



RAPPORT DE LA COMMISSION D'ENQUETE
SUR LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES
DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER
LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE VERDUN
ET LES COMMISSAIRES D'ECOLES POUR LA MUNICIPALITE D'ALMA

1^{ère} PARTIE

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES

DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

COMMISSAIRES

M. Raymond Morcel, L.S.C., C.A., président
M. Jacques St-Laurent, M.Sc.Soc. (Econ.)
M. Jean-Yves Drolet, Ph.D. (Adm. scol.)

M. Maurice Lanoix, L.S.C., C.A.,
secrétaire

Me Marc Brière, LL.L.,
conseiller juridique



PROVINCE DE QUEBEC

RAPPORT DE LA COMMISSION D'ENQUETE
SUR LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES
DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER
LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE VERDUN
ET LES COMMISSAIRES D'ECOLES POUR LA MUNICIPALITE D'ALMA

1^{ère} PARTIE

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES

DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

COMMISSAIRES

M. Raymond Morcel, L.S.C., C.A., président
M. Jacques St-Laurent, M.Sc.Soc. (Econ.)
M. Jean-Yves Drolet, Ph.D. (Adm. scol.)

M. Maurice Lanoix, L.S.C., C.A.,
secrétaire

Me Marc Brière, LL.L.,
conseiller juridique

Au Lieutenant-Gouverneur en Conseil,
Chambre du Conseil exécutif,
Hôtel du Gouvernement,
Québec.

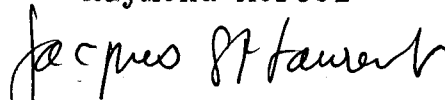
Excellence,

Les soussignés, membres de la commission d'enquête instituée pour étudier l'organisation, la situation financière et, d'une façon générale, l'administration de la Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier, la Commission des écoles catholiques de Verdun et les Commissaires d'écoles pour la municipalité d'Alma, ont l'honneur de vous présenter la première partie de leur rapport.

Cette commission d'enquête a été instituée le 19 mars 1963, par l'arrêté en conseil numéro 410, sous l'autorité de la Loi des commissions d'enquête (Statuts Refondus, 1941, chapitre 9).



Raymond Morcel



Jacques St-Laurent



Jean-Yves Drolet

Montréal, le 10 janvier 1964.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>CHAPITRE I - CONSTATATIONS PRELIMINAIRES</u>	6
- LES REVENUS DE LA COMMISSION SCOLAIRE	12
a) La taxe foncière	13
b) Les subventions gouvernementales	16
- LE DEFICIT ACCUMULE DE LA COMMISSION SCOLAIRE	20
<u>CHAPITRE II - LES COMMISSAIRES D'ECOLES</u>	24
- LUTTES DES COMMISSAIRES SUR LE PLAN ELECTORAL	24
- DEPENSES RATTACHEES A LA FONCTION DE COMMISSAIRE D'ECOLES	37
a) Frais de représentation payés aux commissaires	38
b) Congrès et réunions sociales	41
c) Dépenses de voyages et autres frais, remboursés par la commission scolaire aux commissaires et à certains fonctionnaires	45
d) Les comptes de téléphone des commissaires et de certains fonctionnaires de la commission scolaire	47
<u>CHAPITRE III - L'ADMINISTRATION DE L'ENSEIGNEMENT</u>	52
- LA DIRECTION GENERALE DES ETUDES	52
a) Le directeur général des écoles	54
b) Le directeur général adjoint	56
c) Le préposé aux examens et aux statistiques	57
d) Le recenseur	58
e) Le visiteur ecclésiastique	59
f) Le bibliothécaire	59
g) Les contrôleurs d'absences	60
h) Les secrétaires	61

	<u>Page</u>
- LA DIRECTION DES ECOLES	62
- LE PERSONNEL ENSEIGNANT	64
a) Considérations sur le nombre d'instituteurs	64
b) Considérations sur la qualité du personnel enseignant	74
1) Principales caractéristiques du personnel enseignant	74
2) La convention collective	80
3) Négociation de la dernière convention collective	89
4) La politique de sélection	89
- LES BIENS MATERIELS	92
a) Les biens immeubles	92
1) Les écoles	92
2) Les terrains	100
b) Les meubles	100
1) Le mobilier	100
2) Les fournitures	102
- LES SERVICES NON OFFERTS	103
 <u>CHAPITRE IV - L'ADMINISTRATION FINANCIERE</u>	 106
- LE SYSTEME COMPTABLE ET LE PERSONNEL DE L'ADMINISTRATION FINANCIERE	106
a) Absence de contrôle budgétaire	106
b) Système comptable inadéquat	110
c) Certaines méthodes comptables et le personnel de l'administration financière	111
1) L'assistant secrétaire-trésorier	111
2) Le service de la perception des taxes	111
3) Le service de la paye	113

	<u>Page</u>
4) Le personnel préposé à la comptabilité des achats, des magasins et des comptes à payer, et aux menues tâches comptables	114
5) L'inspecteur sanitaire	117
6) Le temps supplémentaire	117
d) Recommandations touchant l'ensemble du système comptable	118
 - CERTAINES METHODES ET DECISIONS ADMINISTRATIVES	 121
a) Effets des luttes des commissaires sur certaines décisions administratives	121
1) Le cas du secrétaire-trésorier	121
2) Le cas de l'assistant secrétaire-trésorier	122
3) Le cas du conseiller juridique	123
4) Le cas du notaire de la commission scolaire	124
5) Autres frais, ou pertes de revenus, résultant de disputes ou de renversement de décisions	125
b) La perception des taxes	127
c) Les achats de mobilier et de fournitures diverses	130
d) Les achats et ventes de terrains	135
1) Les achats de terrains	137
A) Achat de quatre terrains de Longueuil Annex Realty Rg'd.	137
B) Achat d'un terrain dans la paroisse St-Pie X	139
2) Les ventes de terrains	147
A) Terrains vendus à la Caisse populaire St-Jean-Vianney	147
B) Autres terrains vendus à des individus	149
3) Les terrains du point de vue quantitatif	150

	<u>Page</u>
e) Les constructions d'écoles	153
1) Coût et qualité des constructions	153
2) Le financement des constructions d'écoles	154
- CONSTATATIONS QUANT A CERTAINES DEPENSES	157
a) Les frais légaux	157
b) Les dons	160
c) Les honoraires du vérificateur	161
d) Autres dépenses	162
- LE FINANCEMENT DE DEPENSES COURANTES A MEME LE PRODUIT D'EMISSIONS D'OBLIGATIONS	164
 <u>CHAPITRE V - RECHERCHE DE L'EQUILIBRE DES REVENUS ET DES DEPENSES</u>	166
 <u>CHAPITRE VI - LE DOUBLE PROBLEME DES DEFICITS DE LA COMMISSION SCOLAIRE</u>	178
 <u>CHAPITRE VII - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</u>	193
 <u>ANNEXE A</u>	

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Page</u>
<u>Tableau I</u> - Tableau comparatif des revenus et dépenses du fonds d'administration général pour les exercices scolaires 1956-57 à 1962-63 inclusivement, d'après les rapports financiers annuels de la commission scolaire	7
<u>Tableau II</u> - Comparaison du coût des livres avec les subventions reçues	8
<u>Tableau III</u> - Evolution des diverses catégories de dépenses, par élève, pour les exercices scolaires 1956-57 à 1962-63	9
<u>Tableau IV</u> - Comparaison des frais encourus pour le service de la dette avec les subventions relatives à la dette obligataire	11
<u>Tableau V</u> - Coût de l'enseignement par élève, en 1960-61, dans certaines commissions scolaires du Comté de Chambly	12
<u>Tableau VI</u> - Tableau comparatif du produit de la taxe foncière, pour les exercices scolaires 1956-57 à 1962-63 inclusivement, d'après les rapports financiers annuels de la commission scolaire	14
<u>Tableau VII</u> - Analyse de l'évaluation moyenne des individus pour certaines commissions scolaires du Comté de Chambly	15
<u>Tableau VIII</u> - Tableau comparatif des subventions reçues du Gouvernement de la province de Québec pour les exercices scolaires 1956-57 à 1962-63 inclusivement, à l'exclusion des subventions de déficit, ou à titre d'aide spéciale	17
<u>Tableau IX</u> - Comparaison du coût de l'enseignement, par élève, excluant le service de la dette, avec les subventions statutaires	18
<u>Tableau X</u> - Analyse de toutes les sources de revenus, par élève	19

		<u>Page</u>
<u>Tableau XI</u>	- Analyse du déficit du fonds d'administration général du 1er juillet 1956 au 30 juin 1963 d'après les rapports financiers annuels de la commission scolaire	21
<u>Tableau XII</u>	- Indemnité versée aux commissaires en vertu de l'article 223(a) du Code scolaire	42
<u>Tableau XIII</u>	- Représentation de la commission scolaire à divers congrès et réunions sociales du 5 septembre 1957 au 29 août 1961	44
<u>Tableau XIV</u>	- Frais de service téléphonique personnels absorbés par la commission scolaire au cours de l'exercice scolaire 1961-62 et pour la période du 1er juillet 1962 au 30 avril 1963	48
<u>Tableau XV</u>	- Nombre d'élèves par classe, et par école, en septembre 1962, cours primaire	66
<u>Tableau XVI</u>	- Nombre d'élèves par classe aux différents degrés du cours primaire en septembre 1962	67
<u>Tableau XVII</u>	- Nombre d'élèves par classe, par maître et par personne, au primaire, en 1962-63	70
<u>Tableau XVIII</u>	- Statistiques portant sur les professeurs et les élèves, au secondaire, en 1962-63	71
<u>Tableau XIX</u>	- Distribution des instituteurs laïcs en fonction de leurs qualifications et de leur ancienneté, en 1962-63	75
<u>Tableau XX</u>	- Distribution des institutrices laïques en fonction de leurs qualifications et de leur ancienneté, en 1962-63	76
<u>Tableau XXI</u>	- Importance relative des divers brevets chez les institutrices de la province, à l'urbain (1960-61) et chez les institutrices de la Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier (1962-63)	78
<u>Tableau XXII</u>	- Traitements des instituteurs laïcs détenant un brevet complémentaire ou supérieur à Montréal, Verdun et Jacques-Cartier, en 1962-63	81

		<u>page</u>
<u>Tableau XXIII</u>	- Traitements des instituteurs laïcs détenant un brevet A ou un brevet B à Montréal, Verdun et Jacques-Cartier, en 1962-63	82
<u>Tableau XXIV</u>	- Traitements des institutrices laïques détenant un brevet complémentaire ou supérieur à Montréal, Verdun et Jacques-Cartier, en 1962-63	83
<u>Tableau XXV</u>	- Traitements des institutrices laïques détenant un brevet A ou un brevet B à Montréal, Verdun et Jacques-Cartier, en 1962-63	84
<u>Tableau XXVI</u>	- Evolution, par paroisse, de la population de 6 à 12 ans de 1959-60 à 1962-63	94
<u>Tableau XXVII</u>	- Surplus de locaux et rythme d'augmentation des besoins, par paroisse	95
<u>Tableau XXVIII</u>	- Comparaison globale des résultats réels et des prévisions budgétaires pour les exercices financiers terminés au 30 juin de chacune des années 1957 à 1963 inclusivement	107
<u>Tableau XXIX</u>	- Taxes scolaires imposées et solde non perçu de ces taxes pour les exercices scolaires 1955-56 à 1961-62 inclusivement	128
<u>Tableau XXX</u>	- Quelques exemples du coût d'expropriation de terrains (tel qu'indiqué aux pages 59 à 64 inclusivement, du livre des procès-verbaux no 16)	146
<u>Tableau XXXI</u>	- Evaluation municipale, en 1962-63, des terrains possédés par la commission scolaire et dont nous recommandons la vente	152
<u>Tableau XXXII</u>	- Comparaison des subventions accordées pour la construction d'écoles avec le coût projeté, selon le montant de la souscription acceptée (émissions d'obligations du 1er juillet 1956 au 30 juin 1963)	155

<u>Tableau XXXIII</u>	- Coût net des émissions d'obligations du 1er juillet 1956 au 30 juin 1963 et comparaison avec les coûts minimum et maximum des émissions faites par les autres commissions scolaires (d'après les tableaux récapitulatifs des ventes d'obligations scolaires préparés par la Commission municipale de Québec)	156
<u>Tableau XXXIV</u>	- Relevé des dépenses superflues de 1962-63 et des économies qui auraient pu être réalisées au cours de l'exercice scolaire 1962-63, si les recommandations formulées dans ce rapport avaient été en vigueur au cours de cet exercice	167
<u>Tableau XXXV</u>	- Comparaison des résultats financiers réels de l'exercice scolaire 1962-63 avec les résultats qui auraient été obtenus au cours de l'exercice 1962-63 par l'élimination des dépenses superflues et la mise en application, au cours de cet exercice, des diverses recommandations contenues dans ce rapport	169
<u>Tableau XXXVI</u>	- Coût moyen par élève en 1960-61 (en éliminant les cas extrêmes)	171
<u>Tableau XXXVII</u>	- Analyse globale des transactions entre le fonds de capital et d'emprunt et le fonds d'administration général du 1er juillet 1957 au 30 juin 1962 (d'après les états financiers annuels de la commission scolaire)	181
<u>Tableau XXXVIII</u>	- Emissions d'obligations et fins pour lesquelles ces émissions ont été effectuées selon les résolutions d'emprunt des commissions scolaires pour la période du 1er juillet 1956 au 30 juin 1962	182
<u>Tableau XXXIX</u>	- Provenance des fonds avancés par le fonds de capital au fonds d'administration général au 30 juin 1962	183
<u>Tableau XL</u>	- Partie des émissions d'obligations du 1er juillet 1956 au 30 juin 1962 qui, selon les résolutions d'emprunt, devait être affectée à des dépenses en capital et comparaison avec les dépenses réellement effectuées	184

Tableau XLI - Comparaison de certaines dépenses prévues
aux résolutions d'emprunt avec les dépenses
de même nature paraissant aux comptes du
grand livre général pour la période du 1er
juillet 1956 au 30 juin 1962

187

INTRODUCTION

La commission d'enquête sur la Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier, la Commission des écoles catholiques de Verdun et les Commissaires d'écoles pour la municipalité d'Alma fut instituée le 19 mars 1963 par l'arrêté en conseil numéro 410, dont nous reproduisons ci-dessous le texte:

"ATTENDU QUE La Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier, La Commission des écoles catholiques de Verdun et Les Commissaires d'écoles pour la municipalité d'Alma affrontent présentement de graves problèmes d'ordre administratif et financier;

ATTENDU QUE des organismes locaux ont demandé au gouvernement de la Province de faire une enquête aussi complète que possible dans le cas de chacune de ces commissions scolaires;

ATTENDU QU'il est opportun de faire droit à ces demandes et de constituer une commission d'enquête à cet effet,

IL EST ORDONNE, en conséquence, sur la proposition du Ministre de la jeunesse:-

QUE, sous l'autorité de la Loi des commissions d'enquête (Statuts Refondus, 1941, chapitre 9), une commission d'enquête soit instituée pour étudier l'organisation, la situation financière et, d'une façon générale, l'administration de La Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier, La Commission des écoles catholiques de Verdun et Les Commissaires d'écoles pour la municipalité d'Alma;

QUE cette commission soit tenue de faire rapport dans les trois mois de la date du présent arrêté en conseil;

QUE messieurs Raymond Morcel, comptable agréé, de Montréal, Jacques St-Laurent, économiste, de Québec, et Jean-Yves Drolet, professeur d'administration et de supervision scolaires à l'Ecole de pédagogie de l'Université Laval, de Québec, soient nommés commissaires;

QUE monsieur Raymond Morcel agisse comme président de la dite commission."

Les trois commissaires furent assermentés à Québec, le 27 mars 1963, devant le juge Frédéric Dorion.

Le 5 avril 1963, M. Maurice Lanoix, comptable agréé et professeur à l'Ecole des Hautes Etudes commerciales, fut nommé

secrétaire de la commission par un arrêté en conseil portant le numéro 594.

Enfin, le 26 avril 1963, Me Marc Brière, avocat, fut adjoint à la commission, à titre de conseiller juridique, sur recommandation du Procureur général de la Province.

L'ampleur des travaux requis pour s'acquitter pleinement de leur mandat obligea les commissaires à demander des délais successifs pour la production de leur rapport. Ces délais leur furent accordés.

Les commissaires se réunirent à Montréal le 19 avril 1963 pour discuter de l'interprétation à donner au mandat qui leur était confié. Les premiers symptômes des malaises de ces commissions scolaires étaient d'ordre financier. Il fallait rechercher, puis analyser les causes des déficits successifs de ces commissions scolaires. Du strict point de vue financier, les déficits pouvaient s'expliquer soit par une exagération ou un déséquilibre dans les dépenses, soit par une carence dans les revenus. Mais l'étude ne pouvait s'arrêter à ce point de vue trop restrictif. Les dépenses ne pouvaient être jugées dans l'absolu. Il fallait d'abord rechercher et appliquer des standards, des normes. Ce n'est qu'à partir de ces normes, d'ailleurs soumises à des impératifs pédagogiques, sociaux et économiques, qu'il devenait possible de porter jugement sur les dépenses. De même, les revenus devaient-ils être jugés à la lumière de multiples facteurs. Avant que de conclure à une insuffisance de revenus, par exemple, il fallait voir si on avait exploité rationnellement les ressources fiscales, il fallait tenir compte de la capacité à payer des contribuables, il fallait, enfin, juger de l'aptitude d'un régime général d'octrois à s'adapter à des conditions particulières.

L'étude devait donc être très large, mais aussi tout l'effort des commissaires devait tendre vers l'avenir. Il fallait d'abord procéder à une analyse de la situation présente, mais il fallait surtout rechercher les moyens, les formules, les réformes propres à éviter que les mêmes problèmes ne surgissent à nouveau.

Dans ces perspectives, l'enquête devait inévitablement, au moins dans ses conclusions, déborder les cadres locaux. Il fallait départager les responsabilités entre l'administration purement locale et le système scolaire lui-même dans son ensemble. Le système étant ce qu'il est, les commissaires d'écoles avaient-ils tiré le meilleur parti possible des circonstances? D'autre part, le système lui-même était-il, au moins en partie, une des causes de cette situation qui, corrigée aujourd'hui dans une commission scolaire, reparaîtrait ailleurs dans la province?

Donc, dans l'ensemble, une étude très large, orientée vers l'avenir, centrée sur l'administration locale, mais située dans le contexte d'une critique objective de tout le système scolaire.

L'enquête allait sans doute révéler des anomalies, des manquements, des négligences. Les commissaires entendaient les noter et en faire rapport au besoin, mais ils voulaient surtout que ces faiblesses indiquent la voie des réformes à opérer.

C'est dans cet esprit que les commissaires ont conduit leur enquête et qu'ils ont rédigé le présent rapport. Celui-ci est divisé en quatre parties:

- 1ère partie: La Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier.
- 2e partie: La Commission des écoles catholiques de Verdun.
- 3e partie: Les Commissaires d'écoles pour la municipalité d'Alma.
- 4e partie: Considérations et recommandations d'ordre général.

Les trois premières parties du rapport portent surtout sur l'administration locale. Celle-ci est alors située dans un cadre fixe d'octrois, de pouvoirs, de normes, de contrôles administratifs et financiers. Il s'agit de savoir si les commissaires d'écoles ont tiré le meilleur parti possible d'une situation de faits. Il s'agit aussi, d'autre part, en fonction d'un milieu économique-social donné, de rechercher, dans les structures mêmes du système scolaire, les faiblesses, les anomalies qui expliquent ou conditionnent les maux locaux.

Dans la quatrième partie, les commissaires tenteront d'étudier plus en profondeur certains problèmes que leurs recherches au niveau local leur auront révélés, mais dont la solution relève de l'autorité provinciale.

En plus de conduire une enquête personnelle approfondie sur chacune des commissions scolaires, les commissaires ont tenu des audiences publiques, aux dates et lieux suivants:

Jacques-Cartier,	27-28 mai	1963
	29 août	1963
	5- 6 décembre	1963
Verdun,	29-30 mai	1963
Alma,	6- 7 juin	1963.

La Commission a reçu, en tout, seize mémoires. Certains des mémoires étaient assez superficiels. D'autres, cependant, étaient d'une belle tenue et manifestaient un louable effort d'étude et une réconfortante compréhension des problèmes scolaires.

Le travail de la Commission a été facilité par la coopération diligente que lui ont accordée le Ministère de la Jeunesse, le Département de l'instruction publique, la Commission municipale de Québec, les commissions scolaires concernées et le personnel de ces divers organismes.

Les commissaires désirent également témoigner leur gratitude à l'égard de leur secrétaire M. Maurice Lanoix, C.A., de leur conseiller juridique Me Marc Brière, LL.L. et du personnel rattaché à cette commission.

CHAPITRE I

CONSTATATIONS PRELIMINAIRES

CHAPITRE I - CONSTATATIONS PRELIMINAIRES

A la fin du dernier exercice scolaire, c'est-à-dire au 30 juin 1963, le fonds d'administration général de la Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier accusait un déficit accumulé de \$3,577,500, et la Banque Provinciale du Canada pressait les commissaires d'écoles de rembourser, au moins en partie, des prêts temporaires se totalisant à \$2,400,000. Si l'on considère de plus, qu'à la même date, le bilan montrait des comptes à payer de \$991,236, dont \$482,200 en salaires dus aux professeurs, il devient évident que cette commission scolaire était aux prises avec un problème financier grave.

Le tableau I, page 7, révèle que, dès 1957, la commission scolaire enregistrait un déficit d'opérations de \$135,562 et que, depuis cette date, chacun des exercices scolaires s'est soldé par un déficit de plus en plus considérable, pour atteindre la somme de \$1,757,625 pour le seul exercice scolaire terminé le 30 juin dernier.

Ces déficits provenant d'un déséquilibre entre les revenus et les dépenses, il convient d'étudier en détail l'évolution de ces deux variables. Nous nous en tiendrons toutefois à des constatations. Nous ne tenterons pas, pour le moment, d'établir les causes des phénomènes observés.

Le tableau I montre à quel rythme les dépenses de la commission scolaire se sont accrues de 1957 à 1963. Au total, elles étaient de \$1,274,046 en 1956-57 et de \$4,511,564 en 1962-63, soit une augmentation de 254%. Les catégories de dépenses qui ont le plus augmenté, relativement, sont les dépenses pour les élèves et les dépenses d'administration. Viennent ensuite les dépenses pour le personnel enseignant et pour le service de la dette.

Le nombre des élèves inscrits à la commission scolaire de Jacques-Cartier s'est accru de 50% pendant la même période. Il est donc normal que les dépenses pour les élèves et pour le personnel enseignant aient augmenté considérablement, en valeur absolue. Cependant, l'augmentation de ces dépenses a été de 6 à 8 fois plus considérable que l'augmentation du nombre des élèves. Cela suggère que d'autres facteurs, dont l'augmentation des prix et peut-être même l'augmentation des services, ont dû également jouer. Le tableau III, page 9, indique d'ailleurs que le coût par élève, quant aux dépenses pour le personnel enseignant, est passé de \$106.52 en 1956-57 à \$277.05 en 1962-63. De la même façon, les dépenses pour les élèves sont passées de \$4.55 par élève, en 1956-57, à \$17.24 par élève, en 1962-63.

Nous ne ferons, pour le moment, aucune analyse de l'augmentation des dépenses pour le personnel enseignant. Les aspects

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

TABLEAU COMPARATIF DES REVENUS ET DEPENSES DU FONDS D'ADMINISTRATION GENERAL POUR LES EXERCICES
SCOLAIRES 1956-57 A 1962-63 INCLUSIVEMENT, D'APRES LES RAPPORTS FINANCIERS ANNUELS DE LA COMMISSION SCOLAIRE

Exercice scolaire	1956-57	1957-58	1958-59	1959-60	1960-61	1961-62	1962-63 (1)	Augmentation en % de 1956-57 à 1962-63
Revenus:								
Cotisation générale	\$ 550,250	\$ 424,186	\$ 544,239	\$ 594,022	\$ 582,218	\$ 707,474	\$ 828,712	-
Cotisation spéciale	-	130,049	219,718	237,581	246,678	258,000	466,763	-
	\$ 550,250	554,235	763,957	831,603	828,896	965,474	1,295,475	135%
Subventions statutaires	\$ 145,680	218,983	297,475	334,068	391,310	820,306	866,214	495%
Subventions relatives à la dette obligataire	435,218	379,639	513,623	571,989	669,550	805,079	529,251	22%
	\$ 580,898	598,622	811,098	906,057	1,060,860	1,625,385	1,395,465	140%
Revenus divers	\$ 7,336	12,687	8,886	71,111	50,023	36,394	56,977	677
Taxe de vente	-	-	110,400	129,077	168,693	45,288	6,022	-
Total des revenus	\$1,138,484	1,165,544	1,694,341	1,937,848	2,108,472	2,672,541	2,753,939	142%
Dépenses:								
Dépenses d'administration	\$ 76,646	\$ 95,235	\$ 166,065	\$ 170,069	\$ 257,380	\$ 333,234	\$ 368,318	381%
Dépenses pour les propriétés scolaires	126,329	134,513	187,460	201,090	250,970	287,569	301,991	139
Dépenses pour le personnel enseignant	662,417	810,532	1,172,878	1,293,282	1,811,530	2,044,023	2,585,155	290
Dépenses pour les élèves	28,284	53,721	78,294	61,903	132,315	120,193	160,824	469
Frais de scolarité à payer	-	-	-	17,415	28,250	54,624	85,972	-
Dépenses d'immobilisations à même les revenus	17,202	55,153	102,579	-	258,760	112,036	61,825	-
Service de la dette	363,168	505,516	515,567	796,442	940,757	988,913	877,966	142
Dépenses d'immobilisations - (section spéciale)	-	-	-	57,052	-	-	-	-
Contribution à la commission scolaire régionale	-	-	-	-	-	10,089	69,513	-
Total des dépenses	\$1,274,046	1,654,670	2,222,843	2,597,253	3,679,962	3,950,681	4,511,564	254%
Déficit de l'exercice	\$ 135,562	\$ 489,126	\$ 528,502	\$ 659,405	\$1,571,490	\$1,278,140	\$1,757,625	
Nombre d'élèves inscrits au 30 sep- tembre de chaque année	6,219	7,188	7,663	8,274	8,252	8,827	9,331	50%

(1) Les données fournies quant aux dépenses de 1962-63 représentent les dépenses réelles, après vérification. La vérification du revenu de la taxe foncière n'ayant pas encore été complétée par le vérificateur de la commission scolaire au moment de la rédaction du présent chapitre de ce rapport, les chiffres ci-dessus représentent le montant des revenus indiqués par les livres avant vérification. Il en va de même des données relatives à l'exercice 1962-63 figurant aux tableaux VI, X et XI.

financiers et les aspects pédagogiques du problème sont trop intimement liés et trop complexes pour qu'il soit possible, sans étude approfondie, de risquer quelque commentaire que ce soit. Nous y reviendrons ailleurs, dans ce rapport.

Quant à l'évolution des dépenses pour les élèves, elle ne peut être étudiée sans faire, au préalable, un rapprochement entre ce que la gratuité des livres a coûté à la commission scolaire de Jacques-Cartier et la subvention que cette dernière a reçue du gouvernement provincial à cette fin. Le tableau ci-dessous établit un parallèle entre le poste "gratuité des livres" (compris dans les dépenses pour les élèves) et la subvention reçue du gouvernement provincial, pour les trois derniers exercices scolaires.

TABLEAU II

Comparaison du coût des livres
avec les subventions reçues

<u>Exercice</u> <u>scolaire</u>	<u>Coût des</u> <u>livres</u>	<u>Subvention</u> <u>reçue</u>
1960-61	\$ 73,273	\$ 54,707
1961-62	35,786	25,977
1962-63	34,463	47,608

L'examen de ce tableau révèle que la gratuité des livres a imposé des frais nouveaux à la commission scolaire en 1960-61 et en 1961-62. La subvention du gouvernement s'établissait alors à 75% du montant payé pour les livres. Toutefois, l'introduction du bill 58, en juillet 1962, a occasionné un surplus, pour la commission scolaire de Jacques-Cartier, en 1962-63. En effet, la subvention annuelle de quatre dollars par élève du cours primaire et de neuf dollars par élève du cours secondaire, pour les livres de classe, rapportait \$47,608 à la commission scolaire en 1962-63, en regard d'une dépense réelle de \$34,463.

Il découle de ces constatations que l'augmentation de \$100,000 environ dans les dépenses pour les élèves, entre les exercices scolaires 1959-60 et 1962-63, se ramène à une augmentation nette de \$51,300 seulement, si l'on tient compte de la subvention pour les livres de classe. Cette dernière augmentation s'explique à son tour, en grande partie, par l'augmentation de \$43,500 du poste "transport des élèves", pendant la même période. Signalons que la commission scolaire de Jacques-Cartier n'a pas droit aux subventions pour le transport des élèves, malgré qu'elle ait dépensé \$71,295 à cet effet en 1962-63, car elle est une municipalité scolaire de ville.

Des facteurs autres que l'augmentation du nombre des élèves ont dû également contribuer à l'augmentation des frais

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

EVOLUTION DES DIVERSES CATEGORIES DE DEPENSES, PAR ELEVE,
POUR LES EXERCICES SCOLAIRES 1956-57 A 1962-63

	1956-57	1957-58	1958-59	1959-60	1960-61	1961-62	1962-63	Augmentation en % de 1956-57 à 1962-63
Nombre d'élèves inscrits	6,219	7,188	7,663	8,274	8,252	8,827	9,331	50%
Dépenses d'administration	\$ 12.32	\$ 13.25	\$ 21.67	\$ 20.63	\$ 31.19	\$ 37.75	\$ 39.47	220%
Dépenses pour les propriétés scolaires	20.31	18.72	24.46	24.30	30.41	32.58	32.36	59
Dépenses pour le personnel enseignant	106.52	112.76	153.06	156.31	219.53	231.56	277.05	160
Dépenses pour les élèves	4.55	7.47	10.22	7.48	16.03	13.62	17.24	279
Frais de scolarité à payer	-	-	-	2.10	3.42	6.19	9.21	-
Dépenses d'immobilisations à même les revenus	2.77	7.67	13.39	-	31.36	12.69	6.63	-
Service de la dette	58.40	70.33	67.28	96.26	114.00	112.03	94.09	61
Dépenses d'immobilisations - (section spéciale)	-	-	-	6.90	-	-	-	-
Contribution à la commission scolaire régionale	-	-	-	-	-	1.14	7.45	-
Total	\$204.87	\$230.20	\$290.08	\$313.98	\$445.94	\$447.56	\$483.50	136%

d'administration. En effet, ceux-ci passent de \$12.32, par élève, en 1956-57, à \$39.47 en 1962-63. L'analyse révèle que l'augmentation de \$70,830 des frais d'administration, entre les exercices 1957-58 et 1958-59, s'explique par un montant sensiblement égal d'intérêts sur des emprunts temporaires encourus au cours de l'exercice 1958-59. L'augmentation de \$75,850 de l'exercice 1960-61 à l'exercice 1961-62 est attribuable aux mêmes causes, jointes à une augmentation d'environ \$30,000 du poste "salaires d'administration". Finalement, l'augmentation de ces mêmes frais, entre les exercices 1961-62 et 1962-63, est occasionnée par un nouveau bond d'environ \$35,000 des intérêts sur les emprunts temporaires. Notons en passant que ces emprunts temporaires, qui sont passés de \$255,939 au 30 juin 1957 à \$2,400,000 au 30 juin 1963, ont été rendus nécessaires par les déficits accumulés de la commission scolaire.

Les dépenses en immobilisations à même les revenus, dont l'incidence sur les dépenses courantes totales est considérable au cours des exercices 1958-59, 1960-61 et 1961-62, se justifient très mal. L'on accepte, en effet, très difficilement qu'une commission scolaire en état constant de déficit se permette de faire des dépenses en capital à même ses revenus courants, alors que déjà ceux-ci ne suffisent pas à financer les dépenses ordinaires. L'on ne peut, évidemment, s'objecter à ce que des dépenses en immobilisations soient temporairement financées par le fonds d'administration général, en attendant une émission d'obligations; mais encore faut-il, dans ces circonstances, que les sommes ainsi déboursées soient portées au débit du fonds de capital et non imputées au déficit courant du fonds d'administration général. Or, à Jacques-Cartier, le fonds d'administration général a absorbé des dépenses en immobilisations, dont la majeure partie est constituée par des achats de terrains, pour un montant total de \$664,607, au cours des sept dernières années. Pourtant, l'analyse du déficit du fonds général (tableau XI, page 21) révèle que le fonds de capital a remboursé, en tout et partout, seulement \$244,207 au fonds général.

Le service de la dette représente une part très importante de l'augmentation des dépenses de la commission scolaire. L'explosion démographique qui s'est produite à Jacques-Cartier a nécessité la construction de nombreuses écoles. Neuf écoles, représentant un total de 148 classes, ont été ouvertes de septembre 1957 à novembre 1961. Par suite de ces constructions et des dépenses incidentes qu'occasionne l'aménagement d'une école, la commission scolaire a émis des obligations pour un montant total de \$7,522,600, entre le 1er juillet 1956 et le 30 juin 1962. Dès lors, l'amortissement de la dette et le paiement des intérêts sont passés de \$363,168 en 1956-57 à \$877,966 en 1962-63, après avoir atteint un sommet de \$988,913 en 1961-62. Le montant affecté au service de la dette a donc presque triplé au cours de cette période. Il importe, cependant, de signaler que des subventions considérables ont été accordées par le gouvernement provincial pour aider la commission scolaire à rencontrer ces nouveaux engagements. Il est toutefois difficile d'établir un parallèle annuel entre le service de la dette

et les subventions reçues, parce que ces subventions sont payables sur des périodes relativement courtes, coïncidant le plus souvent avec les cinq ou six premières années de chacune des émissions d'obligations. De ce fait, il est possible, pour la commission scolaire, de procéder à un amortissement rapide de sa dette obligataire dans les premières années, quitte pour elle ensuite, grâce à un tableau d'amortissement établi en conséquence, à répartir uniformément le solde du capital et des intérêts sur le reste de la durée des obligations. Malgré cette impossibilité d'établir un parallèle exact entre les subventions reçues et le service de la dette, l'on pourra tout de même observer au tableau VIII, page 17, que les versements annuels du gouvernement provincial consécutifs aux subventions pour construction d'écoles, sont passés de \$411,971 en 1956-57 à \$470,556 en 1962-63, après avoir atteint un sommet de \$746,586 en 1961-62. Il est possible, également, de mesurer l'importance de l'aide financière du gouvernement provincial dans ce domaine, en faisant la comparaison ci-dessous:

TABLEAU IV

Comparaison des frais encourus
pour le service de la dette avec les subventions
relatives à la dette obligataire

	<u>Coût annuel</u> <u>du service</u> <u>de la dette</u> <u>(par élève)</u>	<u>Versements annuels</u> <u>provenant de subven-</u> <u>tions relatives à la</u> <u>dette obligataire.</u> <u>(par élève)</u>
1956-57	\$ 58.40	\$ 69.98
1957-58	70.33	52.82
1958-59	67.28	67.03
1959-60	96.26	69.13
1960-61	114.00	81.14
1961-62	112.03	91.21
1962-63	94.09	56.72

Signalons, finalement, que la dette obligataire de la commission scolaire de Jacques-Cartier, qui s'établissait à \$5,065,000 au 30 juin 1963, représente 7.22% de l'évaluation des biens imposables. Cela constitue un endettement lourd, mais que l'on ne pourrait cependant qualifier d'excessif.

Avant de clore cet examen rapide de l'évolution des dépenses, il serait intéressant de comparer Jacques-Cartier avec les autres municipalités scolaires qui, avec la commission scolaire de Jacques-Cartier, ont formé la commission scolaire régionale du comté de

Chambly. Dans une étude publiée le 25 mars 1963⁽¹⁾, l'économiste Henry A. Mhun a établi les chiffres suivants:

TABLERAU V

Coût de l'enseignement par élève,
en 1960-61, dans certaines commissions
scolaires du Comté de Chambly

	<u>Coût par élève 1960-61</u>
Laflèche	\$ 320
Lemoyne	300
Greenfield Park	271
Saint-Lambert	353
Boucherville	235
Saint-Hubert	321
Saint-Bruno	280
Saint-Basile	217

L'examen de ce tableau nous permet de conclure que la commission scolaire de Jacques-Cartier occupe une place à part, puisque le coût, par élève, en 1960-61 était de \$446. Il est intéressant de signaler que, selon des études statistiques faites au Bureau de la planification du Ministère de la Jeunesse, et portant sur un nombre important de commissions scolaires ayant plus de 500 élèves, le coût moyen des dépenses courantes (à l'exclusion du service de la dette) présentait en 1960-61 une distribution de fréquence très large et d'énormes disparités de coût, allant effectivement de \$95 par élève à \$235, et ce en éliminant les cas exceptionnels. La même étude révélait que si le service de la dette était inclus, les variations en question allaient de \$120 par élève à \$325 environ, toujours en éliminant les cas extrêmes. La commission scolaire de Jacques-Cartier est donc l'un de ces cas extrêmes, puisqu'en 1960-61 cette dernière affichait des coûts moyens de \$331.94 et de \$445.94, selon que le service de la dette était exclu ou non.

LES REVENUS DE LA COMMISSION SCOLAIRE

Le tableau I, page 7, nous montre que le revenu total de la commission scolaire de Jacques-Cartier est passé de \$1,138,484 en 1956-57 à \$2,753,939 en 1962-63, soit une augmentation de 142%.

(1) "Démographie, économie et finances scolaires de la municipalité scolaire de la Commission scolaire régionale de Chambly" - Henry A. Mhun, mars 1963, page 89.

Comme toute autre commission scolaire, la commission scolaire de Jacques-Cartier tire ses revenus de deux sources principales: la taxe foncière et les subventions gouvernementales. A ces deux sources s'ajoutent quelques autres revenus de moindre importance que nous engloberons sous le titre "autres revenus".

a) La taxe foncière

Le tableau I nous révèle aussi que le revenu de la taxe foncière est passé de \$550,250 en 1956-57 à \$1,295,475 en 1962-63, soit une augmentation globale de \$745,225. C'est dire que le revenu de la taxe foncière en 1962-63 était 2.3 fois plus élevé que celui de 1956-57. Pendant ce laps de temps, les dépenses totales de la commission scolaire sont passées de \$1,274,046 à \$4,511,564, comme nous l'avons déjà indiqué. Dès lors, pendant que les dépenses étaient multipliées par 3.5, le revenu de la taxe foncière n'était multiplié que par 2.3.

Le tableau VI, page 14, qui fournit des informations concernant l'évaluation des particuliers et des compagnies, nous indique que l'évaluation n'a augmenté que très lentement de 1957 à 1962, pour faire un bond considérable en 1963. Cette constatation, qui nous permet de croire que l'évaluation des propriétés n'a pas suivi le cours du marché de 1957 à 1962, ne nous permet cependant pas d'interpréter l'écart entre 1957 et 1963, car, durant cette dernière année, un nouveau rôle d'évaluation a été utilisé. Ce rôle semble maintenant correspondre, en gros, à la valeur réelle.

Il faut signaler ici que, même si l'évaluation foncière est devenue très voisine de la valeur réelle, il n'en demeure pas moins que l'évaluation moyenne du contribuable particulier de Jacques-Cartier, en 1962-63, n'était que de \$4,025. Cette évaluation moyenne, lorsqu'elle est comparée à celle des autres municipalités scolaires constituant la commission scolaire régionale de Chambly, fait de Jacques-Cartier la municipalité la plus pauvre parmi toutes ces municipalités de la rive sud. Le tableau ci-après, préparé à l'aide de données présentées dans cette étude de M. Mhun⁽¹⁾ à laquelle nous avons déjà fait allusion, démontre éloquemment ce fait. (Voir tableau VII, page 15.)

Ce tableau permet également de confirmer ce que nous pensions, à savoir: que l'évaluation foncière à Jacques-Cartier est actuellement très voisine de la valeur marchande. En effet, notre calcul de l'évaluation moyenne en 1962-63, à partir des registres de la commission scolaire, ne s'écarte que par \$50 du montant calculé à partir des données fournies par les recherches de M. Mhun.

(1) Ibid., p. 81-82.

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

TABLEAU COMPARATIF DU PRODUIT DE LA TAXE FONCIERE, POUR LES EXERCICES SCOLAIRES 1956-57 A 1962-63
INCLUSIVEMENT, D'APRES LES RAPPORTS FINANCIERS ANNUELS DE LA COMMISSION SCOLAIRE

	1956-57	1957-58	1958-59	1959-60	1960-61	1961-62	1962-63
Evaluation des particuliers	\$ -	\$28,491,775	\$32,499,668	\$35,149,822	\$34,371,350	\$35,715,960	\$47,178,080
Evaluation des corporations	-	8,684,514	11,448,627	12,371,941	14,964,310	15,884,014	22,951,690
Evaluation totale	\$37,088,166	37,176,289	43,948,295	47,521,763	49,335,660	51,599,974	70,129,770
% de l'évaluation totale représentée par les corporations		23.4%	26.0%	26.0%	30.3%	30.8%	32.7%
Taux de la taxe générale	\$ 1.50/\$100	1.15/\$100	1.25/\$100	1.25/\$100	1.25/\$100	1.40/\$100	1.15/\$100
Taux de la taxe spéciale	-	0.35/\$100	0.50/\$100	0.50/\$100	0.50/\$100	0.50/\$100	0.50/\$100
Taux de la taxe spéciale re: commission scolaire régionale	-	-	-	-	-	-	0.15/\$100
Taux de la taxe totale	\$ 1.50/\$100	1.50/\$100	1.75/\$100	1.75/\$100	1.75/\$100	1.90/\$100	1.80/\$100
Nombre approximatif de contribuables particuliers	-	12,000	12,200	12,230	11,510	11,600	11,720
Evaluation moyenne du contribuable particulier	\$ -	2,375	2,665	2,875	2,985	3,080	4,025
Nombre d'élèves inscrits au 30 septembre de chaque année	6,219	7,188	7,663	8,274	8,252	8,827	9,331
Evaluation moyenne des contribuables particuliers, par élève	\$ -	3,964	4,242	4,248	4,165	4,046	5,056
Evaluation moyenne totale, par élève	\$ 5,960	5,170	5,735	5,745	5,980	5,845	7,515
Revenus de la taxe foncière:							
Cotisation générale (après remise aux protestants)	\$ 550,250	424,186	544,239	594,022	582,218	707,474	828,712
Cotisation spéciale	\$ -	130,049	219,718	237,581	246,678	258,000	361,568
Cotisation spéciale re: commission scolaire régionale	\$ -	-	-	-	-	-	105,195
Revenu total de la taxe foncière	\$ 550,250	\$ 554,235	\$ 763,957	\$ 831,603	\$ 828,896	\$ 965,474	\$ 1,295,475
Revenu moyen de la taxe foncière, par élève	\$88.48	\$77.11	\$99.69	\$100.51	\$100.45	\$109.38	\$138.84

TABLEAU VII

Analyse de l'évaluation moyenne
des individus pour certaines commissions
scolaires du Comté de Chambly

	<u>Evaluation</u> <u>moyenne des</u> <u>individus</u> <u>en 1960-61</u>	<u>% de l'évaluation</u> <u>de 1960-61</u> <u>par rapport à la</u> <u>valeur marchande</u>	<u>Evaluation</u> <u>moyenne des</u> <u>individus à la</u> <u>valeur marchande</u>
Jacques-Cartier	\$ 3,024	74.2%	\$ 4,075
Laflèche	4,837	89.5	5,405
Lemoyne	10,169	76.2	13,345
Greenfield Park	8,903	85.0	10,475
Saint-Lambert	20,318	85.0	23,905
Boucherville	8,960	85.0	10,540
Saint-Hubert	2,652	62.7	4,230
Saint-Bruno	11,194	63.2	17,710
Saint-Basile	9,083	66.9	13,575

Il ressort également de la partie de l'étude de M. Mhun consacrée aux aspects démographiques du comté de Chambly, qu'il y a proportionnellement plus de personnes jeunes, et surtout d'enfants, dans le comté de Chambly, et en particulier à Jacques-Cartier, que dans l'ensemble de la province. Le nombre moyen de personnes par ménage est de 4.3 dans Chambly et de 4.7 à Jacques-Cartier, en regard de 4.2 dans la province et de 3.6 dans l'île de Montréal.

En dernière analyse, il existe à Jacques-Cartier des déséquilibres profonds. Le nombre de personnes par ménage est supérieur à la moyenne provinciale, l'évaluation par individu est plus basse que celle de chacune des municipalités scolaires qui forment la régionale de Chambly et, pourtant, les dépenses par élève sont plus élevées que dans n'importe laquelle de ces municipalités. Ces faits sont à retenir.

Il est intéressant de noter qu'à Jacques-Cartier l'évaluation des corporations a augmenté plus rapidement que l'évaluation des particuliers. Ce phénomène a été heureux, car l'on voit au tableau VI, page 14, que l'évaluation des particuliers, par élève, a baissé de 1959 à 1962 et que c'est l'augmentation de l'évaluation des corporations qui a permis de maintenir assez constante l'évaluation foncière totale par élève. Cette baisse de l'évaluation des particuliers, par élève, peut s'expliquer par la présence à Jacques-Cartier d'un très grand nombre de jeunes ménages dont la famille augmente d'année en année, sans qu'il y ait augmentation de la valeur de leur propriété.

Puisque l'évaluation par élève est demeurée à peu près constante jusqu'en 1962, il semble, à première vue, que la commission scolaire de Jacques-Cartier ne pouvait, à moins d'augmenter son taux de taxe, absorber à même ses revenus guère plus que l'augmentation des dépenses attribuables à l'augmentation de la population scolaire. En 1962-63, elle pouvait cependant, par suite de l'augmentation de l'évaluation, absorber en plus une partie, si minime qu'elle soit, de l'augmentation des coûts ou des services.

Comme le revenu de la taxe foncière ne dépend pas seulement de l'évaluation mais aussi du taux d'imposition, jetons maintenant un regard sur l'évolution du taux de la taxe foncière à Jacques-Cartier, au cours des sept dernières années. Au tableau VI, page 14, on voit que le taux est passé de \$1.50 du \$100 d'évaluation en 1956-57 à \$1.90 en 1961-62 et à \$1.80 en 1962-63. Il est à noter que la réduction du taux en 1962-63 coïncide avec une forte augmentation, au début de cet exercice, de l'évaluation foncière. Sans, pour le moment, porter un jugement définitif sur l'effort du contribuable de Jacques-Cartier en face des besoins financiers de sa commission scolaire, il nous est permis de croire qu'on a considéré cet effort comme étant le maximum possible à Jacques-Cartier, au cours des années 1958 à 1961. En effet, on ne procéda à aucune augmentation du taux de la taxe foncière au cours de ces années, malgré la montée en flèche des déficits de la commission scolaire. Il est curieux, cependant, que l'on ait augmenté le taux de la taxe de \$0.15, sans modification de l'évaluation, au début de l'exercice scolaire 1961-62. Ceci laisse entendre qu'un effort plus grand de la part des contribuables eût pu être exigé durant les années immédiatement antérieures à l'exercice 1961-62. Si l'on considère que l'effet combiné de la hausse d'évaluation et de la baisse de taux de 1962-63 fut de porter la taxe du contribuable moyen de \$58.52 pour 1961-62 à \$72.45 pour 1962-63, l'on est davantage porté à croire qu'un effort plus considérable eût été possible dans le passé. Il reste à savoir si l'effort de taxe du contribuable, en 1962-63, n'est pas devenu un effort dépassant ce que l'on pourrait appeler un effort normal, eu égard à la richesse du milieu et à la politique actuelle du Ministère de la Jeunesse, qui consiste à demander aux contribuables un effort fiscal proportionné à leur capacité à payer.

b) Les subventions gouvernementales

Pour les fins de cette analyse, les subventions versées à la commission scolaire de Jacques-Cartier par le gouvernement de la province ont été subdivisées en deux catégories: les subventions statutaires et les subventions relatives à la dette obligataire. Cette classification nous paraît nécessaire, car il faut se rappeler que les subventions relatives aux constructions d'écoles ne sont pas statutaires et possèdent un caractère à la fois varié et irrégulier. Le tableau VIII, page 17, montre les sommes reçues par la commission scolaire de Jacques-Cartier sous forme de subventions de 1957 à 1963.

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

TABLEAU COMPARATIF DES SUBVENTIONS RECUES DU GOUVERNEMENT DE LA PROVINCE DE QUEBEC
 POUR LES EXERCICES SCOLAIRES 1956-1957 A 1962-63 INCLUSIVEMENT,
 A L'EXCLUSION DES SUBVENTIONS DE DEFICIT, OU A TITRE D'AIDE SPECIALE

	1956-57	1957-58	1958-59	1959-60	1960-61	1961-62	1962-63
<u>Subventions statutaires:</u>							
Frais d'administration et d'entretien	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$220,675	\$233,125
Rémunération du personnel enseignant et organisation du cours secondaire	134,250	218,983	286,375	318,200	331,675	541,458	539,988
Frais de scolarité à des institutions d'enseignement secondaire indépendentes	-	-	-	-	-	23,976	32,536
Classes spéciales pour certains enfants	-	-	-	-	-	-	6,860
Livres de classe	-	-	-	4,768	54,707	25,977	47,608
Livres de bibliothèque scolaire	-	-	-	-	4,928	8,220	6,097
Transport des élèves	11,430	-	11,100	11,100	-	-	-
	\$145,680	218,983	297,475	334,068	391,310	820,306	866,214
Subvention moyenne par élève	\$23.42	\$30.47	\$38.82	\$40.38	\$47.42	\$92.93	\$92.83
<u>Subventions relatives à la dette obligataire:</u>							
"Loi pour assurer le progrès de l'éducation (10 Geo. VI, c.21)" et "Loi facilitant davantage les progrès scolaires dans la province (4-5 Eliz. II, c.39)"	\$ 23,247	23,051	134,035	59,698	60,070	58,493	58,685
Subventions de construction d'écoles	411,971	356,588	379,588	512,291	609,480	610,568	470,566
Subvention spéciale pour permettre de rencontrer une échéance en capital et intérêts afin de prévenir le défaut	-	-	-	-	-	136,018	-
	\$435,218	\$379,639	\$513,623	\$571,989	\$669,550	\$805,079	\$529,251
Subvention moyenne par élève	\$69.98	\$52.82	\$67.03	\$69.13	\$81.14	\$91.21	\$56.72

L'examen du total des subventions statutaires révèle que la contribution du gouvernement s'est multipliée par six de 1957 à 1963, en termes absolus. Nous devons nous rappeler, cependant, que la population scolaire a augmenté durant cette même période et que la véritable contribution du gouvernement à l'éducation de la jeunesse doit se mesurer à partir de l'unité élève. Le tableau VIII nous indique à cet égard que la subvention, par élève, est passée de \$23.42 en 1956-57 à \$92.83 en 1962-63. La subvention par élève en 1962-63 est donc 3.96 fois celle de 1956-57.

Le tableau ci-dessous permet de mieux apprécier l'ampleur de l'évolution des subventions statutaires, par un rapprochement entre le coût total de l'enseignement par élève (à l'exclusion du service de la dette) et le montant annuel, par élève, des diverses subventions statutaires.

TABLEAU IX

Comparaison du coût de l'enseignement,
par élève, excluant le service de la
dette, avec les subventions statutaires

	<u>Coût total par élève, excluant le service de la dette</u>	<u>Subventions statutaires par élève</u>	<u>Subventions par élève en % du coût par élève</u>
1956-57	\$ 146.47	\$ 23.42	16.0%
1957-58	159.87	30.47	19.1
1958-59	222.80	38.82	17.4
1959-60	217.72	40.38	18.5
1960-61	331.94	47.42	14.3
1961-62	335.53	92.93 (72.93)	27.7 (21.7%)
1962-63	389.41	92.83 (72.83)	23.8 (18.7%)
% d'augmentation de 1956-1957 à 1962-1963	165.9%	296.4%	

On constate d'abord, à l'examen des données ci-dessus, que la subvention moyenne per capita s'est accrue à un rythme qui double presque celui de l'augmentation des dépenses par élève. Cependant, comme nous le verrons plus loin, l'augmentation des subventions statutaires en 1961-62 a été accompagnée par la perte, pour la commission scolaire de Jacques-Cartier, du produit de la taxe de vente locale qui se chiffrait à \$20 environ, par élève, en 1961-62. Dès lors, l'apport effectif, par élève, des subventions statutaires au financement des dépenses des exercices 1961-62 et 1962-63 s'établit à \$72.93 et \$72.83 respectivement, plutôt qu'aux chiffres de

\$92.93 et \$92.83 d'abord inscrits ci-dessus. Ces corrections étant faites, on remarque que, même si les subventions statutaires, par élève, ont augmenté considérablement, celles-ci ont toujours représenté un pourcentage à peu près constant du coût par élève, au cours des sept dernières années.

Il serait maintenant intéressant de connaître l'importance relative des subventions du gouvernement provincial dans l'ensemble des revenus de la commission scolaire. C'est ce que le tableau ci-dessous fait ressortir:

TABLEAU X

Analyse de toutes les sources
de revenus. par élève

	<u>Taxe foncière</u> (tab. VI)	<u>Autres revenus</u>	<u>Subventions statutaires</u> (tab. VIII)	<u>Subventions re: dette</u> (tab. VIII)	<u>Total</u>
1956-57	\$ 88.48	\$ 1.18	\$ 23.42	\$ 69.98	\$183.06
1957-58	77.11	1.77	30.47	52.82	162.17
1958-59	99.69	15.57	38.82	67.03	221.11
1959-60	100.51	24.19	40.38	69.13	234.21
1960-61	100.45	26.50	47.42	81.14	255.51
1961-62	109.38	9.25	92.93	91.21	302.77
1962-63	138.84	6.75	92.83	56.72	295.14
% d'augm. de 1956-57 à 1962-63	56.9%	-	296.4%	-	61.2%

Ce tableau nous permet de constater que les subventions statutaires se sont accrues à un rythme 5 fois plus rapide que celui de l'augmentation de la contribution locale. Aussi, le pourcentage du revenu total de la commission scolaire de Jacques-Cartier, représenté par les subventions statutaires, passe-t-il de 12.8% en 1956-57, à 31.5% en 1962-63. Ce tableau nous permet, en outre, de confirmer ce que nous appelions précédemment le caractère irrégulier des subventions relatives à la dette obligataire. En effet, on remarque ici que leur apport aux revenus de la commission scolaire est très variable d'une année à l'autre.

On note, encore une fois, l'augmentation très considérable des subventions statutaires en 1961-62. Comme nous l'avons déjà indiqué, cette augmentation doit être reliée à la diminution des revenus de la commission scolaire provenant de la taxe de vente. L'effet de la disparition de la taxe de vente comme source locale de revenu peut être constaté au tableau X, dans la colonne "autres

revenus". Si l'on fait un rapprochement entre ce que la commission scolaire a cédé et ce qu'elle a reçu en compensation, on se rend compte que la centralisation de la taxe de vente lui a été profitable. En effet, elle a perdu \$20 environ, par élève, mais les subventions statutaires ont immédiatement fait un bond d'à peu près \$45 par élève.

LE DEFICIT ACCUMULE DE LA COMMISSION SCOLAIRE

L'examen de l'évolution des revenus et des dépenses nous révèle que jamais, depuis l'exercice 1956-57, il y a eu équilibre entre les revenus et les dépenses de la commission scolaire de Jacques-Cartier. Le tableau I de la page 7 est éloquent à cet égard. Ce déficit, qui était de \$135,562 pour l'année 1956-57, est passé à \$1,757,625 pour la seule année 1962-63. Il y a donc détérioration graduelle de la situation financière. En d'autres termes, chaque année, l'augmentation des dépenses est plus grande que l'augmentation des revenus. Le point le plus marquant de cette détérioration se situe en 1960-61, alors que l'augmentation des dépenses a été de \$1,082,709 et que l'augmentation des revenus n'a été que de \$170,624. La situation ne s'est guère améliorée par la suite.

Comment expliquer qu'après avoir accusé des déficits annuels se totalisant à quelque \$6,420,000 au cours des sept dernières années, le fonds d'administration général de la commission scolaire ne laisse voir qu'un déficit accumulé de \$3,577,567 au 30 juin 1963, encore qu'il s'agisse quand même là d'un montant fort imposant? Le tableau XI, page 21, fournit la réponse à cette question. On y voit, d'abord, que la commission scolaire de Jacques-Cartier a consolidé son déficit accumulé du 30 juin 1956, au montant de \$151,258. Par la suite, le gouvernement provincial est venu au secours de la commission scolaire de Jacques-Cartier en accordant à cette dernière des subventions spéciales se totalisant à \$2,651,369, au cours des sept dernières années. Ces subventions spéciales représentent 41.3% des déficits accumulés par la commission scolaire au cours de la même période. Enfin, le déficit accumulé du fonds général a été diminué par suite du remboursement, par le fonds de capital, d'un montant de \$244,207, pour des dépenses en immobilisations effectuées à même le fonds général.

Compte tenu de ces faits, le déficit accumulé de la commission scolaire, au 30 juin 1963, s'établit à \$3,577,567: chiffre que nous avons mentionné plus haut. Il convient cependant d'indiquer dès maintenant qu'une correction, en moins, pourrait être apportée au chiffre du déficit accumulé de la commission scolaire de Jacques-Cartier, au 30 juin 1962. Nous verrons, en effet, lors de l'analyse des transactions inter-fonds que la commission scolaire a, de fait, financé des dépenses courantes à même le produit de diverses émissions d'obligations. Par ailleurs, il nous a déjà été

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

ANALYSE DU DEFICIT DU FONDS D'ADMINISTRATION GENERAL
DU 1^{er} JUILLET 1956 AU 30 JUIN 1963
D'APRES LES RAPPORTS FINANCIERS ANNUELS DE LA COMMISSION SCOLAIRE

	1956-57	1957-58	1958-59	1959-60	1960-61	1961-62	1962-63
Déficit accumulé au début de l'année scolaire	\$151,258	\$149,143	\$ 518,110	\$ 664,703	\$ 509,909	\$1,289,040	\$1,901,508
<u>Plus:</u>							
Régularisations diverses	13,581	24,841	18,091	(4,992)	(42,359)	25,697	18,434
Excédent des dépenses sur les revenus de l'exercice	135,562	489,126	528,502	659,405	1,571,490	1,278,140	1,757,625 (1)
Sous-total	\$300,401	663,110	1,064,703	1,319,116	2,039,040	2,592,877	3,677,567
<u>Moins:</u>							
Consolidation du déficit	\$151,258	-	-	-	-	-	-
Dépenses en capital - 1958-59	-	-	-	97,957	-	-	-
Dépenses en capital - années antérieures	-	-	-	146,250	-	-	-
<u>Subventions spéciales reçues du Gouvernement de la Province de Québec:</u>							
Subventions sur le déficit accumulé	-	145,000	400,000	565,000	500,000	500,000	-
Subventions pour aider à payer les salaires de l'exercice scolaire -							
1960-1961	-	-	-	-	250,000	100,000	-
1961-1962	-	-	-	-	-	68,982	-
1962-1963	-	-	-	-	-	-	100,000
Subvention spéciale pour agrandissement d'une résidence	-	-	-	-	-	22,387	-
	\$151,258	145,000	400,000	809,207	750,000	691,369	100,000
Déficit accumulé à la fin de l'année scolaire	\$149,143	\$518,110	\$ 664,703	\$ 509,909	\$1,289,040	\$1,901,508	\$3,577,567

(1) Sous réserve de la vérification du revenu de la taxe foncière.

donné de voir (page 10) que le fonds d'administration général a absorbé des dépenses en immobilisations à même ses revenus pour un montant total de \$664,607 au cours des sept dernières années et qu'à ce titre, le fonds de capital n'a remboursé qu'un montant de \$244,207 au fonds d'administration. Ces faits, joints à d'autres considérations, nous amèneront à suggérer, au chapitre six, qu'une partie de la dette du fonds d'administration envers le fonds de capital soit radiée et que le déficit accumulé du fonds d'administration général soit réduit d'autant.

