

PLAN DE L'EFFECTIF DES CADRES POUR 2014-2015

Réaction de l'Association des Cadres de Montréal (ACM)

Dans le cadre de sa réaction au plan de l'effectif des cadres de la CSDM pour l'année 2012-2013, lequel comportait un nombre important de postes abolis, l'ACM avait établi une série de principes qui devaient, à son avis, orienter les décisions de la CSDM dans le contexte des pressions exercées par le MELS pour son retour à l'équilibre et des efforts nécessaires pour l'assainissement des finances publiques. Comme le plan de l'effectif cadre pour 2014-2015 reflète toujours ces pressions, l'ACM souhaite rappeler deux de ces principes à l'employeur :

1. *La CSDM aura besoin de ses cadres de services pour mener à bien ses projets de restructuration et de rationalisation de ses activités*

Alors que la restructuration achève sa première année de vie, nous constatons tout le travail qui incombe au personnel cadre de la CSDM, en sus de la gestion des opérations courantes, pour que la révision des pratiques de service aux établissements et unités administratives s'opère conformément aux prescriptions de l'employeur. Ce travail ne fait que s'amorcer et exigera, de toute évidence, encore beaucoup d'énergie de la part du personnel de gestion.

2. *Les efforts de rationalisation devront concerner l'ensemble des groupes constitutifs de la CSDM*

Nous avons souligné, à pareille date l'an passé, la multiplicité des facteurs ayant mené à la situation déficitaire de la CSDM et affirmé que l'ensemble de ces facteurs devaient être confrontés pour que la rationalisation porte fruit, qu'il s'agisse d'une gestion plus efficiente de certaines activités ou de choix difficiles à faire concernant des activités ou des dépenses qui, toutes essentielles puissent-elles paraître, ne sont tout simplement pas financées. Ceci concerne tant les écoles et centres que les services centraux, et devrait se refléter au plan de l'effectif.

C'est en fonction de ces principes et constats que nous souhaitons réagir au plan de l'effectif des cadres proposé par l'employeur. Nous commenterons d'abord les modifications proposées pour chacun des services affectés par des coupures. Nous poserons ensuite un regard global sur la planification de l'effectif des cadres de la CSDM en référence aux principes que l'ACM s'est donnés à cet effet. Nous aurons enfin à formuler un certain nombre de demandes concernant les membres de l'ACM qui pourraient être touchés directement par les modifications qui seront adoptées au plan de l'effectif des cadres.

MODIFICATIONS AU PLAN DE L'EFFECTIF DES CADRES POUR LE SERVICE DES RESSOURCES MATÉRIELLES (SRM)

Quoiqu'au global, le plan de l'effectif des cadre pour le SRM soit à l'équilibre, celui-ci témoigne néanmoins d'une coupure nette. En effet, l'ACM a clairement compris que les modifications proposées découlent d'une réorganisation visant à distinguer les opérations courantes du SRM (exploitation) des opérations financées par un budget d'investissements sans cesse croissant (grands chantiers). On observe ainsi une création de postes cadres de haut niveau (coordonnateur et direction adjointe), parallèlement à des abolitions au niveau de la gestion des opérations courantes.

L'ACM retient ceci de cette opération proposée pour le SRM :

- Lorsqu'il s'agit d'encadrer des opérations qui ne sont pas circonscrites par le budget de la CSDM, l'employeur reconnaît explicitement les besoins d'encadrement et alloue les ressources requises en fonction du volume d'activités
- Lorsqu'il s'agit d'encadrer des opérations dont le financement a un impact sur le budget de la CSDM, l'employeur alloue les ressources d'encadrement en fonction de sa capacité à payer, sans égard au volume de travail ni au service à rendre

Il sera question de ce constat plus loin; toujours est-il qu'il est pour le moins difficile pour l'ACM de cautionner sans réserve cette approche.

MODIFICATIONS AU PLAN DE L'EFFECTIF DES CADRES POUR LE SERVICE DE LA GESTION DES PERSONNES ET DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES (SGPDC)

La situation présentée pour le SGPDC, sous le couvert d'une réorganisation, est très claire : il s'agit essentiellement d'une coupure au niveau de l'encadrement des opérations courantes. Lors de la présentation de cette réorganisation, l'ACM a aussi compris que cette soit disant réorganisation était possible en fonction du fait que les cadres en poste avaient, au fil des ans, gagné en expertise et que, somme toute, on pouvait leur en confier plus. Pour l'ACM, il s'agit d'une posture inacceptable. On ne peut, en gestion comme ailleurs, demander à son personnel d'en faire plus avec moins sous prétexte de sa grande compétence ou de son expérience. Il s'agit là d'une recette pour l'épuisement professionnel et d'un encouragement à l'exode vers d'autres employeurs, notamment les commissions scolaires en périphérie de la CSDM où les conditions salariales sont équivalentes sinon compensées par des classifications supérieures pour des postes équivalents. Nous demandons ainsi que l'employeur sursoie à ces coupures tant que tâches, responsabilités et services abolis ne seront pas clairement précisés.

