

UNIVERSITE DU QUEBEC
EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE

LA RELATION ENTRE LE POUVOIR POLITIQUE ET LE POUVOIR
ADMINISTRATIF AU SEIN DES COMMISSIONS SCOLAIRES

PAR
BERNARD LE REGENT



RAPPORT DE RECHERCHE
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
PROFESSIONNELLE EN EDUCATION
SOUS LA DIRECTION DE MME JEANNE MAHEUX

DECEMBRE 1988



BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

"Le savoir théorique demeure une connaissance à vide s'il n'est pas réinvesti pour construire une expérience.

Le savoir d'expérience demeure une connaissance à vide s'il n'est pas réinvesti pour affirmer une conception."¹

¹ Maheux, Jeanne, La petite école primaire en milieu rural, thèse de doctorat, 1983, p. 330.

TABLE DES MATIERES

	PAGES
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I CONCEPT, NATURE ET STRUCTURE DU POUVOIR APPLIQUES AUX COMMISSIONS SCOLAIRES	9
- Clarification du concept de pouvoir	11
- Le pouvoir et la commission scolaire	16
- Clarification de la variable "politique" dans le cadre du fonctionnement de l'organisation que constitue la commission scolaire	22
- Les sources du pouvoir dans les commissions scolaires	25
- Les types de pouvoir dans les commissions scolaires	26
- L'exercice du pouvoir dans les commissions scolaires et les influences internes et externes	28
- Pouvoir et information	30
- Pouvoir et statut dans les commissions scolaires	31
- La décentralisation et le pouvoir dans les commissions scolaires	32
- Les conditions d'exercice du pouvoir dans les commissions scolaires	34
- Les stratégies d'acquisition du pouvoir dans les commissions scolaires	35
- Les abus de pouvoir	36
CHAPITRE II DYNAMIQUE DE L'EXERCICE DU POUVOIR DANS LES COMMISSIONS SCOLAIRES	39
- La planification	40
- Une définition de la planification	41
- Le contexte	44
- Rôle et importance de la planification	45
- Planification et cycle de gestion	50
- Les composantes de la planification	51
- Les finalités	56
- L'organisation et la direction	60
- Les contrôles et l'évaluation	61
- La participation	62

TABLE DES MATIERES (suite)

	PAGES
- Une définition de la participation	63
- L'importance, les avantages ainsi que les limites et les risques de la gestion participative	65
- Pour l'individu	66
- Pour la commission scolaire	71
- Conclusion	76
 CHAPITRE III LE PARTAGE DES POUVOIRS	 77
- La Loi sur l'instruction publique et les règlements	79
- Comités d'école et comité de parents	83
- Les conventions collectives	85
- La délégation de pouvoirs	86
- Ce qu'est la délégation	87
- Les conditions à respecter dans la délégation	89
- Quoi déléguer?	92
- Balises juridiques de la délégation	94
- Analyse des délégations de pouvoirs	95
- Administration courante	106
 CONCLUSION	 110
 BIBLIOGRAPHIE	 118

INTRODUCTION

Les commissions scolaires ont été qualifiées de "gouvernements locaux" par leur fédération provinciale au début des années 1980. Ne sont-elles pas, en effet, une organisation dont les membres sont élus au suffrage universel, une organisation qui a une juridiction sur un territoire, une organisation qui a un pouvoir de taxation, qui administre des fonds publics de 4.5 milliards de dollars, une organisation qui a le pouvoir de "légiférer" par adoption de règlements et de politiques? Ces attributs en font une organisation politique. Cette organisation politique se dote d'une organisation administrative: l'équipe de gestion. Celle-ci veille à exécuter les décisions de l'organisation politique et à assumer les responsabilités qui lui ont été dévolues par délégation de pouvoirs. Ces deux organisations, l'une politique, l'autre administrative, jouent en théorie un rôle complémentaire mais dans la pratique ce rôle se caractérise par un chevauchement des juridictions. Dans cette organisation, comme dans toute organisation, il n'y a pas de vide dans l'exercice du pouvoir: la place que ne prend pas l'une est prise par l'autre et vice versa.

D'autres organisations qualifiées de deuxième niveau, gravitent autour de ces deux super-organisations, et y exercent leur influence, surtout lorsque leurs intérêts sont plus particulièrement en jeu: organisation du comité de parents, organisation des comités d'école, organisation des syndicats, organisations des divers comités consultatifs, organisations des

conseils étudiants... Ces organisations constituent autant de contre-pouvoir, de pouvoir de pression, de pouvoir régulateur qui instaurent un équilibre somme toute vital pour l'institution.

Dans ce contexte, nous appellerons "pouvoir politique" le pouvoir exercé par les acteurs de l'organisation politique soit les commissaires réunis en conseil ou en comité exécutif et "pouvoir administratif" le pouvoir exercé par les acteurs de l'organisation administrative soit les administrateurs ou gestionnaires réunis et regroupés en comité de gestion, ou comme un ensemble de cadres dans leurs rôles respectifs.

L'auteur de ce rapport de recherche, qui exerce depuis quinze ans les fonctions de directeur général de commission scolaire, a observé depuis longtemps une grande confusion qui règne au niveau de l'exercice du pouvoir au sein des commissions scolaires. Confusion entre le pouvoir politique et le pouvoir administratif, l'un exerçant volontiers les pouvoirs de l'autre et vice versa. Les limites, les frontières entre les pouvoirs respectifs paraissent inexistantes. Il semble s'agir, bien souvent, d'une sphère d'activités sans balises où chacun fait sa place au gré des événements, des circonstances, des prises de décisions. Des coutumes, des traditions s'instaurent et font force de balises, indépendamment des textes législatifs ou réglementaires. Il n'est pas rare que le comité exécutif soit inopérant, alors qu'il détient d'une façon exclusive et spécifique les pouvoirs relatifs

à l'administration courante. Celle-ci est donc exercée illégalement ou illégitimement soit par le conseil des commissaires, soit par les administrateurs. Ces derniers, d'autre part, assument très souvent de nombreux pouvoirs sans être détenteurs de délégations dûment rédigées et approuvées, assises légales pourtant indispensables. Une sorte de complicité s'installe entre le pouvoir politique et le pouvoir administratif et finalement chacun semble se satisfaire de la place qu'il occupe par traditions. La pratique devient prépondérante.

Il en résulte un exercice illégal ou illégitime du pouvoir, dépendamment des circonstances et de la nature des décisions, par des instances qui l'exercent à la place d'autres. Ceci peut devenir particulièrement problématique en cas de contestation de telles décisions. Cette ingérence dans les compétences de l'autre peuvent générer des conflits qui ne connaîtront leur issue que dans la solution ultime, et pour un administrateur ce peut être l'origine de la fin de son mandat. D'autre part, des coutumes tolérées par complicité peuvent devenir l'occasion des mêmes dangers quand change substantiellement la composition des conseils et des comités. Les possibilités réelles d'appel et de recours étant faibles sinon inadéquates, les administrateurs peuvent, dans ces contextes, se retrouver en position très précaire face au pouvoir politique qui peut alors utiliser subtilement son pouvoir dissuasif.

Cette situation soulève plusieurs questions sur le partage des pouvoirs entre "l'organisation politique" et "l'organisation administrative", plus particulièrement entre les élus et les administrateurs.

Les uns et les autres ont des pouvoirs propres, mais les administrateurs, compte tenu de leur expertise, sont, à ce niveau, comme le pivot du système. Dépendamment de leurs décisions, des objets seront amenés au conseil d'administration ou non... Ils peuvent même parfois se trouver en situation "d'usurpateur" de pouvoir. Ou, au contraire, il peuvent trouver confortable d'aller chercher une résolution du conseil d'administration derrière laquelle se cacher en cas de sujets litigieux, fuyant en quelque sorte leurs responsabilités ou du moins les faisant partager.

Indépendamment des personnalités, une absence de compréhension claire et précise de la répartition des pouvoirs entre les différentes instances ne peut conduire à une véritable gestion, authentique et crédible, l'exercice du pouvoir étant directement affecté par un manque de balises. Un déséquilibre peut se produire dans un tel contexte au profit de l'organisation politique qui y voit son pouvoir dissuasif et son pouvoir rétributif amplifiés, l'organisation administrative devant contrebalancer ce déséquilibre par son pouvoir persuasif. Les autres organisations peuvent être indûment ou abusivement sollicitées dans un tel contexte par l'une ou l'autre organisation

apportant complexité sinon confusion et anarchie éventuelles. La qualité du climat organisationnel et institutionnel se trouve affectée alors qu'il s'agit là d'une des conditions majeures de l'excellence.

Bref, le problème en est un de juridictions dans l'exercice du pouvoir entre deux organisations, l'une politique, l'autre administrative.

La relation entre les deux organisations de ce gouvernement local s'établit et s'actualise dans des actions qui s'inscrivent dans le cadre des fonctions du niveau de la gouverne, tel que présenté par Gérard Bergeron dans Fonctionnement de l'Etat.¹

	Exécution	Impération
Politique	Administration	Gouvernement
Juridique	Juridiction	Législation

¹ Bergeron, Gérard, Fonctionnement de l'Etat, Presses de l'Université Laval, Québec, 1965, p. 233.

La Loi de l'instruction publique prévoit le cadre légal à l'intérieur duquel les commissions scolaires exercent leur pouvoir. Si elles sortent de ce cadre légal, le ministère de l'Education ou le pouvoir judiciaire se charge de le leur rappeler. Mais, à l'interne comme à l'externe, comment les deux organisations politiques et administratives se partagent-elles les juridictions ou éléments de pouvoirs? Le problème est d'autant plus complexe que la loi a prévu la possibilité de délégations de droits, pouvoirs et obligations entre le conseil, le comité exécutif et les administrateurs. Existe-t-il, au niveau de l'ensemble des commissions scolaires une typologie des droits, pouvoirs et obligations assumés par les uns et par les autres, typologie qui pourrait servir de cadre de référence pour l'ensemble des commissions?

Quelles sont les balises qui délimitent l'administration courante qui est de juridiction exclusive du comité exécutif? Où commence-t-elle? Que contient-elle? Où finit-elle?

La grande difficulté à établir les balises autour des juridictions respectives des deux organisations aura nécessairement des incidences sur les relations qui peuvent s'instaurer entre elles.

Ce rapport de recherche propose de clarifier la relation qui existe entre les deux organisations politique et administrative dans l'exercice du pouvoir. D'une façon plus spécifique, il élaborera sur la trame provinciale sur laquelle repose l'exercice du pouvoir entre ces deux organisations à partir de deux notions clés de la Loi de l'instruction publique: l'administration courante d'une part, et la délégation de droits, pouvoirs et obligations d'autre part.

Toutefois, on ne peut faire une étude sur la relation entre le pouvoir politique et le pouvoir administratif dans les commissions scolaires sans d'abord clarifier le concept de pouvoir qu'on peut leur appliquer. Les sources du pouvoir, les types de pouvoir, l'exercice du pouvoir, le pouvoir et le statut, la décentralisation et le pouvoir, les conditions d'exercice du pouvoir et enfin les stratégies d'acquisition du pouvoir dans les commissions scolaires feront donc l'objet d'étude du premier chapitre. Le concept de pouvoir sera abordé sous deux aspects à la fois: tel qu'il est actualisé dans le vécu avec les problèmes qui lui sont inhérents tel qu'il devrait être exercé dans notre société contemporaine.

Dans un deuxième chapitre, une analyse de la dynamique du pouvoir dans son exercice permettra de mettre en évidence comment se vit le cycle de la gestion: planification, organisation, direction, contrôle et évaluation par les deux organisations, dans le contexte environnemental des autres

organisations qui gravitent autour et exercent également leurs fonctions de consultation, de participation, de pouvoir de pression, de contre-pouvoir... Cette dynamique du pouvoir sera également abordée sous deux faces: comment elle se vit et comment elle devrait se réaliser.

L'étude du concept et de la dynamique du pouvoir est préliminaire à l'étude du partage des pouvoirs car elle établit le contexte dans lequel il s'effectue, amplifiant ou résorbant d'autant la problématique soulevée.

Dans un troisième chapitre, ce rapport de recherche élaborera sur le partage du pouvoir par l'étude et l'analyse d'une cinquantaine de délégations de droits, pouvoirs et obligations actuellement en vigueur dans autant d'organismes, afin de découvrir s'il existe une typologie sur l'essentiel, s'il y a convergence ou divergence partielles ou totales sur des points majeurs ou du moins importants... Elle se penchera sur le contenu et les balises de l'administration courante. L'administration générale, l'administration courante, les délégations de droits, pouvoirs et obligations seront examinées en relation avec de potentiels conflits de juridictions.

Bref, ce rapport de recherche permettra de mieux comprendre le vécu scolaire dans la perspective de l'exercice du pouvoir, ce qu'il est et ce qu'il devrait être, de modifier certaines pratiques ou modalités d'intervention, et également apportera l'éclairage nécessaire qui facilitera des interventions administratives ou politiques afin d'aboutir à d'éventuelles modifications législatives ou réglementaires.

CHAPITRE I

Concept, nature et structure du pouvoir appliqués aux commissions scolaires

Le concept de pouvoir a fait l'objet de nombreuses publications, reflétant des types de sociétés à des époques données. Son exercice change dans le temps, compte tenu de l'évolution des mentalités, et conséquemment le concept lui-même est défini différemment.

Une perception moderne du concept du pouvoir conduit à la concertation et aux consensus par la persuasion, cette dernière étant facilitée par la participation. Une absence de notion claire sur le concept du pouvoir laisse ses détenteurs démunis et à la merci de leurs traits de personnalité: les risques sont alors très grands de déviations pathologiques dans lesquelles sont accentuées les relations de type "dominant-dominé".

John Kenneth Galbraith a publié, en 1983, Anatomie du pouvoir, un livre qui dépeint ce qu'a été le pouvoir, ce qu'il est et ce qu'il devrait être aujourd'hui.

Dans ce premier chapitre nous nous référerons à plusieurs reprises aux idées maîtresses de la pensée de J.K. Galbraith, tant elles cadrent avec le concept de pouvoir qu'on peut appliquer aux commissions scolaires, dans leur vécu, à notre époque contemporaine.

Clarification du concept de pouvoir

Il existe de très nombreuses définitions du pouvoir, ayant chacune des connotations différentes. La définition que nous retiendrons est celle du sociologue Max Weber, tel qu'il est cité par J.K. Galbraith: le pouvoir se définit comme

la possibilité de marquer de sa volonté le comportement d'autres personnes. ¹

Max Weber, toujours cité par J.K. Galbraith, donne une autre définition qui a une forte connotation de coercition, disant du pouvoir que c'est la

capacité d'une ou de plusieurs personnes d'accomplir leur volonté dans un acte collectif contre la volonté d'autres individus participant au même acte. ²

Dans ce chapitre nous nous en tiendrons à la première définition.

Le pouvoir a essentiellement trois sources que sont l'organisation, la personnalité et la propriété. Ces trois sources sont complémentaires. Le pouvoir sera d'autant plus fort que chacune de ces trois sources sera plus forte. Voilà une première idée maîtresse de J.K. Galbraith.

¹ Galbraith, John Kenneth, Anatomie du pouvoir, Editions du Seuil, Paris, 1983, p. 12.

² Ibidem, p. 173.

Le pouvoir repose dans son exercice sur trois instruments essentiels: la dissuasion, la rétribution, la persuasion. Ces instruments ont différemment été utilisés dans le temps. Les sociétés démocratiques actuelles font essentiellement usage et consommation du pouvoir de persuasion. Voilà un second aspect clé de la pensée de J.K. Galbraith.

Le pouvoir s'actualise avec des individus sur d'autres individus. Des organisations sociales tel que les commissions scolaires, des groupements sociaux, des associations d'intérêts exercent un pouvoir spécifique dans leurs sphères d'activités. Nous parlerons alors de pouvoir politique quand les acteurs sont des politiciens, par exemple les commissaires d'écoles, de pouvoir administratif quand les acteurs sont des administrateurs et de pouvoir militaire quand les acteurs sont des militaires. Il en est de même pour le pouvoir religieux, le pouvoir judiciaire, le pouvoir de la presse, le pouvoir économique, ...

Le pouvoir ne peut s'étendre indéfiniment car dans son exercice il a à faire face à des résistances envers toutes ses manifestations perçues inopportunes. Il en est ainsi des relations de pouvoir entre hommes et femmes, patrons et syndicats, commerçants et consommateurs, agents pollueurs et écologistes... Un pouvoir compensateur surgit automatiquement face au pouvoir perçu abusif, ce pouvoir compensateur utilisant les mêmes sources et les mêmes instruments que tout autre pouvoir: personnalité, propriété et organisation pour ce qui concerne les sources, et dissuasion, rétribution et persuasion pour ce qui est des instruments.

Le pouvoir revêt différents traits caractéristiques et on le qualifie, selon ses formes, de démocratique, dictatorial, d'impérialiste, de totalitaire: ces qualificatifs reposent sur des critères allant de la participation (ce qui est particulièrement le cas dans le système scolaire depuis une vingtaine d'années) à la coercition.

Les raisons pour lesquelles le pouvoir est recherché reposent sur l'intérêt personnel. Cette notion d'intérêt personnel se subdivise en de nombreuses catégories: intérêt relatif au statut, intérêt en relation avec d'éventuelles promotions sociales ou professionnelles, intérêt financier, intérêt électoral, intérêt religieux, intérêt militaire, intérêt stratégique, intérêt commercial... Ces raisons relevant de l'intérêt personnel sont rarement avouées et ont tendances à être soigneusement dissimulées sous des déclarations artificieuses.

Mais peut-être plus fort que l'intérêt, le pouvoir est recherché parce que son exercice procure une jouissance profonde, engendre un sentiment de valorisation personnelle, dans une perspective de croissance personnelle.

Quiconque mène un ensemble humain quelconque se sent augmenté de façon presque physique. [...] Le commandement est une altitude. On y respire un autre air, on y découvre d'autres perspectives que dans les vallées de l'obéissance.¹

¹ De Jouvenel, Bertrand, Du pouvoir: histoire naturelle de sa croissance, Paris, nouv. éd. 1972, p. 147.

Dans notre processus de clarification du concept du pouvoir, il nous faut établir la distinction entre le pouvoir, l'autorité, l'influence, le leadership.

Définissons d'abord les termes d'autorité, d'influence et de leadership et nous verrons ensuite ce qui les distingue du pouvoir.

Autorité: Ascendant, influence résultant de l'estime, du statut, d'une pression morale, etc...

Influence: Action qu'une personne exerce sur une autre. Action qu'une chose exerce sur une personne ou sur une autre chose (influence de l'opinion publique, influence du climat...).

Leadership: Hégémonie propre à une personne dans une organisation, un régime, un pays...

Replaçons ces termes dans le concept de pouvoir, et plus précisément dans les sources du pouvoir ainsi que dans ses instruments.

Dans ce contexte, nous observons que "autorité", "influence", "leadership" sont des éléments qui vont consolider le pouvoir dans ses sources et ses instruments.

En effet, l'autorité consolide la notion de personnalité et sera un atout majeur dans l'exercice du pouvoir de persuasion.

L'influence, quant à elle, va agir au sein de l'organisation, et exercera un action déterminante face à la persuasion également, puisqu'elle permettra et facilitera l'adhésion dite "**volontaire**". L'influence exercera aussi son action sur le conditionnement.

Le leadership, quant à lui, est une des caractéristiques primordiales de la personnalité, qui la place à la tête d'une organisation (qui dit "**leader**" dit explicitement "**organisation**"), et la met en situation d'exercer le pouvoir par l'utilisation de ses trois instruments.

Il ne paraît donc pas y avoir d'exercice du pouvoir dans une commission scolaire sans autorité, sans influence, sans leadership, ces trois éléments sont primordiaux pour "**marquer de sa volonté le comportement des autres**", en se servant de l'instrument de la persuasion, tel que requis par l'environnement social actuel. En effet, il n'y a pratiquement que deux alternatives, comme le mentionne Bertrand de Jouvenel:

le pouvoir présente deux aspects... Il est une réussite sociale... [...] Il est aussi un péril social.¹

¹ Ibidem, p. 345-346.

Nous aborderons en fin de chapitre cette notion de "péril social".

Le pouvoir et la commission scolaire

La commission scolaire réunit dans sa structure les trois sources du pouvoir:

- l'organisation politique et administrative;
- la personnalité des hommes politiques et des administrateurs;
- la propriété sous la forme des ressources qu'elle gère et dispense.

Elle dispose également, évidemment, des trois instruments d'exercice du pouvoir.

La commission scolaire exerce son pouvoir en agissant sur l'interne et sur l'externe. L'interne se manifeste par son pouvoir politique et son pouvoir administratif, l'externe se porte sur les électeurs, les comités de parents, les comités d'écoles, etc... Une relation étroite existe entre ces

deux faces: plus la discipline interne est rigoureuse, plus l'action menée auprès des électeurs ou des élus a des chances d'être fructueuse. Et cette discipline sera d'autant plus forte que les objectifs seront peu nombreux.

La commission scolaire apparaît comme un élément régulateur entre de nombreux groupements qui, dans leur sphère d'activité, exercent un pouvoir d'autant plus affirmé que leur objectif est unique et que, conséquemment, la discipline interne peut être forte. Qu'on pense au pouvoir religieux, au pouvoir de la presse, au pouvoir des syndicats, au pouvoir des corporations professionnelles... La régulation ou la médiation n'est pas toujours possible et la commission scolaire se trouve fréquemment aux prises avec des mouvements de pression, souvent alimentés par des groupements d'opposition. "Pouvoir" et "contre-pouvoir" sont en continuelle confrontation quand les objectifs poursuivis sont incompatibles.

Le conseil des commissaires gère la commission scolaire par ses organes administratifs. Ces organes sont eux-mêmes des lieux privilégiés d'exercice du pouvoir car ils réunissent à leur échelle toutes les sources et tous les instruments du pouvoir. Bien plus, ces organes-mêmes peuvent développer une autonomie telle qu'ils se trouvent parfois en opposition avec certains objectifs politiques de la commission scolaire. Un rapport de force

s'instaure, et la commission scolaire restaure la discipline, si nécessaire, par son pouvoir dissuasif après avoir épuisé les ressources de son pouvoir persuasif.

La commission scolaire démocratique moderne s'ingénie, par un flux considérable d'informations véhiculées par les médias, la presse, les réunions publiques, à obtenir de la population une adhésion à ses objectifs par la persuasion explicite. Elle aura atteint un stade plus avancé dans ce conditionnement social lorsque la persuasion aura franchi un stade supérieur pour devenir implicite. Qu'il en devienne de la population ce qu'il en est devenu des organes de la commission scolaire! Rendu à ce stade de persuasion, les organes internes et les organes externes de la commission scolaire se trouvent à exercer une cohérence sociale compacte mais toujours fragile car les autres instances de pouvoir peuvent en tout temps produire un déséquilibre majeur.

La commission scolaire moderne concentre de nombreux pouvoirs en son président et son directeur général. Ces derniers, en plus d'une personnalité généralement très affirmée, disposent de ressources immenses, source majeure de leur pouvoir, et d'une organisation qui exerce un rôle considérable. Ils utilisent rarement leur pouvoir dissuasif (du moins pas d'une façon

perceptible), fréquemment leur pouvoir rétributif, et constamment leur pouvoir persuasif. Ce dernier fait l'objet d'une attention la plus minutieuse: conférences de presse, discours, apparitions publiques, image, communiqués, relations publiques, marketing, sans oublier les nombreuses réunions, assemblées, les fréquents comités qui sont des lieux de prédilection des leaders pour exercer leur pouvoir de persuasion tout en sauvegardant la participation. Une complicité s'instaure implicitement et explicitement entre des deux représentants du pouvoir politique et du pouvoir administratif; que cet équilibre soit rompu et toute l'organisation se trouve plongée immédiatement dans une situation de conflit où le plus persuasif l'emportera.

Quand nous parlons de pouvoir en relation avec la commission scolaire, nous énumérons généralement les deux pouvoirs que sont le pouvoir législatif et le pouvoir exécutif. Le pouvoir législatif fait référence au pouvoir du conseil des commissaires d'adopter des politiques et des règlements pour régir la gouverne de la commission scolaire. Le pouvoir exécutif peut se subdiviser en deux éléments: le comité exécutif qui effectue l'administration courante de la commission scolaire et tout l'appareil administratif.

Nous pouvons aussi représenter la théorie de l'exercice du pouvoir dans les commissions scolaires comme une variante du schéma des quatre prérequis fonctionnels, tels que présentés par Gérard Bergeron dans Fonctionnement de l'Etat.¹

Les niveaux de l'Etat

Niveau superfonctionnel

1. Légitimation (interne)
2. Sécurisation (externe)

Niveau fonctionnel

- | | |
|--------------------------|----------------|
| 1. Gouvernement | 2. Législation |
| (Fonctions d'impération) | |
| 3. Administration | 4. Juridiction |
| (Fonctions d'exécution) | |
| (Seuil des activations) | |

Niveau infrafonctionnel

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. Contribution | 1. Rébellion |
| 2. Participation | 2. Dissidence |
| 3. Consultation | 3. Contestation |
| (Infrafonctions
de consensus) | (Infrafonctions
de dissensus) |

¹ Bergeron, Gérard, op. cit., p. 233

L'action de la commission scolaire repose sur le niveau fonctionnel ou le niveau de la gouverne que nous pouvons décrire comme suit, en empruntant le modèle de Bergeron:

	EXECUTION	IMPERATION
POLITIQUE	<u>Administration</u>	<u>Gouvernement local</u>
administration courante:	Commissaires	les élus locaux:
administration fonctionnelle:	cadres	Conseil des commissaires
JURIDIQUE ET JURIDICTIONNEL	<u>Juridiction</u>	<u>Législation</u>
	Commissaires et cadres	Politiques et règlements Conseil des commissaires

Ces fonctions contiennent en potentialité toute la dynamique du pouvoir à l'interne et à l'externe: partage de pouvoir, relations de pouvoir (internes et externes), interactions, interrelations, influences internes et externes, enjeux, impact du pouvoir dissuasif, rétributif, persuasif... Il y a là en condensé le schéma de la dynamique du pouvoir, que nous retrouvons d'ailleurs dans d'autres organismes d'Etat tels les sociétés d'Etat, les institutions démocratiques de la santé...