Par suite de cette correction suggérée, le déficit accumulé de la commission scolaire de Jacques-Cartier, au 30 juin 1963, représentera approximativement les déficits des deux derniers exercices scolaires.

Ce sont d'ailleurs, ces deux exercices que nous allons surtout examiner dans les pages qui vont suivre, même si, à l'occasion, notre examen doit porter sur une plus longue période quant à certains aspects particuliers.

CHAPITRE II

LES COMMISSAIRES D'ECOLES

CHAPITRE II - LES COMMISSAIRES D'ÉCOLES

La responsabilité de l'administration d'une commission scolaire, sous tous les aspects, incombe aux commissaires d'écoles et la Loi de l'instruction publique leur confère tous les pouvoirs nécessaires. Bien que certaines décisions des commissaires doivent être entérinées par une autorité supérieure, il n'en demeure pas moins que ceux-ci jouissent d'une large autonomie dans l'administration courante et qu'en définitive une administration scolaire sera ce que les commissaires la feront. C'est dire alors qu'une commission scolaire sera d'autant mieux administrée qu'il régnera chez les commissaires un climat de désintéressement, de coopération et d'entente, en vue d'assurer le bien commun.

Voyons ce qu'a été, au cours des sept dernières années, le comportement des commissaires de Jacques-Cartier sur le plan électoral et sous l'aspect du désintéressement auquel on s'attend de la part d'un commissaire d'écoles.

LUTTES DES COMMISSAIRES SUR LE PLAN ELECTORAL

Nous avons examiné les circonstances et les événements se rapportant aux élections scolaires, depuis le début de l'année scolaire 1956-57 jusqu'au moins de juin dernier, et nous avons retenu les faits essentiels suivants, qui sont de nature à jeter beaucoup de lumière sur le reste de l'administration scolaire.

En mai 1956, on était en pleine campagne électorale provinciale et le commissaire Bertrand proposa que les "photographies d'hommes politiques soient enlevées de toutes les écoles". La résolution ayant été adoptée, M. Simon Paré donna sur-le-champ sa démission comme commissaire d'écoles, en signe de protestation. La futilité du prétexte invoqué lors de cette démission contraste singulièrement avec les innombrables procédures légales auxquelles on devra souvent faire face pour occuper le même poste. Toutefois, dans un cas comme dans l'autre, c'est malheureusement la commission scolaire qui écopera, et en définitive les écoliers, les instituteurs et les parents.

M. Hosanna Lefebvre fut nommé commissaire, le 4 juin 1956, en remplacement de M. Paré.

Au procès-verbal du 19 juin 1956, on peut lire un jugement rendu, le 6 juin 1956, par l'honorable juge Georges-S. Challies de la Cour supérieure de Montréal, sous le numéro 391011. Ce jugement se lit comme suit:

"La Cour saisie de l'inscription du demandeur requérant: déclare péremptoire le bref de mandamus émis en cette cause à la suite de l'ordonnance du 9 mars 1956. En conséquence, ordonne aux défendeurs intimés (les commissaires d'écoles pour la municipalité de la paroisse de Longueuil) de laisser siéger et voter le requérant Germain Bertrand, tel que décrit dans le bref, et lui permettre d'accomplir tous les devoirs inhérents à sa charge de commissaire d'écoles, jusqu'à l'expiration de la durée de sa charge, sous toute peine que de droit. Le tout, avec dépens contre les défendeurs intimés."

Voilà donc un premier recours aux tribunaux pour faire reconnaître ou confirmer des droits.

À l'élection subséquente, celle du 9 juillet 1956, M. Louis-Philippe Fortin fut élu commissaire, en remplacement du président Robert Briggs dont le terme prenait fin. L'élection du commissaire Fortin fut faite par acclamation, car des 7,000 électeurs appelés à voter, 16 seulement assistaient à l'assemblée générale et seul M. Fortin fut proposé comme candidat. M. Hosanna Lefebvre fut également réélu par acclamation à cette même assemblée.

Après l'assemblée statutaire du 16 juillet 1956, les commissaires d'écoles de Jacques-Cartier étaient donc les suivants:

Monsieur Joseph-L. Chamberland, président
 Monsieur Germain Bertrand, commissaire
 Monsieur G.-H. Gagnon, commissaire
 Monsieur Louis-Philippe Fortin, commissaire
 Monsieur Hosanna Lefebvre, commissaire.

Dès le 3 octobre 1956, M. G.-H. Gagnon adressa une lettre au secrétaire-trésorier lui demandant d'aviser les commissaires qu'il désirait donner sa démission. Les commissaires acceptèrent cette démission et nommèrent commissaire M. C.-H. Dubé, en date du 24 octobre 1956.

Les élections de 1957 n'apportèrent aucun changement.

L'élection du 14 juillet 1958 marqua le remplacement de M. C.-H. Dubé par M. Gaston Bouchard et la réélection de M. Joseph-L. Chamberland. Cette élection de 1958 fut une autre occasion où les tribunaux durent intervenir. Un jugement fut en effet rendu, le 18 novembre 1958, par l'honorable juge Trudel, à l'effet de confirmer l'élection de M. J.-L. Chamberland, dans une cause qui opposait M. Roland Migneault, candidat à l'élection, à MM. J.-L. Chamberland et Charles Rochon. M. Rochon était le président d'élection.

À l'assemblée du 4 juin 1959, le commissaire J.-L. Chamberland proposa:

"que la résolution du 26 mai 1953 concernant la division de la municipalité scolaire en sièges électoraux soit rescindée parce que la division actuelle des sièges s'avère inadéquate".

Cette résolution fut adoptée. Par une deuxième résolution, le commissaire Chamberland proposa:

"que tous les sièges en général épousent les limites paroissiales comme suit: (suit la liste). La raison de ce changement serait d'aider les électeurs à savoir plus facilement s'ils ont droit de voter ou non. En somme, les territoires sont un peu changés mais les limites se dessinent plus clairement."

Cette résolution fut adoptée, malgré la dissidence de M. Germain Bertrand qui trouvait malheureux que ce changement arrive à la veille d'une élection.

Aux élections qui suivirent, celles du 13 juillet 1959, MM. Fortin et Lefebvre furent réélus.

Au procès-verbal de l'assemblée du 20 juillet 1959, il est question de deux discours qu'ont prononcés les commissaires réélus, au début de la séance. Ces discours ayant consisté en remerciements aux électeurs, le procès-verbal indique ensuite ce qui suit:

"M. le commissaire Germain Bertrand insista pour adresser quelques mots de reproches à tous ses collègues et termina par une harangue politique."

Cette dernière phrase a été modifiée et raturée à la plume en enlevant la partie: "et termina par une harangue politique"; et cette rature a été subséquemment initialée par le président de la commission scolaire et le secrétaire-trésorier.

Suivit une discussion portant sur les dissidences. M. Bertrand exigea que les dissidences soient écrites mot à mot dans le livre des délibérations, par le secrétaire-trésorier. M. le commissaire L.-P. Fortin s'opposa à la rédaction complète des dissidences et voulut que seule la mention de la dissidence soit inscrite. A la suite de cet échange de vues, il fut résolu ce qui suit:

"M. le commissaire J.-L. Chamberland propose que le secrétaire-trésorier soit autorisé à demander un avis légal concernant l'inscription des dissidences dans le livre des délibérations."

Cet avis légal fut obtenu de Me Mario DuMesnil, en date du 3 août 1959, et Me DuMesnil fut d'avis que tout commissaire dissident peut obliger le secrétaire-trésorier à porter au procès-verbal les raisons écrites de sa dissidence.

Lors de la séance du 23 octobre 1959, il fut question d'un projet de bill que la commission scolaire se proposait de présenter à la législature provinciale: bill qui demandait certains règlements spéciaux en sa faveur. Dans une résolution proposée par M. Germain Bertrand, nous lisons ce qui suit:

"Attendu que notamment à la dernière élection scolaire, le secrétaire-trésorier Fernand Labine a refusé de donner à des candidats une liste des propriétaires de cette commission scolaire habiles à voter, sous le prétexte fallacieux que le Code scolaire ne mentionne nulle part les mots: 'liste électorale ou liste des propriétaires contribuables habiles à voter...';

Attendu que pareille décision porte préjudice non seulement à ces candidats, mais aussi aux contribuables de cette commission scolaire du fait que, d'une part, ces candidats ne peuvent normalement visiter des contribuables habiles à voter dans leurs quartiers respectifs, que, d'autre part, cette atteinte grave aux droits démocratiques de ces mêmes contribuables les met dans l'incertitude et les empêche de savoir si leur droit de vote a bien été reconnu par le secrétaire-trésorier;

Attendu que dans l'intérêt des contribuables de cette commission scolaire il est du devoir des commissaires d'écoles d'empêcher dans l'avenir ce fonctionnaire de prendre semblable décision, il est reconnu en conséquence: que dans le projet de bill privé à être présenté à la prochaine législature provinciale, demande soit faite pour que dorénavant le secrétaire-trésorier de la présente commission scolaire soit tenu de donner aux candidats qui en font la demande, moyennant honoraires de \$0.35 la page, la liste des propriétaires contribuables habiles à voter, et ce, huit jours avant la tenue du scrutin, ainsi que la liste des contribuables qui ont payé leurs taxes entre le jour de la mise en nomination et celui de la votation, ceci le matin même de la votation."

Cette résolution fut soumise au vote. M. Germain Bertrand vota naturellement pour la résolution, et les quatre autres commissaires votèrent contre.

Le procès-verbal de cette séance indique, de plus, ce qui suit:

"Attendu que notamment l'article 177 du Code scolaire autorise le président d'élection à assermenter autant de constables spéciaux qu'il juge avoir besoin pour maintenir l'ordre à l'intérieur des 'polls' de votation;

Attendu que depuis deux ans il est coutume d'engager dans cette commission scolaire, aux élections scolaires, des constables spéciaux pour soi-disant maintenir l'ordre à

l'intérieur des 'polls' de votation;

Attendu que la nécessité de ces constables spéciaux n'a jamais pu être prouvée;

Attendu que, de plus, dans un cas particulier bien précis, soit l'élection scolaire de juillet 1958, l'esprit de la loi n'a pas été respecté, puisque cette année-là le président de l'élection, M. Charles Rochon, engagea neuf constables spéciaux possesseurs de dossier judiciaire;

Attendu, de ce fait, qu'il est du devoir des commissaires d'écoles de faire respecter, dans l'exercice de leurs fonctions, tant la lettre que l'esprit de la loi, il est en conséquence résolu que, dans le projet de bill privé à être présenté à la prochaine législature provinciale, demande soit faite pour que dorénavant l'engagement des constables spéciaux ne soit fait, sur demande justifiée du président d'élection, que par résolution spéciale des commissaires d'écoles, adoptée à l'unanimité des commissaires d'écoles et que ces constables spéciaux ainsi engagés, si besoin est, par la commission scolaire, soient assermentés par un juge de la Cour supérieure."

La résolution fut soumise au vote, M. Germain Bertrand votant pour la résolution et les quatre autres commissaires votant contre.

Sans nous prononcer sur l'exactitude des faits cités ci-dessus, nous croyons que la présence de telles résolutions dans les procès-verbaux est un indice sérieux des malaises qui existaient entre les commissaires, et dans la municipalité scolaire.

La séance du 18 avril 1960 débute par la résolution qui suit:

"M. le commissaire Louis-Philippe Fortin propose que la Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier autorise maintenant Me Mario DuMesnil à comparaître et à agir pour et au nom de cette commission scolaire dans la cause 503486 à la Cour supérieure dans le district de Montréal où M. Germain Bertrand, commissaire d'écoles est le demandeur, et la Commission des écoles catholiques de ville Jacques-Cartier est la défenderesse, avec instructions de contester la requête et le bref en mandamus qui suivra à toute fin que de droit, et à représenter cette commission scolaire à ces fins."

La résolution fut adoptée. Les procès-verbaux ne permettent pas de déterminer quelle était la nature de cet autre litige; les procès-verbaux antérieurs ne font même aucunement mention de l'affaire. Cependant, des informations prises auprès de M. Germain Bertrand révèlent que la commission scolaire et le secrétaire-trésorier étaient mis en cause par M. Bertrand, par suite du refus du

secrétaire-trésorier de permettre l'examen, par M. Bertrand, de divers documents ayant trait à des achats de terrains.

Vinrent ensuite les élections de juillet 1960. Ces élections resteront mémorables à Jacques-Cartier, car elles marquent le déclenchement de toute une série de péripéties dont le dénouement ne surviendra que le 18 mai 1962, grâce encore à un jugement de cour. Nous tenterons, ci-après, de résumer le plus brièvement possible, la série des événements qui se déroulèrent entre ces deux dates. La tâche sera difficile, car la situation deviendra de plus en plus confuse et tournera même à l'anarchie.

A l'élection du 11 juillet 1960, M. Germain Bertrand fut défait par M. Albert Chevarie au siège no 5, dans une élection où seulement 253 électeurs sur un total possible de 706 exercèrent leur droit de vote. M. Germain Bertrand prit immédiatement des procédures, en contestation de cette élection, sous prétexte que des irrégularités avaient été commises lors de la votation.

Entre-temps, d'autres événements de second plan devaient se dérouler. En effet, à la séance du 5 février 1961, séance présidée par un président temporaire, M. L.-P. Fortin, le secrétaire fit lecture de la lettre de démission du président, M. J.-L. Chamberland.

On adopta ensuite la résolution no 2 qui se lit comme suit:

"M. le commissaire Albert Chevarie propose que cette commission scolaire accepte la démission de M. Joseph-Louis Chamberland comme président et commissaire, non sans regrets, et ce dans les formes prescrites par le Code scolaire."

Par la résolution no 3, M. Hosanna Lefebvre fut ensuite nommé président de la commission scolaire.

La séance suivante eut lieu le 16 février 1961 et à cette séance M. Joseph-Louis Chamberland occupait le siège de président. Après la prière d'usage, M. Chamberland fit lecture d'un commentaire sur la démission qu'il avait présentée par écrit le 1er février. Il expliqua la raison de son retour comme commissaire et président. Après discussion entre les commissaires, M. Gaston Bouchard se retira. Il fut ensuite résolu, sur proposition du commissaire Hosanna Lefebvre, que la séance soit ajournée à vendredi, le 17 février, et que le secrétaire-trésorier soit autorisé à demander un avis légal écrit du Département de l'instruction publique et du conseiller juridique de la commission scolaire, afin de savoir si la démission, ainsi que la session du 5 février 1961, étaient légales ou non. Et la séance fut ajournée.

A la séance du 17 février 1961, sous la présidence de M. Hosanna Lefebvre, il fut fait lecture de l'opinion de Me Mario DuMesnil ainsi que d'une opinion légale du Département de l'instruction publique qui confirmait l'opinion de Me Mario DuMesnil, à savoir,

que la session du 5 février était légale, de même que la démission de M. Chamberland. M. Hosanna Lefebvre reprit donc la présidence de la commission scolaire. Il fut ensuite proposé que M. Rodolphe Champagne, demeurant au 1715 rue Westgate, Cité de Jacques-Cartier, soit nommé commissaire à la place de M. Joseph-Louis Chamberland, et cette proposition fut acceptée.

A ce moment, les commissaires d'écoles de Jacques-Cartier étaient donc:

M. Hosanna Lefebvre, président
 M. Louis-Philippe Fortin, commissaire
 M. Gaston Bouchard, commissaire
 M. Rodolphe Champagne, commissaire
 M. Albert Chevarie, commissaire.

Notons cependant que le siège de M. Albert Chevarie faisait toujours l'objet d'une contestation de la part de M. Germain Bertrand.

Continuant l'examen des procès-verbaux, nous arrivons à la séance du 15 juin 1961, où l'on note d'abord un certificat de M. Fernand Labine, secrétaire-trésorier, qui se lit comme suit:

"Je, soussigné, Fernand Labine, déclare sous mon serment d'office, avoir convoqué les commissaires d'écoles à une assemblée générale qui devait avoir lieu jeudi le 15 juin 1961, bien que cet avis de convocation n'est pas rigoureusement requis par la Loi scolaire.

En foi de quoi, je donne ce certificat à Jacques-Cartier ce quinzième jour du mois de juin 1961." (Signé)

On lit ensuite ce qui suit, aux procès-verbaux:

"Ne pouvant se réunir faute de quorum, messieurs Hosanna Lefebvre et Gaston Bouchard, seuls présents, se rendent à l'heure fixée à la salle des délibérations. Quelques contribuables étaient présents.

Pour le bénéfice des contribuables présents, M. le président demande au secrétaire-trésorier de faire la lecture d'une lettre que cette commission scolaire a reçue vers 4:45 p.m. conjointement signée par M. L.-P. Fortin, M. Albert Chevarie et M. Rodolphe Champagne annonçant qu'ils avaient fait parvenir au Ministre de la Jeunesse leur démission à titre de commissaires d'écoles de cette municipalité scolaire.

Ne pouvant siéger, messieurs les commissaires se retirent et invitent l'assistance à faire de même."

Comme il n'existait plus de commission scolaire, le Surintendant de l'instruction publique dut alors intervenir; et dans une

lettre qu'il adressait au secrétaire-trésorier, en date du 28 juin 1961, et reproduite aux procès-verbaux, il s'exprimait comme suit:

"Pour faire suite à votre lettre du 17 juin, je dois vous informer que j'accepte la démission de M. Rodolphe Champagne, au poste de commissaire d'écoles pour votre municipalité.

Comme le terme de ce dernier expire à l'élection de juillet prochain, il ne sera pas nécessaire de lui nommer un remplaçant par le Lieutenant-Gouverneur en Conseil.

J'accepte également la démission de M. Albert Chevarie, conformément aux dispositions de l'article 148 de la Loi de l'instruction publique.

Pour ce qui est du siège de M. Fortin, je recommande immédiatement au Lieutenant-Gouverneur en Conseil la nomination d'une personne pour combler cette vacance."

Il est à noter, ici, que le Surintendant accepte la démission de M. Albert Chevarie, laissant apparemment aux commissaires demeurés en fonction le soin de remplacer celui-ci, conformément aux pouvoirs que leur accorde le Code scolaire.

La vacance au siège de M. Fortin fut alors comblée grâce à la nomination, par le Lieutenant-Gouverneur en Conseil, de M. Jean-Charles Duret. Deux autres sièges restaient vacants. Les commissaires qui étaient demeurés en fonction et M. J.-C. Duret procédèrent à la nomination de MM. Albert David et Hormidas Bussièrès pour combler ces postes, lors d'une assemblée spéciale tenue le 4 juillet 1961.

Les commissaires d'écoles de Jacques-Cartier, le 4 juillet 1961, étaient donc:

M. Hosanna Lefebvre, président
 M. Gaston Bouchard, commissaire
 M. Jean-Charles Duret, commissaire
 M. Albert David, commissaire
 M. Hormidas Bussièrès, commissaire.

Il devient encore plus important de signaler que le siège no 5 était toujours contesté par M. Germain Bertrand, car ce siège était maintenant occupé par M. Bussièrès à la suite de la démission de M. Chevarie.

Survinrent, peu de temps après, les élections du 24 juillet 1961. Étaient candidats à cette élection: au siège no 1, MM. Lucien Cardinal, Albert David et Jean-Pierre Masson; et au siège no 2, MM. Gaston Bouchard, Charles-Henri Dubé et Lucien Latour. Le nombre d'électeurs ayant exercé leur droit de vote fut de 230 sur 576 au siège no 1 et de 239 sur 683 au siège no 2. Fait tout à fait inutile, le président de l'élection, M. Fernand Labine, dut exercer son

vote prépondérant dans le cas des deux sièges en cause, car MM. Cardinal et Masson avaient voix égales au siège no 1, et MM. Dubé et Bouchard avaient, de même, voix égales au siège no 2. M. Labine opta alors pour M. J.-P. Masson au siège no 1 et pour M. Gaston Bouchard au siège no 2.

Immédiatement après cette élection, des procédures en contestation d'élection furent prises contre chacun des nouveaux élus, M. J.-P. Masson et M. G. Bouchard.

C'est dire alors qu'à cette époque trois sièges sur cinq étaient l'objet d'une contestation devant les tribunaux, les sièges 1, 2 et 5.

Au procès-verbal de l'assemblée statutaire du 31 juillet 1961, assemblée qui suivit l'élection, on peut lire ce qui suit:

"Le président de la présente assemblée donne la parole aux deux nouveaux commissaires, puis suit la nomination du président de cette commission scolaire. M. le commissaire Jean-Charles Duret propose que M. le commissaire H. Bussièrès soit nommé président de l'assemblée." (A noter que cette dernière phrase est inscrite à l'encre aux procès-verbaux).

Suit immédiatement après, à la machine à écrire, la résolution no 1:

"Choix du président de la commission scolaire - Le commissaire H. Bussièrès propose que M. le commissaire Hosanna Lefebvre soit nommé président de cette commission scolaire pour l'année scolaire finissant le 30 juin 1962 et en contre-proposition, M. le commissaire J.-C. Duret propose que M. le commissaire Gaston Bouchard soit nommé président de cette commission scolaire. Le vote se prend sur la contre-proposition et le vote est partagé deux à deux, M. Jean-Pierre Masson s'étant abstenu de voter. A la demande du commissaire Gaston Bouchard, l'assemblée est ajournée au 3 août 1961.

Voilà donc la commission scolaire sans président!

A la reprise de l'assemblée, le 3 août 1961, tous les commissaires étaient présents et M. Hosanna Lefebvre présidait. Devant l'égalité des voix déposées sur la contre-proposition laissée en suspens le 31 juillet, le président de l'assemblée, d'après les pouvoirs qui lui sont conférés par l'article 218 du Code scolaire, enregistra son vote contre la contre-proposition. En conséquence, la proposition principale était adoptée et M. Hosanna Lefebvre s'instituait président de la commission scolaire. Le procès-verbal indique ensuite ce qui suit:

"Après une courte discussion sur les articles du Code

scolaire, les commissaires Gaston Bouchard, J.-C. Duret et Jean-Pierre Masson se retirèrent. MM. Hosanna Lefebvre et H. Bussièrès ne purent continuer à siéger faute de quorum, laissant en suspens 32 item qui suivaient la nomination du président de la commission scolaire à l'ordre du jour."

Il faut ici s'en rapporter aux journaux pour savoir ce qui se passa par la suite. Selon les journalistes, MM. Duret, Masson et Bouchard se réunirent à quelques reprises, en tant que commissaires d'écoles, hors du lieu normal des assemblées, après avoir demandé au secrétaire-trésorier, selon l'article 214 du Code scolaire, de convoquer tous les commissaires. Toujours selon les journaux, le secrétaire-trésorier, M. Fernand Labine, se refusait à convoquer ces assemblées, soutenant que la nomination de M. H. Lefebvre au poste de président était légale.

Entre-temps, soit le 19 août 1961, le secrétaire-trésorier, M. Fernand Labine, donna sa démission et l'assistant-secrétaire d'alors, M. Marc Lambert, convoqua les commissaires pour le 29 août, sur l'ordre du président M. Hosanna Lefebvre. Une entente verbale serait cependant intervenue, à l'effet de tenir une séance le 25 août 1961, puisque c'est à cette date que les procès-verbaux reprennent. On lit en effet, au procès-verbal de cette date, ce qui suit:

"M. le président demande aux commissaires s'ils sont consentants à passer une résolution pour renoncer à l'avis de convocation et à signer la dite renonciation séance tenante. M. le commissaire Gaston Bouchard donne comme réponse qu'il est neutre. Le président explique alors la nécessité de passer la dite résolution sans quoi l'assemblée est impossible. M. le commissaire Gaston Bouchard, après avoir discuté avec M. Jean-Charles Duret, décide que l'on devrait prendre le vote. Comme les autres commissaires ne semblent pas d'accord sur ce point, M. le président, devant le refus de vouloir en venir à une entente et avant que la dite assemblée dégénère en cohue, se voit dans l'obligation de déclarer l'assemblée levée. Et la séance est levée."

Toute l'administration scolaire se trouvait donc paralysée, et pourtant on était à une semaine de la date de la rentrée des classes.

La séance suivante eut lieu le 29 août 1961, sous la présidence de M. Hosanna Lefebvre. On procéda à la lecture des procès-verbaux de la séance régulière du 15 juillet, de l'assemblée générale des contribuables du 17 juillet et de l'assemblée statutaire du 31 juillet. Le commissaire Jean-Charles Duret proposa que l'on fît la correction suivante au procès-verbal de l'assemblée statutaire du 31 juillet:

"Qu'après la dix-neuvième ligne dudit procès-verbal la phrase suivante soit ajoutée - M. le commissaire Jean-

Charles Duret propose que M. le commissaire H. Bussières soit nommé comme président d'assemblée."

Le commissaire Hosanna Lefebvre fit la contre-proposition d'accepter les minutes telles que lues. Le vote se prit sur la contre-proposition, et celle-ci fut défaite. La correction se fit donc aux procès-verbaux: correction faite à l'encre et à laquelle nous faisons allusion précédemment. En insistant sur cette correction, certains commissaires voulaient-ils prétendre que lors de la séance du 31 juillet où, par suite de l'abstention de M. J.-P. Masson, on ne put nommer un président de la commission scolaire, ce n'était pas M. H. Lefebvre qui présidaient mais bien M. Hormidas Bussières? Nul ne le sait! Cependant, le procès-verbal de la séance du 31 juillet 1961 ne révèle pas si la proposition en question fit l'objet d'un vote.

De toute façon, on mit de l'eau dans son vin de part et d'autre, puisque les réunions des commissaires reprirent, sous la présidence de M. Hosanna Lefebvre. Ces assemblées furent, toutefois, fort tumultueuses, comme on le verra plus loin quand il sera question de certains gestes administratifs des commissaires.

Au procès-verbal de la séance du 21 septembre 1961, paraît une transcription du jugement rendu le 15 septembre 1961, par le juge Robert Hodge de la Cour de magistrat, relatif à la contestation de l'élection de M. Albert Chevarie, au mois de juillet 1960, par M. Germain Bertrand. Le jugement annule l'élection, par suite du fait qu'il a été établi qu'un nombre de 35 personnes, n'ayant pas qualité d'électeurs, ont voté lors de cette élection. Une nouvelle élection est fixée au 9 octobre 1961, par le tribunal.

Bien que ce jugement e t été rendu le 15 septembre 1961, M. Hormidas Bussières, qui occupait le siège déclaré vacant, assistait à cette assemblée du 21 septembre 1961 et refusait de démissionner.

La mise en candidature, pour l'élection du 9 octobre 1961, se fit le 2 octobre 1961, et les candidats furent les suivants: M. Germain Bertrand, M. Germain Pontbriand et Mme L. Charbonneau-Bussières. Il est à signaler que les journaux du temps affirment que la candidate Mme Charbonneau-Bussières n'était nulle autre que Mme Hormidas Bussières, c'est-à-dire l'épouse du commissaire qui se refusait à quitter le siège numéro 5, mis en cause dans cette élection.

L'élection du 10 octobre 1961 fut tenue sous la protection de la police provinciale et de la police municipale, et en présence d'un observateur du Procureur général de la province. M. Germain Bertrand fut élu avec une très forte majorité. Cependant, M. Hormidas Bussières, appuyé par le président Hosanna Lefebvre, refusa de céder son poste, sous prétexte que le jugement du juge Hodge ne le touchait pas personnellement et qu'il avait été nommé

commissaire tout à fait légalement, en remplacement de M. Albert Chevarie.

Alors qu'il n'y a pas très longtemps la commission scolaire était sans président, maintenant elle avait un commissaire de trop et on ne s'entendait pas sur l'identité de celui qui ne devait pas être là!

On peut se demander ici si la présence de Mme Hormidas Bussièrès comme candidate à l'élection n'était pas une façon pour M. Bussièrès de courir deux lièvres à la fois. Si son épouse était élue, tout irait bien; si elle était défaite, il pourrait toujours refuser de démissionner.

C'est, en fait, ce qui se produisit. M. Bussièrès s'obstina à ne pas vouloir démissionner et ce n'est que le 22 mai 1962, soit huit mois plus tard, que M. Germain Bertrand put finalement occuper son poste, grâce aux démarches juridiques suivantes:

- 1- M. Germain Bertrand, par l'entremise de son procureur Me Eloi Gervais, prit un bref de "quo warranto" contre M. Hormidas Bussièrès, afin de l'obliger à quitter son siège de commissaire d'écoles.
- 2- Selon les prescriptions d'une loi récente (1957) accordant juridiction à la Cour de magistrat concernant les brefs de prérogative en matière municipale et scolaire, le juge en chef Auguste Boyer désigna les trois juges suivants pour entendre la cause: les juges Aristide Brössard, Ronald Halpin et Gordon Pender.
- 3- M. Hormidas Bussièrès, par l'intermédiaire de son procureur Me Gérard Laganière, attaqua la constitutionnalité de la Cour de magistrat en matière de brefs de prérogative, soutenant que la loi provinciale accordant à la Cour de magistrat la fonction de décider des "quo warranto" était "ultra vires" des pouvoirs de l'assemblée législative, en vertu de l'Acte de l'Amérique du nord britannique qui accorde cette juridiction à la Cour supérieure.
- 4- Par l'intermédiaire de Me Ubald Boisvert, le Procureur général de la province produisit, devant les trois juges désignés pour instruire cette cause, une intervention soutenant la légalité de la nouvelle juridiction de la Cour de magistrat en matière de brefs de prérogative.
- 5- Le 18 mai 1962, les trois juges rendirent jugement, à l'effet que l'intimé Hormidas Bussièrès détenait et exerçait illégalement la charge de commissaire d'écoles à Jacques-Cartier, et en conséquence, ils ordonnèrent qu'il soit exclu et dépossédé de cette charge. Le

tribunal déclara que la nullité ayant un effet rétroactif, et l'élection du 11 juillet 1960 ayant été annulée, M. Albert Chevarie ne pouvait pas démissionner légalement, et que la corporation scolaire, partie à ce litige, devait ne pas ratifier cette démission ni, évidemment, remplir la vacance. Le tribunal décida aussi que l'approbation par le Surintendant de l'instruction publique de la nomination de M. Bussièrès, en remplacement de M. Chevarie, ne pouvait donner à cette nomination le caractère de légalité qui lui manquait et qu'une telle démission, ainsi que la nomination d'un supposé remplaçant, ne pouvait faire obstacle à l'exécution du jugement rendu par le juge Robert Hodge en date du 15 septembre 1961.

Pour une deuxième fois donc, M. Germain Bertrand ne se voyait capable d'exercer ses fonctions de commissaire d'écoles qu'à la suite de l'intervention des tribunaux.

Le commissaire Bertrand reprit son siège à l'assemblée du 22 mai 1962. Si on en croit les journaux du temps, cette assemblée fut très tumultueuse et marquée par la présence d'une quinzaine de fauteurs de désordre et de fiers-à-bras. On dut encore faire appel à la police municipale et à la police provinciale pour que M. Bertrand puisse occuper son siège.

Entre-temps, c'est-à-dire pendant que la cause de M. Bertrand était devant les tribunaux, d'autres changements se produisirent à la commission scolaire. On lit, en effet, au procès-verbal du 11 décembre 1961, ce qui suit:

"A la suite d'un jugement du juge Honorius Michaud de la Cour de magistrat, en date du 7 décembre 1961, M. Lucien Cardinal est appelé à siéger au siège numéro 1 en remplacement de M. Jean-Pierre Masson. Le tribunal considère qu'un bulletin a été écarté illégalement par le président des élections et qu'il doit être admis comme valide. Il en résulte qu'il n'y avait donc pas égalité de voix entre le requérant et l'intimé, mais que le requérant avait obtenu une majorité d'une voix sur l'intimé. En conséquence, le vote prépondérant que le président d'élection a accordé à l'intimé lors du dépouillement du scrutin n'a plus sa raison d'être et doit être déclaré nul et inexistant."

De son côté, M. Gaston Bouchard, dont l'élection avait également été contestée, s'était vu confirmer dans ses fonctions par le même juge Michaud, en date du 27 novembre 1961.

A la suite de ces trois jugements, les membres de la commission scolaire de Jacques-Cartier, le 22 mai 1962, étaient donc:

M. Hosanna Lefebvre, président

M. Gaston Bouchard, commissaire
 M. Jean-Charles Duret, commissaire
 M. Lucien Cardinal, commissaire
 M. Germain Bertrand, commissaire.

Aux élections du 11 juin 1962, MM. David Richard et Marcel Hébert, sympathisants de M. Bertrand, furent élus en remplacement de MM. Hosanna Lefebvre et J.-C. Duret. Il ne semble pas qu'il y ait eu, cette fois, de contestation d'élection, et à l'assemblée statutaire du 11 juin 1962, M. Germain Bertrand fut nommé président de la commission scolaire. Nous en arrivons finalement à l'élection du 10 juin 1963, alors que M. Germain Bertrand fut défait et remplacé par M. Paul-Emile Labrosse. Après l'assemblée statutaire du 17 juin 1963, la composition de la commission scolaire devait devenir ce qu'elle est présentement, c'est-à-dire la suivante:

M. Lucien Cardinal, président
 M. Gaston Bouchard, commissaire
 M. David Richard, commissaire
 M. Marcel Hébert, commissaire
 M. Paul-Emile Labrosse, commissaire.

Voilà donc, dans l'ensemble, le triste spectacle que les élections scolaires à Jacques-Cartier nous ont fourni au cours des sept dernières années. Si on considère, en outre, la faible proportion des contribuables qui ont exercé leur droit de vote lors des élections scolaires et la nature de certains autres événements qui ont accompagné celles-ci, il est loin d'être certain que le processus démocratique, par lequel les commissaires d'écoles sont habituellement désignés, ait fonctionné normalement à Jacques-Cartier. La lecture des pages précédentes nous permet de voir qu'il a existé, chez les commissaires d'écoles de Jacques-Cartier, des divisions et des oppositions profondes qui devaient laisser des traces très marquées dans l'administration de la commission scolaire. Il faut, en effet, s'attendre à ce que les disputes des commissaires de Jacques-Cartier se soient transposées sur le plan de l'administration courante de la commission scolaire et aient coûté très cher à celle-ci. C'est ce que nous verrons plus loin dans ce rapport.

DEPENSES RATTACHEES A LA FONCTION DE COMMISSAIRE D'ECOLLES

Il est normal qu'une commission scolaire encoure certains frais rattachés à la personne de ses commissaires. On s'attend, cependant, à ce que les sommes versées aux commissaires soient raisonnables et conformes aux prescriptions du Code scolaire.

Voyons donc ce que la personne des commissaires a occasionné de frais pour la commission scolaire de la Cité de Jacques-Cartier. Nous relevons, ci-après, par catégories principales, les dépenses de cette nature que l'examen des livres nous a permis de

découvrir. Notons que cet examen, qui n'a d'ailleurs été effectué que par sondages, n'a porté que sur les exercices scolaires récents et qu'il est possible qu'une étude portant sur les années antérieures nous eût révélé une situation identique à celle que nous nous apprêtons à exposer. Toutefois, nous avons jugé bon de nous en tenir à la période mentionnée plus haut, parce que notre but n'est pas d'établir, ici, le montant total de certaines dépenses, mais bien de montrer, par voie d'exemples, l'existence de certaines pratiques administratives condamnables, en vue de proposer des mesures correctives pour l'avenir.

a) Frais de représentation payés aux commissaires

En vertu de l'article 2(1) de la "Loi attribuant certains pouvoirs aux commissaires d'écoles catholiques pour la municipalité de la Cité de Jacques-Cartier", loi sanctionnée le 14 février 1958, la commission scolaire était autorisée à payer annuellement, à son président, une compensation décrite dans cette loi, comme suit:

"Les commissaires d'écoles pour la municipalité scolaire catholique de la Cité de Jacques-Cartier sont autorisés à accorder et payer annuellement, comme compensation de frais de déplacement, de représentation et autres dépenses, une compensation n'excédant pas sept cent cinquante dollars pour le président, à compter du premier décembre 1957."

La Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier s'est ensuite prévaluée de l'article 223(a) de la Loi de l'instruction publique qui autorise, comme suit, le paiement de frais de représentation aux commissaires:

"Nonobstant toute loi à ce contraire, il est loisible à une commission scolaire, avec l'autorisation du Surintendant et de la Commission municipale de Québec, de payer annuellement, en vertu d'une résolution, au président et à chacun des autres commissaires ou syndics qui en font partie, des frais de représentation pour dépenses occasionnées par l'exercice de leurs fonctions.

Les corporations scolaires autorisées à payer, en vertu de lois particulières, à leur président et à chacun de leurs commissaires ou syndics de tels frais de représentation, peuvent renoncer à ce pouvoir spécial et se prévaloir exclusivement des dispositions du présent article. (8-9 Eliz.II, C.9, a.24)"

A la commission scolaire de Jacques-Cartier, on a interprété très largement les dispositions de l'article 223(a), puisqu'en plus de payer aux commissaires une indemnité annuelle, on leur a remboursé leurs frais de voyages, de congrès, etc. Certains commissaires ont d'ailleurs copieusement chargé la commission scolaire de dépenses de

la sorte. (Voir "Dépenses de voyages et autres frais remboursés par la commission scolaire, aux commissaires et à certains fonctionnaires", ci-après, à la page 45.)

L'examen de ces dépenses de voyages et autres frais nous révèle, en outre, que certains commissaires se sont fait verser une allocation quotidienne, s'établissant généralement à \$35, pour le temps qu'ils consacraient aux affaires de la commission scolaire. Cette dernière pratique nous paraît abusive, car déjà les commissaires interprétaient comme un salaire l'indemnité versée aux termes de l'article 223(a). A preuve: ils se faisaient rembourser en plus leurs frais de voyages, de congrès, etc.

On verra ci-après, sous la rubrique "Les comptes de téléphone des commissaires et de certains fonctionnaires de la commission scolaire" (page 47), que les commissaires d'écoles de Jacques-Cartier ont également fait payer, par la commission scolaire, tous leurs frais de service téléphonique à domicile.

Les faits suivants prouvent, avec encore plus de force, jusqu'à quel point on a interprété l'indemnité prévue à l'article 223(a), comme constituant le paiement d'un salaire.

- 1- Le commissaire Hormidas Bussièrès qui, on se le rappelle, avait été nommé commissaire pour succéder à M. Albert Chevarie démissionnaire, a retiré l'indemnité de commissaire de \$100 par mois, pour les 11 mois s'étendant du 1er juillet 1961 au 31 mai 1962. A cette date, il dut céder son siège à M. Germain Bertrand, à la suite de la bataille légale que l'on sait. En prenant possession de son siège, en mai 1962, M. Bertrand retira son indemnité de commissaire depuis le mois d'octobre 1961 jusqu'au mois de mai 1962, bien qu'il ne siégeât pas. Il est à signaler cependant que la commission scolaire a demandé une opinion légale écrite quant à savoir si elle pouvait réclamer le remboursement des sommes versées à M. Hormidas Bussièrès. Le juriste consulté fut d'opinion qu'elle ne pouvait le faire. La commission scolaire a donc payé en double l'indemnité de commissaire au siège no 5, d'octobre 1961 à mai 1962, soit une dépense inutile de \$800.
- 2- Le commissaire Albert David occupa le siège no 1 pour le mois de juillet 1961, ayant été nommé commissaire le 4 juillet 1961, et il retira son indemnité de \$100. M. Jean-Pierre Masson, qui remplaça M. David à l'élection du 24 juillet 1961 et qui dut céder son siège à M. Lucien Cardinal le 7 décembre 1961 par suite d'un jugement de cour, retira son indemnité à compter du mois de juillet 1961 jusqu'au mois de décembre 1961 inclusivement. Le successeur, M. L. Cardinal, perçut son indemnité à compter de décembre 1961 jusqu'à la fin de l'exercice scolaire, le 30 juin 1962. La commission scolaire a donc

payé en double les mois de juillet et décembre 1961: une perte de \$200. Cependant, en octobre 1962, M. Cardinal retira \$500 d'arrérages pour la période allant de l'élection du 24 juillet 1961 jusqu'à la date où le jugement fut rendu, c'est-à-dire le 9 décembre 1961. Ainsi donc, la commission scolaire a payé le mois de juillet 1961 trois fois, et chacun des mois d'août, septembre, octobre, novembre et décembre, deux fois. Le siège no 1 a donc coûté \$700 de trop à la commission scolaire, au cours de l'exercice scolaire 1961-1962. Ici encore, la commission scolaire s'est prévalué d'un avis légal, cette fois quant à savoir si M. Cardinal avait droit ou non à ce paiement de \$500. Le juriste consulté fut d'avis que oui, tout en signalant qu'il trouvait l'article 223(a) "mal rédigé".

Voyons maintenant ce qu'a été cette indemnité, au cours des dernières années:

	<u>Indemnité du président</u>	<u>Indemnité de chacun des commissaires</u>
Du 1er juillet 1956 au 30 novembre 1957	\$ 600 par année	\$ 400 par année
Du 1er décembre 1957 au 30 juin 1960	750 " "	400 " "
Du 1er juillet 1960 au 30 juin 1962	2,400 " "	1,200 " "
Du 1er juillet 1962 à date	3,400 " "	2,400 " "

Les indemnités respectives de \$3,400 et de \$2,400, en vigueur depuis le 1er juillet 1962, ont été approuvées successivement par le Département de l'instruction publique, le 27 septembre 1962, et par la Commission municipale de Québec, le 2 octobre 1962.

Le seul paiement de cette indemnité, à l'exclusion de tout remboursement de dépenses, de toute allocation quotidienne pour le temps consacré aux affaires de la commission scolaire, etc., représente les sommes suivantes pour les sept dernières années:

<u>Exercice scolaire</u>	<u>Montant des frais de représen- tation payés aux commissaires en vertu de l'art. 223(a)</u>
1956 - 1957	\$ 2,200.00
1957 - 1958	2,287.50
1958 - 1959	2,350.00
1959 - 1960	2,350.00
1960 - 1961	6,900.00
1961 - 1962	8,200.00
1962 - 1963	13,633.34

Toutefois, nous avons pu établir que le Département de l'instruction publique, quand il autorise de tels paiements de frais de représentation, en vertu de l'article 223(a), y voit, lui aussi, le paiement d'un salaire. En effet, il tolère que les commissions scolaires remboursent, en plus, aux commissaires leurs frais de voyages, de déplacements, etc.

Les attitudes prises par le Département de l'instruction publique et par les commissaires de Jacques-Cartier indiquent bien dans quelle mesure on a interprété libéralement l'article 223(a) du Code scolaire. Nous considérons donc qu'il y a nécessité, pour le Gouvernement de la province, d'appeler les choses par leur nom et de préciser les termes de cet article, afin d'éviter qu'il puisse donner lieu à de multiples interprétations.

Cependant, nous constatons avec regret que des commissaires d'écoles, dont la fonction est d'administrer la chose publique, en vue du bien commun, ont interprété l'article 223(a) de la façon la plus abusive et la plus propre à satisfaire leurs intérêts personnels.

Enfin, soulignons que rien, dans la loi actuelle, n'accorde de statut spécial aux commissaires d'écoles vis-à-vis de l'impôt provincial sur le revenu. En dépit de ce fait, l'on nous a informé, à la commission scolaire, que l'indemnité qui, à Jacques-Cartier, était bel et bien un salaire versé aux commissaires, n'a jamais été rapportée au Service de l'impôt provincial sur le revenu sur déclaration TP-4. Pourtant, il s'est agi de sommes relativement importantes. En effet, prenant comme base l'année civile, les indemnités versées aux commissaires de Jacques-Cartier, depuis le 1er janvier 1957 jusqu'au 30 juin 1963, s'analysent comme suit: (voir tableau XII, p.42). Il convient cependant d'ajouter que les commissaires en question ont pu d'eux-mêmes faire rapport de cette source de revenus au Service de l'impôt provincial.

b) Congrès et réunions sociales

Devant la situation financière lamentable de leur commission scolaire, il eût été normal que les commissaires d'écoles de Jacques-Cartier réduisent au minimum leur participation aux congrès et aux réunions sociales. Il fut loin d'en être ainsi. Non seulement a-t-on voulu déléguer un nombre important de représentants à ces réunions, mais encore a-t-on constamment autorisé la participation des épouses; le tout, toujours, aux frais de la commission scolaire. La résolution suivante, paraissant au procès-verbal de la réunion du 5 septembre 1957, est un exemple typique de ce manque de sens des responsabilités chez les commissaires:

"M. le commissaire J.-L. Chamberland propose que cette commission scolaire défraie les dépenses de représentation de tous les commissaires, du directeur général des écoles et

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

Indemnité versée aux commissaires
en vertu de l'article 223(a) du code scolaire

	A n n é e s c i v i l e s						Du 1er janvier au 30 juin 1963	Total
	1957	1958	1959	1960	1961	1962		
L.-P. Fortin	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 800.00	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00
G. Bertrand	400.00	400.00	400.00	200.00	200.00	2,466.68	1,658.33	5,725.01
J.-L. Chamberland	600.00	762.50	750.00	1,575.00	200.00	-	-	3,887.50
C.-H. Dubé	400.00	200.00	-	-	-	-	-	600.00
H. Lefebvre	400.00	400.00	400.00	800.00	2,300.00	1,066.66	-	5,366.66
G. Bouchard	-	200.00	400.00	800.00	1,200.00	1,800.00	1,200.00	5,600.00
A. Chevarie	-	-	-	600.00	500.00	-	-	1,100.00
R. Champagne	-	-	-	-	400.00	-	-	400.00
J.-C. Duret	-	-	-	-	600.00	533.34	-	1,133.34
H. Bussièrès	-	-	-	-	600.00	500.00	-	1,100.00
J.-P. Masson	-	-	-	-	600.00	-	-	600.00
L. Cardinal	-	-	-	-	100.00	2,300.00	1,241.67	3,641.67
A. David	-	-	-	-	100.00	-	-	100.00
M. Hébert	-	-	-	-	-	1,266.66	1,200.00	2,466.66
D. Richard	-	-	-	-	-	1,266.66	1,200.00	2,466.66
P.-E. Labrosse	-	-	-	-	-	-	133.34	133.34
	<u>\$2,200.00</u>	<u>\$2,362.50</u>	<u>\$2,350.00</u>	<u>\$4,775.00</u>	<u>\$7,300.00</u>	<u>\$11,200.00</u>	<u>\$6,633.34</u>	<u>\$36,820.84</u>

du secrétaire-trésorier ainsi que de leurs épouses au congrès provincial des commissions scolaires qui aura lieu à Ste-Adèle, les 3, 4, 5 et 6 octobre prochain, et que le secrétaire-trésorier soit autorisé à faire les réservations nécessaires pour les intéressés."

En une occasion, on a failli oublier les épouses et on a dû faire une correction au procès-verbal pour assurer la légalité de leur participation au congrès en question:

Séance du 12 mai 1959 - Résolution no 9: "M. le commissaire Louis-Philippe Fortin propose que la commission scolaire accepte en principe l'invitation faite par le secrétaire général de la Fédération des commissions scolaires de Québec au sujet du congrès national qui aura lieu les 27, 28 et 29 mai prochain à Ottawa et que les dépenses des commissaires durant ces trois jours soient remboursées par la Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier; et aussi que les commissaires, le secrétaire-trésorier et le directeur général des écoles soient autorisés à s'y rendre, si leurs fonctions le leur permettent, accompagnés de leurs épouses."

Les mots "accompagnés de leurs épouses" ont été ajoutés à cette résolution après coup, car les caractères de dactylographie sont différents.

A l'occasion, on voulut également pratiquer l'hospitalité, comme en fait foi cet extrait des procès-verbaux:

Séance du 11 octobre 1960 - "M. le commissaire Louis-P. Fortin propose que tous les commissaires, le directeur général des écoles et le secrétaire-trésorier accompagnés de leurs épouses soient délégués au treizième congrès annuel de la Fédération des commissions scolaires des écoles catholiques du Québec qui aura lieu à l'Hôtel Reine-Elizabeth les 10, 11 et 12 novembre prochain et que le secrétaire-trésorier soit autorisé à réserver un local pour messieurs les commissaires et leurs invités."

Nous établissons, au tableau XIII (page 44), la liste des résolutions par lesquelles, entre les dates du 5 septembre 1957 et du 29 août 1961, on a ainsi autorisé une participation des plus exagérée de membres de la commission scolaire à des congrès ou réunions sociales. Ce tableau traduit en termes de jours/personne la participation autorisée des représentants de la commission scolaire à ces différentes réunions, pendant une période d'environ quatre ans. Dans la mesure où il fut donné pleinement suite ou non à ces résolutions, la commission scolaire aurait ainsi entretenu en congrès, avec les dépenses s'y rattachant, l'équivalent d'une personne pendant 419 jours; ou encore, sur une base annuelle, l'équivalent d'une personne pendant cent jours. Notons que ces résolutions ont été

TABLEAU XIII

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES
DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

REPRESENTATION DE LA COMMISSION SCOLAIRE
A DIVERS CONGRES ET REUNIONS SOCIALES
DU 5 SEPTEMBRE 1957 AU 29 AOÛT 1961

<u>Date de la résolution</u>	<u>Nombre total de personnes autor. à représ. la com- mission scolaire</u>	<u>Site des réunions</u>	<u>Durée des réunions</u>	<u>Nombre de jours/ personne</u>
5 sept. 1957	14	Ste-Adèle	4 jours	56
13 mai 1958	10	St-Rémi	1 jour	10
9 sept. 1958	15	Québec	3 jours	45
12 mai 1959	14	Ottawa	3 jours	42
20 juil. 1959	14	St-Jean	1 jour	14
11 août 1959	14	Montréal	3 jours	42
10 mai 1960	14	Verchères	1 jour	14
14 juin 1960	14	Rimouski	4 jours	56
11 oct. 1960	14	Montréal	3 jours	42
7 avril 1961	14	Ottawa	3 jours	42
7 avril 1961	14	St-Jean	1 jour	14
29 août 1961	14	Montréal	3 jours	42
Nombre total de jours/personne				419

adoptées sans qu'aucun commissaire ne sente le besoin d'exprimer une dissidence. Ce n'est, en effet, qu'à compter du milieu de l'année 1962, c'est-à-dire sous la présidence de M. Germain Bertrand, que l'on retrouve aux procès-verbaux des résolutions exprimant le regret des commissaires de ne pouvoir participer à divers congrès à cause de la situation financière de la commission scolaire.

On retrouvera à l'annexe A des indications permettant de juger de l'importance de la participation effective des représentants de la commission scolaire à ces diverses réunions et des dépenses que ces activités ont occasionnées à la commission scolaire.

c) Dépenses de voyages et autres frais, remboursés par la commission scolaire aux commissaires et à certains fonctionnaires

Le service de la comptabilité de la commission scolaire de Jacques-Cartier possède un dossier personnel pour chacun des commissaires et des fonctionnaires de la commission scolaire. On retrouve, dans ce dossier, les pièces comptables servant de base à la préparation des chèques faits à l'ordre de ces personnes. Ces pièces comptables, communément appelées "mandats" (vouchers), sont des documents internes et ne constituent pas en elles-mêmes des pièces justificatives quant aux dépenses encourues. L'examen des dossiers personnels des individus en question nous a révélé le tableau troublant que nous présentons à l'annexe A. La lecture attentive de ce tableau permet des constatations étonnantes. En effet:

- 1- Sauf de très rares exceptions, les dépenses en question ne sont pas appuyées par des pièces justificatives. Il s'agit là, pourtant, de sommes importantes, puisque la commission scolaire a ainsi remboursé \$3,501.40 en 1960, \$5,024.01 en 1961, etc. Le comptable de la commission scolaire nous a affirmé avoir insisté, de façon répétée, pour obtenir de la part des commissaires des pièces justificatives à l'appui de leurs dépenses. Mais à chacune de ses demandes les commissaires ont fait la sourde oreille.
- 2- Seuls M. Fernand Labine et M. Marc Lambert ont, en quelques occasions, remis au comptable l'excédent des avances qui leur avaient été faites sur les dépenses qu'ils avaient encourues. Tous les autres montants rapportés dans ce tableau sont, avec une régularité étonnante, en chiffre rond, et en aucune autre occasion a-t-on vu des individus remettre des montants qui auraient pu être avancés en excédent des besoins. Bien au contraire, on y voit fréquemment de seconds chèques, émis en remboursement de l'excédent des dépenses

encourues sur l'avance faite à l'origine. Devant la régularité des montants dépensés se totalisant à des multiples exacts de \$25, \$50 ou \$100, il est logique de conclure que le montant des dépenses était régulièrement "arrondi", sans que nous puissions dire si cela était en plus, ou en moins.

- 3- Comme nous l'avons indiqué précédemment, certains commissaires se sont fait verser une allocation quotidienne, pour le temps consacré aux affaires de la commission scolaire. Le total des sommes ainsi versées, entre les mois de mars 1961 et novembre 1962, s'analyse comme suit:

M. Germain Bertrand	\$	70.00
M. David Richard		35.00
M. Hormidas Bussièrès		205.00
M. Gaston Bouchard		305.00
M. Joseph-Louis Chamberland		35.00
M. Albert David		30.00
M. Hosanna Lefebvre	environ	1,900.00

Il est à signaler que nous avons fait cette compilation à l'aide des mandats. Nous n'avons donc retenu que les cas où il était spécifiquement indiqué qu'il s'agissait d'une telle compensation. On peut présumer que les montants en chiffres "arrondis" qui ont été versés, sans que le bénéficiaire ne produise un compte détaillé, contiennent aussi des versements à ce titre. Nous n'en voulons d'ailleurs pour preuve que la note paraissant au mandat no 1837 à la page 11 de l'annexe A.

Il semble aussi que tous les prétextes soient bons pour réclamer cette allocation à la commission scolaire. Qu'il s'agisse de voyages à Québec, de présences à la cour, de visites aux bureaux de la commission scolaire, de visites des écoles, et même de conférences, la commission scolaire doit payer une compensation qui se chiffre généralement à \$35 par jour. L'examen du mandat no 2869 révèle que le commissaire Hosanna Lefebvre s'est même fait payer cette compensation de \$35 par jour pour sa présence à un congrès les 15, 16 et 17 septembre 1961. On notera d'ailleurs avec quelle régularité le commissaire Hosanna Lefebvre s'est fait payer son temps par la commission scolaire. Le mois de mai 1961 est un exemple frappant, car M. Lefebvre s'est fait payer, en moyenne \$30 par jour, pour chacune des dates suivantes: les 2,3,4,9,10,17,18,19,24 et 31 mai, pour un total de \$300. Au mois de septembre 1961, M. Lefebvre a réclamé à la commission scolaire dix journées de son temps et il a même réclamé la journée du 7 à deux reprises. En effet, d'après le mandat no 2800, M. Lefebvre aurait consacré la journée du 7 septembre 1961 à des problèmes relatifs aux professeurs, et il a facturé \$35 à la commission scolaire. Si on s'en rapporte maintenant au mandat 2869, on voit que M. Hosanna Lefebvre aurait également consacré la journée

du 7 septembre, de même que celle du 8 septembre, à une visite dans les écoles et il a encore une fois facturé \$35 à la commission scolaire, pour cette journée du 7 septembre. M. Lefebvre a encore réclamé quatre jours en octobre 1961, trois jours en novembre, cinq jours en décembre, trois jours en janvier et cinq jours en février 1962.

La pratique de payer une indemnité quotidienne en plus des frais de représentation pour le temps consacré aux affaires de la commission scolaire a cependant pris fin récemment. En effet, en février 1963, c'est-à-dire sous l'administration de M. Germain Bertrand, la commission scolaire demandait l'autorisation au Département de l'instruction publique de payer une telle indemnité. Par l'entremise de Me Ph.-A. Miller, conseiller juridique, le Département de l'instruction publique avisait la commission scolaire, le 28 février 1963, que "les dispositions actuelles de notre loi scolaire ne permettent pas au Département de l'instruction publique d'autoriser une commission scolaire à payer une telle indemnité", et que "seul est permis le paiement de frais de représentation conformément aux exigences de l'article 223(a) de la Loi de l'instruction publique". Il n'y a donc pas de doute qu'en plus d'être abusive, la pratique qui fut pendant longtemps suivie à la commission scolaire de Jacques-Cartier était illégale.

d) Les comptes de téléphone des commissaires et de certains fonctionnaires de la commission scolaire

L'examen du poste de dépenses "téléphone", aux livres de la commission scolaire, révèle que la commission scolaire absorbe tous les frais de service téléphonique à domicile, de ses commissaires et de certains de ses fonctionnaires. Le tableau XIV (page 48) est un relevé des dépenses ainsi assumées par la commission scolaire, au cours de l'exercice scolaire 1961-1962, ainsi que pour les dix (10) premiers mois de l'exercice scolaire 1962-1963. On notera, à ce tableau, que les sommes en question s'avèrent imposantes quant à certains commissaires, et que celles-ci comprennent à l'occasion, outre les frais de service mensuels, des frais d'installation pour téléphones de couleur ou de type "princesse" et des frais d'appels interurbains considérables. Le compte du commissaire Gaston Bouchard comprend aussi le service téléphonique de son bureau d'affaires (1340 rue Ste-Hélène) et, en plus, le coût d'une annonce de 2 pouces sur 2 3/8 pouces dans les pages jaunes de l'annuaire téléphonique, en sa qualité de courtier d'assurances. Cette annonce ne mentionne d'ailleurs pas que M. Gaston Bouchard est commissaire d'écoles. Le compte du commissaire Bouchard s'établit ainsi à environ \$40 par mois.

Le compte de M. David Richard, dont une partie de la parenté habiterait Cap-Chat, comprend à l'occasion des frais d'appels interurbains à cet endroit. Le montant de tels appels pour le mois de février 1963 s'établit à \$44.15. La moyenne d'appels interurbains quelconques est, dans son cas, d'environ \$15 par mois pour la partie de l'exercice scolaire 1962-63 indiquée ci-dessus.

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

FRAIS DE SERVICE TELEPHONIQUE PERSONNELS ABSORBES
PAR LA COMMISSION SCOLAIRE AU COURS DE L'EXERCICE SCOLAIRE 1961-1962
ET POUR LA PERIODE DU 1^{er} JUILLET 1962 AU 30 AVRIL 1963

<u>No de l'échange téléphonique</u>	<u>Au nom de</u>	<u>Fonction à la commission scolaire</u>	<u>1 juillet 1961 au 30 juin 1962</u>	<u>1 juillet 1962 au 30 avril 1963</u>
CR 1-4146	Joseph Bertrand	ancien directeur des écoles	\$ 64.90	\$ 8.78
OR 4-3500	Gaston Bouchard	commissaire	558.72(1)	434.75
OR 7-2928)	Hosanna Lefebvre	ancien commissaire et président	326.67	-
OR 4-8437)				
OR 4-9957	Gaston Thibault	directeur des écoles	141.15	136.44
OR 7-4569	Albert David	ancien commissaire	44.62(2)	-
OR 4-8020	A.D. Radio & T.V. Enrg.		27.05(3)	-
OR 4-6647	Jean-Charles Duret	ancien commissaire	100.13	-
OR 4-9850	Hormidas Bussièrès	ancien commissaire	89.21	-
OR 4-4292	Marc Lambert	secrétaire-trésorier	89.47	118.01
OR 4-3789	Jean-Pierre Masson	ancien commissaire	48.80	-
OR 4-9184	Lucien Cardinal	commissaire	49.17	70.55
OR 4-3438	Germain Bertrand	commissaire	38.78	322.81(4)
OR 4-3073	Marcel Hébert	commissaire	23.63	85.72
OR 4-3440	David Richard	commissaire	24.21	213.32
OR 7-8025	Placide Charette	adjoint au directeur des écoles	-	72.73
OR 4-3014	M. Roger Cyr	visiteur ecclésiastique	107.00	76.05
		Total de la période	<u>\$1,733.51</u>	<u>\$1,539.16</u>

- (1) Comprend aussi l'installation de deux téléphones de couleur.
 (2) Comprend l'installation d'un téléphone "princesse" de couleur. M. David n'a été commissaire que pendant un mois.
 (3) Il s'agirait d'une entreprise de M. Albert David, ancien commissaire.
 (4) Comprend un montant de \$184.41 pour la période allant du mois d'août 1960 au mois de janvier 1962.

