



Association des cadres
de Montréal

Exposé des principes et des préoccupations
qui devront, selon l'Association des cadres
de Montréal, être pris en compte par la
CSDM pour l'élaboration de son projet de
restructuration

Restructuration de la CSDM

État de la réflexion de
l'ACM sur la proposition de
l'employeur

*Daniel Martin, président,
au nom des membres de l'ACM*

Le 19 mars 2013

Restructuration de la CSDM :

État de la réflexion de l'ACM sur la proposition de l'employeur

Avant-propos

L'Association des cadres de Montréal (ACM) regroupe près d'une centaine de cadres des services de la Commission scolaire de Montréal (CSDM); des cadres de tous niveaux et de toutes expertises. Également, une part appréciable des membres de l'ACM entretiennent une relation de longue date avec la CSDM et y ont grandi professionnellement. L'ACM dispose ainsi d'une connaissance fine des opérations et des encadrements qui balisent, de près ou de loin, le soutien à l'action pédagogique. Aussi, l'Association est en mesure de faire preuve d'une grande sensibilité en ce qui a trait à la mission de la CSDM et aux conditions particulières qui teintent la gestion de ses activités.

Rappelons ces quelques conditions ici :

- ❖ **Un volume unique** : à elle seule, la CSDM représente approximativement 10% du système scolaire québécois, soit au moins 2,5 fois plus que la deuxième plus grande commission scolaire québécoise.
- ❖ **Un caractère résolument urbain** : la CSDM est un membre important de la communauté montréalaise, tant économiquement, étant l'un de ses principaux employeurs, que socialement, puisqu'elle touche par son action une large part de la population. La CSDM vit, au quotidien, au sein d'un tissu communautaire et institutionnel complexe, actif et *cognant à ses portes pour participer à sa mission*.
- ❖ **Une expertise de haut niveau** : en fonction de la nature et de l'étendue des services qu'elle est appelée à rendre à la population, incluant certains services spécialisés offerts à des élèves bien au-delà de ses frontières territoriales, la CSDM est de tous les chantiers pédagogiques; en outre, elle est souvent appelée à contribuer à la définition ou à l'évolution des encadrements scolaires nationaux.
- ❖ **Une grande visibilité** : La CSDM apparaît souvent en première ligne face à l'appareil médiatique, dont la plus grande part des infrastructures est justement située sur le territoire qu'elle dessert. Les grands débats qui anime le monde de l'éducation s'y déroulent donc, le plus souvent devant public.

Tout ceci détermine un environnement de gestion sans équivalent. Les membres de l'ACM, par leur expérience, sont à l'image de ce contexte unique.

À un autre niveau, les membres de l'ACM souhaitent être reconnus comme des gestionnaires responsables, soucieux d'une saine utilisation des fonds publics. L'ACM est donc extrêmement préoccupée tant par l'efficacité des services offerts aux établissements et aux élèves que, plus spécifiquement, par la situation financière de la CSDM : dès lors que les difficultés de la CSDM ont été exposées aux associations et syndicats par la direction générale, l'ACM a clairement affiché sa grande volonté d'en arriver à des solutions concrètes à court terme. Pour ses membres, il est question ici de crédibilité.

Toutefois, il faut se rappeler la lourdeur des charges liées à la gestion des opérations courantes de la CSDM. Nombreux sont les membres qui ont fait part à leur association de leur inquiétude face au défi que constituera la restructuration de la CSDM et qui s'ajoute pour plusieurs d'entre eux aux nombreux défis qui occupent déjà leur quotidien.

C'est en fonction de ce contexte et de ces préoccupations que l'ACM aborde, en soutien à la réflexion de l'employeur, les travaux liés à la restructuration de la CSDM.