En effet les commissions scolaires sont gérées par un **"gouvernement local"** (le conseil des commissaires) qui **"légifère"** (adopte des politiques et des règlements), et une **administration** composée de gestionnaires qui dans leurs relations avec le conseil des commissaires doivent établir solidement et harmonieusement leurs **juridictions** respectives. De cette discipline interne et de cette cohésion dans le respect des **juridictions** dépend la force interne de cette **"organisation"** et donc sa puissance externe. L'absence de cette discipline conduit inévitablement à des dissensions internes qui canalysent l'énergie sur les conflits de juridictions au lieu de l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Clarification de la variable "politique" dans le cadre du
fonctionnement des organisations que constituent les commissions scolaires.

Dans l'évolution des sociétés un nouvel ordre s'est instauré avec

**l'essor de l'organisation et le déclin simultané
de la personnalité et de la propriété comme
sources de pouvoir.¹**

Cela est particulièrement visible sous des centaines de formes dans le mouvement associatif: syndicats, coopératives, groupements de fermiers, associations professionnelles, groupes de pression... Ces organisations utilisent leurs ressources comme leviers pour atteindre la persuasion: achat d'espace ou de temps de publicité dans les médias, couverture de presse, événements qui frappent l'opinion publique.

¹ Galbraith, John Kenneth, op. cit.,

Mais commençons d'abord par définir ce qu'est une organisation. Une organisation est un regroupement structuré d'individus associés pour l'atteinte d'un objectif commun. C'est un construit social qui articule son action grâce à des leaders et des ressources. L'association de l'organisation, des leaders et des ressources, est l'association des trois sources de pouvoir; tout groupement d'acteurs ainsi pourvu dispose des trois sources nécessaires à son action, à l'exercice de son pouvoir.

Les commissions scolaires constituent des organisations sociales propres à la société parmi des organisations internes de l'Etat.

Une commission scolaire est une organisation et donc un

**construit social qui développe des conditions
particulières d'émergence et de maintien.¹**

Le "politique" intervient aisément sur ses organisations internes par son pouvoir rétributif (nominations, promotions, ...), son pouvoir dissuasif (démission, remaniement de fonctions, d'affectation...) et son pouvoir persuasif autant implicite qu'explicite.

¹ Crozier, Michel et Friedberg, Erhard, L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris, 1977, p. 13.

Le "**politique**" intervient sur les organisations externes (électeurs, comités de parents, comités d'école) essentiellement par la persuasion qui d'explicite devient assez aisément implicite. Il se dégage une adhésion aux objectifs, à l'idéologie du "**politique**".

Le "**politique**" s'efforce d'établir une osmose entre ses propres organisations internes et externes.

Face aux organisations que l'on peut qualifier de sous-ensembles, le politique a tendance à n'intervenir que comme médiateur et régulateur. Organisation des syndicats, des différents comités, des équipes de gestion, des comités d'école... Le politique intervient de façon pro-active et rétro-active. Il peut prévenir des problèmes et régler l'étendue des champs d'action des organisations en instaurant des politiques et des règlements... Et il agit d'une façon rétroactive quand les conflits ont conduit à des affrontements et subséquemment à des impasses. Au nom de l'intérêt supérieur de la commission scolaire, il n'hésite généralement pas à intervenir, si nécessaire par la voie impérative.

Dans une commission scolaire le "**politique**" est donc identifié au conseil des commissaires, à ses premiers sous-ensembles que constitue le comité de parents et ensuite à tous les autres sous-ensembles que constituent les nombreux comités d'école.

Le pouvoir politique est inopérant s'il ne s'associe pas au pouvoir administratif qui regroupe l'ensemble des gestionnaires agissant seuls ou en comité de gestion, en comités de coordination et autres comités de participation.

Le pouvoir dans une commission scolaire représente la symbiose et l'osmose du pouvoir politique et du pouvoir administratif à la recherche de l'atteinte de leurs objectifs communs dans le respect des juridictions respectives, en autant que de telles juridictions soient clairement établies. Nous reviendrons amplement sur ce sujet au troisième chapitre.

Les sources de pouvoir dans une commission scolaire

Les trois sources de pouvoir ont eu, dans le temps, un degré d'importance qui a varié. De primordiale, la personnalité a cédé le rang à l'organisation. Le pouvoir a donc été transféré en partie aux gestionnaires ou, en d'autres termes, à l'organisation administrative.

L'organisation-commission scolaire se trouve confortée dans son pouvoir si les ressources qu'elle administre sont considérables et si elle a à sa tête des personnalités affirmées comme leaders dans la société.

Ces trois sources de pouvoir forment un tout indissociable: une commission scolaire sans leaders et sans ressources se sentira démunie, des leaders sans organisation et sans ressources se sentiront impuissants, et des ressources sans leaders et sans organisation valable seront inopérantes pour des fins d'exercice du pouvoir.

Les types de pouvoir dans les commissions scolaires

Le pouvoir dans son exercice a des traits caractéristiques qui sont perçus à travers ses instruments.

Le pouvoir dissuasif se retrouve encore de nos jours mais son emploi se fait de plus en plus discret. Ce pouvoir est donc toujours associé à la sanction matérielle, à la démotion. ...

Le pouvoir dissuasif est présent dans toute société, dans toute organisation, sa présence se faisant sentir très insidieusement dans les risques suivants auxquels peut s'exposer un "insoumis", acteur trop "imprudent": la perte d'un emploi, la démotion, la rétrogradation, la réprobation, la condamnation publique explicite ou implicite...

Le pouvoir dissuasif peut reposer sur un échange: la paix matérielle et physique pour la soumission inconditionnelle, la tranquillité pour le silence complice...

Le pouvoir rétributif passe pour bien plus civilisé, bien plus compatible avec la liberté et la dignité de l'individu. C'est le développement économique qui a permis son essor. Le pouvoir rétributif repose lui aussi sur un échange: une récompense pour un travail fourni, une récompense pour une allégeance politique, une récompense pour une adhésion et dans tous les cas une récompense pour une soumission aux intérêts supérieurs de l'organisation.

Le pouvoir persuasif est très subjectif et de plus peut être ou explicite ou implicite. On s'éloigne avec lui de la relation dominant - dominé. Qui dit "persuasion" dit reconnaissance implicite du pouvoir de l'autre. L'objectif ultime demeure toujours le même: aller chercher une adhésion et par delà une soumission.

Le pouvoir persuasif est le propre de nos systèmes démocratiques modernes. Le commissaire se doit de persuader l'électorat, par la séduction si nécessaire; le gestionnaire se doit de persuader ses commettants ainsi que ses subordonnés.

Toute organisation se doit de persuader un public, un électorat, d'autres organisations. Jusqu'au contre-pouvoir qui se doit d'user de persuasion. D'où la recherche du consensus et la prolifération des instances de participation.

En conclusion sur ce thème, nous constatons que la persuasion est devenue aux instruments du pouvoir ce que l'organisation est devenue aux sources du pouvoir: organisation et persuasion sont devenues à notre époque les deux piliers primordiaux de l'exercice du pouvoir.

L'exercice du pouvoir dans les commissions scolaires et les influences internes et externes

L'exercice du pouvoir ne peut se réaliser sans une dynamique dans laquelle interviennent de très nombreux acteurs de l'interne et de l'externe.

L'organisation, qui est actuellement la première source de pouvoir, a besoin d'une stricte discipline interne et d'une faible diversité d'objectifs pour assurer la cohésion et la concentration dans son action.

Toute indiscipline interne et un excès de diversité dans les objectifs conduit à une dilution du pouvoir de l'organisation - commission scolaire. La discipline et la cohésion internes établissent les limites de la potentialité de l'exercice du pouvoir externe. En effet, il existe une relation étroite entre le pouvoir interne et le pouvoir externe.

L'intérêt mène le monde, dit-on. Toute commission scolaire qui veut exercer un pouvoir, donc dans le sens de ses intérêts propres, va devoir affronter d'autres organisations qui vont voir leurs propres intérêts mis en cause. L'affrontement est inévitable là où la persuasion a échoué.

La commission scolaire surveillera en permanence ses intérêts électoralistes. Devant une foison de rapports de "force" de persuasion, elle se comportera de diverses façons: observatrice, médiatrice, temporisatrice, régulatrice, réglementaire, législatrice...

La résistance externe établit elle aussi des limites à l'expansion du pouvoir de toute commission scolaire.

**En effet la dialectique du pouvoir est telle
que tout pouvoir a tendance à susciter un
contre-pouvoir.¹**

¹ Ibidem, p. 176.

Pouvoir et information

Nous avons mentionné que, de nos jours, le pouvoir reposait essentiellement sur l'organisation et la persuasion. Persuader c'est amener quelqu'un à croire, à faire, à vouloir une chose; c'est faire admettre comme une chose vraie.

Dans cette optique, l'information est un instrument majeur de la persuasion.

Bref, l'information amplifiée par les médias est un élément clé de l'exercice du pouvoir car elle construit l'opinion publique et conséquemment le conditionnement social.

Une commission scolaire ne peut susciter l'adhésion à ses objectifs généraux sans consacrer une grande attention à l'information.

Dans cet exercice le pouvoir politique et le pouvoir administratif y trouvent tous les deux leur intérêt conjoint et réciproque.

Pouvoir et statut dans les commissions scolaires

Le statut a de l'importance surtout face à l'une des trois sources de pouvoir qu'est la personnalité. Le statut va conforter la perception que l'on peut avoir d'une personnalité car elle apporte automatiquement de l'autorité et donc de l'influence. Il prépare favorablement le terrain à l'épanouissement du leadership et donc à l'affirmation et au développement d'une personnalité.

Le président du conseil des commissaires et le directeur général de la commission scolaire, dès leur nomination, se trouvent investis d'une autorité et d'une aura qui légitiment leur influence. Ils disposent, de part leur statut, d'une plate-forme idéale pour l'affirmation de leur personnalité.

Ce statut, d'autre part, se situe dans le contexte d'une organisation. Plus celle-ci est importante, plus ce statut se trouve conforté.

Le statut et l'organisation se trouvent dans un contexte de richesses à gérer. Plus le budget est élevé plus, encore une fois, le statut est amplifié.

Ce statut confère dès le départ une autorité, une notoriété, une crédibilité à son détenteur consolidant la personnalité, pour s'estomper ensuite et se placer en retrait, juste derrière la personnalité.

Toutefois dans le monde politique, ce statut peut parfois passer durablement avant la personnalité. Cependant, dans le temps, cette aura s'estompe et disparaît si la personnalité ne vient pas à la rescousse.

Ce statut apporte une autorité immédiate car on présuppose chez son détenteur toutes les qualités qui ont contribué à son obtention. Qu'il y ait le moindre doute sur les modalités d'obtention du statut et l'autorité s'écroule aussi instantanément.

La décentralisation et le pouvoir dans les commissions scolaires

Nous avons dit du pouvoir qu'il procurait à son détenteur une sorte de jouissance et de valorisation personnelle. En effet, selon le psychanalyste Harvey Rich, cité par Galbraith:

L'individu sain qui acquiert du pouvoir lui voue un véritable amour.¹

Quant à lui William Hazlitt, cité par le même auteur, il déclare que

L'amour du pouvoir est l'amour de soi.²

La tendance sera donc à constamment accroître le pouvoir dans une démarche de croissance personnelle.

¹ Galbraith, John Kenneth, op. cit., p. 173.

² Ibidem, p. 173,

Nous avons aussi dit qu'une raison majeure qui motive quelqu'un à détenir du pouvoir est l'intérêt personnel. Il faut aussi ajouter la recherche de conforter ses valeurs, ses idées, mais également la recherche de l'obtenir

**pour lui-même, pour les bénéfices émotionnels
et matériels liés à sa possession et à sa pratique...¹**

Le détenteur du pouvoir, commissaire ou cadre, aura donc une propension naturelle à ne pas décentraliser, mais plutôt à centraliser afin d'accroître son pouvoir, tant et aussi longtemps qu'il n'aura pas compris qu'il est de son intérêt de conserver uniquement les pouvoirs ultimes dans une structure pyramidale (organigramme) où chaque individu à chaque niveau a un rôle à jouer avec l'obligation de prendre des décisions multiples. La centralisation extrême conduit à la paralysie de l'organisation. La décentralisation nécessite par contre la juste perception des objectifs de l'organisation, et l'adhésion de toutes les ressources humaines à l'atteinte de ces objectifs. Les instruments requis relèvent ensuite de la planification, de la coordination, de la concertation, de la participation, de la considération, de la valorisation.

¹ Ibidem, p. 19.

Cependant, s'il perçoit, devant l'ampleur des difficultés cumulées, (financières, administratives, politiques) qu'il est de son intérêt de décentraliser, ce détenteur du pouvoir n'hésitera pas à le faire. Il se peut aussi que cette décentralisation, dans son esprit, ne sera pas durable, mais le temps de régler certaines problématiques.

La décentralisation implique le morcellement du pouvoir, sa division, mais aussi la création de nouveaux lieux de pouvoir et de nouvelles organisations qui se structurent pour l'exercice de ces éléments de pouvoir donnés en partage.

Les conditions d'exercice du pouvoir dans les commissions scolaires

Nous constatons dans notre société moderne une tendance vers un équilibre entre ceux qui exercent le pouvoir et ceux qui s'y opposent. Le pouvoir suscite les forces qui lui résistent et limite par son action même sa propre efficacité. Et on peut en déduire que l'étendue et l'efficacité d'un pouvoir dépendent en grande partie de l'efficacité relative des forces qui s'opposent à lui.

Le pouvoir et le contre-pouvoir agissent généralement de façon symétrique: à la personnalité s'oppose la personnalité, à la richesse s'oppose la richesse, à l'organisation s'oppose l'organisation; le pouvoir dissuasif est combattu par un pouvoir dissuasif, la rétribution par la rétribution, la persuasion par le même conditionnement. Il s'agit là d'une attitude habituelle en matière de relations humaines où l'action suscite naturellement une réaction de même nature.

A notre époque moderne, l'organisation ayant supplanté la personnalité comme source de pouvoir, nous assistons à une diffusion du pouvoir qui s'est infiltrée à l'intérieur de toute commission scolaire: chaque organe bureaucratique détient sa parcelle de pouvoir dont l'importance varie avec sa situation dans l'échelle hiérarchique, avec son étendue, son impérieuse nécessité. Le pouvoir réside souvent dans l'appareil gestionnaire d'une façon diffuse et également disséminée. A l'organisation politique le pouvoir de déterminer les grands objectifs, la planification stratégique; à l'organisation administrative le pouvoir de déterminer la planification opérationnelle.

Les stratégies d'acquisition du pouvoir dans les commissions scolaires

Comme nous l'avons déjà souligné, le pouvoir repose de nos jours sur une source principale qu'est l'organisation et utilise un instrument privilégié qu'est la persuasion. Voilà les deux éléments clés sur lesquels investit le commissaire qui veut acquérir du pouvoir dans le système.

L'organisation peut être montée de toute pièce en fonction d'un objectif précis pouvant même aller jusqu'à prendre le contrôle d'une autre organisation; cependant il est également possible de prendre le contrôle d'une organisation déjà existante grâce à une personnalité bien affirmée. L'organisation devra se doter de patience, car la persuasion est une opération qui peut être de longue haleine.

En effet, la persuasion est une opération à long terme qui repose sur les interventions, les discours, les brochures, la publicité, les conférences de presse, les articles divers... L'organisation, dans son action de persuasion, peut aussi devoir recourir aux groupes de pression, à des associations, à des agences de relations publiques, à d'autres organisations...

Il semble donc qu'il ne puisse pas y avoir de véritable pouvoir politique sans organisation, sans ressources, sans la force de persuasion.

Les abus de pouvoir

Il est indéniable que là où la persuasion a échoué, la prise de décision doit quand même s'exercer, et le détenteur du pouvoir est appelé à trancher ou à "accomplir sa volonté contre la volonté d'autres individus", selon la seconde définition de Weber.

Mais, beaucoup plus fréquemment, les risques inhérents à l'exercice du pouvoir sont rattachés au manque de connaissances sur cette notion. Le pouvoir politique et le pouvoir administratif des commissions scolaires peuvent tomber à l'occasion dans les abus de pouvoir.

Clermont Barnabé élabore sur les déviations possibles dans l'exercice du pouvoir, notamment sur ce que nous pouvons appeler la "pathologie du pouvoir", dans les termes suivants:

Un individu dont la principale aspiration est le pouvoir souhaite "avoir un impact" sur autrui, "se distinguer" de quelque façon, "être considéré comme important" par les autres. Il va essayer de faire dominer son point de vue dans une discussion, de récupérer et s'arroger le mérite d'une quelconque réalisation, de posséder des objets de prestige, de se montrer combatif et intraitable, ou encore de provoquer chez les autres une dépendance à son égard. La réussite d'une tâche lui est importante si cette performance entraîne, à ses yeux, des répercussions sociales relatives à sa renommée (McClelland et Steel, 1973). Cette aspiration peut avoir un caractère personnel ou social. A des fins personnelles, c'est une satisfaction égocentrique qui est recherchée, à savoir le "contrôle sur autrui" et répondrait à des carences plus ou moins pathologiques. A des fins sociales, c'est la satisfaction de buts collectifs qui est poursuivie. Cependant, dans les deux cas, les interactions avec autrui sont souvent vues comme une lutte déterminant un vainqueur et un vaincu. Généralement aussi, ces personnes adhèrent à la philosophie "la fin justifie les moyens".

Une organisation qui connaît ce genre de relations de pouvoir est le siège de tensions, de confrontations, de frustrations. Elle se rend très vulnérable car elle affaiblit sa cohésion interne. La qualité du climat

organisationnel est très compromise. L'organisation tourne le dos au pouvoir persuasif et se rapproche de l'autoritarisme d'une autre époque.

On peut conclure que le pouvoir appliqué aux commissions scolaires est une abstraction, un concept qui pour s'actualiser repose sur des éléments objectifs. Nous avons dans les commissions scolaires de la province la même loi de l'instruction publique, les mêmes structures politiques et administratives au niveau local, les mêmes objectifs généraux en matière d'éducation et de gestion...

Parmi les éléments subjectifs qui constituent la variable majeure nous relevons la personnalité, la formation académique, l'expérience professionnelle des membres des deux organisations politique et administrative.

Ce "construit social" va-t-il "développer des conditions particulières d'émergence et de maintien"¹ au point de créer une différenciation majeure dans les modèles de délégations de pouvoirs? Empêchera-t-il l'apparition d'une typologie provinciale dans ces modèles? C'est ce que nous aborderons au troisième chapitre.

Du concept théorique, passons à l'approche pratique en étudiant la dynamique de l'exercice du pouvoir, et cela toujours dans la perspective de l'influence qui peut ainsi être exercée sur la nature des délégations de pouvoirs.

¹ Michel Crozier et al., op. cit., p. 13.

CHAPITRE II

DYNAMIQUE DE L'EXERCICE DU POUVOIR

DANS LES COMMISSIONS SCOLAIRES

En matière de management, il en est des gouvernements comme des institutions. Seule l'échelle de grandeur et la nature des objectifs sont différentes. Un gouvernement est un gestionnaire des affaires de l'état, comme un conseil des commissaires est un gestionnaire des affaires d'une commission scolaire. Les activités de gestion, que ce soit dans les perspectives de "l'administration courante" ou dans les perspectives de développement organisationnel, se gèrent à l'intérieur d'un cycle à cinq phases: la planification, l'organisation, la direction, le contrôle, l'évaluation.

Le pouvoir persuasif s'actualise ici dans un contexte de gestion d'une organisation et demeure omniprésent dans ces cinq cycles car les acteurs sont tous intimement interdépendants. Son exercice sera grandement facilité ou complexifié par l'utilisation adéquate ou non de la participation des membres du pouvoir politique et du pouvoir administratif.

La planification

Le pouvoir politique et le pouvoir administratif réalisent normalement leur mission éducative en reposant leur gestion essentiellement sur une opération de planification qui se situe au niveau des objectifs à atteindre et sur une modalité que l'on appelle la participation. Celle-ci se situe au niveau des moyens à privilégier dans la phase même d'élaboration de la planification ainsi que dans la phase de son actualisation.

Il appert donc que la planification est la première et la plus importante des phases du cycle de gestion. C'est cette phase que nous nous proposons d'approfondir dans ce chapitre dans sa relation avec le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif** d'une commission scolaire. Nous examinerons donc comment ces deux instances considèrent le rôle et l'importance de la planification, de la planification stratégique et de la planification opérationnelle, ainsi que de la planification en relation avec les autres cycles de la gestion.

Une définition de la planification

Afin de cerner le rôle et l'importance de la planification pour le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif** ainsi que sa relation avec les quatre autres éléments du cycle de gestion il convient de s'attarder à définir le terme "planification".

A vrai dire, une seule définition ne saurait circonscrire entièrement cette notion. Kast et Rosenweig, cités par André Gagné, définissent la "planification" comme:

Un processus par lequel nous tentons de déterminer à l'avance ce qui doit être fait et comment ce doit être fait.¹

¹ Alphonse Riverin et al., Le management des affaires publiques, Gaétan Morin Editeur, Chicoutimi, 1984, p. 136.

Pour André Gagné (1984), la planification constitue

Un modèle de pensée et de raisonnement qui nous incite à établir la liaison entre le passé récent, le présent et les perspectives d'avenir.¹

Et enfin pour Maurice Poncelet

La planification est un processus par lequel on élabore un ensemble d'objectifs et de moyens par lesquels on compte atteindre ces objectifs.²

De ces trois définitions, il ressort que les uns définissent la planification en termes plus généraux, globaux, et les autres en termes plus spécifiques, plus opérationnels. Ce qui nous conduit à retenir deux sortes de planification, l'une plus stratégique, l'autre plus opérationnelle, qu'Alphonse Riverin définit dans les termes suivants:

La planification stratégique ... consiste fondamentalement à déterminer l'ensemble des grands objectifs à poursuivre par l'organisme. A ce stade, on pose le problème des finalités des décisions publiques et du choix entre les options au niveau le plus élevé. Il s'agit donc d'explicitier la raison d'être de l'organisation et les grandes politiques qui orienteront les actions.³

¹ Ibidem, p. 138.

² Poncelet, Maurice, Le management public, les Presses de l'Université du Québec, Québec 1977, p. 146

³ Riverin, Alphonse et al., op. cit., p. 139.

La planification opérationnelle constitue une opération qui se situe dans le prolongement de l'évaluation des résultats des interventions et de la planification stratégique. Elle correspond en quelque sorte à la programmation des opérations.¹

En synthèse nous retiendrons les définitions suivantes:

La planification stratégique constitue la première composante de la planification. Elle relève du premier élément du cycle de gestion. Elle dégage les grandes orientations, les objectifs d'ensemble, les composantes majeures des principaux programmes de la commission scolaire.

La planification opérationnelle constitue la deuxième composante de la planification. Elle relève du premier et du deuxième éléments du cycle de gestion. Elle permet de traduire en gestes concrets les grandes orientations, les objectifs d'ensemble et les principaux programmes de la commission scolaire.

Dès les définitions nous observons une relation étroite entre planification stratégique et planification opérationnelle, cette dernière s'inscrit dans la perspective d'un continuum par rapport à la première, un complément indispensable, les deux parties constituant un tout sous le vocable "la planification".

¹ Ibidem, p. 152

Le contexte

La planification étant définie, attardons nous un peu sur les cadres à l'intérieur desquels le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif** d'une commission scolaire évoluent. Nous en distinguons trois: un cadre environnemental, un cadre légal, un cadre fonctionnel.

Abordons en premier lieu le cadre environnemental. Celui-ci fait référence au conseil des commissaires, au comité exécutif, à la direction générale, aux différents comités de gestion et de planification, au personnel, aux clientèles, aux parents, aux contribuables, aux écoles, aux municipalités (évaluation municipale, taxation, ententes de location d'équipements...).

Le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif** évoluent également dans un cadre légal. Il s'agit tout d'abord de la Loi sur l'instruction publique qui établit toute base légale de référence sur laquelle repose la corporation scolaire. Cette loi accorde au conseil des commissaires, au comité exécutif et au directeur général plusieurs pouvoirs légaux qu'ils détiennent en propre, et autres pouvoirs que le comité exécutif, le directeur général et les cadres peuvent détenir par voie de délégation du conseil des commissaires. En plus de la loi proprement dite le cadre légal s'élargit considérablement comme en

cercles concentriques successifs, et nous faisons référence aux décrets gouvernementaux, aux décrets ministériels, aux règlements, aux politiques et aux résolutions du conseil des commissaires et du comité exécutif.

Enfin nous qualifions le troisième cadre de fonctionnel, car il est plus proche de la gestion proprement dite du **pouvoir administratif**. Nous abordons ici le cycle évolutif de la gestion par lequel la direction générale assure les responsabilités premières de l'organisme. Ce cycle évolutif repose d'abord sur la planification ensuite sur la mise en oeuvre ou la gestion des moyens (organisation et direction), et enfin sur la gestion des résultats (contrôle et évaluation).

Rôle et importance de la planification

La planification étant définie et les cadres à l'intérieur desquels évoluent le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif** étant précisés, bien que très sommairement, abordons le rôle et l'importance de la planification pour l'ensemble des gestionnaires.

Le directeur général est un manager et le leader "pivot" de la commission scolaire. Au niveau de son management une même distinction peut s'établir qu'au niveau de la planification en terme de "stratégique" et "d'opérationnel". Cette notion est clairement explicitée par Yves Tessier en ces termes:

Le management stratégique (ou pilotage) fournit l'orientation, la conduite et les limites du management opérationnel. La planification stratégique est une fonction majeure d'appui du management stratégique.

Elle est le lieu privilégié de la régulation d'une organisation par rapport à son environnement. Par une surveillance (monitoring) continue de son milieu, l'organisation détecte les changements significatifs et apporte les corrections appropriées dans la poursuite de sa finalité. La planification révèle la capacité cybernétique de l'organisation.

La planification stratégique traduit la capacité externe de s'adapter, la planification opérationnelle, la capacité interne d'apporter les ajustements requis.¹

¹ Tessier, Yves, La planification stratégique en milieu universitaire: théorie et évolution de l'opération plan directeur de l'Université Laval, Québec, 1981, p. 35

Dans ce contexte, tout **pouvoir administratif** se doit d'inscrire sa gestion dans le cadre d'une planification stratégique préalable, adoptée par et avec le **pouvoir politique**, qui établit les assises, les bases sur lesquelles reposeront toutes actions subséquentes. Une telle planification établit les grandes orientations, les objectifs d'ensemble de la commission scolaire, ces éléments étant indispensables pour établir la planification opérationnelle subséquente.