Le 13 juillet 1962, soit après qu'on lui eût finalement accordé son siège à la commission scolaire, le commissaire Germain Bertrand s'est fait rembourser, d'un seul coup, par le chèque no A-4994 au montant de \$184.41, ses comptes de téléphone personnels, pour toute la période allant du mois d'août 1960 au mois de janvier 1962, soit une période de 18 mois. L'on se rappelle que le commissaire Bertrand se voyait accorder son siège par un jugement de cour, en octobre 1961, à la suite de sa contestation de l'élection de M. Albert Chevarie en juillet 1960.

Il semble, à ce sujet, que les commissaires de Jacques-Cartier ont profité d'une tradition implantée depuis longtemps à la commission scolaire. Cette façon de faire est d'ailleurs si bien implantée que les comptes de téléphone personnels en question sont adressés directement à la commission scolaire, sans que les intéressés ne les voient. C'est d'ailleurs cette procédure qui expliquerait pourquoi des appels interurbains personnels sont restés à la charge de la commission scolaire.

Nous admettons qu'à l'occasion les commissaires peuvent avoir encouru des frais de service téléphonique pour le compte de la commission scolaire, mais nous sommes d'avis que le paiement entier des comptes de téléphone par la commission scolaire constitue, de la part des commissaires, un abus injustifiable. On peut même se demander si les frais des appels interurbains que les commissaires ont encourus pour le compte de la commission scolaire ne pourraient pas être considérés comme couverts par l'indemnité que ceux-ci reçoivent en vertu de l'article 223(a) du Code scolaire.

x x x

Cette analyse des luttes électorales et des dépenses des commissaires fait ressortir avec force le manque de sérieux et la piètre qualité d'un bon nombre des commissaires d'écoles qui se sont succédés à Jacques-Cartier. Parmi ces derniers, certains ont pourtant exercé une influence considérable à la commission scolaire.

Depuis six ou sept ans, le poste de commissaire d'écoles a été l'objet de luttes électorales incessantes et impitoyables. Quand on songe au rôle véritable du commissaire d'écoles, à l'esprit de renoncement et à l'ampleur de vue qui devraient caractériser ceux qui aspirent à remplir cette fonction, on demeure estomaqué devant la conduite de certains de ceux qui, à Jacques-Cartier, ont été commissaires d'écoles ou ont tenté de le devenir.

Pendant cette période, nombre de commissaires ont cherché, avec une application continue, à rendre leur fonction intéressante du point de vue pécuniaire. Nous avons vu aussi que le Département de l'instruction publique lui-même interprète très largement l'article de la loi qui porte sur les frais de représentation versés aux

commissaires. On ne peut évidemment reprocher aux commissaires de Jacques-Cartier de s'être rangés à l'interprétation du Département. Toutefois, on peut reprocher à la plupart d'entre eux d'avoir élargi encore cette interprétation.

Bien que les dépenses personnelles des commissaires d'écoles représentent une part bien minime du budget total de la commission scolaire, nous avons jugé bon de les étudier pour deux raisons.

D'abord, nous croyons que ces faits sont symptomatiques d'un état d'esprit qui est difficilement conciliable avec le désintéressement qui devrait caractériser ceux qui ont charge d'administrer la chose publique. De tels gestes, un tel état d'esprit conduisent presque automatiquement au laxisme dans l'ensemble des dépenses.

En deuxième lieu, nous pensons que les imprécisions de l'article 223(a) de la Loi de l'instruction publique n'ont peut-être pas été exploitées par les seuls commissaires de Jacques-Cartier. Aussi, nous inquiétons-nous de ce type de dépenses qui, sans grande signification en soi, finit par représenter des sommes considérables à l'échelle provinciale.

CHAPITRE III

L'ADMINISTRATION DE L'ENSEIGNEMENT

CHAPITRE III - L'ADMINISTRATION DE L'ENSEIGNEMENT

Pour les fins du présent rapport, nous avons établi une distinction entre l'administration de l'enseignement et l'administration financière. Sous le titre "administration de l'enseignement" seront groupées toutes les observations, remarques et considérations touchant les services pédagogiques offerts par la commission scolaire à la population de Jacques-Cartier. L'étude des opérations financières et comptables de la commission scolaire fera l'objet du chapitre suivant intitulé: "L'administration financière."

Le lecteur, comme nous-mêmes d'ailleurs, ne pourra manquer d'être frappé par la difficulté de dissocier complètement ces deux aspects si intimement liés de l'administration scolaire. Aussi ne devra-t-il pas se surprendre de lire des considérations d'ordre financier dans la section réservée à l'administration de l'enseignement. Nous tenterons, cependant, de ne parler dès lors que de coûts, et seulement de ces coûts qui sont en relation directe avec la quantité ou la qualité des services pédagogiques.

Cette partie du rapport portera donc sur les services pédagogiques offerts à Jacques-Cartier. Nous distinguerons trois grandes catégories de services qui seront: la direction générale des études, la direction des écoles et l'enseignement. A ces services fondamentaux se grefferont les petits services, tout aussi importants à certains égards, mais secondaires par rapport aux fins de l'entreprise comme, par exemple, le contrôle des absences, le transport, etc. Chacun des services met en cause une tâche à accomplir, des personnes pour accomplir cette tâche, et des biens matériels. Nous nous proposons de discuter de ces trois dimensions de chaque service. Chaque fois, les aspects quantité, qualité et coût seront tour à tour étudiés, en autant qu'il le sera possible.

LA DIRECTION GENERALE DES ETUDES

Le rôle de la direction générale des études, au niveau local, est malheureusement trop vaguement défini, dans notre province, pour permettre de porter rapidement un jugement de valeur sur telle direction des études en particulier.

L'article 223 du Code scolaire ne consacre, en effet, que le droit des commissions scolaires de nommer un directeur général des études et des adjoints, ainsi que le privilège de déterminer elles-mêmes la fonction respective de ces personnes. Par ailleurs, les règlements du Comité catholique (art.152), bien qu'un peu plus explicites, ne mentionnent comme devoirs des directeurs d'études que des devoirs déjà reconnus comme étant ceux des principaux d'écoles, avec en plus le devoir d'aider le personnel dirigeant.

Ce qui plus est, ces mêmes devoirs se retrouvent dans la liste des devoirs des inspecteurs d'écoles, tels qu'énoncés par les règlements du Comité catholique, à l'article 145. Dans de telles conditions, l'observateur de l'extérieur peut difficilement déterminer qui est réellement responsable de quoi dans le système.

Cette confusion semble être le résultat d'une évolution hors de contrôle. Au point de départ, nous avions d'un côté des maîtres pour enseigner et, de l'autre, des inspecteurs d'écoles pour les guider et les aider. Par la suite, le nombre de classes par école a graduellement augmenté et le besoin s'est fait sentir de la présence d'un intermédiaire permanent ayant charge d'une école. Tout dernièrement enfin, la multiplicité des écoles sous une même commission scolaire a créé le besoin d'un autre intermédiaire auquel on a donné le titre de directeur général des écoles ou de directeur des études. Dans le temps donc, deux nouveaux échelons ont été ajoutés à la hiérarchie pédagogique. Malheureusement, l'addition d'échelons n'a pas été accompagnée d'une redéfinition des tâches, de sorte que maintenant chacun essaie de se créer un rôle en empruntant aux autres, ou alors, tous acceptent de jouer le même rôle sur des territoires de grandeur variable. Les règlements du Comité catholique, dans leur forme actuelle, semblent encourager ce dernier arrangement.

Nous pensons qu'un tel état de choses ne peut que créer des conflits entre ces différentes personnes, sans parler de la perte énorme de temps et d'énergie qui en résulte nécessairement.

Nous ne nous attarderons pas, ici, à discuter de notre conception des rôles en cause, puisqu'une partie d'un rapport complémentaire y sera consacrée. Nous tenterons cependant de porter des jugements, forcément fragmentaires, sur ce que nous avons pu observer concernant la direction des études à Jacques-Cartier.

Mis à part l'inspecteur des écoles qui n'est pas un employé de la Commission scolaire, la direction des études, au moment du présent rapport, compte un directeur général des écoles, un directeur général adjoint, un préposé aux statistiques et examens, un recenseur, un visiteur ecclésiastique, un bibliothécaire, des contrôleurs d'absences (à temps partiel) et trois secrétaires.

Le service de la direction générale des écoles vit une période d'initiation dont il ne paraît pas devoir sortir bientôt. On ne sait où donner de la tête; on accomplit quantité de tâches inutiles alors que d'autres beaucoup plus importantes restent en plan. On semble être en train de monter une énorme machine, capable de tout contrôler au jour le jour, mais malheureusement incapable de faire quoi que ce soit pour améliorer le système. A en juger par les descriptions de tâches fournies par les employés eux-mêmes, la presque totalité du temps disponible est consacrée à du travail de routine qui ne peut donner qu'une fausse apparence de santé au système pédagogique. L'addition de personnel, plutôt que

de se traduire par une libération du personnel pédagogique, résulte en une augmentation du travail de bureau. La répartition des tâches est certainement très imprécise, puisque plusieurs individus déclarent faire la même chose. Au service des études, on perd un temps considérable à rédiger des rapports mensuels sur toutes les activités, à l'intention de la commission scolaire. Il est à se demander si l'on n'informe pas la commission plus qu'elle ne le désire ou ne devrait le désirer. L'absence quasi totale de discussions d'ordre pédagogique, lors des assemblées régulières des commissaires, est très révélatrice du manque d'intérêt de ces derniers pour les services pédagogiques.

Bien que nous reconnaissons la nécessité pour une commission scolaire d'être informée sur ce qui se fait dans le système sur le plan pédagogique, nous sommes d'avis, cependant, qu'à Jacques-Cartier, une trop grande partie des énergies a été consacrée à ce genre d'activité. Il serait préférable, dans les circonstances, de centrer ces énergies sur des activités plus productives.

a) Le directeur général des écoles

Bien que M. Gaston Thibault puisse être considéré comme un homme cultivé, il est à noter qu'il n'a jamais poursuivi d'études de nature à le mieux préparer à l'administration pédagogique. Il n'y a aucun doute, cependant, que la même remarque pourrait s'appliquer à un bon nombre de directeurs des études.

La fonction est relativement nouvelle dans notre milieu et peu de cours ont été offerts dans la province, à l'intention de ceux qui s'y sont destinés. Il y a là une lacune que nous devons de signaler, car la direction des études comporte de nombreuses tâches qui requièrent une compétence que n'assure pas le seul fait d'avoir eu du succès dans l'enseignement. Le manque de préparation a comme conséquence inévitable la trop grande proportion de son temps que le directeur des études consacre à des activités administratives. Ces activités, bien qu'excessivement importantes et nécessaires pour la bonne marche de l'entreprise éducationnelle, ne constituent pas l'essentiel du rôle de directeur des études.

Le directeur des études de Jacques-Cartier y gagnerait à respecter davantage la hiérarchie pédagogique et à déléguer plus de responsabilités aux échelons inférieurs. Son rôle ne s'exerce pas auprès des maîtres, mais plutôt auprès des directeurs d'écoles. Ainsi, le directeur des études devrait éviter de discuter avec les parents de problèmes qui pourraient très bien se solutionner au niveau de l'école. Personnellement, il devrait s'occuper le moins possible des conflits qui surgissent occasionnellement entre parents et maîtres, maîtres et élèves ou maîtres et maîtres (responsabilité des principaux); il en aura déjà suffisamment des conflits entre maîtres et principaux ou entre principaux et parents.

En résumé, le directeur des études ne devrait jamais accomplir un travail qui peut être fait au niveau de l'école et, encore moins, s'engager dans des travaux qui peuvent être facilement exécutés par des gens de moindre compétence.

Nous nous devons de souligner, en toute justice, que M. Thibault s'efforce de faire le mieux possible le travail qu'il croit être le sien, et qui l'est pour une bonne part. Il devra cependant réviser ses positions et redéfinir son rôle en fonction des rôles respectifs des autres membres de l'organisation.

La déclaration même de M. Thibault, à l'effet que "l'imprévu fait la loi", témoigne de l'anémie de son organisation. Administrer c'est prévoir. La multiplicité des imprévus nuit au fonctionnement normal d'une entreprise. Le malheur, c'est qu'une fois engagé sur ce terrain il est difficile d'en sortir. Il ne reste plus de temps pour prévoir et il faut se contenter de vivre au jour le jour.

Bien qu'il soit normal de vouloir éprouver périodiquement ses idées et ses plans auprès d'autres personnes, le directeur des études doit pouvoir prendre lui-même ses responsabilités. Il est anormal, par exemple, que M. Thibault sente le besoin d'un tête-à-tête hebdomadaire d'une demi-journée avec le visiteur ecclésiastique. Ce visiteur, dont nous reconnaissons la compétence sur le plan de l'éducation religieuse, n'est tout de même pas un administrateur scolaire. S'il est des décisions administratives qui peuvent avoir des implications sur le plan de l'enseignement et de la formation religieuse, il ne faudrait pas en exagérer le nombre. Nous comprenons cependant, connaissant les conditions anormales dans lesquelles le directeur des études devait évoluer, que de telles consultations aient pu s'avérer utiles voire même nécessaires.

La formation d'un comité pédagogique composé de la direction des études et de tous les directeurs d'écoles est, sans contredit, l'une des plus heureuses initiatives de la direction des études de Ville Jacques-Cartier. Bien que nous n'ayons pu juger de l'efficacité de ce comité, nous n'en croyons pas moins qu'il représente un élément intéressant de l'organisation pédagogique. Il devrait normalement en résulter une meilleure identification du personnel dirigeant à l'organisation scolaire et partant, une plus grande motivation. Il s'agit là d'une consécration du principe de la participation des échelons intermédiaires à l'administration.

Bien que le comité pédagogique soit un excellent moyen d'assurer une communication de bas en haut, il doit également permettre au directeur des études d'exercer un certain leadership auprès du personnel dirigeant et, jusqu'à un certain point, servir de moyen de formation ou de perfectionnement de ce même personnel. Pour atteindre ces buts, le directeur des études doit cependant compter sur autre chose que son autorité hiérarchique. Il doit, lui-même, posséder une formation poussée et maîtriser parfaitement un certain nombre de techniques basées sur l'étude de la dynamique de groupes.

Le directeur des études de Jacques-Cartier, comme bien d'autres d'ailleurs, y gagnerait à travailler en ce sens, quitte à abandonner temporairement d'autres tâches beaucoup moins importantes.

b) Le directeur général adjoint

Un système scolaire de la dimension de celui de Jacques-Cartier pourrait exiger les services d'un directeur général adjoint des écoles, même avec la disparition du niveau secondaire. Dans les conditions présentes cependant, il est recommandable de laisser ce poste vacant, pour les raisons suivantes:

- 1° Une première partie du travail actuellement accompli par le directeur adjoint pourrait l'être par une secrétaire qualifiée à qui des directives précises seraient données.
Ex.: Trouver des suppléantes lors de l'absence des institutrices.
- 2° Une deuxième partie du travail pourrait être éliminée complètement par la mise sur pied d'un contrôle budgétaire adéquat.
Ex.: Analyse, enregistrement, vérification, approbation, etc. des réquisitions de fournitures scolaires en provenance des écoles.
- 3° Une troisième partie pourrait être absorbée par le directeur général si son rôle était repensé dans le sens décrit plus haut.
Ex.: Préparation des réunions pédagogiques.

Nous considérons donc que la présence d'un directeur général adjoint n'est pas nécessaire actuellement. Que le directeur général définisse d'abord ses fonctions d'une façon rationnelle; si par la suite il peut encore justifier la nécessité d'un adjoint à qui il pourra confier des tâches importantes, il sera toujours temps d'en engager un. Nous sommes d'avis, cependant, que ce besoin prendra un certain temps à se faire sentir.

Nous déplorons l'absence complète, dans ce secteur, de normes qui nous eussent permis de porter un jugement moins subjectif. A défaut de ces normes, nous devons nous appuyer sur notre propre conception de la direction des études et sur nos constatations.

M. Placide Charette recevait cette année un salaire de \$11,640. La disparition de la fonction signifierait donc une économie d'autant.

c) Le préposé aux examens et aux statistiques

M. Jules Gadbois, préposé aux examens et aux statistiques, nous a fourni une description de son travail qui nous porte à croire qu'il est, de fait, un second directeur général adjoint.

Bien que l'essentiel de sa tâche soit de préparer des examens de rendement académique, de les faire subir aux élèves et d'en compiler les résultats, M. Gadbois considère qu'il a, en outre, la responsabilité: de renseigner le directeur général sur les nouveautés pédagogiques, d'assister les directeurs d'écoles sur le plan pédagogique, de faire des rapports d'appréciation du personnel enseignant, etc. De plus, il voudrait entreprendre de la recherche pédagogique, visiter des classes, faire de l'enseignement correctif, aider les maîtres débutants et ceux qui éprouvent des difficultés.

Si nous laissons de côté les ambitions de M. Gadbois, qui sont ou irréalisables ou du domaine des directeurs d'écoles, et nous attardons à la tâche qu'il dit remplir, un certain nombre de choses appellent des commentaires.

1° Les statistiques

Tout d'abord, il semble y avoir abus de travaux statistiques à la commission scolaire de Jacques-Cartier. Nous sommes persuadés qu'une très grande partie de ces travaux statistiques pourrait être éliminée sans que le système en souffre. Dans une commission scolaire, il est possible de faire des statistiques à l'année longue. Il faut cependant savoir se limiter à celles qui sont nécessaires à la bonne marche de l'entreprise scolaire.

M. Gadbois ne nous semble pas être un spécialiste des statistiques. Or, il est reconnu que la manipulation de données statistiques, même élémentaires, peut conduire le statisticien improvisé à des généralisations ou à des interprétations hautement fantaisistes et souvent même erronées. On connaît, par exemple, toutes les absurdités qui ont déjà été dites par des statisticiens amateurs à partir d'une simple moyenne arithmétique.

En résumé, nous considérons qu'une bonne partie de ce travail statistique est parfaitement inutile et que même si ce travail était potentiellement utile, il devrait être interprété par un statisticien professionnel, ce que M. Gadbois ne semble pas être. A Jacques-Cartier, les quelques compilations statistiques nécessaires pourraient être exécutées par une secrétaire compétente.

2° Les examens

La docimologie, ou science de la mesure pédagogique, n'est pas une discipline maîtrisée par les instituteurs en général. Peu de personnes, de fait, peuvent se vanter d'en posséder les éléments

de base. Il se commet donc couramment un nombre considérable d'erreurs en ce domaine par la très grande majorité des maîtres, et ce, partout dans la province. Puisque tel est le cas, la création d'un service d'examens, qui ne serait pas dirigé par un spécialiste de la docimologie, n'a qu'un avantage: celui de soumettre toutes les classes aux mêmes erreurs systématiques de mesure. Aussi, faut-il se garder d'entretenir des illusions quant aux autres qualités de la mesure. Celle-ci n'est ni valide, ni certaine, en soi. Elle n'a qu'un avantage, et un seul, celui de l'uniformité.

Cette uniformité, cependant, peut être obtenue sans la création d'un service des examens. Il est possible, par exemple, de faire préparer les séries d'examens par des comités de maîtres. Une telle formule, qui est très simple à mettre en pratique, présente de plus l'avantage que les examens s'adressant à un degré donné peuvent être préparés par des maîtres enseignant à ce même degré. C'est là un avantage réel, si l'on considère qu'il est excessivement difficile, pour une même personne, de préparer des examens adaptés à tout un éventail de degrés.

Il reste le risque que les maîtres se communiquent les questions d'examens à l'avance, afin d'y préparer leurs élèves. Nous croyons cependant qu'il faille faire confiance aux maîtres en cette matière, aussi bien que nous leur faisons confiance lorsqu'il s'agit de leur confier l'éducation des enfants.

Nous considérons donc que ce service des examens et des statistiques devrait être aboli définitivement. Les avantages qu'il présente ne sont qu'illusoire et peuvent être obtenus d'autres façons.

M. Jules Gadbois recevait cette année un salaire de \$11,400.

d) Le recenseur

Bien que la commission scolaire soit tenue, par la loi, à un recensement annuel, nous ne considérons pas nécessaire l'existence, chez elle, d'un service permanent de recensement.

Le travail de porte en porte est exécuté, de toute façon, par des employés à temps partiel et le travail de compilation des données, recueillies par âge et par sexe pour chacune des paroisses et pour l'ensemble de la municipalité, est en soi très simple. Nous croyons donc que la responsabilité du recensement pourrait facilement revenir au secrétaire-trésorier. Concrètement, le gros du travail serait exécuté par une de ses secrétaires.

L'abolition du service du recensement, c'est-à-dire des postes occupés par M. Réal Martin et par sa secrétaire, représenterait une économie de \$7,576, en salaires seulement.

e) Le visiteur ecclésiastique

Notre enquête nous a permis de constater que le visiteur ecclésiastique de la commission scolaire de Jacques-Cartier, M. l'abbé Cyr, est un homme dynamique qui s'intéresse beaucoup à son travail. Il semble s'acquitter parfaitement de tous les devoirs que les règlements du Comité catholique (art. 149) lui imposent. Cependant, certaines observations nous amènent à penser que l'abbé Cyr dépasse, par la force des choses, l'étendue de son mandat. Par exemple, il participe, d'une façon beaucoup plus étroite qu'il ne serait normalement nécessaire, à certains aspects de l'administration scolaire. Les règlements du Comité catholique mentionnent que le visiteur ecclésiastique doit travailler en étroite collaboration avec les responsables de l'éducation; il n'est aucunement question, toutefois, d'une participation aussi directe que la sienne. Nous ne voulons jeter aucun discrédit sur le travail, fort probablement excellent, du visiteur ecclésiastique de Jacques-Cartier, mais nous croyons qu'il faudrait, le plus tôt possible, prendre les dispositions qui s'imposent pour que ce dernier puisse consacrer tous ses efforts à l'exécution de sa véritable tâche.

Nous croyons de plus qu'il serait fort désirable que les relations qui devraient exister entre le visiteur ecclésiastique d'une commission scolaire et les autres membres de cette organisation soient plus clairement définies.

f) Le bibliothécaire

M. Alfred Caron, responsable des bibliothèques scolaires, nous a paru être un homme compétent, capable d'assumer la bonne marche de son service. La sélection des volumes est judicieuse, en autant que nous pouvons en juger, et la distribution dans les écoles semble se faire d'une manière rationnelle et équitable.

Bien que le service ne date que de trois ans, M. Caron a su, avec des ressources fort limitées, mettre sur pied une organisation qui promet.

En 1962-63, les bibliothèques scolaires de Jacques-Cartier comptaient, dans leur ensemble, quelque 16,000 volumes représentant environ 1,000 titres différents.

Une visite des écoles nous a permis de constater que les jeunes s'intéressent à la lecture; et, au dire des principaux, cet intérêt va grandissant.

Les principaux d'écoles sont en général très satisfaits du choix des volumes reçus à date, bien que la plupart trouvent que leur nombre est insuffisant pour satisfaire à la demande.

M. Caron a élaboré un système de contrôle simple et efficace qui assure une distribution et une récupération relativement faciles

des volumes. Nous sommes d'avis, cependant, que le système manque de souplesse. Ainsi, puisque le nombre des volumes est limité et qu'il le sera pendant quelques années encore, il nous paraîtrait avantageux d'acheter un moins grand nombre d'exemplaires d'un même volume, quitte à assurer une rotation quelconque des collections entre les écoles. En groupant, par exemple, les écoles trois à trois et en remplaçant les volumes tous les trimestres, huit exemplaires de chaque volume suffiraient à mettre tous les étudiants en contact avec chacun des volumes. Si on tient compte du fait qu'un volume peut intéresser les élèves de plusieurs degrés, il n'est peut-être pas nécessaire que ce volume passe, chaque année, dans une école donnée, à moins qu'il ne soit très en demande. Sauf dans ce dernier cas, il serait alors possible de réduire encore le nombre d'exemplaires. Actuellement, à Jacques-Cartier, le nombre d'exemplaires par ouvrage s'établit à 16 environ.

Nous admettons que le système que nous proposons n'est pas idéal et qu'il serait préférable d'avoir des bibliothèques complètes dans toutes les écoles. Mais peu de commissions scolaires peuvent se permettre cette dépense dans les conditions présentes.

Dans notre esprit, la réduction du nombre d'exemplaires ne signifie pas qu'il y aura économie, cette réduction devant être compensée par une augmentation dans la variété des ouvrages. Il faut convenir, toutefois, que la qualité du service s'en trouvera grandement améliorée. Ajoutons que l'achat d'un petit nombre d'exemplaires présente également l'avantage de minimiser les erreurs de sélection. Tous les volumes pour enfants ne plaisent pas également aux enfants.

Nous croyons que tous les enfants devraient avoir la liberté d'apporter les volumes de la bibliothèque à la maison. Il ne faut pas se scandaliser outre mesure si un volume est occasionnellement perdu ou détérioré. Il s'agit d'abord et avant tout de développer chez les jeunes le goût de la lecture. Nous condamnons donc sévèrement tout règlement selon lequel les enfants ne pourraient lire qu'à l'école. Le but d'une bibliothèque est de créer et d'alimenter le goût de la lecture chez les enfants. Ce but ne sera jamais atteint si l'enfant ne s'habitue pas à lire hors de l'école. C'est au foyer, durant ses heures de loisirs et en vacances, que l'enfant doit surtout lire. A ce sujet, nous nous réjouissons de l'initiative qu'a prise la commission scolaire de Jacques-Cartier de mettre sa bibliothèque scolaire à la disposition des jeunes durant les vacances d'été.

g) Les contrôleurs d'absences

Le contrôle des absences, à Jacques-Cartier, se fait d'une façon qui semble satisfaire la plupart des principaux d'écoles. Ce travail est confié à des employés à temps partiel qui n'ont aucune compétence particulière en ce domaine. Nous sommes d'avis

que la commission scolaire de Jacques-Cartier y gagnerait à s'assurer les services d'un travailleur social compétent, qui pourrait exercer auprès des parents une bienfaisante influence. On peut se conformer à la loi en vérifiant le bien-fondé des absences, on peut remédier à des manquements en utilisant des sanctions, mais nombre de cas pourraient être solutionnés d'une façon beaucoup plus permanente grâce à l'action efficace d'une personne qualifiée, capable de s'attaquer directement aux causes et en certains cas de les éliminer.

Les contrôleurs d'absences actuels ont coûté \$5,350, en salaires, durant l'exercice 1962-63. Même s'il fallait donner \$8,000 ou \$10,000 à un travailleur social qualifié, le coût additionnel du service serait largement compensé.

h) Les secrétaires

Le service des études compte actuellement trois secrétaires, mais nous avons déjà recommandé l'élimination de l'une d'elles: celle qui est attachée au service du recensement.

Compte tenu des observations déjà faites sur l'ensemble du service, il ne nous paraît aucunement exagéré que le directeur général des études ait deux secrétaires à sa disposition.

x x x

Le service de la direction générale des écoles nous a semblé très peu efficace, par rapport au nombre de personnes qui en font partie. Cette inefficacité s'explique par le manque de formation du personnel, par la mauvaise répartition des tâches et par la création de tâches dont l'utilité est plus que douteuse.

Selon notre estimation, la commission scolaire a versé, durant l'année 1962-63, à des personnes dont la présence au service de la direction des études n'était pas justifiée, un total de \$30,616 de salaires.

Par ailleurs, nous recommandons l'engagement d'un travailleur social à plein temps, pour remplacer les contrôleurs d'absences à temps partiel. Comme les contrôleurs actuels ont coûté \$5,350 l'an dernier et qu'un travailleur social pourrait coûter quelque \$8,000 à \$10,000, le changement proposé implique une augmentation du coût d'opération de ce service d'environ \$4,000. L'économie globale que la commission scolaire aurait pu réaliser dans le secteur de la direction des études est finalement d'environ \$26,000.

Nous nous devons, avant de terminer cette partie, de signaler un problème relatif à la minorité anglaise. Tous les imprimés: avis, formules, etc., qui émanent du service des études, sont en français. Or, les maîtres anglais, à cause de ce fait, interprètent souvent mal ces textes. Il y a donc nécessité d'un intermédiaire entre la direction des études et l'élément anglais.

Comme la direction de l'école anglaise est probablement la mieux qualifiée pour faire ce travail, il faudrait lui reconnaître ce rôle et compenser, pour cette tâche additionnelle, par la nomination d'un ou d'une assistante, ne serait-ce qu'à temps partiel.

LA DIRECTION DES ECOLES

Les règlements du Comité catholique concernant les directeurs d'écoles (art. 80 à 84) attribuent à ceux-ci une responsabilité pleine et entière quant à l'organisation et au bon fonctionnement de l'activité scolaire, à l'échelle de l'école, exception faite des aspects financiers. Il va de soi qu'une personne aussi responsable doit posséder un minimum de qualifications, parmi lesquelles on devrait trouver:

- 1° La compétence pédagogique.
- 2° Les qualités requises pour la direction efficace d'une équipe d'adultes.
- 3° La maîtrise d'un certain nombre de techniques lui permettant de travailler sérieusement au perfectionnement de son personnel.
- 4° Une ampleur de vue qui lui permette d'étudier les problèmes qui se présentent en tenant compte du plus grand nombre possible de variables, et qui lui permette aussi d'anticiper les conséquences immédiates et lointaines des solutions qui s'offrent.
- 5° Un esprit ouvert et objectif, nécessaire à une évolution saine et rationnelle.
- 6° Une formation en administration scolaire.

A partir d'un nombre assez considérable d'indices, nous sommes arrivés à la conclusion que, si quelques directeurs d'écoles de Jacques-Cartier possèdent ce genre de compétence, tel n'est pas le cas de la majorité, loin de là! Nous avons été profondément déçus du comportement, tant en paroles qu'en actes, d'un bon nombre d'entre eux. Nous nous sommes même sérieusement inquiétés des critères qui ont pu servir de base à leur sélection.

Connaissant cette situation, il n'est pas surprenant d'observer, chez ces personnes, une tendance très marquée à se retrancher derrière des tâches purement "cléricales", pour éviter d'accomplir les tâches beaucoup plus importantes qui leur incombent. Il est évident que l'administration d'une école comporte de ces tâches "cléricales", qui, en l'absence de secrétaires, doivent être exécutées par le principal, mais aucune école de Jacques-Cartier

n'est de grandeur suffisante pour que le principal en soit réduit à ne faire que cela.

Certaines commissions scolaires ont su libérer les directeurs en leur adjoignant des secrétaires. Il est à noter, cependant, qu'une telle mesure ne produit l'effet désiré que dans le cas où les directeurs se sentent capables d'accomplir les tâches vraiment pédagogiques et, de plus, consentent à les accomplir.

Dans le cas de Jacques-Cartier, cas qui n'est sans doute pas différent de celui d'autres municipalités scolaires, nous doutons, comme nous l'avons déjà dit, de la compétence réelle des directeurs; de sorte que l'arrivée d'une secrétaire les amènerait probablement (avec exception cependant) à se créer de nouvelles tâches administratives ou "cléricales" pour couvrir la fuite de leurs responsabilités. De plus, même s'ils étaient compétents, de ce genre de compétence illustré au début de cette partie, il n'est pas sûr qu'ils désireraient remplir pleinement leur rôle pédagogique car, pour plusieurs, l'accession à la direction semble représenter une délivrance. N'aimant pas l'enseignement mais ne voulant pas quitter la profession, l'accès à la direction devient l'échappatoire par excellence.

Devant cette situation, nous croyons qu'une évaluation sérieuse des directeurs d'écoles actuels s'impose. Ne devraient demeurer à ce poste que ceux qui peuvent actuellement conduire convenablement une école et ceux qui pourraient y parvenir, moyennant une certaine assistance du directeur des études. Pour ce qui est des autres, ils devraient être remplacés immédiatement.

Afin d'éviter que de telles erreurs se commettent à l'avenir, un effort devrait être tenté immédiatement dans le but d'identifier des critères susceptibles d'assurer une meilleure sélection.

Ces critères devraient être basés sur une définition explicite du rôle que doit jouer un directeur dans une école. Nous reviendrons sur ce sujet dans la quatrième partie de notre rapport. Nous nous permettons, cependant, de citer immédiatement les remarques judicieuses de l'Association catholique des professeurs de Jacques-Cartier, Inc., telles qu'elles paraissent à la page 16 du mémoire que l'Association a soumis à la Commission:

"Afin d'être en mesure d'accomplir efficacement les tâches précitées, il est indispensable que seuls des hommes compétents, compréhensifs, capables de conduire d'autres hommes accèdent au principalat. Les instituteurs de Jacques-Cartier soumettent que tout candidat au poste de principal doit posséder les qualifications suivantes:

- posséder au minimum un brevet "A";
- avoir dix ans d'expérience dans la profession d'instituteur;

- avoir suivi un cours spécial portant sur les techniques du principalat;
- avoir, de préférence, de l'expérience dans le milieu où il agira;
- avoir subi un examen oral et écrit en présence d'un comité spécial chargé de choisir le meilleur des aspirants.

Pour le plus grand bénéfice de la cause de l'éducation à Jacques-Cartier, le principal devrait être déchargé des tâches cléricales."

LE PERSONNEL ENSEIGNANT

Poursuivant notre étude de la hiérarchie pédagogique, nous en arrivons enfin au personnel enseignant. Nous abordons, dès lors, ce que l'on pourrait appeler le niveau technique de l'organisation. A ce niveau, deux problèmes attirent immédiatement l'attention: celui de la qualité du personnel enseignant et celui de sa quantité.

En effet, la qualité du produit de l'entreprise, en l'occurrence l'éducation de la jeunesse, dépend directement de la qualité du personnel engagé à ce niveau. Dans le monde des affaires, les meilleurs administrateurs ne peuvent fabriquer un bon produit avec des mauvais techniciens. Il en est ainsi en éducation, domaine qui, jusqu'à maintenant, a été très peu influencé par les progrès technologiques. Personne n'a encore inventé une machine qui puisse suppléer à la compétence des maîtres. Il sera donc important, pour nous, d'étudier le cas de Jacques-Cartier de ce point de vue.

S'il est important d'étudier le niveau technique de l'organisation éducationnelle sous ses aspects qualitatifs, il est non moins important de l'étudier sous ses aspects quantitatifs. En fait, c'est à ce niveau que l'on retrouve le plus grand nombre de personnes et, par voie de conséquence, c'est à ce niveau que les décisions relatives à la somme de travail à exiger de chacun ont les répercussions financières les plus lourdes.

Pour les fins de ce rapport, nous traiterons tout d'abord des problèmes relatifs à la quantité.

a) Considérations sur le nombre d'instituteurs

Le nombre de maîtres nécessaire pour assurer l'éducation dans un milieu donné est fonction du nombre d'enfants à éduquer, mais il est aussi fonction, sans contredit, du nombre d'enfants que l'on désire confier à chacun de ces maîtres.

A l'avenir, la commission scolaire de Jacques-Cartier ne sera responsable que du niveau élémentaire de l'enseignement. Nous discuterons donc surtout de ce niveau. Toutefois, nous parlerons, à l'occasion, du secondaire qu'elle a eu à sa charge jusqu'à cette année.

Un relevé du nombre moyen d'élèves par classe dans les différentes écoles de Jacques-Cartier, tel qu'il était en septembre 1962, est présenté au tableau XV, page 66. Nous pouvons observer, à l'aide de ce tableau, que ce nombre variait sensiblement d'une école à l'autre, à ce moment. Tandis qu'une école affichait une moyenne par classe de 22.5 élèves, la moyenne par classe d'une autre école atteignait 29.6 élèves, soit une différence de 7.1 élèves par classe. Déjà, nous touchons un problème, car le fait de confier 22.5 élèves à chaque maître (en moyenne), plutôt que 29.6, entraîne une augmentation du nombre de maîtres de l'ordre de 31.5%.

Ce même tableau nous permet de noter, en passant, que le nombre moyen d'élèves par classe, dans les écoles anglaises de la municipalité, est à peine supérieur au nombre moyen de l'école française où il y avait le moins grand nombre d'élèves par classe.

De plus, il ne paraît pas y avoir de relation significative entre le nombre moyen d'élèves par classe et la grandeur de l'école, en terme du nombre de classes qu'elle compte.

Comme il y a possibilité qu'une relation existe entre le degré du cours et le nombre d'élèves par classe, nous avons étudié cet aspect à l'aide du tableau XVI, p. 67. Cette relation hypothétique ne semble pas exister puisqu'on retrouve, en moyenne, moins d'élèves par classe en 6e année qu'en première année, et plus en 3e année qu'en toute autre année du cours.

Il semble donc qu'il faille chercher ailleurs les causes des variations entre écoles et entre degrés, quant au nombre moyen d'élèves par classe. Une constatation bien élémentaire, mais importante dans le contexte, est que le territoire desservi par une même école ne compte pas nécessairement un nombre d'élèves par degré qui soit divisible en petits groupes comparables quant à la grandeur. Cela suppose, cependant, une certaine rigidité dans la formation des groupes d'élèves. En d'autres mots, cela suppose qu'il soit, sinon impossible du moins indésirable, de placer dans un même groupe de travail des élèves appartenant à des degrés différents. Or, un bon nombre d'études indiquent qu'il peut être avantageux de placer ensemble des enfants de degrés différents, tant sur le plan du développement psychologique et social que sur le plan du rendement académique comme tel.

A cette rigidité, quant au classement par degré, peut s'ajouter la rigidité du classement par sexe. Il semble que, dans notre milieu, on ait voulu éviter autant que possible de placer dans la même classe des garçons et des filles. A ce sujet, les arguments

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES
DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

NOMBRE D'ELEVES PAR CLASSE, ET PAR ECOLE, EN SEPTEMBRE 1962

COURS PRIMAIRE

Nom de l'école	Nombre de classes	Nombre d'élèves	Nombre d'élèves par classe
Jean-de-Brébeuf (F)	15	371	24.7
Jean-de-Brébeuf (G)	15	405	27.0
N.D.-de-Fatima	11	297	27.0
Marie-de-Neuville	10	273	27.3
Jeanne-Leber	16	447	27.9
Lambert-Closse	15	415	27.7
Elisabeth-Moyen	16	471	29.4
Hélène-de-Champlain	19	496	26.1
Paul-de-Maricourt	22	553	25.1
Jean-de-Lalande	20	539	26.9
Bourgeoys (F)	12	297	24.7
Champagna (G)	14	340	24.3
St-Pie X	13	292	22.5
Mgr-Anastase-Forget	14	369	26.4
Marie-Victorin	13	334	25.7
Saint-Romain	7	163	23.3
Samuel-de-Champlain	16	474	29.6
Carillon	14	361	25.8
Pierre d'Iberville	14	361	25.8
N.D.-de-la-Garde	9	248	27.6
Total Ecoles Françaises	285	7,506	26.3
St Mary's	15	355	23.7
St Mary's H.S.	1	23	23.0
Total Ecoles Anglaises	16	378	23.6
Grand total	301	7,884	26.2

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES
DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

NOMBRE D'ELEVES PAR CLASSE AUX DIFFERENTS DEGRES DU COURS PRIMAIRE
EN SEPTEMBRE 1962

Degré	Nombre de classes	Nombre d'élèves	Nombre d'élèves par classe
1 ^e	46	1,206	26.2
2 ^e	44½	1,205	27.0
3 ^e	45½	1,289	28.3
4 ^e	44	1,156	26.2
5 ^e	45	1,154	25.6
6 ^e	39½	982	24.8
7 ^e	32½	825	25.3
Auxiliaires	4	67	16.7

utilisés sont ou d'ordre moral ou d'ordre psychologique, et nous n'entendons pas en sous-estimer le poids. Nous sommes cependant convaincus que, même si idéalement l'éducation des filles doit se faire séparément de celle des garçons, la chose n'est pas toujours réalisable. Ici comme ailleurs, il importe d'en arriver à un compromis qui, tout en solutionnant les problèmes pratiques, minimise les risques de complication tant sur le plan moral que sur le plan psychologique. Nos recherches en ce sens nous ont conduits à penser que les inconvénients de la coéducation des sexes sont les moins sérieux durant les premières années du cours primaire, soit en 1^{ère}, 2^e et 3^e année. D'ailleurs, les autorités religieuses seraient disposées à tolérer la coéducation à ce niveau.

Comme c'est à ce niveau que les jeunes sont le moins aptes à travailler seuls, il est inutile de penser à des groupes comprenant des enfants de divers degrés, aussi la coéducation devient-elle la solution la plus acceptable devant les problèmes relatifs à l'organisation de groupes de travail de grandeur suffisante à ce niveau.

Puisque plus tard, durant le cours élémentaire, les problèmes de la coéducation apparaissent d'une façon plus aiguë et que, par ailleurs, les enfants sont plus aptes à travailler d'une façon autonome, la solution la plus acceptable devient alors l'organisation de classes combinées, c'est-à-dire de classes dans lesquelles se retrouvent des élèves appartenant à plus d'un degré.

Partant de ces prémisses, nous avons voulu voir si à Jacques-Cartier il eût été possible de réduire le nombre des groupes de travail et partant, le nombre des maîtres.

Nous n'avons pas hésité à imaginer des classes mixtes en 1^{ère}, 2^e et 3^e année, mais nous les avons scrupuleusement évitées dans les classes de 4^e, 5^e, 6^e et 7^e année. Par ailleurs, dans ces derniers degrés, nous avons combiné les classes au besoin, sans toutefois placer dans la même classe plus de deux degrés. Cependant, nous n'avons pas éliminé les quelques classes mixtes déjà créées par la commission scolaire, attendu que ces classes pouvaient difficilement être évitées. Enfin, nous n'avons effectué aucun transfert d'élèves d'une école à une autre. Cette dernière possibilité eût sans doute simplifié le problème, mais nous avons voulu l'écarter afin de ne pas bouleverser trop profondément l'ordre déjà établi. Nous avons fait nôtres, sans jugement préalable, les critères qui président à la répartition des élèves entre les écoles dans cette localité. Cette décision ne doit pas être considérée comme un encouragement à respecter toutes les pressions locales. Devant un problème de l'envergure de celui de Jacques-Cartier, tous et chacun doivent être prêts à faire des sacrifices pour que les meilleurs services puissent être offerts, au meilleur coût possible.

Nous avons aussi tenté de ne pas dépasser le nombre de 25 élèves par classe en première et en deuxième année, à cause de la grande nécessité d'individualiser l'enseignement dans ces classes.

Pour ce qui est des autres classes, nous nous sommes laissé guider par de nombreux témoignages de maîtres et de directeurs d'écoles, selon lesquels le nombre des élèves devrait se situer autour de 30, sans dépasser 35.

Nous avons donc repris le classement des élèves, tel qu'effectué en septembre 1962, et nous avons procédé à des regroupements qui respectaient les principes énoncés ci-haut. Le résultat est présenté au tableau XVII, page 70, où il est comparé à la situation de septembre 1962.

Ce tableau nous permet de constater que le nombre moyen d'élèves par classe aurait pu être porté de 26.24 à 30.20, sans pour autant surcharger les classes. En ce faisant, le nombre d'élèves par maître, incluant les directeurs, serait passé de 23.92 à 27.24, alors que le nombre d'élèves par personne (instituteurs, directeurs, personnel de la direction des études) serait passé de 23.00 à 26.07.

Un tel regroupement aurait évité l'engagement de 40 maîtres au seul niveau élémentaire. Sachant que le salaire moyen d'un maître à l'élémentaire était de \$5,214.53 en 1962-63, une économie de l'ordre de \$200,000⁽¹⁾ aurait pu être réalisée.

Au niveau secondaire, des regroupements d'une autre nature auraient pu être effectués. Sans réduire le nombre des options, mais en centralisant ces options dans certaines écoles, le nombre moyen d'étudiants par classe aurait pu être augmenté notablement.

A ce niveau se posait cependant un autre problème, celui du nombre de périodes d'enseignement à confier à chaque professeur. La dernière convention collective de Jacques-Cartier établit à 20 le nombre de périodes d'enseignement par maître du secondaire. Or, l'on sait que les dernières normes publiées par le Ministère de la Jeunesse suggèrent une moyenne de 26 périodes par semaine pour cette catégorie de professeurs. L'application de ces normes et les regroupements mentionnés au paragraphe précédent auraient occasionné une économie de \$200,000⁽²⁾ environ, comme le démontre le tableau XVIII, p. 71. Nous ne savons cependant pas dans quelle mesure l'application des normes aurait pu compromettre le recrutement, déjà difficile, des professeurs du secondaire. Quoi qu'il en soit, ce sont là des problèmes que n'aura plus la commission scolaire de Jacques-Cartier en 1963-64, avec le transfert du cours secondaire à la régionale.

Avant de porter un jugement définitif sur l'organisation des groupes de travail à Jacques-Cartier, il conviendrait d'établir une comparaison entre cette commission scolaire et l'ensemble de la

(1) $\$5,214.53 \times 40 = \$208,581.20.$

(2) $106 - 72 = 34 \text{ maîtres}; 34 \times \$6,026 \text{ (salaire moyen)} = \$204,884.$

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES
DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

NOMBRE D'ELEVES PAR CLASSE, PAR MAITRE⁽²⁾ ET
PAR PERSONNE⁽³⁾, AU PRIMAIRE, EN 1962-63

	Nombre d'élèves par classe	Nombre d'élèves par maître ⁽²⁾	Nombre d'élèves par personne ⁽³⁾
Situation réelle	26.24	23.92	23.00
Situation après certains regroupe- ments (1)	30.20	27.24	26.07
Différence	3.96	3.32	3.07

(1) Classes mixtes, selon les besoins - 1^{ère}, 2^e et 3^e année.
Classes combinées, selon les besoins - 4^e, 5^e, 6^e, 7^e année.
Aucun transfert entre écoles.

(2) Y inclus les directeurs.

(3) Maîtres, directeurs et personnel de la direction des études.

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES
DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

STATISTIQUES PORTANT SUR LES PROFESSEURS ET LES ELEVES,
AU SECONDAIRE, EN 1962-63

	Situation réelle	Situation après certains regroupements (1)
Nombre de périodes par professeur	20.5	26
Nombre de professeurs par classe	1.71	1.35
Nombre d'élèves par professeur	13.48	19.97
Nombre d'élèves par classe	23.05	26.96
Nombre de classes	62	53
Nombre de professeurs	106	72

(1) Centralisation des options dans certaines écoles, mais sans réduction du nombre des options.

province. Ne disposant pas de données provinciales facilement utilisables pour les dernières années, nous nous contenterons de celles des années 1958-59 et 1960-61.

Pour l'ensemble de la province, on comptait un nombre moyen d'élèves par classe de 27.89⁽¹⁾ en 1958-59 et de 28.39⁽²⁾ en 1960-61, au niveau élémentaire. Au niveau secondaire, ces nombres étaient de 23.54⁽¹⁾ en 1958-59 et de 24.47⁽²⁾ en 1960-61.

Bien que nous ne connaissions pas les chiffres pour l'ensemble de la province pour 1962-63, nous pouvons dire que Jacques-Cartier, avec 26 élèves par classe à l'élémentaire et 23 élèves par classe au secondaire, ne présente pas une situation qui permette de crier au scandale.

Notre connaissance des courants de l'opinion dans le monde pédagogique nous porte à penser que la commission scolaire de Jacques-Cartier, à l'exemple de bien d'autres, a cru améliorer son système d'éducation en réduisant la grandeur des groupes de travail. En effet, nous avons rencontré beaucoup de gens qui étaient convaincus de la relation linéaire inverse entre le nombre d'élèves par classe et le rendement des élèves. Nous croyons donc que l'intention était bonne; nous déplorons seulement que de telles opinions aient pu se répandre aussi librement, sans que des recherches sérieuses n'aient été entreprises pour en établir le bien-fondé.

Le fait demeure cependant que, devant une crise financière sérieuse, Jacques-Cartier n'a adopté aucune mesure d'économie concernant le nombre d'élèves par classe (élémentaire) et le nombre de maîtres par classe (secondaire). La situation est d'autant moins acceptable que le Département de l'instruction publique, il y a quelques années, recommandait de maintenir une moyenne de 30 élèves par classe.

Le Ministère de la Jeunesse a publié récemment une série de normes portant sur ce point. Il convient d'en discuter quelque peu à propos de Jacques-Cartier, afin d'en déterminer l'applicabilité.

Le regroupement des classes, tel que présenté au tableau XVII de la page 70, nous permet de dire qu'il aurait été possible d'atteindre une moyenne de 30 élèves par classe, même sans opérer un seul transfert d'une école à une autre. Il est à noter cependant que, sans transferts, il devient parfois impossible d'empêcher que des classes comptent moins de 25 élèves. Ces cas sont cependant assez rares. Il est vrai que nous nous sommes refusés à placer plus de deux degrés dans une même classe; mais nous nous sommes imposé cette limitation en considération du fait que les maîtres en général voient d'un mauvais oeil les classes à divisions multiples.

(1) Calculé à partir du rapport du Surintendant de l'instruction publique pour 1958-59.

(2) Calculé à partir du rapport du Surintendant de l'instruction publique pour 1960-61.

L'addition de divisions engendre une somme de travail supplémentaire pour le maître, et ce supplément n'est pas nécessairement absorbé. Nous considérons dangereux de trop compter sur cette partie du travail du maître qui est marginale, surtout parce qu'elle doit être fournie en plus des heures régulières de classes. Nous croyons possible d'en arriver un jour à des classes comptant plus de deux degrés; mais, à ce moment, il faudra compter sur une très grande motivation chez le personnel enseignant. Cette motivation ne sera provoquée et maintenue que par la présence de superviseurs compétents. Il faudra que ces superviseurs apportent une aide continue aux maîtres.

Il ne se pose pas, à Jacques-Cartier, de problèmes sérieux, à l'échelle paroissiale, quant à l'application des normes. De fait, l'application des normes gouvernementales élimine certains de ces problèmes comme, par exemple, la nécessité d'envoyer les enfants d'une paroisse fréquenter les classes d'une autre paroisse. Seule la paroisse Saint-Vincent-de-Paul doit compter sur des classes d'une autre paroisse pour assurer l'éducation de sa jeunesse, et ce pour deux classes seulement. Tous les autres élèves de l'élémentaire peuvent donc fréquenter une école de leur paroisse.

Des problèmes de cet ordre surgiront peut-être, dès septembre, de l'entente que la commission scolaire de Jacques-Cartier établira avec la commission scolaire régionale, concernant la location de locaux scolaires. Comme on tendra fort probablement à louer des écoles entières, il pourra arriver que des élèves de l'élémentaire aient à fréquenter des écoles situées hors de leur paroisse. Le problème sera temporaire cependant et nous espérons que les autorités pédagogiques sauront réduire le plus possible ce genre de déplacement, afin d'éviter des conflits.

Lors de nos regroupements, nous avons évité de changer des élèves d'école. A cause de cela, il nous a paru peu possible d'augmenter assez le nombre d'élèves par classe pour permettre à Jacques-Cartier de bénéficier de spécialistes à l'élémentaire, en plus des maîtres réguliers. Nous sommes d'avis que, dans plusieurs cas, la chose eût été possible avec quelques transferts mineurs.

Cette partie des normes portant sur le nombre d'élèves par classe au secondaire n'était pas applicable à Jacques-Cartier, à cause du nombre restreint d'élèves. Ce problème, quant au nombre, sera résolu avec l'adhésion de Jacques-Cartier à la régionale de Chambly.

x x x

Pour résumer ces considérations portant sur la quantité du personnel enseignant, il semble donc que la commission scolaire de Jacques-Cartier, connaissant ses problèmes financiers, eût pu dans le passé réaliser des économies fort appréciables, et ce, sans

affecter la qualité de son enseignement. De fait, \$208,581 à l'élémentaire, et \$204,884 au secondaire, soit \$413,465, ont été payés en salaires, en 1962-63, à des maîtres dont on aurait pu se dispenser. Même si nous croyons que l'intention était d'améliorer l'enseignement, nous ne pouvons que blâmer les autorités locales pour leur manque de clairvoyance.

b) Considérations sur la qualité du personnel enseignant

Nous avons fait l'analyse des principales caractéristiques du personnel enseignant laïc, à l'emploi de la commission scolaire durant l'année 1962-63. Notre intention était de vérifier dans quelle mesure les conditions actuelles de travail, y compris la rémunération, permettaient à la commission scolaire de se procurer le personnel enseignant requis par les services qu'elle se devait de fournir, et dans quelle mesure on aurait pu se procurer ces mêmes services à meilleur prix.

1) Principales caractéristiques du personnel enseignant

Les principales caractéristiques du personnel enseignant qui en affectent soit la qualité, soit le coût, ou les deux à la fois, sont les suivantes: l'ancienneté, les qualifications, le sexe et l'état civil. On trouvera aux tableaux XIX et XX, pages 75 et 76; la distribution des instituteurs et des institutrices de Jacques-Cartier en fonction de leurs qualifications et de leur ancienneté. Nous avons exclu de l'analyse tout le personnel religieux. En 1962-63, il représentait 33 des 467 membres du personnel académique. Nous avons éliminé le personnel religieux parce que sa présence à la commission scolaire de Jacques-Cartier n'est pas déterminée par les facteurs dont nous voulions analyser l'influence, soit la rémunération et les autres conditions de travail.

Au tableau XIX, on notera facilement le nombre considérable d'instituteurs qui ne sont pas légalement qualifiés et qui ont des qualifications considérées comme inférieures au brevet élémentaire. En 1962-63, 27 instituteurs sur 109, soit près de 25%, se trouvent dans ces catégories. Rapproché des données provinciales les plus récentes, ce pourcentage indique que la commission scolaire de Jacques-Cartier a récolté plus que sa part des instituteurs non légalement qualifiés et qui ne possèdent pas de qualifications supérieures à celles reconnues par le D.I.P. En effet, en 1960-61, dans l'enseignement public urbain, on en comptait 223 sur un total de 4,960⁽¹⁾, soit 4.5%. Dans la mesure où les qualifications des membres du corps enseignant se sont améliorées à l'urbain depuis 1960-61, ce pourcentage pour l'année 1962-63 serait encore plus bas,

(1) Rapport du Surintendant de l'instruction publique, 1960-61.
Nous avons soustrait du nombre des instituteurs non légalement qualifiés ceux qui avaient des diplômes.

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

DISTRIBUTION DES INSTITUTEURS LAICS EN FONCTION DE LEURS
QUALIFICATIONS ET DE LEUR ANCIENNETE, EN 1962-63 (1)

Brevets	ANNEES D'ANCIENNETE															Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15-plus	
A	1	1	1		2	1			1	1					2	10
B				3	1	2										6
C				1	1			1				1				4
Supérieur					2		1	4	1	1	1	2	1	1	18	32
Complémentaire								1	1			1		1	10	14
Elémentaire									1				1		5	7
Supérieur au brevet "A"	1	3	1				1								3	9
Inférieur au brevet élémen- taire		1	1		1		2								1	6
Aucun	8	8		2	2										1	21
Total	10	13	3	6	9	3	4	6	4	2	1	4	2	2	40	109

Source: La liste de paie de la commission scolaire.

(1) Sont exclus les instituteurs du High School; sont inclus les instituteurs attachés au service des études.

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

DISTRIBUTION DES INSTITUTRICES LAIQUES EN FONCTION DE LEURS
QUALIFICATIONS ET DE LEUR ANCIENNETE, EN 1962-63 (1)

Brevets	ANNEES D'ANCIENNETE															Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15-plus	
A	3		2													5
B	12	12	3	6	6	5	3	1			1		1	2	5	57
C		1		5	2	5	4	3		1					1	22
Supérieur	8	2	1	3	1	2		1	1	3		3	7	2	20	54
Complémentaire	1	1	1	2		1			2	2	1	5	3	1	13	33
Elémentaire		2	1		3	4		4	14	7	9	17	11	14	45	131
Supérieur au brevet "A"	1															1
Inférieur au brevet élémentaire		1	1		3	1	1		1						4	12
Total	25	19	9	16	15	18	8	9	18	13	11	25	22	19	88	315

Source: La liste de paie de la commission scolaire.

(1) Sont exclues les institutrices du High School; sont incluses les institutrices attachées au service des études.

de sorte que cette caractéristique du personnel enseignant de la commission scolaire de Jacques-Cartier serait encore davantage soulignée. Ceci n'implique pas, cependant, qu'on ne puisse trouver dans ce groupe de non qualifiés d'excellents instituteurs. Il n'en reste pas moins qu'ils enseignent sans posséder les qualifications pédagogiques requises par le Département de l'Instruction publique.

Au même tableau, on remarquera également le petit nombre de détenteurs des brevets les plus récents, soit les brevets A, B et C. On en trouve 20, soit 17% environ. Déjà deux années plus tôt, à l'urbain dans la province, les détenteurs de ces brevets représentaient 34% du total des instituteurs. Il est évident que la commission scolaire de Jacques-Cartier, si elle a su retenir plus que sa part des non qualifiés, n'a pas su attirer ou retenir sa part des détenteurs des brevets les plus récents. Comme corollaire: elle a à son service plus que sa part des brevets les plus anciens.

Chez les institutrices, presque trois fois plus nombreuses que les instituteurs, la situation est sensiblement la même, tel qu'on peut le constater au tableau XX, page 76. Seulement 26% d'entre elles détiennent un brevet A, B ou C. Dans la province, à l'urbain, deux ans auparavant, la proportion des détentrices des brevets A, B ou C s'élevait à 42%. Donc, chez les institutrices aussi, il semble que la commission scolaire n'ait pas attiré sa part des détentrices des brevets les plus récents. Il s'ensuit qu'elle s'est assuré les services d'un nombre relativement considérable de celles qui détiennent les brevets plus anciens. De plus, comme en témoigne le tableau XXI, p. 78, chez ces dernières, on retrouve surtout les moins élevés des anciens brevets. Dans la province, à l'urbain, en 1960-61, 20% des institutrices qui enseignaient détenaient un brevet élémentaire seulement. Deux ans plus tard (1962-63), à la commission scolaire de Jacques-Cartier, 41% des institutrices se trouvent dans ce cas.

L'analyse des qualifications du personnel enseignant permet donc de conclure que la commission scolaire de Jacques-Cartier — pour des raisons que nous tenterons de préciser plus loin — n'a pas su ou n'a pas pu obtenir sa part des enseignants qui détiennent les diplômes les plus récents. Elle retenait par le fait même un nombre relativement considérable de ceux qui détiennent les diplômes plus anciens. De plus, parmi ces derniers, elle avait à son service surtout ceux qui détiennent les moins élevés de ces anciens diplômes.

Voyons maintenant les caractéristiques du personnel quant à son ancienneté. On saisit toute l'importance de cette variable quand on constate qu'à qualification égale, un instituteur qui a douze années d'ancienneté coûte de \$1,800 à \$2,000 de plus que celui qui en a seulement une, et qu'à ancienneté égale, un instituteur qui possède une qualification supérieure ne coûte que \$300 de plus. L'incidence de l'ancienneté du personnel sur le coût de l'enseignement est donc considérable.

IMPORTANCE RELATIVE DES DIVERS BREVETS CHEZ
LES INSTITUTRICES DE LA PROVINCE, A L'URBAIN (1960-61)
ET CHEZ LES INSTITUTRICES DE LA COMMISSION DES ECOLES
CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER (1962-63)

Brevets	Province (%) (urbain)	Jacques-Cartier (%)
A	2	1.6
B	18	18
C	22	6
Supérieur	13	17
Complémentaire	14	10
Elémentaire	20	41

Source: Rapport du Surintendant de l'instruction
publique (1960-61) et Commission des Ecoles
Catholiques de la Cité de Jacques-Cartier.

Nous avons déjà démontré, plus haut, que les institutrices de Jacques-Cartier qui détiennent un des brevets les plus récents (A, B ou C) sont relativement rares (25% contre 42% dans la province, à l'urbain). Cela implique déjà que les institutrices de peu d'années d'ancienneté y seraient également relativement plus rares qu'ailleurs. C'est en fait ce qui arrive. Ainsi, en 1962-63, seulement 84 institutrices sur 315, soit 27% ont cinq années et moins d'expérience. La même année, à Verdun, 44% des institutrices sont dans cette catégorie. Deux ans plus tôt, dans la province à l'urbain, les institutrices de cinq années et moins d'expérience représentaient 47.7% du total. Par contre, 28% des institutrices de Jacques-Cartier ont 16 ans et plus d'expérience, alors que dans la province à l'urbain, deux ans plus tôt, ce pourcentage s'établissait à 18. De plus, dans la province, depuis deux ans, l'importance relative des plus jeunes a augmenté. C'est donc dire que les institutrices de Jacques-Cartier comptent des années d'ancienneté relativement plus considérables que ne le laisse voir la comparaison des pourcentages ci-haut mentionnés. Cela explique peut-être pourquoi on trouve à la commission scolaire de Jacques-Cartier plus de femmes mariées que de femmes célibataires. En 1962-63, 37% des enseignants sont des femmes mariées alors que 32% sont des femmes célibataires(1).

