

---

**ÉDITORIAL**

Pas de compromis sur la  
permanence

---

**CE QUE LES  
MEMBRES EN  
PENSENT**

Montréal : une île, une  
ville ?

---

**L'ACTUALITÉ  
MUNICIPALE**

Le s'Trudel aux pommes  
de discorde

---

**LE SPPMM EN ACTION**

Représentant de section :  
un rôle à valoriser

---

**DOSSIER**

La gestion municipale  
selon Louis Roquet

---

**HUMEURS**

Coupures de 6 % :  
l'administration municipale  
au bout du rouleau !

# PROFIL

Décembre 1997

Volume 8 - Numéro 4

Bulletin d'information du Syndicat des professionnelles et professionnels municipaux de Montréal

## *Renouvellement de notre convention collective*

# Pas de compromis sur la permanence

*par Michel Vézina*  
président

**L**es négociations pour le renouvellement de notre contrat de travail s'annoncent des plus ardues. L'Administration est fortement en demande. En plus de la ponction de 6 % de la masse salariale, la Ville désire des assouplissements pour pouvoir sous-traiter, et surtout, elle a pour objectif d'abolir le statut d'employé permanent.

La Ville souhaite créer un statut d'employé régulier non permanent. Elle veut obtenir la latitude de procéder à des mises à pied, plutôt que d'être contrainte de replacer ses employés en disponibilité en raison des traditionnelles manipulations budgétaires. Ce nouveau statut ne s'appliquerait qu'aux futurs employés par l'introduction d'une clause orphelin.

L'introduction d'une clause orphelin dans une convention collective comporte de nombreux effets pervers. C'est une clause discriminatoire parce qu'elle crée deux classes d'employés au sein d'une même entreprise. Les nouveaux employés sont traités différemment des employés déjà en poste, ce qui a pour effet d'engendrer chez les orphelins un sentiment d'iniquité, d'autant que les décisions ont été prises alors qu'ils n'étaient pas embauchés. Et inévitablement, l'organisation syndicale se disloque au fur et à mesure que la classe des employés défavorisés grandit en nombre. L'introduction d'une clause orphelin mine la solidarité syndicale et rend tout consensus impossible.

Inutile de dire que nous ne ferons aucun compromis sur la notion de permanence, car elle est le fondement même de notre pratique syndicale. L'ensemble de notre convention collective s'articule, depuis toujours, autour de la sécurité d'emploi rattachée au statut d'employé permanent. N'oublions pas que la sécurité d'emploi dans la fonction publique est à la fois le résultat de luttes syndicales difficiles et de l'évolution des moeurs politiques. Et qu'elle est indispensable pour protéger les employés de l'État contre l'ingérence induite des élus dans leur travail, le népotisme, le favoritisme et les congédiements arbitraires.

Mais la Ville n'est pas la seule à avoir des demandes. De notre côté, nous sommes sur le point de déposer un projet de convention collective, fruit des consultations menées auprès de tous nos membres au cours des dernières semaines, et du travail que le comité de négociation a réalisé depuis la dernière assemblée générale.

Au chapitre des clauses à caractère monétaire, nos demandes sont plus que modestes. Elles tiennent compte de l'environnement général et de la situation économique difficile dans laquelle la Ville se trouve. Par contre, les frustrations ne cessent de s'accumuler pour tout ce qui touche à la pratique professionnelle. Qu'il s'agisse d'autonomie, de responsabilité, de formation, de mobilité, de gestion des professionnels en disponibilité ou de planification de carrière, tous ces aspects renferment d'importants irritants qu'il nous faut éliminer.

Les négociations de notre dernier contrat de travail n'ont pas été faciles, mais elles ont conduit à une volonté commune des deux parties de changer les choses. Nous étions d'accord pour réorganiser le travail en vue d'accroître la productivité, et la valorisation du rôle des professionnels était un élément essentiel dans l'atteinte de cet objectif. La venue de l'Administration Bourque-Eloyan a complètement anéanti ce projet. C'est pourquoi les grands enjeux de la prochaine négociation porteront sur les paramètres de la pratique professionnelle.

## *Renouvellement de notre convention collective*

# Pas de compromis sur la permanence

*par Michel Vézina*  
président

**L**es négociations pour le renouvellement de notre contrat de travail s'annoncent des plus ardues. L'Administration est fortement en demande. En plus de la ponction de 6 % de la masse salariale, la Ville désire des assouplissements pour pouvoir sous-traiter, et surtout, elle a pour objectif d'abolir le statut d'employé permanent.

