

PLAN DE L'EFFECTIF DES CADRES POUR 2015-2016

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

Depuis déjà trois ans, la CSDM s'est engagée dans un vaste chantier visant essentiellement à mettre en place une organisation du travail appariée à ses disponibilités budgétaires, et ce, sans mettre sa mission en péril. À chaque année, ces efforts se sont traduits, notamment, par des coupures au sein de l'effectif cadre. C'est d'ailleurs ce que nous constatons pour 2015-2016. Plus précisément, la planification des effectifs cadres mènerait à l'altération du parcours professionnel pour 17 gestionnaires, de même qu'à l'abolition nette de cinq postes.

Comme la planification des effectifs de la CSDM s'inscrit dans une continuité d'intention de la part de l'employeur, il n'est pas étonnant que la plupart des éléments de la position énoncée par l'ACM à pareille date l'an passé soient encore d'actualité. Nous souhaitons ainsi commenter certains extraits de cette position, à la lumière de l'expérience que nous avons vécue depuis mai dernier. Certains commentaires concernant des éléments plus spécifiques de la proposition de l'employeur pour 2015-2016 seront aussi formulés. Enfin, l'ACM aura quelques mots à dire sur le contexte de gouvernance et sur l'actualité politique autour de la CSDM.

À propos de la mise en place d'un Centre de services CSDM

Voici ce que nous avons écrit l'an passé à ce sujet :

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.

Il reste tant à faire pour la mise en place d'un véritable centre de services à la CSDM, [...] surtout, à ce que des ententes de services soient clairement définies et appliquées concrètement.

Vu l'expérience vécue à la CSDM depuis l'abolition des réseaux et les transformations subséquentes aux infrastructures des services, il devient urgent que l'employeur consacre temps et énergie à la formalisation de son processus de transformation, plus précisément :

- **La formation des cadres à une approche par centre de services**
Les cadres des services travaillent depuis deux ans à l'implantation de cette approche. Pourtant, il est clair que tous ne disposent pas d'une compréhension univoque de celle-ci. Plus encore, il semble difficile aux cadres en tant que *clients partenaires*, dans les services comme dans les établissements, d'adopter une posture et un discours suscitant l'adhésion à cette approche. Or, si les gestionnaires n'arrivent pas à y croire, comment la CSDM arrivera-t-elle à réussir sa transformation? Il devient ainsi urgent pour l'employeur de poser des gestes concrets au niveau de la formation et de l'accompagnement de son personnel cadre, de même que pour l'intégration des méthodes de travail.
- **La rédaction des ententes de niveau de service**
Sans énoncés clairs quant au niveau de service disponible, le client ne peut entretenir d'attentes réalistes par rapport à ses besoins et ne dispose d'aucun point de repère pour jauger de la qualité de la réponse à ses demandes. Il ne peut donc, pour ce faire, que référer à *comment ça se passait avant*. Aussi, tant que des ententes de service formelles n'existent pas, l'établissement des balises quant au service à donner revient à la personne responsable de ce service, la plus grande part du temps un gestionnaire. Plus encore, cette absence d'une convention entre le client et le fournisseur de service ouvre la porte à la négociation et au jeu d'influence. Il est donc essentiel que la CSDM fasse en sorte que les ententes de niveau de service soient rédigées, connues de tous et, surtout, portées par la direction générale de même que respectées par les requérants et fournisseurs de services à tous les niveaux hiérarchiques.

À propos du Bureau de projet

L'an dernier, l'ACM commentait comme suit l'absence d'une structure d'accompagnement en soutien à sa transformation :

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.

Encore cette année, l'employeur présente un organigramme comportant une case vide d'effectifs. Nous réitérons qu'un accompagnement est essentiel à la réussite de la transformation de la CSDM, en toute reconnaissance de la complexité de l'entreprise et du niveau des attentes internes et externes. Rappelons à cet égard que le projet de transformation de la CSDM avait été désigné comme un projet

phare pouvant mener à une redéfinition de l'organisation des services aux écoles pour toute la province. Nous jugeons ainsi que l'investissement dans l'accompagnement et la régulation des efforts des gestionnaires a déjà trop tardé.

À propos de la régulation politique du Processus de transformation

Voici ce que l'ACM avait avancé à ce sujet en mai 2014 :

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. [...] L'ACM s'attend donc à ce que cet engagement initial de l'employeur soit respecté.