Chez les instituteurs, la situation à Jacques-Cartier est sensiblement la même que dans l'ensemble de la province à l'urbain. Mais il est une autre variable qui affecte grandement le coût du personnel enseignant, et c'est l'importance relative des femmes. Cela est dû au fait que, présentement, à qualifications et à ancienneté égales, on accorde de \$500 à \$1,100 de moins aux femmes qu'aux hommes. L'analyse des données révèle cependant qu'à cet égard la situation à la commission scolaire de Jacques-Cartier ne diffère pas beaucoup de celle qui existe dans l'ensemble de la province à l'urbain. En effet, à Jacques-Cartier, 109 des 424 membres du corps enseignant que nous avons retenus pour l'analyse sont des hommes, alors que dans l'ensemble de la province, c'est 4,960 sur 20,658 deux ans plus tôt.

En résumé, l'analyse des caractéristiques du personnel enseignant révèle que la commission scolaire de Jacques-Cartier, en 1962-63, possède un personnel dont l'expérience dans le domaine de l'enseignement est plus considérable que pour l'ensemble de la province (à l'urbain), mais que ce personnel détient des diplômes relativement plus anciens et de moindre valeur. Cette situation entraîne des coûts relativement plus élevés qu'ailleurs, puisque l'ancienneté coûte beaucoup plus cher que les qualifications.

Comment expliquer cet état de choses? Il y a deux possibilités. La première est que les conditions de travail seraient relativement plus intéressantes qu'ailleurs pour les plus anciens et

(1) Source: La direction des études, Commission scolaire de la Cité de Jacques-Cartier.

les moins qualifiés; la deuxième, que la politique de sélection favoriserait davantage ces derniers. Pour sonder ces deux possibilités, nous avons procédé à l'analyse de la convention collective et de la politique de sélection.

2) La convention collective

Pour analyser la convention collective de Jacques-Cartier, il fallait la comparer à certaines autres conventions qu'il s'agissait de choisir. En effet, la commission scolaire, dans l'effort qu'elle fait pour se procurer chaque année les services d'instituteurs, entre en concurrence, dans une certaine mesure, avec toutes les commissions scolaires de la province. Cela est dû au fait qu'on trouve chez les instituteurs un nombre considérable de jeunes, et un nombre considérable de jeunes non mariés. Pour cette raison, les instituteurs dans l'ensemble appartiennent à une catégorie de travailleurs dont la mobilité géographique est très élevée. Des variations dans les conditions de travail peuvent facilement les déplacer d'une commission scolaire à l'autre. Il fallait donc, de toute évidence, procéder par analyse comparative. Mais à quelles conventions collectives devons-nous comparer celle qui régit les conditions de travail des instituteurs de Jacques-Cartier? Pour simplifier l'analyse, nous avons choisi de la comparer à celles en vigueur à la commission scolaire de Montréal et à la commission scolaire de Verdun. A cause de leur proximité de Jacques-Cartier et de leur importance, ces deux commissions scolaires sont les plus susceptibles d'entrer directement en concurrence avec celle de Jacques-Cartier lorsqu'il s'agit d'engager des instituteurs.

L'analyse comparative de ces conventions collectives a posé certains problèmes, pour deux raisons principales: il n'existe, pour ces commissions scolaires, aucune structure de rémunération qui soit standard et il y a aussi trop de suppléments spéciaux qui varient considérablement d'un endroit à l'autre. Malgré ces difficultés, nous avons quand même procédé à l'analyse comparative des conventions, en apportant des restrictions au fur et à mesure qu'elles s'avéraient nécessaires. On trouvera aux tableaux XXII, XXIII, XXIV et XXV, pages 81, 82, 83 et 84, pour Jacques-Cartier, Verdun et Montréal, la rémunération des catégories d'instituteurs qui nous ont semblé les plus significatives dans l'explication des caractéristiques du personnel enseignant de la commission scolaire de Jacques-Cartier.

Voyons d'abord le cas des instituteurs (mâles).

L'analyse du tableau XXII, page 81, révèle qu'en 1962-63, les détenteurs de brevets supérieurs sont mieux rémunérés à Jacques-Cartier qu'à Montréal et à Verdun et que la différence de traitement est plus élevée pour ceux qui ont le moins d'années d'ancienneté. Cette différence varie entre \$600 et \$950 pour tous ceux qui ont moins de 12 années d'ancienneté. Pour ceux qui ont plus de douze

TRAITEMENTS DES INSTITUTEURS LAICS DETENANT
UN BREVET COMPLEMENTAIRE OU SUPERIEUR A
MONTREAL, VERDUN ET JACQUES-CARTIER,⁽¹⁾ EN 1962-63

Années d'ancienneté	Brevet Complémentaire			Brevet Supérieur		
	Montréal	Verdun	Jacques- Cartier	Montréal	Verdun	Jacques- Cartier
1	\$4,000	\$4,100	\$4,500	\$4,200	\$4,100	\$4,800
2	4,150	4,150	4,650	4,350	4,150	4,950
3	4,300	4,200	4,800	4,500	4,200	5,100
4	4,500	4,300	4,950	4,650	4,300	5,250
5	4,700	4,600	5,100	4,800	4,600	5,400
6	4,900	4,850	5,250	5,000	4,850	5,550
7	5,100	5,100	5,400	5,200	5,100	5,700
8	5,300	5,300	5,600	5,400	5,300	5,900
9	5,500	5,500	5,800	5,600	5,500	6,100
10	5,700	5,700	6,000	5,800	5,700	6,300
11	5,900	5,900	6,200	6,000	5,900	6,500
12	6,100	6,100	6,400	6,200	6,100	6,700
13	6,300	6,300	6,400	6,400	6,300	6,700
14	6,500	6,500	6,400	6,600	6,500	6,700

Source: Les conventions collectives.

(1) La convention collective de Jacques-Cartier prévoit une augmentation de traitements de \$200 dans toutes les catégories pour 1963-64. Aucune augmentation de ce genre n'est prévue par les deux autres conventions collectives.

TABLEAU XXIII

TRAITEMENTS DES INSTITUTEURS LAICS DETENANT
UN BREVET A OU UN BREVET B A MONTREAL,
VERDUN ET JACQUES-CARTIER, ^(I) EN 1962-63

Années d'ancienneté	Brevet "A"			Brevet "B"		
	Montréal	Verdun	Jacques- Cartier	Montréal	Verdun	Jacques- Cartier
1	\$4,400	\$4,700	\$4,800	\$4,000	\$4,100	\$4,500
2	4,600	4,750	4,950	4,150	4,150	4,650
3	4,800	4,800	5,100	4,300	4,200	4,800
4	5,000	4,900	5,250	4,500	4,300	4,950
5	5,200	5,200	5,400	4,700	4,600	5,100
6	5,400	5,400	5,550	4,900	4,850	5,250
7	5,650	5,650	5,700	5,100	5,100	5,400
8	5,900	5,900	5,900	5,300	5,300	5,600
9	6,150	6,100	6,100	5,500	5,500	5,800
10	6,400	6,300	6,300	5,700	5,700	6,000
11	6,650	6,500	6,500	5,900	5,900	6,200
12	6,900	6,700	6,700	6,100	6,100	6,400
13	7,150	6,900	6,700	6,300	6,300	6,400
14	7,400	7,100	6,700	6,500	6,500	6,400

Source: Les conventions collectives.

- (1) La convention collective de Jacques-Cartier prévoit une augmentation de traitements de \$200 dans toutes les catégories pour 1963-64. Aucune augmentation de ce genre n'est prévue par les deux autres conventions collectives.

TRAITEMENTS DES INSTITUTRICES LAIQUES DETENANT
UN BREVET COMPLEMENTAIRE OU SUPERIEUR A
MONTREAL, VERDUN ET JACQUES-CARTIER,⁽¹⁾ EN 1962-63

Années d'ancienneté	Brevet Complémentaire			Brevet Supérieur		
	Montréal	Verdun	Jacques- Cartier	Montréal	Verdun	Jacques- Cartier
1	\$3,700	\$3,800	\$4,000	\$3,700	\$3,800	\$4,300
2	3,800	3,850	4,100	3,800	3,850	4,400
3	3,900	3,900	4,200	3,900	3,900	4,500
4	4,050	4,000	4,350	4,050	4,000	4,650
5	4,200	4,400	4,500	4,200	4,400	4,800
6	4,400	4,700	4,650	4,400	4,700	4,950
7	4,600	5,000	4,800	4,600	5,000	5,100
8	4,800	5,300	5,000	4,800	5,300	5,300
9	5,000	5,500	5,200	5,000	5,500	5,500
10	5,250	5,700	5,400	5,250	5,700	5,700
11	5,500	5,900	5,600	5,500	5,900	5,900
12	5,750	6,100	5,800	5,750	6,100	6,100
13	6,000	6,300	5,800	6,000	6,300	6,100
14	6,250	6,500	5,800	6,250	6,500	6,100

Source: Les conventions collectives.

(1) La convention collective de Jacques-Cartier prévoit une augmentation de traitements de \$200 dans toutes les catégories pour 1963-64. Aucune augmentation de ce genre n'est prévue par les deux autres conventions collectives.

TRAITEMENTS DES INSTITUTRICES LAIQUES DETENANT UN
BREVET A OU UN BREVET B A MONTREAL,
VERDUN ET JACQUES-CARTIER, ⁽¹⁾ EN 1962-63

Années d'ancienneté	Brevet "A"			Brevet "B"		
	Montréal	Verdun	Jacques- Cartier	Montréal	Verdun	Jacques- Cartier
1	\$4,400	\$4,400	\$4,300	\$3,700	\$3,800	\$4,000
2	4,600	4,450	4,400	3,800	3,850	4,100
3	4,800	4,500	4,500	3,900	3,900	4,200
4	5,000	4,600	4,650	4,050	4,000	4,350
5	5,200	5,000	4,800	4,200	4,400	4,500
6	5,400	5,300	4,950	4,400	4,700	4,650
7	5,650	5,600	5,100	4,600	5,000	4,800
8	5,900	5,900	5,300	4,800	5,300	5,000
9	6,150	6,100	5,500	5,000	5,500	5,200
10	6,400	6,300	5,700	5,250	5,700	5,400
11	6,650	6,500	5,900	5,500	5,900	5,600
12	6,900	6,700	6,100	5,750	6,100	5,800
13	7,150	6,900	6,100	6,000	6,300	5,800
14	7,400	7,100	6,100	6,250	6,500	5,800

Source: Les conventions collectives.

(1) La convention collective de Jacques-Cartier prévoit une augmentation de traitements de \$200 dans toutes les catégories pour 1963-64. Aucune augmentation de ce genre n'est prévue par les deux autres conventions collectives.

ans d'ancienneté, elle est de \$100 à \$400. Toutes ces différences seront majorées de \$200 l'an prochain, parce que la convention de Jacques-Cartier prévoit une telle augmentation, alors que celles de Montréal et de Verdun ne prévoient rien de tel.

La différence de rémunération entre détenteurs de brevets supérieurs à Montréal et à Jacques-Cartier est encore plus marquée que ne l'indique le tableau XXII. En effet, la convention de Montréal reconnaît un maximum de huit années d'ancienneté à l'extérieur, alors que la convention de Jacques-Cartier les reconnaît toutes. C'est ainsi qu'un instituteur de douze années d'ancienneté pouvait, en 1962-63, recevoir \$6,700 à Jacques-Cartier, mais seulement \$5,400 à Montréal. Rien d'étonnant que les détenteurs de brevets supérieurs à l'emploi de la commission scolaire de Jacques-Cartier soient des gens qui ont beaucoup d'années d'ancienneté!

Par ailleurs, il faut dire que cet avantage en faveur de la convention de Jacques-Cartier est diminué par le fait que la convention de Montréal reconnaît par une rémunération plus élevée toute tranche de 15 "crédits" qu'un professeur a complétée en vue de l'obtention d'un diplôme universitaire. Cette clause implique que la convention de Jacques-Cartier est relativement plus attrayante pour les détenteurs de brevets supérieurs qui ne désirent pas poursuivre leurs études.

Toutes ces remarques s'appliquent également à ceux qui détiennent un brevet complémentaire. Elles valent davantage à l'égard de ceux qui détiennent un brevet élémentaire, car les commissions scolaires de Montréal et de Verdun ont pu s'assurer les services des instituteurs dont elles avaient besoin, sans faire appel aux détenteurs d'un brevet considéré comme moins élevé.

Si l'on considère maintenant la rémunération accordée à ceux qui détiennent des brevets plus récents (voir tableau XXIII, page 82), on se rend compte que la commission scolaire de Jacques-Cartier offre plus aux détenteurs des brevets A et B, mais que les détenteurs du brevet A y trouvent un avantage moindre que ceux du brevet B. Cette différence est de \$400 pour ceux qui se présentent pour la première fois sur le marché du travail.⁽¹⁾ Malgré cette différence dans la rémunération, la commission scolaire de Jacques-Cartier n'a engagé, en 1962-63, qu'un seul des nouveaux détenteurs du brevet A.

Il semble donc que la distribution des instituteurs de Jacques-Cartier en fonction de leurs qualifications et de leur ancienneté soit en relation directe avec le niveau et la structure de l'échelle de traitement, relativement aux mêmes caractéristiques des échelles de traitement de Montréal et de Verdun.

Examinons maintenant le cas des institutrices.

(1) Elle sera de \$600 l'an prochain.

La distribution des institutrices en fonction de leur ancienneté et de leurs qualifications peut aussi s'expliquer par la rémunération relativement plus intéressante des catégories où elles sont le plus nombreuses, et moins intéressante des catégories où elles sont moins nombreuses.

C'est ainsi que les institutrices détenant un brevet A sont moins bien rémunérées à Jacques-Cartier qu'à Verdun et à Verdun qu'à Montréal en 1962-63 (voir tableau XXV, page 84). La différence peut même aller jusqu'à \$1,300. Quand on tient compte en plus du facteur "ambiance locale", il n'y a rien d'étonnant que seulement 5 des 315 institutrices de Jacques-Cartier détiennent un brevet A en 1962-63.

La même année cependant, on trouve un bon nombre d'institutrices qui détiennent un brevet B. Cela n'est pas surprenant non plus, puisque l'échelle de Jacques-Cartier est supérieure aux deux autres, en ce qui a trait au brevet B, de un an à six ans d'ancienneté. Aussi, les détentrices de brevets B à Jacques-Cartier sont-elles des institutrices de six années et moins d'expérience.

Malgré cela, la commission scolaire n'a pas su engager ou retenir les services de plus de 57 institutrices qui détiennent ce brevet, soit 20% de toutes celles qui sont à son emploi, alors que les institutrices possédant cette qualification représentaient, comme on l'a vu plus haut, 33% de toutes les institutrices des commissions scolaires urbaines, deux ans auparavant. Cela nous apparaît comme un autre indice de la nécessité d'une différence de traitement à l'avantage des instituteurs de Jacques-Cartier.

Quant à celles qui détiennent un brevet C, la moins recherchée des qualifications les plus récentes, elles ne représentent que 6% de l'effectif de la commission scolaire, alors que deux années auparavant, ces dernières représentaient 22% de tout l'effectif provincial dans les écoles urbaines. D'ailleurs, des trois conventions mentionnées jusqu'ici, seule celle de Jacques-Cartier reconnaissait comme telle une catégorie spéciale pour ceux ou celles qui détenaient un tel brevet.

Quant au fait que Jacques-Cartier ait plus que sa part des brevets supérieurs, cela peut s'expliquer par les traitements plus élevés offerts aux institutrices de cette catégorie qui ont six années et moins d'ancienneté (voir tableau XXIV, page 83). C'est en effet pour elles que les différences de traitement à l'avantage de Jacques-Cartier sont le plus considérables. On en retrouve d'ailleurs un nombre relativement important à Jacques-Cartier.

Il reste le cas de celles qui possèdent un brevet élémentaire. Elles comptent pour plus de 41% des institutrices à l'emploi de la commission scolaire de Jacques-Cartier. Leur grand nombre s'explique à la fois par la difficulté pour la commission scolaire de Jacques-Cartier de se procurer du personnel plus qualifié et par le fait que les commissions scolaires de Verdun et de Montréal n'en

engagent pas. Pour celles-là, Jacques-Cartier ne subit pas de concurrence.

De tout cela il ressort deux choses. Tout d'abord, le mécanisme des prix, qui veut que les ressources, humaines autant que physiques, se dirigent là où elles sont le mieux rémunérées, a joué: la commission scolaire de Jacques-Cartier a retenu les services des instituteurs et institutrices qui appartiennent à des catégories mieux rémunérées qu'à Montréal et à Verdun, les plus proches concurrents de Jacques-Cartier. Ensuite, même dans certaines catégories où la rémunération était plus élevée qu'ailleurs, la commission scolaire n'a pas pu obtenir sa part normale, ce qui laisse entendre qu'à traitement égal on préférerait aller ailleurs, tout au moins en 1962-63.

Indépendamment de la politique de sélection, le niveau et la structure des traitements peut facilement expliquer la distribution, en 1962-63, des enseignants de Jacques-Cartier en fonction de leurs qualifications et de leur expérience.

A ce stade, il est permis de se demander si on aurait pu se procurer les services du même type de personnel à un prix moindre. Si c'est le cas, ces derniers ont été plus coûteux qu'autrement.

A ce sujet, il faut d'abord souligner la nécessité dans laquelle se trouve présentement la commission scolaire de Jacques-Cartier d'offrir une rémunération plus élevée qu'à Montréal ou à Verdun pour obtenir des instituteurs pour les services desquels elle entre en concurrence avec les commissions scolaires de ces deux endroits. Cela nous paraît évident pour deux raisons. Tout d'abord, malgré des différences de traitements assez considérables à l'avantage des instituteurs qui eussent accepté un emploi à la commission scolaire de Jacques-Cartier, on n'a pu engager qu'un nombre relativement faible d'instituteurs de certaines catégories. A cet égard, le cas des détenteurs du brevet A est typique. Malgré des différences de \$100 à \$400 (qui allaient devenir \$300 à \$600 l'année suivante), on en a engagé remarquablement peu. Ensuite, les seules catégories où le recrutement s'est avéré aussi facile, ou plus facile, qu'ailleurs sont précisément celles où des différences marquées de traitement existent. C'est le cas, par exemple, des institutrices qui possèdent un brevet B et qui ont peu d'années d'expérience. Des différences de \$200 à \$300 (qui allaient devenir \$400 à \$500 en 1963-64) par rapport à Montréal et de \$100 à \$350 (qui allaient devenir \$300 à \$550) par rapport à Verdun, ont suffi pour permettre à la commission scolaire de Jacques-Cartier de retenir leurs services. C'est le cas aussi de celles qui possèdent un diplôme supérieur avec très peu d'années d'expérience: en les payant \$500 de plus qu'ailleurs, on a pu en ramener quelques-unes à l'école.

Ces constatations concordent avec le fait que l'on considère généralement que l'ambiance de la Cité de Jacques-Cartier n'est pas

aussi agréable que celle des cités avoisinantes. Les résultats d'une enquête sociologique menée dans Jacques-Cartier, et citée par les instituteurs dans le mémoire qu'ils nous présentaient, sont assez éloquentes à cet égard.

Pour ces raisons, il nous paraît difficile de dire que ce personnel eût pu être engagé à meilleur prix, i.e. à un prix moindre en 1962-63. D'autant plus que, dans l'ensemble de la province, les disponibilités de personnel possédant ces qualifications étaient inférieures aux besoins.

Il reste les instituteurs pour lesquels il n'existe pas de demande ou une demande faible et résiduelle à Montréal, à Verdun, ou ailleurs dans la province. C'est le cas de ceux qui ne détiennent pas de diplôme et qui ne sont pas qualifiés et de ceux qui détiennent un diplôme élémentaire. A leur égard, la commission scolaire de Jacques-Cartier n'entraîne pas en concurrence avec les deux commissions scolaires déjà mentionnées. Or, ils représentent une part importante de l'effectif de la commission scolaire. Il s'agit de 34 hommes sur 109 et de 143 femmes sur 315. En 1963-64, l'échelle des traitements prévoit que les institutrices qui détiennent un diplôme élémentaire et qui sont à l'emploi de la commission scolaire de Jacques-Cartier gagneront \$300 de plus que les institutrices qui possèdent un brevet B et qui sont à l'emploi de la commission scolaire de Montréal. L'an dernier, cette différence était de \$100. En ce qui concerne cette catégorie d'instituteurs, il nous paraît difficile de dire que l'état du marché n'eût pas permis une négociation conduisant à des résultats avantageux pour la commission scolaire de Jacques-Cartier.

Ce qui précède nous indique donc que certaines économies auraient peut-être pu être faites à l'occasion de l'emploi du personnel enseignant pour l'année 1962-63. Nous savons, par ailleurs, que ce personnel était relativement moins qualifié et plus expérimenté que dans l'ensemble des commissions scolaires urbaines de la province. Dans la mesure où l'on accepte qu'il ne devrait pas en être ainsi, on peut se demander si la commission scolaire n'aurait pas pu négocier une convention qui lui eût permis d'obtenir un personnel plus qualifié et plus jeune. La question est assez importante puisque ce type de personnel coûte moins cher. Par exemple, à Jacques-Cartier en 1962-63, une institutrice de douze années d'expérience qui détenait un brevet élémentaire était mieux rémunérée qu'une institutrice qui détenait un brevet B et qui possédait huit années d'expérience, ou que celle qui détenait un brevet A et qui possédait sept années d'expérience. En offrant davantage qu'ailleurs aux plus jeunes mieux qualifiés, n'aurait-on pu à la fois réduire le coût du personnel enseignant et en améliorer les qualifications? Il est sûr qu'un personnel mieux qualifié et plus jeune aurait coûté moins cher. Mais il faut se rappeler qu'un tel personnel est relativement rare dans la province et que son offre, pour plusieurs raisons, est plutôt inélastique. Des traitements substantiellement plus élevés auraient probablement permis d'attirer à la

commission scolaire de Jacques-Cartier un plus grand nombre d'instituteurs jeunes et qualifiés. Mais cela eût été au détriment des autres commissions scolaires de la province. Il est difficile de dire de quelle façon elles auraient réagi. On peut penser que les plus à l'aise auraient offert des traitements comparables afin de retenir leurs instituteurs les mieux qualifiés. Avec le résultat que l'attrait relatif d'un emploi à la commission scolaire de Jacques-Cartier n'aurait pas été amélioré, qu'il n'y aurait pas eu de déplacement d'instituteurs et que la pression sur la hausse de leurs traitements aurait été encore plus forte. Tout cela souligne à nouveau dans quelle mesure les commissions scolaires sont interdépendantes dans l'achat des services d'enseignement. Aucune n'a en main toute la solution au problème de l'augmentation des coûts du personnel enseignant. Pour ces raisons, il ne nous semble pas possible d'affirmer que des changements dans la structure des salaires auraient pu améliorer la qualité du corps enseignant de la commission scolaire de Jacques-Cartier sans en augmenter le coût.

3) Négociation de la dernière convention collective

Le fait que la convention collective régissant présentement les conditions de travail des instituteurs ait été signée deux jours avant la tenue d'une élection scolaire laissait croire, à première vue, que des intérêts politiques avaient pu, à cette occasion, avoir préséance sur l'obligation de bien administrer la chose scolaire.

Cependant, l'analyse des faits nous laisse croire que la négociation de cette convention a été faite de façon normale, c'est-à-dire en utilisant les moyens habituels et sans que n'intervienne le souci de soigner des intérêts personnels. A cette occasion, il y eut trois séances de négociation, proposition et contre-proposition d'une échelle de traitements et amendements réciproques à certains item de l'échelle. On comprend qu'il nous a semblé important d'établir les circonstances qui ont entouré la signature de cette convention, quand on sait qu'elle affecte presque 60% des dépenses de la commission scolaire.

4) La politique de sélection

A l'égard de la politique de sélection, il nous semble important de distinguer la politique actuelle de la politique antérieure, à cause du fait que le directeur des études actuel n'est en fonction que depuis le début de l'année scolaire 1962-63.

L'analyse de la politique de ce dernier nous a été rendue difficile pour deux raisons. Tout d'abord, l'expérience de sa politique est très courte. Ensuite, aucune sélection n'a été appliquée cette année (1963-64), puisqu'on a dû remercier bon nombre d'instituteurs à la suite de l'application des normes suggérées par le Ministère de la Jeunesse et du transfert du cours secondaire à

la régionale de Chambly. Il n'y a donc qu'en 1962-63 que le directeur des études a dû procéder à un certain choix. Cette année-là, 40 instituteurs ont démissionné et le nombre des instituteurs a été porté de 419 à 467, de telle sorte qu'on en a engagé 88 nouveaux. A cette occasion, on a reçu 367 demandes d'emploi. Ce dernier chiffre, cependant, représente mal le nombre réel de ceux qui ont offert leurs services. En effet, en fin d'année, les instituteurs qui désirent changer d'employeur offrent leurs services à plusieurs commissions scolaires et seulement une partie de ces demandes d'emploi demeurent quand les commissions scolaires, que le candidat a placées par ordre de préférence, ont fait connaître leur décision.

De toute façon, en 1962-63, d'après les témoignages reçus, tous les détenteurs de brevets A qui ont offert leurs services auraient été engagés. De plus, on a dû se résigner à engager un certain nombre de détenteurs de brevets élémentaires.

A partir de cette seule année d'expérience, il est bien difficile d'identifier la politique de sélection qui a été appliquée. Dans le cas des brevets A, par exemple, aucune sélection n'a été faite, puisqu'on a engagé tous ceux qui se sont présentés. On sait cependant, d'après les statistiques fournies par la commission scolaire, que 22 sur 29 des instituteurs laïcs engagés dans les classes françaises avaient cinq années et moins d'expérience. Chez les femmes, c'était 40 sur 50. Seulement 5 des hommes détenaient un brevet A ou B, alors que 21 des nouvelles institutrices détenaient l'un ou l'autre de ces brevets.

Le témoignage du directeur des études, recueilli en diverses occasions, ne nous a pas permis d'identifier une politique de recrutement bien clairement définie. Voici, cependant, de quelle façon il nous semble juste de l'exprimer.

Tout d'abord, la fonction vacante détermine dans une certaine mesure les diplômes requis, l'ancienneté et le sexe. On ne confiera certaines classes qu'à des hommes, par exemple. On n'en confiera certaines autres qu'à des personnes d'expérience. C'est ainsi que la nature de la fonction élimine dès le point de départ certaines personnes qui auraient les qualifications, mais pas l'expérience, etc. Dans l'esprit du directeur des études, une personne d'expérience est celle qui a enseigné pendant au moins cinq années. Il ne semble pas, d'après lui, que les années suivantes ajoutent beaucoup à l'expérience. Il s'ensuit que, de ce point de vue, il est indifférent d'engager une personne de huit années d'ancienneté ou de douze, ou de quatorze, etc.

Lorsque plusieurs personnes se présentent pour le même poste, elles sont interviewées par les membres d'un comité. Leur comportement devant ce comité, où on tente d'évaluer leur personnalité, leur degré de culture et leurs centres d'intérêt, permet de les classer les unes par rapport aux autres. C'est habituellement à ce stade que s'effectue le choix.

Si, cependant, plusieurs candidats retiennent également l'attention, on choisit de préférence celui dont les qualifications sont les plus élevées. A qualifications égales, on engage, de préférence, une personne de la place.

Dans la mesure où c'est là la procédure actuelle de sélection, nous ne croyons pas qu'elle soit mauvaise.

Cette procédure cependant, comme nous l'avons vu, a été appliquée seulement l'année dernière. Or, les caractéristiques actuelles du personnel enseignant découlent, dans une certaine mesure, de la politique de sélection des années antérieures. Il est donc important de considérer cette dernière, lorsqu'il s'agit d'expliquer la composition actuelle du personnel enseignant.

Il faut dire, tout d'abord, que la commission scolaire de Jacques-Cartier a reconnu plus tôt que d'autres commissions scolaires les années d'expérience acquises ailleurs que chez elle. Pour les instituteurs laïcs, elle reconnaissait également, lorsque le cas se présentait, les années d'expérience prises en communauté, alors qu'ailleurs on n'en tenait pas compte ou difficilement. Enfin, très tôt, elle n'a pas eu d'objection à l'engagement de femmes mariées. Cela explique, dans une large mesure, l'ancienneté relativement plus grande de son personnel. Au fond, cependant, la reconnaissance plus large des années d'expérience et l'accueil réservé aux femmes mariées nous semblent avoir été plus une conséquence des pressions du marché qu'une décision volontairement prise par la direction. Cela découle logiquement de la situation générale du marché depuis le milieu de la dernière décade et de la situation socio-économique particulière à Jacques-Cartier, au cours des mêmes années.

Une fois le personnel en place, il est plus difficile de le rajeunir, bien qu'un rajeunissement graduel soit possible. Il est difficile de procéder au rajeunissement pour deux raisons principales. Tout d'abord, on hésite habituellement à congédier des instituteurs qui ont beaucoup d'ancienneté, s'ils rendent de bons services. Ensuite, l'article 232 du Code scolaire ne permet plus de remercier un professeur sans raison suffisante. Il est évident que le congédiement d'un instituteur qui rend d'excellents services pour le remplacer par un plus jeune dans le but de diminuer le coût du personnel enseignant ne constitue pas une "raison suffisante". Cette restriction peut être contournée dans la mesure où les conditions du marché permettent la négociation de changements dans la structure de l'échelle de traitements qui peuvent inciter à partir de leur propre gré ceux dont on ne désire plus les services.

Enfin, il faut signaler encore une fois que, tant et aussi longtemps que dans l'ensemble de la province les besoins d'instituteurs seront plus grands que les disponibilités, l'élimination dans une commission scolaire de ces instituteurs ne conduirait qu'à les déplacer vers une autre commission scolaire, tout en augmentant la pression sur les prix de ceux qui sont les plus recherchés.

LES BIENS MATERIELS

Les services pédagogiques que nous venons d'étudier sont dispensés dans un cadre matériel que nous voulons maintenant examiner. Ce cadre matériel est constitué de certains biens que, pour les besoins de la cause, nous avons divisés en deux catégories: les biens immeubles et les biens meubles.

Ces biens seront étudiés sous les aspects de la quantité et de la qualité. Pour ce qui est de la qualité, toutefois, nous nous limiterons aux incidences purement pédagogiques de celle-ci, reportant à une autre partie du mémoire l'analyse de cet aspect en termes de coûts et de durée.

a) Les biens immeubles

1) Les écoles

A première vue, le système scolaire de Jacques-Cartier semble souffrir, depuis plusieurs années, d'une carence de locaux scolaires. En effet, selon les informations que nous avons recueillies, il y avait dans cette municipalité scolaire, en 1957-58, 114 locaux temporaires. Ce nombre est passé à 136 en 1958-59, pour ensuite diminuer graduellement jusqu'en 1962-63, alors qu'il était de 21.

Il est à remarquer cependant qu'il en va des locaux scolaires comme des maîtres, c'est-à-dire que leur nombre dépend directement du nombre d'élèves que l'on consent à placer dans le même groupe de travail, ou la même classe. Or, nous avons déjà démontré, à la page 69, qu'un classement plus judicieux des élèves en 1962-63 eût pu entraîner une réduction considérable du nombre des groupes de travail, et conséquemment du nombre des locaux nécessaires à l'enseignement. De fait, tous les locaux temporaires auraient pu être éliminés et environ 19 classes seraient devenues vacantes pour servir à d'autres fins, à la suite des regroupements que nous avons effectués au seul niveau primaire. Ce faisant, la commission scolaire aurait économisé \$13,570 pour le seul exercice 1962-63, soit la somme qu'elle payait à titre de loyer pour les locaux temporaires.

En plus des regroupements, le transfert du cours secondaire à la commission scolaire régionale de Chambly aura pour effet de libérer un grand nombre de locaux scolaires. C'est donc maintenant à un problème de surplus que la commission scolaire devra faire face.

Même si, dans l'avenir immédiat, plusieurs de ces locaux (environ 50, semble-t-il) seront loués par la régionale, il n'en demeure pas moins que Jacques-Cartier pourra compter sur ces locaux, au fur et à mesure qu'elle en aura besoin pour loger les nouvelles classes primaires qui viendront s'ajouter chaque année.

Puisque le problème des locaux scolaires, dans une municipalité scolaire de l'étendue de celle de Jacques-Cartier, ne peut s'étudier globalement, nous procéderons à une étude à l'échelle de la paroisse. Nous tenterons d'établir les besoins futurs en locaux scolaires, puis nous ferons un rapprochement entre ces besoins et les locaux actuellement disponibles, tout en maintenant le transport au minimum.

L'examen du tableau XXVI, page 94, nous permet de constater que la population des enfants de 6 à 12 ans de certaines paroisses tend à se stabiliser, ou même à diminuer (N.-Dame-de-la-Garde, St-Charles-Borromée, St-Romain, N.-D.-de-Grâce et Sacré-Coeur), tandis que d'autres paroisses montrent des signes d'accroissement quant à ce segment de la pyramide des âges. Parmi ces paroisses, celles qui sont susceptibles de progresser le plus sont les paroisses St-Vincent-de-Paul et St-François-de-Sales. En effet, c'est dans ces deux paroisses que la construction domiciliaire s'effectue depuis quelques années, et continuera de s'effectuer quelques années encore selon toute apparence. La paroisse St-Jean-Vianney enregistre une augmentation annuelle décroissante, même si elle compte encore de nombreux terrains inutilisés.

Au moyen de diverses techniques de projection, nous avons pu estimer une augmentation annuelle par paroisse, en termes de classes, pour les quelques prochaines années. Ces prévisions sont présentées au tableau XXVII, p. 95, en relation avec la disponibilité des locaux.

Les paroisses St-Romain, St-Pie X et Sacré-Coeur, qui compteront l'an prochain (sans tenir compte de l'entente avec la régionale de Chambly) quelque 48 locaux inutilisés, ne montrent aucun signe d'accroissement qui permette de prédire le moment où tous les locaux seront utilisés, à l'échelle paroissiale. Dans la mesure où les autres paroisses pourront se suffire à elles-mêmes, en termes de locaux scolaires, ces trois paroisses poseront de sérieux problèmes à la commission scolaire de Jacques-Cartier, dès que la régionale de Chambly pourra compléter la construction de ses propres locaux. Devant une telle éventualité, il serait sans doute sage d'étudier la possibilité de vendre à la régionale de Chambly certaines écoles utilisables pour l'enseignement secondaire du premier cycle. Une telle transaction pourrait permettre à Jacques-Cartier de construire de nouvelles écoles là où elles seront le plus utiles comme, par exemple, dans le domaine Fontainebleau. La paroisse St-Vincent-de-Paul, dans laquelle se trouve ce domaine, devra l'an prochain utiliser les locaux libres de la paroisse St-Jean-Vianney, dans la mesure évidemment où ces locaux ne seront pas loués à la régionale. A la même condition, la paroisse St-François-de-Sales pourra compter sur les locaux libres de la paroisse St-Pie X.

Sur le plan de la quantité, la commission scolaire de Jacques-Cartier possède donc les locaux scolaires nécessaires pour absorber, en théorie du moins, l'augmentation de sa population

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

EVOLUTION, PAR PAROISSE, DE LA POPULATION
DE 6 A 12 ANS DE 1959-60 A 1962-63

Paroisses	1959-60	1960-61	1961-62	1962-63
N.-D.-de-la-Garde	1,136	870	898	887
St-François-de-Sales	367	405	459	565
St-Charles-Borromée	641	725	700	705
St-Vincent-de-Paul	399	563	612	686
N.-D.-de-Fatima	389	495	545	572
St-Romain	94	116	117	102
St-Jean-Vianney	1,043	1,102	1,154	1,204
N.-D.-de-Grâce	1,084	798	858	822
St-Pie X	462	561	575	590
Sacré-Coeur	535	711	792	793
Total	6,150	6,346	6,710	6,926

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

SURPLUS DE LOCAUX ET RYTHME D'AUGMENTATION
DES BESOINS, PAR PAROISSE

Paroisses	Nombre actuel de locaux	Besoins 1963-64	Surplus 1963-64	Augmentation (1) annuelle
N.-D.-de-la-Garde	59	34	25	$-\frac{1}{4}$
*St-François-de-Sales	26	22	4	4
St-Charles-Borromée	30	25	5	$\frac{1}{4}$
*St-Vincent-de-Paul	24	26	-2	2
N.-D.-de-Fatima	26	21	5	1
St-Romain	14	5	9	0
*St-Jean-Vianney	39 + 15	44	10	$1\frac{1}{2}$
N.-D.-de-Grâce	41	32	9	1
St-Pie X	55	33	22	0
*Sacré-Coeur	45	28	17	0
Total	374	270	104	$9\frac{1}{2}$

(1) Valable pour les cinq prochaines années, avec de fortes réserves quant aux paroisses marquées d'un astérisque. Une grande partie de la superficie de ces paroisses n'est pas encore développée.

(2) Ce surplus de locaux tient compte de l'élimination du cours secondaire et des regroupements que nous avons effectués au niveau primaire.

scolaire pour plusieurs années à venir; à moins que l'aménagement du territoire ne se fasse à un rythme plus rapide que celui des dernières années. Cette dernière possibilité n'est pas à rejeter, loin de là, puisque les projets de routes provinciales dans cette région sont de nature à affecter l'attrait relatif de la Cité de Jacques-Cartier. Par ailleurs, nous savons que le plan directeur de la municipalité prévoit des zones commerciales et industrielles importantes, susceptibles d'attirer à Jacques-Cartier un nombre considérable de travailleurs.

Si les locaux scolaires, à Jacques-Cartier, ne posent pas de problème quant à la quantité, du moins immédiatement, ils en posent de très graves quant à la localisation géographique. En effet, certaines écoles nouvelles ont été construites dans des paroisses où la population scolaire est ou stable, ou décroissante, alors que des paroisses en voie d'expansion manquent de locaux scolaires. Tel que nous l'avons suggéré plus haut, il serait possible de remédier à la situation, au moins en partie, en vendant à la régionale l'excédent d'écoles de certaines paroisses, pour en bâtir de nouvelles là où elles sont le plus nécessaires. Nous ne possédons pas assez d'informations précises sur les plans d'ensemble de la régionale pour être en mesure d'étudier les problèmes que ne manquerait pas de soulever la négociation d'une telle transaction.

Dans la mesure où une entente avec la régionale s'avère impossible, Jacques-Cartier aura avant longtemps à faire un choix difficile. Il faudra construire des écoles tout en tolérant des locaux libres ailleurs, ou remettre à plus tard la construction des écoles et assurer le transport des enfants vers les locaux libres. Dans les deux cas, le coût d'exploitation du système scolaire sera supérieur à ce qu'il pourrait être; il s'agira, pour la commission scolaire, de choisir la solution la moins coûteuse.

La plupart des écoles de Jacques-Cartier sont assez conventionnelles et peuvent être considérées comme "fonctionnelles", surtout quant à leur aménagement intérieur, mais il y a cependant des exceptions. Dans la construction de quelques-unes des plus récentes écoles, on a négligé l'utilité et le confort au profit de la forme architecturale. S'il est permis de s'écarter de la conception conventionnelle de l'école, encore faut-il, de toute évidence, éviter que l'originalité se manifeste au détriment des exigences pédagogiques. Selon nous, quatre écoles récentes de Jacques-Cartier présentent des vices de conception. Il s'agit des écoles Carillon, Samuel-de-ChAMPLAIN, Notre-Dame-de-la-Garde et St-Romain. Le principal défaut de ces écoles est la disposition des classes autour d'un gymnase central. Or, la seule paroi qui existe entre ce gymnase et les classes est la paroi intérieure des classes; cette paroi, en partie vitrée, ne semble pas assurer une insonorisation efficace. Un tel aménagement des locaux empêche, dans une certaine mesure, l'utilisation concurrente des salles de classe et du gymnase.

Si l'on pense que l'école est responsable, non seulement de l'éducation intellectuelle, mais également de l'éducation physique des enfants, il faudrait qu'elle puisse travailler sur les deux plans sans que l'un nuise à l'autre. Dans ces écoles, vouloir faire de l'éducation physique durant les heures régulières de classe, c'est consentir à nuire délibérément au travail qui se poursuit dans les classes. Nous avons pu vérifier sur place combien les bruits qui émanent du gymnase peuvent distraire les élèves et les maîtres. Il ne faut pas oublier, d'autre part, que le gymnase sert de salle de récréation lorsque les enfants ne peuvent sortir. Quoi qu'il en soit, il faudrait que des dispositions soient prises le plus tôt possible pour que ces écoles puissent fonctionner normalement. L'érection d'une paroi, entre le gymnase et le corridor de ceinture, nous paraît difficile à éviter. Cette paroi n'éliminerait cependant pas tous les inconvénients de ces constructions, puisque la surveillance y deviendrait de ce fait beaucoup plus difficile.

Puisque nous en sommes aux gymnases, il convient de souligner que quatre écoles seulement possèdent à l'heure actuelle des gymnases dignes de ce nom. Les écoles qui n'ont pas de gymnase ont généralement une salle de récréation. Ces salles sont, en général, relativement exiguës et, de plus, plusieurs d'entre elles sont partiellement occupées par des classes. Les salles des écoles Hélène-de-Champlain et Jeanne-Leber sont entièrement utilisées à cette fin. Il faudrait que la commission scolaire de Jacques-Cartier établisse un plan par lequel ces écoles récupéreraient graduellement leur salle de récréation ou d'éducation physique. Le surplus de locaux que le regroupement des élèves provoquera en 1963-64 devrait être partiellement utilisé à cette fin.

Les écoles Carillon et Samuel-de-Champlain présentent un autre problème. Certains jours d'hiver, les élèves et les maîtres doivent garder leurs vêtements d'extérieur pour y travailler. A quelques reprises, on a même renvoyé les enfants, tellement la température s'était abaissée. Par ailleurs, le nombre considérable de fenêtres fait qu'au printemps, le soleil devenant plus ardent, la température à l'intérieur des classes peut s'élever au point de devenir insupportable. Un certain nombre de locaux, dont le bureau du principal et la salle des professeurs, sont placés dans le centre de l'édifice, où l'aération est très difficile. Ces dernières constatations valent également pour l'école St-Romain.

Un examen minutieux de ces constructions récentes nous a fait constater le grand besoin de normes sensées de construction qui porteraient tant sur l'aménagement intérieur de l'édifice que sur le chauffage, l'éclairage et l'aération. S'il est justifiable de laisser une certaine initiative au niveau local en ce domaine, il faut bien admettre que, malgré toute leur bonne volonté, les responsables de l'éducation à ce niveau n'ont ni le temps, ni la préparation nécessaires pour juger des implications pédagogiques

ou autres de telle ou telle innovation. C'est ainsi, par exemple, qu'à l'école Notre-Dame-de-la-Garde on a érigé à l'extérieur, devant les fenêtres, une structure de béton ajourée dans le but d'éviter que les rayons du soleil n'entrent directement dans les classes et d'assurer un éclairage uniforme par la lumière artificielle. Selon une telle conception architecturale, l'existence de nombreuses fenêtres est principalement un inconvénient. Il y aurait certainement lieu d'établir des normes à ce sujet afin d'éviter des conflits de conception architecturale de telle sorte qu'on ne soit pas amené à faire de nombreuses fenêtres pour ensuite les masquer par des structures dispendieuses.

A deux exceptions près, les édifices scolaires de Jacques-Cartier ne comptent aucune salle convenable pour les instituteurs. Dorénavant, la commission scolaire ne sera responsable que du primaire, et les maîtres à ce niveau passent dans leurs classes respectives la plus grande partie de leur temps. Néanmoins, il faudrait songer à réserver, dans chaque école, une salle où les instituteurs pourraient se rencontrer, se mieux connaître, discuter de leurs problèmes communs, travailler ensemble, tenir des réunions à caractère professionnel, etc. Dans ce local, on devrait trouver le matériel didactique, des volumes de référence, quelques périodiques pédagogiques, etc. Cette salle devrait être meublée de tables de travail, de chaises confortables, enfin de ce qu'il faut pour que les maîtres se sentent chez eux dans leur local et aiment y travailler, ou tout simplement s'y reposer. Peu de maîtres, selon nous, peuvent demeurer longtemps dans leur classe après que les élèves l'ont quittée. Ils y ont passé déjà plusieurs heures et ils désirent une autre ambiance. Ce besoin légitime est malheureusement trop souvent ignoré. Pourtant, après de longues heures avec des jeunes, il fait bon se retrouver avec des adultes.

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, la commission scolaire de Jacques-Cartier a fait de sérieux efforts depuis quelques années pour doter ses écoles d'un certain nombre de volumes de bibliothèque. Malheureusement, les écoles, d'une façon générale, ne possèdent aucune salle de bibliothèque. Les volumes sont tantôt dans le bureau du principal, tantôt dans la salle des professeurs, tantôt dans un coin quelconque. Il faudrait songer à aménager, dans les diverses écoles, un lieu convenable pour la bibliothèque scolaire. Il faudrait éviter que les activités de la bibliothèque soient soumises à la disponibilité du local dans lequel se trouvent les volumes. Ainsi, par exemple, le principal peut difficilement assurer que son bureau sera disponible tous les jours, de telle heure à telle heure, pour que les enfants viennent y choisir leurs volumes.

Nous avons remarqué qu'aucune des écoles de Jacques-Cartier n'est dotée d'une salle qui puisse servir à la projection de films,

même si quelques principaux ingénieurs ont pu découvrir dans leur école un coin sombre, et généralement très inadéquat, pouvant à l'occasion servir à cette fin. Nous sommes d'avis que chaque école primaire devrait posséder un local qui puisse aisément servir de salle de projection. Il serait possible, il nous semble, d'utiliser à cette fin le local de la bibliothèque, s'il y en avait un. Il s'agit de deux activités qui peuvent se poursuivre selon des horaires relativement fixes et sans qu'il y ait conflit entre les deux.

x x x

A la suite de cette analyse, il apparaît donc que le surplus de locaux scolaires à Jacques-Cartier pourrait presque disparaître d'ici quelques années, même si la régionale de Chambly suffisait à ses propres besoins. Une partie des locaux serait affectée à des salles de bibliothèque et de projection, une autre à des salles de professeurs, une autre au rétablissement des salles de récréation et enfin, le reste, à l'absorption de l'augmentation annuelle de la population scolaire.

Il semble nécessaire de souligner que la commission scolaire de Jacques-Cartier, comme bien d'autres sans doute, a besoin d'assistance lorsqu'il s'agit d'arrêter les plans d'une école et surtout lorsqu'il s'agit de choisir le site des écoles à construire et leurs dimensions. Afin de minimiser le transport des élèves et d'assurer une utilisation aussi complète que possible des locaux scolaires, il nous semble qu'il soit urgent de songer à des moyens concrets d'introduire un peu plus de flexibilité dans les constructions d'écoles. L'évolution démographique d'une paroisse enregistre des hauts et des bas qu'il faudrait pouvoir suivre, de façon à avoir au moment opportun tous les locaux nécessaires, sans en avoir trop en aucun temps. Nous nous proposons de revenir sur ce problème dans la quatrième partie de notre rapport, où nous apporterons des considérations générales découlant de nos travaux dans les trois commissions scolaires sur lesquelles nous avons mandat d'enquêter.

2) Les terrains

Lors de notre visite des écoles de Jacques-Cartier, nous avons, entre autres choses, examiné avec attention les terrains d'écoles. Nous avons constaté des variations énormes dans la superficie de ces terrains. Dans le cas des écoles les plus vieilles, les variations s'expliquent surtout par l'absence de normes reconnues à l'époque de leur construction. Certains terrains sont nettement trop petits, et il faudrait songer à les agrandir. Malheureusement, dans plusieurs cas, l'agrandissement impliquerait l'expropriation de résidences. Toutefois, comme nous le verrons plus loin dans ce rapport, la commission scolaire possède de nombreux terrains non utilisés et non utilisables pour fins scolaires. Dès lors, il nous semblerait logique que la commission scolaire procède à la vente d'une partie de ces terrains et qu'elle en affecte le produit au financement des expropriations requises pour l'agrandissement des terrains d'écoles en question.

Plusieurs terrains ont, par ailleurs, des dimensions fort acceptables, et c'est heureux! Il faut cependant noter qu'aucun des terrains, petits ou grands, n'est dans un état satisfaisant. La majorité des terrains ne sont pas pavés. Dès lors, quand il fait beau, les enfants jouent dans la poussière et quand il pleut, dans des mares de boue. Dans de telles conditions, il devient extrêmement difficile d'exiger la propreté des enfants et des locaux scolaires.

De toute nécessité, la commission scolaire doit élaborer un projet d'aménagement des terrains d'écoles, et le plus rapidement possible. Dans les conditions actuelles, il n'est pas possible de développer chez les jeunes ce sentiment de fierté pour leur école qui est une des premières manifestations du civisme. Il faudrait également songer à embellir les abords immédiats des écoles, en semant du gazon, en construisant des trottoirs, en plantant même des arbustes. Et qu'on ne croie surtout pas qu'il s'agisse là d'un luxe!

b) Les meubles

Comme nous l'avons signalé plus haut, les biens meubles comprennent le mobilier et les fournitures, la distinction se faisant surtout par rapport à la durée du bien.

1) Le mobilier

Puisque la commission scolaire de Jacques-Cartier ne sera dorénavant responsable que du niveau primaire, c'est en rapport avec ce niveau que nous discuterons du mobilier scolaire. Qu'il nous soit permis de souligner cependant qu'en 1962-63, les élèves du secondaire n'ont joui d'aucun laboratoire digne de ce nom, ni d'aucun

des instruments que l'on utilise, même dans les écoles secondaires les plus modestes.

Au niveau primaire, la pièce de mobilier qui nous a frappés d'abord est le pupitre des enfants. Nous avons remarqué que les chaises-pupitres, dont l'usage est généralisé, sont pour la plupart mal proportionnées. La chaise est beaucoup trop éloignée de la table, de sorte que les enfants sont assis sur le bord de la chaise lorsqu'ils travaillent. Cette posture est très inconfortable et, par conséquent, peu favorable à un travail appliqué. Quel que soit l'âge de l'élève, le problème est le même, car en remontant la chaise et la table pour les adapter à la taille de l'enfant, on éloigne automatiquement ces deux parties du meuble. Pour remédier à la situation, il faudrait raccourcir le tube métallique qui relie la chaise à la table, ou lui imprimer une courbure plus prononcée. Etant donné qu'il y a à la commission scolaire de Jacques-Cartier plusieurs milliers de ces meubles, le remède sera coûteux quel qu'il soit. En plus d'être inconfortable et de mettre en danger le développement physique normal de l'enfant, ce mobilier occupe un espace trop grand dans la classe et rend, dans certains cas, plus difficile l'organisation de groupes de travail dépassant trente, même dans des locaux de dimensions normales.

Les écoles, sauf une, ne sont pas pourvues de système d'intercommunication. Bien qu'un tel système puisse donner l'impression d'être un luxe, il nous semble être une nécessité dans la plupart des écoles. Au niveau primaire, nombre de menus problèmes exigent que le principal entre en communication avec les maîtres ou les élèves. Le principal, que l'on paie de \$40 à \$45 par jour, pourrait faire des choses beaucoup plus importantes que de se promener d'une classe à l'autre pour porter des messages, ou répéter autant de fois qu'il y a de classes les mêmes directives. Un principal qui devrait faire ce genre de travail une heure par jour (ce qui n'est pas rare) coûterait, en moins de deux ans, le prix d'un tel système. Selon nous, un système d'intercommunication devrait être installé au moment même de la construction d'une école. Un tel système permet également de retransmettre dans les classes les programmes radio-phoniques destinés aux écoliers (leçons de français, etc.).

Si, comme nous l'avons déjà signalé, les écoles de Jacques-Cartier ne jouissent d'aucune salle de projection, il faut dire également que la commission scolaire ne possède aucun projecteur. En proposant que des locaux soient aménagés à cette fin, nous proposons du même coup qu'un certain nombre de projecteurs soient achetés. Au début, ils pourraient être peu nombreux, mais leur nombre devrait par la suite croître avec les besoins ou les demandes. Il ne faut pas croire que l'existence de salles de projection et de projecteurs entraînera automatiquement leur utilisation par les maîtres. Il faudra procéder lentement et accompagner ces acquisitions d'un programme d'information et d'initiation des maîtres.

Il y aurait beaucoup à dire au sujet du matériel didactique. Qu'il suffise de dire, en résumé, que l'on trouve dans les classes un certain nombre de cartes murales et d'illustrations, mais qu'en général le tout est nettement insuffisant. C'est ainsi, par exemple, qu'on ne trouve qu'un seul globe terrestre par école, que les cartes géographiques sont non seulement insuffisantes en nombre, mais encore qu'elles sont en anglais, etc., etc.

Ici encore, il faudra que la commission scolaire envisage un programme à long terme pour doter ses classes du matériel nécessaire à un enseignement vivant, intéressant et efficace.

Au chapitre du mobilier toujours, nous déplorons l'absence ou l'exiguïté des tableaux d'affichage, dans la plupart des écoles. La formation des enfants exige que l'on expose à leur vue des gravures, des dessins, des illustrations de toutes sortes. Or, puisqu'il est généralement interdit d'afficher sur les murs, il faudrait pourvoir les classes de tableaux d'affichage suffisamment vastes.

La télévision scolaire comporte des avantages que Jacques-Cartier se doit d'exploiter autant que possible. Selon le régime actuel, le maître qui veut utiliser ce mode d'enseignement doit louer un téléviseur à ses frais, ou tenter d'en emprunter un des parents des élèves. Finalement, un tel arrangement ne peut que conduire à l'indifférence à l'endroit de la télévision scolaire. La situation financière actuelle de la commission scolaire permettant difficilement l'achat de téléviseurs, il nous semble qu'il faille songer à un contrat quelconque de location qui permettrait l'utilisation de ce moyen d'enseignement.

A Jacques-Cartier, tout le travail de photocopie s'effectue aux bureaux de la commission scolaire. En raison de l'étendue de la municipalité scolaire et des nombreux déplacements qu'une telle centralisation nécessite, le système nous paraît coûteux et peu rationnel. Il faudrait procéder, selon nous, à une décentralisation au niveau de la paroisse. L'école la plus importante de chaque paroisse devrait posséder sa propre machine à photocopier, laquelle pourrait desservir les autres écoles de la paroisse. Il devrait s'agir d'une machine simple que les maîtres pourraient actionner eux-mêmes, avec un minimum d'apprentissage. Il serait sans doute nécessaire à ce moment d'exercer une certaine forme de contrôle, afin que ne soient photocopiées que les choses qui méritent de l'être. Ce problème peut se résoudre facilement, pour peu qu'on en discute avec les maîtres.

2) Les fournitures

Les instituteurs consomment une certaine quantité de fournitures scolaires dans leur enseignement quotidien. C'est là affaire de routine, et nous n'y avons rien vu qui vaille la peine d'être signalé. Toutefois, certaines fournitures scolaires sont

destinées aux écoliers, et il nous faut dire que de ce côté la commission scolaire a fait très peu.

Les écoliers de Jacques-Cartier devraient avoir l'opportunité de travailler fréquemment avec des matériaux tel que la "plastique", le carton, la peinture, la colle, etc. Ces travaux développent la dextérité manuelle, mais aussi et surtout ils stimulent l'imagination, aiguisent le sens de l'observation et portent l'enfant à extérioriser ses sentiments les plus profonds. Il ne faudrait pas sous-estimer les qualités formatrices de ces activités qui, à première vue, peuvent paraître superflues et inutiles. Elles contribuent à la formation de l'homme et elles lui font prendre conscience de ses possibilités.

x x x

Ceci termine l'étude des services, quant aux biens qu'ils mettent en cause. Avant de passer à un autre thème cependant, nous nous permettons de discuter brièvement de certains services qui sont négligés ou inexistants à Jacques-Cartier.

LES SERVICES NON OFFERTS

Nous avons remarqué qu'il n'existe à Jacques-Cartier aucune classe maternelle sous l'autorité de la commission scolaire. Nous considérons que de telles classes devraient exister dans chacune des paroisses, à la condition cependant qu'elles soient confiées à des personnes dûment qualifiées et que des méthodes adéquates de sélection soient utilisées. Le besoin est particulièrement aigu à Jacques-Cartier, en raison de l'impossibilité financière dans laquelle se trouvent un très grand nombre de parents d'envoyer leurs enfants à des maternelles privées. Des mesures devraient être prises pour que les tout-petits de Jacques-Cartier puissent profiter de la formation préscolaire qu'offrent les maternelles.

Avec la disparition du cours secondaire disparaîtront également les professeurs d'éducation physique de Jacques-Cartier. Il est regrettable que les écoliers du primaire ne puissent bénéficier d'un tel enseignement. Il faudrait sérieusement étudier, avec les maîtres, la possibilité de s'assurer les services de tels spécialistes, sans pour autant diminuer le nombre d'élèves par instituteur. Des enquêtes nous ont amenés à penser que les maîtres, en général, accepteraient volontiers un élève de plus par classe (en moyenne) pour être déchargés de l'éducation physique. Il serait déplorable de négliger cette possibilité, d'autant plus qu'elle n'entraînerait pas d'augmentation des coûts.

Afin de pouvoir les aborder dans une perspective plus large, nous allons reporter à la quatrième partie de notre rapport trois sujets qui sont pourtant d'une extrême importance: les études de perfectionnement des instituteurs, les loisirs et l'éducation des adultes. Une remarque s'impose toutefois ici même, au sujet de l'organisation des loisirs. Les ressources financières de Jacques-Cartier sont plus limitées que celles de bien d'autres municipalités; aussi semble-t-il illogique que le conseil municipal achète des terrains pour l'aménagement de parcs et de terrains de jeux, alors que, nous le verrons au chapitre suivant, la commission scolaire possède déjà plus que les terrains suffisants. Il y a là une mauvaise utilisation des ressources, à laquelle il y aurait lieu de pallier par une entente entre ces deux corps publics.

CHAPITRE IV

L'ADMINISTRATION FINANCIERE

CHAPITRE IV - L'ADMINISTRATION FINANCIERE

Après avoir examiné l'administration de l'enseignement, il convient maintenant de jeter un regard sur l'administration strictement financière de la commission scolaire de Jacques-Cartier.

LE SYSTEME COMPTABLE ET LE PERSONNEL DE L'ADMINISTRATION FINANCIERE

a) Absence de contrôle budgétaire

Aucun système, même élémentaire, de contrôle budgétaire n'existe à la commission scolaire de Jacques-Cartier. Le seul geste posé en ce sens consiste en la préparation du budget annuel, selon les exigences du code scolaire; et encore ce budget est-il aussitôt relégué aux oubliettes. D'ailleurs, on ne prépare les états financiers qu'une fois par année, à l'occasion de la vérification annuelle des livres. C'est dire qu'aucune comparaison ne se fait en cours d'exercice financier entre les prévisions budgétaires et les dépenses encourues. Aussi, les écarts constatés annuellement entre les résultats financiers de chacun des exercices scolaires et les prévisions budgétaires correspondantes sont-ils énormes, tel qu'en fait foi le tableau XXVIII à la page 107.

On constate, en effet, au tableau, qu'en sept années d'administration les dépenses réellement encourues ont excédé les dépenses budgétées correspondantes par la jolie somme de \$1,764,700, soit 26% des déficits accumulés par la commission scolaire pendant la même période. La préparation d'un budget de dépenses n'a donc aucune signification à Jacques-Cartier, puisque, de deux choses l'une, ou bien le budget n'est pas préparé avec réalisme, ou bien, étant bien préparé, on ne s'en préoccupe pas au moment d'effectuer des dépenses. Il semble d'ailleurs que les commissaires de Jacques-Cartier aient eu une mentalité bien curieuse vis-à-vis des dépenses et des déficits de leur commission scolaire. En effet, aux procès-verbaux de la séance du 4 juillet 1961, séance à laquelle il fut fait lecture d'une lettre du Ministre de la Jeunesse relativement à un octroi spécial, on note la remarque significative suivante:

"Monsieur le président demande au secrétaire-trésorier de bien vouloir accuser réception et de le remercier en attendant d'en recevoir d'autres."