MODIFICATIONS AU PLAN DE L'EFFECTIF DESCADRES POUR LES SERVICES GÉNÉRAUX (SG)

L'ACM constate d'abord l'abolition d'un poste de responsable de cafétéria, compensée par une redistribution des tâches. Nous comprenons le contexte spécifique de cette coupure, à savoir un service direct aux écoles qui doit être rationalisé pour que l'unité autofinancée fasse ses frais; il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une coupure qui, encore une fois, nous est présentée sans référence à un impact sur la qualité du service donné. Nous constatons ensuite le non remplacement d'un poste de gestionnaire responsable de l'encadrement d'opérations (poste de régisseur) libéré par voie d'une retraite.

Nonobstant le contexte budgétaire, ces deux coupures dans l'encadrement d'opérations courantes ne sont pas acceptables si l'employeur, par voie de sa direction générale et de ses commissaires, ne réfère pas directement à une perte de service pour les unités administratives concernées.

REGARD GLOBAL SUR LA PLANIFICATION DES EFFECTIFS PAR LA CSDM

Le personnel cadre des services centraux, particulièrement les titulaires de budgets et les cadres participant aux comités de gestion des différentes unités, est impliqué dans toutes les étapes de l'élaboration du plan de l'effectif, incluant celui pour les cadres, à partir des cibles énoncées par la direction générale et convenues avec le pallier politique de la CSDM. Comme l'ACM représente une part significative de ces gestionnaires, nous sommes très au fait du processus ayant mené au dépôt de la planification de l'effectif de la CSDM pour toutes les catégories de personnel, incluant les objectifs budgétaires initiaux, les propositions de départ de même que les tractations ayant mené aux différents projets présentés maintenant pour adoption. De plus, et comme l'ACM connaît bien, pour les mêmes raisons, le contexte budgétaire qui occupe la CSDM et les obligations imposées par le MELS à cet égard, nous anticipons des coupures franches parmi l'ensemble du personnel cadre et syndiqué, en fonction notamment

- des pistes d'économies identifiées clairement en 2012-2013
- des normes convenues, dont la PAS, pour la planification de certains effectifs
- des usages courants observés dans les autres commissions scolaires pour certains effectifs, dont les effectifs en conseilance pédagogique

Nous anticipons enfin tout le courage politique et managérial requis pour que ces coupures se fassent dans un esprit de solidarité au sein de l'appareil de gestion de la CSDM.

Aussi, il fallait pour l'ACM que l'employeur soit très clair quant à l'impact des coupures sur la qualité et la quantité des services à offrir aux unités administratives, ceci incluant naturellement les écoles et centres. Rappelons en effet que l'ACM ne fait pas de distinction, au chapitre des responsabilités de gestion ainsi qu'au chapitre de l'impact sur la réalisation de la mission, entre les unités administratives chargées des opérations de scolarisation et celles chargées des opérations de gestion de ressources : toutes ces unités collaborent à la réussite des élèves et tous les gestionnaires doivent agir solidairement devant les coupures à faire. Nous attendons donc toujours un énoncé clair de l'employeur à l'effet que les coupures qui s'opèrent présentement mèneront à la disparition de certains services aux unités administratives, de même qu'à des délais plus importants dans la livraison de certains autres services. Aussi, nous nous attendons à des comportements de solidarité entre tous les gestionnaires lorsqu'il sera question de délais, de pratiques en transformation ou de services en compromission. L'instance responsable d'administrer la CSDM doit absolument envoyer des messages très clairs à cet égard.

L'un des chantiers censé permettre, à terme, de clarifier les attentes au sein de l'organisation quant à la qualité et à la nature des services à rendre entre unités de la CSDM est certainement celui initié l'an passé autour de la mise en place des centres de services. Nous constatons, sur ce point, que certaines opérations ont été amorcées, notamment l'organisation de la première ligne de réponse aux demandes de service (N1), et que certaines pratiques de suivi ont pu être revues. Cependant, il reste tant à faire pour la mise en place d'un véritable centre de services à la CSDM, qu'il s'agisse de mettre en place un système de gestion de requêtes adéquat, d'étendre le fonctionnement par niveau de service à l'ensemble des unités administratives centrales et à l'ensemble de leurs activités et, surtout, à ce que des ententes de services soient clairement définies et appliquées concrètement.

