

RAPPORT DU COMITÉ DE RÉVISION

1. Membres :

Lisa Fortin, conseillère cadre en éthique clinique et organisationnelle à la DQEPE, représentante du CIUSSS et présidente du comité de révision

Pierre-Luc Tremblay, coordonnateur en déficience physique, représentant du CIUSSS du comité de révision

Paul Girard, membre de l'équipe de soutien de la TROC 02, représentant du milieu communautaire du comité de révision

Nancy Lamontagne, agente à la vie associative de la TROC 02, représentante du milieu communautaire du comité de révision

2. Rédaction du rapport

2025-06-05

3. Identification du demandeur de la révision

ENAM par l'intermédiaire

Steeve Fortin, président du CA

927 Rue Jacques Cartier Est, CP : 12, Chicoutimi (Québec) G7H 2A3

Tél. : 581 668-6262 Site : www.enamsaguenay.ca

4. Motif de la demande de révision

M. Steeve Fortin demande la révision de la décision de révoquer le financement de l'organisme ENAM rendue en date du 20 mars 2023.

Il est important de mentionner que l'ÉNAM a répondu à cette décision par une lettre datée du 30 août 2023 par laquelle elle mentionne vouloir s'adresser au tribunal administratif du Québec (TAQ). Le 19 octobre 2023, bien que le délai pour demander une révision soit expiré, le CIUSSS s'engage à former le comité comme prévu à la convention.

Le 5 décembre, l'ÉNAM dépose une requête au TAQ et le 13 mai 2024, le TAQ déclarait irrecevable le recours de l'ÉNAM. Le 9 octobre suivant, l'ÉNAM transmettait une correspondance au CIUSSS en indiquant qu'elle n'entendait pas entreprendre de démarche auprès de la Cour du Québec et demandait au CIUSSS de « réviser notre affaire », ajoutant que la révision avait été suspendue vu le passage devant le TAQ. Le CIUSSS accepte de procéder à celle-ci et annonce la formation du comité de révision en novembre 2024. Le mandat de former ce comité ayant par ailleurs été donné à la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et l'éthique (DQEPE).

Motifs de la demande de révision

L'organisme ENAM conteste la décision prise par le PSOC de révoquer le financement le 20 mars 2023. Les éléments que reproche l'ENAM peuvent se résumer à 3 choses. Premièrement, le non-respect des règles administratives par le PSOC, deuxièmement le PSOC s'est appuyé sur de fausses déclarations des anciens membres du CA, et la troisième est que le diagnostic organisationnel n'a pas été réalisé de bonne foi par la TROC-02.

Accessoirement, la contestation soulève un questionnement quant à l'intégrité de la prise de décision du PSOC ainsi que le respect de la convention.

Cueillette des faits

Les faits ont été recueillis à partir des sources suivantes :

- Le diagnostic organisationnel
- La lettre de révocation
- Les documents préparés et transmis par l'ENAM, qui incluent les lettres et échanges avec le CIUSSS.
- La demande de révision de la révocation
- La convention de soutien financier 2015-2018. Vous trouverez ci-après les détails de l'article 4.2 et 4.3 :

4.2 *La retenue sur les versements suit la démarche suivante. Une communication écrite est transmise par le CIUSSS à l'Organisme pour :*

1) *faire état des éléments de non-conformité ou de non-respect des situations énumérées à l'article 4.1 b);*

2) *indiquer à partir de quel moment le CIUSSS procédera à une retenue de ses versements trimestriels;*

3) *informer l'Organisme que la retenue sur les versements prend fin lorsque celui-ci répond adéquatement à la demande du CIUSSS dans les délais annoncés dans la communication écrite. Ainsi, l'Organisme récupère les montants retenus et revient à la séquence habituelle des versements trimestriels;*

4) *préciser que des conséquences supplémentaires peuvent s'ajouter, en cas de réponse insatisfaisante ou inexistante de l'Organisme, comme la diminution ou la révocation de son financement.*

4.3 *La diminution du montant annuel de la subvention ou la révocation du soutien financier d'un Organisme s'inscrit dans un processus. Lorsque l'Organisme corrige la situation à la satisfaction du CIUSSS, la démarche est terminée et l'Organisme conserve son financement intégral. Dans le cas contraire, les étapes du processus sont les suivantes :*