Du côté des revenus de la commission scolaire, les budgets successifs ne sont guère plus sérieux, puisque l'on constate encore, au tableau XXVIII que les écarts entre les revenus réels de chaque exercice et les revenus budgétés sont fort imposants.

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER
COMPARAISON GLOBALE DES RESULTATS REELS ET DES PREVISIONS BUDGETAIRES
POUR LES EXERCICES FINANCIERS TERMINES AU 30 JUIN DE
CHACUNE DES ANNEES 1957 A 1963 INCLUSIVEMENT

	Dépenses totales prévues au budget	Dépenses réellement encourues	Ecart défavorable	Revenus totaux prévus au budget	Revenus réels	Ecart défavorable (favorable)	Déficit total prévu au budget	Déficit réellement encouru	Ecart défavorable (favorable)
1957	\$ 1,153,023	\$ 1,274,046	\$ 121,023	\$ 1,061,693	\$ 1,138,484	\$ (76,791)	\$ 91,330	\$ 135,562	\$ 44,232
1958	1,486,404	1,654,670	168,266	1,369,142	1,165,544	203,598	117,262	489,126	371,864
1959	2,152,582	2,222,843	70,261	1,483,123	1,694,341	(211,218)	669,459	528,502	(140,957)
1960	2,539,445	2,597,253	57,808	1,971,129	1,937,848	33,281	568,316	659,405	91,089
1961	2,858,262	3,679,962	821,700	1,997,496	2,108,472	(110,976)	860,766	1,571,490	710,724
1962	3,728,024	3,950,681	222,657	2,426,215	2,672,541	(246,326)	1,301,809	1,278,140	(23,669)
1963	4,208,579	4,511,564	302,985	2,915,605	2,753,939(1)	161,666	1,292,974	1,757,625(2)	464,651
Total	\$18,126,319	\$19,891,019	\$1,764,700	\$13,224,403	\$13,471,169	\$ (246,766)			

(1) Seul le revenu de la taxe foncière pour 1962-63 n'avait pas encore été vérifié par le vérificateur de la commission scolaire à la date de la rédaction de la présente partie de ce rapport. Comme il est peu probable que des différences significatives ressortent de cette vérification, le montant ci-dessus des revenus aux livres peut être pris pour le chiffre des revenus réels de la commission scolaire quant à l'exercice 1962-63.

(2) Déficit encouru sous réserve de la note (1) ci-dessus.

Comme l'on devait s'y attendre, les déficits réels de chacune des années en question se sont écartés considérablement des déficits prévus au budget. C'est ce que montre également le tableau XXVIII.

Il est possible de se faire une idée encore plus précise du peu de signification des budgets financiers de la commission scolaire de Jacques-Cartier si l'on compare, ci-dessous, certains des item figurant au budget du dernier exercice scolaire, soit l'exercice 1962-63, avec les montants réels montrés aux livres au 30 juin 1963.

	Montant budgété pour l'exercice scolaire <u>1962 - 1963</u>	Montant réel montré aux livres au <u>30 juin 1963</u>	Ecart en % du montant <u>budgété</u>
Papeterie, fournitures de bureau, téléphone, timbres	\$ 21,000	\$ 28,018	33.4%
Salaires - employés de l'administration	90,000	105,430	17.1%
Outillage, équipement et achat de camion	-	7,373	-
Fournitures et matériel scolaire - classes régulières	9,000	15,238	69.3%
Livres de classe	15,000	34,920	132.8%
Transport des élèves	45,000	67,845	50.8%
Améliorations et réparations majeures	-	33,857	-
Ameublement et mobilier	5,000	9,830	96.6%
Intérêts sur emprunts temporaires	75,000	110,847	47.8%
Remboursement d'emprunts à long terme	673,500	516,500	23.3%

Il n'est pas besoin d'allonger davantage la liste ci-dessus pour se convaincre de l'absence de rigueur, soit dans la préparation, soit dans l'administration des budgets financiers de la commission scolaire de Jacques-Cartier. Pourtant, les dépenses d'une commission scolaire ne sont pas fortuités au point de justifier des écarts

budgetaires de l'ordre de ceux indiqués ci-dessus; d'autant plus qu'il est reconnu, dans toutes les entreprises bien administrées, que seuls des motifs très sérieux peuvent autoriser les administrateurs à s'écarter d'un budget, une fois celui-ci établi et approuvé.

L'attitude des commissaires de Jacques-Cartier devant les budgets de leur commission scolaire est d'autant plus étonnante que la commission scolaire de Jacques-Cartier a pris avantage de la "Loi pour assurer le progrès de l'éducation", aux termes de laquelle la Commission municipale de Québec assumait le règlement des dettes encourues par certaines commissions scolaires avant le 17 avril 1946. Or, l'article 15 de cette loi stipule que:

"Elle (une corporation scolaire) doit soumettre au surintendant de l'instruction publique et à la commission (Commission municipale de Québec) ses budgets qui sont sans effet tant qu'ils n'ont pas été approuvés par eux;

Tout membre ou officier d'une corporation scolaire qui autorise une dépense ou un paiement non prévu au budget sans l'autorisation de la commission ou de son délégué est personnellement responsable de cette dépense ou paiement.

(11 Geo.VI, c.32, a.6)"

En fait, la commission scolaire de Jacques-Cartier s'est régulièrement soumise à l'obligation de faire approuver son budget par le Surintendant de l'instruction publique et la Commission municipale de Québec. Cependant, M. Paul Lambert, président de la Commission municipale de Québec, nous a affirmé que, d'après les dossiers de la Commission municipale de Québec, les commissaires d'écoles de Jacques-Cartier n'ont demandé l'autorisation prévue à l'article 15, concernant les dépenses extra-budgétaires, qu'en une seule occasion, et ce pour un montant de \$4,892.90, en 1956. C'est dire alors que les commissaires de Jacques-Cartier ont nagé dans l'illégalité tout au long des années que nous avons étudiées ci-dessus, puisque la "Loi pour assurer le progrès de l'éducation" a été sanctionnée en 1946. Malgré ce climat d'illégalité, aucune mesure ne fut prise par la Commission municipale de Québec pour ramener les commissaires de Jacques-Cartier à l'ordre et encore moins pour réclamer d'eux les sommes qu'ils avaient dépensées illégalement. Il semble d'ailleurs que, sur ce point, les commissaires d'écoles de Jacques-Cartier n'ont pas agi différemment de nombre de commissaires d'écoles de la province. Leur attitude, bien que théoriquement injustifiée devant la loi, s'explique par le fait que les prescriptions de l'article 15 relatives aux dépenses extra-budgétaires, ne semblent pas avoir été appliquées par la Commission municipale de Québec. Celle-ci se voyait d'ailleurs très mal placée pour sévir contre les dépenses extra-budgétaires puisque, par ailleurs, le Gouvernement de la province accordait nombre de subventions de déficit aux commissions scolaires sur la base des déficits aux livres plutôt que des déficits budgétés.

b) Système comptable inadéquat

L'absence de toute forme de contrôle budgétaire à la commission scolaire de Jacques-Cartier s'explique aussi par le fait qu'aucun employé de la commission scolaire ne semble avoir les connaissances requises pour voir à l'installation d'un tel système. Pourtant, les outils nécessaires ne manquent pas, puisque l'on dispose de deux machines comptables de récent modèle. L'une d'elles, cependant, ne sert qu'à la préparation de la paye et l'autre à un travail relatif à la perception des taxes.

Bien que l'utilisation de machines comptables ne soit pas essentielle à l'opération d'un bon système de contrôle budgétaire, ces machines peuvent rendre ce travail beaucoup plus rapide et efficace; mais encore faut-il savoir s'en servir! Or, ni le secrétaire-trésorier ni le comptable de Jacques-Cartier n'ont su tirer avantage des possibilités matérielles dont ils disposaient quant aux opérations comptables ordinaires de la commission scolaire, encore moins alors quant à l'implantation d'un système de contrôle budgétaire adéquat. Aussi, à l'exception de la préparation de la paye et de la perception des taxes où l'on retrouve des opérations comptables mécanisées, le système comptable de la commission scolaire est lourd, mal agencé et ne sert actuellement qu'à des fins très élémentaires. Les faits suivants illustrent d'ailleurs le caractère bien sommaire des travaux comptables exécutés à la commission scolaire de Jacques-Cartier:

- 1- Le comptable n'est qu'un teneur de livres qui, malgré toute sa bonne volonté, ne nous semble pas posséder la préparation nécessaire pour dresser les états financiers de la commission scolaire. A notre arrivée aux bureaux de la commission scolaire, nous avons en effet demandé à celui-ci de nous préparer des états financiers récents, c'est-à-dire les états en date du 31 mars 1963. Après une semaine d'attente, nous avons dû réitérer notre demande. Devant notre insistance, le comptable a finalement fait appel au vérificateur de la commission scolaire pour préparer les états en question.
- 2- Les états financiers ne sont préparés qu'une fois l'an, c'est-à-dire à la fin de chaque exercice scolaire, et ce par le vérificateur de la commission scolaire.
- 3- L'examen des dossiers du vérificateur nous a d'ailleurs révélé que des erreurs nombreuses sont découvertes à la vérification des livres et que le vérificateur doit consacrer un temps considérable à passer des écritures de régularisation et à analyser des transactions, afin de rendre possible la préparation des états financiers.
- 4- Pour pallier à l'absence d'états financiers mensuels, il eût été normal de procéder régulièrement à la fin

de chaque mois à une compilation des dépenses, en vue de les rapprocher du budget. Le comptable a déjà préparé une formule à cet effet, mais on ne s'en est jamais servi.

- 5- Le grand livre général comporte 249 comptes distincts et pourtant, exception faite des taxes à recevoir et des comptes à payer, on ne fait pas usage de la technique, d'ailleurs fort élémentaire, des comptes collectifs avec grands livres auxiliaires. Cependant, quand on utilise cette technique à Jacques-Cartier, on ne sait où s'arrêter. En effet, le grand livre général contient le chiffre effarant de 60 comptes collectifs pour contrôler les taxes à recevoir, soit 10 comptes pour chacun des 6 quartiers électoraux de Jacques-Cartier.
- 6- Aucun état comparatif des montants effectivement dépensés en regard des sommes prévues aux résolutions d'emprunt n'a pu nous être fourni à la commission scolaire pour tous les emprunts contractés depuis 1957.

c) Certaines méthodes comptables et le personnel de l'administration financière

L'examen des méthodes comptables et de la répartition du travail chez le personnel de l'administration financière nous a révélé que la commission scolaire pourrait réaliser des économies importantes, comme suit:

1) L'assistant secrétaire-trésorier

Le poste d'assistant secrétaire-trésorier est superflu à la commission scolaire de Jacques-Cartier, et le travail qui s'y rattache, à savoir l'obtention de soumissions de prix des fournisseurs et l'exécution des commandes d'achat de fournitures, peut être facilement redistribué. On se fera facilement une idée du peu d'ampleur de la tâche si l'on considère que, sur un budget total de dépenses de plus de \$4,000,000, la commission scolaire ne dépense que \$100,000 environ, par année, en achats de fournitures de bureau, de fournitures scolaires et de matériel d'entretien. L'assistant secrétaire-trésorier fait aussi office de secrétaire du comité des achats, comité dont nous ne voyons d'ailleurs pas la nécessité. Enfin, le secrétaire-trésorier nous a lui-même affirmé ne pas avoir besoin d'un assistant. L'élimination de ce poste eût permis une économie de salaire de \$6,700, au cours du dernier exercice scolaire.

2) Le service de la perception des taxes

En matière de perception des taxes scolaires, les articles 398 et 399 de la Loi de l'instruction publique prévoient ce qui suit:

"398. Le conseil local d'une municipalité de cité, de ville, de village ou de campagne, quand il en est requis par les commissaires ou les syndics d'écoles d'une municipalité scolaire située en tout ou en partie sur son territoire, doit faire percevoir les taxes de cette municipalité scolaire en même temps que les siennes."

"399. Le secrétaire-trésorier de ce conseil municipal doit inscrire dans un livre ou registre spécialement et exclusivement destiné à cette fin, les taxes scolaires ainsi perçues, lesquelles ne peuvent être employées par une corporation municipale pour quelque objet que ce soit.

Le secrétaire-trésorier dudit conseil municipal est, en outre, tenu, au fur et à mesure de la perception des taxes scolaires, d'en faire le dépôt au nom et au crédit de ladite commission dans une banque légalement constituée, de la localité, ou, si telle banque n'existe pas, de la localité la moins éloignée."

En dépit des possibilités ainsi offertes par la loi, la commission scolaire de Jacques-Cartier fait elle-même la perception des taxes scolaires. Elle compte, pour accomplir ce travail, un service composé de 8 personnes dont la rémunération totale en 1961-62 s'est chiffrée par \$33,800. Cependant, des arrangements avaient déjà été pris avec la Cité de Jacques-Cartier, en 1962, à l'effet de confier tout le travail relatif à l'envoi et à la perception des comptes de taxes scolaires aux autorités de la Cité de Jacques-Cartier. Un contrat sous seing privé avait d'ailleurs été passé entre la Cité de Jacques-Cartier et la commission scolaire, devant Me Roger McCutcheon, avec l'approbation de la Commission municipale de Québec, en date du 13 mars 1962. Ce contrat prévoyait, entre autres, ce qui suit:

"1. La Cité de Jacques-Cartier fera la perception des taxes de la Municipalité Scolaire de la Cité de Jacques-Cartier en même temps que des siennes."

"5. Le trésorier de la Cité portera au rôle général de perception le montant des taxes scolaires, les percevra et en fera le dépôt à la Succursale de la Banque qu'indiqueront les Commissaires, au fur et à mesure de sa perception."

"11. Pour indemniser la Cité des dépenses et charges lui résultant de l'exécution de ce travail, les Commissaires conviennent de payer à la Cité une proportion de 2% de la perception des taxes scolaires faite; le paiement de cette indemnité se fera le premier jour de chaque mois, pour le mois précédent."

Or, ce contrat fut rescindé par une résolution des commissaires, en date du 24 septembre 1962; à la suite de quoi la commission scolaire continue de percevoir ses propres taxes.

Afin d'éviter aux contribuables la duplication des charges et de permettre à la commission scolaire de réaliser des économies importantes, nous recommandons que la commission scolaire fasse, à nouveau, les arrangements nécessaires avec la Cité de Jacques-Cartier afin de confier la perception des taxes scolaires à cette dernière. Nous croyons cependant que, cette fois, la commission scolaire devra prendre avantage des dispositions des articles 398 et 399 du Code scolaire, en s'abstenant de payer une indemnité à la Cité de Jacques-Cartier pour l'exécution de ce travail, et cela pour deux raisons. D'abord, nous croyons que les frais que la Cité de Jacques-Cartier encourra pour assurer la perception des taxes scolaires seront minimes. Il s'agit des mêmes contribuables et du même rôle d'évaluation et, de plus, les frais fixes nécessaires à une telle opération sont déjà encourus par la Cité pour la perception des taxes municipales. En second lieu, les articles 398 et 399 du Code scolaire ne prévoient pas spécifiquement qu'une commission scolaire doive indemniser la municipalité pour un tel travail.

A titre d'exemple d'un arrangement avantageux, signalons que la Commission des écoles catholiques de Verdun confie, sans frais, la perception de ses taxes scolaires à la Cité de Verdun et qu'elle reçoit de cette dernière, chaque année, non seulement les taxes scolaires perçues par la Cité, mais bien la totalité de l'imposition scolaire.

Nous ne voyons pas, dès lors, pourquoi ce qui est possible pour la commission scolaire de Verdun ne le serait pas également pour celle de Jacques-Cartier, surtout lorsqu'il ne s'agit que de prendre avantage d'une loi dont le but est d'éviter la duplication des frais pour les contribuables.

La réalisation d'un tel projet permettrait une économie d'environ \$40,000 par année, soit: les salaires payés aux employés du service de la perception des taxes, le temps supplémentaire payé occasionnellement, et les frais inhérents sous forme de papeterie, de timbres, de service téléphonique, de frais de perception, d'entretien et de service d'une caisse enregistreuse spéciale. Cette dernière machine comptable pourrait, d'ailleurs, être vendue à la Cité de Jacques-Cartier.

3) Le service de la paye

Le service de la paye, à la commission scolaire de Jacques-Cartier, compte actuellement deux employés. Nous croyons qu'une personne pourrait probablement être éliminée, grâce aux mesures suivantes: 1° redistribuer certains travaux au comptable et aux secrétaires de la direction des études; 2° faire appel à du personnel surnuméraire pour les travaux relatifs aux rapports annuels, et 3° apporter des modifications aux procédés relatifs au paiement des salaires, entre autres:

1- Ne faire le calcul des déductions à la source, relatives aux traitements des professeurs et des concierges, qu'une fois par mois, en fin de mois, et remettre, lors de la première paye de chaque mois, une avance constante en chiffre rond représentant approximativement la moitié du salaire net mensuel. Le paiement de fin de mois représenterait le solde exact du salaire net mensuel.

2- Payer les employés de bureau et les employés manuels à la quinzaine plutôt qu'à la semaine, en employant les mêmes procédés que ci-dessus relativement aux déductions à la source.

La mise en application de ces procédés eût possiblement permis à la commission scolaire d'épargner un salaire de \$3,275, au cours du dernier exercice scolaire.

4) Le personnel proposé à la comptabilité des achats, des magasins et des comptes à payer, et aux menues tâches comptables

Le système comptable relatif aux achats, aux magasins et aux comptes à payer est extrêmement enchevêtré et occasionne des pertes de temps considérables. Les principales faiblesses du système sont les suivantes:

1- Les décisions, quant aux achats courants de plus de \$100, sont prises par un "Comité des achats" constitué des sept personnes suivantes:

- le secrétaire-trésorier
- l'assistant secrétaire-trésorier
- le comptable
- le directeur des écoles
- le directeur du service des taxes
- le surintendant des immeubles
- le magasinier.

Ce comité réunit donc tous les fonctionnaires importants de la commission scolaire. Il siège à toutes les semaines, pendant une heure ou deux, et décide à quels fournisseurs doivent être octroyées les commandes d'achats, déjà établies quant à la quantité à acheter. Aucun mandat précis n'a été donné, par écrit, à ce comité. Il semble n'être qu'un stratagème destiné, en face de la critique possible et des pressions, à éviter que la responsabilité du choix d'un fournisseur puisse être attribuée à un individu en particulier. Bien que l'intention soit bonne, voilà quand même un bien lourd instrument et une perte de temps appréciable, pour au moins six personnes. La préparation d'un ordre du jour et d'un procès-verbal pour chaque réunion de ce comité constitue aussi du travail inutile.

2- Un jeu de trois formules, à savoir: une réquisition, un bon de commande et une note de livraison, est utilisé pour contrôler les achats. Cela est bien, en soi. Cependant, les procédés

actuellement en usage veulent que le secrétaire-trésorier manipule chacune de ces formules à deux reprises avant qu'une marchandise commandée ne parvienne à l'endroit de son utilisation.

3- Les stocks de matériel d'entretien, de livres de classe et de fournitures de bureau sont contrôlés par deux systèmes d'inventaire permanent distincts, montés sur fiches, et qui sont absolument identiques. En effet, un premier jeu complet de fiches, où sont inscrites les quantités entrant en stock, de même que les sorties, est tenu par le magasinier, et un second par une autre personne au bureau de la comptabilité générale. Si l'on considère que l'inventaire permanent du matériel d'entretien comporte environ 1,500 cartes, et que celui des livres de classe et articles de bureau en compte près de 1,000, il y a là une duplication de travail très onéreuse et absolument inutile.

4- Une employée de bureau compile, dans un livre spécial, les détails de toutes les commandes d'achat et de toutes les notes de livraison qu'elle prépare. Il s'agit là d'un travail tout à fait inutile.

5- Le service de la comptabilité maintient, à la fois, un grand livre auxiliaire des comptes à payer et un système des "vouchers". En comptabilité, ces deux méthodes sont des méthodes alternatives de comptabilisation des comptes à payer. Or, à la commission scolaire de Jacques-Cartier, on suit les deux méthodes en parallèle.

6- Le magasin des livres de classe et articles de bureau est tenu par une personne dont la seule autre fonction consiste à assurer l'impression de divers documents internes à l'aide d'une machine à polycopier du genre "Gestetner". Or, cette personne, qui détient un brevet supérieur d'enseignement de la province de Québec et qui a déjà été titulaire pendant deux ans d'une 9e année à la commission scolaire de Jacques-Cartier, reçoit un traitement annuel de \$8,200. Il y a là une disproportion marquée entre le traitement et la nature des fonctions.

Afin de remédier aux anomalies ci-dessus, quant aux achats, aux magasins et aux comptes à payer, nous sommes d'avis que la commission scolaire de Jacques-Cartier devrait prendre les mesures correctives suivantes:

1- Supprimer le comité des achats et confier au secrétaire-trésorier la responsabilité des achats de la commission scolaire. Une prise de position formelle, à l'effet que les seuls critères de la qualité et du prix présideront au choix des fournisseurs, devrait suffire à éviter au secrétaire-trésorier les ennuis que l'on a voulu écarter par la création du comité des achats.

2- Voir à implanter des procédés plus simples et plus

orthodoxes en ce qui a trait à la manipulation des réquisitions d'achat, des bons de commande et des notes de livraison.

A cet effet, nous recommandons que la commission scolaire adopte la procédure d'achat dite de la commande globale. Cette méthode consiste à placer, chez un fournisseur, une commande globale couvrant la consommation totale d'une fourniture pour un exercice scolaire complet, avec entente que les livraisons se feront par lots, directement aux écoles, au fur et à mesure des besoins. Cette méthode est très économique. Elle permet de bénéficier de meilleurs prix, à cause des quantités considérables qui sont commandées et elle élimine les frais administratifs inhérents à la préparation d'une multitude de commandes partielles au cours de l'année.

3- Supprimer tous les systèmes d'inventaire permanent. Ceux-ci ne sont guère justifiés, étant donné le peu d'importance des sommes qui sont investies dans les divers magasins. Le magasin des fournitures d'entretien comprenait, en effet, un stock s'élevant à \$8,978, au 25 avril 1963, alors que le stock des livres de classe et des articles de bureau ne s'élevait qu'à \$18,771, à la même date. L'utilisation des fournitures nécessaires à l'administration de la commission scolaire pourra être contrôlée par le système général de contrôle budgétaire, sur lequel il nous sera donné de revenir, plus loin dans ce rapport. Il y aura lieu, cependant, de conserver le contrôle physique qui existe déjà sur ces magasins, en maintenant toujours ces derniers en bon ordre, dans un local spécial confié à la responsabilité d'un magasinier.

4- Confier la responsabilité des divers magasins à un seul magasinier qui, n'ayant plus à maintenir un inventaire permanent, pourra facilement s'occuper de la machine à polycopier.

5- Utiliser la machine comptable du service des taxes pour aménager un système intégral des "vouchers" pour la comptabilisation des comptes à payer. Cette machine possède, d'ailleurs, toutes les caractéristiques nécessaires à la réalisation de ce système qui serait intégré au processus de contrôle budgétaire dont nous reparlerons.

L'adoption des mesures ci-dessus eût entraîné les économies de salaires suivantes, au cours du dernier exercice scolaire:

	<u> salaire annuel </u>
- une assistante comptable	\$ 3,275
- le préposé au magasin des livres de classe	8,200
	<u>\$11,475</u>

5) L'inspecteur sanitaire

La commission scolaire compte également parmi son personnel un employé auquel on a donné le titre d'"inspecteur sanitaire", et dont le travail ne consiste principalement qu'à faire des courses à la banque, au bureau de poste et aux écoles. Etant donné que la responsabilité des conditions d'hygiène dans les écoles relève normalement du surintendant des immeubles et qu'un autre employé de bureau peut facilement faire les courses à la banque et au bureau de poste, il n'y a pas de doute que cet employé pourrait être éliminé. Cet employé avait un salaire de \$3,120 au cours du dernier exercice, de même qu'une allocation de \$390 (\$7.50 par semaine) pour l'usage de sa voiture.

6) Le temps supplémentaire

Il s'est payé, à Jacques-Cartier, des montants appréciables sous forme de temps supplémentaire. Le tableau ci-dessous montre les paiements faits au cours des trois derniers exercices:

<u>Exercice scolaire</u>	<u>Temps supplémen- taire payé aux divers employés de l'administration</u>	<u>Temps suppl. payé au secrétaire- trésorier</u>
1960-1961	\$ 7,192	\$ 4,964
1961-1962	1,976	3,872
1962-1963 (au 31 mars 1963)	3,741	2,718

Il importe de signaler que le montant de \$7,192 de temps supplémentaire payé aux divers employés de l'administration, au cours de l'exercice scolaire 1960-61, représente 11.5% du montant total des salaires réguliers de ce personnel pour la même période. D'autre part, le montant de \$4,964 payé au secrétaire-trésorier du temps, M. Fernand Labine, représente une majoration de 58.4% sur son salaire régulier, qui était alors de \$8,500.

Le temps supplémentaire payé aux employés de l'administration est très inégalement réparti. Alors que le temps supplémentaire est élevé pour certains employés, plusieurs autres nous ont rapporté ne jamais avoir à fournir du temps supplémentaire. Ceci nous apparaîtrait comme le résultat du fait que les différents services organisent leur travail indépendamment et qu'on n'a pas su tirer avantage d'une planification d'ensemble du travail qui aurait réduit le temps supplémentaire au minimum.

Le temps supplémentaire payé au secrétaire-trésorier exige une explication. Bien que le secrétaire-trésorier ne soit pas assujéti à la convention collective, il observe les mêmes heures de bureau que le personnel du secrétariat et se fait payer son temps supplémentaire à temps et demi, à l'inclusion du temps consacré aux séances des commissaires. Le 12 avril 1960, alors qu'il n'existait pas encore de convention collective pour les employés de bureau, la résolution suivante fut adoptée par les commissaires:

"Monsieur le commissaire Joseph-Louis Chamberland propose que dorénavant le temps supplémentaire fait par les employés du secrétariat de cette commission scolaire soit payé temps et demi d'après le salaire de chacun."

Le secrétaire-trésorier du temps, M. Fernand Labine, s'étant prévalu personnellement de cette résolution, la pratique de payer du temps supplémentaire au secrétaire-trésorier, à l'inclusion du temps consacré aux séances des commissaires, a subsisté jusqu'à maintenant. C'est pourquoi le secrétaire-trésorier actuel, dont le salaire annuel est de \$8,500, se fait payer tout son temps supplémentaire, au taux effectif de \$7.55 l'heure. L'inclusion, dans le temps supplémentaire, du temps consacré aux séances des commissaires ne s'explique qu'historiquement. En effet, dans le passé, les commissaires avaient engagé des secrétaires-trésoriers sur la base d'un salaire annuel, plus un certain montant par séance.

A notre avis, le poste de secrétaire-trésorier est d'une nature telle qu'il devrait s'y rattacher une rémunération fixe. Cette rémunération fixe devrait représenter une juste compensation pour tous les services rendus, et la pratique de payer du temps supplémentaire devrait cesser. Cela nous semble, d'ailleurs, répondre à l'esprit du Code scolaire, aux articles suivants:

"315. Toute commission scolaire doit avoir un officier désigné sous le nom de secrétaire-trésorier, qu'elle nomme et peut révoquer à volonté, et dont elle fixe le traitement par résolution."

"333. Le secrétaire-trésorier, moyennant la rémunération qu'il reçoit, doit remplir tous les devoirs que lui imposent les dispositions de la présente loi."

"335. Le secrétaire-trésorier doit assister aux séances de sa commission scolaire et dresser, conformément à l'article 219, des procès-verbaux de tous ses actes et délibérations, dans le registre tenu pour cet objet."

d) Recommandations touchant l'ensemble du système comptable

Il ressort de tout ce que nous venons d'examiner, quant à l'administration comptable et au personnel de l'administration

financière, que des transformations radicales s'imposent avec urgence à la commission scolaire de Jacques-Cartier.

Il y aurait lieu, d'abord, au niveau des commissaires d'écoles et des principaux fonctionnaires de la commission scolaire, d'implanter une conception plus orthodoxe du rôle d'un budget en matière d'administration financière. Il importe, à cet effet:

- 1° Que le budget de la commission scolaire soit, à l'avenir, réaliste et sérieux.
- 2° Que les principaux fonctionnaires de la commission scolaire, de qui relèvent les différentes catégories de dépenses, soient appelés à collaborer à la préparation du budget de la commission scolaire.
- 3° Qu'une fois le budget accepté, celui-ci devienne un guide financier dont il n'est pas permis de s'écarter, à moins de raisons très sérieuses.
- 4° Qu'un compte rendu mensuel des dépenses encourues soit préparé, afin de permettre, en tenant compte des engagements, de déterminer les soldes budgétaires disponibles.

Afin de transposer ces objectifs sur le plan technique et afin de réaliser les économies que nous avons mentionnées, l'installation d'un système de contrôle budgétaire s'impose. Ce système pourra être mis en application très facilement, grâce aux mesures suivantes que les intéressés devront prendre.

- 1- Refaire la nomenclature des comptes du grand livre général, de manière à ce que celle-ci corresponde au formulaire du budget imposé par le Ministère de la Jeunesse, quant aux comptes de revenus et dépenses.
- 2- N'inclure au grand livre général, quant aux différentes catégories de dépenses et à certaines classes d'actifs, que des comptes collectifs, et aménager les grands livres auxiliaires correspondants.
- 3- Affecter la machine comptable, présentement utilisée au service des taxes, à la mise en œuvre intégrale d'un système des "vouchers". Ce système permettra la préparation simultanée, par processus de décalque, des "vouchers" à payer, du registre des "vouchers" et des grands livres auxiliaires des dépenses. De la même façon, la machine permettra la préparation simultanée des chèques et de la caisse-déboursés.
- 4- Monter le grand livre général sur cartes, et confier les reports mensuels des divers journaux à la même machine comptable.

- 5- Préparer, à tous les mois, une comparaison des dépenses paraissant aux différents grands livres auxiliaires et des postes correspondants du budget. Ce travail pourra s'effectuer à l'aide de la machine comptable. Cet état comparatif permettra aussi de dégager les soldes budgétaires disponibles, si l'on prend soin d'y ménager une colonne pour l'inscription des dépenses engagées mais non encore effectuées.

Les comparaisons budgétaires que nous préconisons se feront au niveau des dépenses globales. Il sera donc nécessaire de compiler d'une façon extra-comptable certaines analyses détaillées de dépenses. Ainsi, à partir des factures des fournisseurs et des réquisitions de matériel, l'on pourra faire des comparaisons entre les différentes écoles, quant à certains frais, tels que le chauffage, l'électricité, etc., et quant à la consommation, en quantité, de certaines fournitures scolaires ou d'entretien. Cette mesure additionnelle permettra d'identifier des sources possibles de gaspillage.

- 6- Soumettre cette comparaison budgétaire aux assemblées régulières des commissaires, afin que ces derniers puissent suivre la marche des opérations financières et faire concorder leurs décisions avec les possibilités offertes par le budget. A cet égard, les commissaires ne devront tolérer aucune dépense non prévue au budget. Si une dépense de ce genre devient inévitable, les commissaires devront se soumettre aux prescriptions du Code scolaire, quant aux autorisations requises pour effectuer des dépenses extra-budgétaires.

La réalisation de l'ensemble des réformes que nous venons de préconiser ne sera possible que si une assistance technique temporaire est fournie à la commission scolaire. En effet, ni le secrétaire-trésorier ni le comptable ne nous semblent posséder les connaissances nécessaires pour réaliser un tel projet. Il n'est pas impossible, non plus, que la commission scolaire doive procéder au remplacement de son comptable, si celui-ci s'avère incapable, après l'initiation voulue, de s'adapter pleinement aux nouvelles exigences de sa fonction.

CERTAINES METHODES ET DECISIONS ADMINISTRATIVES

a) Effets des luttes des commissaires sur certaines décisions administratives

L'examen des procès-verbaux des séances des commissaires révèle que les disputes de ces derniers les ont amenés à poser des gestes qui n'ont pas toujours profité à la commission scolaire. Qu'il se soit agi de favoritisme, de remplacements injustifiés de personnel, de renversements de décisions, de blocage systématique aux assemblées ou de décisions administratives laissées en suspens pendant que l'on se chamaillait, chaque fois, la commission scolaire a écopé, sous forme de frais additionnels, de pertes de temps ou de revenus, ou encore d'éternels recommencements. Examinons les gestes des commissaires sous ce rapport.

1) Le cas du secrétaire-trésorier

A la suite de la démission de M. Jean-Gilles Jutras du poste de secrétaire-trésorier de la commission scolaire, il fut proposé, à l'assemblée du 18 février 1959, par le commissaire J.-L. Chamberland, que M. Fernand Labine soit engagé au poste de secrétaire-trésorier, au salaire de \$6,000 par année, plus \$10 par réunion des commissaires. Le vote ayant été pris sur un amendement et celui-ci ayant été défait par quatre voix contre une, la proposition principale fut donc adoptée.

A la séance du 18 juillet 1960, le réengagement du secrétaire-trésorier fut effectué et son salaire fut porté à \$8,500 pour l'année 1960-1961. La résolution no 5, paraissant ensuite au procès-verbal de cette séance, est intitulée "Avance de salaire pour le secrétaire-trésorier" et elle se lit comme suit: "Monsieur le commissaire Joseph-Louis Chamberland propose que cette commission scolaire consente une avance de \$2,000 sur son salaire à M. Fernand Labine, secrétaire-trésorier, en compensation pour toutes les insanités dites sur son compte." L'augmentation de salaire de M. Labine, pour l'année à venir, lui était donc payée d'un coup, et sous quel prétexte!

A la séance du 29 août 1961, il fut question de la démission de M. Fernand Labine, secrétaire-trésorier, et la résolution no 40, qui accepte cette démission, se lit comme suit: "Monsieur le commissaire Jean-Charles Duret propose que la démission de M. Fernand Labine soit acceptée avec plaisir."

Il fut ensuite question du remplacement du secrétaire-trésorier. Le procès-verbal se lit comme suit: "Monsieur le commissaire Jean-Charles Duret propose que M. Gérard Cazes soit nommé secrétaire-trésorier. Ici, le président explique que l'on n'a aucune raison de ne pas nommer M. Marc Lambert comme secrétaire-trésorier, étant donné que l'on ne peut rien lui reprocher, car son travail

est toujours à date et pour aucune raison on devrait en engager un autre. Sur ce cas, monsieur le commissaire Hosanna Lefebvre demande que l'étude du cas du secrétaire-trésorier soit mis à l'étude. M. Duret demande que l'on prenne le vote. Sur cette question, monsieur le président déclare l'assemblée levée et la séance est levée."

Finalement, M. Marc Lambert devait être nommé secrétaire-trésorier, poste qu'il occupe encore aujourd'hui.

2) Le cas de l'assistant secrétaire-trésorier

Le 9 juin 1959, M. Alexandre O'Gleman fut nommé assistant secrétaire-trésorier de la commission scolaire. Cependant, dès la séance du 18 juillet 1960, M. O'Gleman fut remplacé par M. Marc Lambert, et il retourna à ses fonctions de comptable.

Avec la promotion de M. Lambert au poste de secrétaire-trésorier, en septembre 1961, M. Léo Garneau fut nommé assistant secrétaire-trésorier. Il ne devait pas faire long feu à ce poste, puisqu'au procès-verbal de la séance du 21 juin 1962, on peut lire ce qui suit:

"Monsieur le commissaire Germain Bertrand propose que monsieur Léo Garneau, assistant secrétaire-trésorier de la commission scolaire, soit remercié de ses services avec une semaine de paye en lieu de notice de même que ses vacances et son temps de maladie."

Le vote fut pris et la résolution adoptée, malgré la dissidence de M. Bouchard.

Et dès la séance suivante, en date du 3 juillet 1962, on lit que:

"Le commissaire Germain Bertrand propose que monsieur Constantin Valcéanu demeurant à 822, rue Maple, au domaine Bellerive, soit engagé comme assistant secrétaire-trésorier de cette commission scolaire pour l'année scolaire 1962-63 au salaire de \$7,000 par année."

Ce dernier, également, ne connut pas une longue carrière à ce poste, puisqu'à la séance du 10 janvier 1963, nul autre que le commissaire Germain Bertrand proposa que:

"Monsieur Constantin Valcéanu, assistant secrétaire-trésorier, soit remercié de ses services à partir de la date de sa suspension, soit mardi 8 janvier 1963, pour cause d'insubordination."

En contre-proposition, M. Gaston Bouchard proposa que l'on ne renvoie pas M. Constantin Valcéanu. Le vote fut pris et la proposition principale acceptée.

A la séance suivante, tenue le 14 mars 1963, sur proposition de M. Germain Bertrand, M. Léonard-V. Tétrault fut nommé assistant secrétaire-trésorier. Le mandat de M. Tétrault fut encore plus court, car dès l'assemblée statutaire du 17 juin 1963, sous l'administration du nouveau président M. L. Cardinal, M. Tétrault fut remplacé par... M. Constantin Valcéanu!

Il est à signaler que, cette fois, M. Valcéanu fut engagé, non pas comme assistant secrétaire-trésorier, mais plutôt à titre de conseiller administratif, au salaire de \$7,000 par an. Ses fonctions sont d'ailleurs loin d'être bien définies. Nous avons, en effet, assisté à la séance qui marqua la nomination de M. Valcéanu, et il nous a paru évident que les commissaires responsables de sa nomination éprouvaient des embarras devant les précisions qui leur étaient demandées quant aux responsabilités du nouvel arrivé.

Il semble donc que la fonction d'assistant secrétaire-trésorier soit progressivement devenue le poste où l'on place son homme de confiance, pour surveiller l'administration. Nous avons d'ailleurs déjà établi que le poste d'assistant secrétaire-trésorier n'a pas sa raison d'être à la commission scolaire de Jacques-Cartier.

3) Le cas du conseiller juridique

Les changements à la présidence de la commission scolaire de Jacques-Cartier ont régulièrement entraîné le renvoi du conseiller juridique et l'engagement d'un remplaçant. Si l'on considère toutes les causes et tous les imbroglios dans lesquels la commission scolaire s'est vue plongée, on comprend que ces changements n'ont pu se faire sans qu'il en coûte très cher à la commission scolaire.

L'examen des procès-verbaux révèle qu'en 1956, le conseiller juridique de la commission scolaire était Me Mario DuMesnil et que la commission scolaire utilisait également les services de Me Philippe Lamarre. Au procès-verbal de l'assemblée statutaire du 18 juin 1962, on peut cependant lire ce qui suit:

"Monsieur le commissaire David Richard propose que la commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier retienne les services de Me J.-Eloi Gervais comme aviseur légal et par les présentes elle retienne ses services comme aviseur légal à temps partiel à compter de ce jour; que Me Gervais soit autorisé et il est par les présentes autorisé à comparaître dans tous les dossiers judiciaires où cette commission scolaire est demanderesse ou défenderesse au lieu et place de Me Mario DuMesnil. Que Me Eloi Gervais soit tenu d'assister à chacune des réunions de la commission scolaire et de fournir au président de cette commission scolaire toute l'aide dont il peut avoir besoin sur le plan juridique et ce en tout temps."

Dès l'assemblée statutaire du 17 juin 1963 cependant, Me J.-Eloi Gervais était remplacé par Me Jean Hétu.

Nous verrons plus loin, à l'analyse de certaines dépenses de la commission scolaire, ce que celle-ci a dû déboursier, sous forme de frais légaux.

4) Le cas du notaire de la commission scolaire

Du côté des services du notaire, on assiste aux mêmes revirements.

Au procès-verbal de la séance du 22 juillet 1957, il est question de confier la préparation de certains documents relatifs à des achats de terrains, à Me M.-H. Gagnon et à Me Guy Cloutier.

Cependant, au procès-verbal de la séance du 29 décembre 1961, on peut lire ce qui suit:

"Monsieur le commissaire Hosanna Lefebvre propose que dorénavant tous les rapports écrits et recherches dans les affaires en expropriation incluant les cas des terrains de jeux qu'on doit louer à la Ville ainsi que ceux de la future école anglaise soient faits par le notaire Roland Savignac de Montréal, de même que sur toutes les propriétés de cette commission scolaire ainsi que les terrains de Charles Rochon. Toutes les résolutions antérieures donnant ce travail à d'autres notaires sont abrogées à toute fin que de droit. Me Roland Savignac est autorisé à s'occuper d'obtenir un certificat de recherches et un rapport écrit établissant les titres, les charges, les privilèges et les hypothèques sur tous les immeubles appartenant à cette commission scolaire."

Voilà une résolution qui ne laisse pas de doutes quant à l'ampleur du mandat.

Cependant, dès le 21 juin 1962, soit six mois plus tard, les procès-verbaux indiquent ce qui suit:

"Monsieur le commissaire Lucien Cardinal propose que Me Roland Savignac soit démis de ses fonctions comme notaire de la commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier et que toutes les résolutions antérieures relatives à son engagement soient rescindées et que Me Ovila J.-B. Goyette dont le bureau est situé à 1440, chemin Chambly, à la Cité de Jacques-Cartier, soit engagé comme notaire attitré de cette commission scolaire."

Il convient de rappeler ici que le 11 juin 1962, M. Germain Bertrand avait succédé à M. Hosanna Lefebvre à la présidence de la commission scolaire.

5) Autres frais, ou pertes de revenus, résultant de disputes ou de renversements de décisions

Au procès-verbal de la séance du 20 février 1961, on peut lire ce qui suit:

"Vu que notre commission scolaire ne désire plus agrandir les écoles St. Mary's et Jacques-de-Ste-Hélène ainsi que le terrain des dites écoles; vu que, pour les fins d'agrandissement, cette commission scolaire a déjà fait des procédures en expropriation, et qu'étant donné cette décision de cette commission scolaire, il est maintenant devenu inutile de procéder à l'expropriation des terrains requis pour cet agrandissement; il est proposé par Hosanna Lefebvre que cette commission scolaire rescinde toutes ses résolutions par lesquelles elle offrait en expropriation: (suit une liste de quatre terrains) et deuxièmement, que cette commission scolaire se désiste des procédures intentées en expropriation pour les lots et personnes ci-dessus mentionnés en assumant tous les frais de ce désistement."

Voilà pour un premier exemple. En voici un second, non moins frappant:

On se souviendra que l'année scolaire 1960-61 a été marquée, entre autres, par:

- 1- l'élection de M. Chevarie, contestée par M. Bertrand;
- 2- la démission de M. Chamberland;
- 3- la démission des commissaires Fortin, Chevarie et Champagne, et l'intervention du Lieutenant-Gouverneur en conseil;
- 4- la nomination, illégale, de M. Bussièrès.

Pendant que l'on se chamaillait ainsi, on oubliait d'administrer la commission scolaire, puisqu'au procès-verbal du 4 juillet 1961, on peut lire le texte suivant, fort malheureux pour les contribuables de Jacques-Cartier:

"Vu le retard apporté à aviser les parents qui demeurent hors de la Cité de Jacques-Cartier et dont les enfants ont fréquenté nos écoles au cours de l'année scolaire 1960-1961;

Vu que ce retard fut causé par un manque d'informations que nous aurions dû avoir dès le début de l'année scolaire et que les dites informations nous furent transmises

par la direction des écoles vers la fin de novembre ou début de décembre 1960;

Etant donné que certaines directions de nos écoles ont pris la responsabilité d'accepter des enfants qui ne font pas partie de notre territoire et ce, sans autorisation de notre commission scolaire;

Il est proposé et résolu ce qui suit:

1. que les résolutions qui ont trait aux frais de scolarité des élèves de l'extérieur de Jacques-Cartier déjà adoptées par notre commission scolaire soient rescindées et remplacées par la présente;
2. que les frais de scolarité non payés et exigés des parents de Montréal-Sud ou des autres municipalités dont les enfants ne sont pas classés par le Service du bien-être social ne soient pas réclamés pour l'année scolaire qui s'est terminée au 30 juin 1961;
3. que ceux qui ont déjà été payés en tout ou en partie à notre commission scolaire soient considérés comme définitifs et ne soient pas remis à la suite de la présente résolution;
4. que les ententes faites avec les parents pour les paiements partiels soient considérées terminées tout comme si les paiements avaient été faits en entier;
5. que les sommes déjà versées à la commission scolaire ne leur soient pas remises;
6. que les ententes faites avec les autres commissions scolaires pour les frais de scolarité soient considérées comme valables et continuent d'exister;
7. que les frais de scolarité dus par ces commissions scolaires à la suite d'ententes écrites leur soient réclamés au taux déjà décrété par la commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier, soit \$12 par mois par enfant qui fréquente la 1^{ère} à la 7^e année et \$15 par mois par enfant qui fréquente la 8^e à 11^e année."

A qui incombait-il de voir à ce que ces choses soient mises en ordre, et que les renseignements nécessaires soient obtenus, sinon aux commissaires d'écoles?

La séance du 9 décembre 1958 nous offre un exemple frappant de l'effet direct des luttes des commissaires sur les finances de la commission scolaire.

Lors de cette séance, la résolution proposant l'acceptation du paiement des comptes du mois comprend une somme de \$381.40 payable

à l'avocat Jean-Paul Cardinal, 132 ouest, rue St-Jacques. Le commissaire Germain Bertrand s'opposa au paiement de ce compte étant donné qu'il s'agissait là "d'un compte personnel à monsieur le président, J.-L. Chamberland". Le président demanda d'ajouter à la suite de cette déclaration de monsieur Bertrand: "que ce compte de Me J.-P. Cardinal est la même chose que d'autres comptes déjà payés par cette commission scolaire à l'avantage de monsieur le commissaire Germain Bertrand". L'examen de ce compte indique qu'il s'agit de services professionnels rendus à M. Joseph-L. Chamberland, dans la cause en contestation de l'élection de M. Chamberland par M. Roland Migneault, à la suite des élections de juillet 1958. La note d'honoraires et de frais de Me Cardinal est datée du 27 novembre 1958; elle est adressée à M. Joseph-Louis Chamberland, 27 rue St-Michel, Ville Jacques-Cartier, et elle est libellée comme suit:

"re: Roland Migneault vs Joseph-Louis Chamberland
et: Charles Rochon et la commission des écoles
catholiques de la Cité de Jacques-Cartier".

Rappelons que M. Charles Rochon présidait l'élection en question. Ce compte fut payé par la commission scolaire par le chèque B-1302, en date du 10 décembre 1958.

Plus tard, soit à la séance du 8 novembre 1960, le commissaire Gaston Bouchard exprima sa dissidence quant au paiement d'un montant de \$500 au commissaire Chevarie. Ce montant, qui fut effectivement payé par la commission scolaire, par le chèque A-3022, du 9 novembre 1960, est décrit comme suit: "Avance d'honoraires pour le procès Bertrand-Chevarie, en rapport avec les élections des commissaires de juillet 1960". Ce montant de \$500 fut transmis, par M. Chevarie, à une étude légale dont nous avons vu le reçu. Ici encore, la commission scolaire a absorbé des frais attribuables aux luttes des commissaires, et d'ailleurs personnels à ces commissaires.

b) La perception des taxes

Il existe, de toute évidence, un problème sérieux à Jacques-Cartier quant à la perception des taxes scolaires. Le tableau ci-dessous indique en effet les montants fort imposants de taxes courantes non encore perçues à la fin de chacun des exercices scolaires de 1955-56 à 1961-62.

TABLEAU XXIX

Taxes scolaires imposées et solde non perçu de ces taxes
pour les exercices scolaires 1955-56 à 1961-62 inclusivement

<u>Année terminée le 30 juin</u>	<u>Imposition de l'exercice</u>	<u>Solde non perçu au 30 juin</u>	<u>%</u>
1956	\$495,607	\$312,964	63.1%
1957	556,322	248,626	44.7%
1958	557,646	204,427	36.7%
1959	769,080	289,284	37.6%
1960	831,603	318,694	38.3%
1961	863,374	297,670	34.5%
1962	980,397	340,526	34.7%

Ainsi, au 30 juin 1962, un montant de \$340,526 de taxes imposées au cours de l'exercice scolaire 1961-62 et représentant 34.7% de l'imposition n'avait pas encore été perçu. On se fera cependant une idée plus juste de l'acuité du problème si l'on considère qu'à cette même date un montant de \$103,035 relatif à l'imposition de 1960-61, de même qu'une somme de \$34,034 relative aux années antérieures, étaient également en souffrance. L'addition de ces trois montants nous donne le montant total des arrérages de taxes au 30 juin 1962. Il s'établit à \$477,595, soit environ un demi-million de dollars.

Du côté municipal, la situation est la même, puisque le bilan de la Cité de Jacques-Cartier au 31 décembre 1962 indiquait qu'un montant de \$855,593.67, soit 38% de l'imposition de l'année 1962, n'avait pas encore été perçu.

Devant ces faits, il était possible pour les commissaires d'écoles de Jacques-Cartier, après avoir employé les méthodes usuelles de perception telles que l'envoi d'avis successifs, le paiement par versements, etc., d'avoir recours aux méthodes prévues au Code scolaire. Le Code scolaire prévoit que, dans de telles circonstances, on peut soit procéder à la saisie et à la vente des biens meubles, soit procéder à la vente des biens immeubles, soit confier la perception des comptes à un avocat.

Les deux premières méthodes comportent un certain caractère odieux pour les commissaires d'écoles. La saisie et la vente des biens meubles doit être faite en vertu d'un mandat signé par le président de la commission scolaire, alors que la liste des immeubles

devant être vendus pour taxes doit être soumise par le secrétaire-trésorier aux commissaires et approuvée par eux. On peut dire cependant que le recours à ces méthodes constitue généralement un mode de perception peu coûteux pour la commission scolaire. La perception des comptes par un avocat, par contre, comporte toujours des frais assez élevés. La commission scolaire doit, en effet, payer les honoraires de perception qui, selon le tarif officiel actuel du Barreau, s'établissent à 15% des sommes perçues, lorsqu'il s'agit de montants individuels inférieurs à \$500.

A la commission scolaire de Jacques-Cartier, on devait surtout opter pour cette dernière méthode. En effet, au procès-verbal de la séance des commissaires du 26 novembre 1956, il est fait mention d'une lettre reçue de la Cité de Jacques-Cartier, signée par M. J.-C. Desjardins, secrétaire-trésorier, et datée du 20 novembre 1956, donnant avis à la commission scolaire de la tenue d'une vente pour taxes devant avoir lieu le 11 décembre suivant. Les commissaires de Jacques-Cartier donnèrent suite à cette lettre par la résolution ci-dessous:

"Monsieur le commissaire J.-L. Chamberland propose que cette commission scolaire informe les autorités de la Cité de Jacques-Cartier qu'elle a décidé de procéder autrement pour la perception de ses taxes."

La méthode que l'on avait adoptée se retrouve aux procès-verbaux un mois auparavant, c'est-à-dire en date du 17 octobre 1956:

"Monsieur le commissaire J.-L. Chamberland propose que cette commission scolaire intente toutes les actions et poursuites nécessaires pour le recouvrement des sommes dues tant que pour les cotisations scolaires, la rétribution mensuelle, que pour les arrérages de ses taxes, en vertu des prescriptions des articles 498 et suivants du Code scolaire; que Me Mario DuMesnil soit autorisé à intenter des procédures au nom de la corporation scolaire et que les dites actions et poursuites pour le recouvrement de ces sommes dues soient intentées immédiatement contre les contribuables suivants:" (suit une liste de noms et montants s'étendant sur 16 pages du livre des délibérations et comprenant quelque 800 comptes dont 91 comptes sont inférieurs à \$10 chacun).

Au mois d'avril 1958, on eut recours à nouveau au même procédé, tel qu'en fait foi l'extrait suivant du procès-verbal de la séance du 8 avril 1958:

"Le secrétaire-trésorier informe messieurs les commissaires qu'une somme d'environ \$500,000 est requise pour l'administration proprement dite de la commission scolaire d'ici au 30 juin, sans compter les dépenses qui seront attribuables au compte de construction.

Par contre, au 31 mars, les taxes à percevoir pour l'année courante se chiffraient à \$361,071.32 alors que les arriérés de taxes antérieures à l'année 1957-58 se totalisaient à \$161,392.22. Pour améliorer la situation financière de la commission scolaire, il est donc décidé d'adresser en perception tous les comptes de taxes de plus d'un an. Résolution: Monsieur le commissaire J.-L. Chamberland propose que le secrétaire-trésorier soit autorisé à adresser toutes les factures de taxes de plus d'un an à Me Mario DuMesnil pour perception dans le plus bref délai possible."

Plus tard, soit le 29 décembre 1961, quarante autres comptes de taxes, dont douze inférieurs à \$20, furent transmis à Me Mario DuMesnil pour perception, et le 8 février 1962, soixante-trois comptes additionnels suivirent le même chemin.

Malgré l'ampleur de l'opération, les commissaires n'ont pas senti le besoin d'accumuler des statistiques permettant d'apprécier le rendement, ou le coût global, de cette méthode de perception par rapport aux autres moyens qui s'offraient à eux. Pourtant, cette méthode de perception d'un nombre aussi impressionnant de comptes dont le total apparemment dépassa cent mille dollars devait entraîner normalement des frais d'au moins \$15,000 à la commission scolaire, puisque Me DuMesnil déduisait 15% de toutes les sommes perçues, quel que fût le montant du compte, sans compter les frais judiciaires ou extra-judiciaires que la commission scolaire a pu devoir acquitter.

Quant à nous, considérant la somme appréciable de travail qui nous aurait été nécessaire pour analyser toutes les pièces requises afin de préciser le montant des frais ainsi encourus et d'être en mesure de conclure sur l'efficacité, les avantages et désavantages de cette méthode de perception, tant pour la commission scolaire que pour les contribuables, nous ne pouvons pas porter un jugement définitif sur cette question et nous devons nous contenter de nous interroger sur la sagesse de cette façon de procéder.

c) Les achats de mobilier et de fournitures diverses

Les luttes des commissaires se sont manifestées encore à l'occasion des achats que se proposait d'effectuer la commission scolaire, car les commissaires n'étaient pas tous d'accord quant aux méthodes employées. Les extraits suivants des procès-verbaux en témoignent d'ailleurs éloquemment:

Séance du 20 juillet 1959

"Le commissaire Hosanna Lefebvre propose que le secrétaire-trésorier soit autorisé à acheter quatre grosses polisseuses pour les quatre grandes écoles et que les petites polisseuses de ces écoles soient transférées aux moins grandes. Monsieur le commissaire Germain Bertrand fait une contre-proposition qui s'exprime ainsi: que le secrétaire-trésorier demande des prix à différents fournisseurs et qu'il soumette ces prix à messieurs les commissaires. Le vote se prend sur cette contre-proposition

et elle est défaite quatre contre un. La proposition principale est donc maintenue."

Séance du 27 novembre 1959

"Monsieur le commissaire Germain Bertrand propose que cette commission scolaire demande par la voie des journaux le Devoir et le Courrier du Sud des soumissions publiques pour le mobilier scolaire des écoles Samuel-de-Champlain et Carillon. Monsieur le commissaire Gaston Bouchard complète la proposition de monsieur Germain Bertrand en ajoutant le nom de la Voix de la Rive-Sud. Une contre-proposition est faite par monsieur le commissaire Louis-Philippe Fortin qui propose que cette commission scolaire s'adresse aux fournisseurs qui ont donné satisfaction dans le passé, en l'occurrence: la maison Ameublement scolaire et Paradis Messier, et demande des prix pour le mobilier scolaire des deux écoles. Un vote se prend sur la contre-proposition et monsieur Germain Bertrand est défait quatre voix contre une."

Séance du 6 avril 1960

"Monsieur le commissaire Hosanna Lefebvre propose que le secrétariat soit autorisé à acheter de la compagnie Forge Moderne Inc. de l'Epiphanie 3,200 chaises superposables numéro 101 V 18, de couleur beige tel que l'échantillon, dont 2,200 devront être livrées immédiatement et 1,000 sur demande au prix \$5.50 chacune; et 20 tables superposables numéro 701 V 30 de même prix que l'échantillon présenté, au prix de \$15.00 chacune. Adopté, avec la dissidence de monsieur Germain Bertrand et monsieur Gaston Bouchard."

Séance du 6 novembre 1961

"Sur la demande du président, le secrétaire-trésorier fait lecture de la soumission pour le pavage de la cour d'entrée au bureau de la commission. Monsieur le commissaire Duret demande au secrétaire de quel droit il a demandé la dite soumission pour le pavage d'une partie de la cour d'école ainsi que la devanture du bureau. Le secrétaire s'empresse de répondre depuis 15 jours. Monsieur Duret n'étant pas satisfait sur ce point, se lève et quitte la salle des délibérations accompagné de monsieur Jean-Pierre Masson. Les trois autres commissaires formant quorum continuent à siéger."

Sur quoi se disputait-on quant aux dernières résolutions ci-dessus? Était-ce le choix du fournisseur, le prix, ou l'opportunité de l'achat qui étaient en cause?

Au cours de notre examen des méthodes d'achat de la commission scolaire, une transaction devait plus particulièrement retenir notre attention. Elle débute avec la résolution suivante paraissant au procès-verbal de la séance du 30 novembre 1960:

Résolution no 15: "Monsieur le commissaire Hosanna Lefebvre propose que cette commission scolaire achète de la maison R.-H. Caron, 457 est, boulevard St-Joseph, Montréal, 3,748 pupitres tubulaires de 2 pouces avec boutons au lieu de vis pour relier la base de métal au coffret de bois, d'après le rapport du secrétaire-trésorier. Et ce, à la condition que le fournisseur soit prêt à attendre que notre commission scolaire ait effectué l'emprunt à long terme prévu pour la présente transaction pour réclamer le paiement du présent achat."

Remarquons tout de suite qu'aucun prix n'est mentionné dans cette résolution et qu'il n'y est pas non plus question de soumission. Pourtant, en date du 14 décembre 1960, la commission scolaire adressait une commande officielle, sous la signature du secrétaire Fernand Labine, (commande no 1878) à la maison R.-H. Caron Enr., 457 est, boulevard St-Joseph, Montréal, pour 3,473 pupitres tubulaires de grandeurs variables au prix de \$23.50 l'unité et 275 petits bureaux au prix de \$32.60 l'unité. Il s'agissait donc en tout de 3,748 pupitres ou bureaux.

Or, il appert d'un témoignage assermenté, rendu au cours d'une audience publique, par Monsieur Jean Leclerc, alors vendeur de meubles scolaires pour la maison Atomik Steel Products, que c'est M. Hosanna Lefebvre qui aurait établi le prix de ces pupitres en majorant celui-ci de \$3.00 et \$4.00 l'unité, selon le genre de pupitre commandé. En conséquence, la commission scolaire devait payer \$23.50 et \$32.60 des pupitres qu'elle aurait pu acheter normalement au prix de \$20.50 et de \$28.60.

D'autre part, la raison sociale "Mobilier R.-H. Caron Enregistré" n'aurait été qu'une façade pour la maison Atomik Steel Products, dont M. Arsène Ménard était le propriétaire.

Toujours selon M. Leclerc, M. Hosanna Lefebvre se serait présenté à la maison Atomik, vers le 23 décembre 1960, pour réclamer une avance sur le montant convenu et M. Ménard lui aurait remis \$1,000.

De février à mai 1961, la livraison des pupitres fut effectuée. Le 28 mars 1961, la commission scolaire paya à la maison Caron une première somme de \$54,089.80.

Selon M. Leclerc, M. Hosanna Lefebvre aurait alors communiqué avec lui et lui aurait demandé de lui verser une partie de la ristourne convenue de \$3.00 par pupitre. M. Leclerc en aurait discuté avec son patron, M. Arsène Ménard, et ce dernier lui aurait

fait remettre par son comptable la somme de \$7,000 qui aurait été déposée dans deux enveloppes contenant chacune \$3,500 en espèces. Ces enveloppes auraient été destinées à MM. Hosanna Lefebvre et Louis-Philippe Fortin, commissaires; elles auraient été remises à M. Leclerc et à M. Georges Gélinau, également employé par la maison Atomik.