La Ville souhaite créer un statut d'employé régulier non permanent. Elle veut obtenir la latitude de procéder à des mises à pied, plutôt que d'être contrainte de replacer ses employés en disponibilité en raison des traditionnelles manipulations budgétaires. Ce nouveau statut ne s'appliquerait qu'aux futurs employés par l'introduction d'une clause orphelin.

L'introduction d'une clause orphelin dans une convention collective comporte de nombreux effets pervers. C'est une clause discriminatoire parce qu'elle crée deux classes d'employés au sein d'une même entreprise. Les nouveaux employés sont traités différemment des employés déjà en poste, ce qui a pour effet d'engendrer chez les orphelins un sentiment d'iniquité, d'autant que les décisions ont été prises alors qu'ils n'étaient pas embauchés. Et inévitablement, l'organisation syndicale se disloque au fur et à mesure que la classe des employés défavorisés grandit en nombre. L'introduction d'une clause orphelin mine la solidarité syndicale et rend tout consensus impossible.


Inutile de dire que nous ne ferons aucun compromis sur la notion de permanence, car elle est le fondement même de notre pratique syndicale. L'ensemble de notre convention collective s'articule, depuis toujours, autour de la sécurité d'emploi rattachée au statut d'employé permanent. N'oublions pas que la sécurité d'emploi dans la fonction publique est à la fois le résultat de luttes syndicales difficiles et de l'évolution des moeurs politiques. Et qu'elle est indispensable pour protéger les employés de l'État contre l'ingérence indue des élus dans leur travail, le népotisme, le favoritisme et les congédiements arbitraires.

Mais la Ville n'est pas la seule à avoir des demandes. De notre côté, nous sommes sur le point de déposer un projet de convention collective, fruit des consultations menées auprès de tous nos membres au cours des dernières semaines, et du travail que le comité de négociation a réalisé depuis la dernière

assemblée générale.

Au chapitre des clauses à caractère monétaire, nos demandes sont plus que modestes. Elles tiennent compte de l'environnement général et de la situation économique difficile dans laquelle la Ville se trouve. Par contre, les frustrations ne cessent de s'accumuler pour tout ce qui touche à la pratique professionnelle. Qu'il s'agisse d'autonomie, de responsabilité, de formation, de mobilité, de gestion des professionnels en disponibilité ou de planification de carrière, tous ces aspects renferment d'importants irritants qu'il nous faut éliminer.

Les négociations de notre dernier contrat de travail n'ont pas été faciles, mais elles ont conduit à une volonté commune des deux parties de changer les choses. Nous étions d'accord pour réorganiser le travail en vue d'accroître la productivité, et la valorisation du rôle des professionnels était un élément essentiel dans l'atteinte de cet objectif. La venue de l'Administration Bourque-Eloyan a complètement anéanti ce projet. C'est pourquoi les grands enjeux de la prochaine négociation porteront sur les paramètres de la pratique professionnelle.



Ce que  
les membres  
en pensent...

# Montréal : une île, une ville ?

*Propos recueillis par Jeanne Painchaud  
Débat animé par Alain Côté*

**Depuis 20 ans, l'idée d'« une île, une ville » fait son nid petit à petit à Montréal comme ailleurs... À l'heure où Toronto, nouvellement fusionnée, devient la plus grande ville du Canada avec ses 2,3 millions d'habitants, qu'en est-il de Montréal, de son île, de sa région métropolitaine ? Nous sommes allés rencontrer nos membres pour avoir quelques réponses à ces interrogations.**

---

## **Le nombre de municipalités sur l'île de Montréal est-il un faux problème ?**

D'entrée de jeu, on peut dire que même si le concept de « une île, une ville » devenait une réalité, il y aurait quand même un tas de problèmes à gérer, comme le soulignait le rapport Pichette. Et cela ne réglerait pas les enjeux au niveau métropolitain (Rive-Sud, Laval, etc.).

Sauf qu'il faut souligner qu'à 29 municipalités, c'est plus difficile de négocier qu'à deux municipalités, par exemple. Or, la région métropolitaine de Montréal compte de 100 à 150 municipalités, selon les limites qu'on choisit pour désigner cette « région métropolitaine ». Quand vient le temps de se positionner pour une démarche commune, l'expérience nous montre que cela devient un problème. Le temps passe et on n'arrive à rien. Donc, le trop grand nombre de municipalités mène à une non-solution.

À la place de fusionner, on crée plutôt de nouvelles structures : c'est ce que suggérait le rapport Pichette, c'est ce qu'incarnent la Commission de développement de la métropole, l'Agence de transport métropolitain et le projet d'unir la STCUM et les sociétés de transport de la Rive-Sud et de Laval.