1) *Une communication écrite est transmise par le CIUSSS à l'Organisme pour faire état des éléments de non-conformité ou de non-respect des situations énumérées à l'article 4.1b. Cette communication écrite indique également les délais raisonnables pour se conformer et annonce le processus prévu en cas de réponse insatisfaisante ou inexistante, incluant les conséquences;*

- 2) *une rencontre entre les parties impliquées, soit des représentants-représentantes du CIUSSS et de l'organisme concerné, est convoquée par le CIUSSS. Dans l'exercice de leurs fonctions, les personnes mandatées par le CIUSSS peuvent se présenter, avec un préavis de cinq (5) jours ouvrables minimum, dans un organisme. Ce préavis, verbal ou écrit, indiqueront tout renseignement ainsi que tout document en lien avec la problématique soulevée que l'Organisme devra fournir, et ce, dans le respect des règles de confidentialité;*
- 3) *Suite à cette rencontre et à la transmission par écrit des attentes du CIUSSS dans une deuxième communication écrite, l'Organisme bénéficie d'un délai raisonnable en fonction des éléments soulevés pour redresser sa situation et en faire état au CIUSSS. Si le redressement est conforme aux demandes du CIUSSS, le processus se termine ici et l'Organisme continue de recevoir son financement ;*
- 4) *Si l'organisme ne procède pas aux changements et aux redressements demandés, le CIUSSS poursuit le processus pouvant mener à la diminution ou la révocation du soutien financier ;*
- 5) *Le CIUSSS transmet une troisième communication écrite à l'Organisme, une fois le délai expiré, pour lui signifier qu'il prévoit diminuer ou révoquer son financement, en tout ou en partie, et en explique les motifs ;*
- 6) *Avant que la décision ne soit exécutoire, l'Organisme a un droit de révision, dans les 30 jours suivant la date inscrite sur la lettre du CIUSSS. Pour ce faire, il adresse une lettre au CIUSSS expliquant les motifs constituant sa défense ;*
- 7) *La révision demandée par l'Organisme est analysée par un comité formé d'un nombre équivalent de représentantes et représentants du CIUSSS et de représentantes et représentants du milieu communautaire reconnus par le CIUSSS ;*
- 8) *Le CIUSSS rend une décision finale transmise par écrit, la quatrième communication écrite, à l'organisme. Le CIUSSS en informe son interlocuteur reconnu pour représenter les organismes communautaires de sa région.*

5. Rencontre avec M Steeve Fortin président du CA de l'ENAM

La rencontre a eu lieu le 16 mai au 766, rue du Cénacle à Chicoutimi de 14h00 à 15h15. Lors de la rencontre, M. Fortin était accompagné des personnes suivantes ;

- Richard Bouchard, directeur général de l'ENAM
- Réjean Arseneault, représentant des communications
- Pauline Cyr du GPDDSM-02

Le comité précise à plusieurs reprises aux représentants de l'ENAM que son mandat est d'analyser si la décision de révocation est fondée et si le processus prévu à la convention a été respecté. Le comité précise également que les questions préparées par le comité de révision avaient donc l'objectif de clarifier la trame factuelle et de s'assurer que l'organisme puisse expliquer les motifs au soutien de sa demande de révision et venir compléter/nuancer ce qui figure dans la documentation écrite. La lettre d'invitation à la rencontre était également formulée en ce sens. Dès le début, M. Fortin précise que M. Bouchard sera notre interlocuteur lors de la rencontre, car il maîtrise le dossier et il s'exprime plus aisément.

Cependant, dès le départ, les représentants de l'ENAM expriment qu'ils sont en désaccord complet avec les arguments énoncés dans la lettre de révocation du PSOC. Lorsque le comité offre de questionner sur les motifs spécifiques qui justifient le processus de révision, ils expriment leur volonté de prendre la parole plutôt que de répondre directement aux questions. Malgré les multiples tentatives du comité de ramener la discussion sur les éléments pertinents à la révocation, les représentants de l'ENAM insistent pour présenter une vidéo présentant les accomplissements de l'organisme et pour lire des extraits d'un document « Les observations de l'ENAM au Comité de révision ». Le document en question ne conteste pas directement les énoncés ayant mené à la révocation, mais remet en question l'intégrité des intervenants du PSOC et de la TROC02.

