

## PLAN DE L'EFFECTIF DES CADRES POUR 2019-2020

---

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

L'exercice de positionnement de l'ACM par rapport au plan de l'effectif des cadres de la CSDM est un exercice délicat, considérant le partenariat nécessaire entre les cadres que nous représentons et l'équipe de direction générale, avec qui nous formons, pour ainsi dire, l'employeur et avec qui nous devons partager les nombreuses contraintes réglementaires, légales ou politiques qui émaillent cet exercice.

Nous avons déjà abordé les contraintes légales l'an passé, alors que le comité sur la répartition des ressources (CRR) s'exprimait pour une première fois en amont du processus budgétaire de la CSDM. À l'an deux de ce comité et du principe de subsidiarité enchâssé dans la Loi sur l'instruction publique (LIP), nous constatons que le dispositif, créé pourtant avec l'intention de permettre une *simplification de la gestion centrée sur les résultats* (selon le guide explicatif produit par le MÉES à ce sujet), complexifie l'environnement de gestion de la commission scolaire, notamment parce qu'il définit un cadre budgétaire **préalable** pour l'allocation de ressources aux services centraux. Il y aurait ainsi beaucoup à dire sur le principe de subsidiarité et sur la nature des relations entre les écoles et les centres, d'une part, et les services centraux, d'autre part; entre autres aspects, sur le rôle des uns et des autres quant à la répartition des ressources dans les commissions scolaires. Doit-on rappeler que les cadres des services n'ont pas voix au chapitre en CRR? Contrainte légale, donc, il y a et celle-ci limite l'espace de gestion de l'employeur.

Nous connaissons également les contraintes d'ordre réglementaire, lesquelles s'expriment essentiellement par le *Règlement national déterminant certaines conditions de travail des cadres des commissions scolaires et du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'Île de Montréal*. Le *Règlement* balise les salaires et les principales conditions de travail des cadres des commissions scolaires. Surtout, il définit comment les postes doivent être classifiés et dénommés. L'ACM sait bien qu'à la CSDM, nous respectons à la lettre les prescriptions que comporte le *Règlement*, et c'est tout à l'honneur de notre commission scolaire. Cependant, force est de constater que dans certaines autres commissions scolaires, notamment celles en périphérie de la CSDM, les postes sont dénommés avec une plus grande liberté par rapport au *Règlement*, pour rendre les postes cadres plus attractifs. C'est ainsi, par exemple, qu'à la CSDM, un conseiller en gestion de personnel (CGP) est dénommé et payé comme tel et qu'à la Commission scolaire Marie-Victorin, on le nomme coordonnateur et on le paie selon cette dénomination. Nous l'avons déjà souligné, il y a deux ans, et la CSDM avait procédé à une première phase de réajustement, à cout constant. Cette phase devait précéder une seconde qui complèterait éventuellement l'exercice. Nous avons su par ailleurs que ces rehaussements auraient fait l'objet d'une vérification quant à leur



adéquation à notre cadre réglementaire, aussi nous ne sommes pas étonnés du fait qu'il n'y ait pas eu de deuxième phase et que les iniquités que nous avons soulignées subsistent dans le plan de l'effectif projeté pour 2019-2020.

En ce qui concerne les contraintes politiques, mentionnons d'abord que le regard porté par le gouvernement actuel sur les commissions scolaires laisse peu d'espace pour la valorisation des équipes de gestion des services centraux, que ce soit pour la CSDM ou pour les autres commissions scolaires. Aussi, cette valorisation des postes cadres a toujours été un sujet délicat à porter politiquement, les postes cadres étant souvent vus en référence à un simple rapport de force entre employeur et employé, selon une vision dialectique de l'organisation du travail à laquelle, à l'évidence, nous n'adhérons pas.

Quant à la proposition proprement dite, voici d'abord les éléments que nous souhaitons saluer :

- **La transformation de quatorze postes projets en postes au plan de l'effectif**

Ces transformations ne mènent pas à des ajouts de ressources en gestion; toutefois, nous considérons que l'employeur a tout avantage, dans le contexte d'emploi que nous connaissons, à offrir des affectations stables, même si les postes ne sont pas financés par des sources récurrentes. Devant la somme des projets qui occupent la CSDM, surtout aux ressources matérielles, de même que devant les obstacles que connaît la CSDM au regard de la rétention de son personnel qualifié, la création de postes cadres à même les budgets d'investissements ou des allocations non récurrentes ne comporte pas de risque à long terme.