Il y a le nombre de municipalités, mais il y a aussi la diversité des municipalités et de leurs intérêts ! Sans parler des différents territoires administratifs des services qui divergent, eux aussi : le territoire des hôpitaux, le territoire des commissions scolaires, etc.

En commission parlementaire, dans le projet de la Commission de développement de la métropole, plusieurs étaient contre les régions à géométrie variable selon le domaine d'expertise. En effet, il devient impossible dans ce contexte de prévoir un plan de développement intégré.



## **La fusion de municipalités dans la région de Montréal est-elle possible ?**

Parlons de notre principale concurrente : Toronto. La Ville de Toronto est toujours allée vers une consolidation. En 1953, la Communauté urbaine de Toronto a été créée. En 1965, on passait de 13 à six municipalités. En 1988, on met sur pied le gouvernement régional, avec élections directes. En 1998, on fusionne quatre municipalités pour donner une ville de 2,3 millions d'habitants. Il y a eu aussi la mise sur pied de la Commission sur les grands enjeux de développement. Le premier ministre Harris a ses méthodes, qu'on peut ne pas aimer, mais il vise juste en consolidant Toronto qui est le cœur, le moteur urbain. Par le fait même, cela renforce la banlieue. Il faut sérieusement penser faire de même à Montréal. Alors qu'ici, on multiplie les structures, les politiciens ne trouvent pas de pivot pour intervenir, et la CUM n'a qu'un rôle administratif, au lieu d'un rôle politique.

Depuis la mise sur pied de la CUM, le problème vient du fait qu'il n'y a pas de représentation directe. Donc, la CUM ne joue pas le rôle qu'elle devrait jouer. Or, c'est Québec qui a le pouvoir de revoir la structure de la CUM. En 1910, saviez-vous qu'un livre recommandait déjà la fusion de villes sur l'île de Montréal ? Mais personne n'a eu le pouvoir politique de le faire.

Je pense qu'il faut parler de poids politique. Pourquoi Montréal n'a pas le poids politique qu'il devrait avoir ? Cette situation n'est pas nouvelle ; cela est bien antérieur à la présence de Pierre Bourque au pouvoir. C'est vraiment un mystère.

Je pense qu'on se leurre de penser qu'il y aura un consensus lors d'éventuelles fusions. À Toronto, tout a été imposé par le gouvernement Harris.

J'aimerais ajouter qu'on confond souvent les mots « consensus » et « unanimité », alors que ce n'est vraiment pas la même chose.



## **Prenons le dossier de la pauvreté comme exemple : est-ce qu'une fusion ou une nouvelle structure ne faciliterait pas les choses ?**

La volonté du gouvernement, c'est de faire de Montréal une grande région métropolitaine. Alors que dans la réalité, on joue avec une double structure. À Montréal, c'est la Ville qui est confrontée avec le chômage et la pauvreté, mais elle n'a pas le pouvoir de régler ces problèmes.

On vient d'injecter 21 millions de dollars dans un Fonds de lutte contre la pauvreté, pour l'ensemble de

l'île de Montréal. C'est vraiment une première, on n'a jamais vu ça. Mais en contrepartie, c'est un petit comité de six personnes qui gère le Fonds, dont un seul représentant pour Montréal, le directeur du Service de la sécurité du revenu...

La création de nouvelles structures a ceci de particulier : on crée un nouveau pouvoir, donc on s'approprie les budgets qui y sont reliés, et on devient par le fait même maître d'œuvre. Dans le domaine de la pauvreté, c'est ce qui se passe : Montréal perd son leadership. Dans une éventuelle fusion, comment Kirkland pourrait-elle comprendre Montréal ?

Le reste du Québec pense qu'il est dans le trou à cause de la situation de Montréal : ça, il ne faudrait pas l'oublier. Le dossier de la pauvreté, c'est un problème particulier à Montréal... et c'est parce que le gouvernement est à Québec ! C'est aussi simple que ça. Les fonctionnaires de Québec sont toujours étonnés de ce qui se passe à Montréal...

Si on attaque la fusion éventuelle uniquement sur le problème de la pauvreté, on va faire peur. D'après moi, la fusion c'est le gros bon sens, mais tout le monde n'a pas la même opinion du gros bon sens ! Il me semble que les défis des grands centres urbains, c'est la mise en commun des enjeux que sont l'environnement, la sécurité, etc. Si Montréal gagne le championnat de la pauvreté, il a aussi des ressources spécialisées uniques (le Jardin botanique, les universités, etc.) dont profitent les autres municipalités, même si elles n'avouent jamais qu'elles ont besoin de Montréal. Tout cela n'est pas une question strictement municipale. Les domaines social et scolaire sont des domaines qui ont été enlevés aux municipalités, mais ça leur reviendra.

