

PLAN DE L'EFFECTIF DES CADRES POUR 2016-2017

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

En vertu de la réglementation applicable, la Commission scolaire de Montréal (CSDM) doit consulter l'ACM préalablement à l'adoption de la planification de l'effectif pour ses cadres pour l'année 2016-2017. D'emblée, nous reconnaissons que cette planification s'inscrit dans le contexte extrêmement difficile de la fin d'un long et laborieux parcours vers l'équilibre budgétaire. De surcroît, la réponse aux besoins des élèves montréalais, de même que la prise en compte des particularités de leur environnement matériel et humain, ont toujours comporté des défis financiers, organisationnels et pédagogiques difficiles à relever et ce, bien avant les efforts de rationalisation en cours. Par conséquent, les cadres des services centraux, assurant le soutien aux écoles et aux centres de la CSDM, sont habitués depuis longtemps à travailler à l'optimisation des ressources qui leurs sont confiées, conscients que tout l'argent qui ne sera pas dépensé centralement pourra être redirigé vers les écoles et, ce faisant, vers les élèves et en soutien à leur réussite. Dire le contraire constituerait un déni de l'engagement démontré de tout temps par les membres cadres que nous représentons face à la mission essentielle de notre organisation. L'ACM souhaite ainsi reconnaître formellement cet engagement historique des cadres de la CSDM et s'oppose vivement à ceux qui questionnent le bien-fondé des investissements confiés aux services centraux pour assurer les nombreux services nécessaires aux élèves et aux établissements qui les accueillent.

De ce préambule découle une réaction toute aussi vive quant à un certain discours ambiant concernant le nombre, l'utilité ou la plus-value du personnel cadre au sein des unités administratives de la CSDM. En contexte de rationalisation, nous comprenons bien qu'il puisse paraître normal et naturel pour certains de nos partenaires, collaborateurs ou employés de cibler le groupe des gestionnaires des services centraux, de prétendre à leur inefficience ou de revendiquer la réduction du plus grand nombre d'entre eux. Il est tout aussi normal de voir, dans ce même contexte où les gestionnaires sont appelés, année après année, à défendre et à piloter les rationalisations successives, l'optimisation continue des processus, les restrictions répétées à l'offre de services ainsi que les coupures aux effectifs, que leur capital de sympathie puisse s'effriter un tant soit peu. Il n'est pas ici question de s'en plaindre : tous les membres de l'ACM ont choisi, à un moment donné de leur parcours professionnel, de *traverser la clôture* et de porter les charges dévolues aux gestionnaires. Nous souhaitons toutefois opposer à cette

image négative du *boss* celle, plus juste, du fier partenaire de l'institution, rouage essentiel de son bon fonctionnement et moteur de sa transformation.

Ceci dit, la réaction de l'ACM par rapport à la planification projetée des effectifs cadres de la CSDM pour 2016-2017 vise essentiellement à faire valoir certaines améliorations fonctionnelles qui pourraient y être apportées, à cout nul ou grâce à des investissements qui nous paraissent judicieux, et qui permettraient à la CSDM de continuer à disposer d'un effectif cadre compétent et pleinement engagé à soutenir sa mission. Nous soulèverons des enjeux en lien avec la classification des postes de même que nous réitérerons nos préoccupations quant au défi que représente la charge que nous portons.

Propositions pour une classification plus équitable des postes cadres

Les pratiques de classement des postes cadres, telles qu'elles s'expriment au plan de l'effectif de la CSDM, respectent scrupuleusement le plan de classification établi par le Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur (MÉES). Si la CSDM œuvrait en vase clos, cette posture devrait être saluée comme un signe de saine gestion. Toutefois, la CSDM évolue au sein d'un écosystème comportant d'autres employeurs en services publics, notamment les commissions scolaires environnantes, les entreprises de l'état et les municipalités. Aussi, si la CSDM souhaite continuer à disposer d'effectifs cadres engagés, elle doit s'assurer de sa compétitivité comme employeur. Or, cette compétitivité s'est passablement effritée au cours des dernières années : d'une part, trois autres commissions scolaires en périphérie de la CSDM disposent maintenant des effectifs élèves permettant à leurs cadres d'espérer, à classement égal, une rémunération égale à celle des cadres de la CSDM, et ce même si la taille de la CSDM est près du double de celle de la deuxième plus grande commission scolaire au Québec. D'autre part, plusieurs commissions scolaires ont procédé unilatéralement à des rehaussements, parfois importants, de leurs postes cadres. La combinaison de ces contextes fait en sorte que plusieurs cadres homologues aux cadres à la CSDM sont mieux payés et évoluent ailleurs au sein d'environnements où la charge de travail est nettement moindre. Voici quelques exemples illustrant cette situation :

