

Avis sur le projet
de restructuration
de la Commission
scolaire de Montréal



Rédaction :

Daniel Martin

Co-rédaction et révision :

Ginette Allie

Julie Belhumeur

Yvon Caty

Tonia Di Guglielmo

Jocelyne Duhamel

Claire Pelletier

Anne Poirier

Version 2.0 : document adopté par l'assemblée générale des membres de l'ACM

24 avril 2013

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	4
Principes balisant l'avis de l'ACM	5
À propos des structures assurant les services de soutien pédagogique	10
À propos des services de gestion des personnes	13
À propos du Bureau du soutien à la gestion des établissements	15
À propos des autres services en soutien aux établissements	17
Prospectives	21

AVANT-PROPOS

4

L'Association des Cadres de Montréal (ACM) représente près de 95 gestionnaires œuvrant au sein des différents services administratifs de la Commission scolaire de Montréal (CSDM). À ce titre, l'ACM veille à ce que l'expertise de ses membres soit reconnue et que leur voix soit entendue pour tout ce qui concerne les grands enjeux qui circonscrivent le soutien à la réussite des élèves de la CSDM. C'est ainsi qu'elle a participé au processus devant mener à la proposition de l'employeur relative à la restructuration de la CSDM, sur laquelle elle doit se prononcer par la présente.

Ce qui suit constitue donc, pour l'ACM, la fin d'un long processus de réflexion, ayant pris sa source dès lors que les pressions budgétaires s'exerçant sur la CSDM ont été clairement nommées par l'employeur et que des actions concrètes s'imposaient. Pour la CSDM, toutefois, cette étape de consultation sur la nouvelle structure proposée constitue en fait le tout début d'un processus de transformation qui s'inscrira certainement dans la durée et qui émaillera le quotidien de ses gestionnaires, toutes associations confondues, tant au niveau de la révision de leurs pratiques que sur le plan de leur environnement budgétaire.

C'est en fonction de cette réalité incontournable que l'ACM a structuré son avis sur le projet de restructuration soumis à la consultation par la CSDM. L'ACM énonce d'abord les principes qui ont guidé sa réflexion jusqu'à maintenant. Elle commente ensuite les différentes propositions de l'employeur qui concernent les services de soutien pédagogique, l'encadrement et la gestion des personnes et les autres services de soutien offerts à la CSDM. Pour cette dernière section, le concept de centre de services partagés fait l'objet d'une attention particulière.

PRINCIPES BALISANT L'AVIS DE L'ACM

Tout au long du processus ayant mené au dépôt du projet de restructuration de la CSDM soumis par l'employeur à la consultation, l'ACM a balisé sa réflexion et ses avis par des principes, qu'il importe de reprendre ici. Ces principes énoncés dès le départ par le Conseil exécutif de l'ACM, ont été validés par les membres au fil des discussions informelles et en assemblée et ont évolué selon ces discussions. Ils ont aussi été présentés formellement à l'employeur, notamment lors du dépôt du document *Restructuration de la CSDM : État de la réflexion de l'ACM sur la proposition de l'employeur*, en mars dernier.

5

Voici donc l'énoncé de ces principes, tels qu'actualisés par les membres de l'ACM :

❖ ***Assurer une répartition équitable et équilibrée des responsabilités entre les gestionnaires et entre les services***

Lors de la présentation de la macrostructure par la CSDM, l'ACM invitait l'employeur à une réflexion sur les ratios d'encadrement qui devraient être respectés pour l'élaboration de la structure complète, pour l'ensemble des services, soulignant par la même occasion que peu de balises formelles permettraient de soutenir cette réflexion. En effet, plusieurs facteurs pourraient être invoqués pour la détermination du nombre et du classement des cadres requis pour la gestion d'une unité donnée, notamment le nombre de personnes gérées, ou encore le nombre d'établissements, le nombre de points de services à soutenir ainsi que la nature ou la portée des mandats.

Ainsi, les membres de l'ACM souhaitent une répartition équitable et équilibrée des responsabilités entre les gestionnaires et entre les services.