Il apparaît illusoire de faire de la planification opérationnelle si la phase planification stratégique n'a pas été préalablement réalisée. Le **pouvoir administratif** ne connaîtrait pas sa destination. Et au **pouvoir administratif** sans destination les "vents" sont souvent contraires.

La planification permet d'agir plutôt que de continuellement réagir. La planification stratégique dégage les horizons pour une période de cinq à dix ans, la planification opérationnelle permet de gérer adéquatement sur une base annuelle les opérations d'une commission scolaire. Cette institution possède son propre cycle de gestion d'année en année, un cycle répétitif qui encadre la réalisation de la planification opérationnelle, et ce du 1^{er} juillet au 30 juin de chaque année: prévisions budgétaires (avril), clientèles estimées (avril), effectifs en personnel (mai), états financiers du cycle terminal (juin), clientèle certifiée (30 septembre), bulletins scolaires (novembre-janvier-mars-juin), examens scolaires finaux (juin)... Cependant la planification est bien autre chose, pour le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif**, qu'un simple échéancier d'opérations répétitives. Ce serait un

leurre que de s'imaginer planifier en ne faisant que cette opération qui n'en demeure pas moins, toutefois, un élément de la planification, en faisant référence au temps.

S'il est plutôt aisé de s'entendre sur la planification stratégique, il n'en est pas ainsi pour la planification opérationnelle qui repose sur trois facteurs: des opérations à mener, des ressources disponibles ou non, des contraintes inévitables de toute nature. Les mêmes facteurs rendent la planification opérationnelle d'autant plus indispensable.

Le **pouvoir administratif** d'une commission scolaire est responsable de la gestion concrète de son organisme. Ce dernier est excessivement complexe, et voit évoluer de multiples intervenants. Une fois la planification stratégique réalisée et acceptée par l'ensemble des intervenants, qui auront dû d'ailleurs participer activement à sa réalisation, le **pouvoir administratif** doit mettre en action le processus de réalisation du plan opérationnel. Cette opération se doit d'être elle-même planifiée. En effet tous les intervenants qui auront à oeuvrer à l'intérieur du plan opérationnel n'y porteront leur adhésion totale que dans la mesure où ils auront participé à l'élaboration de ce plan et où ils y auront apporté leur adhésion personnelle. Participation, contribution, adhésion au plan, voilà des conditions indispensables à une réalisation optimale du plan.

Le **pouvoir administratif** d'un organisme aussi complexe, en réalisant une opération de planification au niveau de la commission scolaire, établit un schème de référence pour chacun des cadres de services et des écoles. En effet chacun se doit de planifier les objectifs et les activités de son service. Un schème de référence global est indispensable pour permettre à chacun d'évoluer à l'intérieur du plan. Rappelons que la notion de planification est relative également à chacun des différents niveaux. Ce qui est perçu comme de la planification opérationnelle au niveau de la direction générale peut être perçu comme de la planification stratégique pour une direction de service concernée, qui verra à son tour à rendre plus opérationnelle encore, au niveau de son propre service, telles activités du plan. Sans compter que l'observateur non directement concerné ou impliqué ne verra que "cadre théorique" là où le **pouvoir administratif** percevra un "cadre pratique".

Les opérations étant nombreuses et complexes, les ressources étant de plus en plus limitées dans un contexte de gestion de la décroissance, les contraintes étant de plus en plus nombreuses, comment est-il possible de gérer avec efficience sans planification? Des opérations complexes demandent à être ordonnées, coordonnées, synchronisées, harmonisées. Notons par exemple l'implantation d'une nouvelle loi, d'une nouvelle réglementation, de nouveaux programmes, l'élaboration d'un plan quinquennal d'immobilisations, la révision d'objectifs généraux, un plan de redressement académique, etc. Les contraintes sont surtout de nature humaine: la participation, l'implication sont des éléments qui contribuent à atténuer la résistance au changement, qui a un effet combien paralysant.

Planification et cycle de gestion

Abordons maintenant la relation entre la planification et les autres fonctions du cycle de gestion. La planification (stratégique et opérationnelle) est qualifiée comme la première phase du cycle de gestion. Il est bien évident que les plans sont réalisés pour être ensuite appliqués: la deuxième étape du cycle de gestion sera donc la mise en oeuvre qui comprend l'organisation et la direction. Un plan se réalise avec une équipe de gestion composée de cadres ayant chacun des responsabilités propres (finances, équipement, secrétariat général, enseignement, ressources humaines...), chacun apportant sa "pierre" à la construction de "l'édifice". Une telle équipe demande à être dirigée, et surtout coordonnée. Chaque cadre, dans son propre service, dirigeant et coordonnant les activités de son ressort. Ensuite la coordination peut se doubler d'une synchronisation. Il appartient au directeur général, chef d'orchestre, de voir à ce que chacun joue bien sa partition. Nous arrivons à la phase suivante du cycle de gestion, la gestion des résultats qui implique contrôle et évaluation. Un corps public se doit de se comporter comme une entreprise privée en matière de contrôle et d'évaluation. Son "produit fini" s'évalue difficilement; cependant, il est relativement plus facile d'évaluer la gestion. Un contrôle, d'abord: le plan est-il réalisé en toute conformité? Si non pourquoi? quelles sont les facteurs d'inadéquation entre le plan et la réalité observée? Les écarts sont-ils mesurables, sont-ils mesurés? Ces opérations de contrôle ayant été menées, l'évaluation peut se

faire aisément par une analyse de l'écart entre les objectifs du plan et sa réalisation finale. Plus l'écart est minime, plus le plan aura été exécuté avec efficacité et efficience, indépendamment de la valeur intrinsèque du plan lui-même.

Nous pouvons conclure que l'importance et le rôle de la planification sont tels pour le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif** d'une commission scolaire que nous ne pouvons pas qualifier ses acteurs de véritables gestionnaires s'ils ne réalisent pas de plan dans leur gestion (cet énoncé apparaissant même comme un truisme), un plan conçu en commun, réalisé surtout par le **pouvoir administratif**, contrôlé et évalué conjointement avec le **pouvoir politique**.

Les composantes de la planification

Nous nous proposons maintenant d'approfondir plus amplement les notions de planification stratégique et de planification opérationnelle. Le **pouvoir politique** exercera essentiellement son action au niveau de la planification stratégique qui consiste fondamentalement à déterminer l'ensemble des grands objectifs à poursuivre par la commission scolaire. A ce stade se pose la question des finalités de la corporation et du choix entre les options au niveau le plus élevé et se dégagent les grandes politiques qui orientent les actions. La raison d'être étant connue et les priorités politiques établies, les buts et les missions sont fixés. On peut alors penser à la formulation des objectifs qui seront repris par le plan opérationnel.

La planification stratégique telle que conçue par le **pouvoir politique** se caractérise par les éléments suivants:

- Elle est globale, couvrant l'ensemble des activités de la commission.
- Elle est intégrée et non pas juxtaposée aux unités qui composent la commission.
- Elle est pluriannuelle, visant le moyen et long terme.
- Elle est flexible car elle doit prévoir suffisamment de souplesse pour s'adapter aux changements de l'environnement.
- Elle est axée sur l'action, dégagant orientations et directions qui encadrent la planification opérationnelle.
- Elle est dynamique. Préoccupation majeure, elle prévoit une revue périodique et systématique dans le cadre d'un processus continu et évolutif.

Les composantes de la planification stratégique de la commission scolaire présupposent que l'ensemble des conditions suivantes soient respectées:

- une problématique bien identifiée;
- une formulation d'options et de solutions alternatives;
- une analyse, une évaluation, une comparaison des conséquences des options;
- un choix de la conséquence estimée la plus intéressante ou satisfaisante;
- un plan d'action bien développé, encadrant la mise en oeuvre de la solution retenue;
- un souci évident de l'exécution du plan;
- un souci évident du contrôle et de l'évaluation des résultats.

Quant aux composantes elles-mêmes, elles se présentent comme suit:

- une étude de l'environnement externe qui dégage des tendances, des thèmes majeurs intéressant la commission;
- une étude de l'environnement interne qui effectue un examen critique des politiques et opérations de la commission;
- une explicitation des orientations et des priorités des politiques générales au niveau de la commission;
- une explicitation des valeurs privilégiées par les gestionnaires;
- un dégagement des buts et des missions de la commission;
- un dégagement des priorités et des programmes d'intervention majeurs de la commission.

Les contraintes et les obstacles à la planification stratégique sont de nature technique, politique et organisationnelle. Il est en effet difficile de repérer et de mesurer les bénéfices ou avantages des interventions prévues au plan. Les instances politiques et administratives peuvent être peu enclines à clarifier les résultats attendus à l'intérieur d'un échéancier précis car il y aura des comptes à rendre. D'autre part, une fois un plan stratégique adopté, si souple soit-il, le **pouvoir administratif** semble avoir carte blanche pour gérer dans un contexte où chacun peut être jaloux de son pouvoir. Il n'est pas toujours facile pour le **pouvoir politique** de se départir de la "gestion à la petite semaine" au profit d'une gestion qui repose sur un plan.

Inversement, et c'est ce que nous appelons une contrainte organisationnelle, le **pouvoir administratif** peut développer le souci de protéger "sa zone d'incertitude" et "sa marge de manoeuvre" par rapport au **pouvoir politique**. En effet un plan est un instrument idéal pour évaluer les performances du **pouvoir administratif**. Il y a là un ensemble de facteurs qui font en sorte que, à défaut de recul, de confiance en soi et, disons-le, d'expertise, chacun peut trouver son profit à ce qu'il n'y ait point de planification stratégique. Le **pouvoir administratif** conservera l'ensemble de ses activités dans le contexte d'une planification opérationnelle, qui constitue un élément fondamental de la gestion d'une commission scolaire, une gestion qui se veut performante et efficiente. Son succès dépend d'une planification méthodique des opérations, qui sert de base à la mise en oeuvre des activités et des projets, et à leur contrôle et évaluation. Les orientations et stratégies étant déterminées grâce à la planification stratégique, la planification opérationnelle doit apporter la réponse à la manière de nous rendre là où on doit arriver. On y détermine la nature, la structure, les caractéristiques et l'ampleur des activités et des projets envisagés dans le but d'atteindre les objectifs de la commission, et ce dans un contexte d'interrelations entre le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif**.

Le **pouvoir administratif** qui veut rendre la planification opérationnelle efficace doit y impliquer la possibilité d'élaborer une programmation qui précise le mieux possible la nature des tâches et des opérations à réaliser, la description des ressources nécessaires et leur coût et les contraintes qui affectent les activités et les projets dudit programme. Ses composantes sont au nombre de quatre:

- la formulation des objectifs et des conditions d'une performance satisfaisante;
- l'identification des activités;
- le plan des opérations (ce qu'on veut faire et comment le faire);
- le calendrier ou l'échéancier des opérations.

Afin d'atténuer la résistance et l'opposition à la planification opérationnelle, il est sage de la part du **pouvoir administratif** de prendre plusieurs précautions. Notamment, il doit impliquer les principaux intervenants concernés à la commission, établir les priorités, adapter le plan aux changements, rendre clair et évident la relation et la liaison entre la planification stratégique et la planification opérationnelle, établir un mécanisme de révision des plans, s'assurer d'une bonne communication et coordination, établir enfin un esprit d'équipe pour repérer et analyser l'information.

Bref, tout le processus de planification opérationnelle se résume en la formulation d'objectifs précis, avec des résultats anticipés et des plans d'action spécifiques.

Les finalités

Abordons maintenant les interrelations entre administration courante, développement et planification.

Définissons d'abord les deux premiers termes. Par "administration courante", dans une commission scolaire, nous entendons toutes les opérations administratives qui ont un caractère répétitif, qui se renouvellent chaque année; c'est pratiquement la principale balise qui permette d'en établir la limite d'avec le terme "administration générale". La Loi sur l'instruction publique confère le pouvoir de gérer les affaires relevant de l'administration courante d'une façon exclusive et spécifique au comité exécutif de la commission, soit au **pouvoir politique**.

Quant au développement, il est défini par Maurice Poncelet, dans Le Management public,¹ comme des changements qui sont générateurs d'amélioration, ajoutant qu'on ne peut pas croire que croissance égale développement mais que par contre il ne peut y avoir de développement sans croissance positive.

¹ Poncelet, Maurice, op. cit., p. 169

A partir de la première définition décrite ci-dessus, il appert avec évidence que, au niveau de la commission scolaire, les activités que recouvre la notion d'administration courante peuvent s'inscrire aisément à l'intérieur d'une planification opérationnelle. Toutefois une administration courante qui ne serait pas encadrée par des orientations plus générales serait ce qu'on peut qualifier de "gestion à la petite semaine" car les perspectives d'avenir, les horizons ne sont pas dégagés. Et nous voyons donc s'estomper les limites, les frontières entre le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif** ainsi qu'entre la planification stratégique et la planification opérationnelle, le **pouvoir politique** ayant la responsabilité légale de l'administration courante, donc également de l'opérationnel.

Un **pouvoir politique** et un **pouvoir administratif** qui visent un progrès, un développement doivent inscrire dans leur planification des éléments de changement qui apporteront une croissance à la commission. Tout développement implique une opération de planification et toute planification qui n'implique pas des éléments de développement risque de devenir stérile pour tous les gestionnaires. Le développement est revalorisant et le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif** avertis y trouvent pour la commission une source intarissable de renouvellement et d'adaptation à l'environnement en continuelle mutation; la planification y trouve le ressort de son dynamisme.

Là encore les objectifs de développement doivent être clairs et compris de tous. De plus, tous les acteurs concernés doivent participer à l'opération "objectifs de développement", leur adhésion est également un facteur indispensable de succès.

Conclusion

Nous avons pu nous rendre compte, comme Coombs le souligne si bien d'ailleurs, que

La planification de l'éducation est chose trop complexe, trop diversifiée, trop changeante pour admettre une définition simple ou pour se laisser enfermer dans une théorie générale... Et, si la planification de l'éducation peut valablement utiliser des méthodes et des modes de pensée scientifiques, elle n'en est pas moins - comme l'éducation elle-même - plus un art qu'une science.¹

Le pouvoir politique et le pouvoir administratif face à la planification se doivent d'être agents de concertation, de direction, de coordination, d'animation, de consensus, de développement, de contrôle, d'évaluation... Ils doivent viser des plans souples et flexibles, éviter les excès de planification (ni trop, ni trop peu), et se rendre compte que

¹ Coombs, P. Qu'est-ce que la planification de l'éducation?, Unesco, Paris, 1970.

l'évolution des mentalités face à la planification est un élément excessivement important pour leur commission scolaire.

On parle de la planification comme d'un exercice qui favorise une "emprise sur l'avenir", un essai de maîtrise du futur par l'élaboration de politiques susceptibles de permettre la réalisation des buts de la commission.

Pour le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif**, cette planification stratégique et opérationnelle est d'autant plus indispensable qu'ils se situent près du pouvoir de pression.

Le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif** trouvent dans la planification un élément stabilisateur qui leur permet de traverser les "tempêtes" et d'arriver à destination, consolide leurs liens d'interdépendance, cimente leur action, consolide leur unité dans la spécificité des rôles, bref elle constitue le pilier principal de leur action et de la durabilité de leur concertation et de leur cohésion.

L'organisation et la direction

Par notre propre définition de la planification opérationnelle, nous avons noté qu'elle relève également de ce deuxième élément du cycle de gestion que nous appelons "l'organisation", et trouve ensuite son prolongement dans "la direction".

On pourrait s'attendre que l'organisation et la direction appartiennent en propre au pouvoir administratif, soit le directeur général et les cadres, soit individuellement soit en comité de gestion, ce dernier ayant pour principale raison d'être la mise en commun des connaissances, des problèmes et des expériences de tous les responsables situés à un même niveau de gestion sous l'autorité d'un même supérieur. Ce comité a pour avantage premier d'assurer la communication entre tous les responsables, de permettre l'exercice régulier de la participation sans toutefois soustraire les individus à leurs propres responsabilités. Cette participation à la gestion développe le sens de l'appartenance à l'équipe et soude en quelque sorte les composants du pouvoir administratif.

Or la plus grande confusion administrative peut s'insérer dans ces deux éléments majeurs de la gestion car les mêmes droits, pouvoirs et obligations sont conférés par la loi et par les règlements aux deux instances

politique et administrative. En effet, le comité exécutif de la commission scolaire, en vertu de l'article 186 détient d'une façon exclusive "l'administration courante" définie par certains auteurs comme "les choses de routine". D'autre part les règlements accordent au directeur général la responsabilité totale de la gestion de l'ensemble des programmes et des ressources de l'organisme...

Nous reviendrons dans le chapitre suivant sur ce problème majeur de juridiction entre le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif**.

Les contrôles et l'évaluation

Quant aux contrôles et à l'évaluation, il s'agit d'opérations conjointes et communes aux deux instances qui sont facilités par l'intervention d'éléments externes.

Il est relativement aisé d'effectuer les contrôles financiers par des mesures et des politiques internes, mais surtout parce que les dispositions législatives prévoient l'obligation de faire faire une vérification externe par des experts comptables dont le mandat comprend généralement un ensemble de tests très variés et très spécifiques.

Les contrôles et l'évaluation peuvent également s'établir aisément en fonction d'une planification stratégique et d'une planification opérationnelle retenues conjointement, en relation avec l'ensemble des objectifs convenus.

Même en matière académique, le ministère de l'Education a mis en place un ensemble de tests, d'épreuves d'appoint, d'examens facultatifs et d'autres obligatoires, qui permettent aisément de contrôler et d'évaluer le degré de performance atteint, de comparer les performances de chaque commission scolaire par rapport aux autres commissions scolaires prises individuellement ou aux autres commissions scolaires de la région administrative ou aux autres commissions scolaires analysées provincialement. Moyenne régionale et moyenne provinciale sont aussi d'autres points de référence en relation avec ces mêmes examens.

Les contrôles et l'évaluation sont des opérations importantes car elle permettent d'établir les correctifs nécessaires ainsi que d'élaborer les bases du futur plan.

La participation

Comme il l'a déjà été mentionné de façon sporadique, les cinq phases de la gestion que nous venons de voir reposent dans leurs modalités de

réalisation sur un élément clé que nous appelons la participation. En effet, dans une commission scolaire comme dans toute organisation, il est impossible de concevoir qu'une ou plusieurs personnes ne seraient pas en état de requérir l'action des autres.

Notre société évolue en manifestant un intérêt croissant pour la participation. André Gagné voit une relation étroite entre le niveau d'éducation et la participation:

Il existe une corrélation très étroite entre l'amélioration du niveau de l'éducation et le désir de participation des citoyens.¹

Une définition de la participation

Le petit Larousse définit la participation de la façon suivante:

Système dans lequel les salariés d'une entreprise pratiquant la concertation sont associés aux profits et, éventuellement, à la gestion.²

¹ Alphonse Riverin, André Gagné, Jean Turgeon, Janon Hamel, L'administrateur public, un être "pifométrique", Les presses de l'Université du Québec, 1981, p. 34.

² Petit Larousse illustré 1985, Librairie Larousse, Paris, p. 732.

Dans le domaine qui nous concerne, nous ne retiendrons pas la notion de "profits" qui, rattachée à une entreprise, s'exprime en terme "pécuniaire". Cependant, nous pourrions remodeler cette définition en relation avec la gestion de l'éducation au niveau des commissions scolaires en les termes suivants:

"Système dans lequel l'ensemble des commissaires et des gestionnaires d'une commission scolaire pratiquant la concertation sont associés à la gestion, au profit de l'organisation concernée, et, par delà, de chacun des intervenants et bénéficiaires."

Joel de Rosnay décrit, quant à lui, le concept de "participation" de façon imagée:

La participation permet une régulation (depuis le niveau décentralisé jusqu'à celui des grandes régulations macroscopiques) du métabolisme de la société. Cette rééquilibration des pouvoirs s'accompagne évidemment de profondes modifications dans les structures politiques, économiques et sociales.¹

Il s'agit donc d'un comportement reposant sur les notions de "concertation" et "d'association", c'est-à-dire agir de concert dans l'atteinte des objectifs de l'organisme et cela en "association", c'est-à-dire

¹ De Rosnay, Joël, Le macroscopie, Ed. du Seuil, Paris, 1976, p. 279.

d'une façon "collégiale". Un processus relativement lent qui, comme le souligne Pierre D'Aragon dans La participation dans les entreprises¹, consomme du temps, beaucoup de temps...

Nous nous attarderons maintenant d'une façon spécifique sur l'importance de la gestion participative, sur ses avantages, ses inconvénients ainsi que ses limites.

L'importance, les avantages ainsi que les limites et les risques de la gestion participative

Définissons d'abord l'excellence en éducation, nous pourrons mieux discerner ensuite en quoi la participation peut y contribuer.

Les composantes de l'excellence en éducation peuvent se décrire comme suit:

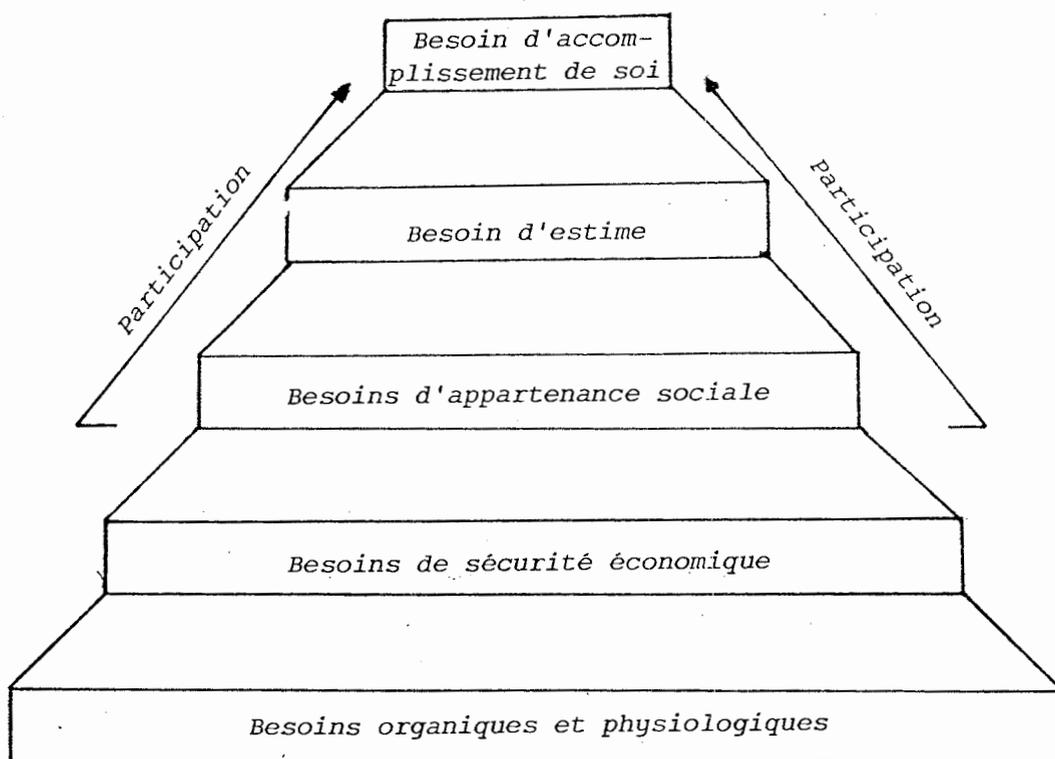
1. des connaissances supérieures (un savoir supérieur);
2. une grande créativité (un savoir faire supérieur);
3. une grande motivation (une volonté supérieure);
4. une bonne qualité des relations interpersonnelles (un savoir faire supérieur);
5. une bonne éducation aux valeurs (un savoir être supérieur);

¹ D'Aragon, Pierre, La participation dans les entreprises, Les presses de l'Université du Québec, Québec, 1980, p. 15.

La participation entre le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif** contribue à l'excellence en permettant une action directe et immédiate sur chacune de ces composantes. Nous y reviendrons. Dans un premier temps voyons les avantages intrinsèques de la participation en relation avec le développement de l'individu, des traits de sa personnalité.

Pour l'individu

La participation agit directement sur les trois premiers besoins tels que présentés par Maslow dans sa hiérarchie des besoins humains.



Avec le développement des sciences du comportement, Maslow a été amené à reformuler, en la simplifiant, sa théorie des besoins. On y distingue maintenant deux grandes catégories: les besoins de préservation de l'individu et les besoins de croissance personnelle. La participation contribue à créer et à maintenir des conditions intrinsèques qui permettent à l'individu de satisfaire ses besoins de croissance, de développement personnels.

Catégories de besoins	Paliers d'humanisation du système scolaire	
Croissance	Création et maintien des conditions intrinsèques à la tâche.	Dont la participation
Préservation	Création et maintien des conditions extrinsèques à la tâche.	

La participation dans la commission scolaire contribue grandement à la satisfaction et à l'adaptation subjectives offrant des structures pour l'exercice du pouvoir de persuasion.

La hiérarchie crée de grandes inégalités dans les satisfactions et l'adaptation de l'individu selon le rang qu'il occupe. La participation corrige ces inégalités. La plupart des hommes désirent exercer un certain

pouvoir, et trouvent par conséquent dans la participation une source importante de satisfactions.

Ces satisfactions sont diverses. Elles sont d'abord psychologiques ou symboliques: lorsqu'un employé est investi d'une autorité, il découvre des dimensions nouvelles de sa personnalité, jouit de se sentir indépendant et de s'affirmer; il a l'impression agréable de se trouver valorisé et d'être tenu en considération.

La participation apporte aussi des avantages matériels ou pragmatiques, telle la possibilité de modifier les conditions de travail dans un sens favorable aux intérêts personnels de celui qui détient ne fût-ce qu'une parcelle d'autorité. Les décisions prises en participation ayant plus de chances que n'en ont les décisions autoritaires de tenir compte des besoins et des intérêts de toutes les parties, le côté arbitraire et désavantageux du contrôle s'estompe d'autant.

