



**Chaire Desjardins
en développement
des petites collectivités**

**Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue**

**L'organisation des services publics
au Témiscamingue**

Par
Mario Carrier
et Marie-Josée Tremblay



L'ORGANISATION DES
SERVICES PUBLICS AU TÉMISCAMINGUE

par

Mario Carrier et Marie-Josée Tremblay

Chaire Desjardins en Développement des petites collectivités
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

18 Mars 1997

Éditeur :

Université du Québec en Abitibi-témiscamingue
Chaire Desjardins en développement des petites collectivités
445, boulevard de l'Université
Case postale 700
Rouyn-Noranda, Québec
J9X 5E4

Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-920849-32-8

2^e trimestre

Toute reproduction, totale ou partielle, par quelque moyen que ce soit, est interdite à moins d'une autorisation expresse des auteurs.

- Dans ce texte, le genre masculin est utilisé à titre épicène.

TABLES DES MATIÈRES

PRÉSENTATION

SECTEUR SCOLAIRE

1. INTRODUCTION	1
2. PROBLÉMATIQUE TÉMISCAMIENNE.....	3
3. PRÉSENTATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES	7
3.1 COMMISSION SCOLAIRE DE RÉFÉRENCE	7
3.2 COMMISSION SCOLAIRE DU LAC TÉMISCAMINGUE	8
4. GESTION DES FINANCES	9
4.1 L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE	9
4.1.1 L'organigramme actuel et révisé de la CSLT	9
4.1.1.1. Direction d'école	11
4.1.1.2. Responsable d'école	12
4.1.1.3. Enseignement et spécialisation	13
4.1.1.4. Le secrétariat	14
4.1.2 Gestion de services forfaitaires	15
4.1.2.1. Taxe scolaire	15
4.1.2.2. Transport scolaire	16
4.1.2.3. Le service de la paie	16
4.2 DÉCENTRALISATION DU BUDGET	16
4.2.1 La structure organisationnelle d'une décentralisation	17
4.2.2 Le fonctionnement administratif	18

5. GESTION DES INFRASTRUCTURES	20
5.1 LA LOGISTIQUE	21
5.2 L'ENTRETIEN SPÉCIFIQUE	21
5.3 L'UTILISATION DES LOCAUX	22
5.4 BIBLIOTHÈQUE SCOLAIRE-MUNICIPALE	23
6. L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE	24
6.1 LES ÉCHANGES D'ÉLÈVES	24
6.1.1 Les avantages	25
6.1.2 Les désavantages	25
6.2 CLASSES MULTIPROGRAMMES SANS ÉCHANGE	26
6.2.1. Les avantages	28
6.2.2. Les désavantages	28
6.3 LES NOUVELLES TECHNOLOGIES	28
6.3.1 Les avantages	30
6.3.2 Les désavantages	30
7. LES SOURCES DE REVENUS ET DE DÉPENSES	31
7.1 LES REVENUS	31
7.2 LES DÉPENSES	31
SECTEUR MUNICIPAL	
8. LA DECENTRALISATION EN VOIE D'AVENIR	35
8.1 LES SECRÉTAIRES MUNICIPAUX	38
8.2 L'INFORMATISATION	44

9. GESTION MUNICIPALE DE L'AN 2000	46
9.1 GESTION DES REVENUS	48
9.2 GESTION DES DÉPENSES	49
9.3 RECOMMANDATION FACILITANT LA GESTION DES REVENUS ET ET DES DÉPENSES	50
9.3.1 NIVEAU LOCAL	51
9.3.2 ENTENTES INTERMUNICIPALES	54
9.3.3.MRCT	55
10. LES SOURCES DES REVENUS ET DES DÉPENSES	57
10.1 LES REVENUS	57
10.2 LES DÉPENSES	57
SECTEUR SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX	
11. SECTEUR SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX	61
11.1 APPROCHE-MILIEU DUPOINT DE VUE DES MUNICIPALITÉS	62
11.2 APPROCHE-MILIEU DU POINT DE VUE DES PRATICIENS	64
SECTEUR ÉCONOMIE ET EMPLOI	
12. DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EMPLOI	71
13. SUIVI.....	79

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 - DÉMARCHE DE LA RECHERCHE

ANNEXE 2 - SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

ANNEXE 3 - FONCTIONS DES SECRÉTAIRES MUNICIPAUX

ANNEXE 4 - PORTRAITS FINANCIERS

ANNEXE 5 - L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE DU TERRITOIRE DE LA MRC DE
TÉMISACAMINGUE PAR M. MARC-URBAIN PROULX

ANNEXE 6 - STATISTIQUES SUR LES SECRÉTAIRES MUNICIPAUX

PRÉSENTATION

Le rapport qui suit résulte du mandat qu'a obtenu la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités en octobre 1996, consistant à réaliser une étude portant sur l'organisation des services publics sur le territoire de la MRC de Témiscamingue.