❖ ***Préserver la capacité de la CSDM à soutenir ses opérations courantes***

L'ACM a déjà invité l'employeur à porter une très grande attention à la préservation de l'expertise que détiennent les cadres de la CSDM, de même que l'ensemble du personnel de la CSDM qui assume des charges très spécifiques au sein de l'organisation et qui connaît à fond les opérations courantes. Elle a également souligné qu'en cas de perte

d'expertise significative au sein d'un service, les personnes qui seraient appelées à compenser seraient dans les faits du personnel cadre. C'est une situation que l'ACM appréhende toujours, et que l'employeur devrait chercher à éviter à tout prix au cours des semaines qui suivront l'adoption de la nouvelle structure de la CSDM.

Alors que la structure sera bientôt adoptée, les préoccupations des membres de l'ACM deviennent, pour ce qui est de l'expertise, plus concrètes. Il leur paraît impératif que la CSDM préserve la capacité de l'appareil administratif à assumer efficacement les opérations courantes, plus particulièrement en ce qui a trait à la réponse aux demandes ponctuelles des écoles et centres, dans la perspective où une part de ces demandes, qu'il ne faudrait surtout pas sous-estimer, était assumée par les réseaux territoriaux et dédiés que l'employeur abolira. Il est, en outre, extrêmement important que la CSDM puisse assumer efficacement les opérations liées à la rentrée scolaire 2013-2014 et de soutenir les établissements convenablement.

Il faut rappeler qu'au-delà des compétences de gestion, le maintien des opérations courantes requiert des connaissances, particulièrement en ce qui a trait, notamment, à l'utilisation des allocations dédiées, au financement d'initiatives spécifiques, aux règles de formation des groupes, ou encore aux mécanismes d'identification et de déclaration des clientèles. Toutes ces opérations très concrètes requièrent, tant et aussi longtemps que les bases de connaissances relatives à la conduite de ces opérations ne sont pas disponibles, une expertise fine et pointue, qui existe dans les réseaux. Dans le contexte d'une commission scolaire dont la transformation en un centre de services partagés s'amorce à peine, *la gestion n'est pas que de la gestion.*

❖ **Considérer ensemble tous les enjeux liés à la restructuration de la CSDM**

L'ACM s'était dit, dès le départ, convaincue que la CSDM devait, en tant qu'organisme public, faire la démonstration de sa capacité à gérer de façon responsable et efficace l'ensemble des services destinés à ses écoles et centres. Elle alléguait aussi qu'il importait que la CSDM ait fourni aux gestionnaires responsables des services aux établissements l'occasion de faire la démonstration qu'en appliquant des principes de gestion structurants, la gestion locale de services en soutien à la mission de la CSDM

pouvait être faite de façon efficiente et mener à des services de qualité pour les écoles et centres de la CSDM.

Il s'agit là d'un défi immense qui ne dépend pas, loin s'en faut, du simple remodelage de la CSDM. D'une part, les membres de l'ACM sont très conscients des enjeux économiques liés à la nouvelle CSDM : doit-on rappeler qu'un déficit de près de 50 millions \$ doit être résorbé en trois ans? Également, plusieurs pistes d'économies mises de l'avant par l'employeur, au terme de ses premières collaborations avec la firme Pricewaterhouse et Coopers, n'ont pas encore été exploitées. Cela signifie sans nul doute qu'il faudra prendre en considération, dans l'avis à porter sur la structure projetée par la CSDM, sa capacité à être compressée davantage. En fait, si l'on suit la logique des décisions qui devront être prises advenant qu'aucun financement supplémentaire ne puisse être obtenu, les deux prochaines années donneront lieu à des compressions additionnelles, puisque la structure aura déjà été optimisée.

D'autre part, il faut reconnaître tous les enjeux politiques qui émaillent le dossier de la transformation de la CSDM. Ainsi, et il en a été peu question jusqu'à maintenant, les impératifs d'efficience confronteront nécessairement le pouvoir d'initiative du conseil des commissaires. Aussi, ces impératifs créeront certainement des frictions entre les différents groupes constitutifs de la CSDM : déjà, lorsque l'ACM plaidait *que les efforts concrets de rationalisation, en terme d'abolition de postes au cours des trois prochaines années, concernent tous les groupes constituants de la CSDM : syndiqués, cadres d'établissements et de services et hors cadres*, elle alimentait ces frictions.