En outre, la participation offre "en soi" des satisfactions; ainsi, les réunions de groupe où l'on discute de sujets intéressants et où l'on prend des décisions importantes sont généralement très appréciées dans les commissions scolaires. Et il y a des joies à tenir la gageure de donner

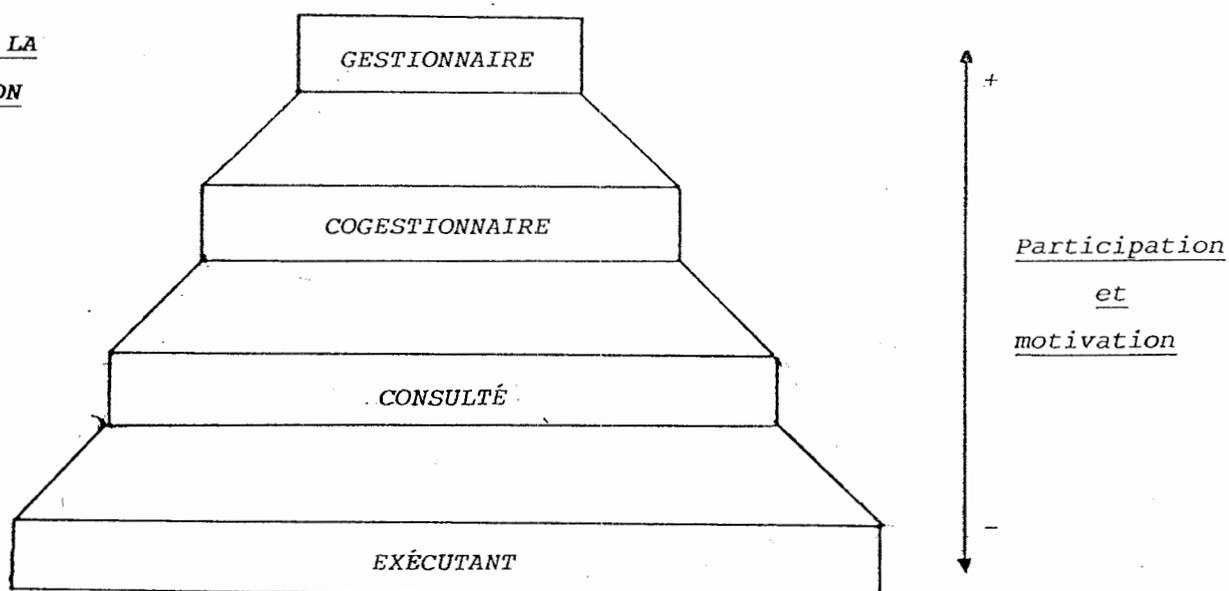
d'avantage de soi en contrepartie de responsabilités accrues, de mettre son ingéniosité et sa compétence à trouver, par exemple, de meilleures méthodes de travail (ce facteur de satisfaction sera souvent en même temps un facteur d'efficacité, de sécurité, de mieux-être). Le rôle des "participants" est plus difficile sans doute, mais aussi plus intéressant. En somme, la participation fait disparaître bien des frustrations chez les membres du personnel, en améliorant leur statut, en leur donnant une certaine influence, en élargissant leur gamme d'activités et en rendant les décisions moins arbitraires et plus conformes à leurs intérêts. Elle hausse des fonctions de simple exécution à la qualité de fonctions de responsabilité; elle associe le personnel, dans une certaine mesure, à la gestion, lui donnant ainsi non seulement de plus grandes satisfactions humaines, mais encore de plus fortes motivations.

La participation dans les commissions scolaires génère et accroît la motivation, en agissant sur une modification du comportement psychologique qui se caractérise par une mise d'énergie, une ardeur et une conviction personnelle à atteindre un objectif. Ou, en d'autres termes, la motivation est un processus psychologique de canalisation des forces internes d'une personne en vue de la réalisation d'objectifs perçus désirables et atteignables. La motivation développe le sentiment d'appartenance, la conviction, l'assurance, la considération de soi, les connaissances...

La participation accroît la motivation car elle améliore le climat organisationnel, effectue des renforcements positifs, aide les individus dans l'atteinte de leurs objectifs, constitue un facteur de "promotion", facilite l'exercice de la gestion par une amélioration de l'organisation du travail, l'enrichissement des tâches, le développement de l'autonomie, l'amélioration de la qualité de l'information, le haussement du seuil de frustration, une adhésion plus grande aux objectifs de l'institution...

La participation sera d'autant plus un facteur de motivation qu'elle se situera plus haut dans la pyramide de la participation. En effet, plus le niveau de participation est élevé, plus la motivation croît car les responsabilités sont accrues et les possibilités de se sentir apprécié sont existantes.

PYRAMIDE DE LA
PARTICIPATION



comportements par l'intervention sur de petits groupes. Lewis a donné de cette supériorité des groupes de participation plusieurs explications, dont la plus intéressante est "l'effet de face à face". C'est à tort qu'on croit les individus plus influençables que les groupes. En effet, il est plus facile de modifier les idées et les habitudes sociales d'un petit groupe que celles d'individus isolés, en partie parce que l'individu se défend de s'écarter des normes du groupe et n'en changera que si le groupe en change.

Un autre avantage de la participation a trait à la notion de contrôle. L'un des aspects les plus subtils et les moins bien identifiés de la participation est sa capacité d'accroître le contrôle exercé par les cadres supérieurs tout en accroissant celui des subalternes. Cette caractéristique de la gestion participative est explicitée par March et Simon qui pensent que là où il y a participation, diverses solutions sont suggérées dans un cadre qui laisse place à l'exercice d'un certain contrôle hiérarchique. La direction participative peut être considérée comme un moyen pour la direction d'avoir plus d'influence sur l'élaboration des décisions aussi bien que comme un moyen d'étendre l'influence des échelons inférieurs de l'organisation.

Loin de mener à l'anarchie, la participation au sein des commissions scolaires doit instaurer davantage d'ordre, d'intégration et de contrôle que l'oligarchie traditionnelle; mais la nature et la répartition du contrôle y

L'expérience prouve en effet que dans les commissions scolaires où la gestion participative est instaurée, le comportement des supérieurs est modifié de façon notable et durable. Ceux-ci deviennent moins formalistes, plus proches de leurs subordonnés, plus réceptifs à leurs suggestions et plus "larges" dans leur style de commandement. Le seuil de tolérance se trouve rehaussé, la qualité des relations s'en trouve améliorée.

La participation améliore la qualité des communications, car les lieux d'informations et d'échanges réciproques se multiplient, la marge d'erreurs se rétrécit, une meilleure compréhension des limites et des contraintes des gestionnaires s'établit. S'instaure une adhésion à la planification stratégique et le climat ainsi que la culture organisationnels s'en trouvent substantiellement améliorés, les participants constituant des agents multiplicateurs de l'information...

Quant à lui, Clermont Barnabé ajoute les éléments suivants:

- Le développement de l'esprit d'équipe et un encouragement pour les pratiques de collaboration;
- une sensibilité plus grande aux contraintes et aux problèmes de l'organisation;
- une volonté et un désir accrus de contribuer à la solution des problèmes de l'organisation...
- une grande ouverture d'esprit et un meilleur dialogue engendrant la multiplication d'idées novatrices;
- le développement du sens des responsabilités.¹

¹ Barnabé, Clermont et Girard, Hermann, Administration scolaire, théorie et pratique, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1987, p. 83-84.

La participation comporte également certains risques, notamment lorsque les organisateurs de la participation manquent de compétence. On prétend que les réunions de groupe, si elles peuvent résoudre certains problèmes, en créent de nouveaux:

- 1) les personnes dont l'avis a été rejeté peuvent s'écarter du groupe;
- 2) la participation peut renforcer la cohésion, mais contre les dirigeants;
- 3) elle peut susciter des espérances de cogestion que les dirigeants ne pourront satisfaire;
- 4) elle peut demander beaucoup de temps, décevoir les participants et n'aboutir qu'à des solutions non-viables.

Il y a également les risques de débordement et celui d'empiéter sur le champ de responsabilité d'autres niveaux de gestion, de luttes de pouvoirs, de conflits entre différents groupes participatifs, de manipulation de l'opinion.

Cependant, il appert que les risques et inconvénients paraissent minimes en considération de l'ensemble des avantages qu'un organisme retire d'une participation complète et sincère.

Conclusion

La planification constitue un instrument du pouvoir persuasif et André Gagné en donne quelques raisons:

La planification est un moyen d'encadrer l'émotivité, l'agressivité, l'ignorance, l'inertie, afin de tirer le meilleur parti possible des circonstances par une action raisonnée qui prend appui sur une analyse critique des conséquences plausibles et probables d'options et de solutions envisageables.¹

La participation dans une commission scolaire est un instrument clé pour l'atteinte de l'excellence en éducation parce qu'elle agit directement sur ses composantes. Comme nous l'avons vu, elle est un élément majeur dans l'émergence et le maintien de la motivation, elle est une condition primordiale pour l'instauration d'une qualité des relations interpersonnelles. Et surtout elle constitue, elle aussi, un lieu de prédilection pour l'exercice du pouvoir de persuasion, pour les échanges, par le phénomène d'osmose, de transfert de connaissances supérieures des uns vers les autres, de transfert des plus créatifs vers les moins créatifs, de défense et de promotion des valeurs de l'institution. Bref, un lieu de prédilection pour le développement de la culture et du climat organisationnels.

¹ Alphonse Riverin et al., op. cit., p. 135.

La planification constitue un élément qui facilite, en principe, le partage et l'exercice des juridictions; elle prédispose à une telle répartition du pouvoir et l'émergence de délégations de pouvoirs objectives en relation directe avec elle. Cependant le désir et la volonté de participation du pouvoir politique peut venir à l'encontre de ce à quoi la planification stratégique et la planification opérationnelle auraient abouti en matière de répartition du pouvoir.

Nous nous retrouvons, comme à la fin du premier chapitre avec le dilemme d'un rapport entre les éléments objectifs que constitue la planification et les éléments subjectifs que constitue le goût de la participation.

Nous aborderons dans ce troisième chapitre le partage des pouvoirs dans lequel nous pourrions voir si ces éléments objectifs auront facilité l'émergence d'une typologie provinciale en matière de délégation de pouvoirs ou si ces éléments subjectifs auront contribué à en empêcher l'apparition.

La deuxième étape consista à analyser chacune de ces sept catégories séparément en classifiant les éléments à partir du plus général pour terminer par le plus spécifique. Une cote fut attribuée à chaque élément pour fins de traitement.

La troisième étape consista à tenter de regrouper les pouvoirs délégués suivant l'échelle:

- pouvoirs communs à toutes les commissions scolaires;
- pouvoirs communs à la majorité des commissions scolaires;
- pouvoirs communs à certaines commissions scolaires;
- pouvoirs divergents.

La quatrième étape consista en une opération de validation et d'interprétation. Pour ce faire, un groupe de travail fut mis en place, groupe composé de quatre directeurs généraux de commissions scolaires.

L'ensemble des données repertoriées et classifiées se trouve à l'annexe IV, qui reproduit la liste cumulative des pouvoirs délégués au comité exécutif et à la direction générale. Le lecteur est invité à en prendre connaissance afin de mieux se situer face aux constats qui suivent.

C Les constats

Le résultat de l'analyse du traitement des données a permis d'aboutir aux constats suivants:

Dès l'opération classification en sept catégories terminée, un premier constat se dégage: en terme de contenu, les délégations se font essentiellement au profit du comité exécutif. En deuxième lieu, elles se font à l'endroit de la direction générale, avec un contenu d'emblée moins volumineux. Les délégations envers les directions de services apparaissent beaucoup plus ponctuelles et spécifiques; toutefois, le cumul des fonctions du directeur général en rend l'évaluation très aléatoire sinon impossible. Afin d'illustrer ce constat global, quelques exemplaires de règlements de délégations au comité exécutif et à la direction générale, provenant de commissions scolaires différentes, sont présentés en annexe III.

Un deuxième constat se dégage relativement à certaines tendances au niveau du comité exécutif et de la direction générale:

- le plus grand nombre de divergences se situe au niveau des fonctions suivantes:

- 1) gestion des personnels;
- 2) gestion de l'enseignement et des services éducatifs;
- 3) gestion des équipements.

Et enfin un constat de portée générale sur l'ensemble des données:

En premier lieu, il n'y a aucun objet de délégation qui soit commun à toutes les commissions scolaires en matière d'administration générale, en deuxième lieu, les "pouvoirs communs" à la majorité recouvrent des domaines d'activité tellement généraux (telles que l'application et l'exécution des politiques générales de la commission, la signification de toute action judiciaire, le choix de services professionnels, la détermination des modalités des relations entre la commission scolaire, le comité de parents et le comité d'école "conformément à la Loi sur l'instruction publique", etc.) qu'on ne peut tirer de conclusion ni sur le plan des pouvoirs effectifs du comité exécutif, ni sur l'aspect des convergences entre les différentes commissions scolaires. En troisième lieu, l'examen de l'ensemble des "pouvoirs divergents", ne révèle aucune cohérence; il ne s'agit en fait que d'une liste additive d'activités attribuées au comité exécutif dans telle ou telle commission scolaire et recoupant par ailleurs des thèmes déjà mentionnés en deuxième lieu, telles les politiques de la commission scolaire avec l'environnement, etc.¹

L'analyse conduit en conséquence à la conclusion générale suivante:

l'insuffisance des données valables pour établir une typologie des convergences de même que le trop grand niveau de divergences ne permet pas d'aboutir à l'émergence d'une typologie des délégations de pouvoirs dans les commissions scolaires de la province.

D Quelques explications

La grande majorité de ces délégations de pouvoirs a été effectuée durant les années 1972 et 1973 suite à l'adoption de la loi 27 et de la

¹ Bélanger, Marc, Bhérier, Harold et Le Régent, Bernard, Problématique de la délégation de pouvoir et du concept d'administration courante dans l'administration des commissions scolaires du Québec, Québec, 1985, p. 10.

réorganisation administrative qui s'ensuivit. D'environ mille deux cents, les commissions furent réduites au nombre d'environ deux cent cinquante. De nouvelles administrations furent partout mises en place, pour lesquelles l'opération délégation de pouvoir constituait plutôt une expérience nouvelle.

L'absence de typologie provinciale des délégations de pouvoirs repose essentiellement sur l'ensemble des considérations suivantes.

1. Elles n'ont pas été réalisées dans les commissions scolaires à partir d'une liste unique de droits, pouvoirs et obligations prévus à la loi; et pas même à partir des articles 189 à 255 qui prévoient spécifiquement les devoirs des commissaires.
2. Elles n'ont pas été réalisées non plus à partir d'une liste unique de fonctions, de tâches.
3. Le nombre des éléments de délégations est très diversifié d'une commission scolaire à l'autre.
4. Les libellés ne sont pas identiques pour un même élément de délégation ce qui en modifie la portée et l'étendue.
5. Les mêmes droits, pouvoirs et obligations sont délégués à trois ou quatre délégataires différents, soit:
 - le comité exécutif;
 - le directeur général;
 - les directeurs de services.

6. Compte tenu du cumul de fonctions du directeur général dans les plus petites commissions scolaires des délégations lui sont faites parfois non pas en fonction de son titre, mais en fonction de son cumul de titres. C'est particulièrement probant en matière de gestion des conventions collectives, qui revient de droit au directeur des services du personnel. Ceci ne permet pas de faire de démarcation nette dans de nombreuses délégations entre le directeur général et les directeurs de services. Ce fait est plus apparent dans les plus petites commissions scolaires.
7. Le fait qu'il y ait trois sortes de commissions scolaires apporte un élément de discrimination additionnel.
8. La taille des commissions scolaires est également apparue comme un élément de discrimination: plus la commission scolaire est grosse, plus le comité exécutif se voit accorder de substantielles délégations, plus la commission scolaire est de petite taille, plus le comité exécutif se limite à l'administration courante. Dans les faits, dans ces cas, le comité exécutif est même quasi inopérant au profit du conseil.
9. L'éventail des possibilités est trop considérable; en effet, la seule liste des tâches et fonctions recensées dans une cinquantaine de commissions scolaires est très impressionnante.
10. Le comité exécutif étant responsable d'une façon exclusive de l'administration courante, une interprétation large ou restreinte de cette notion a une influence directe sur l'ensemble des délégations, (et peut même conduire, à l'extrême, à l'absence de délégations).

11. De nombreux articles de la loi qui sont de la responsabilité du directeur général contiennent explicitement certains des actes administratifs que d'aucuns peuvent prétendre relever du comité exécutif, responsable de l'administration courante.
12. A des éléments de délégations qui auraient pu être identiques, des limites et des restrictions diverses sont fréquemment présentes (gestion des conventions collectives).
13. Des pouvoirs détenus en propre par le directeur général en vertu de la loi sont parfois délégués à un cadre (exemple, la présidence des élections).
14. A l'ensemble de ces éléments objectifs, on peut ajouter des éléments de nature subjective, apportant ainsi une réponse aux interrogations qui concluaient les deux premiers chapitres. Le concept du pouvoir tel qu'il est vécu par les acteurs et le goût pour la participation auront également largement contribué à une grande disparité dans les délégations de pouvoirs.

D'ailleurs, il n'y a pas à de quoi s'étonner outre mesure de ces constats. De nombreuses commissions scolaires ne détiennent pas de délégations de pouvoirs, ce qui ne les a pas empêchées d'établir un modus vivendi construit avec les "acteurs" en place. Michel Crozier ne dit-il pas que

L'action collective n'est pas un phénomène naturel. C'est un construit social.¹

¹ Crozier, Michel et Friedberg, Erhard, op. cit., p. 13.

Pour se maintenir en place dans des commissions performantes, les administrateurs scolaires, délégations de pouvoirs ou pas, ont dû développer dans leurs relations avec le **pouvoir politique** des qualités qu'André Gagné regroupe sous trois titres principaux:

la capacité d'adaptation, la créativité, le leadership.¹

Cependant, loin de nous conduire à une impasse, cette étude nous aura permis de poser les bases à une nouvelle recherche comme nous le verrons dans la conclusion générale.

L'administration courante

Voilà une expression que l'on retrouve confiée aux comités exécutifs de nombreuses institutions: Université du Québec, collèges, commissions scolaires, centres de santé et de services sociaux...

Comment peut-on définir l'administration courante? Me Yves Carrières, dans un avis juridique en date du 6 mai 1981 cite Me Jude Parent, avocat à la CECM:

On peut définir une affaire courante comme étant un acte de pure administration présentant un caractère de routine ou d'urgence et n'impliquant pas l'établissement ou le changement de politique ou d'orientation.²

¹ Gagné, André, L'administrateur public, un être pifométrique, Les presses de l'Université du Québec, Québec, 1981, p. 40.

² Carrières, Yves, Avis légal du 6 mai 1981, CSIM, Montréal, 1981, p. 5.

Me François Houde et Me Jean Beauchesnes, dans un avis juridique du 4 septembre 1984 mentionnent, en faisant référence au **Droit administratif** de Patrice Garant:

L'expression administration courante couvre le champ d'activités suivant:

- les pouvoirs absolument nécessaires à l'exercice des pouvoirs délégués en vertu d'un règlement adopté par le conseil des commissaires;
- les pouvoirs nécessaires au fonctionnement journalier de la commission scolaire.¹

Dans un avis légal émis en août 1975, Me Mario Dumesnil, conseiller juridique de la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec donnait la définition suivante:

Il faut entendre par affaires courantes, les affaires ordinaires, habituelles, par opposition aux affaires extraordinaires qui ne se présentent que dans certaines circonstances.

Ainsi, seront affaires courantes: le paiement des salaires, les menues réparations, les achats de livres et autres choses ordinaires, les mutations, les promotions, etc.

Seront des affaires extraordinaires: expropriations, les constructions d'écoles, les emprunts, etc... et tout ce qui appartient aux commissaires de par la loi (...).

En un mot, ce sont les choses de routine (day-to-day matters) dont est, de par la loi, responsable le comité exécutif et cette responsabilité lui est exclusive.²

¹ Houde, François et Beauchesne, Jean, Avis légal du 4 septembre 1984, Québec, FCSCQ, p. 11.

² Dumesnil, Mario, avis juridique, FCSCQ, Québec, 1975, p. 3.

Quant à lui, Me Marc-André Patoine affirme dans une étude sur la question:

Nous pourrions dire que si la Loi sur l'instruction publique exige un règlement des commissaires, ce n'est pas une affaire courante, mais si l'acte ne pose pas une politique nouvelle et est plutôt en exécution d'une politique existante, alors il y aurait possibilité de qualifier cet acte d'administration courante.¹

L'ensemble de ces définitions nous conduit aux considérations suivantes.

Considérant que le comité exécutif ne détient pas le pouvoir légal de déléguer ses propres pouvoirs, et s'il faut réellement qu'il gère les affaires "de routine", "journalières", nous constatons un très net chevauchement de juridictions entre le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif**.

Rappelons à cet effet que les responsabilités du directeur général ont été définies par un règlement du Conseil des Ministres qui lui confie la responsabilité totale de la gestion des programmes et des ressources de l'organisation..., tel que mentionné à la page 81.

¹ Cité par Me François Houde, op. cit., p. 12.

Pour ajouter à la confusion, une affaire peut-être courante à l'égard d'un cadre supérieur et en même temps être une affaire extraordinaire pour un cadre d'un autre niveau. Il en est de même entre des commissions scolaires de taille différente.

Une fois de plus nous constatons que nous avons à faire là encore à un "construit social": la tradition établie au sein d'une commission scolaire permet de déterminer si telle ou telle décision constitue ou non de l'administration courante pour cette commission. A partir d'une même loi, il y a donc autant de situations qu'il y a de commissions scolaires.

En conclusion, nous avons constaté dans notre état de la situation de solides divergences dans la pratique de la gestion des commissions scolaires, quant à la délégation de pouvoir et à l'administration courante. Nous avons aussi considéré, après analyse des données pertinentes, que ces divergences étaient le résultat d'accommodements locaux ad hoc, et qu'elles représentent en un certain sens un état d'équilibre atteint dans chacune des commissions scolaires observées. Toutefois cet équilibre ne peut être que précaire car les conseils des commissaires, en déléguant massivement au comité exécutif et très peu aux cadres, ont renforcé les conflits potentiels de juridiction, en les maintenant latents.

CONCLUSION

Dans le premier chapitre, en accord avec le point de vue de Galbraith, nous avons mis l'accent sur le fait qu'il n'y a de pouvoir véritable dans nos démocraties modernes que celui qui tend vers le pouvoir de persuasion. Clermont Barnabé en donne trois conséquences:

"Le pouvoir basé sur la persuasion et exercé non pas pour contraindre mais pour influencer (amène) les conséquences (suivantes):

- un consensus très élevé avec un sentiment de satisfaction très fort chez les employés;
- une volonté très grande d'implication et d'engagement dans leur travail et une loyauté vis-à-vis de l'organisation et de ses objectifs;
- un niveau très élevé d'efficacité." ¹

Et François Mauriac, cité par Alphonse Riverin, ajoute à la notion de consensus, de complicité, d'accommodement, dans **Nouveau Bloc-Note**:

Le pouvoir que nous paraissions détenir sur certains esprits n'est au fond que le signe d'une connivence: les hommes cèdent à ce qui va dans le sens de ce qu'ils désirent. ²

Pouvoir de persuasion, oui, mais sans doute avec la recherche de compromis, dans la sauvegarde continuelle des intérêts individuels, des intérêts réciproques et des intérêts communs entre le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif**, dans le respect de l'intérêt supérieur de la commission. C'est ainsi que le pouvoir de persuasion peut résorber ou atténuer les problèmes rattachés aux conflits de juridictions.

Nous nous interrogeons si le concept de pouvoir tel qu'il est vécu pouvait avoir une incidence sur les délégations de pouvoirs à cause des éléments subjectifs qui le sous-tendent.

¹ Barnabé, Clermont et Girard, Hermann, **Administration scolaire, théorie et pratique**, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1987, p. 81.

² Alphonse Riverin, André Gagné, Jean Turgeon, Janon Hamel, **op. cit.**, p. 9.

Dans le deuxième chapitre, nous avons tenté de cerner la dynamique du pouvoir à travers le cycle de gestion et avec la notion de participation comme moyen.

Dans le vécu, comme nous l'avons vu, des difficultés de parcours peuvent apparaître, compte tenu de la perception que le **pouvoir politique** et le **pouvoir administratif** peuvent avoir l'un de l'autre et compte tenu également des attitudes respectives.

Le **pouvoir politique**, s'il manque d'expérience ou d'assurance, peut craindre

**la montée progressive dans les systèmes de
pouvoir d'une "intelligentsia technique" entrant en
compétition avec les classes dirigeantes traditionnelles.**¹

Quant à lui, André Gagné illustre ces difficultés d'ajustement dans les termes suivants:

**En principe, les fonctionnaires ont pour mission
d'implanter les politiques adoptées par les législateurs.
Dans la réalité, ce sont eux, en général, qui proposent
et préparent les programmes et, comme ils les administrent
pratiquement en dehors de tout contrôle législatif, ils
participent à l'élaboration et à la formulation des
politiques et peuvent les modifier par le truchement
de la mise en oeuvre. De plus, ce sont encore eux qui
en font souvent l'évaluation.**²

¹ Sales, Armand, L'inégalité sociale et les mécanismes de pouvoir, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1985, p. 167.

² Alphonse Riverin, André Gagné et al., op. cit., p. 29.

La planification et la participation assurent, en principe, la cohésion interne de l'organisation et facilitent ainsi l'exercice du pouvoir de persuasion par le pouvoir politique et le pouvoir administratif. Elles peuvent atténuer considérablement les effets des problèmes de juridiction et contribuer grandement à les rendre "viables". Toutefois nous nous interrogeons sur l'incidence du goût de la participation sur le partage lui-même des objets de délégations de pouvoirs.

Dans le troisième chapitre nous avons mis l'accent sur les problèmes de juridictions proprement dits. Nous sommes parvenus à la conclusion qu'il n'existait pas de typologie provinciale en matière de délégation de pouvoir, et que la notion d'administration courante ajoutait à la confusion dans les juridictions car elle revêt un contenu accordé dans les lois et règlements à plusieurs instances.