Objet et nature du document

Les informations dont dispose l'ACM pour alimenter sa réflexion sont les suivantes :

- ❖ Le projet de restructuration présenté aux associations et syndicats pour fins de consultation officielle le 31 janvier dernier
- ❖ Les modifications au projet et au processus de consultation exposées par la direction générale lors d'une rencontre à cet effet le 12 mars dernier

L'ACM comprend, en se basant sur les informations précitées, que le processus formel de consultation sur la nouvelle structure, tel que défini dans les divers encadrements réglementaires, n'est pas amorcé.

Nonobstant ceci, plusieurs éléments de la structure proposée pour la nouvelle CSDM ont été esquissés et méritent quelques observations. Également, les membres de l'ACM ont énoncé un certain nombre de principes qui devraient, selon eux, baliser les décisions de la CSDM, tant pour définir ses nouvelles structures que pour planifier son effectif 2013-2014; ces deux chantiers étant, pour l'ACM, indissociables.

Principes devant orienter les décisions de la CSDM

Pour l'ACM, les principes qui suivent devraient être pris en compte par la CSDM dans le cadre des travaux menant à sa réorganisation :

1. Regard attentif sur les ratios d'encadrement

La macrostructure présentée par la CSDM comporte, sous réserve du peu de détails dont dispose l'ACM quant aux effectifs d'encadrement prévus pour les différents services, un Service pédagogique dont les charges cumulées n'ont aucun équivalent dans l'histoire récente de la CÉCM ou de la CSDM. Également, l'abolition des réseaux territoriaux et spécialisés complète la centralisation des mandats de gestion administrative amorcés il y a sept ans, lors de la transformation des regroupements et comme suite à l'abolition des postes de coordonnateurs qui y œuvraient. L'ACM invite donc l'employeur à une réflexion de fond qui concerne les ratios d'encadrement qui devraient être respectés pour l'élaboration de la structure complète, pour l'ensemble des services.

Pour ce faire, peu de balises existent. D'une part, le plan de classification et le règlement national relatif aux conditions de travail des cadres des commissions scolaires ne définit pas clairement de normes applicables. D'autre part, plusieurs facteurs pourraient être invoqués pour la détermination du nombre et du classement des cadres requis pour la gestion d'une unité donnée. Une chose, toutefois,

apparaît évidente aux yeux de plusieurs membres de l'ACM : le nombre de personnes gérées devrait être un facteur important. Rappelons, entre autres éléments de la structure proposée, que la centralisation des effectifs en soutien pédagogique de proximité mène au rattachement à une seule unité administrative de quelques 226,30 conseillers pédagogiques et de 363,50 professionnels de la consultation personnelle, selon les données du plan de l'effectif des Réseaux des établissements au 1^{er} juillet 2012. Dans la structure que la CSDM s'apprête à démanteler, huit unités administratives et au moins 18 cadres participaient à la répartition et à l'encadrement de ces effectifs dans les écoles...

Le concept de ratio d'encadrement pourrait bien, par ailleurs, s'appliquer au nombre d'établissements ou au nombre de points de services à soutenir. L'ACM n'a pas encore identifié une formule concrète qui ferait consensus. Cependant, lorsque la structure complète de la CSDM sera soumise à la consultation, l'ACM portera un regard attentif sur les ratios d'encadrement qui seront proposés, dans la perspective d'une répartition équitable et équilibrée des charges entre les gestionnaires et entre les services.

2. Préservation de l'expertise

Entre autres principes qui devraient baliser l'élaboration d'une structure complète pour la nouvelle CSDM, l'employeur devra porter un regard attentif sur les postes cadres qu'il dit avoir déjà abolis au sein des réseaux territoriaux et dédiés. Il est fort probable que certains titulaires de ces postes puissent légitimement être déplacés de facto aux nouveaux Services pédagogiques ainsi qu'à d'autres services, en fonction des tâches caractéristiques qu'ils continueront à assumer. Ce principe devrait s'appliquer autant aux cadres qu'au personnel syndiqué, d'ailleurs, dans le meilleur intérêt de la CSDM. À tout le moins, l'employeur devra porter une très grande attention à la préservation de l'expertise que détiennent les cadres de la CSDM, de même que l'ensemble des employés de la CSDM qui assument des charges très spécifiques au sein de l'organisation et qui connaissent à fond les opérations courantes. Si les mouvements de personnel qui découleront de la restructuration se déroulent de façon chaotique, sans préoccupation au regard de la préservation des expertises, les personnes qui seront appelées à compenser pour cet état de fait seront les cadres... c'est une situation que l'ACM appréhende fortement, et que l'employeur devrait chercher à éviter à tout prix.