Il faut encore soutenir cet énoncé avec vigueur, puisque l'ACM aura contribué pour une très grande part des coupures projetées du personnel cadre. Il importe maintenant de reconnaître que la collaboration entre les forces constitutives de la CSDM, si nécessaire soit-elle, sera difficile à maintenir au cours des prochaines années, surtout si toutes les associations et tous les syndicats n'affichent pas le même esprit de collaboration, toute critique puisse-t-elle être, avec l'employeur.

Enfin, la mise en place de la nouvelle CSDM comporte des enjeux politiques plus larges, qui concernent à la fois la capacité du palier provincial à défendre les commissions

scolaires et à en assurer la pérennité, en tenant compte du caractère unique et des besoins particuliers de la CSDM. L'ACM sait que le déficit de la CSDM n'est pas le seul résultat d'une gestion inefficace et que la voie des compressions et de la rationalisation ne suffira pas au rétablissement de l'équilibre budgétaire. Il est probable que le gouvernement québécois en soit tout aussi conscient. Cependant, il lui sera difficile de concilier toute forme de financement supplémentaire sans provoquer l'ire des autres commissions scolaires, à qui on demande plus de compressions encore.

En définitive, l'ACM considère que l'élaboration d'une nouvelle structure pour la CSDM n'est qu'un des chantiers qu'il faudra entreprendre afin d'en arriver à la nouvelle CSDM. Le projet de restructuration doit ainsi être examiné en fonction de sa capacité à établir des assises sur lesquelles les nombreuses transformations aux pratiques de gestion et d'administration demandées pour la CSDM pourront se réaliser, et ce, faut-il le rappeler, en fonction du meilleur intérêt des élèves.

❖ ***Reconnaissance de l'effet délétère de la rationalisation sur la perception des services qui seront offerts***

Avec tout ce qui a été exposé précédemment, il est clair que la CSDM doit entreprendre avec le plus grand sérieux le chantier de rationalisation projeté. L'ACM a toujours maintenu ce point de vue. Cependant, elle s'est toujours inscrit en faux devant l'assertion selon laquelle les services arriveront à en faire plus avec moins, ou encore que le niveau de service actuel pourra être maintenu en contexte de rationalisation. Au contraire, l'ACM est d'avis qu'il faut reconnaître que la transformation des structures mènera à la transformation des services et que les clients internes des services de la CSDM, pas seulement les écoles, mais bien tous les clients, vivront un deuil par rapport à des services qu'ils n'auront plus. L'identification des niveaux de services offerts sera ainsi une étape difficile de la transformation. Elle n'en est pas moins nécessaire et, pour le maintien de relations harmonieuses entre les services et leurs clients partenaires, pressante.

❖ ***Respect des dispositions politiques et réglementaires et respect des personnes***

L'ACM a déjà souligné, pour ce qui concerne les mouvements de personnel qui découleront de l'adoption de la nouvelle structure, que *les dispositions réglementaires*

applicables, qu'il s'agisse de la Politique de gestion définie par l'employeur avec la collaboration des associations ou du Règlement national déterminant certaines des conditions de travail des cadres des commissions scolaires, doivent être respectées scrupuleusement et de façon transparente. Il faut ajouter ici que l'ACM s'attend à ce que l'employeur démontre le plus grand respect envers les personnes qui seront touchées par la restructuration. Au-delà des droits que confèrent des politiques et des règlements, il y a des personnes qui ont beaucoup donné et qui seront devant des choix difficiles. L'ACM veillera à ce que l'employeur offrira à ces personnes différentes options qu'elles pourront considérer avec sérénité et sans pression indue.

À PROPOS DES STRUCTURES ASSURANT LES SERVICES DE SOUTIEN PÉDAGOGIQUE

Pour les besoins du présent avis, les structures dont il est question lorsqu'il s'agit des services de soutien pédagogique sont celles sous la responsabilité hiérarchique de la direction générale adjointe à la gestion des services éducatifs (DGA-GSÉ).