Si nous reprenons la formule de Gérard Bergeron dans le Fonctionnement de l'Etat nous constatons que l'administration scolaire n'a pas de problèmes majeurs au niveau de l'impérialisme. Les problèmes se situent au niveau de l'exécution, car les dispositions législatives et réglementaires accordent souvent les mêmes pouvoirs à deux instances différentes, à l'organisation politique et à l'organisation administrative. Problèmes administratifs de juridictions qui portent atteinte à la cohésion interne et donc à l'exercice du pouvoir de persuasion interne.

Quelles sont les avenues qui pourraient contribuer à résoudre ces problèmes majeurs de gestion? Nous apporterons deux réponses:

1. que l'administration courante demeure entre les mains du pouvoir administratif.

La majeure partie de ce rapport de recherche a fait l'objet de publications dans le bulletin d'information de l'Association des directeurs généraux des commissions scolaires. Cette dernière a été ainsi instrumentée pour faire les représentations politiques auprès du ministre de l'Education.

La loi 107 qui remplacera la Loi sur l'instruction publique au 1er juillet 1989 contient deux articles qui vont dans le sens d'une clarification des juridictions:

Art. 163. Le comité exécutif exerce les fonctions et pouvoirs que lui délègue, par règlement, le conseil des commissaires.¹

Art. 184. Le directeur général assiste le conseil des commissaires et le comité exécutif dans l'exercice de leurs fonctions.

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

Il exerce ses fonctions à plein temps.²

¹ Gouvernement du Québec, ministère de l'Education, Projet de loi 107, Loi sur l'instruction publique, Québec, 1987, p.37.

² Ibidem, p.41.

L'administration courante ou la gestion courante est donc entraîné de se déplacer du pouvoir politique vers le pouvoir administratif par le biais de la loi 107 et le comité exécutif n'exerce que les pouvoirs qui lui sont délégués par le conseil des commissaires.

2. En matière de délégation de pouvoir, tout reste encore à faire, nous sommes en terrain vierge. Cette étude aura permis de constituer les bases à une deuxième étude qui pourra conduire à la constitution d'un modèle type de délégations qui tiennent compte des paramètres suivants:
- a) retenir seulement un modèle pour commission scolaire intégrée, considérant que bientôt toutes les commissions scolaires de la province le seront;
 - b) retenir un modèle pour des commissions scolaires dont la clientèle est proche de la médiane établie entre 3 500 et 3 999 élèves, les autres s'ajustant en plus ou en moins;
 - c) retenir un modèle à partir d'une liste unique de droits, pouvoirs, obligations. La liste des tâches et fonctions recensées dans cette cinquantaine de commissions scolaires sera à cet effet un outil précieux et même indispensable dans la réalisation de ce modèle, tout en étant réduite aux éléments essentiels.
 - d) considérer les dispositions pertinentes de la nouvelle Loi sur l'instruction publique (loi 107), notamment les articles 204 à 301 qui décrivent l'ensemble et chacun des pouvoirs et fonctions dévolus à la commission scolaire.

Bref, voilà tout un projet de recherche qui se profile pour des études au niveau du doctorat en administration scolaire pour l'auteur de ce rapport de recherche.

Cependant, une fois les juridictions clarifiées, nous n'aurons pas réglé tous les problèmes, car le processus décisionnel échappe bien souvent au rationnel administratif. En effet, le rationnel politique obéit à d'autres règles. Alphonse Riverin commente de la façon suivante, dans le Le management des affaires publiques:

Le fait d'être soumis au verdict populaire incite les instances politiques à être sensibles aux mouvements de l'opinion publique qu'elles tentent d'infléchir par leurs interventions ou tout simplement de les percevoir le mieux possible. Etant donné qu'une multitude de critères et de facteurs sont impliqués, les préoccupations managériales sont plus ou moins diluées selon les circonstances. Ce qui semble défendable selon les principes du management ne l'est pas nécessairement selon la logique politique.¹

Et pour terminer ce rapport de recherche de nature politico-administrative, nous laisserons le mot de la fin à Louis Borgeat qui présente une synthèse réaliste dans L'Administration Québécoise, organisation et fonctionnement:

Prendre la direction d'un organe de l'Etat (une commission scolaire) est une toute autre chose que d'accéder à celle d'une entreprise privée, malgré d'indéniables similitudes. C'est d'abord devenir acteur à part entière du processus de production

¹ Riverin, Alphonse, et al., op. cit., p. 38.

des "biens politiques", un processus politico-administratif par lequel sont fixés et réalisés les objectifs officiels de la collectivité, et qui commence dans le tiraillement social des luttes politiques pour se terminer dans les contraintes techniques des opérations administratives. C'est aussi assurer la délicate jonction entre deux types d'acteurs ou univers, soit entre un appareil bureaucratique et le personnel politique qui lui commande. C'est enfin prendre la tête d'un organe dont la mission est de concrétiser et réaliser les politiques du gouvernement en place (conseil scolaire) et, par conséquent, de traduire les politiques en mesures administratives adaptées à la conjoncture.¹

¹ Borgeat, Louis, Dusault, René et Ouellet, Lionel, L'administration Québécoise, organisation et fonctionnement, Les presses de l'Université du Québec, ENAP, Québec, 1984, p. 13 et 14.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES CITES EN REFERENCE

Volumes, avis légaux, textes législatifs
et publications

- BARNABE, Clermont et GIRARD, Hermann, Administration scolaire, théorie et pratique, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1987, 401 p..
- BELANGER, Marc, BHERER, Harold et LE REGENT, Bernard, Problématique de la délégation de pouvoir et du concept d'administration courante dans l'administration des commissions scolaires du Québec, Québec, 1985, 45 p..
- BERGERON, Gérard, Fonctionnement de l'Etat, Presses de l'Université Laval, Québec, 1965, 660 p..
- BORGEAT, Louis, DUSSAULT, René et OUELLET, Lionel, L'administration Québécoise, organisation et fonctionnement, Les presses de l'Université du Québec, ENAP, Québec, 1984, 268 p..
- CARRIERES, Yves, Avis légal, Conseil scolaire de l'Ile de Montréal, Montréal, 1981, 5 p..
- COOMBS, P., Qu'est-ce que la planification de l'éducation? Unesco, Paris, 1970, 15 p..
- CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris, 1977, 436 p..
- D'ARAGON, Pierre, La participation dans les entreprises, Les presses de l'Université du Québec, Québec, 1980, 177 p..
- DE JOUVENEL, Bertrand, Du pouvoir: histoire naturelle de sa croissance, Paris, nouv. éd. 1972, 201 p..
- DE ROSNAY, Joel, Le macroscopie, Ed. du Seuil, Paris, 1976, 295 p..
- DU MESNIL, Mario, Avis juridique, Fédération des commissions scolaires du Québec, Québec 1975, 5 p..

- GAGNE, André, RIVERIN, Alphonse, TURGEON, Jean, HAMEL, Janon, L'administrateur public, un être "pifométrique", Les presses de l'Université du Québec, Québec, 1981, 404 p..
- GALBRAITH, John Kenneth, Anatomie du pouvoir, Editions du Seuil, Paris, 1983, 186 p..
- GARANT, Patrice, Droit administratif, Les Editions Yvon Blais Inc., Montréal, 1981, 281 p..
- GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Loi sur l'instruction publique, (I-14), Québec, 173 p..
- GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Loi sur l'instruction publique, loi 107, Québec, 1987, 127 p..
- HOUDE, François, BEAUCHESNES, Jean, Avis légal, Québec, 1985, 9 p..
- HOUDE, François, BEAUCHESNES, Jean, Avis légal, Québec, 1984, 15 p..
- MINISTERE DE L'EDUCATION, Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs généraux des commissions scolaires pour catholiques, Québec, 1986, 24 p..
- MINISTERE DE L'EDUCATION, Guide d'organisation administrative, DIGEES, Québec, 1972, 40 p..
- PEPIN, G., OUELLETTE, Y., Principes de contentieux administratif, Les Editions Yvon Blais Inc., Montréal, 2e Edition, 1982, 194 p..
- PONCELET, Maurice, Le management public, Les presses de l'Université du Québec, Québec 1977, 146 p..
- RIVERIN, Alphonse, (ouvrage collectif), Le management des affaires publiques, Gaétan Morin Editeur, Chicoutimi, 1984, 425 p..
- SALES, Armand, L'inégalité sociale et les mécanismes de pouvoir, Les presses de l'Université du Québec, Québec, 1985, 276 p..
- TESSIER, Yves, La planification stratégique en milieu universitaire: théorie et évolution de l'opération plan directeur de l'Université Laval, Québec, 1981, 35 p..

UNIVERSITE DU QUEBEC
EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE

LA RELATION ENTRE LE POUVOIR POLITIQUE ET LE POUVOIR
ADMINISTRATIF AU SEIN DES COMMISSIONS SCOLAIRES

PAR
BERNARD LE REGENT

ANNEXES AU
RAPPORT DE RECHERCHE
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
PROFESSIONNELLE EN EDUCATION
SOUS LA DIRECTION DE MME JEANNE MAHEUX

DÉCEMBRE 1988

ANNEXE I

RÉPARTITION DES COMMISSIONS SCOLAIRES SELON LEUR CLIENTÈLE

AU 1988-03-01

(POUR CATHOLIQUES)

CLIENTÈLE	C.S. LOCALES	RÉGIONALES	INTEGRÉES	TOTAL
999 élèves et -	7		5	12
1000 à 1999	25	1	11	37
2000 à 2999	11	3	17	31
3000	9	5	14	28
4000	1	5	6	12
5000	7	3	7	17
6000	2	1	7	10
7000	2	2	8	12
8000	1	1	4	6
9000	1	1	1	3
10000			2	2
11000			2	2
12000	1		3	4
13000			1	1
14000			1	1
15000			2	2
16000				
17000			2	2
18000		1	1	2
19000			1	1
20000			1	1
21000		1		1
22000				
32000 et +			2	2
TOTAL:	67	23	98	188

MÉDIANE 3 500 à 3 999 élèves

ANNEXE II

RÉPARTITION DES 53 DÉLÉGATIONS

DE POUVOIRS

CLIENTÈLE	C.S. LOCALES	RÉGIONALES	INTÉGRÉES	TOTAL
999 élèves et -	2			
1000 à 1999	12			
2000 à 2999	6		4	
3000	5	3	3	
4000		3	1	
5000	2		1	
6000			1	
7000			1	
8000			1	
9000	1			
10000				
11000				
12000	1		1	
13000				
14000				
15000				
16000				
17000			1	
18000		1		
19000				
20000				
21000		1		
22000				
32000 et +			2	
TOTAL:	29	8	16	

MÉDIANE 3 500 à 3 999 élèves

ANNEXE III

QUELQUES MODÈLES DE
DÉLÉGATION DE POUVOIR

COMMISSION SCOLAIRE DE ROUYN-NORANDA

Clientèle : 7 626 élèves

Budget : 37.3 millions

DELEGATION DE POUVOIRS
DU CONSEIL DES COMMISSAIRES
AU COMITE EXECUTIF

- . Conclure des conventions ou ententes avec toute personne, institution ou corporation. - (Règl. no 3-1974)
- . Procéder à l'engagement du personnel de cadre et des directeurs et des directrices d'école. - (Règl. no 13-1974)
- . Déterminer le personnel requis pour l'administration et l'enseignement ainsi que son engagement, à l'exception du personnel hors-cadre, cadre et de gérance. - (Règl. no 2-1972)
- . Administrer le budget de la Commission scolaire et renouveler les emprunts à court terme à l'intérieur du pouvoir d'emprunt déterminé par le Conseil des commissaires. (Règl. no 2-1972)
- . Approuver les modalités des emprunts à long terme négociés par le ministre des Finances. - (Règl. no 20-1983)
- . Approuver le choix du fiduciaire, du conseiller juridique, de l'imprimeur des titres et du négociant en valeurs mobilières. - (Règl. 20-1983)
- . Obtenir l'autorisation du ministère de l'Education pour vendre les écoles non utilisées et donner suite à ses recommandations. - (Règl. no 8-1974)
- . Accepter la vente de lots adjugés à la Commission scolaire moyennant le remboursement des taxes dues et les frais encourus. - (Règl. no 9-1974)
- . Accorder des droits de passage sur les propriétés de la Commission scolaire selon un plan détaillé des lieux concernés et signer les ententes nécessitées. - (Règl. no 10-1974)
- . Prendre connaissance des plaintes relatives au rôle de perception et entendre toute partie intéressée lors de la révision dudit rôle de perception; - (Règl. no 5-1974)
- . Faire la révision du rôle de perception et corriger les erreurs commises lors de la confection dudit rôle. - (Règl. no 5-1974)
- . Apporter des amendements au rôle de perception lorsqu'il est jugé de le faire conformément aux dispositions de la loi. - (Règl. 5-1974)
- . Prendre connaissance des plaintes relatives au rôle d'évaluation égalisé et entendre toute partie intéressée lors de la révision dudit rôle d'évaluation. - (Règl. no 16-1976)
- . Faire la révision du rôle d'évaluation égalisé et corriger les erreurs commises lors de la confection dudit rôle. - (Règl. no 16-1976)
- . Lorsqu'il est jugé de le faire, apporter des amendements au rôle d'évaluation égalisé conformément aux dispositions de la loi. - (Règl. no 16-1976)
- . Homologuer le rôle d'évaluation égalisé. - (Règl. no 16-1976)

- . Accepter les demandes d'expropriation selon un plan détaillé des lieux concernés et signer les contrats nécessités. - (Règl. no 11-1974)
- . Demander des soumissions
Ouvrir les soumissions demandées
Accepter les tableaux comparatifs des soumissions reçues
Choisir et accepter une soumission, compte tenu des directives du Ministère à cet effet. - (Règl. no 14-1974)
- . Préparer un calendrier scolaire pour les élèves des classes maternelles et des niveaux élémentaire et secondaire. - (Règl. no 17-1977)
- . Nommer un contrôleur d'absences avant le 1er septembre de chaque année. - (Règl. no 7-1974)
- . Organisation des cours requis par la clientèle scolaire. - (Règl. no 2-1972)
- . Achats des manuels et du matériel nécessaires à l'enseignement. - (Règl. no 2-1972)
- . Entretien et aménagement des édifices de la Commission scolaire en tenant compte des budgets préparés à cette fin. - (Règl. no 2-1972)
- . Organisation du système de transport des élèves sur tout le territoire de la Commission et contrôle de l'efficacité. - (Règl. no 2-1972)
- . Avoir la responsabilité du recensement électoral. - (Règl. no 12-1974)
- . Déterminer les endroits de votation pour les élections scolaires. - (Règl. no 7-1974)

DELEGATION DE POUVOIR DU
CONSEIL DES COMMISSAIRES
AU PRESIDENT ET AU DIRECTEUR GENERAL

- . Signature des documents officiels d'opérations courantes - (P-16-SG).

DELEGATION DE POUVOIR DU
CONSEIL DES COMMISSAIRES
AU DIRECTEUR GENERAL

- . Présenter au ministère de l'Education du Québec des demandes de subventions dans le cadre des allocations supplémentaires et spécifiques. - (Règl. no 18-1981)
- . Autoriser le Directeur général à signer les formules de frais de déplacements des commissaires. - (P-1-DG)
- . Assumer la gestion courante des conventions collectives en ce qui a trait à:
 - . a) l'acceptation des engagements, des démissions et des mouvements (à l'exception des promotions) relatifs au personnel enseignant et découlant de l'application des conventions collectives en vigueur;
 - . b) l'acceptation des engagements, des démissions et des mouvements relatifs au personnel de soutien et découlant de l'application de la convention collective en vigueur. - (Règl. no 19-1981)

DELEGATION DE POUVOIR
DU COMITE EXECUTIF AU
DIRECTEUR GENERAL

- . Engagement du personnel enseignant et du personnel de soutien - (R-2-1972)

DELEGATION DE POUVOIRS DU
DIRECTEUR GENERAL AU
SECRETARE GENERAL

Règlement 15-1975:

- . Réunions du Conseil des commissaires: avis de convocation, ordre du jour, rédaction des procès-verbaux, correspondance
- . Publication des avis publics et relevés de résolution
- . Certifier les copies et extraits de registres, livres et autres documents
- . Garde des registres, livres, plans, cartes et autres documents produits, déposés et conservés dans son bureau
- . Responsabilité des archives
- . Préparation de la liste électorale
- . Responsabilité du recensement scolaire
- . Agit comme président d'élection lors des élections de commissaires d'écoles.

1987 11 18

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 2 - SG

Rés.: C-72-3-36/122

Date: 72-08-17

Page: 1 de 2

REGLEMENT NUMERO 2 - 1972 CONCERNANT LA DELEGATION, AU COMITE EXECUTIF,
DE CERTAINS DROITS, POUVOIRS ET OBLIGATIONS DU CONSEIL DES COMMISSAIRES
~~DE LA COMMISSION SCOLAIRE DE ROUYN.~~

ARTICLE I: Disposition générales

- A. Le présent règlement est désigné sous le nom de "règlement numéro 2 - 1972 pour la délégation, au comité exécutif, de certains droits, pouvoirs et obligations du conseil des commissaires de la commission scolaire de Rouyn".
- B. Le présent règlement détermine les pouvoirs que le conseil des commissaires délègue au comité exécutif ainsi que les conditions de cette délégation.

ARTICLE II: Pouvoirs délégués

Le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la présente commission scolaire, les droits, pouvoirs et obligations dans les domaines suivants, et la charge de les assumer pour et à sa place:

- A. Personnel: Détermination du personnel requis pour l'administration et l'enseignement ainsi que son engagement, à l'exception du personnel hors-cadre, cadre et de gérance.
- (Voir également Règlement 14-1974: Rés: C-74-7-11/201 du 74-11-21 déléguant au Comité exécutif l'engagement du personnel de cadre et de direction d'école.
- (Voir également Règlement 21-1981: Rés: C-1727 du 81-01-12 déléguant au directeur général l'acceptation des engagements du personnel enseignant et du personnel de soutien).
- B. Financement: Administration du budget de la commission scolaire en conformité avec les normes établies par le ministère de l'Education et renouvellement d'emprunts à court terme à l'intérieur du pouvoir d'emprunt déterminé par le conseil des commissaires.
- C. Enseignement: Organisation des cours requis par la clientèle scolaire et en conformité avec les programmes du Ministère de l'Education.
- D. Matériel didactique: Achats des manuels et du matériel nécessaires à l'enseignement.
- E. Equipement: Entretien et aménagement des édifices de la commission scolaire répondant aux programmes et à la clientèle scolaire en tenant compte des budgets préparés à cette fin.
- F. Transport: Organisation du système de transport des élèves sur tout le territoire de la commission et contrôle de l'efficacité.

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 2 - SG

Rés.: C-72-3-36/122

Date: 72-08-17

Page: 2 de 2

ARTICLE III: Conditions de la délégation

La présente délégation de droits, pouvoirs et obligations est faite aux conditions suivantes:

- A. Le comité exécutif doit présenter, à chacune des réunions du conseil des commissaires, un compte rendu des actes posés en vertu de la présente délégation.
- B. Le comité exécutif doit présenter au conseil des commissaires, lors d'une réunion (en septembre ou octobre), un rapport sur l'ensemble des actes posés, au cours de l'année, en vertu de la présente délégation.
- C. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non-admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
- D. Sous réserve du droit, pour le conseil des commissaires, de rescinder, rappeler, annuler toute décision du comité exécutif qui excéderait les limites de la présente délégation.

ARTICLE IV: Durée de la délégation

La présente délégation sera effective, à compter de l'approbation du présent règlement par le ministre de l'Education.

14 Nov. 72

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 3 - SG

Rés.: C-74-2-48/67

Date: 74-06-20

Page: 1 de 1

REGLEMENT NUMERO 3-1974 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU
COMITE EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:

Conclure des conventions ou ententes avec toute personne, institution ou corporation dans le cadre des lois et règlements en vigueur dans la province.

2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rap-peler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui ou-trepasserait les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'ap-probation du présent règlement par le ministre de l'Education.
6. Adopté par le conseil des commissaires le 20 juin 1974.

Approuvé par le ministre de l'Education le *19 août 1974*

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 5 - SG

Rés.: C-74-2-51/70

Date: 74-06-20

Page: 1 de 1

REGLEMENT NUMERO ⁵ 5-1974 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU COMITE
EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:
 - prendre connaissance des plaintes relatives en rôle de perception et entendre toute partie intéressée lors de la revision dudit rôle de perception;
 - faire la revision du rôle de perception et corriger les erreurs commises lors de la confection dudit rôle;
 - apporter des amendements au rôle de perception lorsqu'il est jugé de le faire conformément aux dispositions de la loi.
2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rappeler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui outrepasserait les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'approbation du présent règlement par le ministre de l'Education.
6. Adopté par le conseil des commissaires le 20 juin 1974.

Approuvé par le ministre de l'Education le 19 août 1974

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 6 - SG

Rés.: C-74-2-52/71

Date: 74-06-20

Page: 1 de 1

REGLEMENT NUMERO 7-1974 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU COMITE
EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:

Déterminer les endroits de votation pour les élections scolaires.

2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rappeler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui outrepasserait les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'approbation du présent règlement par le ministre de l'Education.
6. Adopté par le conseil des commissaires le 20 juin 1974.

Approuvé par le ministre de l'Education le *19 août 1974*

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 7 - SG

Rés.: 74-2-53/72

Date: 74-06-20

Page: 1 de 1

REGLEMENT NUMERO 7-1974 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU COMITE EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:

Nommer un contrôleur d'absences avant le 1er septembre de chaque année.

2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rappeler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui outrepasserait les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'approbation du présent règlement par le ministre de l'Education.
6. Adopté par le conseil des commissaires le 20 juin 1974.

Approuvé par le ministre de l'Education le 19 août 1974

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 8 - SG

Rés.: C-74-5-14/164

Date: 74-10-17

Page: 1 de 1

REGLEMENT NUMERO 8-1974 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU COMITE
EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:

Obtenir l'autorisation du ministère de l'Education pour vendre les écoles non utilisées et donner suite à ses recommandations.

2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rappeler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui outrepasserait les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'approbation du présent règlement par le ministre de l'Education.
6. Adopté par le conseil des commissaires le 17 octobre 1974.

Approuvé par le ministre de l'Education le 18 novembre 1974

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 9 - SG

Rés.: C-74-5-15/175

Date: 74-10-17

Page: 1 de 1

REGLEMENT NUMERO 2-1974 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU COMITE EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:

Accepter la vente de lots adjugés à la commission scolaire moyennant le remboursement des taxes dues et les frais encourus.

2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rap-peler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui outre-passerait les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'ap-probation du présent règlement par le ministre de l'Education.
6. Adopté par le conseil des commissaires le 17 octobre 1974.

Approuvé par le ministre de l'Education le 18 novembre 1974

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 10 - SG
Rés.: C-74-5-16/176
Date: 74-10-17
Page: 1 de 1

REGLEMENT NUMERO ¹⁰ X-1974 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU COMITE
EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:

Accorder des droits de passage sur les propriétés de la commission scolaire selon un plan détaillé des lieux concernés et signer les ententes nécessitées.

2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rap-peler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui outre-passerait les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'ap-probation du présent règlement par le ministre de l'Education.
6. Adopté par le conseil des commissaires le 17 octobre 1974.

Approuvé par le ministre de l'Education le 18 novembre 1974

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 11 - SG

Rés.: C-74-5-17/177

Date: 74-10-17

Page: 1 de 1

REGLEMENT NUMERO ¹¹12-1974 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU COMITE
EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:

Accepter les demandes d'expropriation selon un plan détaillé des lieux concernés et signer les contrats nécessités.

2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Éducation.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rap-peler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui outre-passerait les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'ap-probation du présent règlement par le ministre de l'Éducation.
6. Adopté par le conseil des commissaires le 17 octobre 1974.

Approuvé par le ministre de l'Éducation le 18 Nov. 1974

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 12 - SG
Rés.: C-74-5-18/178
Date: 74-10-17
Page: 1 de 1

REGLEMENT NUMERO ¹² 13-1974 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU COMITE

EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:

Avoir la responsabilité du recensement électoral.
2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rap-peler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui outre-passerait les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'ap-probation du présent règlement par le ministre de l'Education.
6. Adopté par le conseil des commissaires le 17 octobre 1974.

Approuvé par le ministre de l'Education le

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 13 - SG

Rés.: C-74-7-11/201

Date: 74-11-21

Page: 1 de 1

¹³
REGLEMENT NUMERO ~~14~~-1974 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU COMITE

EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:

Procéder à l'engagement du personnel de cadre et des directeurs d'école.
2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rap- peler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui outre- passerait les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'ap- probation du présent règlement par le ministre de l'Education.
6. Adopté par le conseil des commissaires le 21 novembre 1974.