Le 20 mai 2025, M. Steeve Fortin a transmis par courriel à la présidente du comité, Mme Lisa Fortin, une version révisée du document mentionné ci-dessus. Celui-ci a été partagé avec l'ensemble des membres du comité de révision. Dans l'ensemble, les deux documents ne présentaient pas de nouveaux arguments ou motifs par rapport à ceux déjà fournis. En revanche, dans la deuxième version, nous avons constaté que certains passages concernant M. Serge Lavoie ainsi que ceux relatifs à Mmes Bujold et Fortin, membres du CA de l'ENAM, ont été retirés. De plus, une partie de l'information semblait concerner M. Richard Bouchard, bien que le document soit signé par M. Steeve Fortin, président du CA de l'ENAM.

6. Résumé des faits

Au total, le comité a tenu 4 rencontres d'analyse et de délibération incluant celle de la rédaction du rapport. Dès la première séance, chaque membre avait pris soin de s'approprier le dossier et de noter les éléments susceptibles d'enrichir les entrevues et l'analyse à partir d'une lecture approfondie des documents produits par le PSOC et l'ÉNAM.

Le comité retient les faits suivants :

- 2021-04-22 – Réception d'une lettre de plainte sur la gestion des fonds publique déposée au CIUSSS provenant [REDACTED] alléguant une mauvaise gestion des fonds publics par le DG de l'organisme, voici des exemples d'utilisation inadéquate des fonds énumérés par [REDACTED] :
- Utilisation de la carte de crédit de L'ÉNAM pour payer des repas ;
- Utilisation du véhicule appartenant à L'ÉNAM à des fins personnelles (essence, immatriculations, CAA, réparations, assurances, contraventions) ;
- Repas offerts au directeur général, aux participants et au personnel, payés par l'organisme.

Dépenses liées à l'aménagement de la salle La Chapelle, totalisant 5 795,43 \$, non présentées, non discutées et non approuvées par le conseil d'administration.

- 2021-05-05 – Suivi de la lettre du 21 avril 2021 – Analyse de la situation par l'équipe PSOC. Une lettre a été transmise par Serge Lavoie directeur des services multidisciplinaires représentant le PSOC, en réponse à la correspondance datée du 21 avril 2021. Cette lettre précise que la situation soulevée doit être analysée par l'équipe PSOC, en lien avec les dispositions de la convention 2015-2018. Il y est rappelé que, conformément à l'article 4.2 de ladite convention, les fonds octroyés doivent être utilisés exclusivement pour soutenir la mission globale de l'organisme. Il est également souligné que le conseil d'administration a l'obligation d'informer l'ensemble de ses membres ainsi que la direction générale de toute situation ayant un impact sur la gestion des fonds. Par ailleurs, la lettre mentionne que l'article 4 de la convention prévoit la possibilité de retenir le versement de la subvention PSOC à compter du mois de juillet, et ce, jusqu'à la mise en place d'un plan de redressement approuvé. Enfin, il est indiqué que le CIUSSS a l'obligation d'informer la TROC-02, instance représentant les organismes communautaires de la région, de la situation en cours.
- 2021-05-18 – Envoi d'une lettre par Serge Lavoie, directeur des services multidisciplinaires représentant le PSOC à l'intention du conseil d'administration de l'ÉNAM afin de l'informer du retrait du financement à compter de juillet 2021, et ce, jusqu'à la mise en place d'un plan de redressement, conformément à la convention en vigueur, notamment à l'article 4, qui réfère à l'article 4.2. Cette lettre inclut également un rappel des obligations du conseil d'administration de prendre tous les moyens nécessaires auprès de la table régionale TROC-02 pour assurer le respect des engagements et des normes établies dans la convention en vigueur.
- 2021-05-26 – Réception d'une lettre de la part du directeur général de l'ÉNAM, Richard Bouchard, adressée à Serge Lavoie, représentant du PSOC. M. Bouchard y exprime son entière collaboration et précise qu'il est déjà en action, en partenariat avec la TROC ainsi que le CIUSSS.