Selon les témoignages assermentés rendus devant nous par MM. Jean Leclerc et Georges Gélinau, ces deux enveloppes, contenant chacune \$3,500, auraient été remises l'une à Mme Louis-Philippe Fortin, l'autre à M. Hosanna Lefebvre.

Pour obtenir le paiement du solde dû sur l'achat de ces pupitres, sans céder aux instances de M. Lefebvre qui aurait exigé une autre ristourne, MM. Leclerc et Gélinau l'auraient menacé de mettre le Procureur général au courant "de toute l'affaire des pupitres", ceci vers le 10 juin 1963, alors que les chèques avaient déjà été préparés par la commission scolaire, en date du 19 mai précédent, pour un montant total de \$28,084.

D'autres chèques, se totalisant à \$9,663.07, furent également émis par la commission scolaire pour assurer le paiement complet de cette transaction qui s'est soldée par un déboursé total de \$91,836.87 pour la commission scolaire.

D'autre part, selon le témoignage assermenté de M. Vincent Gagné, surintendant des immeubles à l'emploi de la commission scolaire depuis 1959, on employa les 3,748 pupitres à remplacer le mobilier de certaines classes, au cours des neuf mois qui suivirent, alors que le mobilier ainsi remplacé était généralement en bon état. M. Gagné nous a affirmé qu'en novembre 1960 la commission scolaire de Jacques-Cartier n'avait aucun besoin d'acheter des pupitres et que ceux-ci restèrent pendant plusieurs mois dans les caves des écoles Jean-de-Brébeuf et Mgr Anastase-Forget, de telle sorte qu'en novembre 1961, la commission scolaire a pu meubler une école neuve de 14 classes sans acheter un seul pupitre.

Selon le témoignage assermenté de M. Marc Lambert, alors assistant secrétaire-trésorier de la commission scolaire, l'achat de 3,748 pupitres de la maison R.-H. Caron fut approuvé par les commissaires sans demande de soumission et sans qu'aucun contrat ne soit passé avec la maison Caron fixant le prix de ces pupitres. En outre, cet achat de 3,748 pupitres fut suffisant pour satisfaire les besoins de la commission scolaire de janvier 1961 jusqu'en 1963, période pendant laquelle deux écoles furent ouvertes.

Enfin, au moment de cet achat, le budget de la commission scolaire était déficitaire et le prix en fut payé à même le produit d'une émission d'obligations subséquente. En outre, sur proposition de M. Hosanna Lefebvre, le 13 décembre 1960, MM. les commissaires résolurent de verser un intérêt de 6% sur le prix d'achat des pupitres que la commission scolaire n'était pas en mesure de payer sur livraison. Le montant des intérêts payés sur cette transaction

s'élève d'ailleurs à \$214.47 et est compris dans le déboursé total de \$91,836.87 cité antérieurement.

Nous pouvons donc résumer les témoignages que nous avons relatés ci-dessus concernant cette transaction comme suit:

Sans demande de soumission, sans même vérifier le prix de vente, sans besoin immédiat, et alors que leur commission scolaire était en déficit et qu'elle ne disposait pas des fonds nécessaires, les commissaires des écoles catholiques de la cité de Jacques-Cartier, en novembre 1960, auraient décidé d'acheter de la maison "Mobilier R.-H. Caron Enregistré", 3,748 pupitres dont le prix unitaire aurait été majoré de \$3 et de \$4 à la demande du commissaire Hosanna Lefebvre qui aurait en retour exigé des ristournes et en aurait reçu pour un montant de \$4,500, alors qu'une autre ristourne de \$3,500 aurait été laissée entre les mains de l'épouse du commissaire L.-P. Fortin.

Les deux témoins des faits que nous venons de relater, MM. Leclerc et Gélinau, ont déclaré que c'était pratique courante que d'être obligé de verser des pots-de-vin à des commissaires d'écoles à l'occasion d'achats de mobilier ou d'articles scolaires et que malheureusement il leur avait été le plus souvent impossible de procéder normalement et honnêtement lors de leurs transactions avec de nombreuses commissions scolaires.

A la suite de ces témoignages, MM. Hosanna Lefebvre et Louis-Philippe Fortin, invités à comparaître devant la Commission s'ils le désiraient, nous firent savoir par leur avocat Me Joseph Cohen qu'ils désiraient être entendus. A notre audience du 5 décembre 1963, M. Hosanna Lefebvre s'est en effet présenté devant notre Commission et a témoigné sous serment pour nier catégoriquement avoir reçu quelque argent de M. Arsène Ménard, de M. Jean Leclerc ou de M. Georges Gélinau; il a même prétendu ne pas connaître M. Gélinau et n'avoir jamais reçu la visite de ce dernier. Nous avons interrogé M. Hosanna Lefebvre longuement sur de nombreuses questions concernant la commission scolaire de Jacques-Cartier. M. Lefebvre a alors admis que lui-même et ses collègues, MM. Louis-Philippe Fortin et Joseph-Louis Chamberland, avaient l'habitude de demander un appui financier ou autre des fournisseurs, entrepreneurs et autres personnes faisant affaires avec la commission scolaire de Jacques-Cartier. Dans l'ensemble, nous avons jugé les explications de M. Lefebvre peu satisfaisantes et nous sommes portés à douter de la crédibilité de son témoignage.

Au cours de notre séance publique du 6 décembre 1963, M. Louis-Philippe Fortin a fait savoir à notre Commission, par l'entremise de son avocat, qu'il retirait sa demande d'être entendu.

Quoi qu'il en soit de la fraude alléguée, nous devons blâmer vigoureusement les commissaires de la manière invraisemblable de décider de cet achat, dans les circonstances ci-dessus décrites. Une telle décision allait à l'encontre des plus élémentaires principes de saine administration.

Enfin, il nous faut également regretter l'absence dans le Code scolaire de contrôles suffisants pour que soit évitée, autant que faire se peut, la possibilité de telles malversations. Il nous sera donné d'ailleurs de revenir sur cette question dans la quatrième partie de notre rapport.

d) Les achats et ventes de terrains

Lorsqu'une entreprise bien administrée possède plusieurs biens d'une même catégorie (véhicules, pièces d'outillage, terrains, etc.), on y trouve infailliblement un registre, monté sur fiches ou autrement, où il est possible de retracer tous les détails permettant d'identifier l'actif en question et d'en connaître les autres caractéristiques. L'on y note sa description, son numéro, sa localisation, sa date d'achat, son prix d'achat, le nom du vendeur, etc. De plus, il y a, dans la plupart des cas, un compte collectif au grand livre général, dont le solde à un moment quelconque est égal à la somme des prix individuels paraissant sur les fiches détaillées.

Il serait donc normal pour une commission scolaire d'avoir un grand livre auxiliaire de ses terrains dès qu'elle en possède un nombre assez important. Il serait également normal de retrouver dans ce grand livre auxiliaire, et ce pour chaque terrain, les détails suivants: le numéro de cadastre, la superficie, la date d'achat, le prix total d'achat, le nom du vendeur et l'évaluation municipale. En plus d'être essentiels pour l'administration courante, ces renseignements sont également précieux lorsqu'il est question de vendre un terrain.

A cet égard, la confusion règne à la commission scolaire de Jacques-Cartier. Pourtant, celle-ci possède un nombre considérable de terrains dont l'évaluation municipale totale s'élève à \$648,320 au 30 juin 1963, et le coût total à \$937,524.33, selon ce qu'il apparaît au grand livre général de la commission scolaire à cette même date. Les renseignements immédiatement accessibles dont on dispose à la commission scolaire, quant aux terrains possédés, sont les suivants:

- 1- Le rôle de perception, basé sur le rôle d'évaluation municipal, et dont on peut extraire la liste des terrains possédés par la commission scolaire. Cette liste ne fournit cependant que les renseignements suivants:

- le numéro de cadastre;
 - le numéro civique lorsque le terrain porte un immeuble;
 - le numéro du quartier;
 - le numéro d'ordre au rôle de perception;
 - l'évaluation municipale.
- 2- Un seul compte au grand livre général où le coût des terrains est comptabilisé par le moyen de reports globaux du journal de caisse-déboursés et du journal général. Il n'existe aucun grand livre auxiliaire où il serait possible de retrouver les coûts individuels des terrains qui, additionnés, formeraient le total du compte du grand livre général. Nous venons de voir que les reports à ce compte du grand livre général sont faits de deux sources: le journal de caisse-déboursés et le journal général. Les reports venant du journal de caisse-déboursés comprennent souvent de nombreux paiements pour frais judiciaires ou extra-judiciaires applicables à la fois à plusieurs terrains expropriés mais pour lesquels une seule écriture est faite. Les reports provenant du journal général représentent ou bien des régularisations de fin d'exercice, par suite d'erreurs de comptabilisation, ou la capitalisation de dépenses en immobilisations faites à même les revenus du fonds d'administration général. Plusieurs de ces écritures représentent des montants qui ont été regroupés et un grand nombre d'entre elles ne comportent pas de libellé explicatif.
- 3- Enfin, d'autres renseignements concernant les terrains peuvent être retrouvés ici et là dans différents dossiers, dont les dossiers de construction des écoles, certains dossiers d'expropriation, les procès-verbaux, etc.; encore que ces dossiers ne fournissent que des renseignements partiels.

Il découle de ce qui précède qu'une étude systématique de l'ensemble des transactions immobilières faites par la commission scolaire aurait nécessité des fouilles considérables et, partant, un temps et des frais que nous avons jugés disproportionnés au but que nous nous proposons d'atteindre.

Puisque nous avons donné à notre mandat le sens d'une recherche destinée à juger de l'administration, surtout en fonction des recommandations que nous pourrions formuler pour l'avenir, il nous a semblé, dans les circonstances, qu'il ne nous était pas nécessaire de faire l'examen de toutes les transactions d'achat ou de vente de terrains pour atteindre cette fin. Nous avons dès lors procédé à l'examen détaillé d'un certain nombre de transactions sur lesquelles certains indices ont attiré notre attention.

1) Les achats de terrains

A) Achat de quatre terrains de Longueuil Annex Realty Reg'd.

Par une résolution proposée par le commissaire J.-L. Chamberland, le 22 juillet 1957, la commission scolaire de Jacques-Cartier décida d'acheter cinq terrains, dont quatre de "Longueuil Annex Realty Reg'd", raison sociale dont M. Michel Sauriol était propriétaire. Voici comment ces achats sont décrits:

- "1. Un terrain situé dans la paroisse St-Romain; superficie totale de 113,475 pieds carrés, mesure anglaise, pour le prix de \$0.11 le pied carré, formant ainsi un total approximatif de \$12,482.25;
2. Un terrain situé dans la paroisse St-Jean-Vianney; superficie: environ 118,651 pieds carrés, mesure anglaise, plus ou moins, pour le prix de \$0.42 le pied carré, formant un total approximatif de \$49,833.42;
3. Un terrain situé dans la paroisse du Sacré-Coeur; superficie: 117,000 pieds carrés, mesure anglaise, plus ou moins, environ 780 pieds par 150 pieds, pour le prix de \$0.26 le pied carré, soit un total de \$30,420 approximativement;
4. Un terrain situé dans la paroisse St-François-de-Sales; superficie: environ 760 pieds par 170 pieds, contenant environ 129,200 pieds carrés, mesure anglaise, plus ou moins, pour le prix de \$0.15 le pied carré, formant ainsi un total de \$19,377 approximativement."

La même résolution ajoute: "que cette commission scolaire verse immédiatement un acompte de \$5,000 sur chacun des terrains vendus par Longueuil Annex Realty Reg'd".

Nous devons d'abord relever le fait qu'aucune expertise ne semble avoir été faite en vue d'évaluer ces terrains pour le compte de la commission scolaire et qu'il semble pour le moins étrange que quatre terrains convoités par la commission scolaire, et ceci dans quatre paroisses différentes, soient possédés par la même société.

D'autre part, selon le témoignage de M. Michel Sauriol, au moment où la commission scolaire adoptait cette résolution, M. Jacques Chamberland, frère de M. J.-Louis Chamberland, président de la commission scolaire, était à l'emploi de "Longueuil Annex Realty Reg'd." et le demeura jusqu'en novembre 1957 alors qu'il fonda la raison sociale de "Duplessis Realty Co.", qui devait immédiatement négocier une importante transaction immobilière avec la commission scolaire. Nous reparlerons de cette transaction plus loin.

Selon M. Sauriol, c'est M. J.-Jacques Chamberland qui aurait négocié la vente de ces quatre terrains à la commission scolaire, et M. Sauriol lui aurait versé une somme de \$11,500 en commissions sur ces transactions, tout en conservant pour lui la commission usuelle. M. Sauriol nous a d'ailleurs affirmé que c'était lui qui "faisait les prix" et que son vendeur M. Chamberland avait pour mission de les faire accepter ou de ne pas avoir de commission.

Or, il appert des registres du bureau d'enregistrement et du témoignage de M. Sauriol que "Longueuil Annex Realty Reg'd." n'était propriétaire d'aucun de ces terrains en date du 22 juillet 1957, au moment où la commission scolaire décidait de les acheter et de verser immédiatement un acompte de \$20,000. Toutefois, M. Sauriol fit valoir que ces terrains avaient été l'objet d'options ou de promesses de vente antérieures dont les bénéficiaires étaient ses clients—options ou promesses de vente conclues sous seing privé et non enregistrées. Les prix auxquels ces terrains furent achetés par les personnes qui les ont revendus à la commission scolaire découleraient d'ailleurs de ces options.

Ces terrains furent l'objet des transactions suivantes:

1. Le premier terrain, situé dans la paroisse St-Romain, soit partie du lot 56, fut vendu par Albert Vincent le 23 juillet, soit le lendemain de la résolution adoptée par la commission scolaire, en deux parties, dont l'une à M. A. Lincourt au prix de \$510, et l'autre à Mme Alma Banner, au prix de \$1,200. Le 23 août 1957, Mme Banner et M. Lincourt vendirent ensemble à la commission scolaire tous les lots qu'ils avaient acquis de M. Vincent pour la somme de \$12,482.25.

Par ailleurs, M. Sauriol nous a informé que la dite Mme Banner était à ce moment-là à son emploi comme agent d'immeubles et que M. Lincourt était également l'un de ses agents.

2. Le deuxième terrain, situé dans la paroisse St-Jean-Vianney, soit partie du lot 141, fut acheté le 12 août 1957 par M. Michel Sauriol de Independent Realities Development Ltd. pour \$1 et autres considérations. Le 14 août de la même année, M. Sauriol revendait ce terrain à la commission scolaire pour \$49,446.60, soit \$0.42 le pied carré.
3. Le troisième terrain, situé dans la paroisse du Sacré-Coeur, soit le lot 93, fut vendu le 21 mars 1955 par Independent Realities Development Ltd. à MM. Ed. Driver et J. Kovshoff pour \$20,812.50. Le 20 septembre 1956, M. Kovshoff acheta la part de M. Ed. Driver pour \$1,000. Le 21 août 1957, MM. J. et M. Kovshoff vendaient à la commission scolaire pour la somme de \$30,420.

4. Le quatrième terrain, situé dans la paroisse St-François-de-Sales, soit partie du lot 75, fut acheté par MM. Théodore et Sam Chodos au mois de juillet 1957 de M. Albert Vincent au prix de \$18,000 et fut revendu le 13 août 1957 à la commission scolaire pour \$22,515.

M. Sauriol devait finalement nous répéter que les prix des quatre terrains mentionnés ci-dessus avaient été fixés par lui et acceptés sans discussion avec lui et que, par ailleurs, l'acceptation de ces prix par la commission scolaire a été faite par l'entremise de M. Jacques Chamberland, frère du président de la commission scolaire.

B) Achat d'un terrain dans la paroisse St-Pie X

Pour illustrer davantage la politique administrative de la commission scolaire de Jacques-Cartier en matière d'achat de terrains, nous avons étudié les dossiers de la commission scolaire relativement à l'acquisition d'un terrain d'environ 243,000 pieds carrés de la compagnie Jacques-Cartier Shopping Center Inc., en 1958, lequel terrain devait servir à la construction d'une nouvelle école.

Ce dossier commence par une lettre datée du 2 décembre 1957 et adressée par le secrétaire-trésorier de la commission scolaire à la compagnie Mercury Realty Inc., de laquelle la commission scolaire se déclare intéressée à acheter une certaine partie du terrain que la compagnie Mercury Realty Inc. possède dans les limites de la paroisse St-Pie X. Le 17 décembre de la même année, la compagnie Mercury Realty Inc. répond à la lettre de la commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier et se déclare disposée à lui céder un certain emplacement situé sur le lot 85; voici un extrait de cette lettre:

"A cette fin, nous avons confié à nos agents Duplessis Realty Co., 1697 Chemin Chambly, Jacques-Cartier (téléphone Or-7-3919), le soin de transiger avec vous pour la réalisation de ce projet de même que pour tous autres lots qui pourraient intéresser votre commission qui sont notre propriété.

M. Joseph-Jacques Chamberland, de Duplessis Realty Co., a en mains toute la documentation en vue de vous fournir les détails nécessaires à l'acquisition des emplacements auxquels vous êtes intéressés."

Nous devons remarquer ici que M. Joseph-Jacques Chamberland, propriétaire de la raison sociale Duplessis Realty Co., enregistrée le 29 novembre 1957, est le frère de M. J.-L. Chamberland, qui était à la fois président de la commission scolaire de Jacques-Cartier et maire de cette ville à l'époque.

Le 20 décembre 1957, Duplessis Realty Co. accorde à la commission scolaire de Jacques-Cartier une option sur le terrain en question d'une superficie approximative de 230,000 pieds carrés pour le prix de \$0.65 le pied carré, soit un montant de \$149,500.

Le même jour, soit le 20 décembre 1957, la commission scolaire de Jacques-Cartier adopte la résolution suivante:

"M. le commissaire L.-P. Fortin propose que cette commission scolaire accepte l'option de Duplessis Realty Co., pour l'acquisition d'un terrain dans la paroisse St-Pie X, d'une superficie approximative de 243,195 pieds carrés, situé sur le lot originaire P.85, borné par la rue Laurier projetée, par le terrain de la commission scolaire, par la subdivision du lot 86 et une autre partie du lot 85, au prix de \$0.65 le pied carré, soit un total approximatif de \$158,076.75, à condition que la rue Laurier projetée demeure dans le cadastre officiel de la cité de Jacques-Cartier, pour une largeur minimum de 66 pieds, le tout sujet à l'approbation du Département de l'instruction publique."

Le secrétaire-trésorier de la commission scolaire écrit alors à M. J.-L. Pagé, secrétaire du Comité catholique du Département de l'instruction publique, pour obtenir l'approbation de l'achat du terrain en question. M. Joseph Pagé, au nom du Surintendant de l'instruction publique, répond, en date du 28 décembre 1957, en demandant certains renseignements et il ajoute dans cette lettre:

"Il me semble que votre commission scolaire pourrait obtenir ce terrain à un prix moins élevé."

Le 17 janvier 1958, M. Charles-Henri Dubé, l'un des commissaires, écrit à M. Joseph Pagé, du Département de l'instruction publique, pour le prier de ne pas donner son approbation à l'acquisition dudit terrain parce qu'il considère le prix de \$0.65 le pied carré comme excessif. Voici un extrait de cette lettre:

"Je suis également convaincu que le prix de \$0.65 le pied carré est exorbitant. Nous avons plusieurs raisons de le croire. Disons d'abord que ce terrain est évalué par la Cité, dont le rôle est à la pleine valeur réelle, à \$0.20 et même \$0.30 de moins par pied carré. Ajoutons qu'un terrain avoisinant, appartenant à la commission scolaire, avait été acheté par celle-ci en 1954 ou 1955, au prix de \$0.18 le pied carré. Nous croyons, en outre, M. Bertrand et moi-même, que la commission scolaire de Jacques-Cartier ne peut se permettre d'acheter un terrain à un prix aussi élevé, si avantageux soit-il. La situation financière de la commission scolaire ne nous autorise pas, il nous semble, à faire l'achat de terrains dont le prix dépasse-rait \$0.30 ou \$0.35 le pied carré, et ceci dans les meilleures conditions possibles..."

J'ai songé alors à une solution, celle de rescinder la résolution relative à l'acceptation de l'option. Mais le président nous déclara que la résolution liait la commission scolaire et ne pouvait être rescindée. J'ai alors proposé au président de téléphoner lui-même au Département de l'instruction publique pour lui demander de retarder indéfiniment l'approbation de la résolution, jusqu'à ce que s'écoule la période de quatre mois accordée pour la durée de l'option. A la fin de cette période et entre-temps, il nous serait possible de reconsidérer la question. M. Chamberland, avec l'appui des autres commissaires, accepta immédiatement cette solution.

Les commissaires ont sans doute agi trop hâtivement dans cette affaire. Mais il existe sûrement un moyen d'empêcher une transaction aussi coûteuse. Certains affirment que la chose ne serait pas tellement grave puisque le gouvernement nous accorderait vraisemblablement un octroi de 80% du coût du terrain, environ. Je ne crois pas en la force de cet argument, puisque, en définitive, les argents versés par le gouvernement sous forme d'octroi proviennent des citoyens eux-mêmes, par la voie des taxes."

Le 30 janvier 1958, le secrétaire-trésorier de la commission scolaire écrit à MM. M.-A. Sauriol et Fernand Tardy pour leur demander leur opinion quant à la valeur de la propriété en question, à la suite d'une résolution des commissaires à cet effet, en date du 28 janvier 1958.

Le 8 février 1958, M. M.-A. Sauriol répond en recommandant à la commission scolaire de procéder par voie d'expropriation afin, dit-il, "de déjouer l'ambition démesurée des vendeurs" et reprochant à Duplessis Realty Co. des méthodes de vente peu orthodoxes comme celles de faire valoir les représentations suivantes:

"Je suis le frère du président.

Je suis le frère du maire.

Je suis le propriétaire de Duplessis Realty Co., raison sociale enregistrée à Montréal le 11 décembre 1957. Je l'ai appelée comme cela ma raison sociale, parce que je puis montrer, au bas d'une lettre, la signature de l'honorable premier ministre de la province de Québec, monsieur Maurice Duplessis, afin de mieux faire apprécier par les amis mes démarches pour mes clients."

Dans cette même lettre, M. Sauriol s'exprimait au préalable comme suit:

"Quoique toutes les circonstances qui changeraient la nature de cette transaction ne m'aient pas été communiquées, je crois pouvoir déduire (sujet à correction en cas d'erreur)

que la commission, par ses représentants, autorisés ou non, se soit montrée trop anxieuse de posséder ce terrain qu'elle désire et dont, apparemment, elle a besoin au point de compromettre des négociations qui auraient pu être plus discrètes et moins hâtives."

A la séance des commissaires du 11 février 1958, il est fait lecture de la copie de la lettre de M. J.-L. Pagé, du Département de l'instruction publique, au commissaire C.-H. Dubé, au sujet du terrain en question. Après lecture de cette lettre, monsieur le commissaire C.-H. Dubé propose qu'il soit fait lecture de sa lettre personnelle à M. J.-L. Pagé, en date du 17 janvier 1958, attendu qu'on vient de faire lecture de la réponse à cette même lettre. Les procès-verbaux indiquent alors ce qui suit:

"M. le commissaire J.-L. Chamberland s'objecte à cette lecture"... "Messieurs les commissaires Hosama Lefebvre et L.-P. Fortin s'opposent à la lecture de la copie de la lettre de M. Dubé et la résolution de M. Dubé est défaite par trois voix contre deux."

Plus loin, au procès-verbal de cette même séance, on peut lire le rapport de M. Tardy, quant à la valeur du terrain en question. Celui-ci estime la valeur réelle de cet emplacement, en son état actuel non subdivisé, à environ \$0.22 le pied carré, soit une valeur totale de \$53,000 à \$55,000.

Les commissaires adoptent alors une nouvelle résolution ayant pour effet de rescinder la résolution antérieure du 20 décembre 1957 qui acceptait l'offre de Duplessis Realty Co. A la séance d'ajournement du 25 février 1958, la question du terrain de la paroisse St-Pie X est discutée à nouveau. M. Tardy, présent à l'assemblée, informe les commissaires que, dans les circonstances, la commission scolaire devrait procéder par voie d'expropriation du terrain. Il suggère également aux commissaires d'avoir recours à une autre maison d'évaluateurs.

Entre-temps, dans une lettre adressée à la commission scolaire, en date du 21 février 1958, M. Jos.-Jacques Chamberland, qui s'est déclaré évaluateur consultant, explique qu'à son avis le prix de \$0.65 le pied carré est juste et convenable et il ajoute:

"J'ai tout lieu de croire que mon dévouement envers la Cité de Jacques-Cartier a été prouvé depuis longtemps, puisqu'il y a plus de dix ans que je m'intéresse à la chose publique dans notre Cité et que j'y suis allé de mes deniers et de ma personne."

Le 22 mars 1958, MM. Bégin, Charland et Valiquette, ingénieurs professionnels, spécialistes en évaluation municipale et en expropriation, font rapport à la commission scolaire concernant leur

évaluation du terrain en question. Ils estiment la valeur de ce terrain à \$0.50 le pied carré, pour un total d'environ \$122,000, auquel montant il faudrait ajouter, disent-ils, 10% en cas de procédures en expropriation, ce qui porterait cette somme à environ \$134,000.

Le 9 avril 1958, M. Rosario Frigon, ingénieur-conseil et expert en évaluation, fait également rapport à la commission scolaire sur la valeur dudit terrain qu'il fixe à environ \$0.35 le pied carré, pour un montant total d'environ \$84,000; en cas d'expropriation, cette somme serait portée à \$92,400. M. Frigon mentionne dans son rapport que ce prix de \$0.35 le pied carré est 2.87 fois le prix de \$0.12 le pied carré payé pour ce terrain en 1955.

Finalement, le 16 avril 1958, après une longue discussion, MM. les commissaires adoptent la résolution suivante:

"M. le commissaire J.-L. Chamberland propose que cette commission scolaire fasse une offre sans préjudice d'acheter de Jacques-Cartier Shopping Center Inc., pour la somme de \$112,000, une partie du terrain faisant partie du lot original no 85 du cadastre officiel de la paroisse Saint-Antoine de Longueuil; cette partie du terrain, d'une superficie approximative de 243,195 pieds carrés, étant la prolongation du lot propriété de cette commission scolaire."

Cette résolution est appuyée par MM. les commissaires J.-L. Chamberland, Louis-Philippe Fortin et Hosanna Lefebvre, tandis que MM. les commissaires Charles-Henri Dubé et Germain Bertrand votent contre l'adoption de cette résolution.

A une assemblée spéciale des commissaires d'écoles tenue le 24 avril 1958, M. J.-L. Chamberland, président de la commission scolaire, demande au secrétaire-trésorier de modifier la phraséologie des résolutions concernant l'offre d'acheter ledit terrain à \$0.46 le pied carré, de façon que les procédures en expropriation soient dûment déclarées dans la résolution d'offre d'achat. La résolution aurait dû se lire comme suit:

"M. le commissaire J.-L. Chamberland propose que la Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier acquière de gré à gré ou par expropriation un terrain pour emplacement d'école appartenant à Jacques-Cartier Shopping Center Inc., par l'entremise de Duplessis Realty Co.,.... que si cette offre n'est pas acceptée dans les huit jours de sa signification, les procédures en expropriation soient intentées sans plus de délai et que Me Mario DuMesnil soit autorisé à agir comme procureur pour et au nom de ladite Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier."

Dans une lettre datée du 2 mai 1958, M. Max Steinberg, au nom de Jacques-Cartier Shopping Center Inc., accepte l'offre de la commission scolaire de Jacques-Cartier pour l'achat dudit terrain au prix de \$112,000.

La transaction est alors ainsi complétée pour l'acquisition de ce terrain, au prix de \$112,000.

Donc, en décembre 1957, on était prêt à payer ce terrain \$158,000, soit \$0.65 le pied carré, sans la moindre inquiétude, alors que six mois plus tard, à la suite de certaines protestations et expertises, on concluait le marché pour \$112,000 au prix de \$0.46 le pied carré. Et, encore une fois, cette transaction était négociée par le frère du président de la commission scolaire.

En date du 14 novembre 1963, nous avons adressé la lettre suivante, par courrier recommandé, à M. Jos.-Jacques Chamberland:

"M. Jacques Chamberland,
1960, rue St-Thomas,
Cité de Jacques-Cartier, P.Q.

Cher monsieur,

MM. les commissaires nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil pour faire enquête sur l'administration de la Commission scolaire de la Cité de Jacques-Cartier m'ont chargé de vous informer qu'au cours des audiences publiques de la Commission on a affirmé sous serment que vous auriez reçu des commissions s'élevant à un total d'environ \$11,500 à l'occasion de certains achats de terrains que la Commission scolaire aurait négociés avec la maison "Longueuil Annex Realty Reg'd." par votre entremise en juillet 1957, alors que votre frère était président de la dite Commission scolaire.

De plus, tel qu'il appert aux archives de la Commission scolaire en décembre 1957, sous la raison sociale "Duplessis Realty Co.", vous auriez tenté de vendre à la dite commission scolaire un certain terrain appartenant à Jacques-Cartier Shopping Center Inc., au prix de \$0.65 le pied carré, soit pour un montant de \$158,076.75, alors que, à la suite de certaines protestations qui firent avorter le marché conclu aux conditions présentées, la commission scolaire devait acheter le dit terrain en avril 1958 au prix de \$0.46 le pied carré, soit un montant de \$112,000.

MM. les commissaires m'ont chargé de vous faire savoir qu'ils seraient heureux de recevoir votre témoignage si vous désirez comparaître devant ladite Commission d'enquête.

Si tel est votre désir, veuillez donc nous faire connaître vos intentions à ce sujet avant le 21

novembre prochain, afin que nous puissions prendre les dispositions appropriées à cet égard.

Bien à vous,

Marc Brière
Conseiller juridique
de la Commission d'enquête."

M. Jacques Chamberland n'a pas jugé bon de répondre à cette invitation.

x x x

Le moins que l'on puisse dire relativement aux méthodes employées par la commission scolaire pour l'achat de terrains à cette époque, c'est qu'aucune précaution ne semble avoir été prise pour vérifier la valeur de ces terrains qu'on semblait disposé à acheter en toute hâte, sans trop se soucier des intérêts de la commission scolaire. Seul le dernier achat discuté ci-dessus fut fait après des expertises, encore que celles-ci ne furent demandées qu'à la suite des protestations de deux commissaires dissidents, dont l'un en appela jusqu'au Département de l'instruction publique.

En quelques mois, les commissaires de Jacques-Cartier décidèrent des achats de terrains pour plus de \$270,000 avec la plus désarmante désinvolture, et le Surintendant de l'instruction publique, de même que la Commission municipale autorisèrent tout cela sans la moindre vérification, semble-t-il, dans au moins quatre des cinq cas cités ci-dessus.

x x x x x x

A partir de juillet 1960, selon le témoignage du secrétaire-trésorier M. Lambert, les commissaires adoptèrent une tout autre méthode. Au lieu de l'acquisition de gré à gré, sans expertise préalable, on procéda systématiquement par voie d'expropriation, sans évaluation préalable et sans offre sérieuse. Cette pratique fut également coûteuse pour la commission scolaire. Nous relevons, en effet, ci-après au tableau XXX (page 146) quelques exemples du coût d'expropriation de terrains acquis selon cette méthode par la commission scolaire. On notera en particulier l'importance des frais judiciaires et extra-judiciaires qui fera en sorte que le coût total de ces terrains à la commission scolaire sera en plusieurs occasions plus du double du montant de l'indemnité d'expropriation accordée par la Régie des services publics.

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

QUELQUES EXEMPLES DU COUT D'EXPROPRIATION DE TERRAINS
(TEL QU'INDIQUE AUX PAGES 59 A 64 INCLUSIVEMENT, DU LIVRE
DES PROCES-VERBAUX NUMERO 16)

		Montant de l'indemnité	10% pour dépossession forcée	Intérêts	Frais d'expertise de l'exproprié	Frais judiciaires	Frais extra- judiciaires	Frais de notaire	Coût total à la commission scolaire	Evaluation municipale actuelle
C.S.M. 2433	Dame G. Lamarre-Ménard lot 140-1170	\$ 400.00	\$ 40.00	\$ -	\$ 25.00	\$ 480.00	\$ -	\$ 38.40	\$ 983.40	\$ 340.00
C.S.M. 2585	J.V. Normandin lots 56-751,2,3,4	1,599.30	159.93	-	-	712.15	-	41.60	2,512.98	920.00
C.S.M. 2442	Napoléon Clément lots 140-1095,6,7,8	1,619.20	161.92	82.53	25.00	723.00	55.00	58.90	2,725.55	1,400.00
C.S.M. 2525	James Kilgallen lot 140-1189	396.00	39.60	-	-	297.70	366.00	36.65	1,135.95	100.00
C.S.M. 2349	Mercury Realties lots 126-205 à 208, 262 à 266, 334 à 337, 346, 364 à 368	6,806.40	680.64	514.23	300.00	924.40	44.00	136.60	9,406.27	3,600.00
C.S.M. 2256	G. Zelinsky lot P. 87 H	17,255.70	-	-	300.00	1,265.50	57.00	225.90	19,104.10	7,560.00
C.S.M. 2361	Dame Y. Malenfant et Vir lots 126-152 à 158	2,913.68	-	218.12	-	886.35	60.00	61.80	4,139.95	1,360.00
C.S.M. 2437	Léo Larue lots 140-1173, 4	4,654.79	465.48	-	250.00	930.20	101.00	73.80	6,475.27	4,300.00
C.S.M. 2139,2140	Maurice Gagnon lots 56-461,2	675.00	67.50	73.12	50.00	679.70	230.00	54.70	1,830.02	500.00
C.S.M. 2468	Lacroix & Bailly lot 88-244	5,210.69	-	177.64	-	940.80	60.00	160.40	6,549.53	3,320.00
C.S.M. 2049,50,51,52	Ernest Bourdeau lots 56-463 à 466	1,350.00	135.00	171.52	200.00	1,482.00	500.00	65.40	3,903.92	1,000.00
C.S.M. 2047,48	J. A. Lawrence lots 56-459,60	1,168.95	116.90	215.16	200.00	961.30	240.00	47.20	2,949.51	940.00
C.S.M. 2341,2434	Guy F. Dubuc lots 140-1131,2,3 140-1171,2	4,132.64	313.26	84.29	-	1,206.35	74.00	94.70	5,905.24	2,120.00
C.S.M. 2341	Dame I. Samson-Tardif lots 126-331,2,3	900.00	90.00	73.71	25.00	474.45	50.00	53.00	1,666.16	480.00

Nous avons ajouté à ce tableau le montant de l'évaluation municipale actuelle de ces propriétés. Ce montant permet, par comparaison avec le coût final à la commission scolaire, d'apprécier jusqu'à quel point cette méthode fut coûteuse. Il nous semble que la commission scolaire, après avoir obtenu un rapport d'expertise sur la valeur de ces propriétés, aurait dû tenter tous les efforts possibles en vue d'en arriver à une entente avec les propriétaires de ces terrains, en tenant compte des frais élevés qui devaient nécessairement résulter de toute procédure en expropriation, et ne recourir à ce dernier moyen qu'en tout dernier ressort, si les propriétaires concernés persistaient dans leur demande d'un prix déraisonnable.

2) Les ventes de terrains

Certaines ventes de terrains effectuées par la commission scolaire commandent aussi une attention particulière.

A) Terrains vendus à la Caisse populaire St-Jean-Vianney

Le 9 novembre 1957, M. Ernest G. Allard, président de la Caisse populaire St-Jean-Vianney de la Cité de Jacques-Cartier, écrivait une lettre à la commission scolaire dans laquelle il s'exprimait en ces termes:

"A titre de président de la Caisse populaire St-Jean-Vianney de Jacques-Cartier, et au nom des directeurs, je vous demande si vous voulez nous vendre les terrains situés sur la rue Ste-Hélène... subdivisions 431 à 438, au prix d'évaluation, soit \$2,820.

Le but de l'achat de ces terrains est, comme vous devez vous en douter, pour la construction d'un édifice pour loger les bureaux de la Caisse populaire."

Le 12 novembre 1957, la commission scolaire adoptait une résolution à l'effet de vendre les huit terrains en question, soit les subdivisions 431 à 438 du lot 144 pour le montant de l'évaluation municipale, soit \$2,820, et selon ce qu'il appert aux archives du Bureau d'enregistrement de Chambly, la commission scolaire a vendu, le 26 février 1958, sept de ces terrains à la Caisse populaire, soit les subdivisions 431 à 437, au prix de \$2,820. Or, le même jour, la Caisse populaire revendait à M. Hosanna Lefebvre, alors commissaire d'écoles et également administrateur de la dite Caisse populaire, quatre de ces terrains pour la somme de \$1,612.

Au procès-verbal de la séance de la Commission scolaire tenue le 13 mai 1958, on peut lire ce qui suit:

"Le secrétaire-trésorier informe les commissaires que lors de la vente de sept terrains à la Caisse populaire de St-Jean-Vianney, effectuée à l'automne de 1957, il s'est glissé un oubli d'un huitième terrain connexe à ceux acquis par la Caisse populaire. Ce terrain de 25 pieds de large n'est d'aucune utilité à la commission des écoles; il pourrait probablement servir à la Caisse populaire. M. le commissaire Hosanna Lefebvre propose que cette commission scolaire offre à la Caisse populaire de St-Jean-Vianney de lui vendre, pour la somme nominale de \$1.00 le terrain désigné au rôle comme étant le numéro 144, subdivision 438, à la condition que la Caisse populaire paie les frais de l'acte de vente."

Cette vente pour \$1.00 fut conclue le 28 août 1958. Or, le 5 septembre suivant, la Caisse populaire échangeait le terrain qu'elle venait d'acquérir contre un des quatre terrains qu'elle avait précédemment vendus à M. Hosanna Lefebvre.

Par la suite, soit le 14 décembre 1960, M. Hosanna Lefebvre, alors devenu président de la Caisse populaire St-Jean-Vianney, revendait à la Caisse populaire les quatre terrains qu'il avait acquis de celle-ci, pour le prix de \$7,500, réalisant ainsi un profit de près de \$6,000.

Il importe de signaler également que les terrains ainsi vendus par la commission scolaire avaient jadis été acquis par celle-ci lors de ventes pour taxes. Or, on sait que dans ces circonstances, les taxes municipales et scolaires continuent de courir et sont recouvrables soit du vendeur, soit de l'acheteur, au moment d'une vente subséquente. Selon les conditions de la double vente faite à la Caisse populaire, il était stipulé que les taxes municipales et scolaires ne seraient à la charge de l'acquéreur qu'à compter de la date de la vente. Il s'ensuit qu'en plus d'avoir négligé le montant des taxes scolaires courues, au moment de la vente, la commission scolaire a dû acquitter, par la suite, un montant de \$722.63 de taxes municipales. Cette vente de huit terrains ne rapporta donc qu'un montant net de \$2,097.37 à la commission scolaire, si on oublie les taxes scolaires.

Nous n'avons pas, ici, à juger l'attitude des administrateurs de la Caisse populaire St-Jean-Vianney à l'égard de ces transactions. Cependant, et même si de telles transactions pouvaient être légales, nous voyons que le commissaire Hosanna Lefebvre s'est servi d'un intermédiaire pour se porter acquéreur de terrains appartenant à la commission scolaire, et cela sans avoir à acquitter le moindre montant d'arrérages de taxes. Il s'est alors placé dans une situation de conflit d'intérêts qui ne s'est certes pas

réglée à son désavantage. Une telle attitude nous semble à la fois indécente et inadmissible.

Ajoutons que cette transaction de vente de gré à gré fut approuvée par le Surintendant de l'instruction publique, en date du 7 janvier 1958, sans qu'aucune question ne soit soulevée quant au prix. Il convient d'ajouter cependant que la lettre de la commission scolaire par laquelle cette approbation était demandée, de même que la résolution des commissaires fixant le prix de vente ne faisaient aucune mention du montant des taxes municipales accumulées sur ces terrains.

B) Autres terrains vendus à des individus

Les trois ventes suivantes ont également attiré notre attention:

1- A la suite d'une résolution, en date du 8 mars 1960, la commission scolaire vendait à M. Jean-Paul Bélanger, alors secrétaire de la Caisse populaire St-Jean-Vianney, un terrain (144-522 à 524) pour le prix de \$570, correspondant à l'évaluation municipale pour 1959-60. Par suite du fait que l'acte de vente prévoyait que les taxes municipales et scolaires ne seraient prises à charge par l'acquéreur qu'à compter de la date de la vente, la commission scolaire dut acquitter un montant d'arrérages de taxes municipales de \$540.05.

2- A la suite d'une résolution en date du 8 mars 1960, un second terrain (144-525-6) fut vendu à M. Roger Blondeau au prix de \$380, correspondant à l'évaluation municipale pour 1959-60. Ici encore, la commission scolaire dut acquitter des taxes municipales accumulées au montant de \$350.81.

3- A la suite d'une résolution en date du 18 novembre 1960, un troisième terrain (144-527-8) fut vendu à M. F.-X. Gagnon, alors vice-président de la Caisse populaire St-Jean-Vianney, au prix de \$380, correspondant à l'évaluation municipale de 1960-61. A la suite de cette vente, la commission scolaire devait encore acquitter des taxes municipales accumulées au montant de \$448.86.

La vente de ces trois terrains contigus a donc rapporté un revenu brut de \$1,330 à la commission scolaire à l'encontre duquel elle a dû déboursier \$1,339.72 pour acquitter les arrérages de taxes municipales. En définitive, la commission scolaire a cédé trois terrains et a déboursé en plus un montant net de \$9.72.

Même s'il pouvait être avantageux, à la fois pour la Cité de Jacques-Cartier et la commission scolaire, que ces terrains fussent vendus afin que des taxes puissent en être retirées dans l'avenir, il nous semble que les ventes en question auraient pu

être conclues à un prix plus avantageux. En effet, ces terrains sont situés dans une paroisse bien établie, face à deux écoles, et les immeubles qu'on y a érigés sont aujourd'hui évalués à \$16,600, \$24,200 et \$15,660 respectivement. Ces terrains sont, de plus, situés sur la rue voisine des terrains vendus à la Caisse populaire St-Jean-Vianney par M. Hosanna Lefebvre. Or, nous avons vu l'ordre de grandeur du profit qu'a pu réaliser, à la même époque, M. Hosanna Lefebvre, lors de la vente de ces quatre terrains à la Caisse populaire. Aussi, dans la lettre par laquelle le Département de l'instruction publique donnait son assentiment à la vente des deux premiers terrains ci-dessus, Me Jean-Guy Béliveau, conseiller juridique du Département, s'exprimait-il comme suit: "Il nous semble cependant que ces lots devraient être vendus à un prix plus élevé". De toute façon, les dossiers de la commission scolaire n'indiquent pas que celle-ci ait fait des efforts afin de réaliser ces ventes à un meilleur prix.

3) Les terrains du point de vue quantitatif

A la suite des remarques que nous avons déjà formulées concernant les registres tenus à la commission scolaire en ce qui a trait aux terrains qu'elle possède, on ne s'étonnera pas que la commission scolaire n'ait pas possédé, au moment de notre enquête, de plan cadastré, détaillé et complet montrant l'emplacement des divers terrains en question.

Afin de vérifier le nombre et l'emplacement de ces terrains, nous avons donc effectué le travail suivant:

- 1° Obtention de la liste détaillée des terrains possédés par la commission scolaire, selon ce qu'indiquait le rôle de perception tenu à la commission scolaire;
- 2° Pointage de cette liste avec la liste des terrains possédés par la commission scolaire, d'après les registres de la Cité de Jacques-Cartier;
- 3° Obtention, au Département de l'instruction publique, d'une liste des autorisations d'achats de terrains et pointage avec la première liste ci-dessus.

Nous avons ensuite situé, sur un plan cadastré de la Cité de Jacques-Cartier, les différents terrains possédés par la commission scolaire, pour en arriver à constater que, sur une évaluation municipale totale de \$649,060 pour tous les terrains de la commission scolaire, un montant de \$354,260 seulement représentait des terrains sur lesquels des écoles étaient construites. Le solde, soit une évaluation municipale de \$294,800, représentait de nombreux terrains dont plus de la moitié ont été acquis pour taxes, et les autres, comme emplacements de futures écoles.

La commission scolaire a intérêt à conserver ceux de ses terrains dont on peut croire qu'ils seront un jour le site d'une école. Cependant, après avoir passé en revue ce que nous croyons être les besoins futurs de la commission scolaire, compte tenu du développement passé du territoire scolaire de Jacques-Cartier et des transformations qui ont été occasionnées par la création de la commission scolaire régionale, nous avons dressé le tableau ci-annexé (page 152) des terrains dont nous recommandons la vente. Il est bien entendu que certains terrains dont nous recommandons aujourd'hui la vente ont pu être acquis alors que la situation prévue était fort différente.

Disons d'abord que la distinction qui est faite au tableau XXXI, entre les terrains acquis pour taxes et les autres terrains, repose sur des informations qui nous ont été fournies à la commission scolaire, étant donné que les registres de la commission scolaire ne nous permettaient pas de faire cette distinction, sans de longues recherches.

Nous recommandons d'abord la vente de tous les lots isolés que la commission scolaire a acquis pour taxes, puisque ceux-ci ne peuvent absolument pas servir à des fins scolaires. Parmi ceux-ci, on trouve un cas un peu spécial. Il s'agit de l'item 15 à notre tableau, c'est-à-dire de la terre 126. La presque totalité de cette terre appartient à la commission scolaire depuis de très nombreuses années et elle a déjà figuré au rôle municipal à une valeur de \$2,000. Elle est évaluée aujourd'hui à \$138,960 et elle constitue un terrain immense longeant le chemin Chambly. Bien que ce terrain soit à certains endroits quelque peu marécageux, nous croyons que la commission scolaire aurait intérêt à s'en réserver une partie, advenant l'établissement de nouveaux centres domiciliaires au sud du boulevard Nohert. Le reste de ce terrain, soit les $\frac{4}{5}$ de la superficie totale, pourrait être vendu sans qu'à notre avis la commission scolaire ait à regretter cette décision.

Le terrain borné par les rues Dollard et Marquette (item 5, au tableau) et dont on vient malheureusement, par des expropriations, de compléter l'acquisition en vue de la construction d'une école anglaise, n'est plus nécessaire. Deux rues plus à l'est se trouve, en effet, l'immense terrain que la commission scolaire avait acquis pour sa future école secondaire et qui est demeuré inutilisé par suite de la création de la commission scolaire régionale. Ce dernier terrain est suffisamment grand et bien situé pour être le site de plusieurs écoles élémentaires et devrait être préféré au premier pour la construction de l'école anglaise en question.

Nous recommandons également la vente du terrain (134-291) situé en face de l'école Jean-de-Brébeuf. Ce terrain aurait été acheté pour y ériger une résidence de religieux. Or, déjà le terrain de l'école Jean-de-Brébeuf pourrait recevoir une telle résidence, car il est très grand et il faut y ajouter la lisière de

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES
DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

EVALUATION MUNICIPALE, EN 1962-63,
DES TERRAINS POSSEDES PAR LA COMMISSION SCOLAIRE
ET DONT NOUS RECOMMANDONS LA VENTE

<u>Description</u>	<u>Terrains acquis pour taxes</u>	<u>Autres terrains</u>
1 - Chemin du lac 25-1	\$ -	\$ 3,140
2 - Chemin du Tremblay P-72-1,2	940	-
3 - Queen Mary P-74	6,660	-
4 - Ste-Foy 145-1, 145-1-1	4,560	-
5 - Dollard et Marquette P-141(A), P-316E,F,G,H, 316-166, 179,180	-	15,500
6 - Marquette 142-770 à 779	3,660	-
7 - Marquette 142-882,83	580	-
8 - Cartier 142-792 à 803	5,840	-
9 - Cartier 142-1034 à 1046, 143-1430 à 1442, 142-1048 à 1051, 143-1468 à 1472	7,180	-
0 - St-Georges 143-1482, 83	700	-
1 - Préfontaine 144-529,30	700	-
2 - Ste-Hélène 144-847 à 849, 145-923 à 925	1,060	-
3 - Papineau 145-555 à 558	1,560	-
4 - Champlain 145-904,5	780	-
5 - Terre 126: les 4/5 de la superficie totale	111,180	-
6 - Brébeuf 134-291	-	27,100
Total	<u>\$145,400</u>	<u>\$45,740</u>

terrain acquise par la commission scolaire, boulevard curé Poirier, pour loger le futur centre administratif de la commission scolaire. En effet, nous ne considérons pas que ce centre administratif soit une nécessité, eu égard aux recommandations qu'il nous sera donné de faire touchant le transfert de la perception des taxes à la Cité de Jacques-Cartier et d'autres réductions dans le personnel d'administration. Dès lors, le terrain situé en face de l'école Jean-de-Brébeuf nous paraît inutile et devrait être vendu.

A notre avis, la vente de tous ces terrains, acquis pour taxes ou pour fins scolaires, devrait se faire le plus tôt possible, à l'enchère, avec une mise à prix initiale égale au montant de l'évaluation municipale actuelle de ces terrains. Si la commission scolaire ne devait pas trouver preneur à ces conditions, elle devrait obtenir l'autorisation requise, en vertu de l'article 240 de la Loi de l'instruction publique, pour vendre ces terrains à l'enchère, ou de gré à gré, pour un prix moindre. Mais, à tout événement, nous croyons que ces ventes doivent être faites le plus tôt et aux meilleures conditions possibles. Remarquons d'ailleurs que la commission scolaire aurait dû vendre les terrains acquis pour taxes dans le délai prévu par l'article 421 de la loi.

e) Les constructions d'écoles

1) Coût et qualité des constructions

Au cours des six dernières années, soit entre les dates du 1er juillet 1957 et du 30 juin 1963, neuf nouvelles écoles furent construites à Jacques-Cartier représentant, au total, 148 classes. Comme ces nouvelles écoles ont occasionné des déboursés de l'ordre de \$3,000,000, on comprendra que la construction de celles-ci ait retenu notre attention. Comme, par ailleurs, de nombreuses plaintes ont été formulées concernant la qualité de la construction de certaines écoles et que nous avons constaté nous-mêmes que certaines de ces plaintes pouvaient être fondées, nous avons confié un mandat d'expertise à MM. Régis Trudeau et Roland Beaulieu, ingénieurs-conseils, afin de nous éclairer de façon précise à cet égard. Ce mandat a porté sur certaines écoles au sujet desquelles nous nous sommes informés:

- (a) de la concordance entre les plans et devis et la réalisation;
- (b) du coût au pied carré et au pied cube;
- (c) de la composition de certaines cloisons du point de vue acoustique;
- (d) de la justification des extra;
- (e) de l'existence possible de malfaçon.

Nous avons reçu le rapport des experts consultés, lequel nous recommande de pousser notre enquête plus loin dans ce domaine. Cependant, comme nous ne voulons pas retarder davantage la remise de notre rapport principal, nous avons décidé, devant le temps que prendra le travail additionnel que nous nous proposons d'entreprendre, d'en faire l'objet d'un rapport complémentaire.

2) Le financement des constructions d'écoles

Nous reproduisons au tableau XXXII (page 155) une comparaison du coût projeté des écoles, selon le montant de la soumission acceptée, avec les subventions reçues du Gouvernement de la province, applicables aux émissions d'obligations faites entre le 1er juillet 1956 et le 30 juin 1963. On y constate que l'aide du Gouvernement provincial fut très importante, car chaque fois, le montant de la subvention représente un pourcentage très élevé du coût projeté des écoles en question.

Toutefois, si l'on compare les coûts projetés des écoles avec le montant de l'émission d'obligations effectuée dans chaque cas, voir tableau XXXIII (page 156), l'on se rendra compte que la marge est considérable et que la dette résiduelle, après avoir compté la subvention provinciale, est surtout attribuable aux autres frais inhérents à la construction des écoles (terrains, frais d'architectes, mobilier, etc.), de même qu'à certaines autres dépenses que la commission scolaire a financées à l'occasion de chaque émission d'obligations. On retrouvera d'ailleurs le détail de ces frais et dépenses au tableau XXXVIII de la page 182.

Or, ces émissions d'obligations, déjà importantes en soi, furent coûteuses pour la commission scolaire de Jacques-Cartier. Nous présentons, en effet, au tableau XXXIII le coût net de chacune des émissions faites entre le 1er juillet 1956 et le 30 juin 1963, que nous comparons aux coûts maximum et minimum des émissions d'obligations faites par toutes les autres commissions scolaires de la province au cours des mêmes années. Ces données sont tirées des tableaux récapitulatifs de ventes d'obligations scolaires préparés à chaque fin d'année par la Commission municipale de Québec. Bien que différentes méthodes puissent être utilisées pour calculer le coût net d'une émission d'obligations, la même méthode est utilisée pour toutes les commissions scolaires pour ce qui est des tableaux préparés par la Commission municipale.

Le tableau XXXIII nous indique que le coût net des émissions d'obligations faites par la commission scolaire de Jacques-Cartier est régulièrement très voisin du coût maximum enregistré par toutes les commissions scolaires. En particulier, l'émission de \$2,000,000 de septembre 1956 ne fut dépassée, quant à son coût, que par une seule émission scolaire sur un total de 170 émissions faites en 1956. Cette année-là, seule la commission scolaire de Chandler, avec une

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES
DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

COMPARAISON DES SUBVENTIONS ACCORDEES
POUR CONSTRUCTIONS D'ECOLES PAR LE GOUVERNEMENT DE LA PROVINCE
AVEC LE COUT PROJETE, SELON LE MONTANT DE LA SOUMISSION ACCEPTEE
(EMISSIONS D'OBLIGATIONS DU 1^{er} JUILLET 1956 AU 30 JUIN 1963)

<u>Date de l'émission d'obliga- tions</u>	<u>Ecoles</u>	<u>Coût projeté</u>	<u>Subvention accordée</u>	<u>Nombre de versements annuels</u>	<u>Subvention en % du coût projeté</u>
Sept. 1956	Paul-de-Maricourt Bourgeoys-Champagna Jean-de-Lalande Jean-de-Brébeuf	\$1,478,622	\$1,182,898	6	80%
Mars 1957	Mgr. Anastase- Forget Saint-Pie X	414,268	426,059	6	100%(1)
Avril 1959	Joseph-de-Sérigny St-Romain Marie-Victorin	728,870	704,997	5	96.7%
Déc. 1959	Samuel-de- Champlain	544,500	517,275	9	95%
Mai 1960	Carillon	544,500	490,050	5	90%
Fév. 1961	Pierre-d'Iberville	309,590	278,631	5	90%
Nov. 1961	Notre-Dame-de- la-Garde	317,494	285,744	5	90%

(1) Une partie de la subvention doit probablement s'appliquer aux frais complémentaires pour d'autres écoles qui furent également prévus à la résolution d'emprunt.

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

COUT NET DES EMISSIONS D'OBLIGATIONS DU 1^{er} JUILLET 1956 AU 30 JUIN 1963 ET COMPARAISON
AVEC LES COUTS MINIMUM ET MAXIMUM DES EMISSIONS FAITES PAR LES AUTRES COMMISSIONS SCOLAIRES
(D'APRES LES TABLEAUX RECAPITULATIFS DES VENTES D'OBLIGATIONS SCOLAIRES PREPARES PAR LA COMMISSION MUNICIPALE DE QUEBEC)

Emissions d'obligations faites par toutes les commissions scolaires au cours de la même année								
Date du ommuniué	Montant de l'émission	Taux d'intérêt	Description	Mode de vente	Vendu à	Coût net	COUT NET	
							le plus bas	le plus élevé
7 sept.1956	\$2,000,000	4½-5%	en série, 10 ans, avec un solde de \$631,000 à refinancer	gré à gré(1)	\$92.10	6.577 %	3.725%	6.62 %
1 mars 1957	879,000	5½%	en série, 10 ans, avec un solde de \$336,000 à refinancer	gré à gré	92.15	7.04 %	4.00 %	7.70 %
2 avril 1959	1,259,000	5½%	en série, 10 ans, avec un solde de \$557,000 à refinancer	gré à gré	93.2325	6.948 %	5.324%	7.971%
5 déc. 1959	1,158,000	6%	à fonds amort., 10 ans, avec un solde de \$468,000 à refi- nancer	gré à gré	91.01	7.595 %	5.324%	7.971%
7 mai 1960	774,600	6%	en série, 10 ans, avec un solde de \$248,500 à refinancer	gré à gré	94.00	7.295 %	5.288%	8.051%
1 fév. 1961	529,000	6%	en série, 10 ans, avec un solde de \$197,000 à refinancer	soumissions	96.08	6.8452%	5.2673%	7.239%
1 nov. 1961	923,000	5¼-5¾-6%	en série, 15 ans, avec un solde de \$250,500 à refinancer	soumissions	97.786	6.1884%	5.2673%	7.239%

(1) Le tableau récapitulatif des ventes préparé par la Commission municipale de Québec indique que cette vente fut faite après que des soumissions publiques eurent été demandées.

émission de \$70,000, enregistra un coût supérieur à celui de l'émission de Jacques-Cartier. En 1957, seulement quatre émissions scolaires sur un total de 230 coûtèrent plus cher que celle de la commission scolaire de Jacques-Cartier. En 1961, la commission scolaire de Jacques-Cartier enregistrait le coût net le plus élevé (6.8452%) de toutes les émissions scolaires faites par voie de soumissions demandées dans la Gazette officielle de Québec. Une seule émission sur 216, celle de la commission scolaire de Cap-aux-Meules, avec un coût net de 7.239%, lui fut supérieure, mais ce fut une émission vendue de gré à gré.

Les comparaisons que nous venons de faire sont trompeuses, dans une certaine mesure, car l'on sait que le coût net d'une émission d'obligations dépend d'une multitude de facteurs dont: l'importance de l'émission, sa durée, le taux d'intérêt nominal, le crédit de la municipalité, le moment où l'émission est faite, les circonstances dans lesquelles la vente est faite, etc. Dès lors, nous ne prétendons pas que cette comparaison puisse être prise pour une indication de mauvaise administration, car les raisons qui peuvent expliquer et même justifier les écarts observés sont nombreuses et complexes. Cependant, quelles que soient les différentes modalités qui font que les émissions d'obligations faites par toutes les commissions scolaires ne sont pas nécessairement comparables, il n'en demeure pas moins que le coût des émissions faites par la commission scolaire de Jacques-Cartier est constamment parmi les plus élevés de la province. Cette constatation nous amène à conclure que le système actuel de financement des commissions scolaires par émission d'obligations a eu des conséquences onéreuses pour la commission scolaire de Jacques-Cartier, puisque cette commission scolaire, qui avait déjà des problèmes financiers, a vu ceux-ci aggravés par le jeu des différents facteurs qui président ordinairement au fonctionnement du marché des obligations. Nous sommes en face d'un problème auquel il faudra tôt ou tard apporter une solution, car il nous semble injuste que les commissions scolaires dont la situation financière est pénible soient celles qui éprouvent le plus de difficulté à obtenir un financement à bon compte. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce sujet dans la quatrième partie de notre rapport.

CONSTATATIONS QUANT A CERTAINES DEPENSES

Certaines dépenses encourues par la commission scolaire de Jacques-Cartier commandent une attention particulière.

a) Les frais légaux

L'examen des états financiers de la commission scolaire de Jacques-Cartier nous permet de constater que le montant total paraissant à la rubrique "frais légaux", pour les sept derniers

exercices scolaires, s'élève à \$114,985, soit une moyenne de \$16,425 par année. L'exercice 1961-62 fut particulièrement remarquable à cet égard, puisqu'en cette seule année, on dépensa la jolie somme de \$33,796 en frais de cette nature.

C'est ainsi, par exemple, qu'au cours de cet exercice financier, la commission scolaire encourut entre autres, pour services professionnels rendus par Me Mario DuMesnil, des frais d'avocat dont voici une analyse sommaire:

- consultation et procédures juridiques relatives aux luttes faites pour revendiquer certains postes de commissaires		\$1,570
- consultation sur amendements à la Loi de l'instruction publique		1,040
- négociations, consultations et vacations relatives aux conventions collectives		3,140
- diverses consultations:	environ	<u>2,500</u>
Total:	environ	<u>\$8,250</u>

A ce montant, il faut ajouter les frais juridiques encourus pour la perception des taxes scolaires, sujet que nous avons déjà traité.