Sans nier les efforts de l'employeur au chapitre de la communication avec ses gestionnaires, force est de constater que les fossés se creusent en ce qui a trait la compréhension de la transformation en cours entre les différents groupes de gestionnaires des services de même qu'entre ces derniers et les gestionnaires des établissements. L'ACM ne souhaite pas ici commenter dans le détail certaines positions émises publiquement concernant les coupures, la planification des effectifs ou la gouvernance. Elle ne fait que constater les distances et reconnaître l'absence d'un lieu de dialogue loin des places publiques. Aussi, l'ACM souhaite que les dissensions entre les associations de cadres et l'employeur soient traitées à l'interne plutôt que dans les médias, pour le bénéfice de tous. Pour ce faire, l'employeur doit tendre la main aux associations de cadres et réinstaurer un lieu de dialogue, en amont des décisions essentielles qui concernent la révision de l'offre de service aux établissements.

À propos des modifications des effectifs des cadres au Service de la gestion des personnes et du développement des compétences

Nous avons constaté que l'employeur propose la réorganisation des services de dotation et de suivi de la rémunération en segmentant par activité (dotation et rémunération) plutôt que par corps d'emploi. Pour ce faire, l'employeur souhaite procéder à l'abolition de six postes de conseiller en gestion de personnel (CGP) et à la création de cinq postes de CGP, à raison de trois postes en dotation et de deux postes en rémunération et avantages sociaux. L'ACM souhaite commenter la proposition tant sur le fond que sur la forme.

Sur le fond, il est courant de voir, au sein d'entreprises en transformation, des restructurations prenant la forme de modifications à la segmentation des activités. Dans tous les cas, les personnes impliquées dans ce type de transformation sont préoccupées par la perte d'expertise. Dans le cas qui nous préoccupe, il est question d'une expertise dans la gestion d'un grand nombre de conventions collectives, lesquelles balisent différemment des activités semblables. Il est donc attendu que les craintes au chapitre de la perte d'expertise soient bien entendues par l'employeur, et que des investissements soient faits au chapitre des bases de connaissance à monter et de l'expertise spécifique à préserver. Il faut se rappeler que les rapports harmonieux entre l'employeur et son personnel syndiqué dépendent

en bonne partie d'activités de dotation et de rémunération conformes aux conventions établies et, par extension, de services conseils de qualité. S'il y a dégradation à ce niveau, il y a risque que des erreurs puissent induire des dépenses bien supérieures aux économies réalisées par l'abolition d'un poste.

Sur la forme, l'ACM est préoccupée par la mécanique d'abolition et de création proposée. Nous comprenons qu'outre les six postes coupés, au moins une autre personne mise en disponibilité devra postuler sur l'un des cinq postes créés. Cependant, la proposition de l'employeur manque de cohérence quand on constate que, d'une part, les postes en coordination au SGPDC affectés par cette transformation ont été transférés plutôt qu'abolis et recréés et que, d'autre part, il y a eu transfert de postes de coordination aux Services éducatifs sans abolition ni création alors que les mandats visés changeaient significativement. Conséquemment, l'ACM demande que le processus d'affectation soit modifié de la façon suivante :

- Qu'il y ait effectivement **abolition des postes visés**
- Que le processus d'affectation ne soit ouvert **qu'aux sept CGP mis en disponibilité**
- Qu'il y ait **entretien** avec ces personnes
- Que l'employeur procède aux affectations **en fonction des résultats des entretiens réalisés sans préjudice pour les personnes concernées**

À propos des transformations proposées qui concernent les **Services généraux**

On observe dans la proposition de l'employeur le démantèlement des services généraux et la distribution des dossiers dans différents services, notamment les ressources matérielles pour ce qui est de la gestion des édifices excédentaires et des locations, ainsi que l'organisation scolaire et les services éducatifs, pour ce qui est des services alimentaires et de l'environnement. L'ACM demande que la plus grande attention soit portée dans le transfert de ces dossiers, lequel devra nécessairement comporter la clarification des règles de gouvernance et des mandats.

À propos de la rétrogradation du **Service des communications et de la promotion**

Alors que le Service des communications devenait le Service des communications et de la promotion, l'ACM s'inquiétait déjà du fait que des balises précises n'étaient pas établies pour définir la mission de ce service. Nous sommes maintenant, deux années plus tard, devant l'éventualité d'une coupure radicale : le service devient un bureau et perd la moitié de ses effectifs professionnels. Sur le premier aspect de cette proposition, nous pourrions, à la rigueur, comprendre l'intention de ramener la fonction de gestion des communications à un niveau de gestion plus près des opérations courantes de la CSDM. Le deuxième aspect de la proposition, à savoir la diminution importante du nombre de professionnels, nous interpelle davantage : en toute cohérence, cette contraction des effectifs devra absolument conduire à une définition beaucoup plus claire et restreinte des mandats de ce bureau, et, nous devons le répéter, à l'énoncé d'un niveau de service univoque.

