

19 avril 2018



RESTRUCTURATION DES SERVICES ADMINISTRATIFS DE LA CSDM

AVIS DE L'ASSOCIATION DES CADRES DE MONTRÉAL

DANIEL MARTIN

PRÉSIDENT

Au nom des membres de l'ACM

Avant-propos

Le 10 mai dernier, lors de la session extraordinaire du Conseil des commissaires visant l'adoption du plan de l'effectif des cadres pour 2017-2018, l'Association des cadres de Montréal (ACM) avait témoigné publiquement des préoccupations qui l'animaient. En synthèse, l'ACM soulignait le manque de temps dont disposaient ses membres pour assumer correctement leurs responsabilités en tant que gestionnaires. L'ACM avait également invité l'employeur, dans sa réaction écrite au plan proposé pour l'effectif des cadres, à revoir la classification des postes de son organigramme pour qu'elle reflète davantage les pratiques établies dans d'autres commissions scolaires, ce à quoi le Conseil avait répondu en donnant le mandat suivant au directeur général adjoint à la gestion des personnes et des pratiques d'encadrement :

Comparer, en consultation avec les associations de cadres, nos modes d'encadrement des services aux pratiques dans d'autres commissions scolaires et d'autres institutions publiques et privées.

Qu'en est-il de ces deux situations, un an plus tard?

Pour ce qui est du **manque de temps**, le processus de consultation, tel que nous le voyons pour l'année courante, témoigne assez clairement que **rien n'a changé**. L'ACM a reçu les documents décrivant le projet de restructuration des services administratifs de la CSDM dans le cadre d'un comité de relations professionnelles (CRP) spécial, le 4 avril dernier. Lors de ce comité, des représentants de la direction pour chaque service concerné ont remis leur projet d'organigramme, avec plus ou moins de détails selon le service. Ils ont ensuite fourni verbalement les explications requises par les associations présentes. La présentation des documents nous indiquait sans ambiguïté qu'il ne s'agissait pas d'une proposition concertée, ni même homogène quant au contenu.

Cette présentation par l'employeur constituait l'amorce du processus de consultation devant mener à l'adoption d'une structure et d'une planification de l'effectif des cadres de la CSDM, selon l'échéancier suivant :

- **4 avril** : Présentation des projets de restructuration
- **20 avril (au plus tard, date que nous avons apprise par courriel le 13 avril, à 16h24)** : Recueil des avis sur les structures proposées
- **25 avril** : Présentation de la planification de l'effectif pour le personnel cadre
- **2 mai** : Recueil des avis sur la planification de l'effectif des cadres
- **9 mai** : Adoption de l'effectif CSDM par le Conseil des commissaires

Il faut ainsi constater que les délais accordés par l'employeur sont inférieurs aux délais habituellement accordés pour des consultations formelles. En effet, l'article 26 de la Politique locale de gestion des gestionnaires prévoit pour chaque consultation un délai minimal de consultation de 20 jours ouvrables, *dans la mesure du possible*. Nous constatons toutefois un délai de consultation de 10 jours ouvrables pour la consultation sur la structure et de **cinq jours ouvrables** pour la consultation sur la planification de l'effectif des cadres. Bien sûr, ces délais très serrés n'invalident pas le processus de consultation; ils rendent néanmoins l'exercice plus précipité, c'est le moins qu'on puisse dire.

En outre, il sera difficile pour l'ACM de porter un jugement éclairé sur certaines des modifications les plus significatives à l'organigramme de la CSDM, puisque l'Association ne dispose pas pour ce faire d'autre explication que **ce qui a été dit** lors du CRP spécial. Cette absence de référence écrite représente pour l'ACM un risque sur le plan de la gestion, puisque la mise en place de la nouvelle structure de même que son opérationnalisation et, ultérieurement, sa régulation, du moins pour les services pour lesquels les changements sont plus significatifs, ne reposeront que sur la *tradition orale*.

Nous présumons, bien évidemment, que cette absence d'une documentation formelle concernant la restructuration proposée, que l'absence d'une cohérence interne entre les documents produits ainsi que la précipitation avec laquelle le processus de consultation se déroule présentement reflètent la charge de travail qu'il incombe aux cadres et à la direction générale d'assumer. Vraisemblablement, ce manque de temps que nous déplorions l'an passé nous afflige encore.