A la séance des commissaires du 29 décembre 1961, un mandat particulier était confié au notaire Roland Savignac en des termes qu'il convient de rappeler:

"Monsieur le commissaire Hosanna Lefebvre propose que dorénavant tous les rapports écrits et recherches dans les affaires en expropriation, incluant les cas des terrains de jeux qu'on doit louer à la Ville ainsi que ceux de la future école anglaise soient faits par le notaire Roland Savignac de Montréal, de même que sur toutes les propriétés de cette commission scolaire ainsi que les terrains de Charles Rochon. Toutes les résolutions antérieures donnant ce travail à d'autres notaires sont abrogées à toute fin que de droit. Me Roland Savignac est autorisé à s'occuper d'obtenir un certificat de recherches et un rapport écrit établissant les titres, les charges, les privilèges, et les hypothèques sur tous les immeubles appartenant à cette commission scolaire."

A compter de cette date, la commission scolaire paya à Me Roland Savignac des honoraires au montant de \$16,071.10 pour divers travaux et lui devait en plus une somme de \$2,419.30 au moment où, six mois plus tard, on mettait fin à son mandat, le 21 juin 1962. Le secrétaire-trésorier de la commission scolaire nous a affirmé n'avoir jamais demandé que des recherches soient faites sur toutes les propriétés de la commission scolaire et n'avoir jamais vu non plus l'utilité d'un tel travail. Malgré cela, ce travail fut inclus dans le mandat de Me Savignac par les commissaires, sans consulter le secrétaire-trésorier.

La commission scolaire était-elle justifiée de demander ainsi l'examen des titres de toutes ses propriétés? La réponse est évidemment: non. L'examen des titres d'un ou de plusieurs immeubles est un acte d'administration ordinaire qui est posé lorsque l'on

songe à acheter, aliéner ou hypothéquer un immeuble, ou lorsque le droit de propriété est l'objet d'un doute ou d'un litige. Or, il est évident que la commission scolaire ne pouvait songer à aliéner toutes ses propriétés en même temps. Il ne pouvait non plus s'être élevé de litige ou de doute sur la propriété de quantité d'immeubles que la commission scolaire possédait depuis très longtemps. Au surplus, qui pourrait sérieusement contester le droit de propriété d'une commission scolaire, surtout si l'immeuble est construit, lorsqu'en vertu de son droit d'expropriation cette dernière peut toujours faire régulariser le cas, avec l'indemnité appropriée? Nous devons dès lors conclure qu'aucune explication ou raison valable ne semble pouvoir être émise pour justifier une pareille décision de la part des commissaires.

Le changement de conseiller juridique a également occasionné des frais élevés à la commission scolaire. La préparation, la signification et la production de motions pour substitution de procureurs ont, en effet, coûté \$1,125 à la commission scolaire, à la suite du changement de conseiller juridique en juin 1962. La commission scolaire était à ce moment partie à pas moins de 45 causes, dont 32 causes en expropriation.

On insista également, à certains moments, sur la présence du conseiller juridique aux assemblées des commissaires. Au cours de l'exercice 1962-63, cette pratique devenait presque régulière, de sorte que, du 14 juin 1962 au 30 avril 1963, il en coûte \$1,575 à la commission scolaire pour s'assurer de la présence du conseiller juridique aux assemblées des commissaires. Cette pratique ne nous paraît pas nécessaire, même si elle devait peut-être assurer un minimum d'ordre et de décorum aux assemblées des commissaires. Le secrétaire-trésorier devrait, en effet, connaître suffisamment le Code scolaire pour pouvoir répondre à la plupart des questions des commissaires, quitte à recourir aux avis du conseiller juridique, sur consultation, pour des problèmes plus complexes.

Au sujet des frais légaux, il ne faut pas oublier l'importance des frais judiciaires et extra-judiciaires encourus par la commission scolaire à l'occasion des achats de terrains par voie d'expropriation. Ces frais, dont nous avons déjà donné un aperçu en traitant des méthodes d'achat de terrains, ne sont pas compris dans le total de \$114,985 cité antérieurement, puisqu'ils ont été pour la plupart capitalisés au coût des terrains en question.

Il est donc évident que l'on a abusé à Jacques-Cartier en matière de recours aux services d'avocats et de notaires. Il est certes normal pour une commission scolaire d'avoir à encourir des frais légaux. Le montant de ces frais peut varier d'une année à l'autre et dès lors être très difficile à contrôler. Les sommes qui ont été ainsi dépensées à la commission scolaire de Jacques-Cartier au cours des sept dernières années nous apparaissent cependant excessives et certaines d'entre elles entièrement injustifiées.

b) Les dons

Bien qu'en vertu de l'article 225 de la Loi de l'instruction publique une commission scolaire soit autorisée à faire certains dons, il incombe aux commissaires, en toute logique, de s'abstenir de poser de tels gestes lorsque la commission scolaire est elle-même aux prises avec des déficits continuels. Quel que soit, en effet, le mérite des associations privées ou des campagnes de souscription publiques qui sollicitent l'appui financier d'une commission scolaire, nous ne croyons pas que celle-ci doive y apporter son concours lorsque, pour ce faire, elle doit elle-même dépenser des fonds publics qu'elle devra ensuite se procurer auprès du Gouvernement provincial sous forme de subventions spéciales de déficit. Un tel geste revient, en fait, à imposer au Gouvernement, et en définitive au public en général, des dépenses sur lesquelles ces derniers n'ont aucun contrôle.

L'examen des procès-verbaux de la commission scolaire nous révèle la mentalité de certains commissaires de Jacques-Cartier à cet égard.

Séance du 11 novembre 1958

"Il est proposé par le commissaire J.-L. Chamberland que la commission scolaire de ville Jacques-Cartier accorde un don de \$275 au Club Richelieu-Longueuil."

Séance du 9 juin 1959

"Le commissaire Chamberland propose que la Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier souscrive un montant de \$25 à la Fraternité française et que le chèque soit fait à l'ordre de la Fraternité française et envoyé à Me Mario DuMesnil."

Séance du 12 janvier 1960

"Monsieur le commissaire Germain Bertrand propose que cette commission scolaire soit autorisée à publier dans le journal Le Devoir une annonce de 50 lignes par quatre colonnes, au montant de \$100, à l'occasion du cinquantième anniversaire du journal Le Devoir."

Séance du 14 juin 1960

"Il est adopté que la commission scolaire souscrive un montant de \$100 à la J.E.C."

Séance du 8 novembre 1960

"Le commissaire Joseph-Louis Chamberland propose que cette commission scolaire souscrive à l'oeuvre du Club Richelieu-

Longueuil le même montant qui avait été souscrit l'an dernier, soit la somme de \$500."

Séance du 5 décembre 1961

"Monsieur le commissaire Jean-Pierre Masson propose que cette commission scolaire vote la somme de \$150 pour la reine et les duchesses, ainsi que la fée des étoiles, qui ont participé à la fête conjointe avec l'Hôtel de Ville de la Cité de Jacques-Cartier, à l'occasion de la parade de Noël et du dépouillement de l'arbre de Noël."

L'examen de la pièce de caisse faisant suite à cette dernière résolution indique que le montant voté servit, entre autres, à l'achat d'un bracelet - montre, en or 14 carats, évalué à \$80. De plus, selon un témoignage reçu au cours d'une audience publique, ce bracelet fut remis à une employée de la commission scolaire qui était la reine de la fête et qui, de plus, était la fille de M. Hosanna Lefebvre, alors président de la commission scolaire.

L'examen des livres révèle également que plusieurs autres dons ont été faits, parmi lesquels on retrouve des bourses d'études pour des enfants fréquentant soit un pensionnat, soit un séminaire, ou encore une maison d'enseignement du type "business college".

c) Les honoraires du vérificateur

Les honoraires facturés à la commission scolaire par son vérificateur, au cours des quatre derniers exercices, ont été les suivants:

exercice 1959-60	\$ 3,500
exercice 1960-61	8,700
exercice 1961-62	7,500
exercice 1962-63	7,500

Dans des conditions normales, on pourrait affirmer que les montants facturés au cours des trois derniers exercices auraient été

trop élevés. Si l'on s'arrête cependant à considérer à nouveau les remarques que nous formulions antérieurement sur l'état des registres comptables de la commission scolaire, les connaissances limitées du comptable de la commission scolaire et les travaux qu'il incombait dès lors au vérificateur d'effectuer, il n'y a pas à s'étonner que la commission scolaire ait eu à verser des honoraires de cet ordre. Il convient d'ailleurs de noter qu'en de multiples occasions, et particulièrement au cours de l'exercice 1960-61, le vérificateur a dû effectuer de nombreux travaux strictement comptables, tels que d'avoir à mettre les livres à jour, à concilier les différents rôles de perception, à concilier des comptes de banque, etc.

C'est notre avis cependant que si la commission scolaire avait possédé un système comptable mieux organisé et un comptable mieux qualifié, les honoraires du vérificateur n'auraient pas dû normalement excéder la somme de \$3,500 environ. Nous basons cette affirmation sur un examen des états financiers d'une quinzaine de commissions scolaires de villes d'une taille comparable ou même supérieure à celle de Jacques-Cartier qui nous révéla que les honoraires du vérificateur variaient de \$2,000 à \$4,000.

d) Autres dépenses

Plusieurs dépenses diverses ont également attiré notre attention, au cours de notre examen des registres de la commission scolaire.

C'est ainsi qu'au nombre des bizarreries que nous avons pu rencontrer à Jacques-Cartier se range l'achat de garcettes dont certains journaux ou périodiques ont déjà fait état. Nous avons pu, nous aussi, voir la copie au photostat d'une lettre (sans entête) signée par le secrétaire-trésorier de la commission scolaire en date du 1er juin 1957 et autorisant son porteur à se procurer des garcettes "pour et au nom de la commission scolaire". La facture du fournisseur, dont nous avons également vu la copie au photostat, est datée du 1er juin 1957; elle est adressée à la commission scolaire de Jacques-Cartier et elle indique un achat de 35 garcettes à \$4.50 l'unité pour un total de \$190 (on notera l'erreur de calcul). Ajoutons cependant que cette facture n'est pas marquée "payée" et que nous n'avons pas pu, non plus, retracer un tel paiement aux livres de la commission scolaire.

Là ne se sont pas arrêtées les dépenses bizarres de la commission scolaire, si on en juge par la résolution suivante du 15 novembre 1962, à la suite de laquelle la commission scolaire devait encore encourir des frais:

"Monsieur le commissaire Marcel Hébert propose que le secrétaire-trésorier soit autorisé à payer les 26 citoyens qui ont surveillé les écoles la veille des élections provinciales, soit dans la nuit du 13 au 14 novembre 1962 et qu'une somme de \$10 soit accordée à chacun."

D'autres frais nous paraissent plus ou moins discutables, compte tenu de la situation financière alarmante de la commission scolaire. Ainsi, en décembre 1962, la commission scolaire contribua un montant de \$250 au financement des frais d'un souper pour les employés de bureau. En avril 1962, la commission scolaire déboursa une somme de \$555 à l'occasion d'un souper-causerie en marge de la semaine de l'éducation, et un souper-dansant pour les employés de la commission scolaire, en décembre 1961, devait faire encourir à celle-ci une dépense de \$231.88.

Du côté de l'organisation des loisirs, la situation a été lamentable et confuse dans le passé à Jacques-Cartier. Ce n'est, en fait, que depuis le début de l'été 1963 qu'un programme d'envergure, visant à doter Jacques-Cartier d'une véritable organisation des loisirs, a été adopté par la Cité de Jacques-Cartier. Entre-temps, divers organismes y sont allés de leurs deniers pour procurer aux enfants un certain nombre de facilités récréatives, et la commission scolaire fut du nombre. Les résolutions suivantes attestent, en effet, de certains efforts entrepris par la commission scolaire, malgré son déficit accumulé et malgré que de telles initiatives ne soient pas de son propre ressort.

Séance du 20 juillet 1959

A la suite d'une lettre reçue du président de l'Oeuvre des terrains de jeux au sujet d'une clôture à la piscine du parc Carillon (piscine qui n'appartient pas de droit à la commission scolaire), "monsieur le commissaire Louis-Philippe Fortin propose que la commission scolaire accepte de payer le compte pour la clôture de la piscine au parc Carillon, mais que le secrétaire-trésorier voit à ce que la facture soit faite à l'ordre de la commission scolaire." Cette clôture coûte \$938.28 à la commission scolaire.

Séance du 21 juin 1962

"Monsieur le commissaire Lucien Cardinal propose que la Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier défraie les coûts pour les 12 moniteurs et les 12 monitrices pour les terrains de jeux au prix de \$6,405.90 pour la saison d'été 1962."

Il nous sera donné de revenir sur cette question de l'organisation des loisirs dans la quatrième tranche de notre rapport.

LE FINANCEMENT DE DEPENSES COURANTES A MEME LE PRODUIT D'EMISSIONS
D'OBLIGATIONS

Nous avons laissé entendre, au chapitre premier, que la commission scolaire aurait financé des dépenses courantes à même le produit d'émissions d'obligations. Bien que cette question relève de l'administration financière qui fait l'objet du présent chapitre, nous en reportons néanmoins l'étude au chapitre six où elle sera envisagée dans une optique particulière.

CHAPITRE V

RECHERCHE DE L'EQUILIBRE
DES REVENUS ET DES DEPENSES

CHAPITRE V - RECHERCHE DE L'EQUILIBRE DES REVENUS ET DES DEPENSES

Après cet examen de l'administration de la commission scolaire de Jacques-Cartier, il y a lieu maintenant de se demander si, dans son contexte présent et en tenant compte du système actuel de subventions du Gouvernement de la province, cette commission scolaire peut équilibrer son budget.

Afin de rendre cette étude le plus concrète possible, nous nous proposons de reprendre les résultats du dernier exercice scolaire et de les modifier en fonction des économies réalisables que nous avons déterminées au cours de notre enquête. Nous nous demanderons également si le revenu de la taxe foncière aurait pu être augmenté au cours de l'exercice 1962-63, de façon à établir, en définitive, ce que le résultat net de cet exercice scolaire aurait pu être. Notons que nous avons choisi l'exercice 1962-63 comme objet de cette étude uniquement parce qu'il s'agit de l'exercice le plus récent et qu'un travail semblable aurait pu être fait sur les exercices antérieurs.

Nous relevons dans un premier tableau (tableau XXXIV, page 167), toutes les dépenses superflues qui ont été faites au cours de l'exercice 1962-63, de même que les économies que la commission scolaire aurait pu réaliser si les différentes recommandations formulées dans le présent rapport avaient été en vigueur au cours de cet exercice. Le total ainsi obtenu représente donc des frais tombant sous le contrôle des commissaires d'écoles et qui auraient pu, en définitive, être évités au cours de cet exercice si la commission scolaire avait été mieux administrée au cours des années et mieux organisée.

Le tableau XXXIV indique dès lors qu'on aurait pu éviter, en 1962-63, \$84,625 en frais d'administration divers, \$436,340 en dépenses pour le personnel enseignant, \$6,405 au chapitre des dépenses pour les élèves et \$13,570 de dépenses pour les propriétés scolaires.

Nous avons ensuite reporté les montants ci-dessus au tableau XXXV (page 169) qui établit une comparaison entre ce que fut le résultat réel de l'exercice scolaire 1962-63 et ce que ce résultat aurait pu être avec la réalisation des économies précitées. On notera cependant que nous avons inscrit parmi les économies réalisables un montant de \$116,080 représentant les intérêts sur emprunts temporaires payés au cours de l'exercice 1962-63. Il est évident que les commissaires n'étaient pas libres d'encourir ces frais ou non, mais nous avons jugé bon de les éliminer, attendu qu'il s'agit d'une dépense anormale et que nous voulons faire ressortir ce que le résultat de l'année 1962-63 aurait pu être en soi, indépendamment de cette dépense qui n'est attribuable qu'aux déficits passés accumulés et aux arrérages de taxes. D'ailleurs, puisque nous avons préconisé un arrangement qui permettrait à la commission scolaire de percevoir ses taxes intégralement et que nous entrevoyons de plus pouvoir formuler des recommandations touchant un régime de subventions qui aurait pour

TABLEAU XXXIV

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

Relevé des dépenses superflues de 1962-63 et des économies qui auraient pu être réalisées au cours de l'exercice scolaire 1962-63, si les recommandations formulées dans ce rapport avaient été en vigueur au cours de cet exercice

<u>Dépenses d'administration</u>	<u>Montant</u>
- Elimination des frais de représentation payés aux commissaires au delà du montant autorisé par le Surintendant de l'instruction publique en vertu de l'article 223(a) du Code scolaire	\$ 2,000
- Elimination du paiement par la commission scolaire des frais de service téléphonique à domicile (v. tableau XIV)	1,700
- Paiement d'un "arrérage" de service téléphonique à domicile au commissaire Germain Bertrand en 1962-63 (voir tableau XIV)	184
- Indemnité spéciale de \$35 par jour versée en 1962-63 à certains commissaires (voir annexe A)	105
- Paiement à M. J.-L. Chamberland d'un compte spécial relativement aux élections scolaires du 11 juillet 1960 (voir annexe A)	225
- Elimination du poste d'assistant secrétaire-trésorier, désigné actuellement par le vocable "conseiller administratif"	6,700
- Elimination totale du service des taxes par suite du transfert à la Cité de Jacques-Cartier de tous les travaux relatifs à la facturation et à la perception des taxes scolaires	40,000
- Elimination d'un employé au service de la paye	3,275
- Elimination de deux employés dans le secteur des achats, des magasins et des comptes à payer	11,475
- Réduction estimative dans le montant du temps supplémentaire par suite de travaux supprimés et d'une meilleure organisation	1,000
- Elimination du poste d'inspecteur sanitaire	3,510
- Dons effectués en 1962-63	2,615
- Réduction possible dans les honoraires du vérificateur grâce à une meilleure organisation comptable	4,000
- Surveillance des écoles en novembre 1962	260
- Elimination du service du recensement	7,576
Total reporté au tableau XXXV	<u>\$84,625</u>

Dépenses pour le personnel enseignant

- Elimination du poste de directeur adjoint des écoles	\$ 11,640
- Elimination du poste de responsable des examens et des statistiques	11,400
- Economies estimatives résultant de l'élimination de 40 maîtres au niveau élémentaire, en portant le nombre moyen d'élèves par classe de 26.24 à 30.20 (voir p.69)	208,500
- Economies estimatives résultant de l'élimination de 34 maîtres au niveau du secondaire, en portant le nombre moyen d'élèves par classe de 23.05 à 26.96 et le nombre de périodes par professeur de 20.5 à 26 (voir page 69)	<u>204,800</u>
Total reporté au tableau XXXV	<u><u>\$436,340</u></u>

Dépenses pour les élèves

- Rémunération des moniteurs et monitrices des terrains de jeux	Total reporté au tableau XXXV	\$ 6,405
---	-------------------------------	----------

Dépenses pour les propriétés scolaires

- Loyer des locaux temporaires qui aurait pu être éliminé grâce aux regroupements d'élèves préconisés	Montant reporté au tableau XXXV	<u><u>\$ 13,570</u></u>
---	---------------------------------	-------------------------

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

TABEAU XXXV

COMPARAISON DES RESULTATS FINANCIERS REELS DE L'EXERCICE SCOLAIRE 1962-63 AVEC LES
RESULTATS QUI AURAIENT ETE OBTENUS AU COURS DE L'EXERCICE 1962-63 PAR L'ELIMINATION DES DEPENSES
SUPERFLUES ET LA MISE EN APPLICATION, AU COURS DE CET EXERCICE,
DES DIVERSES RECOMMANDATIONS CONTENUES DANS CE RAPPORT

	Résultats réels 1962-63	Economies réalisables (tableau XXXIV)	Résultats possibles 1962-63	Revenus et coûts réels par élève 1962-63	Revenus et coûts possibles par élève 1962-63
REVENUS:					
Cotisation générale (1)	\$ 828,712	\$ -	\$ 828,712	\$ 88.82	\$ 88.82
Cotisation spéciale (1)	466,763	-	466,763	50.02	50.02
Subventions statutaires	866,214	-	866,214	92.83	92.83
Subventions relatives à la dette obligataire	529,251	-	529,251	56.72	56.72
Revenus divers	56,977	-	56,977	6.10	6.10
Taxe de vente	6,022	-	6,022	0.65	0.65
	<u>\$2,753,939</u>	<u>\$</u>	<u>\$2,753,939</u>	<u>\$295.14</u>	<u>\$295.14</u>
DEPENSES:					
Dépenses d'administration	\$ 219,986(2)	\$ 84,625	\$ 135,361	\$ 23.58	\$ 14.50
Dépenses pour les propriétés scolaires	301,991	13,570	288,421	32.36	30.91
Dépenses pour le personnel enseignant	2,585,155	436,340	2,148,815	277.05	230.29
Dépenses pour les élèves	89,529(3)	6,405	83,124	9.60	8.91
Transport des élèves	71,295(3)	-	71,295	7.64	7.64
Frais de scolarité à payer	85,972	-	85,972	9.21	9.21
Dépenses en immobilisations à même les revenus	61,825	-	61,825	6.63	6.63
Service de la dette	877,966	-	877,966	94.09	94.09
Contribution à la commission scolaire régionale	69,513	-	69,513	7.45	7.45
Intérêts sur emprunts temporaires et escompte sur taxes	<u>148,332(2)</u>	<u>116,080</u>	<u>32,252</u>	<u>15.89</u>	<u>3.46</u>
	<u>\$4,511,564</u>	<u>\$657,020</u>	<u>\$3,854,544</u>	<u>\$483.50</u>	<u>\$413.09</u>
Déficit de l'exercice	<u>\$1,757,625</u>		<u>\$1,100,605</u>		
Nombre d'élèves inscrits au 30 septembre 1962	<u>9,331</u>				

- (1) Sous réserve de la remarque paraissant au bas du tableau I page 7.
- (2) Nous avons groupé ici, sous une rubrique distincte, les intérêts sur emprunts temporaires et l'escompte sur taxes dont le montant était compris parmi les dépenses d'administration au tableau I de la page 7. Cette modification de présentation a été effectuée afin de rendre le tableau ci-dessus comparable au formulaire du budget et aux états financiers uniformes mis à la disposition des commissions scolaires par le Ministère de la jeunesse.
- (3) La remarque (2) s'applique également au coût du transport qui était compris parmi les dépenses pour les élèves.

effet de mettre fin aux déficits des commissions scolaires, cette dépense est appelée à disparaître.

Le tableau XXXV nous permet donc de constater que les dépenses d'administration auraient pu être ramenées à un montant d'environ \$135,300, qui correspond en valeur absolue à ce que ces dépenses étaient en 1958. Bien que nous ayons toute raison de croire que le montant des dépenses d'administration de 1958 aurait pu lui-même être diminué, il n'en demeure pas moins que la mise en application des recommandations contenues dans ce rapport aurait eu pour effet d'enrayer totalement l'augmentation des frais d'administration survenue depuis cette date. Il est intéressant d'ailleurs de souligner que le coût de \$14.50 par élève auquel nous arrivons n'est que légèrement supérieur au coût de \$12.32 que la commission scolaire enregistrait en 1956-57.

L'élimination du loyer des locaux temporaires aurait ramené les dépenses pour les propriétés scolaires au niveau des dépenses de 1960-61.

Grâce aux possibilités d'économies que nous avons mises en évidence quant aux dépenses pour le personnel enseignant, la commission scolaire aurait pu s'en tirer avec une dépense de \$2,148,800 environ en 1962-63, en regard du montant de \$2,585,100 qu'elle a consacré à ce poste. Ces économies ne découlent pas de mesures que l'on pourrait qualifier de radicales. En effet, nous ne croyons pas que de porter le nombre moyen d'élèves par classe de 26.24 à 30.20 au cours élémentaire constitue un fardeau trop lourd pour les maîtres, non plus que de porter cette moyenne de 23.05 à 26.96 au niveau du cours secondaire. Nous sommes également d'avis que de porter le nombre de périodes par professeur de 20.5 à 26 au niveau du cours secondaire ne représente rien d'anormal, surtout si l'on considère que ce nombre de 26 périodes comprend 6 périodes de surveillance. Nous laissons d'ailleurs à la direction des études le soin d'adapter cette moyenne de groupe aux cas particuliers, en répartissant le nombre de périodes entre les professeurs, de manière à tenir compte de la matière enseignée et de l'expérience de chacun. Nous croyons également que les autres possibilités d'économies que nous avons fait intervenir dans le tableau XXXV quant aux dépenses pour le personnel enseignant sont fort justifiables et ont été suffisamment démontrées. Il découle finalement de la mise en application de ces mesures que le coût par élève en 1962-63 aurait pu être de \$230.29 au lieu de \$277.05 pour cette catégorie de dépenses.

L'élimination des dépenses faites pour les loisirs aurait, à son tour, réduit les dépenses pour les élèves de \$9.60 par élève à \$8.91. Si on ajoute à ce dernier chiffre le coût de \$7.64 par élève pour le transport, on obtient un total de \$16.55 qui se compare à la dépense de \$16.03 encourue en 1960-61 au même titre.

Le tableau XXXV nous montre en définitive que la commission scolaire de Jacques-Cartier aurait pu normalement avoir des dépenses se totalisant à \$3,854,544 au cours de l'exercice 1962-63, en regard du montant de \$4,511,564 qu'elle a enregistré. Bien qu'il soit encore très élevé, ce montant de \$3,854,544 nous paraît cependant être la limite inférieure des dépenses au delà de laquelle toute économie additionnelle aurait pu entraîner une diminution des services déjà offerts. Il faut en effet se rappeler, par exemple, que les possibilités d'économies que nous avons mises en relief quant à l'organisation du cours élémentaire dépendent non seulement de l'augmentation du nombre moyen d'élèves par classe, mais en même temps de la mise sur pied d'un certain nombre de classes à divisions multiples. Et même si nous sommes d'avis que la création de classes à divisions multiples, ne comprenant pas plus de deux degrés du cours, ne peut réellement pas porter préjudice à la qualité de l'enseignement, nous aurions eu des hésitations, dans les conditions présentes, à exploiter davantage ce mode d'organisation en groupant, par exemple, plus de deux degrés par classe.

Quel jugement peut-on maintenant porter sur ces dépenses de \$3,854,500 qui nous semblent avoir été inévitables en 1962-63? Répétons qu'il s'agit encore d'un coût très élevé, car même si le coût total par élève peut être diminué de \$70 grâce aux économies possibles, on atteint tout de même le chiffre imposant de \$413.09 par élève. L'on se rappellera ici l'étude entreprise au Ministère de la Jeunesse sur la plupart des commissions scolaires possédant une population de plus de 500 élèves en 1960-61 et qui donna les résultats suivants que nous avons déjà cités:

TABLEAU XXXVI

<u>Coût moyen par élève en 1960-61</u> <u>(en éliminant les cas extrêmes)</u>	
Total des dépenses à l'exclusion du service de la dette	de \$ 95 à \$235
Total des dépenses	de \$120 à \$325

Bien que les données ci-dessus s'appliquent à l'exercice 1960-61, nous croyons que leur valeur d'indice nous permet de les utiliser dans les remarques qui vont suivre.

Si, du coût total de \$413.09 par élève auquel nous sommes arrivés pour Jacques-Cartier, on enlève le coût par élève du service de la dette (\$94.09), on arrive à un montant de \$319.00 qui se situe bien en dehors de l'intervalle de \$95 à \$235 indiqué ci-haut. Il faut conclure dès lors que même avec le décalage dans le temps et après avoir fait intervenir les économies possibles de 1962-63, le

coût (à l'exclusion du service de la dette) à Jacques-Cartier se situe parmi les cas extrêmes qui n'ont pas été retenus dans l'établissement des bornes de \$95 et de \$235 ci-dessus. L'examen du tableau indique de plus que le coût du service de la dette seul variait de \$25 (\$120-\$95) à \$90 (\$325-\$235) pour les commissions scolaires étudiées. Il appert donc qu'à un coût de \$319.00 déjà exceptionnel, il faille ajouter à Jacques-Cartier un coût pour le service de la dette de \$94.09, qui se situe lui aussi à la limite supérieure de l'intervalle découlant de l'étude. C'est ainsi qu'ajoutant un extrême à un autre, on aboutit à Jacques-Cartier à un coût total de \$413.09 qui se situe lui aussi bien au delà du \$325 indiqué par le tableau ci-dessus. Il y a lieu de retenir cependant que l'étude du ministère indiquait que les cas exceptionnels pouvaient, à l'occasion, atteindre jusqu'à \$500 par élève en 1960-61.

A quoi tient le fait que les coûts demeurent si élevés à Jacques-Cartier, en dépit des corrections que nous leur avons fait subir? Disons d'abord que la raison est évidente dans le cas du service de la dette. Le programme intensif de construction d'écoles entrepris durant les sept dernières années pour répondre aux besoins d'une population qui passait de 22,450 habitants en 1951 à près de 45,000 habitants en 1963 a occasionné l'émission, par la commission scolaire de Jacques-Cartier, d'un montant total d'obligations s'élevant à plus de 7.5 millions de dollars entre le 1er juillet 1956 et le 30 juin 1962. Il n'y a pas à s'étonner alors que le coût annuel du service de la dette soit passé de \$58.40 par élève en 1956-57 à \$94.09 en 1962-63. D'ailleurs, nous l'avons vu au chapitre IV, les émissions d'obligations faites par la commission scolaire de Jacques-Cartier au cours des années ont été très coûteuses.

L'étendue du territoire de la commission scolaire de Jacques-Cartier est un second facteur contribuant aux dépenses élevées de Jacques-Cartier, par suite de la nécessité de transporter de nombreux enfants. De plus, certaines écoles sont localisées dans des centres domiciliaires situés aux confins du territoire de Jacques-Cartier. Comme ces centres ne se sont pas développés comme prévu, la commission scolaire a dû transporter de nombreux élèves à ces écoles.

Il faut voir ensuite dans la composition du corps enseignant à Jacques-Cartier une cause additionnelle des frais élevés de celle-ci. Il est, en effet, reconnu que les facteurs qui influencent directement le coût du personnel enseignant sont le nombre d'élèves par professeur, le nombre de périodes d'enseignement par professeur, la scolarité moyenne du personnel enseignant, son expérience et, finalement, le sexe et l'état de vie des enseignants. Or, nous avons déjà modifié considérablement le total des dépenses pour le personnel enseignant en agissant sur les facteurs nombre de périodes par professeur et nombre d'élèves par classe. Malgré tout, le coût moyen est demeuré élevé. Or, cela ne serait pas dû au sexe des instituteurs, car Jacques-Cartier compte environ 25% d'hommes parmi son personnel enseignant, en regard d'une moyenne de 23.1% pour les commissions

scolaires qui ont fait l'objet de l'étude précitée du Ministère de la Jeunesse. Cependant, pour des raisons que nous avons déjà analysées, le personnel enseignant de Jacques-Cartier compte une très forte proportion d'instituteurs expérimentés dont à l'échelle de salaires on a reconnu toutes les années d'expérience, même celles acquises à l'extérieur. De plus, les laïques représentent 92.8% de tout le personnel enseignant et de direction des écoles à Jacques-Cartier, comparativement au chiffre de 73.8% indiqué par l'étude du Ministère. Ces deux facteurs mis ensemble expliquent sûrement ce coût proportionnellement plus élevé à Jacques-Cartier qu'ailleurs.

La présence du cours secondaire à la commission scolaire de Jacques-Cartier vient s'ajouter à ce tableau déjà chargé de facteurs ayant contribué à des coûts élevés. Bien que les livres comptables de la commission scolaire ne permettent pas de distinguer facilement les frais du cours secondaire des dépenses encourues pour le cours primaire (au moins la moitié des écoles étaient utilisées à la fois pour les deux cours en 1962-63), nous avons quand même l'assurance que les spécialistes ainsi que les services requis par le cours secondaire ont contribué à élever le coût moyen de l'enseignement de façon sensible.

Il y a finalement un élément additionnel qu'il faut considérer lorsqu'on étudie les dépenses de la commission scolaire de Jacques-Cartier: c'est le résultat de l'application de l'article 69a du Code scolaire. Cet article se lit comme suit:

"Toute commission scolaire est tenue d'admettre dans ses écoles tout enfant d'âge scolaire placé par un juge, une institution ou un organisme d'assistance ou de protection en vertu des dispositions de la Loi de la protection de la jeunesse ou de la Loi de l'assistance publique de Québec, selon le cas, dans un foyer nourricier ou d'adoption situé dans les limites du territoire soumis à la juridiction de telle commission scolaire, et ce, au même titre que tout autre enfant qui y est domicilié. Le surintendant peut cependant, pour des raisons qu'il juge valables, libérer partiellement ou totalement une commission scolaire de cette obligation. (8-9 Eliz.II, c.9, a.4)"

Or, on compte dans le territoire de la commission scolaire de Jacques-Cartier un nombre considérable d'enfants d'âge scolaire qui vivent dans de tels foyers nourriciers. A la fin de mai 1963, il y en avait 283 et au début de septembre 1962, ils étaient 332. Ces enfants n'appartiennent pas tous à des familles de Jacques-Cartier. Bon nombre (86) sont envoyés par le Service social de Montréal. D'autres viennent d'une autre partie du diocèse de St-Jean, ou d'ailleurs.

Les familles qui hébergent ces enfants reçoivent un montant d'argent qui compense les frais encourus. La commission scolaire, elle, reçoit pour eux les subventions accordées en fonction du

nombre d'élèves. Elle ne reçoit cependant aucune part de la taxe foncière perçue par les commissions scolaires d'où originent ces enfants. Par ailleurs, le seul fait que certains foyers nourriciers reçoivent plus de 10 enfants (il y en avait 38 dans un seul foyer) n'augmente en rien le revenu de la taxe foncière de ces foyers, bien que les services d'enseignement doivent être fournis à tous ces enfants.

La commission scolaire de Jacques-Cartier est particulièrement affectée par l'existence de ces foyers, car il semblerait qu'ils soient plus nombreux là qu'ailleurs. Cela s'explique par le fait que les allocations versées par le service social constituent un complément intéressant pour les familles à revenus modiques. Or, elles sont relativement plus nombreuses à Jacques-Cartier qu'ailleurs. De ce fait, l'application de l'article 69a du Code scolaire est coûteuse précisément là où les besoins sont grands et les ressources réduites.

Selon à peu près tous les critères, la commission scolaire de Jacques-Cartier est donc mal partagée quant aux dépenses qu'elle doit encourir. Existerait-il cependant pour elle la possibilité d'accroître ses revenus? C'est ce que nous allons maintenant examiner.

Dans la quatrième partie de notre rapport, nous traiterons du régime de subventions du Gouvernement provincial. Pour le moment, nous l'acceptons tel quel, sans jugement de valeur et le supposant équitable pour chaque commission scolaire. Il est donc inutile de chercher des revenus additionnels du côté des subventions statutaires, car la commission scolaire a reçu en 1962-63 les subventions statutaires qu'elle était en droit de recevoir aux termes de la Loi des subventions aux commissions scolaires. De ce fait, nous avons étendu à la colonne des "résultats possibles" du tableau XXXV (page 169) le même montant que celui des revenus réels, quant à ces subventions.

Il faut donc rechercher des revenus additionnels du côté de la taxe foncière. A cet effet, nous avons déjà vu, au chapitre I du présent rapport, que l'évaluation foncière a été rendue voisine de la valeur marchande au début de l'exercice scolaire 1962-63, et que par suite de l'application d'un taux de taxe de \$1.80 par \$100 d'évaluation, la commission scolaire a retiré des revenus fonciers s'élevant à \$1,295,475 en 1962-63. Nous avons de plus établi que l'évaluation moyenne du contribuable particulier de Jacques-Cartier n'était que de \$4,025 en 1962-63, faisant de celui-ci le contribuable moyen le plus pauvre d'entre tous les contribuables des commissions scolaires constituant la régionale du comté de Chambly (voir tableau VII à la page 15). De plus, l'apport des compagnies n'a eu pour effet que de porter cette évaluation moyenne à \$5,985 par contribuable particulier, ou encore à \$7,515 par élève (voir tableau VI, page 14), cette dernière évaluation par élève n'ayant d'ailleurs pu être maintenue constante que par l'apport des corporations au cours des cinq dernières années.

Attendu que nous avons établi à \$3,854,500 le minimum des dépenses que devait encourir la commission scolaire de Jacques-Cartier en 1962-63 et que les subventions lui ont par ailleurs apporté un revenu de \$1,395,465 au cours de cette même année, la commission scolaire n'était en mesure d'équilibrer son budget de 1962-63 qu'en pouvant compter sur un revenu foncier d'environ \$2,396,000, si on tient compte de revenus divers s'élevant à \$63,000. Or, le prélèvement d'un montant de \$2,396,000 en taxes scolaires quand on dispose d'une évaluation foncière totale se chiffrant par \$70,129,770 suppose l'application d'un taux de taxe de \$3.40 environ en comparaison du taux de \$1.80 qui fut appliqué.

Comme l'évaluation moyenne du contribuable particulier de Jacques-Cartier était de \$4,025 en 1962-63, il aurait fallu porter la taxe scolaire moyenne du contribuable particulier de \$72.46 à \$136.85 pour permettre à la commission scolaire d'équilibrer son budget de 1962-63. On admettra qu'il se serait agi là d'un effort de taxe très élevé, car il ne faut pas oublier qu'il est ici question de la taxe scolaire seule et que le même contribuable moyen de Jacques-Cartier devait de plus faire face en 1962-63 à une taxe municipale de \$36.22 à laquelle s'ajoutent les taxes d'améliorations locales, et ceci toujours en rapport avec une évaluation de \$4,025.

Quel effort de taxe eût-il été possible de demander aux contribuables de Jacques-Cartier pour financer les besoins de leur commission scolaire? La réponse à cette question ne se situe pas dans l'absolu. En effet, pour rendre justice aux contribuables de Jacques-Cartier, il faut envisager ce problème à la lumière de la politique actuellement suivie par le Gouvernement de la province et en particulier par le Ministère de la Jeunesse en ce qui a trait à l'effort de taxe demandé des contribuables locaux pour financer les besoins des commissions scolaires.

Disons d'abord que deux principes sont généralement admis de nos jours en rapport avec les services scolaires et leur financement:

- des services éducationnels minimums doivent être offerts partout;
- le coût de ces services doit être équitablement réparti de sorte que tous les contribuables soient appelés à fournir un effort comparable.

Nous n'avons pas l'intention de discuter ici de l'application de ces principes, ni de l'établissement d'une politique fiscale qui répondrait le mieux à leurs exigences. Nous nous proposons plutôt d'examiner cette question dans la quatrième partie de notre rapport et ceci à la lumière des constatations que nous aurons faites sur le plan local dans les trois commissions scolaires où nous avons mandat d'enquêter.

Pour l'instant, nous devons nous demander si l'effort fiscal fait par les contribuables de Jacques-Cartier relativement à l'impôt foncier était normal en 1962-63. Or, le Ministère de la Jeunesse a établi à ce sujet une norme générale basée sur des études statistiques et selon laquelle l'indice d'effort normal exigé des commissions scolaires urbaines pour l'exercice 1962-63 était de 1.015. Les mêmes études ont établi que la taxe exigée des contribuables de Jacques-Cartier correspondait en 1962-63 à un indice d'effort de 1.0659. Il s'ensuit que le taux de la taxe foncière à Jacques-Cartier en 1962-63 correspondait à l'effort exigé de l'ensemble des commissions scolaires urbaines de la province. Notons qu'il en va d'ailleurs de même pour l'exercice 1963-64. Ajoutons de plus que nous avons passé en revue, avec la coopération du Bureau de la planification du Ministère de la Jeunesse, les données statistiques qui ont servi de base à l'établissement de l'indice d'effort des contribuables de Jacques-Cartier et que nous sommes raisonnablement assurés que ceux-ci ont été traités justement. Nous avons dès lors extensionné à la colonne des "résultats possibles" au tableau XXXV (page 169) le même montant de taxes foncières que celui qui fut effectivement imposé au cours de l'exercice 1962-63.

Il découle finalement de la comparaison des revenus possibles de 1962-63 et des dépenses que nous avons jugé inévitables pour cet exercice (tableau XXXV) que la commission scolaire de Jacques-Cartier n'aurait pu échapper à un déficit de \$1,100,600 en 1962-63. C'est dire alors que, dans son contexte socio-économique présent et en fonction du régime actuel des subventions statutaires versées aux commissions scolaires, la commission scolaire de Jacques-Cartier ne peut pas équilibrer son budget sans exiger de ses contribuables un effort de taxe anormal eu égard à la politique poursuivie par le Ministère de la Jeunesse en matière d'effort de taxe local.

Que faire alors devant une telle situation? Il y a lieu de distinguer ici l'avenir du passé, car une double question se pose. Il s'agit en fait de considérer ce que le Gouvernement de la province peut faire dans l'avenir quant à ce déficit inévitable qui viendra marquer chacun des exercices scolaires futurs de Jacques-Cartier et de se demander également quelle attitude il y aurait lieu pour le Gouvernement de prendre quant au déficit accumulé actuel de la commission scolaire. Nous aborderons ces deux questions au chapitre suivant.

CHAPITRE VI

LE DOUBLE PROBLÈME DES DEFICITS
DE LA COMMISSION SCOLAIRE

CHAPITRE VI - LE DOUBLE PROBLEME DES DEFICITS

DE LA COMMISSION SCOLAIRE

En dépit des importantes possibilités d'économie que nous avons signalées, la commission scolaire de Jacques-Cartier aurait donc été aux prises avec un déficit inévitable d'environ \$1,100,605 en 1962-63, tel que nous l'avons démontré au chapitre précédent. Ce déficit se présente dès lors comme étant le résultat de l'incapacité du régime actuel des subventions régulières du Gouvernement de la province à venir combler l'écart entre les dépenses, peut-être plus élevées qu'ailleurs mais tout de même inévitables, de la commission scolaire de Jacques-Cartier et les revenus qu'elle peut retirer d'un effort local normal. Ce déficit échappe au contrôle local et établit d'ailleurs que le fait d'encourir un déficit n'est pas nécessairement un signe de mauvaise administration, puisque nous sommes arrivés à ce déficit inévitable après avoir exploité raisonnablement toutes les sources d'économie que nous pouvions identifier.

Il faut donc conclure que la commission scolaire de Jacques-Cartier sera aux prises dans l'avenir immédiat avec un déficit annuel minimum du même ordre, à moins que des changements considérables n'interviennent soit dans les conditions locales, soit dans le régime des subventions du Gouvernement provincial, soit encore dans le régime fiscal.

Sur le plan local, un changement important vient de se produire avec la création de la commission scolaire régionale du comté de Chambly. Celle-ci a pris à sa charge, à compter de l'exercice scolaire 1963-64, tous les élèves du niveau secondaire de la commission scolaire de Jacques-Cartier, soit environ 1,800 étudiants. La cotisation préliminaire de la commission scolaire de Jacques-Cartier aux frais de la régionale a été fixée pour 1963-64 à \$64,587 quant aux frais rattachés aux immobilisations et à \$442,575 pour les frais d'administration, soit un total de \$507,162. Le montant de \$442,575 a été établi sur la base de 2,282 élèves, à raison d'un coût brut de \$309.98 par élève, duquel on a déduit les subventions que les élèves de Jacques-Cartier apporteront à la régionale en vertu des articles 3 et 5 de la Loi des subventions aux commissions scolaires. Or, selon les renseignements obtenus de la régionale, l'inscription totale au 30 septembre 1963 en provenance de Jacques-Cartier s'établit à 1,880 élèves. Il s'ensuit que la cotisation définitive de la commission scolaire de Jacques-Cartier, quant aux frais d'administration de la régionale, devrait s'établir à \$364,600, en regard de la cotisation préliminaire de \$442,575, à condition que l'erreur de prévision dans le cas des inscriptions de Jacques-Cartier soit compensée par d'autres erreurs en sens inverse et que la prévision des dépenses faite par la régionale soit juste. Si ces deux conditions sont respectées, la cotisation

définitive et totale de la commission scolaire de Jacques-Cartier au financement des opérations de la régionale devrait s'établir à \$429,200 environ, soit \$364,600 plus \$64,600.

Si la contribution de la commission scolaire de Jacques-Cartier aux frais d'exploitation de la régionale ne diffère pas trop du montant que nous venons d'établir, ses finances seront favorablement affectées en ce qui a trait à l'exercice scolaire 1963-64. Si on ajoute, en effet, à ce montant de \$429,200 les subventions statutaires d'environ \$207,800 que la commission scolaire perdra, on arrive à un total de \$637,000. Ce montant est inférieur de \$111,700 aux économies en salaires que la commission scolaire réalisera par la disparition de ses professeurs du cours secondaire (\$638,700) et au loyer qu'elle percevra de la régionale pour la location de 44 classes (\$110,000). Avec la réalisation des autres économies que nous avons indiquées et compte tenu de la difficulté à faire des prévisions précises, les exercices futurs immédiats devraient donc se solder par un déficit minimum annuel d'environ \$1,000,000.

Attendu que ce déficit prévu échappera au contrôle local, il s'ensuit que d'ici à ce qu'une solution permanente soit apportée au problème des déficits des commissions scolaires—solution à la recherche de laquelle nous entendons collaborer dans la quatrième partie de notre rapport—le Gouvernement de la province se devra d'accorder annuellement une subvention spéciale de déficit à la commission scolaire de Jacques-Cartier. Il va sans dire, cependant, qu'il ne serait pas normal que le Gouvernement de la province soit appelé à subventionner le fruit de la mauvaise administration. Dès lors, cette subvention devra se limiter au montant du déficit annuel inévitable et les mesures nécessaires devront être prises pour que toutes les possibilités d'économie que nous avons établies soient exploitées à fond. Nous aurons l'occasion de formuler plus loin dans ce rapport des recommandations précises quant à ce que devraient être ces mesures.

Quelle solution peut-on envisager quant au déficit accumulé de la commission scolaire au 30 juin 1963 qui s'élève, aux livres, à \$3,616,098?⁽¹⁾ Avant d'aborder cette question, nous devons ouvrir une longue parenthèse qui nous conduira à suggérer une première réduction de \$370,796 au montant de ce déficit. Cette réduction est attribuable à diverses circonstances et en particulier au fait que la commission scolaire a, d'une part, fait des dépenses en capital importantes à même ses revenus courants et que, d'autre part, elle a financé des dépenses courantes à même le produit de diverses émissions d'obligations.

Les états financiers de la commission scolaire de Jacques-Cartier au 30 juin 1961 indiquent qu'à cette date le fonds

⁽¹⁾ Déficit final établi par le vérificateur. Il était question jusqu'à ce point d'un déficit de \$3,577,567.

d'administration général de la commission scolaire était endetté envers le fonds de capital et d'emprunt d'un montant de \$321,821. Un an plus tard, soit au 30 juin 1962, cette dette s'élevait à \$919,132. De toute évidence, le fonds de capital et d'emprunt avait avancé un montant net d'environ \$600,000 au fonds d'administration général au cours de l'exercice 1961-62. Ceci n'a rien d'irrégulier en soi et il est même tout à fait logique que des avances inter-fonds soient faites temporairement lorsque de telles sommes ne sont pas immédiatement requises, afin d'éviter le recours aux emprunts bancaires. Encore faut-il cependant que ces avances soient vraiment temporaires et que le fonds d'administration général soit en mesure de rembourser ces avances lorsque le fonds de capital et d'emprunt a besoin des argents en question pour rencontrer ses engagements. Ces conditions sont d'autant plus essentielles que le fonds de capital et d'emprunt d'une municipalité scolaire ne peut généralement être alimenté que par le produit d'émissions d'obligations effectuées aux fins de dépenses en capital et qu'il importe que les sommes en cause soient utilisées aux fins pour lesquelles elles furent empruntées.

L'examen des états financiers de la commission scolaire de Jacques-Cartier révèle que les transactions inter-fonds ont été très nombreuses et que l'avance nette de \$919,132 résulte de transactions inter-fonds effectuées depuis 1957. Nous présentons donc au tableau XXXVII (page 181) une analyse des transactions inter-fonds effectuées depuis le 1er juillet 1957 jusqu'au 30 juin 1962 qui permet de déterminer comment s'est constitué le solde de cette avance.

Par ailleurs, l'examen des résolutions d'emprunt et des sommes globales effectivement dépensées en regard des différentes catégories de dépenses prévues à ces résolutions, nous indique comment le fonds de capital et d'emprunt a pu disposer des sommes ainsi avancées au fonds d'administration général et à quelles fins générales ces sommes étaient d'abord destinées. On constate d'abord au tableau XXXVIII (page 182) que la commission scolaire a émis des obligations au montant total de \$7,522,600, au cours de la période s'étendant du 1er juin 1956 au 30 juin 1962. Si de ce montant on enlève les sommes empruntées à des fins autres que des dépenses en capital, on constate, tel qu'il appert au tableau XL, qu'un montant de \$6,544,592 fut emprunté pour financer des dépenses en capital à être faites par le fonds de capital et d'emprunt. Or, tel que l'indique également le tableau XL, un montant de \$5,885,263 seulement fut dépensé par le fonds de capital et d'emprunt à ces fins, de sorte qu'il s'est créé dans ce fonds un excédent de \$659,329.

Le tableau XXXIX (page 183) indique, par ailleurs, qu'un excédent additionnel de \$91,700 environ s'est ajouté au fonds de capital et d'emprunt, par suite de la différence entre les frais d'émission prévus aux résolutions d'emprunt et les frais d'émission réellement encourus. Les frais d'émission se composent de

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES
DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

ANALYSE GLOBALE DES TRANSACTIONS ENTRE LE FONDS DE CAPITAL
ET D'EMPRUNT ET LE FONDS D'ADMINISTRATION GENERAL
DU 1^{er} JUILLET 1957 AU 30 JUIN 1962

(d'après les états financiers annuels de la commission scolaire)

Du 1^{er} juillet 1957 au 30 juin 1962 le fonds de capital (constructions) a avancé les sommes totales suivantes au fonds d'administration:

Remboursement par le fonds de capital, d'emprunts de banque contractés par le fonds d'administration	\$ 990,000.00	
Salaires payés directement par le fonds de capital	211,138.49	
Transferts du compte de banque "constructions" au compte de banque "salaires"	576,655.65	
Transferts du compte de banque "constructions" au compte de banque "administration"	110,000.00	
Revenus de fonds de capital déposés au fonds d'administration	85,055.39	
Dépenses diverses du fonds d'administration effectuées par le fonds de capital	216,391.11	
		\$2,189,240.64

Du 1^{er} juillet 1957 au 30 juin 1962 le fonds d'administration a remboursé, en partie, les avances ci-dessus comme suit:

Dépenses diverses du fonds de capital effectuées par le fonds d'administration	\$545,251.80	
Revenus de fonds d'administration déposés au fonds de capital	58,235.72	
Transferts du compte de banque "administration" au compte de banque "constructions"	411,669.09	
Montant dû au fonds d'administration par le fonds du capital à la suite de la consolidation, par voie d'émission d'obligations, du déficit accumulé du fonds d'administration au 30 juin 1957 et de certains emprunts	254,951.91	1,270,108.52
Solde dû par le fonds d'administration au fonds de capital, au 30 juin 1962		\$ 919,132.12

TABEAU XXXVIII

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

EMISSIONS D'OBLIGATIONS ET FINS POUR LESQUELLES CES
EMISSIONS ONT ETE EFFECTUEES SELON LES RESOLUTIONS D'EMPRUNT DES COMMISSAIRES
POUR LA PERIODE DU 1^{er} JUILLET 1956 AU 30 JUIN 1962

Date de la résolution d'emprunt	7 mai 1956	17 sept. 1956 27 fév. 1957	10 juin 1958 18 fév. 1959	10 juin 1958 8 sept. 1959	12 nov. 1959	31 août 1960	13 déc. 1960 13 juil. 1961	
Date de l'émission d'obligations	1 juin 1956 (1)	1 fév. 1957	1 avril 1959	1 déc. 1959	1 mai 1960	1 fév. 1961	1 déc. 1961	TOTAL
Montant de l'émission d'obligations	\$2,000,000	\$ 879,000	\$1,259,000	\$1,158,000	\$ 774,600	\$529,000	\$923,000	\$7,522,600
Taux	4½% 5% 5½%	5½%	5½%	6%	6%	6%	5¼% 5½% 6%	
			\$2,417,000					
Fins déclarées à la résolution								
Constructions d'écoles	\$1,478,622	\$ 457,274	\$ 738,364	\$ 544,500	\$ 544,500	\$ 364,427	\$ 334,957	\$4,462,644
Constructions de résidences	-	-	90,460	-	-	-	2,650	93,110
Achats de terrains	-	59,000	260,218	93,540	-	-	211,018	623,776
Ameublement	100,000	35,000	55,000	37,500	29,500	20,950	114,624	392,574
Terrassement, nivellement et clôtures	80,000	30,000	60,000	45,100	-	20,000	27,080	262,180
Honoraires d'architectes	59,191	20,800	42,000	34,000	34,000	18,575	20,949	229,515
Réparations et améliorations aux écoles actuelles	132,357	37,500	17,550	141,800	-	1,438	114,232	444,877
Dépenses en capital payées à même le fonds d'administration général	-	-	72,350	-	97,957	57,052	-	227,359
Mobilier et équipement de bureau - autres	-	-	-	-	17,843	5,620	12,453	35,916
Consolidation du déficit au 30/6/55	127,643	-	-	-	-	-	-	151,258
Consolidation du déficit au 30/6/56	-	23,615	-	-	-	-	-	
Perte sur vente d'obligations (émission de \$2,000,000)	-	160,000	-	-	-	-	-	160,000
Frais divers imputables à l'emprunt	22,187	55,811	100,058	84,560	50,800	40,938	85,037	439,391
TOTAL	\$2,000,000	\$ 879,000	\$1,436,000	\$ 981,000	\$ 774,600	\$ 529,000	\$ 923,000	\$7,522,600
			\$2,417,000					

(1) Bien que cette émission soit datée du 1^{er} juin 1956, la commission scolaire n'en a perçu le produit qu'après le 1^{er} juillet 1956.

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

PROVENANCE DES FONDS AVANCES PAR
LE FONDS DE CAPITAL AU FONDS D'ADMINISTRATION
GENERAL AU 30 JUIN 1962

Excédent des montants empruntés aux fins
 de dépenses en capital sur les sommes
 réellement dépensées à ces fins (voir tableau XL) \$659,329

Excédent des montants prévus aux résolutions
 d'emprunt sur les sommes effectivement
 dépensées à titre de frais imputables
 aux emprunts

		Montant prévu à la résolution	Montant effective- ment dépensé	
Emprunt	\$2,000,000	\$ 22,187	\$157,656	
"		{160,000		
"	879,000	{ 55,811	68,947	
"	1,259,000	100,058	99,107	
"	1,158,000	84,560	92,999	
"	774,600	50,800	47,810	
"	529,000	40,938	20,737	
"	923,000	85,037	20,435	
		<u>\$599,391</u>	<u>\$507,691</u>	\$ 91,700

Emprunt de banque contracté par le fonds
 de capital durant l'exercice 1960-61 \$200,000

Total \$951,029

TABLEAU XL

LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE LA CITE DE JACQUES-CARTIER

PARTIE DES EMISSIONS D'OBLIGATIONS DU 1^{er} JUILLET 1956 AU 30 JUIN 1962
QUI, SELON LES RESOLUTIONS D'EMPRUNT, DEVAIT ETRE AFFECTEE A DES
DEPENSES EN CAPITAL ET COMPARAISON AVEC
LES DEPENSES REELLEMENT EFFECTUEES

Montant total des émissions d'obligations du 1 ^{er} juillet 1956 au 30 juin 1962 (voir tableau XXXVIII)		\$7,522,600
<u>Moins: Résolutions d'emprunt à des fins autres que des dépenses en capital (voir tableau XXXVIII)</u>		
- Frais divers imputables aux emprunts	\$ 439,391	
- Perte sur vente d'obligations	160,000	
- Consolidation de déficit	151,258	
- Remboursement de dépenses en capital faites par le fonds d'administra- tion général	227,359	978,008
Solde des emprunts destiné à des dépenses en capital		\$6,544,592
Augmentation aux postes d'actifs immobilisés du 1 ^{er} juillet 1956 au 30 juin 1962 d'après les livres de la commission scolaire	\$6,488,045	
<u>Moins: Total des dépenses en capital faites par le fonds général pendant cette même période (voir tableau 1 page 7)</u>	602,782	
Dépenses en capital réellement financées par les émissions d'obligations		5,885,263
Excédent des montants empruntés aux fins de dépenses en capital sur les sommes réellement dépensées par le fonds de capital à ces mêmes fins.		\$ 659,329

l'escompte sur obligations et de frais divers. Ces derniers étant négligeables, il nous a suffi de rapprocher les frais budgétés de l'escompte consenti à l'émission pour obtenir le montant approximatif ci-dessus. Si on ajoute, dans ce tableau, l'emprunt de banque de \$200,000 effectué par le fonds de capital et d'emprunt au cours de l'exercice 1960-61, on établit finalement à \$951,029 le montant des fonds provenant des trois sources précitées et qui a permis au fonds de capital et d'emprunt d'avancer un montant net de \$919,132 au fonds d'administration général.

Que conclure maintenant de tout ceci? Il y a lieu d'abord d'observer que le solde en banque et la réalisation à leur pleine valeur des arrérages de taxes et des autres comptes à recevoir du fonds général au 30 juin 1962 ne suffiraient qu'à payer les autres comptes à payer de ce fonds, au montant de \$648,000, à cette même date. L'avance de \$919,132 du fonds de capital et d'emprunt s'inscrit donc avec l'emprunt de banque de \$1,032,000 en contre-partie du déficit accumulé de \$1,901,508 du fonds général au 30 juin 1962. Dès lors, même si cette somme de \$919,132 n'a été qu'avancée au fonds d'administration général, il n'en demeure pas moins qu'elle a servi entre-temps à financer des dépenses inscrites au déficit du fonds d'administration général au 30 juin 1962, c'est-à-dire à des fins autres que celles prévues aux résolutions d'emprunt quant à un montant de \$719,132 (soit: \$919,132 moins l'emprunt de banque de \$200,000 contracté par le fonds de capital et d'emprunt).

Sans excuser les commissaires d'un tel geste, on peut raisonnablement croire que leur comportement peut s'expliquer par le fait qu'étant aux prises avec un déficit accumulé de plus en plus considérable, des arrérages de taxes imposants et la nécessité d'assurer à temps la rémunération des professeurs, ils ne savaient où donner de la tête. Ils auraient, dès lors, eu recours à ce moyen dans l'espoir que l'avenir viendrait arranger les choses d'une manière ou d'une autre.

Est-ce à dire maintenant que le fonds d'administration général devrait remettre cette somme de \$919,132 au fonds de capital et d'emprunt? En principe, oui. Cependant, des circonstances particulières nous conduisent à faire une recommandation tout autre dans le cas présent.

En effet, les états financiers de la commission scolaire au 30 juin 1962 indiquent que le fonds de capital et d'emprunt, à cette date, avait un montant de \$153,847 de comptes à payer et un emprunt de banque de \$200,000 contre lesquels il disposait de fonds en banque au montant de \$214,308. Si l'on considère de plus que les engagements relatifs à la seule construction en cours à cette date, l'école Notre-Dame-de-la-Garde, ne s'élevaient qu'à \$85,000, c'est tout au plus d'un montant net de \$225,000 que le fonds de capital et d'emprunt pouvait strictement avoir besoin au 30 juin 1962. Car on sait, par ailleurs, que le service de la dette

obligataire (capital et intérêts) est assumé par le fonds d'administration général.

Après le 30 juin 1962, les besoins du fonds de capital et d'emprunt n'augmenteront pas. La construction de l'école Louis-de-Frontenac, entreprise en 1963, a été amplement financée par une émission d'obligations. Par ailleurs, il s'écoulera, comme nous l'avons déjà mentionné, un bon moment avant que la commission scolaire ait à construire d'autres écoles, par suite du transfert du cours secondaire à la commission scolaire régionale. Enfin, les dettes éventuelles du fonds de capital et d'emprunt, quant aux expropriations en cours, n'augmenteront pas non plus les besoins de fonds. En effet, les montants requis pour rencontrer les paiements découlant de ces expropriations pourront être obtenus grâce à la vente, que nous avons déjà recommandée, de nombreux terrains qui sont la propriété du fonds de capital et d'emprunt et dont la commission scolaire n'a pas besoin. Il est bon de noter que les terrains auxquels nous faisons allusion sont des terrains que la commission scolaire a achetés et non les terrains acquis pour taxes.