Cette étude traite des services publics suivants : les services éducatifs de niveau primaire, les services municipaux, les services de santé et les services sociaux, les services reliés au développement économique et au développement de l'emploi. Les auteurs de ce rapport ont effectué une analyse de la desserte de ces services publics sur le territoire du Témiscamingue et proposé une série de recommandations pour chacune de ces catégories de services. Ce qu'il y a de commun entre ces différents services publics, c'est qu'ils sont assumés et gérés principalement, pour la plupart, par des organismes qui ont une base institutionnelle locale solide et représentative du milieu. Il s'agit de la Municipalité régionale de comté de Témiscamingue avec ses municipalités-membres pour les services municipaux, de la Commission scolaire Lac Témiscamingue pour les services éducatifs, des Centres de santé Sainte-Famille et de Témiscaming pour les services de santé et les services sociaux et de la Société de développement économique du Témiscamingue pour les services touchant au développement économique. Ce sont d'ailleurs les représentants de ces quatre organismes, regroupés au sein du Comité Défi 2000, qui ont confié le mandat de l'étude à la Chaire Desjardins.


Il faut souligner par ailleurs, que le Comité Défi 2000 a confié également à un consultant privé, le Groupe Conseil Action Gestion, représenté par

M. Jean-François Lelièvre, un mandat d'étude de l'organisation des services éducatifs. Le rapport de ce consultant a été rendu public en février dernier. Il y a donc deux rapports qui traitent des services éducatifs, celui de M. Lelièvre pour le Groupe Conseil Action Gestion et celui de la Chaire Desjardins. Les recommandations du rapport du Groupe Conseil Action Gestion, nous apparaissent appropriées, particulièrement pour le court terme. Aussi situons-nous l'application éventuelle de nos recommandations davantage dans une perspective temporelle de moyen et de long termes.

Ce rapport a été réalisé sous la coordination du directeur de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, M. Mario Carrier. À titre d'agente de recherche, Mme Marie-Josée Tremblay a participé à toutes les étapes du travail de recherche, y compris la rédaction du rapport. Également, à titre d'agente de recherche, Mme Isabelle Benoît, a participé à la cueillette et à l'analyse de l'information du mois d'octobre 1996 soit le début de la recherche, jusqu'à la mi-janvier 1997. Enfin M. Marc-Urbain Proulx, professeur au département des sciences économiques et administratives de l'université du Québec à Chicoutimi a été engagé comme consultant externe. La contribution de M. Proulx a consisté dans la rédaction d'un document de réflexion théorique, lequel est annexé au présent rapport, et qui a inspiré l'ensemble de nos recommandations et particulièrement celles pour le secteur des services du développement économique et de l'emploi qui ont d'ailleurs été rédigées par M. Proulx. En ce qui a trait au travail de secrétariat, il faut souligner la précieuse collaboration de Mme Denise Gagnon et Mme Gabrielle Shink du vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche de l'UQAT.

Enfin, cette étude a été rendue possible grâce à la collaboration et à la participation des partenaires du Comité Défi 2000. Nous voulons remercier particulièrement M. Gabriel Bastien qui à titre de président du Comité Défi 2000 a toujours été disponible pour nous assister dans notre démarche. Nos remerciements vont aux présidents et directeurs généraux des quatre organismes composant le Comité Défi 2000, ainsi qu'à toutes les personnes des différents secteurs concernés qui ont bien voulu participer aux rencontres auxquelles nous les avons convoqués.