Quant à la réponse de l'employeur à la demande formulée par le Conseil des commissaires en réaction à notre avis de 2017, nous voyons bien que l'employeur a réagi par des rehaussements de certains postes, principalement la transformation de postes de coordination en postes de directions adjointes. Nous dirons dans notre réaction que nous saluons ces rehaussements, bien sûr. Ceux-ci sont la preuve que l'employeur a été sensible à nos arguments et a réagi dans le sens de nos préoccupations légitimes. Cependant, nous ne voyons pas de plan de match, pas de planification, pas d'étude, pas de rationnel. Ce vide perçu ne peut mener qu'à des iniquités, que nous soulignerons dans notre analyse service par service. Nous jugeons ici qu'une analyse documentée aurait été nécessaire, entre autres choses pour éviter toute perception de favoritisme ou toute ambiguïté. En outre, une analyse documentée aurait rendu le processus transparent et aurait permis aux gestionnaires qui proposent des organigrammes à la direction générale de disposer de balises communes pour ce faire. Si de telles balises existent, nous l'ignorons car aucune trace de celles-ci nous a été présentée.

Toujours est-il que l'ACM commentera, par la présente, chacun des organigrammes soumis à la consultation. Les questions qui animeront nos commentaires sont les suivantes :

- **Chaque organigramme proposé permettra-t-il l'émergence de talents qui pourront assumer une relève aux cadres actuellement en poste?**
Rappelons que l'article 8 de la Politique locale de gestion des gestionnaires stipule que *la Commission a pour objectif la rétention de ses cadres, notamment en favorisant leur reconnaissance, l'accroissement de leurs compétences de même qu'en suscitant des conditions propices à la préparation de la relève.*
- **Les situations similaires sont-elles traitées de manière cohérente?**
- **Les changements proposés permettent-ils d'assurer la compétitivité des postes cadres de la CSDM par rapport aux postes équivalents dans d'autres commissions scolaires de la grande région métropolitaine?**

1) Service des technologies de l'information (STI)

La restructuration du Service des TI ne comporte qu'un changement mineur à la répartition des responsabilités au sein du service de même que la transformation du poste de coordination au Bureau des infrastructures et du centre de services (BICS) en un poste de direction adjointe. Il s'agit de changements cohérents et qui s'alignent sur les préoccupations que nous avons exprimées l'an passé au Conseil des commissaires, au terme du processus de consultation ayant mené à la planification des effectifs pour l'année courante. Ces changements sont donc les bienvenus.

2) Service des ressources financières (SRF)

L'ACM tient également à saluer la proposition de l'employeur pour ce qui a trait à la restructuration du SRF. Par cette proposition, la CSDM favorise la rétention de son personnel cadre, augmente sa capacité à contrôler ses opérations courantes et dispose d'une architecture qui permettra davantage l'émergence de talents au sein de son personnel. L'ACM espère sincèrement que cette structure mènera également à une charge de travail plus acceptable pour le personnel cadre du SRF, en toute cohérence avec l'article 7 de la Politique locale de gestion de la CSDM, laquelle stipule que *La Commission reconnaît l'importance de la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle*. Pour l'ACM, cet engagement de la CSDM ne se limite pas à permettre aux cadres d'écouler leurs banques de congés : la semaine normale de travail des cadres de la CSDM, si elle n'a jamais été définie clairement, devrait leur permettre globalement d'avoir du temps au quotidien en dehors de leur travail.

3) Service de l'organisation scolaire (SOS)

Encore une fois, l'ACM témoigne de son appréciation pour les modifications proposées à l'organigramme du SOS. Les deux rehaussements de postes proposés rendent ces postes plus concurrentiels sur le marché montréalais et la structure permet davantage l'émergence de talents à l'interne, si telle est la volonté de l'employeur.

4) Centre de services partagés (CSP)

L'ACM a demandé que soit présenté l'organigramme du Centre de services partagés dans le cadre du processus de consultation, même si cette présentation n'avait pas été prévue par l'employeur. Rappelons que l'organisation de la CSDM en centre de service devait mener, au terme de son implantation, à une plus grande efficacité des services administratifs malgré les coupures de service opérées dans le cadre du retour à l'équilibre. Aussi, nous avons pu constater que cette volonté de l'employeur de regrouper les services transversaux offerts à la CSDM en une unité administrative distincte se poursuit et se précise. Nous nous attendons par ailleurs à ce que le Centre de services devienne éventuellement un service intégré à la structure administrative et non une entité sous l'autorité directe de la direction générale.