10

D'emblée, l'ACM constate que les services assurés en 2012-2013 par huit unités administratives, à savoir les cinq réseaux territoriaux et les trois réseaux dédiés de l'actuelle CSDM, seront assumés, pour l'essentiel des services pédagogiques et d'organisation scolaire, par une seule unité. L'unité désignée sous l'épithète *Services éducatifs* est en effet la seule unité sous la responsabilité du DGA-GSÉ. Ceci génère un organigramme comportant une répartition particulière des niveaux de gestion. Tout d'abord, la DGA-SRÉ ne gère qu'une seule direction de service. Ce constat est d'autant plus étonnant qu'il est unique au sein de l'organigramme proposé pour la nouvelle CSDM, et qu'il est question ici de la direction générale la plus directement liée à la mission de la CSDM. Comme tous les dossiers pédagogiques seront sous la responsabilité d'une seule personne, le risque qu'il y ait un goulot d'étranglement à ce niveau paraît important.

Il existe par ailleurs un niveau intermédiaire de gestion pure, au niveau des deux postes de direction adjointe partageant les dossiers des services éducatifs. Les membres questionnent ce niveau intermédiaire de gestion. D'une part, certains des services actuels disposent d'un tel palier : c'est le cas du Service des ressources humaines et du Service des ressources matérielles. Également, l'ajout de ce palier de gestion pourrait être considéré comme un gain pour les cadres supérieurs, leur permettant notamment un espace de réflexion et une certaine délégation des responsabilités de direction des opérations. D'autre part, d'autres services disposent de directions adjointes assumant, outre les responsabilités associées à une position de gestion privilégiée, la gestion d'une unité spécifique. C'était le cas pour le Service des ressources informatiques, le Service des ressources financières et les Services corporatifs. Aussi, cette disparité mérite réflexion.

D'autres constats ont été faits par les membres de l'ACM et doivent être repris ici :

- 1) Le poste à la coordination du développement pédagogique comporte la responsabilité de plus de dossiers que n'en comptait l'ancien *Service des ressources éducatives*, si on exclut l'organisation scolaire. Également, la coordination de l'organisation scolaire, cumulant les mandats assumés auparavant dans les réseaux dédiés de la formation des adultes et au RESEHDAA de même que le transport scolaire, paraît un défi démesuré. Nonobstant la classification du poste, la somme des dossiers et des responsabilités regroupés au sein de ces deux services requiert une révision de leur structure.
- 2) Plusieurs membres de l'ACM, malgré le contexte budgétaire qui appelle à des compromis, se questionne globalement sur le classement des postes tels que présentés et sur le réalisme des attentes qui peuvent être formulées à l'égard de ces bureaux, considérant la somme des dossiers et des opérations à gérer pour chacun d'entre eux.
- 3) La séparation des dossiers de l'adaptation et des services éducatifs complémentaires paraît contreproductive pour plusieurs membres. Partout ailleurs, incluant au MÉLS, ces dossiers sont regroupés.
- 4) La segmentation de la responsabilité des services de proximité est jugée positivement par les membres interpellés à ce sujet. Cependant, il leur est difficile de juger adéquatement de la charge associée à ces différents bureaux de soutien de proximité sans connaître les attentes qui concernent le lien hiérarchique entre le coordonnateur et les conseillers pédagogiques, de même que la part de la gestion qui revient aux directions des établissements desservis. Ce constat met en lumière la nécessité de mieux définir les fondements des services pédagogiques de proximité, de même que, par extension, l'offre de service de ces bureaux.
- 5) Globalement, la structure des Services éducatifs, telle que proposée, inclut sept bureaux dont les charges ne paraissent pas équilibrées. Pour plusieurs membres, ce constat est très clair et pose vraiment problème, même en tenant compte du

questionnement précité relativement aux charges des bureaux de soutien de proximité.

En synthèse, l'ACM suggère fortement à l'employeur de reconsidérer la structure des Services pédagogiques en tenant compte des observations qui précèdent, de même qu'en fonction de ces questions de fond qui doivent être posées :

12

- Puisque cette structure devra nécessairement opérer la transition vers des pratiques de soutien pédagogique et organisationnel différentes dès juillet 2013, dispose-t-elle des effectifs cadres requis à cet effet?
- Ne pourrait-on se donner les effectifs cadres nécessaires pour piloter cette année de transition que sera l'année scolaire 2013-2014, quitte à reconsidérer ces choix annuellement, par la suite?