Ce chantier est énorme et, surtout, fondamental, puisqu'il concerne essentiellement les attentes de service au sein de la CSDM. Or, l'ACM constate deux choses :

- *L'absence complète de ressources dédiées à la transformation des pratiques de service au sein de la CSDM*

L'an passé, l'ACM avait souligné tout le travail que représentait la transformation de la CSDM en centre de service et la nécessité d'y consacrer des ressources de façon exclusive. Nous avons cru que le Bureau de projet, structure qui n'a jamais vraiment vu le jour et qui pourtant paraissait dans l'organigramme initial prévu pour la nouvelle CSDM, comprendrait ces ressources. Nous nous sommes, de toute évidence, trompés puisque le travail requis pour la transformation des pratiques a été ni plus ni moins plaqué par-dessus le travail courant de l'ensemble des gestionnaires au sein des unités visées. Considérant tout l'impact précité concernant les attentes des uns et des autres dans la nouvelle CSDM et considérant l'absence d'une formation requise pour une pleine compréhension du modèle proposé, de ses fondements et de l'organisation du travail qu'il suppose, nous dénonçons fortement cette omission de l'employeur et son impact significatif sur la charge du personnel de gestion que nous représentons et, surtout, sur le climat de travail.

- *L'absence complète d'un dialogue sur la régulation des transformations au sein de la CSDM*

Toujours l'an passé, nous avons cru que le dialogue entre l'employeur et les différents acteurs politiques au sein de la communauté de la CSDM allait se poursuivre et qu'une structure permettant la régulation des changements allait être mise en place, tel qu'il avait été promis par l'employeur. Rien de tel n'a été fait, malgré les demandes réitérées par l'ACM au cours de la présente année. Tout au plus les associations de cadres ont elles eu droit à quelques échanges formels avec l'employeur au cours de rencontres de toute évidence sans plan de match à plus long terme. L'ACM s'attend donc à ce que cet engagement initial de l'employeur soit respecté.

En synthèse, l'Association des cadres de Montréal s'oppose au plan de l'effectif cadre tel qu'il a été projeté, et demande à l'employeur

- de revoir les voies qu'il a choisies pour le rétablissement de sa situation budgétaire en référence spécifiquement aux pistes déjà identifiées en 2012-2013
- d'identifier des ressources de gestion et un budget d'opérations qui seront allouées spécifiquement et exclusivement à soutenir la transformation de la CSDM en un centre de services

Gérer, c'est choisir et choisir, c'est renoncer : ces deux expressions peuvent paraître galvaudées; elles n'en sont pas moins d'actualité pour ce qui est de confronter les défis qui sont devant nous. Aussi, l'ACM offre sa pleine et entière collaboration pour assister l'employeur dans les choix qu'il aura à faire en référence aux deux demandes que nous formulons.

DEMANDES CONCERNANT LES MEMBRES QUI SERAIENT TOUCHÉS PAR DES ABOLITIONS DE POSTES

Au terme du processus, peu importe les décisions de l'employeur quant au plan de l'effectif des cadres qui sera adopté, l'ACM formule par la présence les demandes qui suivent concernant le personnel cadre qui pourrait se retrouver en disponibilité au 1^{er} juillet 2014 :

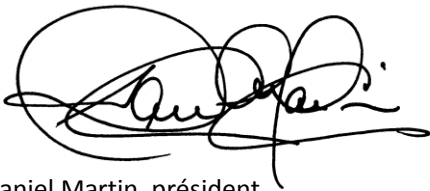
1) *Respect des dispositions politique et règlementaires concernant les mouvements de personnel cadre*

Il ne semble pas toujours aller de soi qu'il existe des encadrements très clairs pour la gestion des mises en disponibilité et pour la dotation des postes créés quand il est question de postes cadres. Aussi, l'ACM entend exercer une surveillance rapprochée visant à ce que les textes convenus de bonne foi entre l'employeur et les associations de cadres concernées soient respectés.

2) *Respect des personnes*

S'il s'avérait que des membres de l'ACM puissent se retrouver sans affectation au 1^{er} juillet prochain, il incombe à l'employeur de démontrer tout le respect requis face aux personnes qui auront à vivre cette période difficile. L'ACM demande ainsi que chaque situation soit traitée en fonction des besoins, des aspirations et de l'expertise concrète de chacune des personnes affectées, sans automatisme ni scénario tout fait d'avance.

Dans l'espoir que cet avis puisse mener aux gestes qui s'imposent, au nom des 85 cadres que nous représentons fièrement.



Daniel Martin, président
Association des Cadres de Montréal