5) Service du secrétariat général

Ce service et ses composantes ont fait l'objet de plusieurs transformations au cours des dernières années. Rappelons notamment que la responsabilité du secrétariat général a déjà été assumée par un directeur général adjoint (sauf erreur, de classe 15), également responsable du Service des communications, alors mené par une direction de service; puis par une secrétaire générale (de classe 8) sous l'autorité de la direction générale; puis par une direction du

secrétariat général (classe 12), et ainsi de suite. Il peut y avoir eu des circonstances et des raisons pour chacune de ces situations; toujours est-il que la structure proposée fait en sorte que le poste de secrétaire général est maintenant de classe 8, soit l'un des plus bas classements pour tous les postes similaires dans les commissions scolaires montréalaises et de la Montérégie. La situation mérite donc, selon nous, l'attention de l'employeur.

Nous constatons par ailleurs que le Bureau des communications, autrefois un service, devient maintenant le Bureau de la consultation citoyenne et de la communication interne. Cette unité perd le Secteur de l'imprimerie pour accueillir les agents de développements rattachés jusqu'à maintenant au Bureau des directions d'unités. Cette appellation mène à davantage de questions que de réponses quant à la transformation du mandat : par exemple, qui, au sein de la CSDM, aura la responsabilité de soutenir les relations entre les écoles ou les services administratifs quant aux communications externes ou encore aux relations avec les médias? Que signifie concrètement cette précision concernant les communications internes et à quel nouveau service cette appellation réfère-t-elle? Bref, nous disposons de trop peu d'informations sur cette transformation pour porter un jugement sur sa valeur.

6) Service du développement et de l'innovation professionnelle (SDIP)

Dans la proposition soumise à la consultation, le SDIP perd sa direction, laquelle serait assumée par une direction d'unité, sans que cette dernière dispose d'un allègement de ses responsabilités. Il s'agit d'une décision que l'ACM s'explique mal, considérant la somme des responsabilités que doivent déjà assumer les directions des unités.

7) Disparition des services éducatifs et création de deux services : services à l'élève et services pédagogiques

L'ACM peut difficilement commenter cette proposition sur le fond; nous espérons seulement qu'elle est le fruit d'une réflexion plus large sur l'organigramme qui pourrait le plus efficacement possible mener à un soutien pédagogique et organisationnel efficient aux établissements et à leurs élèves. Depuis plusieurs années, la CSDM jongle avec les structures qui concernent le soutien pédagogique. Cette instabilité, qui date de la disparition du Service des ressources éducatives et des regroupements territoriaux et spécialisés, de même que chacune des réorganisations et restructurations qui ont suivi, ont généré leur lot de frustrations parmi le personnel cadre et syndiqué. Chacune des transformations opérées à la structure de soutien pédagogique a également conduit à des départs et à des pertes d'expertise. Nous craignons que ce soit encore le cas pour la restructuration projetée. À tout le moins, nous invitons l'employeur à assurer, pour les prochaines années, la plus grande stabilité possible au niveau des structures des services de soutien pédagogique aux écoles et aux centres de la CSDM.

8) Service de la gestion des personnes et du développement des compétences (SGPDC)

D'abord, l'ACM applaudit le rehaussement de deux postes de coordination à un statut de direction adjointe. Comme pour les autres rehaussements projetés, ce geste contribue à rendre les postes cadres de la CSDM plus attractifs par rapport aux autres postes similaires disponibles dans les commissions scolaires de la grande région métropolitaine. Ensuite, la création d'un bureau consacré exclusivement au recrutement ne peut être vue que d'un œil favorable, considérant l'importance de cette activité pour le bon fonctionnement des établissements et des services de la CSDM de même que les défis immenses que devra affronter l'employeur pour identifier et embaucher des candidats qualifiés.

Par ailleurs, il est plus ou moins facile à comprendre que certains postes de coordination aient été reclassés et que d'autres, par exemple au BSCAT, au recrutement ou à l'insertion professionnelle et à l'expérience employé, ne l'aient pas été. Les dossiers et les défis de ces cadres ne nous paraissent ni moins importants, ni moins complexes, ni moins stratégiques. Aussi, nous savons que dans plusieurs commissions scolaires (dont les commissions scolaires Marie-Victorin et Marguerite-Bourgeoys), les postes de conseillers en gestion de personnel pour les relations de travail sont classés à un niveau de coordination. Cet élément n'a pas été considéré dans la révision des classes d'emploi au SGPDC.