- **Le rehaussement de quatre postes**

Nous constatons quatre postes créés qui correspondent dans les faits à des rehaussements ou à la confirmation de projets comportant une promotion temporaire. Nous ne doutons pas que ces rehaussements ont été réalisés en fonction des responsabilités accrues des personnes occupant actuellement les fonctions visées par ces rehaussements et nous sommes confiants que le processus de dotation se fera par concours à l'interne pour toutes les situations où l'abolition des postes correspondants de rangement inférieur mènera à une mise en disponibilité du titulaire.

- **Les nouveaux postes créés**

Nous accueillons favorablement la création d'une direction d'unité supplémentaire pour l'ordre primaire, de même que la création d'une direction adjointe aux Services pédagogiques<sup>1</sup>. Nous espérons que ces ajouts permettront, dans les faits, une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle pour les équipes de gestion en bénéficiant, de même qu'un service bonifié aux établissements.

---

<sup>1</sup> Il faudrait ajouter au portrait des postes cadres créés pour 2019-2020 celui de la coordination au Service des TI, créé quelques semaines avant le dépôt du projet de plan de l'effectif cadre; l'ACM comprend que les responsabilités accrues de ce service requièrent un renforcement de son équipe de gestion.



*L'ACM profite également du contexte de la planification de l'effectif des cadres pour faire valoir certains aspects de l'environnement de gestion de la CSDM qui méritent encore attention et qui n'ont pas été adressés concrètement par l'employeur :*

- **Un travail de reclassification à compléter**

Nous répétons que le travail de rehaussement des postes cadres entrepris à la CSDM pour 2018-2019 devait aboutir à une seconde phase qui aurait complété les ajustements à apporter à la classification des emplois. Cette seconde phase reste à faire, de telle sorte que certaines iniquités demeurent, par exemple le classement du poste au secrétariat général, lequel est encore le plus bas classement pour l'ensemble des commissions scolaires; mentionnons également le poste à la coordination des services éducatifs complémentaires, lequel correspond sans équivoque à un poste d'adjoint selon les critères du *Règlement*. Nous avons dit que nous comprenions toutes les entraves et contraintes qui émaillent le dossier de la classification des postes cadres à la CSDM; cependant, nous aurions espéré un peu plus de courage devant les iniquités flagrantes qui subsistent au sein de l'organigramme CSDM pour 2019-2020.

- **La situation particulière du Service des ressources matérielles**

Nous réitérons ici, comme nous l'avons fait l'an passé à pareille occasion, que le budget d'investissements confié à ce service s'avère supérieur au budget d'opérations de chacune des commissions scolaires du Québec, à l'exception des quatre plus grosses. Il nous apparaît incompréhensible et inéquitable que la structure et que le rangement des postes à la tête de ce Service ne soit pas ajusté en conséquence. L'ACM demande que cette situation fasse l'objet d'une attention plus soutenue de l'employeur à court terme.

- **Les conditions d'exercice des directions d'unité**

Celles et ceux qui connaissent l'évolution de la structure administrative de la CSDM depuis la tutelle de 1992, opération ayant mené à la dissolution des trois grandes régions de la CÉCM au profit de six regroupements territoriaux et de trois regroupements spécialisés, et ce pour un service plus près des écoles et des centres, connaissent également les enjeux liés à la création, en 2013, des postes de direction en soutien aux gestionnaires d'établissements, qu'on nomme maintenant *directions d'unité (DU)*. Ce sont ces mêmes enjeux qui avaient mené à la transformation, en 2006, des regroupements territoriaux et spécialisés en réseaux partageant des responsabilités institutionnelles et qui ont conduit, au 1<sup>er</sup> juillet 2013, à la centralisation de l'ensemble des responsabilités institutionnelles et de soutien administratif de proximité au *Centre administratif*. Ce sont également ces mêmes enjeux qui feront en sorte que la CSDM serait vraisemblablement appelée à devenir un centre de services partagés, tel que le prévoit le gouvernement actuel et tel qu'il avait été prévu et annoncé pour 2020 par la direction générale de la CSDM, il y a quelques années. Il s'agit d'enjeux simples, mais fondamentaux : **l'accompagnement** et **l'encadrement** efficaces de nos écoles et de nos centres. Aussi, le rôle des directions d'unité au sein de la CSDM est-il un rôle tout aussi fondamental que l'était celui des directions de regroupement, de réseau ou de région.

Nous pourrions par ailleurs discuter longuement des changements de structures à la CÉCM ou à la CSDM et en jauger, rétrospectivement, la plus-value pour nos établissements ou pour la réussite de nos élèves. Telle n'est pas notre intention dans l'immédiat. L'ACM est néanmoins



extrêmement préoccupée par les conditions d'exercice des DU. Disons-le clairement, la **réalité observable** de ces cadres, en termes d'heures travaillées ou de plage horaire de disponibilité, est tout simplement **inacceptable**. L'ajout d'une direction d'unité permettra peut-être une amélioration de cette situation, mais nous ne croyons pas, selon ce que nous observons et en fonction du contexte actuel à la CSDM, notamment tout le travail à faire pour l'encadrement des nouvelles directions et en fonction de l'importance renouvelée des comités de quartier, pour ne nommer que ces éléments de contexte, que le travail des DU est raisonnablement **faisable**.