À propos de la création de Nouveaux services

L'ACM constate que la proposition de l'employeur implique la création de deux nouveaux services, à savoir le Service du secrétariat général, accueillant le nouveau Bureau des communications et les Services juridiques, de même que le Service du développement et de l'innovation professionnelle, construit autour de Formation Expert. Pour ce qui est de la première création, l'ACM comprend que celle-ci s'opère à cout minime et qu'elle constitue une régularisation des structures pour qu'elles concordent davantage avec les celles observées dans d'autres commissions scolaires. Pour ce qui est de la deuxième création, l'ACM n'est pas convaincue qu'il s'agisse d'un geste essentiel. L'intention de créer une entité regroupant les activités de formation professionnelle et aux adultes susceptibles de générer un revenu est sans doute salubre mais, dans le contexte d'une contraction nécessaire de l'appareil administratif, il aurait été tout aussi possible de conserver ces activités sous le giron des Services éducatifs, lesquels continueront d'assumer, au demeurant, la responsabilité du développement pédagogique en FGA et en FP.

À propos des efforts prévus pour 2016-2017

Les membres de l'ACM sont inquiets de la situation de la CSDM au-delà de 2015-2016. Si la logique du retour à l'équilibre budgétaire suit son cours, la planification du budget 2016-2017 de même que des effectifs, cadres et autres, devra inclure des compressions d'un niveau sans précédent. Il ne faudrait pas attendre qu'une quelconque opération de vérification ou d'enquête nous dicte la voie à suivre et planifier, dès maintenant, les efforts que nous devons consacrer au retour à l'équilibre. Les membres de l'ACM requièrent qu'une planification à plus long terme soit élaborée dès maintenant, entre autres motifs pour préserver leur personnel des effets de restructurations se succédant à un rythme défiant leur capacité d'adaptation. Il ne faut plus investir dans la mise en place de structures dont il faudra assumer le démantèlement ou la transformation à trop brève échéance.

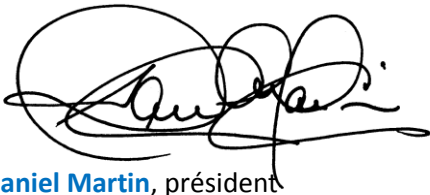
À propos des enjeux de Gouvernance

L'ACM n'a pas pris part aux débats publics concernant l'avenir de la CSDM ou des commissions scolaires en général. Nous avons cependant été des observateurs attentifs des échanges entre le MÉLS (puis le MÉESR), l'appareil politique de la CSDM et les médias concernant l'éventuel redécoupage du territoire de la CSDM, la pertinence des élections scolaires, l'effet des compressions sur les services aux élèves ou encore l'autonomie des écoles. Les cadres que nous représentons ont également été des acteurs privilégiés de la réflexion en cours sur l'efficacité de la CSDM, ayant répondu, selon leur position au sein de l'organisation, aux demandes des divers intervenants externes qui ont eu comme mandat d'identifier les pistes devant être empruntées par la CSDM pour optimiser sa gestion ou encore d'évaluer les efforts consentis pour que ces pistes prennent effet, avec toute la charge de travail supplémentaire que ces opérations ont comporté.

Alors que nous visons un plan de l'effectif comportant des contractions à plusieurs niveaux, nous souhaitons maintenant une certaine *paix sociale* pour la CSDM. L'idée n'est pas d'éluder les discussions essentielles qui concernent la redéfinition de la gouvernance scolaire, ou encore de poursuivre les efforts visant une gestion la plus rigoureuse possible des fonds publics qui sont consentis à la CSDM. Ce que l'ACM avance, c'est que tout ceci peut se faire dans une atmosphère de collaboration, et non de confrontation ou, pire encore, sous la menace. Nous devons aborder les enjeux de gouvernance avec sérénité, en fonction des impératifs de service aux familles montréalaises qui animent notre action et sans partisanerie, de façon à ce que nous puissions atteindre nos objectifs communs.

Pour l'ACM, il s'agit de faire valoir l'expertise des gestionnaires de la CSDM et leur capacité de confronter des enjeux fonctionnels, économiques ou pédagogiques sans perdre de vue la mission première de la CSDM, à savoir l'accès à la réussite pour tous ses élèves.

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 :

- **Tonia Di Guglielmo**, vice-présidente aux relations professionnelles
- **Claire Pelletier**, vice-présidente au développement professionnel
- **Nathalie Blanchard**, trésorière
- **François Perrier**, conseiller
- **Anne Poirier**, conseillère
- **Yvon Caty**, secrétaire administratif