À Toronto, le secteur métropolitain a toujours eu une responsabilité au plan social, tandis que la CUM a toujours été à l'abri des enjeux sociaux. Or, c'est le fait d'assumer aussi les enjeux sociaux qui fait qu'une structure prend en charge l'ensemble des enjeux urbains. Montréal a toujours été très fort à développer des nouvelles façons de faire, reprises par Québec ; je pense aux CLSC, etc. Québec régionalise actuellement la CUM alors qu'il faudrait la transformer en un véritable gouvernement régional, avec des responsabilités sociales et des élections directes.

La CUM ne s'est pas donnée les moyens nécessaires parce qu'elle n'avait pas les compétences pour le faire. Il faut se rappeler que la CUM a été fondée pour régler les problèmes de la police et du transport en commun. La CUM a été imposée pour régler les problèmes financiers de Montréal. Les maires de banlieues de la CUM s'en souviennent. Et les maires de la couronne ont la même réaction face à la Commission de développement de la métropole.



**En conclusion, il y a de l'espoir ?**

La Commission de développement de la métropole est un bon commencement. Même si Québec n'a pas

d'intérêt politique à Montréal, l'enjeu référendaire change la perspective : Montréal devient important parce que c'est l'image du Québec qu'on projette. Si Montréal va mal, c'est toute l'image du Québec qui en prend un coup.

Je pense que tout le monde reconnaît qu'il doit y avoir des structures qui rassemblent. Le ministre Perreault a un important projet rassembleur : celui de la fusion de la STCUM et des sociétés de transport de la Rive-Sud et de Laval. Cela peut être le début d'une entraide.

Je crois que le discours concernant le rassemblement des forces est de plus en plus présent. Le rapport Pichette a mis en place les grands enjeux : le développement économique, la mondialisation, etc. Tout cela est en train d'éclorre. La Commission de développement de la métropole est constituée du secteur public mais également d'intervenants socio-économiques. Il y a beaucoup de débats. Le moment de vérité sera sûrement le pacte fiscal et le partage des grands équipements. Je pense que la fusion de toutes les municipalités de l'île est trop radicale. Mais tranquillement, il y a un changement de vision sur Montréal et sa région.



# Le s'Trudel aux pommes de discorde

*par Louis-Alain Ferron*  
Vice-président CUM

**En occupant toujours l'avant-scène du monde municipal et en monopolisant l'attention et les « lumières » des édiles municipaux, la réforme Trudel rejette dans l'ombre l'ensemble du casse-tête métropolitain et d'indispensables réformes majeures. Autrement dit, pendant que nos élus sont occupés à nous voir comme des dindes Butterball devant passer à la liposuction pour réduire leur masse de 6 %, qui prépare le plan de match du développement métropolitain qui figurait parmi les projets prioritaires il y a moins d'un an ?**

**L**a réforme Trudel a déjà eu comme conséquences principales d'exacerber les oppositions de plus en plus nombreuses du monde municipal québécois et d'assombrir le climat des relations de travail de l'ensemble des employés municipaux. En concentrant toute l'attention sur l'assainissement des finances publiques, le gouvernement a réussi à mettre sur la glace la Commission de développement de la métropole et à retarder davantage l'élaboration d'un plan intégré de développement de la métropole. Pendant que tous les élus municipaux s'arrachent les cheveux pour ficeler leurs budgets locaux, ils n'ont ni temps, ni argent, à consacrer à la relance.

La récupération des coûts de main-d'oeuvre par les municipalités, l'utilisation du fonds spécial de financement des activités locales et le groupe spécial de travail sur la fiscalité municipale qui « rendra son rapport public au plus tard le 31 mars 1999 », trois volets de l'« Entente concernant la contribution municipale à l'assainissement des finances publiques », continueront de drainer l'énergie du monde municipal pendant un bon bout de temps.

Le gouvernement du Québec a donc le champ libre pour avancer de « nouvelles » solutions comme la fusion des sociétés de transport de la CUM, de Laval et de la Rive-Sud, maintes fois discutée au cours des années 1980, ou l'intégration des divers services d'incendies de l'île de Montréal, recommandée en 1971 par le juge Coderre. On dépoussière les dossiers sectoriels, sans plan d'ensemble. Tout le monde « accompagne » tout le monde ces temps-ci, mais personne ne semble préoccupé de savoir où nous allons.