- Le poste de coordonnateur à la comptabilité à la CSDM (classe salariale 8) comporte la charge de plus de 20 employés de même que des responsabilités concernant la production de la paie, alors qu'à la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île (CSPI), la direction adjointe à la comptabilité (classe 9) gère 9 employés et ne s'occupe pas de la paie;
- Le poste de directeur des TI à la Commission scolaire des Patriotes (CSP) (classe 11) gère près de 40 employés dans une commission scolaire de 31 000 élèves alors que la direction adjointe aux TI pour la CSDM (classe 10) gèrera plus de 40 employés dans une commission scolaire de 72 000 élèves.

Ces exemples n'ont pas été pris au hasard : les postes mentionnés à la CSPI et à la CSP sont actuellement occupés par d'anciens gestionnaires de la CSDM... De nombreux autres exemples de cadres d'expérience qui ont amélioré leur rémunération et leur qualité de vie en quittant la CSDM pour la Commission scolaire Riverside, pour la Commission scolaire Marie-Victorin, pour

la CSMB ou pour la CSPI pourraient être évoqués. En somme, nous constatons que les postes cadres des commissions scolaires en périphérie de la CSDM sont généralement mieux classés et les proportions de cadres par rapport aux effectifs gérés sont généralement inférieures. Est-ce ce que l'on souhaite?

Nous demandons d'abord à la CSDM de prendre acte de ce constat. Nous sollicitons par ailleurs son appui pour que ce constat trouve écho à Québec, puisqu'une des voies qui pourraient mener à une meilleure reconnaissance des cadres de la CSDM implique une révision des échelles salariales pour le personnel cadre des commissions scolaires, notamment le rétablissement d'une échelle supérieure pour les commissions scolaires de très grande taille, cette échelle ayant été abolie en 2004. Nous demandons ensuite à la CSDM d'appuyer les demandes de reclassification faites par ses cadres; du moins, minimalement, la direction générale de la CSDM ne devrait pas faire obstacle à ces demandes. Enfin, nous enjoignons la CSDM à reconsidérer, à court terme, certaines situations comportant des risques important d'iniquité, dont les trois suivantes :

- Le classement du poste de secrétaire générale, dont il a déjà été question alors que l'ACM posait son regard sur la révision projetée à l'organigramme de la CSDM, le situe parmi les moins bien payés de tous les postes équivalents dans les autres commissions scolaires
- Les postes de coordination relevant directement d'une direction de service : on retrouve à l'organigramme de la CSDM des directions adjointes responsables de la coordination d'un bureau et des postes de coordonnateurs, responsables de la coordination d'autres bureaux. Pour ces services, les postes de coordination et de direction adjointe se retrouvent sur la même ligne hiérarchique. Dans d'autres services, des directions adjointes gèrent un ensemble de bureaux sous la responsabilité de coordonnateurs. On retrouve aussi des directions adjointes qui ne gèrent aucun bureau ni aucun coordonnateur. Pour l'ACM, des postes sur une même ligne hiérarchique et qui comportent les mêmes charges et responsabilités devraient bénéficier de la même dénomination et, dans ces cas, la pratique à adopter devrait s'inspirer des pratiques observées ailleurs : ces postes devraient être des postes de direction adjointe.
- Certains postes de conseillers en gestion de personnel (CGP), particulièrement les CGP membres du Barreau : dans plusieurs autres commissions scolaires, l'employeur classe ces emplois à un niveau supérieur et pose des gestes concrets pour assurer leur rétention, gestes de reconnaissance qui ne sont pas posés à la CSDM.

Propositions pour une meilleure prise en compte de la charge de travail

Nous le répétons, les personnes qui acceptent de porter le statut de gestionnaire bénéficient d'un certain nombre d'avantages en échange desquels les attentes d'engagement sont légitimes. Toutefois, cela ne signifie en rien qu'il ne faille pas prendre en compte les situations d'exception, notamment lorsque les charges de travail ou les défis sont tels qu'ils mettent à mal la santé, la sécurité personnelle ou la vie personnelle des titulaires. Aussi, il faut que

l'employeur porte une attention particulière aux pressions vécues par certains cadres par rapport aux cibles qu'ils doivent atteindre. Rappelons ici l'ampleur de ces défis : le maintien de services centraux de qualité dans le contexte des compressions réalisées au cours des quatre dernières années requiert des changements en profondeur des rapports entre les unités offrant les services et celles les recevant, pour ne nommer que ce seul défi. Le travail sera colossal, il faut le dire. Aussi, une régulation de la charge de travail sera nécessaire.