Comme les services de soutien pédagogiques concernent l'essence même de la CSDM et qu'ils ont, du moins l'espère-t-on, un effet direct sur les conditions de réalisation du Plan Réussir, l'ACM estime qu'un espace de réflexion supplémentaire est nécessaire au sujet de cette structure proposée par la CSDM. Les membres de l'ACM souhaitent évidemment contribuer à cette réflexion dans les jours qui suivront le dépôt du présent avis.

À PROPOS DES SERVICES DE GESTION DES PERSONNES

Pour les besoins du présent avis, les structures dont il est question lorsqu'il s'agit des services de gestion des personnes sont celles sous la responsabilité hiérarchique de la direction générale adjointe à la gestion des personnes et des pratiques d'encadrement (DGA-GPPE).

13

En ce qui a trait à la structure proposée pour le Service des ressources humaines, peu de commentaires ont été émis par les membres relativement à la répartition des effectifs proposée, ni sur le transfert d'une partie du dossier de la paie au Service des ressources financières. En effet, la forte majorité des commentaires recueillis concernaient l'un ou l'autre des éléments suivants de la mise en œuvre, à savoir l'implantation d'une ré pondance de première ligne (N1) et la vision d'une organisation par centre de services partagés.

D'emblée, les membres ayant participé aux échanges sur ce thème font état d'une véritable *course contre la montre* visant à mettre en place les conditions qui permettraient au SRH de répondre aux demandes des écoles qui étaient dirigées vers les réseaux auparavant. Les cadres du SRH se disent résolument engagés dans la réflexion, devant l'impératif d'implanter des services de ré pondance N1 d'ici au 1^{er} juillet.

Derrière cet empressement, plusieurs questions demeurent sans réponse pour les membres :

- 1) Considérant l'objectif de la CSDM d'en arriver à une organisation du travail comportant un centre de services partagés pour l'ensemble des services aux établissements, ce qui a été proposé pourra-t-il évoluer dans ce sens? *Partons-nous correctement?* La finalité semble méconnue des acteurs du changement, de telle sorte que plusieurs gestionnaires ont l'impression qu'ils visent sans vraiment pouvoir cibler. Certains membres soulignent que les gestionnaires du SRH ont besoin de formation et d'accompagnement concernant ce modèle de gestion

proposé par la CSDM. D'autres, enfin, font état de la très grande diversité des mandats assumés par le SRH, et s'interrogent tant sur la pertinence que sur la rentabilité, en terme d'efficacité, d'un modèle par ré pondance de type N1 appliqué dès le 1^{er} juillet, soulignant dans la même foulée que l'organisation du travail au SRH diffère significativement de celle des services qui travaillent déjà avec un système de requêtes ou avec des bassins de ressources de même niveau de ré pondance.

- 2) Dans le même esprit, certains gestionnaires ont déploré le fait qu'ils avaient été désignés pour assurer un service de ré pondance de type N1, alors qu'ils se perçoivent davantage comme des experts, donc responsables de l'élaboration des outils de libre-service (No) et de résolution des problèmes (N2). Plus encore, certains se questionnent sur la pertinence même du modèle de ré pondance par niveaux appliqué à la gestion des dossiers dont ils sont responsables.
- 3) Des préoccupations sont exprimées relativement aux investissements requis pour l'implantation des changements proposés, entre autres choses pour l'adaptation des systèmes téléphoniques, pour l'implantation d'un système de gestion des requêtes ou encore pour la structuration du « No » (libre-service).

Pour ce qui est des modifications apportées au Services des communications et de la promotion, les quelques commentaires recueillis concernent l'importance d'une définition claire de l'offre de service. En effet, ce service se voit confirmer une fonction de promotion, sans modification du plan de l'effectif en conséquence. En fait, la ré pondance de premier niveau pourrait représenter, dans les faits, une tâche supplémentaire sans gain de productivité ni d'efficacité. Dans ce contexte, les attentes possibles des établissements et autres clients envers le service se doivent d'être définies clairement. Enfin, le recours au personnel professionnel pour assumer des responsabilités de ré pondance de niveau 1 est questionné.