En contrôlant continuellement la partie, en choisissant lui-même les pommes de discorde, le gouvernement réussit à pelleter en avant une réforme en profondeur de la fiscalité municipale et un véritable pacte fiscal pour Montréal. Il réussit également à faire oublier d'autres problèmes comme l'inadéquation, pour la métropole, des « créatures » du ministre Chevrette que sont les Centres locaux de développement (CLD) et les Centres locaux d'emploi (CLE). Qui, par exemple, s'attend encore sérieusement à ce que le ministre Trudel dépose bientôt son plan de fusion des municipalités pour la région de Montréal ?

Alors le plan de match pour 1998 ? Pas besoin d'une boule de cristal pour deviner qu'à la Ville de Montréal et au gouvernement du Québec, la priorité politique sera... LES ÉLECTIONS. D'un côté comme de l'autre, on cherchera à réparer des fractures avec du sparadrap en clamant que la situation s'améliore et que si on est réélu, on s'attaquera aux vrais problèmes... si on obtient un mandat fort et clair.

En repoussant les solutions structurelles aux calendes grecques et en induisant une psychose budgétaire stimulant davantage l'esprit de clocher que la « métropolisation » et l'innovation, la réforme Trudel risque fort, à moyen et long termes, de coûter beaucoup plus cher aux contribuables que ce qu'en retire le gouvernement dans l'immédiat.

# Représentant de section : un rôle à valoriser

par Alain Côté

vice-président organisation

**Alors que des acquis tels que le statut d'employé permanent menace d'être remis en question, l'efficacité de notre organisation et la solidarité syndicale sont, plus que jamais, importantes. Or, le plan stratégique que nous avons élaboré le printemps dernier a fait ressortir certaines faiblesses à cet égard. Le flou entourant le rôle des représentants de section, la concentration de l'expertise syndicale autour de quelques individus et la quasi-absence de formation syndicale peuvent en effet entraver la cohésion de notre**

C'est pourquoi nous tenterons, au cours des trois prochaines années, de susciter une plus grande participation des représentants de section et d'accroître leur rôle comme instigateur de changement au syndicat. La première action concrète consiste en une journée de formation intensive qui aura lieu au début de l'année prochaine.

## **Réorganisation et intégration de 30 nouveaux membres**

Nous avons comblé quelques postes vacants et réorganisé nos quinze sections en équilibrant leur taille, tout en tenant compte du lieu de travail et du service de chaque membre. Le tableau ci-après vous indique le nom de votre représentant et résume la proposition de réorganisation des quinze sections, telle qu'adoptée par l'exécutif, le 24 septembre dernier.

Une trentaine d'ex-cadres se joindront prochainement à notre syndicat à la suite d'une requête que nous avons déposée en vertu de l'article 39 du Code du travail. Cependant, l'arrivée de ces nouveaux professionnels syndiqués ne modifiera pas la réorganisation de nos quinze sections, car ils sont répartis dans l'ensemble des services.

Notre syndicat comptera ainsi près de 570 membres

**action si nous ne rajustons pas le tir.**

d'ici la fin de l'année. Vous comprendrez donc l'importance de moderniser nos communications internes et la nécessité d'adresser vos questions d'abord à votre représentant, plutôt qu'au président qui demeure la seule personne dégagée à temps plein.

## **GRANDES LIGNES ET OBJECTIFS DU PLAN DE FORMATION**

### **1. Structure et organisation du SPPMM**

- les fondements du syndicalisme ;
- les grandes étapes du développement du SPPMM (conventions collectives antérieures, affiliations, désaffiliations, etc.) ;
- les statuts et règlements, les droits et devoirs des différentes instances (assemblée générale, bureau de direction, comités, exécutif).

### **2. Convention collective**

- description et composantes ;
- les principes généraux de notre convention (droits et privilèges des professionnels, droits de gestion de l'administration) ;
- la structure et les principaux éléments de notre convention ;
- réponse aux questions courantes relatives à nos avantages sociaux et à notre caisse de retraite.

### **3. Grievs et arbitrage**

- déterminer ce qui peut faire l'objet d'un grief et les différents types de griefs (individuels ou collectifs) ;
- les principaux griefs que le SPPMM a déposés au cours des dernières années et ce qu'il en a résulté ;
- le cheminement des griefs et le rôle des intervenants dans leur traitement (aspects légaux).

### **4. Rôle et responsabilités des représentants de section**

- accueil des nouveaux membres ;
- intervention auprès des membres (conflits, mise en disponibilité, etc.) ;
- information sur les questions courantes ou référence aux personnes responsables ;
- animation de la vie syndicale dans la section (retour de l'information après des bureaux de direction, acheminement des points de vue et des préoccupations des membres au bureau de direction et aux membres du comité exécutif).