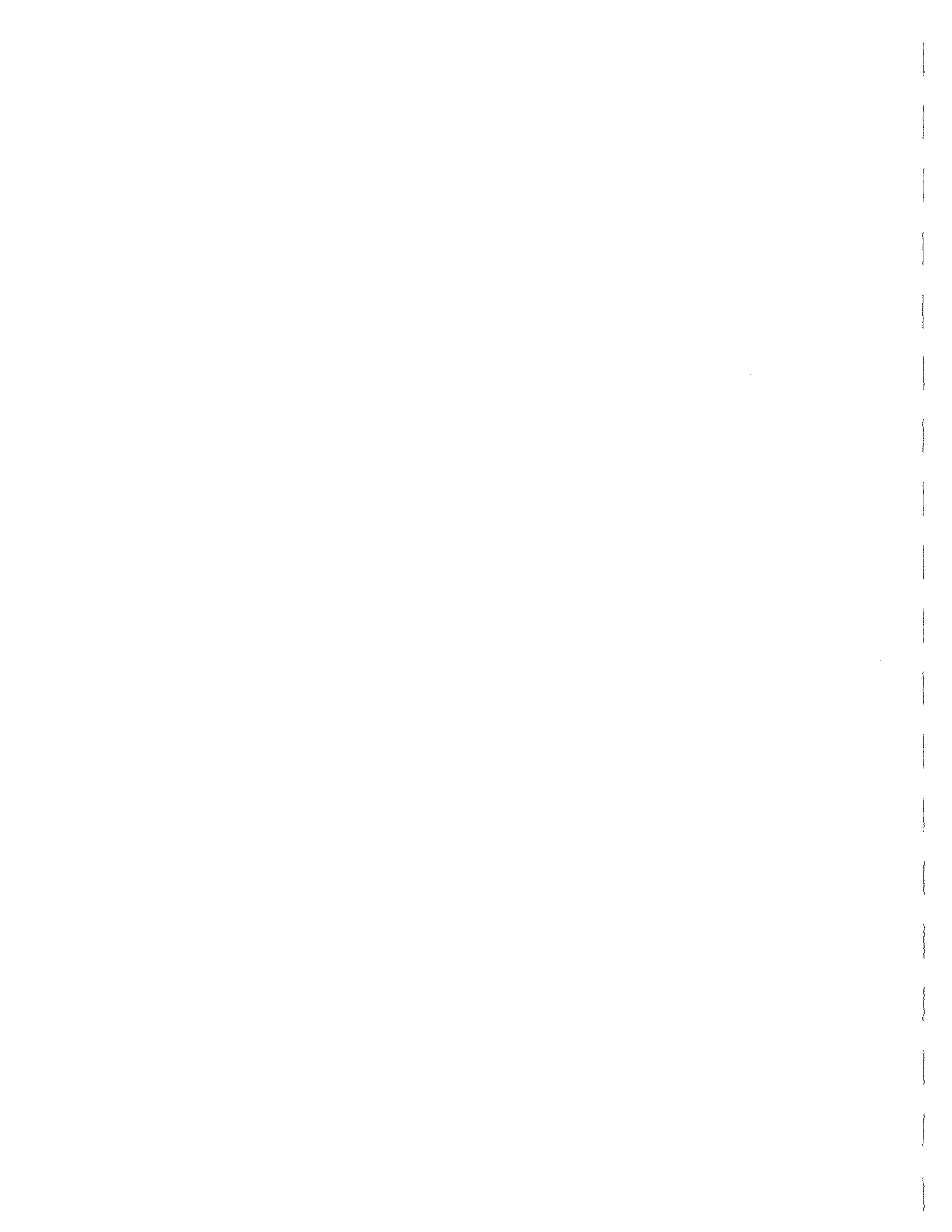
La démarche engagée par le Comité Défi 2000 du Témiscamingue est exemplaire dans son effort de concertation pour trouver les formes appropriées d'organisation des services publics pour les années futures. L'équipe de recherche de la Chaire qui a rempli ce mandat, souhaite que son travail puisse contribuer aux objectifs poursuivis par le Comité Défi 2000 au nom des témiscamiens.