Il souligne que la plainte déposée par [REDACTED] n'est, selon lui, pas fondée et n'a pas été approuvée par le conseil d'administration. Il affirme également qu'un audit, qu'il qualifie d'illégal, aurait été réalisé à l'égard de sa gestion des fonds publics. En conclusion, M. Bouchard réitère l'importance de respecter les conditions prévues à la convention ainsi que les exigences du PSOC.

- 2021-06-03 – Envoi d'une lettre par M. Serge Lavoie, directeur des services multidisciplinaires représentant le PSOC à l'intention du DG de l'ENAM en réponse à la lettre du 2020-26 : Un rappel est effectué sur le rôle du CA d'assurer la bonne gestion financière de l'organisme et particulièrement celui de la trésorière. L'ENAM est dirigée vers la TROC02 afin d'obtenir du support conformément à l'article 4.3 paragraphe 1 de la convention en vigueur.
- 2021-07-12 – Envoi d'une lettre par M. Serge Lavoie du PSOC à l'intention de la présidente du CA de l'ENAM : Le PSOC transmet clairement ses attentes envers le conseil d'administration afin de redresser la situation conformément à l'article 4.3 paragraphe 3 de la convention en vigueur dans l'article 4.1 b). Les attentes formulées sont les suivantes : un redressement de la gouvernance de l'organisme conformément aux normes en vigueur, l'instauration de processus décisionnels démocratiques, ainsi que le respect par l'organisme de ses obligations et responsabilités envers le PSOC. Il est également mentionné qu'un suivi sera effectué par la TROC afin de permettre une reddition de comptes, comme l'exige la convention. La communication se conclut en informant que le versement prévu en octobre pourrait être retenu si la situation n'était pas rétablie.
- 2021-10-13 – Réception d'une lettre adressée à M. Serge Lavoie du PSOC en provenance du DG de l'ENAM demandant une levée des sanctions, celui-ci tient à préciser qu'il n'a jamais été informé de la plainte formulée à son égard. Selon lui la plainte est malveillante et de mauvaise foi. Aucun fait nouveau n'a été transmis dans cette communication, et l'organisme n'a pas donné d'information sur les exigences formulées dans la communication du mois de juillet. Le DG de l'ENAM énonce des difficultés financières pour l'organisation et le risque de ruptures de services aux utilisateurs.
- 2021-10-19 : Envoi d'une lettre par M. Serge Lavoie du PSOC à l'intention du DG de l'ENAM : Selon la convention de soutien financier aux organismes communautaires, le PSOC doit assurer le respect des balises établies par le ministère de la Santé et des Services sociaux, le PSOC est en attente du processus de diagnostic organisationnel réalisé par la TROC02. Cependant, en raison de la précarité financière, le PSOC décide de faire le versement de juillet 2021, et ce même si le résultat de conformité à la convention n'est toujours pas déposé. Le versement d'octobre est cependant mis en attente de l'analyse de la TROC 02 ainsi que la mise en place des corrections proposées.
- 2021-11-16 – Envoi d'une lettre par M. Serge Lavoie à l'intention de la présidente du CA de l'ENAM : Le PSOC prend connaissance de la démarche de support avec la TROC02 et demande l'accès au rapport du diagnostic organisationnel afin de pouvoir discuter avec le CA concernant les recommandations qui seront portées. Cette communication fait référence à l'article 4.3, paragraphe 4, de la convention.
- 2022-03-15 – Envoi d'une lettre par M. Serge Lavoie du PSOC à l'intention de la présidente du CA de l'ENAM : Le PSOC vient préciser ses attentes à la lumière des recommandations de la TROC conformément à l'article 4.3 paragraphe 3) de la convention en vigueur. Une gestion pour

situation particulière sera mise en place pour la prochaine année. Les attentes en autre de dépôt de documents et de répondre aux demandes des consultants de la TROC 02 à plusieurs niveaux, sont clairement énoncées, de même qu'une éventuelle rencontre à prévoir entre tous.