Approuvé par le ministre de l'Education le *20 janvier 1975*

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 14 - SG

Rés.: C-74-9-11/221

Date: 74-12-19

Page: 1 de 1

REGLEMENT NUMERO ¹⁴13-1974 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU COMITE
EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:
 - demande de soumissions pour la Commission scolaire Rouyn-Noranda;
 - ouverture des soumissions demandées par la Commission scolaire Rouyn-Noranda;
 - acceptation des tableaux comparatifs des soumissions reçues;
 - choix et acceptation d'une soumission, compte tenu des directives du Ministère à cet effet.
2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rap-peler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui ou-trepasseront les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'ap-probation du présent règlement par le ministre de l'Education.
6. Adopté par le conseil des commissaires le 19 déc. 74

Approuvé par le ministre de l'Education le 27 janv. 75

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 15 - SG

Rés.: C-75-17-10/351

Date: 75-04-17

Page: 1 de 1

¹⁵
REGLEMENT NUMERO 18-1975 RELATIF A LA REPARTITION DE CERTAINS DROITS,
POUVOIRS ET OBLIGATIONS DU DIRECTEUR GENERAL AU SECRETAIRE GENERAL EN
VERTU DE L'ARTICLE 204a DE LA LOI DE L'INSTRUCTION PUBLIQUE

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires répartit au Secrétaire général de la Commission scolaire Rouyn-Noranda, certains droits, pouvoirs et obligations du Directeur général dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:
 - Réunions du conseil des commissaires: avis de convocation, ordre du jour, rédaction des procès-verbaux, correspondance
 - Publication des avis publics et relevés de résolution
 - Certifier les copies et extraits de registres, livres et autres documents
 - Garde des registres, livres, plans, cartes et autres documents produits, déposés et conservés dans son bureau
 - Responsabilité des archives
 - Préparation de la liste électorale
 - Responsabilité du recensement scolaire
 - Agit comme président d'élection lors des élections de commissaires d'écoles.
2. Les droits, pouvoirs et obligations qui ne font pas l'objet de cette répartition continuent de relever du Directeur général.
3. La présente répartition devient effective à compter de la date d'approbation du présent règlement par le ministre de l'Education.
4. Adopté par le conseil des commissaires le 17 octobre 1975

Approuvé par le ministre de l'Education, le 30 avril 1975

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 16 - SG

Rés.: C - 532

Date: 76-09-13

Page: 1 de 1

REGLEMENT NUMERO ¹⁶ 21-1976 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU COMITE
EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:
 - prendre connaissance des plaintes relatives au rôle d'évaluation égalisé et entendre toute partie intéressée lors de la révision dudit rôle d'évaluation;
 - faire la révision du rôle d'évaluation égalisé et corriger les erreurs commises lors de la confection dudit rôle;
 - lorsqu'il est jugé de le faire, apporter des amendements au rôle d'évaluation égalisé conformément aux dispositions de la loi;
 - homologuer le rôle d'évaluation égalisé.
2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rappeler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui outrepasserait les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'approbation du présent règlement par le ministre de l'Education.
6. Adopté par le conseil des commissaires le 3 septembre 1976

Approuvé par le ministre de l'Education le 11 octobre 1976

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 17 - SG

Rés.: C - 642

Date: 77-01-10

Page: 1 de 1

17

REGLEMENT NUMERO 18-1977 RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS AU COMITE EXECUTIF

1. Par le présent règlement, le conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la Commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:

Préparer un calendrier scolaire pour les élèves des classes maternelles et des niveaux élémentaire et secondaire;
2. Le comité exécutif fait rapport au conseil des commissaires des actes posés en vertu de la présente délégation.
3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses non autorisées et/ou non admissibles aux subvention d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
4. Le conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, rap-peler ou annuler toute décision prise par le délégataire qui outre-passerait les limites de la présente délégation.
5. La présente délégation devient effective à compter de la date d'ap-probation du présent règlement par le ministre de l'Education.
6. Adopté par le Conseil des commissaires le 10 janvier 1977

Approuvé par le ministre de l'Education le 28 janvier 1977.

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 18 - SG

Rés.: C-1726

Date: 81-01-12

Page: 1 de 1

17
REGLEMENT NUMERO 20-1981 RELATIF AUX DEMANDES DE SUBVENTIONS AU MEQ DANS
LE CADRE DES ALLOCATIONS SUPPLEMENTAIRES ET SPECIFIQUES

1. Par le présent règlement, le Conseil des commissaires délègue au directeur général de la commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:
 - Présenter au ministère de l'Education du Québec des demandes de subventions dans le cadre des allocations supplémentaires et spécifiques.
2. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit dépasser les pouvoirs délégués au directeur général.

Note explicative (s'il y a lieu):

Code: R - 19 - SG

Rés.: C - 1727

Date: 81-01-12

Page: 1 de 1

¹⁹
REGLEMENT NUMERO ~~21~~-1981 RELATIF A LA GESTION DES CONVENTIONS COLLECTIVES

1. Par le présent règlement, le Conseil des commissaires délègue au directeur général de la commission scolaire Rouyn-Noranda les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et le charge de l'assumer pour et à sa place, savoir:

La gestion courante des conventions collectives en ce qui a trait à:

- a) l'acceptation des engagements, des démissions et des mouvements (à l'exception des promotions) relatifs au personnel enseignant et découlant de l'application des conventions collectives en vigueur
 - b) l'acceptation des engagements, des démissions et des mouvements relatifs au personnel de soutien et découlant de l'application de la convention collective en vigueur.
2. Par le présent règlement, le Conseil des commissaires autorise aussi le directeur des services au personnel à signer tous les documents ainsi pertinents.
 3. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit dépasser les pouvoirs délégués au directeur général et au directeur des services au personnel.

COMMISSION SCOLAIRE D'ABITIBI

Clientèle : 5 380 élèves

Budget : 29.2 millions

ATTENDU QU'aux termes de l'article 204 de la Loi de l'Instruction publique, le conseil des commissaires peut, par règlements, répartir au secrétaire général certains pouvoirs, droits et obligations du directeur général.

Dispositions générales

Le présent règlement est désigné sous le numéro 01-1976. Il répartit certains droits, pouvoirs et obligations du directeur général au secrétaire général.

Règles particulières

1. Le présent règlement confie au secrétaire général la charge de rédiger et de contresigner, conformément à l'article 201 de la Loi de l'Instruction publique, les procès-verbaux de tous les actes et délibérations des séances du conseil des commissaires et du comité exécutif.
2. Le secrétaire général est le dépositaire de toutes les archives de la corporation et en assume la garde.
3. Les copies, extraits de registres et livres de délibérations de la corporation sont certifiés par le secrétaire général.
4. Les avis publics et spéciaux sont donnés par le secrétaire général.
5. Le recensement général de la population ainsi que l'inscription officielle des élèves sont effectués sous l'autorité du secrétaire général, qui prend toutes les mesures prévues par la Loi ou les règlements.
6. Le secrétaire général doit exercer ces pouvoirs et obligations sous la direction du directeur général.

Durée du présent règlement

Le présent règlement est effectif à compter de son approbation par le Ministre de l'Éducation.

Adopté par le Conseil des Commissaires, en date du C-76-903

_____ 1976.

M. Michel Allard
Secrétaire Général

Ma/gc

Le 4 février 1976.

PROJET DE RÈGLEMENT NO 04-1987

Règlement no 04-1987 relatif à la délégation au coordonnateur des Services du personnel des droits, pouvoirs et obligations en matière d'élections scolaires qui sont ordinairement dévolus au directeur général en vertu de l'article 192 de la Loi sur l'instruction publique.

1. Disposition générale

Le présent règlement entre en vigueur 15 jours après sa publication dans les journaux locaux.

2. Dispositions particulières

2.1 Le présent règlement délègue au coordonnateur des Services du personnel tous les droits, pouvoirs et obligations en matière d'élections scolaires qui sont prévus dans la Loi sur l'instruction publique et qui sont normalement dévolus au directeur général. Sans restreindre la généralité de ce qui précède et pour valoir à titre indicatif la présente délégation comprend notamment:

- les droits, pouvoirs et obligations du président d'élection;
- les droits, pouvoirs et obligations relatifs à la préparation de la liste électorale;
- les droits, pouvoirs et obligations relatifs à la correction de la liste électorale suite à une décision de la Cour provinciale;
- les droits, pouvoirs et obligations relatifs à la mise en candidature pour l'élection des commissaires;
- les droits, pouvoirs et obligations relatifs à la nomination des officiers d'élection;
- les droits, pouvoirs et obligations relatifs à la tenue du scrutin pour l'élection des commissaires;
- les droits, pouvoirs et obligations relatifs aux avis et rapports suite à une élection des commissaires.

- 2.2 Le coordonnateur des Services du personnel agissant sous la direction du directeur général pour ce qui a trait aux élections scolaires devra lui rendre compte des actes posés en vertu de la présente délégation.

Règlement no 03-1987 modifiant le règlement no 01-1976 relatif à la délégation au secrétaire général de certains pouvoirs et obligations en matière d'avis public et de tenue des registres de la commission scolaire qui sont ordinairement dévolus au directeur général en vertu de l'article 192 de la Loi sur l'instruction public.

1. Dispositions générales:

- 1.1 Le présent règlement abroge le règlement no 01-1976 adopté le 5 février 1976.
- 1.2 Le présent règlement entre en vigueur 15 jours après sa publication dans les journaux locaux.

2. Règles particulières:

- 2.1 Le secrétaire général à la garde des registres, livres, plans, cartes et autres documents qui sont produits déposés et conservés dans son bureau.
- 2.2 Le secrétaire général ne peut se dessaisir d'aucun des documents contenus dans les archives de la commission scolaire qu'avec la permission de cette commission, ou sur l'ordre d'un tribunal compétent ou du ministre.
- 2.3 Le secrétaire général doit assister aux séances de la commission scolaire et dresser des procès-verbaux qui seront inscrits dans le "Livre des délibérations".
- 2.4 Les copies, extraits de registres et livres de délibérations de la commission scolaire seront authentifiés par le secrétaire général.
- 2.5 Le secrétaire général est dépositaire de toutes les archives de la commission scolaire.
- 2.6 Les avis publics et spéciaux sont donnés par le secrétaire général.

- 2.7 Le secrétaire général agissant sous la direction du directeur général devra lui rendre compte des actes posés en vertu de la présente délégation.
- 2.8 En l'absence du secrétaire général, le directeur général pourra se prévaloir des pouvoirs, droits et obligations qui sont conférés au secrétaire général en vertu du présent règlement.
- 2.9 Le directeur général conserve tous les autres pouvoirs, droits et obligations conférés par la Loi sur l'instruction publique au secrétaire-trésorier et qui n'ont pas été répartis à un autre cadre.

COMMISSION SCOLAIRE LAC-TÉMISCAMINGUE

Clientèle	:	3 400 élèves
Budget	:	21.7 millions

COMMISSION SCOLAIRE LAC-TEMISCAMINGUE.

REGLEMENT DELEGUANT AU COMITE EXECUTIF LE POUVOIR D'ADMINISTRER LE BUDGET D'IMMOBILISATIONS.

DISPOSITIONS GENERALES

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de "Règlement numéro 4-1977 déléguant au comité exécutif le pouvoir d'administrer le budget d'immobilisations".
2. Le présent règlement détermine aussi les modalités et les limites de cette délégation.

POUVOIRS DELEGUES

3. Le Conseil des Commissaires délègue au Comité Exécutif les pouvoirs suivants:
 - 3.1 Article 4.5 Equipement léger à l'élémentaire pour fins sportive et d'éducation physique.
 - 3.2 Article 4.6 Plan de développement des langues.
 - 3.3 Article 5.1 Biens meubles: appareillage, outillage, matériel roulant.
 - 3.4 Article 5.2 Enseignement professionnel.
 - 3.5 Transférabilité des crédits alloués pour l'année en cours à l'exercice financier suivant.

OBLIGATION DU COMITE EXECUTIF ET LIMITATION DE LA DELEGATION

- 4.1 Le présente délégation prendra effet à compter de l'approbat du présent règlement par le Ministre de l'Education, jusqu'à rappel par le Conseil des Commissaires.

Adopté par le Conseil des Commissaires en date du 26 septembre 1977, résolution numéro 77-2343.

Règlement non approuvé par le Ministre de l'Education. Ref: Lettre de Gilbert Drolet en date du 15 décembre 1977.

COMMISSION SCOLAIRE LAC TEMISCAMINGUE

REGLEMENT POUR LA DELEGATION, AU COMITE EXECUTIF, DU POUVOIR D'AUTORISER LES DEBOURSES D'OPERATION COURANTE.

DISPOSITIONS GENERALES

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de règlement numéro 2 - 1972 pour la délégation, au Comité Exécutif, du pouvoir d'autoriser les déboursés d'opération courante.
2. Le présent règlement détermine les pouvoirs que le Conseil des Commissaires délègue au Comité Exécutif ainsi que les modalités de cette délégation.

POUVOIRS DELEGUES

3. Jusqu'au rappel du présent règlement le Conseil des Commissaires délègue au Comité Exécutif de la présente Commission Scolaire, les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant, et le charge de l'assumer pour et à sa place: d'autoriser les déboursés requis, pour l'administration, courante de la Commission, normalement prévus au budget.

OBLIGATION DU COMITE EXECUTIF ET LIMITATION DE LA DELEGATION

4. Le Comité Exécutif doit présenter, à chacune des réunions régulières du Conseil des Commissaires un compte rendu écrit des actes posés en vertu de la présente délégation.
5. Le Comité Exécutif doit présenter au Conseil des Commissaires, lors de sa réunion du mois de juillet un rapport sur l'ensemble des actes posés, au cours de l'année, en vertu de la présente délégation.
6. Les actes posés par le Comité Exécutif en vertu de cette délégation de pouvoir doivent demeurer à l'intérieur des dépenses admissibles et inadmissibles budgétés et prévus par le Conseil des Commissaires et autoriser par le Ministère de l'Education. Ces dépenses doivent être faites en concordance avec les politiques et les priorités établies par le Conseil des Commissaires. Tout changement que le Comité Exécutif jugerait nécessaire d'apporter aux priorités et/ou politiques qui en entraînerait des affectations financières autres que celles prévues, doit être préalablement soumis au Conseil des Commissaires pour approbation si ce dernier le juge à propos.
7. Le présent règlement entrera en vigueur selon la loi.

Adopté par le Conseil des Commissaires en date du 24 août 1972.

Approuvé par le Ministre en date du 30 novembre 1972.

COMMISSION SCOLAIRE LAC-TEMISCAMINGUE.

REGLEMENT DELEGUANT AU COMITE EXECUTIF LE POUVOIR D'ADMINISTRER LE TRANSPORT SCOLAIRE.

DISPOSITIONS GENERALES

1. Le présent règlement est délégué sous le nom de "Règlement numéro 5-1977 déléguant au comité exécutif le pouvoir d'administrer le transport scolaire".
2. Le présent règlement détermine les modalités et les limites de cette délégation.

POUVOIRS DELEGUES

3. Le Conseil des Commissaires délègue au Comité Exécutif le pouvoir et l'obligation d'administrer le transport scolaire c'est-à-dire, d'accepter les coûts des contrats, les indexations, les coûts de transport pour les étudiants voyageant les fins de semaine, les changements de nom des entrepreneurs à savoir: vente de contrat, achat de contrat, changement de raison sociale.
Le pouvoir de régler les cas spéciaux tels que: les cas de pourvoyeur lieu de résidence partielle tel que chalet et tout autre cas n'impliquant pas des dépenses non-subventionnées.
Le pouvoir d'approuver les devis de transport et le nombre de véhicules devant effectuer du transport.
Le pouvoir de conclure des ententes de transport avec d'autres commissions scolaires ou organismes afin de faciliter l'accès à l'école aux étudiants.

OBLIGATION DU COMITE EXECUTIF ET LIMITATION DE LA DELEGATION

4. Le comité exécutif a le devoir d'administrer le transport scolaire en conformité avec les directives du Recueil des Règles de gestion des commissions scolaires, les directives du Recueil des règles de gestion de la commission scolaire et le règlement "11" et ses amendements passés et à venir et les règles administratives et budgétaires en vigueur.
5. La présente délégation sera effective à compter de l'approbation du présent règlement par le Ministre de l'Education jusqu'à son rappel par le Conseil des Commissaires.

Adopté par le Conseil des Commissaires en date du 26 septembre 1977, résolution numéro 77-2344.

Adopté par le Ministre de l'Education en date du 21 décembre 1977.

COMMISSION SCOLAIRE LAC-TEMISCAMINGUE.

REGLEMENT DELEGUANT AU COMITE EXECUTIF LE POUVOIR D'OBTENIR LES EMPRUNTS NECESSAIRES DE LA COMMISSION.

DISPOSITIONS GENERALES

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de "Règlement numéro 6-1977 déléguant au comité exécutif le pouvoir d'obtenir les emprunts nécessaires pour l'administration de la Commission."
2. Le présent règlement détermine aussi les modalités et les limites de cette délégation.

POUVOIRS DELEGUES

3. Jusqu'au rappel du présent règlement, le Conseil des Commissaires délègue au comité exécutif les droits, pouvoirs et obligations d'effectuer pour et en son nom, tous les emprunts nécessaires pour l'administration de la commission, soit:
 - 3.1 Les emprunts et les renouvellements d'emprunts nécessaires aux dépenses d'opérations courantes.
 - 3.2 Les emprunts et les renouvellements d'emprunts nécessaires aux dépenses d'immobilisations.
 - 3.3 Les emprunts sur obligations.

OBLIGATION DU COMITE EXECUTIF ET LIMITATION DE LA DELEGATION

- 4.1 La présente délégation prendra effet à compter de l'approbation du présent règlement par le Ministre de l'Education jusqu'à son rappel par le Conseil des Commissaires.

Adopté par le Conseil des Commissaires en date du 26 septembre 1977, résolution numéro 77-2345.

Approuvé par le Ministre de l'Education en date du 21 décembre 1977.

COMMISSION SCOLAIRE LAC-TEMISCAMINGUE.

REGLEMENT DELEGUANT AU COMITE EXECUTIF LE POUVOIR DE CONCLURE DES ENTENTES AVEC D'AUTRES COMMISSIONS SCOLAIRES, INSTITUTIONS PRIVEES, GOUVERNEMENT ET AUTRES ORGANISMES POUR RENDRE L'EDUCATION ACCESSIBLE A TOUS LES ETUDIANTS.

DISPOSITIONS GENERALES

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de "Règlement numéro 7-1977 déléguant au comité exécutif le pouvoir de conclure des ententes avec d'autres commissions scolaires, institutions privées, gouvernement et autres organismes pour rendre l'éducation accessible à tous les étudiants."
2. Il détermine également les modalités et les limites de cette délégation.

POUVOIRS DELEGUES

3. Le Conseil des Commissaires délègue au Comité Exécutif les droits, pouvoirs et obligations de préparer, négocier et signer pour et en son nom, des ententes pour permettre à tout étudiant de suivre un cours approprié.

OBLIGATION DU COMITE EXECUTIF ET LIMITATION DE CETTE DELEGATION

4. Le Comité Exécutif a le devoir de préparer ces ententes en conformité avec les directives du Recueil des règles de gestion des commissions scolaires et des règles administratives et budgétaires en vigueur.
5. La présente délégation sera effective à compter de l'approbation du présent règlement par le Ministre de l'Education jusqu'à son rappel par le Conseil des Commissaires.

Adopté par le Conseil des Commissaires en date du 26 septembre 1977, résolution numéro 77-2346.

Approuvé par le Ministre de l'Education en date du 21 décembre 1977.

Formules Légales Provinciales Ltée, - Montréal, P.Q. - NO: 14-F

PROVINCE DE QUEBEC

Règlement numéro 8-1977

COMMISSION SCOLAIRE LAC-TEMISCAMINGUE.

REGLEMENT DELEGUANT AU COMITE EXECUTIF LE POUVOIR D'EXERCER DES ACTIVITE RELATIVES A L'ADMINISTRATION DES IMMEUBLES.

DISPOSITIONS GENERALES

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de "Règlement numéro 8-1977 déléguant au comité exécutif le pouvoir d'exercer des activités relatives à l'administration des immeubles".
2. Il détermine également les modalités et les limites de cette délégation.

POUVOIRS DELEGUES

3. Le Conseil des Commissaires délègue au Comité Exécutif les pouvoirs suivants:
 - 3.1 Autoriser la signature des ententes pour l'utilisation des immeubles de la commission scolaire Lac-Témiscamingue.
 - 3.2 Autoriser la signature de tous les contrats de location des immeubles pour les besoins de la commission scolaire Lac-Témiscamingue.

OBLIGATION DU COMITE EXECUTIF ET LIMITATION DE CETTE DELEGATION

- 4.1 La présente délégation prendra effet à compter de l'approbation du présent règlement par le Ministre de l'Education jusqu'à son rappel par le Conseil des Commissaires.

Adopté par le Conseil des Commissaires en date du 26 septembre 1977, résolution numéro 77-2347.

Approuvé par le Ministre de l'Education en date du 21 décembre 1977.

COMMISSION SCOLAIRE LAC-TEMISCAMINGUE.

REGLEMENT DELEGUANT AU COMITE EXECUTIF LE POUVOIR D'EXERCER L'ENSEMBLE DES ACTIVITES RELATIVES A LA GESTION DU PERSONNEL ET AUX RELATIONS DE TRAVAIL.

DISPOSITIONS GENERALES

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de "Règlement numéro 9-1977 déléguant au comité exécutif le pouvoir d'exercer l'ensemble de activités relatives à la gestion du personnel et aux relations de travail."
2. Il détermine également les modalités et les limites de cette délégation.

POUVOIRS DELEGUES

3. Le Conseil des Commissaires délègue au Comité Exécutif les droits, pouvoirs et obligations dans les domaines suivants et la charge de les assumer pour et en son nom:
 - 3.1 effectifs de la Commission
 - conditions de travail
 - distribution et répartition des fonctions et responsabilités
 - affectation et mutation
 - évaluation
 - détermination des traitements et des bénéfices marginaux
 - procédures de règlement de griefs et des mécontentes
 - non-réengagement
 - application des régimes d'assurances
 - 3.2 perfectionnement du personnel
 - formation en poste
 - stages de formation professionnelle
 - administration du plan de perfectionnement
 - 3.3 contrôle du personnel
 - absences
 - autorisations de voyages
 - suppléances: occasionnelle, temporaire, surnuméraire
 - application des conventions collectives et des ententes
 - congés sociaux
 - congés sans solde
 - calendrier d'opérations et horaires

OBLIGATION DU COMITE EXECUTIF ET LIMITATION DE LA DELEGATION

- 4.1 La gestion du personnel et des relations de travail doit être faite conformément aux lois de l'éducation au Recueil des règles de gestion des commissions scolaires et selon ses politiques administratives et salariales ainsi que selon les grandes politiques établies par le Conseil des Commissaires et les conventions collectives signées entre la commission et ses employés.

REGLEMENT NUMERO 9-1977 (SUITE)

- 4.2 Nonobstant la délégation du pouvoir décrite sous la rubrique "Pouvoirs délégués", le Conseil des Commissaires se réserve les décisions relatives à l'engagement, le congédiement, la sélection du personnel et les procédures légales.
- 4.3 La présente délégation sera effective à compter de l'approbation du présent règlement par le Ministre de l'Education jusqu'à son rappel par le Conseil des Commissaires.

Adopté par le Conseil des Commissaires en date du 26 septembre 1977, résolution numéro 77-2348.

Approuvé par le Ministre de l'Education en date du 21 décembre 1977.

COMMISSION SCOLAIRE LAC-TEMISCAMINGUE.

REGLEMENT DELEGUANT AU COMITE EXECUTIF LE POUVOIR D'EXERCER DES ACTIVITES RELATIVES A L'ADMINISTRATION DE L'EQUIPEMENT.

DISPOSITIONS GENERALES

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de "Règlement numéro 10-1977 déléguant au comité exécutif le pouvoir d'exercer des activités relatives à l'administration de l'équipement".
2. Il détermine également les modalités et les limites de cette délégation.

POUVOIRS DELEGUES

3. Le Conseil des Commissaires délègue au Comité Exécutif les pouvoirs suivants:
 - 3.1 Autoriser la signature des contrats pour l'entretien des appareils de bureau, appareils d'imprimerie et du matériel audio-visuel.
 - 3.2 Autoriser la signature des contrats de service pour l'entretien mécanique dans les édifices.

OBLIGATION DU COMITE EXECUTIF ET LIMITATION DE LA DELEGATION

- 4.1 La présente délégation prendra effet à compter de l'approbation du présent règlement par le Ministre de l'Éducation jusqu'à son rappel par le Conseil des Commissaires.

Adopté par le Conseil des Commissaires en date du 26 septembre 1977, résolution numéro 77-2349.

Approuvé par le Ministre de l'Éducation en date du 21 décembre 1977.

COMMISSION SCOLAIRE LAC-TEMISCAMINGUE.

REGLEMENT DELEGUANT AU COMITE EXECUTIF LE POUVOIR D'ADMINISTRER LE BUDGET D'IMMOBILISATIONS.

DISPOSITIONS GENERALES

1. Le présent règlement est désigné sous le nom "Règlement numéro 11-1978 déléguant au comité exécutif le pouvoir d'administrer le budget d'immobilisations".
2. Le présent règlement détermine aussi les modalités et les limites de cette délégation.

POUVOIRS DELEGUES

3. Le Conseil des Commissaires délègue au Comité Exécutif le pouvoir d'autoriser tout achat de biens immobilisables tel que mobilier, appareillage, outillage et matériel roulant à l'exclusion de tous les travaux à caractères physiques, dans les champs suivants:
 - 3.1 Servant à l'enseignement régulier
 - 3.2 Servant à l'enseignement professionnel
 - 3.3 Servant à l'enseignement et au développement des langues
 - 3.4 Pour fins sportives et d'éducation physique
 - 3.5 Pour fins administratives de la commission

OBLIGATION DU COMITE EXECUTIF ET LIMITATION DE LA DELEGATION

4. La présente délégation prendra effet à compter de l'approbation du présent règlement par le Ministre de l'Education jusqu'à son rappel par le Conseil des Commissaires.

Adopté par le Conseil des Commissaires en date du 10 juillet 1978, résolution numéro 78-2659.

Approuvé par le Ministre de l'Education en date du 31 août 1978.

PROVINCE DE QUEBEC

REGLEMENT NUMERO 12-1982

COMMISSION SCOLAIRE LAC-TEMISCAMINGUE

REGLEMENT DELEGUANT AU DIRECTEUR GENERAL LE POUVOIR D'AUTORISER LES DEMANDES D'ALLOCATIONS SUPPLEMENTAIRES AU MINISTERE DE L'EDUCATION.

DISPOSITIONS GENERALES

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de "Règlement numéro 12 1982 déléguant au directeur général le pouvoir d'autoriser les demandes d'allocations supplémentaires au ministère de l'Éducation."

POUVOIRS DELEGUES

2. Le conseil des commissaires délègue au directeur général le pouvoir d'autoriser les demandes d'allocations supplémentaires au ministère de l'Éducation.

LIMITATION DE LA DELEGATION

3. Les actes posés en vertu du présent règlement le sont en regard des "allocations supplémentaires" des règles budgétaires du ministère de l'Éducation présentées annuellement conformément à l'article 15,1 de la Loi de l'Instruction publique (L.R.Q., c. 114) et s'inscrivant dans la structure d'allocation des ressources du ministère de l'Éducation du Québec.
4. Le présent règlement entre en vigueur à compter de son adoption par le conseil des commissaires et le demeure jusqu'à son rappel.

ADOPTE par le conseil des commissaires en date du 15 mars 1982,

RESOLUTION numéro 82-3761.