À PROPOS DU BUREAU DU SOUTIEN À LA GESTION DES ÉTABLISSEMENTS

L'implantation du Bureau du soutien à la gestion des établissements a fait l'objet de nombreuses questions de la part des membres ayant participé à la réflexion sur cette nouvelle structure. Comme il s'agit d'une toute nouvelle structure, sans équivalent connu, l'ACM préfère d'abord relayer quelques-unes de ces questions en vrac :

- Quels seront les mécanismes de gouvernance et comment baliseront-ils les relations entre les directions en soutien à la gestion des établissements et les services pédagogiques?
- Quel sera le rôle relatif des directions en soutien au sein des tables d'arrimage par rapport aux services pédagogiques centralisés?
- Qui sera, dans les faits, responsable de l'arbitrage relatif à la répartition des ressources?

Force est donc de constater que la représentation de la fonction de direction en soutien à la gestion des établissements reste difficile à construire, d'autant plus que le rôle de ces directions au sein de la structure de gouvernance demeure inconnu. Cette lacune doit être comblée le plus rapidement possible, de façon non seulement à ce que les mandats des services pédagogiques et du Bureau du soutien à la gestion des établissements soit clairement délimités, mais également pour que tous les services puissent piloter les dossiers selon les attentes de l'organisation et pour que les voies privilégiées pour les communications des décisions et orientations au sein de la CSDM soient connues et utilisées adéquatement.

À un autre niveau, la définition des territoires pour les opérations de soutien des établissements cause problème. Ainsi, les territoires ne sont pas toujours définis en termes de *régions contigües*. De plus, la proposition soumise à la consultation comporte, on le comprend bien, une déconstruction du territoire des réseaux. Toutefois, était-il nécessaire, voire productif, que les territoires des coordonnateurs aux Services éducatifs

ne soient pas les mêmes que celui des *encadreurs*. Également, y a-t-il urgence de redéfinir les territoires maintenant? Les conséquences de cette déconstruction proposée sont importantes pour la conduite des opérations courantes, notamment la gestion de la suppléance et de l'attribution des contrats pour le personnel. Plus encore, la loi 88 prescrit, en vue des élections scolaires de novembre 2014, un nouveau redécoupage des territoires de la CSDM visant, entre autres choses, une réduction du nombre de commissaires scolaires. Dans ce contexte, ne serait-il pas prudent de sursoir à la réorganisation des territoires de la CSDM de façon à ce que ce redécoupage s'effectue de façon cohérente? Le statu quo sur les divisions territoriales de la CSDM, entre autres décisions à prendre, concrétiserait le caractère transitoire de l'année scolaire 2013-2014.

À PROPOS DES AUTRES SERVICES EN SOUTIEN AUX ÉTABLISSEMENTS

Pour les besoins du présent avis, les structures dont il est question lorsqu'il s'agit des autres services aux établissements sont celles sous la responsabilité hiérarchique de la direction générale adjointe à la gestion de la performance financière et de l'efficacité opérationnelle (DGA-GPFEO). Plus concrètement, il est question de la restructuration du Service des ressources financières, du Service des technologies de l'information, du Service des ressources matérielles et des Services généraux.

17

D'emblée, il importe de souligner que peu de choses ont été dites sur les transformations proposées aux services dont il est question ici par les membres de l'ACM. Il faut en comprendre que les gestionnaires qui composent ces services ont été les maîtres-d'œuvre des transformations proposées. Beaucoup de choses ont été dites par les membres de l'ACM à d'autres égards, notamment sur les éléments suivants du projet de structuration :

Concernant l'opérationnalisation de la structure à court terme : Les membres sollicités ont fait écho à ceux qui ont été interpellés relativement à la restructuration des ressources humaines en mentionnant que l'heure était davantage à l'action qu'à la réflexion : tous sont préoccupés par le jour 1 de la nouvelle structure et tentent de s'y préparer. Également, plusieurs s'entendent pour souligner qu'il est déjà très tard pour assurer le transfert des connaissances et la pérennité des opérations courantes. Aussi, d'aucuns considèrent que l'année 2013-2014 doit nécessairement être considérée comme une année de transition, au cours de laquelle la tolérance et la compréhension des enjeux des uns envers les autres au sein de l'organisation devra être la norme.