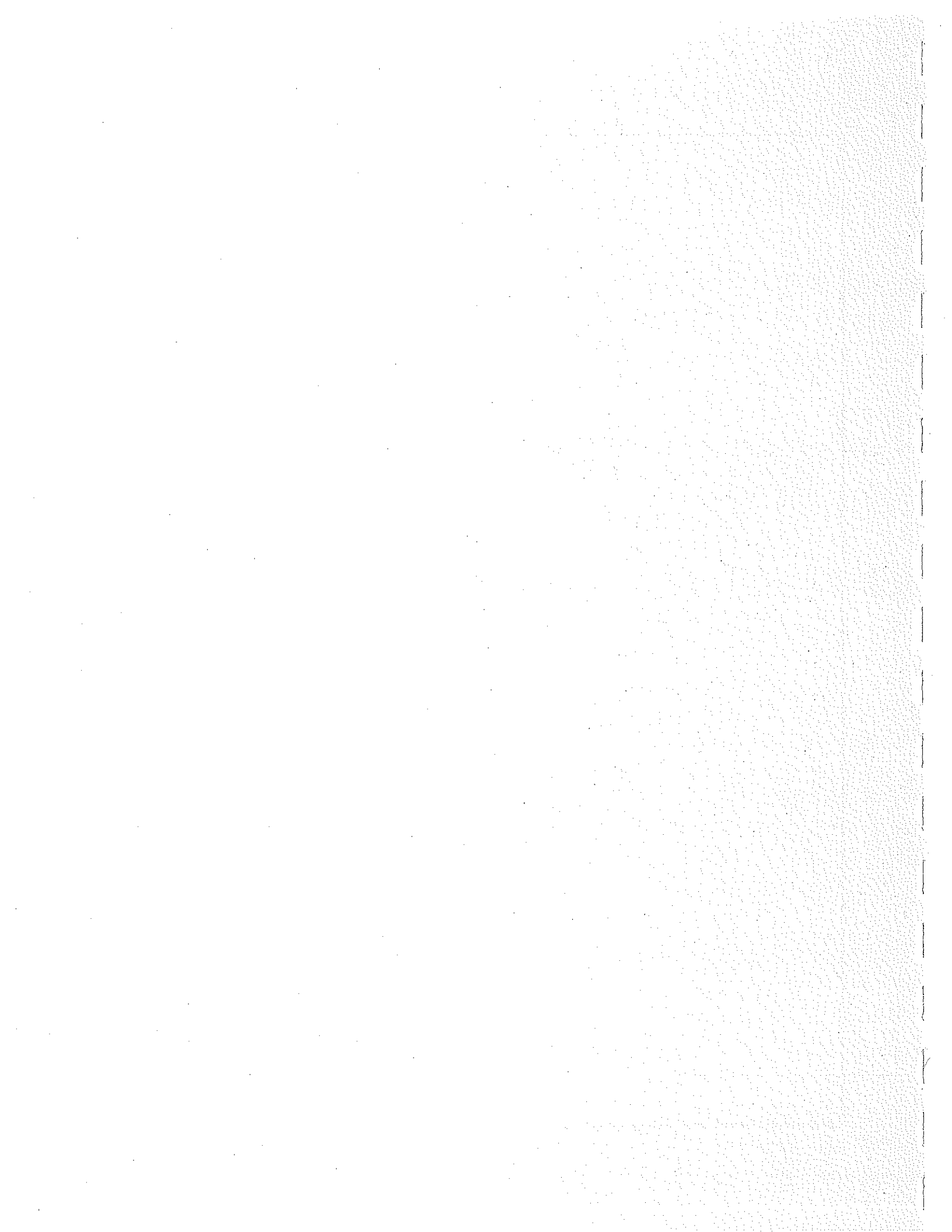
Mario Carrier

Directeur

Chaire Desjardins en développement des
petites collectivités.



SECTEUR SCOLAIRE



1. INTRODUCTION

La problématique des écoles au Témiscamingue est équivoque. Pour plusieurs personnes, les petites écoles sont les causes du déficit de la Commission scolaire du Lac Témiscamingue (CSLT) évalué à un peu plus de \$400,000. La situation scolaire est en crise au Témiscamingue.

Dans le cadre de cette étude, l'objectif premier est de trouver des solutions à la situation de crise qui sévit au sein de la communauté témiscamiennne. À cet effet, nous avons consulté bon nombre d'intervenants du domaine scolaire afin de répertorier des modèles d'organisation innovateurs et susceptibles de s'appliquer au milieu témiscamien. Force est de constater que les politiques qualifiées de «mur à mur» sont de plus en plus remises en question. Les changements démographiques et économiques nécessitent une nouvelle façon de concevoir l'éducation.

D'entrée de jeu, il importe de préciser que les recommandations traitant de **l'aspect organisationnel et financier** se veulent globales. Le choix de regrouper les ententes envisagées dans le cadre de ces exhortations a pour but de faciliter l'implantation d'une réorganisation qui risque de modifier considérablement le fonctionnement actuel de la CSLT et des municipalités du Témiscamingue. Pour les uns, une diminution de tâches s'avère incontournable ; pour les autres, un léger surplus de travail viendra compléter leurs missions. En fait, il est impératif de considérer ce remaniement comme un investissement à long terme. Les contributions envisagées se traduisent par du capital financier et du capital humain.