## PROPOSITION DE RÉORGANISATION DES SECTIONS SYNDICALES

Section	Représentant(e)	Regroupement	Nbre	Modifications proposées
1	Jean Lapointe	Service du secrétariat administratif Service du greffe	43	Perte du 413, rue Saint-Jacques à la section 13 (2 personnes)
2	Richard Arteau	Service de l'urbanisme	42	Aucune modification
3	Nour Eddine Ben Marzouk	Service du contentieux  Service de l'habitation  Service du personnel  Service des permis et inspections  Service des relations avec les citoyens	41	Perte du 413, rue Saint-Jacques à la section 13 (4 personnes) et gain du Service des relations avec les citoyens de la section 12 (14 personnes)
4	Nicole Viau	Service de la propreté	26	Perte du 7400, boul. Saint-Michel (1 personne)
5	Nicole Maisonneuve	Service de la culture	27	Aucune modification
6	Diane Corbeil-Cadotte	Service des finances et du contrôle	44	Aucune modification
7	Azad Temisjian	Service des immeubles	35	Aucune modification
8	Maryse Robichaud	Service de la circulation et du transport	32	Perte du 7400, boul. Saint-Michel (1 personne)
9	Giancarlo Baldassarri	Service de l'approvisionnement et du soutien technique	35	Aucune modification

10	Jacques Boivin	Service des sports, des loisirs et du développement social. Tous les professionnels du 7400, boul. Saint-Michel	32	Ajout des professionnels du 7400, boul. Saint-Michel en provenance de différents services (2 personnes)
11	Daniel Lauzon	Service des parcs, jardins et espaces verts (seulement le 2155, boul. Pie-IX)	34	Aucune modification
12	Roger Roberge	Service de la prévention des incendies  Service de la sécurité du revenu	34	Perte du Service des relations avec les citoyens vers la section 3 (14 personnes)
13	Serge Gariépy	Service du développement économique  et tous les professionnels du 413, rue Saint-Jacques	44	Ajout des professionnels localisés au 413, rue Saint-Jacques (Secrétariat administratif et Service du personnel) (4 personnes)
14	Susan Johnson	Stationnement Montréal  Fonds des équipements scientifiques, Jardin botanique, Insectarium et Biodôme	24	Ajout du Service des parcs, etc. à l'exception du 2155, boul. Pie-IX devenu la section 11 (22 personnes)
15	Jean Lauzier	CUM	36	Aucune modification

	<b>Total</b>		525	
--	--------------	--	-----	--

# La gestion municipale selon Louis Roquet

par Carole Paquin

conseillère en communication

*Le 22 octobre dernier, professionnels et cadres se sont pressés dans l'auditorium du pavillon La Fontaine pour entendre Louis Roquet parler de gestion municipale. Ils n'ont pas été déçus. L'ancien directeur général de la CUM et secrétaire général de la Ville de Montréal, aujourd'hui PDG de la Société de développement industriel du Québec, n'a rien perdu de sa passion pour la chose municipale. En un exposé succinct, il nous a livré sa vision des tendances lourdes qui traversent les villes et proposé quelques pistes qui permettront de relever les nouveaux défis qui se posent à elles. Édifiant !*

**M**ise à part la crise des finances municipales, qu'il apparente davantage à la réalité conjoncturelle, M. Roquet identifie quatre grandes tendances qui d'ores et déjà modifient le monde municipal et vont le marquer de plus en plus.

Premier constat, la fiscalité municipale est inadéquate, du moins pour les villes-centres. Celles-ci devraient en effet éviter une bonne partie des activités qui contribuent à leur rayonnement si elles veulent préserver leur assiette fiscale. « On peut se demander si les maires des villes-centres du Québec sont intelligents puisqu'ils continuent d'accueillir les universités qui ne paient que la moitié de la facture, les œuvres sociales qui ne rapportent rien et les festivals qui occasionnent des frais supplémentaires de nettoyage et de sécurité », lance l'ancien secrétaire général de la Ville avec humour. « La fiscalité municipale doit être changée dans un avenir rapproché sinon les villes-centres devront redevenir exclusivement un lieu d'échanges commerciaux comme elles l'étaient à l'époque médiévale. Pour qu'elles continuent à jouer pleinement leur rôle, il faut qu'elles détiennent les leviers fiscaux nécessaires, par exemple la perception de la taxe de vente. »

Deuxième tendance, la complexification des problèmes municipaux. Il devient impératif que les municipalités développent des capacités de coordination des services - « on ne peut pas se passer d'un directeur général ! », ironise Louis Roquet - et une capacité de conciliation, car il y a multiplication des intervenants et des groupes de pression aux intérêts souvent divergeants. Il n'y a pas si longtemps, les



responsabilités des villes étaient simples : ramasser les ordures ménagères, réparer les trous dans les rues, déneiger et balayer. On maintenait les taxes basses et le tour était joué. Les petites municipalités peuvent encore être gérées de cette façon, mais dans les agglomérations d'une certaine importance c'est impossible, car le pourcentage de problèmes complexes dans la gestion quotidienne est devenu trop important.