9) Service des ressources matérielles

Contrairement aux autres services, l'organigramme présenté par le SRM a déjà été mis en place. Il résulte en effet de modifications ayant déjà été présentées à l'ACM pour information, et déployées au cours des derniers mois. Lorsque l'employeur avait présenté ces modifications, l'ACM avait demandé qu'un processus de consultation soit prévu, pour éviter, justement, que nous soyons mis devant le fait accompli. Nous comprenons qu'il était impossible pour l'employeur d'attendre avant de réaliser les modifications qui s'avéraient nécessaires, compte tenu des défis colossaux que doit relever le SRM. Toutefois, nous avons été surpris que l'employeur n'accepte pas qu'une démarche de consultation *ad hoc* soit mise en place. Fort heureusement, nous avons pris l'initiative de consulter les membres concernés et avons pu constater que les changements proposés de même que les modifications aux responsabilités avaient été convenus de façon concertée.

Soulignons par ailleurs la taille imposante de ce service, dont le seul budget équivaut à 80% du budget total de la deuxième plus grande commission scolaire du Québec. La gestion d'une unité administrative de cette taille représente à nos yeux un défi titanesque, pour le moins. Plus encore, la charge relative et les responsabilités qu'il incombe aux gestionnaires d'assumer, particulièrement si on prend en compte les rehaussements de postes réalisés dans les autres services, portent à réflexion. Il aurait presque fallu, pour assurer l'équilibre, rehausser d'un pallier tous les postes, créant ainsi une structure unifiée autour d'une direction générale adjointe aux ressources matérielles et de quatre directions de service, soutenues par leurs adjoints. L'ACM aurait ainsi perdu un membre au profit de l'ADIGECS, mais la structure aurait certainement gagné en équilibre et en cohérence. Cette recette est bien connue : elle a notamment été utilisée au Centre de services partagés du Québec, qui dispose de seize postes de niveau « direction générale »¹, selon le plan de classification de la fonction publique.

En synthèse

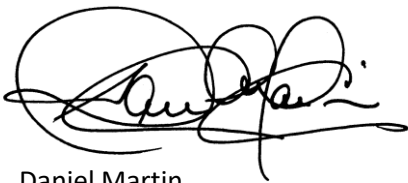
Globalement, l'ACM salue les efforts consentis par l'employeur pour accroître la compétitivité des postes cadres de la CSDM. Elle reconnaît également que la structure proposée offrira aux forces vives de la CSDM, si l'employeur y consacre les énergies nécessaires, davantage de tremplins pour leur développement professionnel et pour la progression de leur carrière. Nous soulignons au passage que l'actif le plus important d'une organisation est son personnel, et que garder une stabilité de son personnel permet à une organisation de grandir et d'évoluer. Nous espérons maintenant que ce travail d'équilibrage se poursuive et que des corrections nécessaires pourront être apportées à la proposition, cette année sinon selon une planification écrite et

¹ Un organigramme simplifié du CSPQ est disponible à l'adresse suivante : https://www.cspq.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/Centre_documentaire/A_propos/Organisation/OR_allège.pdf

réfléchi, pour rendre la structure de gestion plus cohérente et plus compétitive encore, particulièrement pour ce qui concerne les gestionnaires responsables des ressources matérielles. L'ACM souhaite également que les énergies des équipes de gestion puissent, pour les prochaines années, être consacrées davantage à la consolidation et à l'optimisation des processus au sein de ces structures qu'à leur remodelage. Enfin, il faut encore rappeler que les gestionnaires de la CSDM ont besoin de temps pour gérer, ensemble et avec la direction générale, les défis d'une commission scolaire qui mérite toute leur attention. Avoir le temps, faut-il le préciser, ne signifie pas faire plus d'heures.

L'ACM tient à remercier tous ses membres, en premier lieu les officiers de son Conseil exécutif, qui ont établi les bases de cet avis lors de la rencontre du Conseil du 12 avril et qui ont reçu une première version du document le lundi 16 avril en soirée... L'ACM remercie ensuite ses membres, qui ont reçu une version corrigée de ce texte, pour commentaires, le 17 avril, l'effort ayant mené à d'autres ajustements et précisions. C'est par eux que nous avons pu produire un avis qui reflète fidèlement leurs préoccupations et leur volonté de retrouver à la CSDM un environnement de gestion cohérent, structuré et agile, pour le bénéfice de nos établissements et des élèves qui y sont accueillis.

Au nom des cadres que nous représentons fièrement

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Daniel Martin', with a stylized flourish at the end.

Daniel Martin,
président

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

- Marc Croteau, vice-président au développement professionnel
- Julie Belhumeur, vice-présidente aux relations professionnelles
- Krimo Azouaou, trésorier
- Massimo Muoio, conseiller
- Anne Poirier, conseillère
- Yvon Caty, secrétaire administratif