

## RÉVISION DE L'ORGANIGRAMME CSDM POUR 2016-2017

---

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

En vertu du *Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des commissions scolaires et du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'Île de Montréal*, la Commission scolaire de Montréal (CSDM) doit consulter l'ACM préalablement à l'adoption de son organigramme pour l'année 2016-2017. Pour le bénéfice de ses membres, l'ACM tient à préciser que cette consultation **ne** concerne en rien la planification des effectifs cadres pour la prochaine année, mais seulement les éléments soumis à la consultation, tels qu'ils ont été décrits au rapport DG-01-301 remis à l'ACM. Nous commentons ainsi, point par point, les transformations décrites à ce rapport.

### À propos de la Dissolution du Service du Secrétariat général

Après avoir vu le Service des communications se transformer en bureau sans qu'une modification marquée ne soit apportée à son mandat, mais avec une baisse d'échelon significative pour la personne responsable des activités de cette unité, nous observons maintenant une décision similaire au Secrétariat général, après une seule année d'existence pour ce service. Lors de la présentation de cette orientation, la direction générale nous a signifié qu'elle souhaitait voir le Secrétariat général se consacrer exclusivement aux activités dévolues légalement à la secrétaire générale de la CSDM, notamment en prévision du rôle accru de ce poste, anticipé par une éventuelle adoption du projet de loi 86.

Deux éléments nous amènent à exprimer notre désaccord face à cette proposition :

- 1) *Impact salarial* : nous présumons que le poste de secrétaire général sera ramené à sa classe d'emploi d'origine, soit une classe 8. De ce fait, la secrétaire générale redeviendra l'une des moins bien payées parmi ses homologues des autres commissions scolaires au Québec, ce qui nous paraît inacceptable compte tenu de la somme de ses responsabilités et de l'importance de ses charges au sein de la plus grande commission scolaire du Québec.
- 2) *Impact fonctionnel* : l'expérience nous a démontré clairement que pour les gestionnaires des bureaux relevant de la Direction générale, les rencontres de gestion sont rares de même que le soutien concret pour tout ce qui concerne la gestion du personnel ou la planification des opérations. Ceci est un simple constat : on ne peut pas espérer de la direction générale, considérant ses responsabilités face aux représentants politiques, aux directions des services et des établissements de même que face à sa propre équipe de gestion, d'aménager à son horaire

le temps requis pour agir comme une direction de service le ferait auprès des coordonnateurs de ces bureaux.

## À propos du Bureau de projets institutionnels

Depuis deux ans, l'ACM demandait que cette case de l'organigramme soit dotée de personnel ayant le mandat de soutenir de l'intérieur la transformation des processus de la CSDM. Nous saluons ainsi l'investissement dans l'accompagnement et la régulation des efforts des gestionnaires que représente cette décision. Nous espérons sincèrement que le bureau de projets institutionnels deviendra une structure conseil qui permettra à la CSDM de s'assurer d'une gestion cohérente, établissant des priorités en lien avec sa planification stratégique et, conséquemment, acceptant de renoncer à certaines initiatives ou de moduler les échéanciers pour d'autres dossiers moins urgents. Notre réaction sera toutefois modulée par le contenu du plan des effectifs pour ce bureau, notamment le classement des emplois cadres et le type de rattachement à la direction générale.

## À propos du Projet pilote concernant le Centre de services partagés

Quoique nous soyons en accord avec le principe de ressources partagées, la réaction de l'ACM dépendra davantage de la planification des effectifs projetés que de la création d'une case à l'organigramme. Selon nous, un centre de services doit être dirigé et ses activités quotidiennes gérées, et c'est ce que nous ferons valoir en temps et lieu, si tel n'est pas le cas au plan de l'effectif des cadres. Par ailleurs, il faut souligner que les services centraux, tels qu'ils opèrent, constituent déjà des centres de services partagés pour plusieurs activités, par exemple pour l'émission des chèques de paye des employés. Aussi, nous signifions à l'employeur que plusieurs des activités de soutien administratif de la CSDM sont déjà optimisées et organisées dans une perspective de centre de service. Pour nous, il n'est donc pas requis que l'implantation de centres de services partagés pour la CSDM passe nécessairement par une modification à sa structure.

En somme, les contours de la proposition de l'employeur nous paraissent, pour le moment, un peu flous : peut-être verrons-nous davantage le sens et la portée de ce projet pilote lorsque nous verrons la planification des effectifs. Quoi qu'il en soit, nous réitérons notre accord sur le fond.