La troisième tendance lourde que Louis Roquet désigne par le terme « consumérisme » touche aux attentes des citoyens en matières de services municipaux. Ceux-ci ont développé les mêmes attentes à l'endroit des administrations publiques que par rapport aux fournisseurs de biens et services. Ils veulent que les services s'améliorent sans que les taxes augmentent. Ils exigent aussi un service personnalisé et les villes doivent constamment s'adapter à de nouvelles demandes. Les consommateurs-citoyens n'acceptent plus de recevoir un service standardisé.

La dernière tendance lourde est alarmante : de plus en plus, les dossiers descendent des paliers supérieurs du gouvernement au niveau municipal. Cette tendance s'explique du fait que, dans notre système politique, le municipal est le seul lieu où la démocratie directe peut s'exercer. Le citoyen fait descendre les dossiers au municipal parce qu'il sait qu'aux autres instances il n'a aucune emprise. Il peut se présenter à toutes les séances du conseil et l'élu ne peut y échapper. Et c'est ainsi que les municipalités héritent de responsabilités qui relevaient traditionnellement du fédéral et du provincial, telles que l'emploi, le développement économique ou la sécurité. Or, elles n'ont ni les outils ni les ressources pour y répondre.

*Un large consensus est en train de se créer à l'effet  
qu'on ne peut plus continuer comme on le fait  
maintenant, parce qu'on a épuisé nos façons de faire.  
Et ce consensus quant au diagnostic est la première  
condition pour que les choses commencent à changer  
dans les municipalités.*

## **Ce que les municipalités doivent apprendre à faire**

Ces tendances lourdes que nous venons de décrire, modifient le paysage municipal en profondeur. Les élus doivent convaincre les citoyens que les problèmes sont complexes et que les solutions ne peuvent être simples. La réalité ne peut être réduite à une seule dimension. Pour s'y adapter, les villes doivent changer leurs façons de faire et de penser. Et tout d'abord, axer la gestion municipale sur l'obtention de résultats plutôt que sur les moyens. « Il faut cesser de penser de façon linéaire, explique Louis Roquet, parce que c'est le pire obstacle à l'innovation et à la créativité. Il faut permettre au gens d'utiliser leur

imagination plutôt que de les confiner dans des modèles préétablis. C'est sûr que si on met le fonctionnaire dans un bol à poissons et qu'on lui attache une main dans le dos, il sera moins efficace que si on le laisse travailler en paix. »

Il faut aussi changer la comptabilité publique parce que c'est un exercice d'opacité totale qui ne donne aucune idée des coûts réels des services. « Et pourtant, nous devons savoir combien coûtent nos services, observe Louis Roquet. Les citoyens doivent pouvoir exercer leur jugement en matière de finance municipale. Ils doivent comprendre que certains services ne peuvent être offerts parce qu'ils coûtent trop cher. Ils doivent connaître le coût de ce qu'on leur offre et pouvoir faire des choix. »

Le partenariat avec l'entreprise privée en ce qui a trait à certains projets bien ciblés peut constituer une piste de solution. Les administrations publiques ont besoin de partenaires qui détiennent des expertises complémentaires et qui peuvent les aider à valoriser leurs actifs, notamment en matière de commercialisation. Mais Louis Roquet est contre tout programme massif de privatisation. « Les solutions doivent être uniques, étudiées cas par cas, et il faut s'assurer que la ville et ses citoyens aient un bénéfice réel et à long terme. La ville ne doit surtout pas perdre l'expertise qui lui est essentielle pour continuer à être un véritable partenaire. » M. Roquet précise qu'une activité de nature publique n'est pas nécessairement moins efficace qu'une activité de nature privée, mais que le caractère monopolistique de la plupart d'entre elles peut en être une entrave.