Concernant le modèle de service à implanter : l'idée de transformer l'organisation du travail des services centraux selon le modèle d'un centre de services partagés semble faire consensus parmi les membres interrogés. Toutefois, plusieurs préoccupations ont été exprimées, dont les suivantes :

- *L'importance de l'implantation d'une organisation des informations permettant l'autonomie des établissements* : la mise en place d'un « No » efficace, simple et riche en contenus semble très importante pour les membres interrogés, notamment pour l'atteinte des objectifs de rationalisation et de simplification de la gestion. Les membres de l'ACM affirment qu'il s'agit là du défi central de la restructuration en cours, pour lequel des investissements en temps, en énergie et en ressources sont nécessaires à court terme. Le « No » est considéré par la plus grande par des membres de l'ACM comme la fondation du centre de services partagés, et non comme une finalité du processus.
- *L'implantation d'un centre de services partagés requiert des efforts d'éducation et un changement de culture* : Certains membres ont observé que, dans la structure actuelle, les directions d'établissements étaient encouragées se référer directement aux réseaux et aux autres services centraux, plutôt qu'à trouver leurs propres réponses sur l'Intranet de la CSDM : dès leur entrée en fonction, les gestionnaires des établissements sont invités à développer leur réseau de connaissances, à identifier leurs sources d'information, alors que dans les faits, ils devraient disposer des outils leur permettant de confronter par eux-mêmes la plus grande part des défis quotidiens. Il faut donc que la transformation de la CSDM comporte un volet de transformation des pratiques de gestion et d'accès à l'information pour les gestionnaires.
- *La réussite de la transformation de la CSDM implique nécessairement la définition d'ententes de service entre les services centraux et les clients partenaires* : Dans le contexte d'une rationalisation, les organisations ont à définir les opérations qu'elles poursuivront et celles qu'elles interrompront : il faut prioriser, ordonnancer et, aussi, couper. Les services centraux devront absolument transformer l'offre de services actuelle à leurs clients, nonobstant les modifications à la structure ou à la culture de la CSDM. Il apparaît donc primordial que les nouvelles structures de gouvernance qui seront mises en place soient appelées à définir sans ambiguïté les niveaux et conditions de service auxquels les clients partenaires des services centraux pourront s'attendre. Une définition

claire et univoque de l'offre de service permettra en outre de préserver des relations saines entre les établissements et les services centraux.

L'ACM a d'ailleurs fait de ce constat l'un des principes qu'elle entend défendre tout au long du processus de transformation de la CSDM.

- *La mise en place des ententes de services requiert une définition univoque et un respect des rôles et responsabilités entre les gestionnaires des services et les clients partenaires* : une organisation optimisée comporte une identification claire des champs de compétence, des domaines d'expertise et des relations d'autorité fonctionnelle entre ses diverses composantes. Selon cette perspective, la gouvernance de la relation de partenariat entre le gestionnaire client des services et le gestionnaire responsable du service à donner doit être bien définie et, surtout, l'opérationnalisation des ententes de service doit être faite dans le respect des termes convenus en partenariat. Il y a là une discipline de gestion à implanter et à valoriser, pour que les orientations proposées pour les prochaines années soient vraiment porteuse d'efficience.
- *Les services auront besoin de temps* : la transformation des pratiques et leur intégration à un modèle de centre de services partagés, pour tout ce qui concerne, entre autres éléments, l'automatisation des processus, requiert d'abord la formalisation de chemins critiques pour la réalisation des opérations. Ceci requiert du temps et de l'énergie, de même qu'une planification de l'implantation et que des outils performants.