Il reste à considérer la nature et la nécessité des dépenses qui avaient été prévues aux résolutions d'emprunt et qui n'ont pas été faites. Nous avons vu, en effet, au tableau XL que le fonds de capital et d'emprunt a emprunté, par voie d'émission d'obligations, \$659,329 de plus qu'il n'a réellement dépensé à titre de dépenses en capital et que c'est cet excédent qui explique la majeure partie des sommes que ce fonds a avancées au fonds d'administration. Etant donné que les renseignements aux dossiers d'emprunt de la commission scolaire ne permettent pas de retrouver facilement le détail de dépenses qui ne sont montrées que d'une façon globale aux résolutions d'emprunt, c'eût été une tâche ardue que d'identifier spécifiquement les divers travaux qui n'ont pas été effectués au cours de cette longue période. Nous avons alors décidé de procéder par catégories de dépenses et sans avoir toutefois examiné les pièces justificatives, nous avons préparé le tableau sommaire suivant, à l'aide des renseignements paraissant aux comptes du grand livre général.

Comparaison de certaines dépenses prévues
aux résolutions d'emprunt avec les dépenses
de même nature paraissant aux comptes
du grand livre général pour la période
du 1er juillet 1956 au 30 juin 1962

	<u>Achats de terrains</u>	<u>Achats d'équipe- ment et de mobilier</u>	<u>Terrasse- ment, ni- vellement et clôtures</u>	<u>Répara- tions et améliora- tions</u>
Montant total prévu aux résolutions d'emprunt (A)	<u>\$623,776</u>	<u>\$428,490</u>	<u>\$262,180</u>	<u>\$444,877</u>
(tableau XXXVIII)				
Dépenses totales nettes aux livres (B)	<u>\$731,697</u>	<u>\$411,807</u>	<u>\$ 54,925</u>	<u>\$373,070</u>
Moins: Dépenses faites par le fonds d'adminis- tration général et impu- tées au déficit du fonds d'administration général	<u>220,744</u>	<u>85,000</u>	<u>--</u>	<u>165,501</u>
Solde financé par le fonds de capital et d'emprunt (C)	<u>\$510,953</u>	<u>\$326,807</u>	<u>\$ 54,925</u>	<u>\$207,569</u>
Solde des montants restant disponibles au fonds de capital et d'emprunt: (A)-(C)	<u><u>\$112,823</u></u>	<u><u>\$101,683</u></u>	<u><u>\$207,255</u></u>	<u><u>\$237,308</u></u>

Ce tableau permet d'abord de voir d'une façon plus détaillée la provenance de l'excédent de \$659,329 dont nous parlions antérieurement. En effet, si l'on additionne les soldes disponibles paraissant à la dernière ligne du tableau ci-dessus, on arrive à expliquer, à \$260 près, tout cet excédent qui fut avancé au fonds d'administration général. Ce tableau nous montre surtout qu'on avait prévu, aux résolutions d'emprunt, une dépense globale de \$262,180 pour l'aménagement des cours d'écoles, mais qu'on a dépensé seulement \$54,925 à cette fin. Aussi nous a-t-il été donné, au cours de ce rapport, de commenter l'état déplorable des cours d'écoles de Jacques-Cartier. Le tableau XLI nous permet encore de constater que le fonds de capital et d'emprunt a dépensé respectivement \$112,823, \$101,683 et

\$237,308 de moins qu'il n'avait été prévu aux résolutions d'emprunt pour des achats de terrains, des achats d'équipement et de mobilier et les réparations majeures aux écoles. Il faut dire cependant que le fonds d'administration général y est allé lui-même de dépenses de cette nature, tel que le tableau XLI l'indique. Mais nous devons présumer qu'il ne s'agit pas là des mêmes item que ceux prévus aux résolutions d'emprunt, car ces dépenses du fonds d'administration général auraient vraisemblablement été virées, par le vérificateur, au débit du compte inter-fonds plutôt que d'être laissées là où le comptable les avait imputées, c'est-à-dire au déficit du fonds général.

Il semble donc que nous soyons en face de la situation suivante. Le solde de \$112,823 au tableau XLI quant aux achats de terrains peut être considéré comme n'étant pas nécessaire au fonds de capital et d'emprunt, car la commission scolaire a actuellement tous les terrains qu'il lui faut et plus encore. Nous indiquions d'ailleurs précédemment que les paiements que le fonds de capital et d'emprunt pourra avoir à rencontrer pour des expropriations en cours pourront être financés par la vente d'une partie des terrains dont il dispose et dont la commission scolaire n'a pas besoin. Le produit de la vente des autres terrains pourra servir à des achats de gré à gré ou à des expropriations, si nécessaire, pour agrandir certaines cours d'écoles. On peut également considérer que le solde de \$101,683 relatif aux achats d'équipement scolaire et de mobilier n'est pas nécessaire car, selon nous, aucune école ne manque de mobilier, non plus que les bureaux d'administration de la commission scolaire. Quant au montant de \$237,308, disponible en regard des réparations et améliorations prévues aux résolutions d'emprunt, nous croyons qu'il s'agit d'un solde en partie nécessaire au fonds de capital et d'emprunt car, de l'avis du surintendant des immeubles, certaines réparations aux écoles sont actuellement nécessaires, notamment à certaines toitures. Nous devons aussi reconnaître que les travaux de terrassement, de nivellement et de clôture des cours d'écoles doivent être faits et qu'ils sont même urgents. D'autre part, comme nous l'indiquions précédemment, le fonds de capital et d'emprunt avait besoin, tout au plus, d'un montant de \$225,000 au 30 juin 1962 pour rencontrer ses autres engagements à cette date, et tous les engagements subséquents ont été couverts par une émission d'obligations faite en 1963.

Il ressort en définitive de cet examen que le fonds de capital a réellement besoin du solde de \$207,000 prévu aux résolutions d'emprunt pour achever l'aménagement des cours d'écoles, de \$225,000 pour ses autres engagements au 30 juin 1962 et d'un certain montant pour des réparations.

Par ailleurs, on admettra qu'une commission scolaire en état de déficit chronique ne peut pas se permettre d'effectuer des dépenses en capital importantes à même son budget d'administration général. Or, au cours des exercices scolaires 1960-61 et 1961-62 et

bien qu'on eût budgété seulement \$15,000 à cet effet, le fonds d'administration général a effectué des dépenses en capital à même ses revenus courants pour une somme totale de \$370,796 dont le remboursement à ce fonds n'a pas été prévu aux résolutions d'emprunt. Ce montant figure actuellement au déficit accumulé du fonds d'administration général (voir tableau I, page 7, et tableau XI, page 21) et n'a certes pu être dépensé que grâce aux avances du fonds de capital, étant donné que déjà les revenus de la commission scolaire étaient inférieurs à ses dépenses courantes.

En face des faits ci-dessus et dans l'optique de la recherche d'une solution pratique à une partie du déficit accumulé de la commission scolaire, nous proposons donc que les commissaires adoptent une résolution à l'effet que le montant de la dette du fonds d'administration général envers le fonds de capital et d'emprunt soit réduit du montant des dépenses en capital faites par le fonds d'administration général, soit de \$370,796, de manière à laisser subsister un solde de \$548,336 correspondant aux besoins immédiats du fonds de capital et d'emprunt, tels qu'énoncés ci-dessus. Ce solde de \$548,336 peut en effet se décomposer comme suit: \$207,000 pour achever l'aménagement des cours d'écoles, \$225,000 pour les engagements du fonds de capital et d'emprunt au 30 juin 1962 et un résidu de \$116,336 pour effectuer les réparations auxquelles nous avons fait allusion ci-dessus. Ce dernier montant devrait également permettre de donner suite à certaines recommandations que nous formulerons plus loin quant à des travaux qu'il serait souhaitable de réaliser dans quelques écoles comme, par exemple, l'installation de systèmes d'intercommunication. Notons d'ailleurs, quant aux systèmes d'intercommunication, qu'une partie des dispositifs nécessaires est déjà installée dans quelques écoles.

Cette réduction de la dette du fonds d'administration général envers le fonds de capital et d'emprunt entraînerait une diminution de \$370,796 au déficit accumulé du fonds d'administration général et le virement de cette somme au fonds de capital et d'emprunt à titre de "déficit d'opérations consolidé". Cette partie du déficit est en effet consolidée, car elle représente des dépenses inscrites au déficit accumulé du fonds d'administration général et qui ont pu être faites grâce à des avances reçues du fonds de capital et d'emprunt qui s'était procuré ces sommes par des emprunts à long terme.

Moyennant l'adoption de cette mesure, le déficit accumulé de la commission scolaire de Jacques-Cartier au 30 juin 1963 sera réduit de \$3,616,098 à \$3,245,302.

Une seconde réduction au déficit accumulé du fonds d'administration général nous paraît également possible. Nous avons en effet noté au chapitre IV que la commission scolaire possède des terrains jadis acquis pour taxes et dont nous avons suggéré la

vente. Si l'on considère que ces terrains ont été acquis par la commission scolaire par suite du non-paiement de taxes scolaires, ils représentent, en puissance, des taxes foncières que la commission scolaire n'a point perçues.

Nous considérons, dès lors, que l'on pourrait reconnaître au fonds d'administration général la propriété des revenus qu'apportera la vente des terrains en question. Aussi, bien qu'il ne soit pas usuel de faire paraître des actifs immobilisés au bilan du fonds général, nous considérons, dans le cas présent, que l'on pourrait comptabiliser ces terrains à l'actif de ce bilan pour le montant de leur évaluation municipale, soit \$145,400, et réduire en contrepartie le déficit accumulé au 30 juin 1963.

Lors de la vente ultérieure de ces terrains, le produit de la vente sera acquis au fonds d'administration général, sous forme liquide, et aura ainsi contribué à financer une partie du déficit. Si le revenu à la vente dépasse le montant auquel nous proposons de faire paraître ces terrains au bilan, le déficit accumulé à cette époque pourra être réduit davantage. Si, par contre, la vente de ces terrains se fait à un prix moindre, on pourra à ce moment régulariser le déficit en conséquence. Quoi qu'il en soit, nous recommandons la vente immédiate de ces terrains puisque, selon les prescriptions de l'article 421 du Code scolaire, la commission scolaire aurait dû vendre ces terrains "dans l'année qui suit l'expiration du délai pendant lequel le retrait peut être exercé". A la suite de cette comptabilisation des terrains acquis pour taxes au bilan du fonds général, le déficit accumulé au 30 juin 1963 sera donc de \$3,099,902.

Ce dernier montant représente les déficits d'opérations des années 1956-57 à 1962-63 inclusivement moins les subventions spéciales reçues au cours de ces années (voir tableau XI, page 21) et moins les rajustements comptables de \$370,796 et \$145,400 préconisés ci-dessus.

Il est certain, selon l'ensemble de ce rapport, qu'une partie importante de ce déficit accumulé résiduel était inévitable; l'autre partie est constituée d'économies qui auraient pu être réalisées et qui ne l'ont pas été par suite de l'absence de normes ou de contrôles provinciaux, d'une part, et de laxisme dans les dépenses et même de mauvaise administration sur le plan local, d'autre part.

Normalement, les conséquences de la mauvaise administration locale devraient incomber aux contribuables dont la négligence a permis un tel état de choses. Cependant, à Jacques-Cartier, le contexte social, économique et politique nous semble avoir été tel à certains moments que la population locale peut difficilement être tenue responsable de la situation.

Nous recommandons, dès lors, que la commission scolaire procède à la consolidation de cette tranche finale de \$3,099,902 de son déficit accumulé. Comme, par ailleurs, la commission scolaire a déjà procédé, à la suite d'une résolution des commissaires en date du 31 juillet 1963, à la consolidation d'un montant de \$1,901,508 de ce déficit accumulé, il ne lui restera qu'à consolider le solde, à savoir \$1,198,394.

Nous recommandons cependant que le Gouvernement de la province accorde à la commission scolaire de Jacques-Cartier les octrois nécessaires pour lui permettre de rencontrer les échéances relatives à l'émission de \$2,000,000 faite au cours du mois de juillet dernier pour consolider une première tranche de \$1,901,508 de son déficit accumulé, de même que pour l'émission qui sera faite pour le montant qui reste à être consolidé, soit \$1,198,394.

CHAPITRE VII

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE VII - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Après une étude aussi minutieuse que possible d'une partie considérable des archives de la commission scolaire de Jacques-Cartier couvrant la période du 1er juillet 1956 au 30 juin 1963, après avoir nous-mêmes visité toutes les écoles, après de nombreuses entrevues avec le personnel enseignant et les fonctionnaires de la commission scolaire, après avoir reçu certains témoignages assermentés qui comportaient de graves accusations de corruption contre d'anciens commissaires, après avoir reçu un rapport d'expertise sur la façon dont certains édifices scolaires ont été construits, après avoir pris connaissance des mémoires qui nous ont été présentés, nous devons maintenant conclure notre rapport.

Il nous est difficile de dégager des conclusions aussi complètes et précises que nous l'aurions souhaité sur toutes les questions qui ont retenu notre attention, parce que nos recherches ont été entravées par l'état déplorable de certaines archives de la commission scolaire, parce que nous avons reçu nombre de témoignages contradictoires, parce qu'également et surtout nous sentons bien que durant une longue période il a existé dans cette ville une situation particulièrement difficile.

Néanmoins, nous croyons avoir démontré que durant cette période la commission scolaire de Jacques-Cartier a été victime de la confusion, de la mauvaise administration et de nombreux abus.

En outre, nous avons l'impression générale que plusieurs commissaires, employés, fournisseurs, entrepreneurs et professionnels ont abusé de la commission scolaire, consciemment ou non, de différentes manières et à des degrés divers.

Il est juste de rappeler cependant l'instabilité de l'administration scolaire et l'ambiance particulière qui régnait dans cette ville jusqu'à récemment; mais ce facteur n'explique pas tout. Très souvent, l'intérêt personnel a certainement passé avant celui de la commission scolaire. Il a existé à Jacques-Cartier, de toute évidence, un appétit incompatible avec la bonne administration publique, et peut-être même de la corruption.

Nous n'avons pas interprété notre mandat comme étant de nature judiciaire; devant cette commission, il n'y avait pas d'accusés et nous ne sommes ni des accusateurs ni des juges. Nous nous garderons bien, pour ces raisons, de porter accusation ou de rendre jugement quant à l'existence de corruption; à ce sujet, nous ne pouvons que vous remettre nos dossiers et vous recommander de les

faire étudier par le Procureur général. Ces dossiers concernent plus particulièrement la conduite de certains commissaires de juillet 1957 à juin 1961.

Notre enquête a surtout porté sur l'organisation pédagogique et administrative de cette commission scolaire. A cet égard, pour améliorer le sort de cette commission scolaire et afin que la population de Jacques-Cartier cesse d'être la victime innocente de la mauvaise administration, nous formulons les recommandations précises suivantes, que nous vous présentons dans l'ordre qui a présidé à la rédaction de ce rapport:

1. Que la direction des études oriente davantage ses efforts dans le sens d'une amélioration des services pédagogiques et élimine les tâches administratives que nous avons jugées inutiles (pages 53 et 54).
2. Que le directeur des études respecte davantage la hiérarchie scolaire et administrative et qu'il délègue plus de responsabilités aux échelons inférieurs (pages 54, 55 et 56).
3. Que le poste de directeur adjoint des études soit aboli (page 56).
4. Que le poste de préposé aux examens et aux statistiques soit aboli; que la préparation des examens soit confiée à des comités de maîtres, et les statistiques, au personnel du secrétariat (pages 57 et 58).
5. Que le service du recensement soit aboli et que cette responsabilité relève du secrétaire-trésorier (page 58).
6. Qu'un système de rotation des volumes de bibliothèque soit organisé afin de permettre, sans frais additionnels, une plus grande variété de volumes et réduire ainsi les pertes dues aux erreurs inévitables de sélection (page 60).
7. Que les enfants soient autorisés à emporter les volumes de bibliothèque à domicile (page 60).
8. Que le contrôle des absences soit confié à un travailleur social compétent (pages 60 et 61).
9. Qu'une personne soit reconnue responsable de la communication entre les maîtres de langue anglaise et la direction des études. Cette responsabilité comporterait entre autres la traduction des circulaires et des formulaires, de même que leur adaptation et leur interprétation (pages 61 et 62).

10. Qu'une évaluation sérieuse soit faite de la compétence individuelle des directeurs d'écoles actuels et que les changements nécessaires soient effectués dès la prochaine année scolaire (pages 62 et 63).
11. Qu'à l'avenir le choix des directeurs d'écoles soit fait à partir de critères connus et raisonnables (pages 62 à 64).
12. Que la direction des études procède au regroupement des élèves ainsi qu'à l'engagement des maîtres au niveau élémentaire, de telle sorte qu'au total la moyenne des élèves par instituteur soit de 30, tout en respectant les conditions suivantes (pages 65 à 69):
 - (a) maintenir une moyenne de 25 élèves par classe en première et deuxième année;
 - (b) minimiser les frais de transport même s'il devait en résulter des classes mixtes ou à divisions multiples;
 - (c) former des classes mixtes de préférence à des classes à divisions multiples en première, deuxième et troisième année;
 - (d) former des classes à divisions multiples de préférence à des classes mixtes en quatrième, cinquième, sixième et septième année;
 - (e) éviter que la même classe compte plus de deux divisions.
13. Que la commission scolaire adopte une politique de sélection du personnel de nature à normaliser la composition de son personnel enseignant quant à son ancienneté et à ses qualifications, et que cette même considération préside à la négociation des prochaines conventions collectives (page 88).
14. Que la commission scolaire soumette tout projet de convention collective à l'administrateur-conseil dont il sera question plus loin et qu'elle suive les recommandations de ce dernier relativement à la signature d'une telle convention collective ou au recours à l'arbitrage si nécessaire.
15. Que d'ici l'établissement de normes pédagogiques provinciales, la commission scolaire soumette les plans de toute nouvelle école au comité pédagogique, pour étude, afin que certaines erreurs passées ne se répètent pas (pages 96 à 99).

16. Qu'aucune construction d'école ne soit entreprise sans que le besoin réel n'en soit vérifié et que la localisation n'en soit judicieusement déterminée (page 96).
17. Que la commission scolaire prenne les mesures nécessaires pour corriger les inconvénients qui résultent de l'emplacement des gymnases au centre de certaines écoles (pages 96 et 97).
18. Qu'au fur et à mesure que se réaliseront les constructions d'écoles de la commission scolaire régionale et que seront ainsi libérés des locaux pour la commission scolaire de Jacques-Cartier, que celle-ci élabore un plan selon lequel chaque école élémentaire serait dotée, le plus tôt possible:
 - (a) d'une salle convenable de récréation et d'éducation physique (page 97);
 - (b) d'une salle pour les professeurs (page 98);
 - (c) d'une salle de bibliothèque et de projection (pages 98 et 99).
19. Que la commission scolaire prenne les dispositions requises pour que, dans le plus bref délai possible, toutes les cours d'écoles soient aménagées d'une façon convenable (pages 100, 188 et 189).
20. Que la commission scolaire confie au personnel de ses ateliers le soin de corriger les défauts du mobilier scolaire que nous avons signalés (pages 100 et 101).
21. Que la commission scolaire prenne les mesures nécessaires pour équiper chacune de ses écoles d'un système d'inter-communication (pages 101 et 189).
22. Que la commission scolaire fasse progressivement l'acquisition d'un certain nombre de projecteurs et que les maîtres soient initiés à l'utilisation de films pour leur enseignement (page 101).
23. Que la commission scolaire procède à un inventaire du matériel didactique à la disposition des maîtres et qu'un programme soit établi en vue de leur fournir ce dont ils ont besoin pour faire un travail vraiment efficace (page 102).
24. Que la commission scolaire décentralise le travail de polycopie nécessaire au niveau des écoles (page 102).

25. Que la commission scolaire organise, dans la mesure du possible, des classes maternelles dirigées par des titulaires spécialisées (page 103).
26. Que la direction des études et les maîtres étudient la possibilité d'augmenter le nombre moyen d'élèves par classe de façon à obtenir les services de professeurs spécialisés tout en maintenant à 30 le nombre moyen d'élèves par maître (page 103).
27. Que la commission scolaire ne fasse aucun paiement à ses commissaires ni aucune dépense pour leur compte au delà des sommes autorisées par le Surintendant de l'instruction publique et la Commission municipale de Québec en vertu de l'article 223 (a) du Code scolaire.
28. Que la commission scolaire procède, le plus tôt possible, à l'installation d'un système de contrôle budgétaire adéquat et qu'à cette fin (pages 119 et 120):
 - (a) les principaux fonctionnaires de la commission scolaire de qui relèvent les différentes catégories de dépenses soient appelés à collaborer à la préparation du budget;
 - (b) aucune dépense non prévue au budget ne soit effectuée sans les autorisations prévues par la loi.
29. Que le poste d'assistant secrétaire-trésorier, récemment appelé conseiller administratif, soit aboli (page 111).
30. Que la commission scolaire confie à la Cité de Jacques-Cartier l'envoi et la perception des comptes de taxes scolaires (pages 111 à 113).
31. Que la commission scolaire élimine un employé au service de la paye (pages 113 et 114).
32. Que la commission scolaire élimine deux employés aux travaux comptables relatifs aux achats, aux magasins et aux comptes à payer (pages 114 à 116).
33. Que le poste d'inspecteur sanitaire soit aboli (page 117).
34. Que la commission scolaire abolisse la pratique de payer du temps supplémentaire au secrétaire-trésorier (pages 117 et 118).

35. Que la commission scolaire s'abstienne de faire des dons (page 160).
36. Que la commission scolaire abandonne pour l'instant son projet de construire un centre administratif (page 153).
37. Que la commission scolaire procède à la vente à l'enchère des terrains que nous avons jugés inutiles pour fins scolaires (pages 151 à 153).
38. Que d'ici à ce qu'une solution durable soit apportée au problème des déficits des commissions scolaires, le Gouvernement de la province accorde annuellement à la commission scolaire de Jacques-Cartier une subvention spéciale de déficit limitée au montant de son déficit annuel inévitable (page 179).
39. Que la commission scolaire adopte une résolution à l'effet de réduire la dette du fonds d'administration général envers le fonds de capital d'un montant de \$370,796 correspondant aux dépenses en capital faites par le fonds d'administration général au cours des exercices 1960-61 et 1961-62, et que le déficit accumulé du fonds général soit réduit en conséquence (page 189).
40. Que la commission scolaire adopte une résolution à l'effet de comptabiliser certains terrains, jadis acquis pour taxes, à l'actif du bilan du fonds général, à leur évaluation municipale actuelle, soit \$145,400, et que le déficit accumulé du fonds général soit réduit en conséquence (page 190).
41. Que la commission scolaire procède à la consolidation de cette partie de son déficit accumulé au 30 juin 1963 non encore consolidée, soit un montant de \$1,198,394 (page 191).
42. Que le Gouvernement de la province, conformément à sa politique actuelle, accorde à la commission scolaire de Jacques-Cartier les subventions nécessaires pour lui permettre de rencontrer les échéances relatives à l'émission d'obligations de \$2,000,000 faite en juillet 1963 pour consolider une première tranche de \$1,901,508 de son déficit accumulé au 30 juin 1963, de même que pour l'émission qui devra être faite pour consolider la tranche finale de \$1,198,394 selon notre recommandation no 41 (page 191).
43. Que le Ministre de la jeunesse délègue un administrateur-conseil auprès de la Commission des écoles catholiques de la Cité de Jacques-Cartier afin d'aider celle-ci, en étroite collaboration

avec l'inspecteur pédagogique, à mettre en vigueur les réformes suggérées ci-dessus. Cet administrateur-conseil pourrait, par exemple, être un inspecteur-vérificateur nommé conformément aux articles 357 et suivants de la Loi de l'instruction publique.

44. Que la commission scolaire soumette à cet administrateur-conseil toute décision administrative importante, y inclus tout congédiement ou engagement de personnel, et qu'elle suive les recommandations de celui-ci à cet égard.
45. Que, si cette commission scolaire refuse ou néglige de se conformer aux recommandations de cet administrateur-conseil relativement à l'adoption des mesures suggérées ci-dessus, le Gouvernement de la province s'abstienne de lui procurer l'assistance financière recommandée;

Que la Commission municipale de Québec prenne alors les procédures requises pour faire déclarer en défaut cette municipalité scolaire et la maintenir en tutelle conformément aux dispositions de la Loi de la Commission municipale de Québec, considérant que cette municipalité serait incapable de faire face à ses obligations financières et généralement d'acquitter ses dettes courantes à leur échéance, sans une importante assistance financière de la part du Gouvernement de la province.

Telles sont les recommandations que nous vous présentons respectueusement concernant l'administration de la commission scolaire de Jacques-Cartier. L'ampleur et la complexité des réformes proposées, de même que l'urgente nécessité d'assurer une administration stable et éclairée au sein de cette commission scolaire, encore aujourd'hui marquée d'interminables luttes entre les commissaires, nous ont conduit à recommander la nomination d'un administrateur-conseil. Nous sommes persuadés que la population de Jacques-Cartier fera bon accueil à ce conseiller, car nous savons que nombreux sont ceux qui sont prêts à se dévouer sincèrement au bien-être des enfants et au progrès de cette commission scolaire.

En terminant cette première partie de notre rapport, nous désirons rappeler que nous présenterons un rapport complémentaire portant sur les coûts et la qualité de la construction de certaines écoles. En outre, nous présenterons dans une quatrième partie des recommandations de portée générale concernant l'organisation pédagogique et administrative des commissions scolaires, et plus particulièrement leur financement, soit: le régime fiscal, le système des subventions et le mode d'emprunt à long terme. Ces recommandations fondamentales apporteront, nous l'espérons, une solution durable aux problèmes financiers de la commission scolaire de Jacques-Cartier.

ANNEXE A

LISTE DE CERTAINS PAIEMENTS FAITS PAR
LA COMMISSION SCOLAIRE A DIVERS COMMISSAIRES
ET AUX SECRETAIRES-TRESORIERES SUCCESSIFS, TELS
QU'INDIQUES PAR LES DOSSIERS MAINTENUS AUX
NOMS DE CES PERSONNES AU SERVICE DE LA COMPTABILITE

LISTE DE CERTAINS PAIEMENTS FAITS PAR
LA COMMISSION SCOLAIRE A DIVERS COMMISSAIRES
ET AUX SECRETAIRES-TRESORIERES SUCCESSIFS, TELS
QU'INDIQUES PAR LES DOSSIERS MAINTENUS AUX
NOMS DE CES PERSONNES AU SERVICE DE LA COMPTABILITE

<u>No. mandat</u>	<u>No. chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
<u>M. GERMAIN BERTRAND, EX-COMMISSAIRE</u>				
104	P-480	16 sept. 1957	"Dépenses de voyage et de représentation le lundi 9 sept. 1957"	<u>\$ 15.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
146	P-524	9 oct. 1957	"Dépenses encourues lors de l'incident survenu le 30 septembre 1957 Complet déchiré Examen du médecin Mandat d'arrestation Perte de salaire (5 jrs à \$15) Frais d'avocat Taxi"	<u>\$ 75.00</u> 5.00 8.90 75.00 97.80 5.00 <u>\$266.70</u>
Pas de pièces justificatives.				
3899	A-5105	14 sept. 1962	"Journée de travail le 4 sept. 1962, ouverture des classes Salaire pour journée de travail, re voyage à Québec le 10 juillet 1962"	<u>\$ 35.00</u> 35.00 <u>\$ 70.00</u>
<u>M. DAVID RICHARD, COMMISSAIRE</u>				
3901	A-5107	14 sept. 1962	"Voyage à Québec le 10 juillet 1962"	<u>\$ 35.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
4591	A-5810	19 mars 1963	"Dépenses de voyage à Québec en date du 16 février 1963 Avec mon automobile Dépenses personnelles le 16 février 1963"	<u>\$ 52.50</u> 25.00 <u>\$ 77.50</u>
Pas de pièces justificatives.				

<u>No. mandat</u>	<u>No. chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
<u>M. ALBERT CHEVARIE, EX-COMMISSAIRE</u>				
1836	A-3022	9 nov. 1960	"Avances d'honoraires pour le procès Bertrand-Chevarie, Ville Jacques-Cartier, en rapport avec les élections des commissaires de juillet 1960"	<u>\$500.00</u>
2305	A-3500	21 avril 1961	"Voyage à Québec le 30 janvier 1961"	<u>\$ 20.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
<u>M. HORMIDAS BUSSIERES, EX-COMMISSAIRE</u>				
2787	A-3983	11 sept. 1961	"Voyage à Québec Temps Dépenses	\$ 25.00 2.00
			Voyage à Québec Temps Dépenses"	25.00 2.00
				<u>\$ 54.00</u>
2846	A-4044	10 oct. 1961	"Congrès des Commissaires d'école le 15 sept. 1961	\$ 22.50
			Voyage à Québec le 20 sept."	30.00
				<u>\$ 52.50</u>
Pas de pièces justificatives.				
3368	A-4568	12 mars 1962	"Cour et écoles journée du 24 janvier"	<u>\$ 30.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
<u>M. GASTON BOUCHARD, COMMISSAIRE</u>				
2615	A-3811	21 juin 1961	"Dépenses de voyage re: congrès national à Ottawa, les 7,8 et 9 juin 1961"	<u>\$ 38.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
2624	A-3820	30 juin 1961	"Voyage à Québec le 21 juin 1961 "Millage" Temps Dépenses diverses"	\$ 38.00 30.00 21.33

<u>No. mandat</u>	<u>No. chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
-----------------------	-----------------------	-------------	--------------------------------------	----------------

M. Gaston Bouchard, commissaire (suite)

"Dépenses lors du voyage à
Québec le 16 juin 1961Dépenses de voiture \$ 52.80
Journée de travail" 30.00\$172.13

Pas de pièces justificatives.

2842	A-4040	10 oct. 1961	"Congrès de la Fédération des Ecoles Catholiques de Québec les 14 et 15 sept. Inscription Stationnement Voyage à Québec le 20 sept. 1961"	\$ 60.00 10.00 1.50 30.00 <u>\$101.50</u>
------	--------	--------------	---	---

Pas de pièces justificatives.

3364	A-4564	12 mars 1962	"Conférence sur construction d'écoles le 22 février 1962 Conférence sur la loi électorale le 21 février 1962"	\$ 30.00 15.00 <u>\$ 45.00</u>
------	--------	--------------	---	--

M. MARC LAMBERT, SECRETAIRE-TRESORIER

2899	A-4097	12 oct. 1961	"Frais d'élection re: 3 voyages à Farnham les 2,5 et 7 octobre 1961. Honoraires de président d'élection, 2 voyages à Montréal le 6 octobre 1961. Stationnements, représentation"	\$227.00
------	--------	--------------	--	----------

Pas de pièces justificatives.

2917	A-4116	6 nov. 1961	"Compte rendu du voyage à Québec les 7 et 8 novembre 1961 Dépenses d'hôtel Repas Taxis Divers - gasoline, pourboires Total Remis à M. O'Gleman (comptable) Total reporté	\$ 38.00 97.95 10.75 21.20 <u>\$167.90</u> 52.10 <u>\$220.00</u>
------	--------	-------------	---	--

No. mandat	No. chèque	Date	Inscriptions faites au mandat	Montant
M. Marc Lambert,	secrétaire-trésorier (suite)	montant reporté		\$220.00

Remis aux trois commissaires
sur demande pour leur temps,
voir reçus, etc.

M. Hosanna Lefebvre

Temps - 2 jours à \$35	70.00
Voiture - 350 milles à \$0.10	35.00
Stationnement, etc.	15.00

M. Gaston Bouchard

Temps - 2 jours à \$35	70.00
Dépenses	10.00

M. Hormidas Bussièrès

Temps - 2 jours à \$35	70.00
Dépenses	10.00

GRAND TOTAL"	<u>\$500.00</u>
--------------	-----------------

Pas de pièces justificatives.

Note: Ce voyage de 3 personnes à Québec, pendant deux jours, a donc coûté \$447.90 à la commission scolaire: soit le montant du chèque \$500.00 moins le remboursement de \$52.10 fait au comptable, sans qu'aucune pièce justificative ne soit produite. Il est à remarquer que selon la façon suivant laquelle ce mandat est rédigé, toutes les dépenses ont visiblement été payées par le secrétaire-trésorier mais qu'à la demande des commissaires, il a dû remettre un montant de \$210.00 à ces derniers. Il est à remarquer également que bien que le secrétaire-trésorier ait payé la gasoline, le président Hosanna Lefebvre charge \$0.10 du mille à la commission scolaire pour l'usage de sa voiture.

3037	A-4236	11 déc. 1961	"Avance: pour payer les dépenses de voyage à Québec, accompagné de M. Hosanna Lefebvre le 12 déc. 1961"	<u>\$100.00</u>
------	--------	--------------	---	-----------------

Pas de pièces justificatives.

3228	A-4428	16 janv. 1962	"Avance: pour payer les dépenses de voyage à Québec, le 17 janvier 1962"	<u>\$100.00</u>
------	--------	---------------	--	-----------------

M. Lambert était accompagné du président, M. H. Lefebvre.

<u>No. mandat</u>	<u>No. chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
M. Marc Lambert, secrétaire-trésorier (suite)				
3445	A-4646	13 mars 1962	"Frais de voyage à Québec, accompagné du président"	<u>\$200.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
3784	A-4985	9 juillet 1962	"Dépenses de voyage à Québec (avec le président et 4 commissaires) <u>Moins:</u> Montant déposé le 11 juillet 1962	\$300.00 <u>183.10</u>
Dépenses"				<u>\$116.90</u>
Pas de pièces justificatives.				
<u>M. JOSEPH-LOUIS CHAMBERLAND, EX-COMMISSAIRE</u>				
345	P-744	28 janv. 1958	"Dépenses de voyage à Québec re: Bill privé de la Commission Scolaire"	<u>\$ 57.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
507	P-917	23 avril 1958	"Dépenses de voyage à Québec (aller rencontrer les membres du Dépt. de l'instruction publique pour obtenir octrois) "Millage" Repas Taxi Stationnement Chambre"	\$ 35.00 13.00 2.00 1.50 <u>9.50</u> \$ 61.00
B-184	P-1240	12 nov. 1958	"Voyage à Québec Chambres, repas, taxis, pourboires M. & Mme Chamberland M. & Mme H. Lefebvre"	<u>\$126.06</u>

Note: Bien que des pièces justificatives paraissent au dossier à l'appui de cette dépense de \$126.06, les notes d'hôtel (Château Frontenac) indiquent que deux chambres ont été enregistrées aux noms de M. & Mme J.L. Chamberland et M. & Mme H. Lefebvre.

<u>No. mandat</u>	<u>No. chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
M. Joseph-Louis Chamberland, ex-commissaire (suite)				
B-246	P-1305	10 déc. 1958	"Voyage à Québec Transport Chambre, repas, autres dépenses"	\$ 40.00 60.00 <u>\$100.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
B-281	P-1368	7 janv. 1959	"Dépenses de voyage à Québec semaine du 17 nov. 1958 Transport Chambres, repas, autres dépenses"	\$ 40.00 62.00 <u>\$102.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
822	P-1954	9 sept. 1959	"Voyage à Québec le 12 août 1959"	\$ 70.00
Pas de pièces justificatives.				
844A	P-1977	14 oct. 1959	"Voyage à Québec le 29 sept. 1959"	\$ 65.00
Pas de pièces justificatives.				
919	A-2056	11 nov. 1956	"Voyage à Québec"	\$ 70.00
Pas de pièces justificatives.				
1034	A-2187	10 déc. 1959	"Voyage à Québec mois de nov."	\$ 84.00
Pas de pièces justificatives.				
1883	A-3074	14 déc. 1960	"Voyage à Québec pour ventes pour taxes, emprunt pour école Bellerive, plan de résidence St-Pie X"	\$ 84.00
			"Voyage à Québec Présentation des esquisses pour l'école secondaire Présentation du Budget 1960-61 Etudes relatives à la vente pour taxes et démarches se rapportant au déficit accumulé au 30/6/60"	285.00 <u>\$369.00</u>
Pas de pièces justificatives.				

No. mandat	No. chèque	Date	Inscriptions faites au mandat	Montant
---------------	---------------	------	-------------------------------	---------

M. Joseph-Louis Chamberland, ex-commissaire (suite)

2070	A-3264	20 fév. 1960	"Dépenses de voyage à Québec les 3 et 4 janvier 1961"	\$ 74.50
------	--------	--------------	---	----------

Pas de pièces justificatives.

4182	A-5391	29 nov. 1962	"Re: élection scolaire du 11 juillet 1960 Honoraires payés aux constables spéciaux	\$160.00
			Honoraires payés à M. H.P. Leclair (circulation)	30.00
			Temps dépensé personnellement le jour de la mise en nomination (4-11-60) et le jour de l'élection"	35.00
				<u>\$225.00</u>

Note: A l'appui des honoraires indiqués ci-dessus M. Chamberland a remis une série de six reçus faits à son nom et signés des noms suivants:

Robert Boulet	-	constable spécial	\$ 30.00
Lucien Lafond	-	" "	30.00
Jean Beaudoin	-	" "	30.00
Gérard Lafond	-	" "	30.00
Gaby Ferland	-	officier en charge des constables spéciaux	40.00
			<u>\$160.00</u>
Jean Paul Leclair	-	"préposé au trafic"	<u>\$ 30.00</u>

Bien que le recours à des constables spéciaux soit autorisé par l'article 177 de la Loi de l'instruction publique, nous nous étonnons de voir que ces personnes n'aient pas été rémunérées directement par la commission scolaire, mais plutôt par le président de la commission scolaire agissant à titre de président d'élection et au nom de qui les reçus sont faits.

Il est intéressant de signaler aussi que les dépenses ci-dessus, se rapportant à l'élection du mois de juillet 1960, n'ont été facturées à la commission scolaire par M. Chamberland que le 27 novembre 1961, soit 16 mois après l'élection et 10 mois après que M. Chamberland eut démissionné comme président de la commission scolaire. Toutes ces indications mises ensemble laissent supposer qu'il s'agissait de frais personnels à M. Chamberland.

<u>No.</u> <u>mandat</u>	<u>No.</u> <u>chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
-----------------------------	-----------------------------	-------------	--------------------------------------	----------------

M. FERNAND LABINE, EX-SECRETAIRE-TRESORIER

531	P-1643	20 mai 1959	"Congrès National à Ottawa les 27,28 et 29 mai 1959 et congrès des directeurs des études à Montréal les 22 et 23 mai 1959"	<u>\$500.00</u>
-----	--------	-------------	--	-----------------

N. B. voir chèque P-1905 ci-dessous

745	P-1873	22 juill. 1959	"Dépenses occasionnées par le soussigné à la suite des incidents qui se sont déroulés le 3 juillet au soir 1959 au bureau de la commission scolaire et plus tard dans la soirée.	
		Taxi		\$ 2.30
		Arme Astra		~~57.44~~
		Permis de port d'arme		~~8.50~~
		2 repas		<u>2.60</u>
				\$ 70.84
				4.90
		Frais de représentation le 14 mai, le 1er juin, les 7 et 8 juillet 1959"		<u>21.99</u>
				\$ 92.83
				<u>\$ 26.89</u>

Pas de pièces justificatives.

Note: Les corrections paraissant ci-dessus sont telles que nous les avons trouvées à la face même du mandat, au dossier de M. Labine. C'est dire que l'intention première était de faire payer une arme "Astra" à la commission scolaire, avec le permis correspondant, mais que par la suite on s'est ravisé. Le chèque P-1873 est inscrit aux livres au montant de \$26.89.

774	P-1905	12 août 1959	"Dépenses du Congrès National à Ottawa	\$692.47
		Dépenses du Congrès des Directeurs des Ecoles		25.00
		Timbres pour courrier recommandé (secrétariat)		12.75
		Réception lors de la correction des examens en juin		<u>24.89</u>
		montant reporté		\$755.11

No. mandat	No. chèque	Date	Inscriptions faites au mandat	Montant
---------------	---------------	------	-------------------------------	---------

M. Fernand Labine, ex-secrétaire-trésorier (suite)

			Montant rapporté	\$755.11
			Moins: Avance reçue le 20	
			mai 1959 - voir chèque	
			No. P-1643 (ci-dessus)	500.00
				<u>\$255.11</u>

Pas de pièces justificatives.

823	P-1955	9 sept. 1959	"Congrès Diocésain	\$111.00
			Lettre enregistrée	1.75
			Représentation"	12.25
				<u>\$125.00</u>

Pas de pièces justificatives.

V-837	P-1969	28 sept. 1959	"Dépenses de voyages et d'hôtel	
			re: Congrès des Commissions	
			Scolaires le 1-2-3 octobre	
			1959, à l'hôtel Reine-	
			Elisabeth"	\$400.00

Pas de pièces justificatives.

853	P-1986	23 oct. 1959	"27 août 1959 - Déplacement	
			et repas	\$ 6.00
			8 sept. 1959 - Frais de	
			représentation	15.00
			15 sept. 1959 - repas	3.00
			17 sept. 1959 - Déplacement	
			et repas	16.25
			21 sept. 1959 - Déplacement	4,25
			Congrès le 1-2-3 octobre 1959 -	
			compte de Fernand Labine	193.70
			Congrès des sec.-trésoriers"	13.70
				<u>\$251.90</u>

Pas de pièces justificatives.

Note: Puisque le secrétaire-trésorier se fait rembourser un montant de \$193.70 pour son compte personnel à l'occasion du congrès des 1,2 et 3 octobre il faut en conclure que le montant de \$400.00 payé par le chèque P-1969, ci-dessus, doit couvrir les dépenses des autres délégués de la commission scolaire. Un congrès de 3 jours, à Montréal, a donc coûté \$593.70 à la commission scolaire.

<u>No. mandat</u>	<u>No. chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
M. Fernand Labine, ex-secrétaire-trésorier (suite)				
1213	A-2373	15 mars 1960	"Avance: re: voyage à Québec le 16 mars 1960"	<u>\$200.00</u>
Voir chèque A-2386 ci-dessous.				
1225	A-2386	7 avril 1960	"Dépenses de voyage à Québec les 16-17-18 mars 1960 avec les commissaires" <u>Moins:</u> Avance faite le 15 mars Voir: chèque No.A-2373" (ci-dessus)	<u>\$380.00</u> <u>200.00</u> <u>\$180.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
1285	A-2448	18 avril 1960	"Dépenses payées à M. Joseph Bertrand, directeur des études nommé délégué pour représenter notre commission scolaire au Congrès des Commissions Scolaires de la Province d'Ontario les 19-20-21 avril 1960"	<u>\$200.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
1373	A-2537	14 mai 1960	"Avance sur dépenses de voyage re: congrès diocésain des commissions scolaires tenu à Verchères, le 16 mai 1960"	<u>\$100.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
1393	A-2562	15 juin 1960	"Dépenses de voyage à Québec le 16 juin 1960 avec les commissaires et le directeur général des Ecoles, 2 jours"	<u>\$200.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
1601	A-2779	15 août 1960	"Dépenses de voyage re: congrès à Rimouski du 16 au 19 août 1960"	<u>\$800.00</u>
Pas de pièces justificatives.				

Note: Visiblement M. Labine était trésorier
de la délégation lors de ce congrès.

<u>No. mandat</u>	<u>No. chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
M. Fernand Labine, ex-secrétaire-trésorier (suite)				
1602	A-2780	15 août 1960	"Dépenses de voyage à Québec le 10 août 1960"	<u>\$139.00</u>
		Pas de pièces justificatives.		
1666	A-2844	14 sept. 1960	"6 sept. 1960 voyage à Québec 8 & 9 " 1960 " " "	\$ 35.00 71.30
			Congrès de Rimouski du 16 au 19 août 1960	60.00
			Représentation le 2 sept.	12.60
				<u>\$188.90</u>
			Reçu acompte"	50.00
				<u>\$138.90</u>
		Pas de pièces justificatives.		
1837	A-3023	9 nov. 1960	"Congrès de la Fédération des commissions scolaires de la Province tenu à l'hôtel Reine-Elisabeth les 10-11 et 12 novembre 1960"	<u>\$600.00</u>
		La note suivante, écrite à la main, paraît au mandat:		
		"Cette dépense s'est montée à \$510.00 et comprend les frais d'inscription de 7 personnes accompagnées, ainsi que les frais de banquet, de repas, de déplacement, de réception, <u>d'indemnité</u> , stationnement, etc."		
		Pas de pièces justificatives.		
2221	A-3416	17 mars 1961	"Déplacement jeudi le 16 février 1961, 172 milles à 10¢	\$ 17.20
			Voyage à Québec vendredi le 17 février 1961 pour déplacement, repas et indemnités pour le commissaire Lefebvre"	79.00
				<u>\$ 96.20</u>
		Pas de pièces justificatives.		

<u>No. mandat</u>	<u>No. chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
M. Fernand Labine, ex-secrétaire-trésorier (suite)				
2309	A-3504	21 avril 1961	"Voyage à Québec le 17 mars 1961 Transport, dîner et souper Transport à la Régie des Services Publics (aller- retour) Etude des dossiers en expropriation - déplacement et dîner Vacation au tribunal d'arbitrage le 5 avril 1961. re: repas et transport avec le Président Voyage à Québec le 18 avril 1961 - déplacement \$42.15 et repas \$22.90"	\$ 57.00 8.80 19.90 12.60 65.05 <u>\$163.35</u>
Pas de pièces justificatives.				
2404	A-3600	26 avril 1961	"Déplacement, réception et représentation le 17 avril 1961 20 avril 1961: Déplacement, repas 1ère journée d'arbitrage (prof.)"	\$ 19.40 17.10 <u>\$ 36.50</u>
Pas de pièces justificatives.				
2502	A-3698	6 juin 1961	"Voyage à Québec le 31 mai 1961 Transport, repas pour 2 personnes Voyage à Québec le 17 mai 1961 Déplacement, repas, représentation Dépenses du congrès (inscription) Déplacement et repas Déplacement pour l'arbitrage le 19 mai 1961"	\$ 54.19 50.80 17.50 15.40 9.90 <u>\$147.79</u>
Pas de pièces justificatives.				

No. mandat	No. chèque	Date	Inscriptions faites au mandat	Montant
M. Fernand Labine, ex-secrétaire-trésorier (suite)				
2625	A-3821	30 juin 1961	"21 juin 1961-Voyage à Québec Déjeuner, dîner et souper en compagnie de M. Lefebvre et M. Bouchard	\$ 36.89
			16 juin 1961 - Repas et dépenses diverses pour 3 personnes lors du voyage à Québec avec les commissaires Lefebvre et Bouchard	33.04
			Déplacement, repas, réception avec le Président de la commission scolaire à la cour. Avance faite pour remboursement du temps perdu du Président - 18 mai 1961	67.69
			Voyage à Québec le 29 juin en compagnie de M. Lefebvre et Bouchard	
			Hosanna Lefebvre	
			Temps	30.47
			Repas	10.00
			Réception	9.75
			Déjeuner et réception pour 3	11.00
			Dîner pour 3 personnes	11.05
			Taxi pour déplacement	8.10
			Réception	9.50
			Souper pour 3	12.00
			"Millage" (10¢ le mille)	38.00
			M. Gaston Bouchard - temps"	35.00
				<u>\$312.49</u>

Pas de pièces justificatives.

Note: Ce voyage fut fait à 3 personnes. On charge notamment les déjeuners, dîners et soupers de 3 personnes mais en plus M. Hosanna Lefebvre se fait rembourser \$10.00 pour "repas".

2756	A-3952	1er août 1961	"Dépenses occasionnées pour l'élection du 24 juillet 1961	
			Président d'élection	\$200.00
			Service légal	235.00
			Officiers d'élection	250.00
			Dépenses diverses i.e., repas, liqueurs, déplacements, impressions de bulletins"	238.09
				<u>\$923.09</u>

Pas de pièces justificatives.

Note: On peut se demander ici ce que représente le service légal.

<u>No.</u> <u>mandat</u>	<u>No.</u> <u>chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
-----------------------------	-----------------------------	-------------	--------------------------------------	----------------

M. HOSANNA LEFEBVRE, EX-COMMISSAIRE

746	P-1874	22 juillet 1959	"Dépenses occasionnées à la suite des incidents qui se sont déroulés le 3 juillet 1959 au soir, au bureau de la commission scolaire et plus tard dans la soirée Taxi \$ 2.30 Arme Astra 57.44 Permis de port d'arme 8.50 2 repas 2.60"	~~\$ 70.84~~ 4.90
-----	--------	-----------------	--	-----------------------------

Pas de pièces justificatives.

Note: Ici encore, on a corrigé la facture de manière à exclure l'arme et le permis de port d'arme.

2091	A-3286	20 février 1961	"30 janvier 1961 - 1 voyage à Québec 30 janvier 1961 - Déplacement et repas"	\$ 72.50 17.75 \$ 90.25
------	--------	-----------------	---	-------------------------------

Pas de pièces justificatives.

2310	A-3505	21 avril 1961	"Voyage à Québec les 17 & 18 mars 1961 A la cour comme arbitre le 5-3-61 Voyages à Québec les 18-19-20-21-22 avril 1961"	\$ 37.15 20.25 101.25 \$158.65
------	--------	---------------	--	---

Note: On remarque que le mandat est daté du 21 avril et qu'il rembourse des dépenses faites le 22 avril 1961.

Pas de pièces justificatives.

2405	A-3601	27 avril 1961	"Déplacement 4 repas Remboursement de salaires - 2 jours Représentation"	\$ 12.30 16.20 41.90 4.00 \$ 74.40
------	--------	---------------	---	--

Pas de pièces justificatives.

<u>No. mandat</u>	<u>No. chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
M. Hosanna Lefebvre, ex-commissaire (suite)				
2414	A-3610	10 mai 1961	"Voyage à Québec le 2 mai 1961 - Temps, transport, voyage, taxi, 3 repas en compagnie du sec.-trés.	\$134.30
			Vacation à la cour, temps perdu, déplacement, repas - 3 mai 1961	72.27
			Vacation chez l'avocat de la commission scolaire - temps et déplacement - 4 mai 1961	37.87
			Vacation à la cour - déplacement, repas, temps, passage - 9 mai 1961	46.12
			Vacation à la cour Supérieure - 10 mai 1961 - déplacement, dîner avec sec.-trés."	47.12
				<u>\$337.68</u>
Pas de pièces justificatives.				
2503	A-3699	6 juin 1961	"Compensation lors du voyage à Québec le 17 mai 1961	\$ 30.25
			Vacation à l'arbitrage, le 19 mai 1961 - déplacement, perte de temps	30.25
			Le 23 mai 1961 - déplacement pour arbitrage, souper acc. M. Labine	14.80
			Déplacement pour arbitrage le 24 mai 1961 re: professeurs, temps perdu, souper acc. M. Labine	25.85
			Temps lors du voyage à Québec le 31 mai 1961"	30.47
				<u>\$131.62</u>
Pas de pièces justificatives.				

<u>No.</u> <u>mandat</u>	<u>No.</u> <u>chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
M. Hosanna Lefebvre, ex-commissaire (suite)				
2626	A-3822	30 juin 1961	"Dépenses de voyage à Québec le 21 juin 1961 avec MM.G.Bouchard et F. Labine (temps perdu pour 2 jours le 21 et 22 juin)	\$ 65.94
			Perte de temps le 16 juin 1961 pour voyage à Québec avec MM. G.Bouchard et F. Labine"	<u>30.47</u>
				<u>\$ 96.41</u>
2631	A-3827	5 juillet 1961	"Dépenses de voyage à Québec pour rencontrer M. Désaulniers, concernant la construction de l'école secondaire régionale	
			Voyage à Québec le 6 juillet 1961	\$ 54.48
			Payé à Albert David pour auto \$38.00, repas \$3.47, journée \$30.00, gazoline \$8.05	79.52
			Payé à H. Bussièrès pour voyage à Québec le 6 juillet 1961 -	
			temps	25.00
			dépenses	6.00
			Payé à Gaston Bouchard pour voyage à Québec le 6 juillet - temps"	<u>35.00</u>
				<u>\$200.00</u>
Pas de pièces justificatives.				
2759	A-3955	1er août 1961	"Voyage à Québec le 27 juillet Dépenses de voiture Indemnité"	\$ 39.40 <u>37.60</u>
				<u>\$ 77.00</u>
2800	A-3996	11 sept.1961	"Déplacement à la cour pour l'O.T.J. le 30 août 1961	\$ 35.00
			Jeudi le 31 août 1961	35.00
			Problème de la commission scolaire le 1er sept. 1961	35.00

<u>No.</u> <u>mandat</u>	<u>No.</u> <u>chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
M. Hosanna Lefebvre, ex-commissaire (suite)				
			Problème des professeurs le 7 sept.	\$ 35.00
			Voyages à Québec le 9 août et le 23 août - temps perdu	67.50
			Frais de transport	35.90
			Repas et autres dépenses"	29.45
				<u>\$272.85</u>
Pas de pièces justificatives.				
2869	A-4067	10 octobre 1961	"O.T.J. le 28 sept. 1961	
			Temps	\$ 35.00
			Dépenses et stationnement	13.25
			Voyage à Québec le 20 sept. 1961	
			Temps	35.00
			Voiture	36.00
			Repas	42.25
			Injonction le 14 sept. 1961	35.00
			Congrès le 15,16 et 17 sept. (temps)	105.00
			Inscription et dépenses	29.00
			Visite dans les écoles le 7 et 8 sept."	70.00
				<u>\$400.50</u>
Pas de pièces justificatives.				
2973	A-4172	14 nov. 1961	"Injonction le 4 octobre 1961	\$ 35.00
			A la cour le 6 octobre 1961	35.00
			Dépenses pour dîner et souper	31.50
			Rafraîchissement et stationnement	8.50
			Grief pour concierge le 16 octobre 1961	35.00
			Stationnement	2.75
			Grief pour concierges le 31 octobre	35.00
			Stationnement	2.75
			Cour pour O.T.J. le 2 novembre 1961	35.00
			Stationnement	2.75
			Dépenses pour voyages et dîner"	16.85
				<u>\$240.10</u>
Pas de pièces justificatives.				

<u>No.</u> <u>mandat</u>	<u>No.</u> <u>chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
M. Hosanna Lefebvre, ex-commissaire (suite)				
3191	A-4390	12 janvier 1962	"11 déc. salaire. re: jugement chez M.DuMesnil ainsi qu'avis légal pour fonds de pension	\$ 35.00
			12 déc. salaire. re: voyage à Québec	35.00
			13 déc. salaire. re: voyage à Québec	35.00
			13 déc. Dépenses additionnelles lors du voyage à Québec	150.00
			19 déc. Cas de M. Dubois, professeur à Sacré-Coeur	35.00
			21 déc. salaire"	35.00
				<u>\$325.00</u>

Pas de pièces justificatives.

3403	A-4603	12 mars 1962	"Voyage à Québec le 18 janvier 1962 -	35.00
			Dépenses	15.00
			A la cour pour concierges le 26 janvier -	35.00
			Dépenses	8.00
			O.T.J. le 19 février 1962	35.00
			O.T.J. le 20 février 1962 -	35.00
			Dépenses	15.00
			Congrès de la Fédération des commissions scolaires le 22 février 1962 -	35.00
			Dépenses	10.00
			Problèmes de la commission scolaire le 23 février 1962	35.00
			Problèmes de la commission scolaire le 28 février 1962"	35.00
				<u>\$293.00</u>

No. mandat	No. chèque	Date	Inscriptions faites au mandat	Montant
---------------	---------------	------	-------------------------------	---------

M. Hosanna Lefebvre, ex-commissaire (suite)

3570	A-4771	3 mai 1962	"Voyage à Québec le 14 mars 1962	\$ 35.00
			Travail à la commission scolaire le 15 mars 1962	35.00
			Voyage à Québec le 26 mars 1962	35.00
			Travail à la commission scolaire le 27 mars 1962	35.00
			Voyage à Québec le 2 avril 1962	35.00
			Expropriation rue Marquette le 3 avril 1962	35.00
			Dépenses"	18.00
				<u>\$228.00</u>

JEAN-GILLES JUTRAS, EX-SECRETAIRE-TRESORIER

111	P-487	17 sept. 1957	"Dépenses re: voyage à Québec le 16/9/57"	\$ 71.85
-----	-------	---------------	---	----------

Pas de pièces justificatives.

113	P-490	2 oct. 1957	"Dépenses de voyage re: Congrès des commissions scolaires de Ste-Adèle"	<u>\$800.00</u>
-----	-------	-------------	---	-----------------

Pas de pièces justificatives.

Visiblement M. Jutras était le trésorier de la délégation lors de ce congrès.

215	P-600	26 nov. 1957	"Dépenses de voyage - Québec le 27 novembre 1957"	<u>\$100.00</u>
-----	-------	--------------	---	-----------------

voir chèque P-604 ci-dessous

218	P-604	29 nov. 1957	"Dépenses d'auto et d'hôtel re: voyage à Québec du 26 au 28 novembre 1957	\$187.85
			<u>Moins: Acompte reçu avant le départ (chèque P-600)</u>	<u>100.00</u>
			Montant à payer"	<u>\$ 87.85</u>

Pas de pièces justificatives.

Ce voyage fut fait à trois personnes.

No. Mandat	No. chèque	Date	Inscriptions faites au mandat	Montant
---------------	---------------	------	-------------------------------	---------

M. Jean-Gilles Jutras, ex-secrétaire-trésorier (suite)

342	P-740	20 jan. 1958	"Avance sur dépenses de voyage à Québec re: bill privé de la commission scolaire	<u>\$100.00</u>
-----	-------	--------------	--	-----------------

Pas de pièces justificatives.

B-68	P-1117	14 août 1958	"Re: repas en date du 14 juillet (élection scolaire)"	<u>\$ 25.40</u>
------	--------	--------------	--	-----------------

Cette dépense est appuyée d'une pièce justificative
pour le plein montant

B-120	P-1173	29 sept. 1958	"Réserve pour dépenses de voyage au congrès des Commissions Sco- laires à Québec 1,2 et 3 octobre 1958"	<u>\$600.00</u>
-------	--------	---------------	--	-----------------

voir chèque P-1229 ci-dessous

B-174	P-1229	21 oct. 1958	"Ajustement de dépenses de voyage pour convention C. Scol. de Québec Remis à M. H. Lefebvre Inscription \$ 9.00 Repas 21.00 Diners 22.00 Millage <u>32.90</u> \$ 84.90 Remis à M. J. Bertrand 50.00 Chambre de M. J. Bertrand 101.30 Chambre de M.J.G. Jutras 50.31 Repas 249.54 Transport et voyage 73.46 Pourboires, téléphones, divers 8.19 Inscriptions <u>18.00</u> TOTAL 635.70 Moins: chèque P-1173 " (voir ci-dessus) <u>600.00</u> <u>\$ 35.70</u>
-------	--------	--------------	---

Seulement deux pièces justificatives pour des montants
respectifs de \$101.30 et \$50.31 accompagnent ce mandat
au dossier. Ces pièces sont des notes d'hôtel (Château
Frontenac) et elles indiquent qu'une chambre fut réservée
au nom de M. et Mme J. Bertrand et une autre au nom de M. et
Mme J.G. Jutras. La délégation qui semble avoir été compo-
sée de cinq personnes a coûté \$635.70 à la commission
scolaire pour un congrès de trois jours.

<u>No.</u> <u>mandat</u>	<u>No.</u> <u>chèque</u>	<u>Date</u>	<u>Inscriptions faites au mandat</u>	<u>Montant</u>
M. Jean-Gilles Jutras, ex-secrétaire-trésorier (suite)				
B-205	P-1262	12 nov. 1958	"Dépenses de voyage - Congrès des secrétaires 23 et 24 octobre 1958	
			Hôtel	\$ 31.20
			Repas	38.65
			Inscription	10.00
			Transport - voyage"	22.50
				<u>\$102.35</u>

La note d'hôtel (Château Frontenac) à l'appui de
l'item de \$31.20 ci-dessus indique qu'une chambre
fut réservée au nom de M. et Mme J.G. Jutras.