## À propos du Bureau des directions d'unités

L'ACM comprend et approuve l'intention derrière ce changement de nomenclature de même que la répartition des établissements, par ailleurs déjà réalisée au cours de la présente année. Cependant, il nous est impossible de ne pas souligner la somme colossale des responsabilités qu'il incombe aux directions d'unités d'assumer au quotidien, et de nous inquiéter franchement quant au très grand défi que représentent leurs diverses assignations. Quoique nous ne souhaitons pas voir se recréer des *unités* administratives (lire *réseau*, *regroupement* ou *région*) autour des directions d'unités, l'ACM invite la CSDM à réfléchir davantage sur le *soutien* administratif nécessaire à l'accomplissement par les directions d'unités de leurs mandats.

## À propos du

### Bureau des Services conseils

L'organigramme proposé pour consultation prévoit l'abolition du Bureau des services conseils, actuellement sous la responsabilité des Services éducatifs et héritage des Services corporatifs de la CSDM, abolis lors de la dernière restructuration. La décision nous paraît difficile à justifier strictement par des impératifs fonctionnels, dans le contexte où la CSDM doit revoir sa planification stratégique incessamment, de même que si on considère l'absence d'une planification fonctionnelle ou opérationnelle des services centraux, du moins l'absence d'une planification formalisée, consignée par la direction générale et faisant l'objet d'un suivi systématique. L'ACM considère donc ici qu'il s'agit d'une coupure de service aux unités administratives et non d'un geste de restructuration ou d'optimisation.

## À propos du

### Service de développement et de l'innovation professionnelle (SDIP)

Le nouvel organigramme proposé comporte l'abolition du Bureau de l'expertise et du déploiement FP/FGA et du transfert de tous les dossiers concernant la formation professionnelle vers le SDIP. À ce sujet, il est difficile pour l'ACM de ne pas constater la *valse-hésitation* démontrée par la CSDM depuis l'abolition des réseaux de la formation professionnelle et de la formation générale aux adultes dans l'organisation du soutien aux écoles et aux centres concernés. Force est de constater que la CSDM semble avoir du mal à remplacer fonctionnellement ces structures. Ce constat nous apparaît préoccupant, dans la mesure où la CSDM vise spécifiquement une meilleure offre de service aux 16-20 ans et une fréquentation accrue de son secteur de formation professionnelle. La gestion des opérations pour ce nouveau service devra assurément témoigner d'un souci d'arrimage étroit avec les écoles, les centres et les directions d'unité, en fonction de leurs besoins, ainsi qu'avec les services éducatifs pour tout ce qui concerne les alliances à renforcer entre la formation générale des jeunes et la formation professionnelle.

## À propos du

### Service des ressources matérielles

L'ACM comprend les impératifs de restriction budgétaire qui ont mené aux orientations projetées pour l'organigramme du SRM. Cependant, quelques éléments qui nous causent problème doivent être soulignés : en premier lieu, l'intégration de la gestion des bâtiments excédentaires à celle des bâtiments actifs paraît sensée *a priori*; cependant, il ne faut pas, selon nous, oublier que ces deux parcs immobiliers ont des caractéristiques très distinctes, notamment la gestion des locataires qui occupent les édifices excédentaires. Il y a quelques années, plusieurs personnes s'occupaient de ce dossier alors qu'aujourd'hui, cette tâche serait fondue dans le lot des attributions d'une direction adjointe à la réalisation de projets. Nous questionnons donc, encore une fois, le défi que constitue une telle charge. En second lieu, nous comprenons que les coupes projetées et reflétées dans l'organigramme qui nous est présenté auront pour conséquence que les projets d'améliorations fonctionnelles des unités administratives de la CSDM devront être assumés financièrement par ces dernières. Essentiellement, ce

constat pose la question de la répartition des ressources, puisque seules les unités disposant de marges de manœuvres ou de sources de financement spécifiques pourront se prévaloir du privilège de réaménagements fonctionnels. Enfin, nous constatons la création du Bureau de projets au SRM, sous la responsabilité d'un coordonnateur. À cet égard, nous réserverons nos commentaires au moment du dépôt pour consultation de la planification de l'effectif cadre de la CSDM, car nous croyons que certains postes dont celui-ci pourraient être classés différemment, au profit de la CSDM et des titulaires de ces postes.

Par-delà la restructuration du Service, l'ACM est extrêmement préoccupée par la charge de travail et par le niveau de disponibilité exigé aux cadres du SRM qu'elle représente. Il s'agit déjà d'une préoccupation importante, qui sera très certainement exacerbée lorsque le nouvel organigramme sera implanté. Nous y reviendrons assurément lorsqu'il sera question d'examiner la planification des effectifs cadres.