Individuellement, il est rare que les cadres se plaignent ou que des démarches formelles soient effectuées auprès du supérieur hiérarchique ou auprès d'une association au sujet de la charge de travail ou de la *capacité à livrer*. Cependant, l'association détecte suffisamment de signaux pour aviser l'employeur du risque que comportent les défis à relever pour ses membres. Pour l'ACM, l'employeur doit d'abord encourager, par des gestes concrets, un discours ouvert de ses cadres sur la charge de travail. Également, les mécanismes compensatoires mis en place pour pallier les situations de surcharge, notamment les journées de ressourcement et de récupération, doivent faire l'objet de discussions formelles pour que des moyens plus appropriés soient mis en place pour la gestion des périodes de pointe vécues par certains cadres. Enfin, l'ACM invite l'employeur à poursuivre sa réflexion sur la planification de ses opérations et sur l'établissement de ses priorités et salue le mouvement amorcé en ce sens par la voie de son bureau de projets institutionnels.

Autres éléments à souligner

Lors de ses derniers avis, l'ACM s'inquiétait de certaines propositions formulées par les firmes comptables ayant examiné les performances de la CSDM, notamment l'impartition possible de quelques services. À cet égard, l'ACM a toujours prétendu que pour la plus grande part des situations, une révision affirmée de l'offre de services, sans impartition, permettrait aux cadres de la CSDM d'atteindre des niveaux d'efficacité plus grands pour ces services. Aussi, l'ACM tient à saluer la décision de la CSDM de ne pas impartir ses services de cafétéria. Toutefois, pour assurer le succès à long terme de cette décision et concrétiser les bénéfices attendus, l'ACM questionne l'abolition prévue de deux postes, par surcroît autofinancés, de régisseurs. L'expérience a prouvé que sans une supervision serrée des opérations, la qualité des services peut dériver et avec elle, l'atteinte des objectifs en termes de fréquentation et de surplus dégagés.

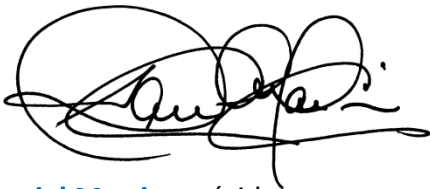
Dans le même esprit, l'ACM tient à souligner la création de certains postes en gestion des opérations, notamment les postes de régisseur au Service des TI. L'ACM encourage l'employeur à porter une attention toute particulière à cette initiative, avec l'idée de poursuivre sa réflexion sur les choix de dotation à faire, soulignant que pour certaines responsabilités, l'employeur a la possibilité de choisir entre des postes cadres ou des postes syndiqués, à des coûts équivalents. Ce sont des choix qui méritent réflexion, tant pour des motifs associés à l'optimisation des ressources qu'aux fins de recours à l'expertise des meilleurs éléments au sein du personnel de la CSDM pour porter sa transformation et sa accroître son efficacité.

Recommandations

L'ACM souhaite que les recommandations suivantes, complémentaires à celles émises lors du dépôt de sa position sur la révision de l'organigramme, soient prises en compte dans la planification et la gestion de ses effectifs cadres :

- 1) L'employeur doit poser des gestes concrets dès maintenant et à plus long terme pour assurer la compétitivité des postes cadres à la CSDM;
- 2) Tous les postes de coordination apparaissant à l'organigramme comme responsable d'un bureau et relevant directement d'une direction de service devraient être transformés en postes de direction adjointe;
- 3) La CSDM doit mettre en place une vigie concernant la charge de travail du personnel cadre et explorer avec les associations concernées la possibilité de mesures compensatoires visant les situations comportant l'obligation d'une disponibilité accrue ou une charge inhabituelle pour les cadres;
- 4) La CSDM devrait surseoir à l'abolition des postes autofinancés de régisseur aux services alimentaires pour mieux soutenir l'évolution projetée du service de cafétéria et de traiteur;
- 5) L'employeur devrait poursuivre la réflexion sur l'allocation de ressources en encadrement par rapport à l'attribution de liens hiérarchiques fonctionnels entre employés syndiqués pour la gestion des opérations courantes.

Au nom des membres que nous représentons avec fierté,



Daniel Martin, président
Association des Cadres de Montréal

Avec la grande collaboration des membres du Conseil exécutif de l'ACM :

- **Marc Croteau**, vice-président au développement professionnel
- **Tonia Di Guglielmo**, vice-présidente aux relations professionnelles
- **Krimo Azouaou**, trésorier
- **Julie Belhumeur**, conseillère
- **François Perrier**, conseiller
- **Anne Poirier**, conseillère
- **Yvon Caty**, secrétaire administratif