Concernant le rôle du Bureau de projet : si l'ACM a déjà salué le fait qu'une structure ait été proposée pour assurer un suivi à la transformation de la CSDM, force est d'admettre que la composition de ce bureau n'est pas clairement définie dans le cadre de la proposition soumise à la consultation. Toujours est-il que diverses idées ont été émises par les membres pour rendre plus concret l'apport possible de ce bureau : dans un premier temps, les membres s'entendent pour dire que le leadership du changement doit appartenir à la CSDM. Les gestionnaires de la CSDM, quoiqu'ils puissent avoir besoin d'une aide externe en soutien à leur formation continue ou pour la validation de certaines

de leurs initiatives, souhaitent que leurs épaules soient mises à la roue qu'ils auront à tourner.

Par ailleurs, certains membres mentionnent que le Bureau de projet pourrait être un bureau virtuel, c'est-à-dire un espace-temps permettant la mise en commun de ressources en fonction d'un projet à réaliser en soutien à la transformation de la CSDM. Chaque projet serait sous la responsabilité d'un porteur de dossier associé à un maître-d'œuvre et comporterait, en sa qualité de projet, un début et une fin. Enfin, certains membres ont proposé que le Bureau pourrait être occupé par des cadres expérimentés qui pourraient agir comme mentors pour le pilotage des changements.

Quoi qu'il en soit, l'ACM est d'avis que le projet de restructuration de la CSDM devrait comporter plus d'indications sur la nature de ce bureau, sur son rôle et sur les effectifs qui y évolueront.

PROSPECTIVES

L'Association des cadres de Montréal, tel qu'en fait foi l'avis qu'elle formule à l'intention de la CSDM, reconnaît le bien-fondé de l'opération de restructuration amorcée, et ce, malgré que cette dernière implique une rationalisation d'une part appréciable des effectifs cadres qu'elle représente. Toutefois, les membres de l'ACM sont très conscients des risques que comportent cette opération, de l'ampleur des travaux qu'il faudra mener à bien, des investissements qui devront être consentis et des deuils qu'il faudra faire. Également, l'ACM reconnaît que tous les acteurs au sein de la CSDM auront à contribuer à l'entreprise de transformation et, à un moment ou à un autre, à en subir certains contrecoups. Nous devons répéter que la CSDM se prive, par la proposition soumise à la consultation, de près de 10% de son effectif cadre. Nous jugeons certainement, considérant toutes les charges que nous avons, toutes les heures que nous donnons, et tout le cœur que nous mettons à soutenir la mission de la CSDM, que nous aurons assez donné.

Aussi, l'ACM appelle à une collaboration critique de toutes les forces constituantes de la CSDM à cette entreprise de transformation qui est proposée. Également, l'ACM enjoint la CSDM à la plus grande prudence tout au long du processus qui s'amorce par cette restructuration. Certains enjeux de cette transformation sont critiques, nommément :

- la préservation de la capacité de la CSDM à assumer le soutien aux opérations courantes de ses établissements
- la définition univoque d'ententes de service entre les unités administratives fournisseurs de services et les clients partenaires
- la mise en place d'une infrastructure de livraison des services comportant des outils permettant l'autonomie des clients partenaires, un traitement fluide des requêtes et une plus grande automatisation des processus, en toute cohérence avec l'esprit d'un centre de services partagés
- le maintien d'une perception de qualité des services offerts par la CSDM, à tous les niveaux.

L'ACM souhaite enfin poursuivre ses activités de vigie au regard des transformations amorcées à la CSDM et espère que des structures formelles seront mises en place afin de permettre que cette vigie s'exerce en toute collégialité et de façon transparente. En fonction de tous les travaux qui occuperont la fin de l'année scolaire 2012-2013 de même que les mois qui suivront, un lieu de vigie et de suivi d'implantation pour l'ACM et les autres associations et syndicats, sans oublier les représentants politiques du conseil des commissaires et du comité central des parents, qui accepteront la collaboration critique que nous souhaitons dans la conduite des changements, devra être identifié à brève échéance.

L'Association des cadres de Montréal souhaite remercier ses membres dont la très grande mobilisation, la conscience fine des enjeux et la richesse des contributions à la réflexion de leur conseil exécutif, et ce malgré leur emploi du temps, ont permis que la rédaction de cet avis coule de source