## À propos du Service des technologies de l'information (TI)

Deux éléments de l'organigramme concernant les TI sont présentés dans le texte du rapport DG-01-301. Le premier concerne le déplacement du Service sous la responsabilité de la Direction générale adjointe responsable des ressources matérielles et financières. Ce déplacement nous paraît sensé, pour les motifs invoqués au rapport. Par ailleurs, nous nous interrogeons sur la pertinence du déplacement des ressources technopédagogiques vers les Services éducatifs, puisque cette décision nous semble essentiellement la conséquence de restrictions budgétaires : d'abord celles imposées au financement des services Récit par le Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur (MÉES) puis celles décrétées par la CSDM, par conséquence de la fin du projet Cybersavoir. En effet, plusieurs commissions scolaires, à l'image de la CSDM au moment de la création du BDTP (Bureau du développement technopédagogique, devenu par la suite le BSTP (Bureau des services technopédagogiques de proximité)), ont regroupé leurs services techniques et technopédagogiques, en vue d'une gestion intégrée des technologies de l'information en soutien à la réussite des élèves. Il faut espérer que des liens fonctionnels forts uniront les TI aux Services éducatifs, sans quoi les dérives fonctionnelles et les silos entre le technique et le pédagogique se recréeront.

Quant à l'abolition du Bureau des infrastructures et de l'optimisation du soutien, que nous constatons à l'organigramme et dont le texte du rapport DG-01-301 ne fait pas mention, l'ACM réservera ses commentaires pour le dépôt de son avis sur la planification des effectifs cadres.

## Recommandations

L'ACM souhaite que les recommandations suivantes soient prises en compte dans la révision de l'organigramme de la CSDM et se reflètent dans la planification de ses effectifs cadres :

- 1) L'organigramme devrait comporter le plus petit nombre possible de bureaux relevant directement d'un membre de la direction générale de la CSDM sans passer par une direction de service;
- 2) La classification du poste de secrétaire générale devrait être revue à la hausse, nonobstant la décision prise en regard de la recommandation précédente;
- 3) Le plan de l'effectif des cadres devra comporter des indications claires et précises concernant les postes au Bureau des projets institutionnels et pour le projet de Centre de services partagés;

- 4) Un examen de la tâche des directions d'unités doit être fait, avec l'intention de leur adjoindre, au plan des effectifs ou autrement, les ressources nécessaires à la réalisation de leur fonction;
- 5) La CSDM doit se doter de nouveau d'un processus formel de planification de ses opérations pour ses services centraux;
- 6) La réflexion concernant le soutien aux établissements desservant la clientèle adulte de la CSDM doit se poursuivre, nonobstant les changements structurels proposés ;
- 7) La CSDM doit assurer un monitoring de la charge de travail de tous ses gestionnaires, particulièrement ceux affectés par des cumuls de fonctions tel qu'au Service ces ressources matérielles;
- 8) La CSDM doit prendre garde à ce que le transfert de responsabilité proposé pour le soutien à l'intégration des technologies ne donne pas lieu à une rupture de discours entre la pédagogie et la technologie.

Par ailleurs, nous aurons l'occasion d'interpeller plus directement l'employeur lorsque nous aurons en main la planification des effectifs cadres pour 2016-2017, à propos des inquiétudes que nous entretenons sur la somme des défis devant être relevés par les cadres de la CSDM. La direction générale et le conseil des commissaires doivent comprendre que la réussite de la transformation de la CSDM dépendra pour une grande part de la capacité de ses cadres, appuyés par la direction générale, à établir des priorités, à faire des choix en lien avec leur capacité à soutenir ou à réaliser les objectifs visés, de même qu'à établir et respecter une planification opérationnelle et transversale qui leur permettra d'atteindre les cibles qui **leurs** seront confiées.

Également, nous pourrions élaborer davantage notre préoccupation quant à la charge de travail d'un grand nombre de nos membres : l'employeur n'a toujours pas statué sur ce qu'est la semaine normale de travail d'un gestionnaire, ni sur la disponibilité attendue d'un gestionnaire en dehors des heures normales d'activité de la CSDM. Enfin, nous aurons l'occasion de revenir sur les propositions de l'employeur quant à la classification de plusieurs des postes à cet organigramme, propositions qui, malheureusement, tendent à démontrer que la CSDM n'est pas l'employeur attractif qu'il devrait être pour ses cadres.

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