3. Regroupement organique des activités au sein des unités

La première mouture de la macrostructure soumise à l'examen des associations et syndicats par la CSDM comportait des anomalies au chapitre de la répartition de certains dossiers. L'ACM a clairement fait état de cette observation lors des audiences tenues par l'employeur le 27 février dernier. Depuis, les modifications apportées à la structure proposée semblent avoir corrigé la plus grande part de ces anomalies. Cependant, comme nous ne sommes pas encore devant une structure complète, l'ACM tient à rappeler à l'employeur que les tâches et dossiers confiés à une unité devraient avoir un lien fonctionnel clair entre eux.

Plus encore à ce sujet, l'ACM est convaincue que l'on doit, comme organisme public, faire la démonstration de notre capacité à gérer de façon responsable et efficiente l'ensemble des services destinés aux écoles et centres de la CSDM. L'impartition de certaines activités de la CSDM, tel que proposée par Price Waterhouse Cooper dans ses premiers rapports concernant les pistes d'optimisation pour la CSDM, ne nous paraît pas comme une voie nécessairement rentable *per se* : avant de considérer de telles mesures, il importe que la CSDM ait fourni aux gestionnaires responsables des services qui pourraient être visés l'occasion de faire la démonstration qu'en appliquant des ententes de service clairement définies, la gestion locale de services en soutien à la mission de la CSDM peut être faite de façon efficiente et mener à des services de meilleure qualité pour les écoles et centres de la CSDM.

4. Participation équilibrée de l'ensemble des groupes constitutifs de la CSDM aux compressions à venir

Pour beaucoup de membres de l'ACM, le chantier devant définir la nouvelle CSDM est avant tout un chantier de rationalisation de son effectif. Nous constatons, en effet, que déjà des coupes ont été annoncées, plus précisément **l'abolition de la moitié des services centraux de la CSDM.**

Actuellement, une part appréciable des membres de l'ACM ignorent quel sera leur avenir à la CSDM. On a beau comprendre ce nécessaire effort, toujours est-il que cet aspect de la restructuration de la CSDM est probablement le plus concret et le plus difficile à examiner objectivement.

Cependant, les membres de l'ACM sont des gestionnaires responsables, nous l'avons déjà dit. Plus encore, l'ACM a toujours été solidaire de l'employeur dans sa recherche d'une commission scolaire plus efficiente. En contrepartie, l'ACM est persuadée que la CSDM aura besoin de ses plus fidèles alliés que sont les cadres de ses services pour mener à bien son projet de restructuration. Pour toutes ces raisons, **il est essentiel pour l'ACM de demander 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.**

Soyons clairs : la résorption d'un déficit de près de 50 millions \$ en trois ans, si aucune source de revenu supplémentaire n'est disponible pour la CSDM, requerra l'abolition de centaines de postes. Donc, tous devront contribuer. Avec l'abolition des réseaux, l'ACM a déjà donné. D'autres devront le faire.

5. Respect des dispositions politiques et réglementaires

Au cours des prochains mois, la CSDM devra présenter un plan de l'effectif cadre complet et, surtout, procéder à la dotation des postes cadres qui seront définis, disposant pour ce faire d'un effectif cadre dont plusieurs membres auront été mis en disponibilité. Ce sera certainement un moment difficile pour l'organisation. Or, pour que le processus de dotation se déroule de façon équitable, 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.