- Mise en place d'une politique de vérification comptable mensuelle ;
 - Autorisation de toute dépense par le conseil d'administration ;
 - Respect et application, par la direction et le personnel, des décisions prises par le conseil d'administration ;
 - Élaboration des descriptions de tâches et une clarification des rôles des employés et des membres du conseil d'administration ;
 - Contrat de travail des employés ;
 - Code d'éthique (incluant l'obligation de déclaration de conflit d'intérêts et de situation d'apparentement) ;
 - Politique sur la confidentialité ;
 - Révision des règlements généraux ;
 - Démonstration de l'amélioration du fonctionnement des rencontres du conseil d'administration selon les recommandations émises (exemple : délai de dépôt des documents, etc.) ;
 - Mise en place de politiques de gestion (règlement sur les frais de déplacement, congés, vacances, etc.) ;
 - Compréhension et respect des normes du travail.
-
- 2023-02-24 – Réception d'une lettre adressée au PSOC, à la TROC et à l'ENAM par 3 membres du CA qui annoncent leur démission en raison de problèmes de gestion interne suite à la dernière année de restructuration de l'Organisme l'ENAM en collaboration avec la TROC 02 . Les raisons suivantes ont été énoncées par les trois membres du CA : [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
-
- 2023-03-20 – Envoi d'une lettre par M. Serge Lavoie du PSOC à l'intention du président du CA de l'ENAM afin d'annoncer la révocation du financement selon l'article 4.3 paragraphe 4 et 4.3 paragraphe 5 de la convention en vigueur. Les raisons justifiant l'arrêt du financement sont les suivantes : des irrégularités de gouvernance depuis avril 2021 ; un redressement demandé à l'organisme ENAM en juillet 2021 afin de régulariser l'aspect financier ainsi que les redditions de comptes exigées par la convention de soutien financier, tant au niveau des règles de financement que des ressources humaines ; et le non-respect de la mise en place des recommandations issues du diagnostic organisationnel réalisé en 2022 par la TROC. La lettre ne fait toutefois pas mention du délai de 30 jours prescrit dans la convention pour réaliser une demande de révocation. À noter que dans la situation actuelle il n'y a pas préjudice, car la demande a tout de même été traitée.

À la lecture des documents fournis, le comité pose les trois (3) constats suivants :

- Toutes les étapes administratives de la convention et prévues à la clause 4.3 ont été respectées.
- Les déclarations faites par le CA correspondent aux résultats du diagnostic organisationnel ainsi qu'aux communications fournies.
- Le diagnostic organisationnel réalisé par la TROC-02 correspond aux attentes de la convention signée par l'organisme et aucun motif invoqué par l'ÉNAM au soutien de sa demande de révision n'est fondé.

La rencontre avec l'organisme ENAM n'a pas permis au comité d'en apprendre davantage sur la situation. Le comité de révision a dû se baser sur les documents qui ont été déposés.

Analyse et conclusions

7. Analyse et conclusions

De l'ensemble des faits recueillis, le comité conclut que la décision du PSOC de retirer le financement est fondée.

L'organisme n'a fourni aucun des documents prescrits par la convention. Il ne s'est pas non plus conformé au diagnostic organisationnel. Il est important de souligner que cette situation s'est déroulée de 2021 à 2023, ce qui constitue un délai plus que raisonnable pour se conformer à une convention en vigueur depuis 2015. De plus, tout le soutien nécessaire a été offert à l'organisme durant ces années.

Le comité est en mesure de statuer que les étapes prévues à la convention pouvant mener à une révocation de la subvention pour mission globale ont été respectées. En ce qui concerne les éléments énoncés par le PSOC pour révoquer la subvention, il n'y a aucun contre-argumentaire ou élément fourni au comité qui les remet en question. Le comité recommande donc le maintien de la révocation de la subvention de l'ÉNAM du 20 mars 2023.

Recommandation du comité de révision

Le comité de révision recommande au CIUSSS d'informer les organismes des délais prescrits dans les conventions afin de leur permettre de prendre les moyens à temps.

Saguenay, ce 5^e jour de juin 2025



Lisa Fortin, conseillère cadre en éthique clinique et organisationnelle.
Présidente du comité de révision, représentante du CIUSSS

Saguenay, ce 6^e jour de juin 2025



Paul Girard, membre de l'équipe de soutien de la TROC 02.
Membre du comité de révision, représentant du milieu communautaire

Saguenay, ce 9^e jour de juin 2025



Nancy Lamontagne, agente à la vie associative de la TROC 02.
Membre du comité de révision, représentante du milieu communautaire.

Saguenay, ce 11^e jour de juin 2025



Pierre-Luc Tremblay, coordonnateur en déficience physique
Membre du comité de révision, représentant du CIUSSS