Formules Légales Provinciales Ltée. - Montréal, P.Q. - NO: 14-F

COMMISSION SCOLAIRE DU NOUVEAU-QUÉBEC

Clientèle	:	880 élèves
Budget	:	6.5 millions

REGLEMENT No. 2-1974

REGLEMENT POUR LA DELEGATION, AU COMITE EXECUTIF, DU POUVOIR D'ENGAGEMENT, DE MUTATION ET DE CONGEDIEMENT DES COORDONNATEURS, DES CONSEILLERS, DU PERSONNEL PROFESSIONNEL ET DE GERANCE ET DES CONTREMAITRES, LE CONGEDIEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT, DU PERSONNEL TECHNIQUE, ADMINISTRATIF, DE BUREAU, DE SECRETARIAT ET D'ENTRETIEN.

Dispositions générales :

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de "règlement No. 2-1974 pour la délégation, au comité exécutif, du pouvoir d'engagement, de mutation et de congédiement des coordonnateurs, des conseillers, du personnel professionnel et de gérance et des contremaîtres, du pouvoir d'engagement et de congédiement du personnel enseignant, du personnel technique, administratif, de bureau, de secrétariat et d'entretien."
2. Le présent règlement détermine les pouvoirs que le Conseil des commissaires délègue au comité exécutif ainsi que les modalités de cette délégation.

Pouvoirs délégués :

3. Jusqu'à rappel du présent règlement, le Conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la présente commission scolaire, les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant, et le charge de l'assumer pour et à sa place :
 - a) l'engagement, la mutation et le congédiement des coordonnateurs, des conseillers, du personnel professionnel et de gérance et des contremaîtres ;
 - b) le congédiement du personnel enseignant, du personnel technique, administratif, de bureau, de secrétariat et d'entretien.

Obligations du comité exécutif et limitation de la délégation :

4. Le comité exécutif doit présenter, à chacune des réunions régulières du Conseil des commissaires, ou sur demande de ce dernier, un compte-rendu écrit des actes posés en vertu de la présente délégation.
5. Le comité exécutif doit présenter au Conseil des commissaires, lors de sa deuxième réunion de l'année, un rapport sur l'ensemble des actes posés, au cours de l'année précédente, en vertu de la présente délégation.
6. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses imprévues au budget et déjà déclarées non-admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du Ministère de l'Education.
7. Sous réserve du droit, pour le Conseil des commissaires, de rescinder, rappeler, annuler toute décision du comité exécutif qui excéderait les limites de la présente délégation.

Entrée en vigueur :

8. La présente délégation est effective à compter du jour de l'approbation du présent règlement par le ministère de l'Education.

ADOPTE par le Conseil des commissaires le 18 juin 1974.

APPROUVE par le ministre de l'Education le 15 novembre 1974.

REGLEMENT No. 4-1974

REGLEMENT
No. 4-1974

REGLEMENT POUR LA DELEGATION, AU COMITE EXECUTIF, DE FAIRE DES REGLEMENTS
CONCERNANT L'HYGIENE DANS LES ECOLES

Dispositions générales :

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de "règlement no. 4-1974 pour la délégation au comité exécutif de faire des règlements concernant l'hygiène dans les écoles."
2. Le présent règlement détermine les pouvoirs que le Conseil des commissaires délègue au comité exécutif ainsi que les modalités de cette délégation.

Pouvoirs délégués :

3. Jusqu'à rappel du présent règlement, le Conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la présente commission scolaire les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant et la charge de l'assumer pour et à sa place : De faire des règlements concernant l'hygiène dans les écoles, pourvu que ces règlements ne soient pas contraires à ceux décrétés par le lieutenant-gouverneur en conseil en vertu de la Loi de l'hygiène publique.

Obligations du comité exécutif et limitation de la délégation :

4. Le comité exécutif doit présenter à chacune des réunions régulières du conseil des commissaires ou sur demande de ce dernier, un compte-rendu écrit des actes posés en vertu de la présente délégation.
5. Le comité exécutif doit présenter au Conseil des commissaires lors de sa deuxième réunion de l'année, un rapport sur l'ensemble des actes posés au cours de l'année précédente en vertu de la présente délégation.
6. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses imprévues au budget et déclarées non-admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Éducation.
7. Sous réserve du droit pour le Conseil des commissaires de rescinder, rappeler, annuler toute décision du comité exécutif qui excéderait les limites de la présente délégation.

Entrée en vigueur :

8. La présente délégation est effective à compter du jour de l'approbation du présent règlement par le ministre de l'Éducation.

ADOpte par le Conseil des commissaires le 18 juin 1974.

APPROUVE par le ministre de l'Éducation le 15 novembre 1974.

REGLEMENT No. 5-1974

REGLEMENT
5-1974

REGLEMENT POUR LA DELEGATION, AU COMITE EXECUTIF, DU POUVOIR DE CONTRACTER
DES EMPRUNTS TEMPORAIRES.

Dispositions générales :

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de "règlement no. 5-1974 pour la délégation, au comité exécutif, du pouvoir de contracter des emprunts temporaires."
2. Le présent règlement détermine les pouvoirs que le Conseil des commissaires délègue au comité exécutif ainsi que les modalités de cette délégation.

Pouvoirs délégués :

3. Jusqu'au rappel du présent règlement, le Conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la présente commission scolaire, les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant, et la charge de l'assumer pour et à sa place : l'application de l'article 236 de la Loi de l'instruction publique à l'effet de contracter des emprunts temporaires pour fins d'opérations courantes ainsi que pour fin de financement temporaire de construction et équipement et de renouvellement d'emprunts à long terme en attendant une nouvelle émission.

Article 236

Les commissaires ou les syndics d'écoles peuvent, en attendant la perception des taxes ou cotisations scolaires ou la réception d'une subvention de la province, contracter par simple résolution des emprunts temporaires au moyen de billets, pour une période n'excédant pas six mois et aux conditions qu'ils déterminent. L'article 231 ne s'applique pas à ces emprunts.

Obligations du comité exécutif et limitation de la délégation :

4. Le comité exécutif doit présenter, à chacune des réunions régulières du Conseil des commissaires, ou sur demande de ce dernier, un compte rendu écrit des actes posés en vertu de la présente délégation.
5. Le comité exécutif doit présenter au Conseil des commissaires, lors de la deuxième réunion régulière de l'année, un rapport sur l'ensemble des actes posés, au cours de l'année précédente, en vertu de la présente délégation.
6. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses imprévues au budget et déjà déclarées non-admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
7. Sous réserve du droit, pour le Conseil des commissaires, de rescinder, rappeler, annuler toute décision du comité exécutif qui excéderait les limites de la présente délégation.

Entrée en vigueur :

8. La présente délégation est effective à compter de la date d'approbation du présent règlement par le ministre de l'Education.

ADOPTE par le Conseil des commissaires le 18 juin 1974.

APPROUVE par le ministre de l'Education le 15 novembre 1974.

REGLEMENT No. 6-1974

LEMENT No.
974

REGLEMENT POUR LA DELEGATION, AU COMITE EXECUTIF, DU POUVOIR D'AUTORISER
LE PAIEMENT DES COMPTES.

Dispositions générales :

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de "règlement no. 6-1974 pour la délégation, au comité exécutif, du pouvoir d'autoriser le paiement des comptes."
2. Le présent règlement détermine les pouvoirs que le Conseil des commissaires délègue au comité exécutif ainsi que les modalités de cette délégation.

Pouvoirs délégués :

3. Jusqu'au rappel du présent règlement, le Conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la présente commission scolaire, les droits, pouvoirs et obligations dans le domaine suivant, et la charge de l'assumer pour et à sa place : l'autorisation du paiement des comptes de la commission scolaire selon l'article 342.

Cependant, si la somme à payer n'excède pas cinquante dollars, l'autorisation du président du Conseil des commissaires sera suffisante, selon le deuxième alinéa de l'article 342 de la Loi de l'Instruction publique.

Obligations du comité exécutif et limitation de la délégation :

4. Le comité exécutif doit présenter, à chacune des réunions régulières du Conseil des commissaires, ou sur demande de ce dernier, un compte rendu écrit des actes posés en vertu de la présente délégation.
5. Le comité exécutif doit présenter au Conseil des commissaires, lors de sa deuxième réunion régulière de l'année, un rapport sur l'ensemble des actes posés, au cours de l'année précédente, en vertu de la présente délégation.
6. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation en doit entraîner des dépenses imprévues au budget et déjà déclarées non-admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.
7. Sous réserve du droit, pour le Conseil des commissaires, de rescinder, rappeler, annuler toute décision du comité exécutif qui excéderait les limites de la présente délégation.

Entrée en vigueur :

8. La présente délégation est effective à compter de la date d'approbation du présent règlement par le ministre de l'Education.

ADOPTE par le Conseil des commissaires le 18 juin 1974.

APPROUVE par le ministre de l'Education le 15 novembre 1974.

REGLEMENT No. 7-1974

EMENT
7-1974

REGLEMENT POUR LA DELEGATION, AU COMITE EXECUTIF, DE CERTAINS POUVOIRS, DROITS ET OBLIGATIONS RELATIFS A L'ADMINISTRATION GENERALE, A LA GESTION DE L'ENSEIGNEMENT, A LA GESTION DE L'ENSEIGNEMENT AUX ADULTES, A LA VIE ETUDIANTE, A LA GESTION DU PERSONNEL, A LA GESTION DU BUDGET D'OPERATIONS COURANTES DES SERVICES DE L'EQUIPEMENT, A LA GESTION FINANCIERE ET A L'ADMINISTRATION DU BUDGET D'IMMOBILISATIONS.

Section I - Dispositions générales

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de "règlement no. 7-1974 pour la délégation, au comité exécutif, de certains pouvoirs, droits, et obligations relatifs à l'administration générale, à la gestion de l'enseignement, à la gestion de l'enseignement aux adultes, à la vie étudiante, à la gestion du personnel, à la gestion du budget d'opérations courantes des services de l'équipement, à la gestion financière et à l'administration du budget d'immobilisations."
2. Le présent règlement détermine les pouvoirs, droits et obligations que le Conseil des commissaires délègue à ces fins au comité exécutif et les modalités de cette délégation.

Section II - Pouvoirs délégués

3. Le Conseil des commissaires délègue au comité exécutif de la commission scolaire, ses pouvoirs, droits et obligations dans les domaines suivants, et le charge de les assumer en son nom :

Administration générale

- a. La formation des comités consultatifs reliés à l'exécution du mandat dudit comité exécutif.
- b. L'étude et l'application des directives et suggestions émanant du ministère de l'Education.
- c. L'étude et l'application des directives et suggestions émanant de la Fédération des Commissions scolaires catholiques du Québec et de l'Association des Commissions scolaires.
- d. L'établissement et le maintien de relations prévues par la Loi de l'instruction publique, articles 66 à 71, entre la Commission scolaire, les comités de parents et les comités d'écoles.
- e. L'établissement et le maintien de relations entre la commission scolaire, les commissions scolaires du territoire, les autres commissions scolaires de la province, les collèges d'enseignement général et professionnel, les universités, les conseils municipaux du territoire, les organismes à caractère religieux, culturel, linguistique, artistique, socio-économique, professionnel, syndical du milieu.

Gestion de l'enseignement

- f. L'établissement de directives générales relatives aux programmes, aux examens des élèves, aux manuels scolaires, aux horaires des matières, aux principes de distribution du personnel, aux normes de classement, au transfert des élèves de l'élémentaire au secondaire, au matériel didactique, aux techniques et matériel audio-visuel d'enseignement, aux fournitures scolaires et à la matière première.

Gestion du budget d'opérations courantes des services de l'équipement

- g. L'établissement des procédures relatives :

- aux appels d'offres
- à l'ouverture des soumissions
- à l'adjudication des commandes
- à la réception de la marchandise
- à la vérification de la marchandise.

- h. Le maintien à jour des inventaires des stocks.

- i. L'établissement de politiques d'entretien ménager, d'entretien physique et d'entretien préventif.
- j. Le camionnage, le déneigement, l'entretien des cours.
- k. Les réparations de matériel, d'outillage, des systèmes ou de l'appareillage.
- l. Le prêt, l'entretien, la réparation et la récupération des manuels, du matériel, de l'outillage.
- m. L'établissement, le maintien, le contrôle des magasins scolaires.

L'administration du budget d'immobilisations

- n. L'établissement des procédures relatives à l'administration de ce budget et la responsabilité des diverses opérations requises à ladite administration.

Section III - Obligation du comité exécutif et limitation de la délégation

4. Le comité exécutif doit présenter, à chacune des réunions du Conseil des commissaires, un compte rendu écrit des décisions prises par résolutions, conformément aux dispositions du règlement no. 7-1974 qui fixe les règles des réunions du comité exécutif.
5. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses excédentaires au budget accepté par le Conseil des commissaires.
6. Le Conseil des commissaires se réserve le droit de rescinder, de rappeler, d'annuler toute décision du comité exécutif qui excéderait les limites de la présente délégation.

Section IV - Durée de la délégation

7. La présente délégation a effet à compter de l'approbation du présent règlement par le ministre de l'Education.

ADOpte par le Conseil des commissaires en date du 18 juin 1974, par la résolution No. CC 530-74.

APPROUVE par le ministre de l'Education en date du 15 novembre 1974.

REGLEMENT No. 8-1974

REGLEMENT RELATIF A LA DELEGATION DE POUVOIRS, AU DIRECTEUR GENERAL, D'APPLIQUER LES CONVENTIONS COLLECTIVES, DU POUVOIR D'AUTORISER LE PAIEMENT DES AFFAIRES COURANTES ET DES SALAIRES ET DE FAIRE PREPARER UN RAPPORT FINANCIER ANNUEL.

Dispositions générales

1. Le présent règlement est désigné sous le nom de règlement no. 8-1974 relatif à la délégation de pouvoirs, au directeur général, d'appliquer les conventions collectives, du pouvoir d'autoriser le paiement des affaires courantes et des salaires et de faire préparer un rapport financier annuel.
2. Le présent règlement détermine les pouvoirs, droits et obligations que le Conseil des commissaires délègue au directeur général ainsi que les modalités de cette délégation.

Pouvoirs délégués

3. Le Conseil des commissaires délègue au directeur général de la Commission scolaire, les pouvoirs, droits et obligations dans les domaines suivants et le charge de les assumer pour et à sa place :
 - a) Application des conventions collectives.
 - b) Faire préparer un rapport financier annuel.

Obligation du directeur général et limitation de la délégation

4. Le directeur général doit rendre compte oralement de son mandat au Conseil des commissaires et au comité exécutif lors des assemblées régulières de ces organismes.
5. Aucun des actes posés en vertu de la présente délégation ne doit entraîner des dépenses inadmissibles aux subventions d'équilibre budgétaire du ministère de l'Education.

Durée de la délégation

6. La présente délégation est effective à compter de l'approbation du présent règlement par le ministre de l'Education.

ADOPTÉ par le Conseil des commissaires le 18 juin 1974.

APPROUVÉ par le ministre de l'Education le 15 novembre 1974.

DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS
AUX COMITÉS EXÉCUTIFS

1.0. Gestion des personnels - (C.E.)

Effectifs

- 1.1. Autoriser les besoins en effectifs.

Engagement

- 1.2. Engagement, mutation, affectation.

- Du personnel de cadres et de gérance, à l'exclusion du directeur général, du directeur général adjoint.
- Des directeurs de services et d'écoles.

- 1.3. Rétrogradation, congédiement, non-renouvellement.

- Du personnel de cadres et de gérance, à l'exclusion du D.G., du D.G.-adjoint.

- 1.4. Congés annuels prolongés.

Rémunération

- 1.5. Approuver le paiement des frais de représentation des commissaires et le salaire des employés de la Commission scolaire.

- 1.6. Approbation des recommandations de la direction générale quant à l'application du "Règlement relatif aux conditions d'emploi du personnel de cadres et de gérance des commissions scolaires et des commissions régionales pour catholiques" concernant la détermination du salaire et l'avancement annuel (annualité).
-

1.0. Gestion des personnels - (C.E.)

Horaire de travail

- 1.7. Déterminer l'horaire cadre de travail des employés du centre administratif.

Prêts de personnel

- 1.8. Approuver les ententes concernant les échanges ou les prêts de personnel autre que le personnel de cadres et de gérance.

Conventions collectives

- 1.9. Approuver, appliquer ou faire appliquer les recommandations concernant les décisions relatives aux griefs et mécontentes à l'égard des différentes catégories de personnel.
- 1.10. L'étude ou la révision, s'il y a lieu, de certaines décisions prises par la direction générale en matière de différends collectifs de travail (griefs ou mécontentes).
- 1.11. Accepter les règlements de griefs et mécontentes à incidence monétaire.
- 1.12. Être informé des recommandations de la direction générale aux décisions relatives aux griefs et mécontentes à l'égard des différentes catégories de personnel.
- 1.13. Approbation des recommandations de la direction générale quant à l'application des conventions collectives des différentes catégories de professionnels non enseignants, concernant le passage de la Classe II à la Classe I et l'avancement accéléré d'échelon pour rendement.
-

1.0. Gestion des personnels – (C.E.)

- 1.14. Approbation des politiques régionales de perfectionnement.
- 1.15. Approbation des règlements et politiques, etc. (ex. frais de voyage), qui explicitent ou complètent certaines dispositions de conventions collectives ou d'ententes collectives.

Suspensions

- 1.16. Suspendre temporairement, par mesure disciplinaire, le personnel professionnel.
- 1.17. Suspendre, en vue d'un renvoi, le personnel professionnel et le personnel enseignant.

Renvois

- 1.18. Résilier l'engagement, rétrograder, destituer, renvoyer, non-rengager, abolir les postes, mettre à pied, établir les surplus et mettre en disponibilité le personnel professionnel et le personnel enseignant.

Démissions

- 1.19. Acceptation des démissions du personnel de cadres et de gérance (du Centre administratif et des écoles), à l'exclusion des cas dont la nomination est réservée au Conseil.

Congés avec ou sans solde

- 1.20. Accorder ou refuser le renouvellement des congés avec ou sans solde.
-

1.0. Gestion des personnels - (C.E.)

Mesures de résorption du personnel

1.21. Accepter ou refuser l'application des mesures de résorption du personnel professionnel et du personnel enseignant.

- Demande de prime de séparation.
- Demande de congé sabbatique.
- Demande de pré-retraite.
- Autres mesures de résorption.

Personnel de l'Etat

1.22. Accepter ou refuser les demandes d'intégration du personnel de l'Etat à la Commission.

Transfert de droits

1.23. Transférer les droits du personnel professionnel et du personnel enseignant.

Matière juridique

1.24. Accepter ou refuser une demande d'aide financière dans le cas d'une poursuite contre un employé dans le cadre de son travail.

1.25. Engager les procédures nécessaires pour défendre la Commission en cas de poursuite.

2.0. Gestion des équipements - (C.E.)

Projets à caractère physique

2.1. Approbation des projets à caractère physique.

- Le tout s'inscrivant à l'intérieur du budget d'immobilisation préalablement approuvé par le Conseil.

Construction/transformation/réparations majeures

2.2. Approbation, en regard des projets de construction d'écoles ou de transformations majeures.

- Du choix des professionnels.
- Du programme technique de construction.
- Des plans et devis.
- Des modifications aux plans et devis
 - qui comportent des déboursés additionnels;
 - qui ne comportent pas des déboursés additionnels.

2.3. Donner l'autorisation d'aller en appel d'offres lors de construction, transformation ou réparation majeure.

2.4. Assurer le suivi du dossier dans le cas de vice de construction.

Octrois - contrats pour fins de construction

2.5. L'octroi des contrats pour fins de construction, de location ou de transformation majeure d'édifices scolaires.

2.0. Gestion des équipements - (C.E.)

Octrois - contrats entretien, sécurité, fonctionnement normal

- 2.6. L'octroi des contrats relatifs à l'entretien, la sécurité ainsi qu'au fonctionnement normal des biens, meubles et immeubles de la Commission (incluant entretien ménager, entretien des terrains, services de sécurité, enlèvement des ordures ménagères, entretien du mobilier, appareillage et outillage, chauffage, entretien d'équipement).

Dépenses - réparation, transformation, entretien

- 2.7. Effectuer toutes les dépenses nécessaires pour les réparations, les transformations et les travaux d'entretien aux meubles, aux équipements et aux immeubles de la Commission selon les politiques établies par le ministère de l'Education et le Conseil des commissaires.

Achats avec soumissions

- 2.8. Effectuer tous les achats (avec soumissions) jugés nécessaires qui se situent à l'intérieur des postes budgétaires du budget approuvé par le Conseil des commissaires, selon les politiques établies par le ministère de l'Education et le Conseil des commissaires.
- 2.9. Autoriser les appels d'offres en vue d'achats.
- 2.10. Approbation des recommandations de la direction générale relativement aux achats d'équipement, d'outillage ou de matériel de nature "capitalisable" ayant fait l'objet de soumissions.
-

2.0. Gestion des équipements - (C.E.)

Achats - équipements, outillage, matériel didactique

- 2.11. Approbation, dans le cadre des dépenses d'immobilisations, des cahiers de charges relatifs aux achats d'équipement, d'outillage ou de matériel (didactique ou autre) de nature "capitalisable".

Location

- 2.12. Décider de la location, à titre de locataire, des immeubles, mobiliers et équipements.
- 2.13. Décider de la location, à titre de locateur, des immeubles, locaux, mobiliers et équipements.
- Déterminer les coûts de location.

Vente et aliénation de biens meubles et immeubles

- 2.14. Procéder à la vente et à l'aliénation de biens meubles.
- 2.15. Accorder des servitudes sur les propriétés de la Commission.
- 2.16. Accepter la rétrocession d'un immeuble.

Assurances

- 2.17. Conclure des contrats relatifs au portefeuille des assurances complémentaires couvrant les risques non couverts par le régime d'indemnisation administré par le ministère de l'Éducation.
- Assurer les étudiants contre les accidents à l'école.
-

2.0. Gestion des équipements - (C.E.)

2.18. Autoriser les ajouts aux assurances générales.

Services d'utilité publique

2.19. Conclure des contrats avec des services d'utilité publique.

Sécurité

2.20. Prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité sur les terrains et dans les édifices de la Commission.

Ententes protocolaires

2.21. Accepter des protocoles d'entente avec les municipalités concernant l'utilisation des locaux de la Commission.

Service alimentaire

2.22. Autoriser l'ouverture ou la fermeture d'une cafétéria.

2.23. Effectuer des ententes avec les concessionnaires de cafétéria.

2.24. Déterminer le prix des aliments à la carte servis dans les cafétérias.

2.25. Déterminer les montants d'assurance à détenir par les concessionnaires.

3.0. Transport scolaire - (C.E.)

Devis du transport scolaire

3.1. Approuver les devis du transport scolaire.

Octroi des contrats

3.2. Octroi des contrats pour le transport d'écoliers.

- Le tout ayant fait l'objet de soumissions publiques, conformément aux exigences des autorités ministérielles concernées.

Ventes et transferts de contrats/ changements de raison sociale

3.3. Approbation

- Des changements de raison sociale.
- Des ventes de contrats de transport.
- Des transferts de contrats.
- Des entrepreneurs liés contractuellement avec la Commission.

Transport conjoint (C.S.-C.S.-institutions privées)

3.4. Approbation des ententes avec d'autres Commissions ou les institutions privées en regard du transport conjoint des élèves.

Taux des circuits de transport (Loi du transport scolaire)

3.5. Approbation des réajustements annuels aux taux des circuits de transport, conformément aux dispositions de la Loi du transport scolaire.

3.0. Transport scolaire - (C.E.)

Circuits de transport

- 3.6. Approbation des ajustements et compléments aux circuits de transport, compte tenu des besoins nouveaux exprimés quant à la clientèle scolaire à transporter.

Clauses d'ajustement et d'annulation de contrat

- 3.7. Autoriser les modifications concernant les clauses d'ajustement et d'annulation de contrat.

Compensations aux parents

- 3.8. Approbation des compensations aux parents des étudiants pour lesquels un service de transfert ne peut être organisé.

Suspension définitive

- 3.9. Suspendre définitivement les élèves insubordonnés dans les autobus scolaires.
- 3.10. Suspendre définitivement les conducteurs d'autobus scolaires.
-

4.0. Gestion de l'enseignement & des services éducatifs - (C.E.)

Gestion de l'enseignement

- 4.1. Approbation de l'organisation de l'enseignement.
 - 4.2. Préciser les modalités locales d'application au régime pédagogique.
 - 4.3. Approbation de nouvelles options pour lesquelles une résolution est requise de la Commission scolaire régionale.
 - 4.4. Faire la demande annuelle au ministère de l'Education pour dispenser des options professionnelles.
 - 4.5. Approbation des programmes de développement des moyens techniques d'enseignement.
 - 4.6. Etablir et approuver le calendrier scolaire.
 - Comportant entre autre et de façon limitative.
 - La fixation des journées de congé pour les étudiants et les enseignants.
 - Des journées d'évaluation et de planification pour les enseignants.
 - Le tout conformément aux règles de gestion établies par le ministère de l'Education dans le domaine concerné.
 - 4.7. Etablir les heures d'ouverture et de fermeture des classes.
 - 4.8. Renvoyer de l'école les élèves habituellement insubordonnés ou dont la conduite est immorale en paroles ou en actes.
-

4.0. Gestion de l'enseignement & des services éducatifs - (C.E.)

Gestion des services éducatifs

- 4.9. Approbation des projets de voyages ou d'échanges d'étudiants en dehors du Québec.
- Pour lesquels une résolution est requise de la Commission scolaire régionale.
- 4.10. Déterminer le coût de location des chambres des résidences pour étudiants.
- 4.11. Autoriser certains élèves à demeurer hors des résidences pour étudiants.
- 4.12. Adopter le règlement de régie interne des résidences étudiantes.
- 4.13. Autoriser l'affiliation à tout organisme sportif, socio-culturel ou communautaire.

Education des adultes

- 4.14. Approuver les coûts d'inscription.
- 4.15. Approuver un plan annuel du développement de la pédagogie.
- 4.16. Renvoyer les élèves insubordonnés.