Autres observations

L'ACM a déjà constaté la taille et l'ampleur des mandats qui seront pris en charge par les nouveaux services de la CSDM, et insisté pour que l'employeur utilise les leviers qui sont à sa disposition pour tenter de préserver l'expertise dont elle dispose. Cependant, quelques questions demeurent : quels services de proximité la CSDM pourra-t-elle offrir aux établissements dans les jours, sinon les semaines ou les mois qui suivront la mise en place de la nouvelle structure ? Comment la continuité des opérations sera-t-elle assurée ? Surement, l'exposé de la structure complète projetée par la CSDM permettra-telle de calmer les inquiétudes à cet égard, mais il est nécessaire de mentionner ici cette grande préoccupation des membres de l'ACM, laquelle mène aux observations et questions qui suivent.

1. Concernant les structures d'encadrement proposées

Outre les services pédagogiques, deux nouvelles structures sont proposées par l'employeur, à savoir le Bureau d'encadrement et le Bureau de projet. Pour le premier, l'ACM a bien compris que l'organigramme qui sera proposé témoignera d'un lien de proximité entre la direction générale et les directions des établissements. Soit. Toutefois, l'ACM souhaite en savoir davantage sur les effectifs qui occuperont ce bureau et sur les tâches qui leur seront attribuées. D'une part, le plan de l'effectif pour ce bureau comportera des indications en ce qui a trait à la nature de l'encadrement et de l'accompagnement qui seront offerts aux directions d'établissement, de même qu'en ce qui a trait à la charge de travail qui incombera aux titulaires de postes cadres dans cette unité. D'autre part, la définition des tâches permettra de mieux saisir le rôle du Bureau d'encadrement par rapport à la répartition des ressources entre les établissements, rôle qui semble se dessiner au sein d'un triangle « établissement - service central - bureau d'encadrement ». Si c'est le cas, il y aura un réel potentiel de tension entre les différents niveaux de services, tension similaire à celle qui avait donné lieu à la disparition du Services des ressources éducatives (SRÉ) de la CSDM, il y a bientôt 7 ans. Il s'agit évidemment d'une situation à éviter. Enfin, la répartition des responsabilités entre le Bureau d'encadrement et les autres services centraux en ce qui a trait au contrôle budgétaire des activités des établissements mérite également des précisions, considérant les objectifs de la CSDM et la nécessité d'un leadership clair à ce sujet.

Quant au Bureau des projets, l'ACM a compris que qu'une firme externe¹ y occuperait une place prépondérante, et que cette structure serait désormais accueillie au sein des Services corporatifs (quoique ceci devra être confirmé). Sous réserve des précisions qui seront apportées quant à la composition et au rôle de ce bureau, l'ACM recommande à l'employeur que celui-ci soit sous la responsabilité première d'un ou de gestionnaires d'expérience, lesquels pourront aider la firme en question à mieux comprendre les spécificités de l'environnement de gestion de la CSDM tout en s'associant à leurs collègues gestionnaires afin de soutenir et superviser les changements fonctionnels qui s'annoncent, notamment l'implantation du Centre de services partagés. Le Bureau des projets représente pour l'ACM un lieu de la plus haute importance au regard de l'implantation des changements à venir à l'organisation de la gestion des services à la CSDM. Ce lieu devrait donc appartenir à la CSDM et à ses cadres en premier chef.

2. Concernant le concept de Centre de services partagés

Vu les informations, somme toute fragmentaires, dont disposent les membres de l'ACM sur le concept de Centre de services partagés et sur la compréhension de ce concept par l'employeur, force est de constater qu'il est difficile d'en avoir une représentation claire. L'ACM constate de nombreuses incompréhensions et des définitions divergentes parmi les membres. L'ACM a également clairement saisi lors des audiences menées par l'employeur en février dernier que le Conseil des commissaires connaît mal le concept. Ce dernier constat est inquiétant. Certains membres de l'ACM partagent des appréhensions, notamment au chapitre du risque que l'implantation d'une approche de Centre de services partagés mène à une perception de dépersonnalisation des services chez leurs clients. Il faut dire que c'est souvent le cas dans les premières années d'implantation, tel qu'en témoigne PWC dans ses études de suivi².