L'ACM souhaite impérativement que la CSDM réfléchisse à cette situation et que les travaux qui s'amorceraient bientôt quant à sa transformation en centre de services puissent prendre en compte le soutien que requiert **sans aucun doute** l'exercice de la fonction de direction d'unité, telle qu'elle est actuellement définie.

- **La charge de travail des gestionnaires en général**

L'ACM est très préoccupée par les conditions d'exercice des cadres de tous niveaux au sein de la CSDM. Après discussion avec plusieurs de nos membres, nous avons pu constater des charges de travail qui requerraient beaucoup plus que le nombre d'heures qu'une semaine normale de travail comporte. Nous partageons certainement cette préoccupation avec nos collègues directions et adjoints d'établissements, qui, eux aussi, arrivent difficilement à concilier leurs obligations personnelles ou familiales avec les impératifs de leur emploi. Entre autres choses, Il n'est pas normal qu'un parent ne puisse pas, sauf exception, partager le repas du soir avec sa famille ou encore voir à la supervision des devoirs, peu importe le poste occupé. Nous sommes une commission scolaire, nous savons cela mieux que quiconque.

En fait, nous devrions, comme employeur de choix, offrir à tous les cadres comme aux syndiqués de la CSDM, une expérience-employé comportant les caractéristiques suivantes:

- *Un environnement de travail stimulant, plaisant, respectueux, positif, stable, équitable et juste, empreint d'équité, de justice et d'intégrité;*
- *Une culture organisationnelle claire, forte, reconnue, partagée et défendue institutionnellement;*
- *Une intolérance collective aux comportements toxiques;*
- *Une ouverture qui soutient la créativité, valorise les idées, l'écoute et la rétroaction;*
- *Des interactions humaines égalitaires, authentiques et empreintes de confiance;*
- *Une gestion autonome, flexible et agile;*
- *Des objectifs et des résultats attendus clairs, stimulant le dépassement, **mais jamais inatteignables**;*
- *Une culture organisationnelle de participation et de collaboration;*
- *Des équipes centrées sur la mission, tournées vers la vision et animées par des valeurs et des croyances fortes;*
- *De la reconnaissance authentique de groupe et individuelle axée sur les résultats, les attitudes, la motivation, les valeurs, la contribution et l'engagement;*
- *Une structure organisationnelle élargie au sommet des échelles avec des voies promotionnelles latérales et verticales;*



- *Un continuum « Introduction à la fonction-développement professionnel-gestion de carrière » stimulant;*
- *Des opportunités multiples de dossiers et projets stimulants, riches en défis et en complexité;*
- *Une communication interne fluide, accessible, constante, variée et pertinente;*
- ***Une conciliation lucide de la vie personnelle et de la vie professionnelle;***
- *Un environnement où l'employé se sent important, entendu, en plus de se réaliser, de grandir, d'influencer et d'être apprécié.*

Nous venons de citer le plus récent discours de la rentrée de M. Robert Gendron, notre directeur général, et c'est nous qui avons apposé les caractères gras, en soutien au propos que nous avançons quant aux conditions d'exercice des cadres. L'ACM a amorcé des travaux autour de cet extrait du discours de la rentrée administrative 2018-2019. Nous prendrons le temps nécessaire pour que ces travaux mènent à des propositions concrètes relatives aux conditions d'exercice des cadres à la CSDM. En attendant, nous souhaitons que le Conseil des commissaires fasse siens les énoncés mis de l'avant par la direction générale. Nous estimons, enfin, que ces engagements de notre employeur soient réitérés à chaque rentrée scolaire, à chaque fois qu'il est question des conditions de travail des cadres, de nos collègues directions des établissements et de nos partenaires employés, jusqu'à ce que nous puissions pleinement y reconnaître qui nous sommes, à la CSDM.

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 :

- **Julie Belhumeur**, vice-présidente aux relations professionnelles
- **Jean Brien**, vice-président au développement professionnel
- **Krimo Azouaou**, trésorier
- **Geneviève Daigneault**, secrétaire
- **Michel DeRoy**, conseiller
- **Alexandre Martin**, officier
- **Massimo Muoio**, conseiller
- **Michel Plante**, conseiller
- **Yvon Caty**, secrétaire administratif