Pastorale et culte - Enseignement moral, enseignement religieux catholique

- 4.19. Conclure une entente avec la Commission scolaire régionale concernant la scolarisation des élèves anglo-catholiques.
-

5.0. Gestion financière - (C.E.)

Emprunts à long terme

- 5.1. Emprunter à long terme.
 - 5.2. Mandater le ministre des Finances pour:
 - Négocier les emprunts à long terme d'une société de fidéicomis, d'un conseiller juridique et d'un imprimeur des titres.
 - Choisir la société des fidéicomis, le conseiller juridique et l'imprimeur de titres.
 - 5.3. Approuver les modalités des emprunts à long terme négociés par le ministre des Finances.
 - 5.4. Approuver le choix du fiduciaire, du conseiller juridique, de l'imprimeur et du négociant en valeurs mobilières.
 - 5.5. Remplacer toute résolution antérieurement adoptée pour emprunter à long terme pour les mêmes fins.
 - 5.6. Le Comité exécutif est tenu de faire rapport au Conseil des commissaires des actes posés dans l'exercice des droits, pouvoirs et obligations ici délégués.
 - Le procès-verbal du Comité exécutif, expédié à chaque membre du Conseil des commissaires, constitue ce rapport.
-

5.0. Gestion financière - (C.E.)

Emprunts à court terme

- 5.7. Approbation des emprunts à court terme pour fins d'opérations courantes et d'immobilisations.
- Conformément aux prévisions budgétaires approuvées par le Conseil.
 - Et subordonnément aux autorisations gouvernementales requises.
- 5.8. Contracter des emprunts à court terme et en déterminer les conditions.

Emprunts temporaires

- 5.9. Autoriser les emprunts temporaires.
- 5.10. Approbation du renouvellement des emprunts temporaires devant être contractés auprès d'une banque ou d'une caisse populaire, pour le financement des dépenses d'opérations courantes.
- 5.11. Autoriser les emprunts par titres de créances.

Budget annuel d'opérations courantes

- 5.12. Administrer le budget annuel d'opérations courantes adopté par le Conseil des commissaires.
- 5.13. Demander des soumissions en vue d'achats d'articles et de matériel de consommation.
- Adjuger les dites soumissions.
-

5.0. Gestion financière - (C.E.)

Budget annuel d'immobilisations et budgets spéciaux d'immobilisations

- 5.14. Autoriser les dépenses du budget annuel d'immobilisations et les budgets spéciaux d'immobilisations approuvés par le Conseil des commissaires.
- 5.15. Autoriser des dépenses d'immobilisations à l'intérieur des budgets d'immobilisations adoptés par le Conseil des commissaires et le ministre de l'Education.
- 5.16. Demande des soumissions en vue d'achat de mobilier, d'appareillage et d'outillage de nature "capitalisable".

Fonds d'opérations courantes et fonds d'immobilisations

- 5.17. Approuver les déboursés au fonds d'opérations courantes et au fonds d'immobilisations.

Comptes à payer

- 5.18. Vérification et approbation des comptes à payer.
- 5.19. Autoriser le paiement des comptes.

Comptes à recevoir

- 5.20. Fixer le taux d'intérêt à charger pour les comptes recevables après échéance.
-

5.0. **Gestion financière - (C.E.)**

Etat des cotisations scolaires

- 5.21. Approuver les états des cotisations scolaires dues pour fin de vente des immeubles.

Frais de scolarité

- 5.22. Etablir les frais de scolarité à charger aux autres commissions scolaires.

Aide financière

- 5.23. Accepter ou refuser les demandes de dons ou d'aide financière.
-

6.0. Administration générale - (C.E.)

Représentations

- 6.1. Nommer les représentants de la Commission à tout comité ou organisme lorsque la Commission scolaire y est représentée spécifiquement comme telle.

Ministère de l'Éducation

- 6.2. Établir des modalités locales d'application des règlements du ministère de l'Éducation.
- 6.3. Approuver les règlements, politiques, guides administratifs qui explicitent ou complètent certaines dispositions de conventions collectives ou d'ententes collectives.

Politiques, règlements et directives: contrôle

- 6.4. Contrôler l'application des politiques, règlements et directives relatifs à l'éducation, de la Commission, des ministères de l'Éducation, des Transports, des Affaires sociales et autres ministères.

Comités

- 6.5. Former les comités jugés nécessaires en relation avec l'exécution du mandat du Comité exécutif.

Comité de parents

- 6.6. Procéder, au moment déterminé par la loi de l'Instruction publique, à la formation du comité de parents (Art. 1, loi 30, 1979, loi de l'Instruction publique).
-

6.0. Administration générale - (C.E.)

- 6.7. Faire nommer par le comité de parents le représentant des parents appelé à siéger au niveau du Comité exécutif et du Conseil des commissaires (Art. 3, loi 30, 1979, loi de l'Instruction publique).
- 6.8. Etablir des relations entre la Commission scolaire, le comité de parents et les comités d'école, et ce, conformément à la loi de l'Instruction publique, articles 66 à 70.

Politiques de consultation

- 6.9. Appliquer les politiques de consultation déterminées par la loi de l'Instruction publique, les conventions collectives, les décrets et/ou règlements tenant lieu de convention collective.

Frais de déplacement et de séjour

- 6.10. Déterminer les frais de déplacement et de séjour alloués aux commissaires et aux personnels de la Commission pour les déplacements reliés à l'exercice de leur fonction et leur participation à des congrès, colloques, stages d'études, symposium.

Paiement dette

- 6.11. Procéder au paiement de toute dette imposée par jugement ou par sentence arbitrale.

Mesures urgentes

- 6.12. Prendre les décisions relatives aux mesures urgentes en cas de poursuite, d'amende et d'arbitrage.
-

6.0. Administration générale - (C.E.)

Services professionnels et consultants

- 6.13. Retenir les services de professionnels ou autres consultants pour expertises légales ou physiques.
-

7.0. Informatique - (C.E.)

Introduction de nouveaux équipements

- 7.1. Approbation de l'introduction de nouveaux équipements.

Ententes de services

- 7.2. Conclure et signer les ententes ou les contrats de services concernant le réseau informatique.
-

8.0. Gestion documentaire - (C.E.)

Systeme de classement

8.1. Accepter un système de classement.

Délai de conservation des documents

8.2. Accepter le calendrier des délais de conservation des documents.

9.0. Organisation scolaire – (C.E.)

Réseau scolaire

- 9.1. Approbation du réseau scolaire (répartition de la clientèle par école).
- Sauf dans les cas d'ouverture et/ou de fermeture d'écoles qui relèvent du "Conseil".

Ententes de services

- 9.2. Approbation des ententes de services (exemple: accessibilité à l'éducation) avec les autres Commissions scolaires ou avec certaines institutions ou organismes extérieurs.
- 9.3. Approbation d'une réglementation locale en regard des ententes avec les autres Commissions ou avec certaines institutions ou organismes extérieurs.
- Conformément aux dispositions des "Règles de gestion du ministère de l'Éducation".

Projets spéciaux

- 9.4. Approbation de projets spéciaux.
-

DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS
AUX DIRECTEURS GÉNÉRAUX

1.0. Gestion des personnels - (D.G.)

Effectifs

1.1. Préparation du plan d'effectifs.

- Détermination des besoins en effectifs pour le personnel autre que celui dont l'engagement relève du Conseil et du Comité exécutif.
- Répartition des cadres d'effectifs (nombre de postes par service, par école et par catégorie).

Conditions d'emploi

1.2. Application du "Règlement relatif aux conditions d'emploi du personnel de cadres et de gérance des commissions scolaires et des commissions scolaires régionales pour catholiques".

- Sauf pour les décisions relevant du Comité exécutif.

Définition des tâches

1.3. Définir les tâches du personnel de la direction des écoles et de tout autre membre de la Commission.

Fonctions et responsabilités

1.4. Etablir les fonctions et responsabilités du personnel de cadres et de gérance.

Recrutement

1.5. Recruter le personnel de cadre et de gérance.

1.0. Gestion des personnels - (D.6.)

Ouverture de postes à combler

1.6. Ouvrir les postes à combler.

Engagement

1.7. Procéder à l'engagement, la nomination, la mutation.

- Du personnel de soutien technique administratif, de secrétariat et du personnel ouvrier.
- Du personnel professionnel non enseignant.
- Du personnel enseignant régulier.

1.8. Démotion/rétrogradation, promotion, affectation, suspension temporaire, non-rengagement, mise à pied, mise en disponibilité.

- Du personnel de soutien technique administratif, de secrétariat et du personnel ouvrier.

1.9. Engagement et congédiement du personnel occasionnel surnuméraire, stagiaire ou temporaire à l'exception du personnel de cadres et de gérance.

Affectation du personnel

1.10. Affecter temporairement un employé.

Chefs de groupe & responsables de discipline

1.11. Accepter les critères pour le choix des chefs de groupe et des responsables de discipline.

1.0. Gestion des personnels - (D.G.)

1.12. Nommer les chefs de groupe et les responsables de discipline.

Désignation

1.13. Désignation des membres du personnel de la Commission qui sont prêtés ou échangés en vertu d'ententes conclues par le Comité exécutif (autre que le personnel de cadres, de gérance et de direction d'école).

Application de la politique de gestion (C.S.)

1.14. Interpréter et administrer la politique administrative et salariale du personnel de cadres et de gérance de la Commission.

Conventions collectives

1.15. Interprétation et application de la politique administrative et salariale du ministère de l'Éducation, ainsi que des conventions collectives, ententes et protocoles relatifs au personnel de la Commission.

1.16. Formation des comités conjoints prévus aux conventions collectives ou dans certains règlements du ministère de l'Éducation.

1.17. Accepter ou refuser les recommandations des différents comités conjoints de perfectionnement et de mise à jour, établis en vertu des conventions collectives, décrets tenant lieu de conventions collectives ou politiques administratives et salariales du ministère de l'Éducation.

1.0. Gestion des personnels - (D.G.)

- 1.18. Règlement des griefs et mécontentes.
- Conformément aux dispositions des conventions collectives, ententes, protocoles et de la politique administrative et salariale du ministère de l'Éducation du Québec.
- 1.19. Accepter les règlements des griefs et mécontentes.
- Sans incidence monétaire.
- 1.20. Appliquer les politiques de perfectionnement des employés de la Commission telles qu'approuvées par le Comité exécutif.
- 1.21. Autoriser le personnel de cadres et de gérance à participer à des activités de perfectionnement.

Classer le personnel

- 1.22. Classer et reclasser le personnel professionnel.
- Le personnel enseignant.
 - Le personnel de soutien.

Traitement

- 1.23. Établir le traitement, les montants forfaitaires et l'indexation au coût de la vie pour le personnel professionnel et le personnel enseignant.
- 1.24. Autoriser le versement du traitement des employés de la Commission.
- 1.25. Voir au suivi de la procédure établie pour le temps supplémentaire.
-

1.0. Gestion des personnels - (D.G.)

Evaluation du personnel

1.26. Voir à l'évaluation de tout le personnel de la Commission.

Suspension

1.27. Suspendre temporairement tout employé.

1.28. Suspendre pour une période déterminée et pour mesure disciplinaire le personnel de soutien.

1.29. Suspendre en vue d'un renvoi le personnel de soutien.

Renvois

1.30. Résilier l'engagement, rétrograder, destituer, renvoyer, non-rengager, abolir les postes, mettre à pied, établir les surplus et mettre en disponibilité.

Démissions

1.31. Acceptation des démissions du personnel professionnel non-enseignant.

- Du personnel enseignant régulier.
 - Du personnel de soutien régulier.
 - De tout le personnel de la Commission.
 - A l'exclusion des cas dont la nomination est réservée au Conseil.
-

1.0. Gestion des personnels - (D.G.)

Congés avec/sans solde

- 1.32. Accepter ou refuser les demandes de congé avec ou sans solde d'une durée inférieure à un an.
- Ou supérieure à un an lorsque l'attribution est prévue à la convention collective.

Mesures de résorption du personnel

- 1.33. Accepter ou refuser l'application des mesures de résorption pour le personnel de soutien:
- Demandes de prime de séparation.
 - Demandes de congé sabbatique.
 - Demandes de pré-retraite.
 - Autres mesures de résorption

Contrôle des absences & déplacements

- 1.34. Voir au contrôle des absences du personnel de la Commission.
- 1.35. Autoriser et contrôler les absences des directeurs de service et des directeurs d'école.
- 1.36. Confirmer les dates des vacances de tous les employés de la Commission en accord avec la politique et les conventions collectives.
- 1.37. Autoriser les déplacements des directeurs de service et des directeurs d'école.
- 1.38. Autoriser tout déplacement hors-territoire.
-

1.0. Gestion des personnels - (D.G.)

- 1.39. Approuver les frais de déplacement des directeurs de service et des directeurs d'école.
- 1.40. Autoriser la participation à des congrès ou colloques du personnel de cadres et de gérance et du personnel professionnel.

Brevets d'enseignement

- 1.41. Recommander ou non le renouvellement d'un brevet d'enseignement et le renouvellement d'un permis ou autorisation provisoire d'enseigner.
- 1.42. Recommander la révocation d'un brevet d'enseignement.

Demandes de transfert de droits

- 1.43. Accepter ou refuser les demandes de transfert de droits provenant du personnel de soutien.

Approbation de délégation des personnels

- 1.44. Approbation de délégation des personnels.

Comités

- 1.45. Former tout comité "ad hoc" jugé nécessaire.
-

2.0. Gestion des équipements - (D.G.)

Construction/transformation/réparation majeure

- 2.1. Procéder aux appels d'offres lors de construction, transformations ou réparation majeure.

Octroi - Contrats entretien, sécurité, fonctionnement normal

- 2.2. Accorder des contrats pour l'entretien ménager, l'entretien physique, la sécurité et la surveillance des édifices de la Commission, l'aménagement de locaux et de terrain.

Travaux autorisés

- 2.3. Accepter ou refuser les travaux autorisés.

Achats - budgets d'immobilisations

- 2.4. Approbation des achats de mobilier, d'appareillage et d'outillage de nature "capitalisable" ayant fait l'objet de soumissions publiques, conformément aux exigences du ministère de l'Éducation.

- Dépenses de nature "capitalisable" prévues au budget d'immobilisation.

- 2.5. Procéder aux appels d'offres de 50,000,00 \$ en vue d'achats.

Achats - budget d'opérations courantes

- 2.6. Approbation des achats de matériel et d'équipement de "consommation" qui sont financés à même les budgets d'opérations courantes.
-

2.0. Gestion des équipements - (D.G.)

2.7. Etablir une procédure de contrôle des achats.

2.8. Mettre en place et contrôler un système d'inventaire.

Biens meubles

2.9. Vendre ou céder les biens meubles initialisés.

2.10. Louer, prêter, ou échanger les biens meubles.

2.11. Assurer l'application des politiques de la Commission relatives à la location et à l'utilisation des écoles, biens meubles et immeubles.

Allocation ministère de l'Education

2.12. Affecter les allocations spécifiques du ministère de l'Education.

Coûts de location

2.13. Autoriser le paiement des coûts de location de locaux négociés avec d'autres organismes.

Magasins scolaires/coops étudiantes

2.14. Autoriser la mise en place de magasins scolaires ou coopératives étudiantes.

3.0. **Transport scolaire - (D.G.)**

Transport inter-école/temporaire/imprévisible, etc.

- 3.1. Autoriser le transport inter-école, le transport temporaire, le transport imprévisible, le transport de fin de semaine et semestriel.

Contrats - activités éducatives particulières

- 3.2. La conclusion de contrats de transport d'écoliers pour activités éducatives particulières.

Voyages spéciaux

- 3.3. Autoriser les voyages spéciaux.

Versement des coûts de transport

- 3.4. Autoriser le versement des coûts de transport à des particuliers.
- 3.5. Verser aux entrepreneurs les montants prévus aux contrats.
-

4.0. Gestion de l'enseignement & des services éducatifs - (D.G.)

Programmes d'enseignement

- 4.1. Approbation des structures locales des programmes d'enseignement conformément au régime pédagogique accepté par le C.C.
- 4.2. Organisation des structures locales des programmes d'enseignement.
- 4.3. Etablissement des programmes institutionnels d'enseignement.
- 4.4. Approbation des maquettes (grilles de cours) institutionnelles.
- 4.5. Approuver la maquette de cours d'une école.

Programmes de mesure et d'évaluation des étudiants

- 4.6. Approbation des programmes régionaux de mesure et d'évaluation pédagogique des étudiants.
- 4.7. Organisation des programmes de mesures et d'évaluation des étudiants.

Programmes de supervision de l'enseignement

- 4.8. Approbation des programmes de supervision de l'enseignement.
- 4.9. Organisation des programmes de supervision de l'enseignement.

Programmes d'activités relatives aux services aux étudiants

- 4.10. Etablissement des programmes d'activités relatives aux services aux étudiants.
-

4.0. Gestion de l'enseignement & des services éducatifs - (D.G.)

4.11. Approbation des programmes d'activités.

- Relatives aux services de consultation et/ou d'aide personnelle à l'étudiant
- Des services d'animation de la vie étudiante.
- Du service de la pastorale.
- À l'intérieur des cadres d'activités et des budgets préalablement approuvés.

Services éducatifs

4.12. Autoriser les voyages étudiants à l'intérieur de la province.

Education des adultes

4.13. Choix des centres de formation et la location des locaux nécessaires.

4.14. Distribution de la clientèle.

4.15. Autorisation de la répartition des ressources humaines en fonction des normes de financement.

4.16. Approuver les règlements de régie interne des centres de cours.

4.17. Etablissement de l'horaire des cours et du calendrier scolaire.

4.18. Accepter les ententes avec les écoles quant à l'utilisation des locaux, des équipements et du matériel par les adultes.

4.0. Gestion de l'enseignement & des services éducatifs - (D.G.)

- 4.19. Autoriser des ententes avec divers organismes en vue d'organiser des cours aux adultes.

Fréquentation scolaire

- 4.20. Voir à l'inscription des élèves.
- 4.21. Accepter ou refuser la demande de transfert d'un élève d'une école à une autre.
- 4.22. Nommer un répondant des dossiers scolaires des élèves.
- 4.23. Nommer un répondant des dossiers personnels des élèves.
- 4.24. Suspendre temporairement les cours.
- 4.25. Fermer temporairement une ou des écoles.

Mesures disciplinaires et suspensions.

- 4.26. Application des mesures disciplinaires et la suspension des élèves.

Contrôle des cours, matériel didactique

- 4.27. S'assurer que les cours d'études dispensés dans les écoles de la Commission sont conformes au programme d'études et aux règlements.
- 4.28. Exiger que, dans les écoles sous le contrôle des commissaires, on ne se serve que des manuels et du matériel didactique autorisés.
-

5.0. Gestion financière - (D.G.)

Budgets de la Commission

- 5.1. Préparer, administrer et contrôler les budgets de la Commission.

Contrôle interne

- 5.2. Voir à la mise en place d'un système comptable adéquat.
- 5.3. Mettre en place des procédures de contrôle internes adéquates.

Budget annuel d'opérations courantes

- 5.4. Administrer les dépenses d'opérations courantes approuvées.
- 5.5. Etablir des procédures relatives à l'administration de ce budget.
- 5.6. Effectuer toute dépense d'opérations courantes situées à l'intérieur du budget.
- 5.7. Assurer le suivi du budget annuel d'opérations courantes.
- 5.8. Signer les documents relatifs aux demandes de soumissions en vue d'achat d'articles et de matériel de consommation.

Budget annuel d'immobilisations et budgets spéciaux d'immobilisations

- 5.9. Administrer les dépenses du budget annuel d'immobilisations et les dépenses des budgets spéciaux d'immobilisations.
-

5.0. Gestion financière – (D.G.)

Rémunération du personnel

- 5.10. Paiement de la rémunération du personnel de la Commission.

Prêts à court terme

- 5.11. Prêter à court terme aux institutions financières des sommes disponibles de la Commission.

Petites caisses

- 5.12. Attribution de fonds de roulement (petites caisses) et fixation de la somme allouée à chacun, pour des fins d'administration courante.

Transferts entre les postes budgétaires

- 5.13. Autoriser les transferts entre les postes budgétaires.
- Sans engager des sommes supplémentaires.

Comptes à payer

- 5.14. Paiement des dépenses autorisées au budget et identifiées comme étant sous la responsabilité du directeur général.

Frais de scolarité

- 5.15. Signer les ententes concernant les frais de scolarité.
-

5.0 Gestion financière - (D.G.)

Etat comparatif des revenus et des dépenses

- 5.16. Présenter périodiquement au Conseil des commissaires un état comparatif des revenus et des dépenses.

6.0. Administration générale - (D.G.)

Politiques générales de la Commission

- 6.1. Appliquer et exécuter les politiques de la Commission.

Ministère de l'Éducation

- 6.2. Procéder à l'étude et l'application des directives, instructions et recommandations émanant du ministère de l'Éducation.
- 6.3. Voir à la préparation et à la production dans les délais requis, des rapports au ministère de l'Éducation.

Politiques Commission scolaire/environnement

- 6.4. Appliquer les politiques concernant les relations entre la Commission scolaire, les Commissions scolaires du territoire, les autres Commissions scolaires de la province, les cégeps, les universités, les conseils municipaux du territoire, les organismes à caractère religieux, culturel, linguistique, artistique, socio-économique, professionnel, syndical du milieu.

Représentation

- 6.5. Représenter le Conseil des commissaires lorsque l'opinion ou le point de vue administratif est demandé par un corps public ou privé et concernant le champ de compétence de la Commission scolaire.
- 6.6. Déléguer des personnels de la Commission (sauf des commissaires) à des congrès, colloques ou journées d'études organisés par le ministère de l'Éducation, la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec ou par un organisme professionnel reconnu.
-

6.0. Administration générale - (D.G.)

- 6.7. Nommer des personnes de la Commission scolaire sur des comités d'étude et des comités de travail.
- Autres que des commissaires.
 - Lorsque la Commission n'y est pas représentée spécifiquement comme tel.
- 6.8. Le pouvoir de nommer, après consultation auprès du président, sur des comités d'étude et de travail des commissaires quand une fois nommés par le Comité exécutif, ils ne peuvent siéger et que la présence des commissaires est requise par un règlement ou une résolution et que le défaut de siéger rend la situation inopérante.

Dispositions de la loi de l'Instruction publique

- 6.9. Agir comme président d'élection et, comme tel, exercer les fonctions dévolues à ce poste par la loi de l'Instruction publique, en y remplaçant l'expression secrétaire-trésorier par directeur général.
- 6.10. Entendre les plaintes concernant les listes électorales.
- 6.11. À la demande du ministre, faire le recensement scolaire des enfants de seize ans et moins, domiciliés dans la municipalité scolaire, selon les dispositions de l'article 29 de la loi 71 modifiant l'article 250 de la loi de l'Instruction publique.
- 6.12. La conclusion d'ententes avec d'autres Commissions scolaires ou institutions privées en vertu de l'article 496 de la loi de l'Instruction publique.
-

6.0. Administration générale - (D.G.)

- 6.13. Recevoir tout serment requis en vertu de quelque-une des dispositions de la loi de l'Instruction publique ou des règlements concernant l'Instruction publique.

Cas d'urgence

- 6.14. Les pouvoirs nécessaires pour régler les cas d'urgence et ce, en étroite collaboration avec le président du Conseil et le président du Comité exécutif.
- 6.15. Prendre les mesures urgentes en vertu de l'hygiène publique ou des lois de travail.
- 6.16. Retenir des services de professionnels, après consultation auprès du président, quand dans un cas d'urgence l'attente de la prochaine réunion du Comité exécutif peut mettre en défaut la Commission scolaire.

Assemblées du Conseil des commissaires et du comité exécutif

- 6.17. Procéder à la préparation de l'ordre du jour des assemblées du Conseil des commissaires et du Comité exécutif.
- 6.18. Contresigner après lecture et approbation les procès-verbaux des assemblées du Conseil des commissaires et du Comité exécutif.
- 6.19. Promulguer tout règlement découlant d'une politique votée par le Conseil.
-

6.0. Administration générale - (D.G.)

Délégation de signature

- 6.20. Le président du Conseil et le directeur général sont habilités à signer pour et au nom de la Commission, tous les documents officiels et légaux, de même que tous les effets bancaires et obligations qui découlent de l'administration des affaires de la Commission, le tout conformément aux exigences de l'autorité gouvernementale concernée et des politiques ou décisions adoptées par ladite Commission.
- 6.21. De signer conjointement avec le président pour et au nom de la Commission scolaire, les documents concernant les emprunts, les renouvellements d'emprunt, les chèques pour payer les dépenses d'opération courante et d'immobilisation, les chèques pour payer les salaires des employés, les actes notariés concernant l'acquisition ou la vente d'actifs autorisés par le Conseil des commissaires ainsi que toutes les pièces justificatives relatives à ces transactions.
- 6.22. Signer conjointement avec le président les effets bancaires concernant les emprunts à court terme.

Planification générale

- 6.23. Proposer au Conseil des commissaires les objectifs généraux que doit poursuivre la Commission scolaire.
- 6.24. Définir les tâches des directeurs de service et des directeurs d'école.
- 6.25. Préparer un échéancier pour l'ensemble de la Commission scolaire.
-

6.0. Administration générale – (D.G.)

Supervision

- 6.26. S'assurer d'une information interne et externe adéquate.
- 6.27. Superviser le programme régional d'action en pastorale et culte, en enseignement moral et en enseignement religieux catholique.
- 6.28. Superviser les demandes d'allocations supplémentaires et spécifiques au ministère de l'Éducation.

Avis

- 6.29. Demander aux professionnels les expertises jugées nécessaires.
- 6.30. Demander les avis légaux jugés nécessaires.

Publication

- 6.31. Livrer, sur demande, les extraits des procès-verbaux du Conseil des commissaires.
- 6.32. Publier les avis publics exigés par la loi.

Contrôle

- 6.33. Surveiller l'application des lois et des règlements auxquels la Commission scolaire est assujettie.
 - 6.34. Surveiller l'application des politiques et des règlements adoptés par le Conseil des commissaires.
-

7.0. Informatique - (D.G.)

Ententes de services

- 7.1. Conclure et signer les ententes ou les contrats de services de moins de 5,000,00 \$ relatifs à l'informatique.

8.0. Gestion documentaire - (D.G.)

- 8.1. Préparer et tenir à jour le calendrier des délais de conservation des documents.
- 8.2. Etablir et tenir à jour une liste de classement indiquant l'ordre selon lequel les documents sont classés.
- 8.3. Constituer et déclarer à la Commission d'accès à l'informatique les fichiers de renseignements nominatifs.

10.0. Information - (D.G.)

- 10.1. Elaboration de programmes d'information et de sensibilisation aux affaires de la Commission, à l'intention des commissaires, du personnel, des parents, des étudiants et du public en général.
-