D'autres concepts mériteraient une définition plus étoffée, par exemple celui du *client partenaire*. Certes, l'ACM adhère à cette vision de la relation entre les établissements et les services centraux ; toujours est-il qu'il importe de s'assurer que la vision du concept qu'en ont les différents cadres de la

¹ L'ACM présume ici qu'il s'agira de la firme Price Waterhouse et Cooper, mais ne peut l'affirmer, considérant les lois et politiques qui balisent l'octroi de contrats de services professionnels à la CSDM.

² Voir http://www.pwc.fr/assets/files/pdf/2008/08/pwc_etude_centres_de_services_partages_fr.pdf.

CSDM soit partagée et concordante avec celle de la CSDM, plus encore, il faut être certain que les clients partenaires de la CSDM comprendront bien les prérogatives et limites de leur position.

Enfin, un grand ensemble de questions relativement aux Centres de services partagés demeurent sans réponse univoque : comprend-on réellement, à la CSDM, comment une entente de service est constituée ? Saisit-on les principes de gestion qui balisent l'implantation et le fonctionnement des centres de services partagés, notamment l'optimisation et, à terme, l'automatisation des processus, la définition de flux de travail, la normalisation des actions, le recours aux tableaux de bord de gestion ? Disposons-nous d'une représentation claire de ce qu'est un service de premier niveau ? De deuxième niveau ? De proximité ? Quels sont les outils, notamment les outils informatiques, qui permettront aux services de définir efficacement leurs services à la clientèle ? Ces questions méritent toutes une réponse.

En définitive, il est illusoire de penser que les Centres de services partagés (CSP) seront mis en fonction dans les services au 1er juillet 2013. Le travail à faire est simplement trop important, ne serait-ce qu'au chapitre de la réorganisation du travail. Plus encore, la définition des ententes de service, composante pourtant essentielle d'un CSP, reste à faire pour l'ensemble des services centraux. Cette définition pourrait toutefois devenir urgente, afin que tout l'appareil administratif de la CSDM, incluant les gestionnaires des établissements, soit bien au fait des impacts réels de l'implantation des CSP sur la nature et la qualité des services qui lui seront maintenant offerts - ou non... La préservation de liens harmonieux entre les établissements et les services centraux requiert une telle définition ou, du moins, un dialogue sur les niveaux de service à atteindre. Plus encore, seule une définition claire des ententes de niveau de service au sein de la CSDM, définition qui tiendra compte des besoins des clients partenaires mais aussi de la capacité à payer de la CSDM, permettra une rationalisation de ses activités. Il faut donc que les objectifs d'implantation du ou des CSP à la CSDM tiennent compte de ce qui précède et que les cadres des services disposent des effectifs et du temps requis pour porter l'épaule à la roue de cette implantation.

Conclusion

L'ACM a souhaité faire état de sa réflexion sur les travaux en cours devant définir la nouvelle CSDM. L'Association fait ainsi preuve de transparence et d'un esprit de collaboration critique mais constructif face à l'employeur, attitude que l'ACM s'efforcera de maintenir tout au long du processus.

Ceci dit, cette collaboration active de l'ACM est également justifiée par la préoccupation que nous avons exprimée au premier jour des travaux qui nous occupent : éviter que par notre manque de diligence ou de courage managérial face à l'adversité, nous perdions le contrôle sur la gestion de la Commission scolaire. Nous demeurons donc persuadés que les cadres de service doivent s'associer aux cadres des établissements, aux membres de la direction générale et au personnel syndiqué de la CSDM pour traverser la tempête ensemble et redéfinir un cadre de vie pour la CSDM qui permettra avant toute chose de continuer à viser la réussite pour tous nos élèves, mais qui respectera la capacité à payer des contribuables québécois. Nous espérons enfin que le Conseil des commissaires appuiera l'administration, en toute reconnaissance du rôle difficile que ceci lui confère face à la population montréalaise.

Le défi est immense, mais nous voulons encore y croire.