Quatrièmement, les municipalités devront former de vraies équipes de gestion et favoriser la collaboration entre les différents services. « Il faut qu'on puisse discuter et critiquer des idées sans que les gens se sentent menacés. Il faut développer une organisation où il y a un sentiment de solidarité par rapport à des objectifs communs. À cet égard, la fonction du directeur général ne peut se limiter à un rôle d'arbitre entre les services. »

Par ailleurs, à cause de la nature des problèmes et de leur complexité croissante, les villes ont de plus en plus besoin d'employés polyvalents et bien formés. Elles doivent faire preuve de flexibilité dans leurs affectations et développer la capacité de créer rapidement des équipes de travail multidisciplinaires. Elles doivent aussi apprendre à travailler dans des structures de projets qui permettent une plus grande souplesse que les structures de services. L'affectation, le développement de la cohésion autour d'un projet permet de susciter beaucoup plus l'intérêt chez les employés.

Une dernière chose, les villes doivent se rapprocher du terrain. « Lorsqu'on est professionnel ou gestionnaire, il est facile de perdre contact avec la réalité ou avec le gros bon sens. Et on découvre que ce qu'on pense que les citoyens veulent et ce qu'ils veulent véritablement n'est pas tout à fait la même chose. Voilà pourquoi il faut se rapprocher du terrain par nos structures. » Les villes qui offrent des services standardisés réalisent des économies importantes en centralisant la décision, mais lorsqu'on livre des services personnalisés, le modèle ne fonctionne plus. « La gestion publique est en grande partie fondée sur la méfiance, et c'est un obstacle majeur à la décentralisation des services, observe toutefois M. Roquet. Il faut changer des valeurs fondamentales et créer des incitatifs à la créativité basés sur le respect et la confiance envers les employés. »

Malgré l'ampleur de la tâche qui attend les municipalités, M. Roquet conclut sur une note optimiste. « Il y a tout de même un aspect positif à la crise fiscale que nous vivons dans les municipalités. Un large consensus est en train de se créer à l'effet qu'on ne peut plus continuer comme on le fait maintenant, parce qu'on a épuisé nos façons de faire. Et ce consensus quant au diagnostic est la première condition pour que les choses commencent à changer. »

# Coupure de 6 % :

## **l'administration municipale est au bout du rouleau !**

*par Jacques Boivin*

conseiller en développement communautaire

L'auteur de ces lignes est un parfait spécimen de « téteux de Noël ». Le retour cyclique des messages commerciaux se terminant par « piles non comprises » ou « vendu séparément », une file d'attente à la Société des alcools ou le lointain scintillement du premier balcon illuminé de Brossard me replongent inmanquablement dans la féerie du temps des fêtes. Or, ne voilà-t-il pas que le ministre Trudel annonce que la Ville de Montréal aura la possibilité d'inscrire à l'avance la réduction de 6 % de la masse salariale dans son budget 1998. Comme si c'était fait quoi !

Pas besoin de vous dire que pareil cadeau m'a catapulté en droite ligne dans la neige artificielle et sous la feuille de gui et que défilent depuis dans ma tête la bûche de Noël, les cloches qui sonnent et carillonnent, le guilleret sexagénaire débonnaire à la barbe « bleachée », l'âne et le b uf, les anges dans nos campagnes, le mononcle aviné, le majestueux sapin odoriférant... bref, tous ces symboles et artefacts qui vous métamorphosent un fonctionnaire syndiqué en homme de bonne volonté !

Parlant de conifères, c'est quand même chouette de s'en faire passer un au moment où l'on en a le plus besoin ! Voilà qui dénote une réelle compréhension du sens profond de cette fête de la nativité. Le geste du ministre Trudel nous rappelle que ce temps de l'année appartient à la fraternité, à la charité, à la tourtière et au pâté et c'est dans cet esprit de Noël que je fais miens ses appels incessants et ceux de notre maire en vue de trouver des façons de concrétiser cette fameuse coupure de 6 %.

J'avoue que mon premier réflexe a été de pointer du doigt les cadres, tout particulièrement la flopée de cadres tablettés à la Ville. Pourquoi ne pas les utiliser à bon escient ? On pourrait faire appel à eux pour supporter les livres de la future grande bibliothèque de Montréal !! Imaginez !



Une tablette qui en a plein les bras, ce n'est pas de la magie de Noël ça ?

Cependant, j'ai rapidement abandonné cette idée. Dans le meilleur des cas, tout ce que l'on peut espérer de la mise au travail d'un cadre, c'est un ersatz de gain de productivité. En tout cas, certainement pas une réduction des dépenses. Par ailleurs, à la vitesse où les cadres deviennent des professionnels dans cette baraque, tout ce bel échafaudage risquait de s'effondrer. J'ai alors décidé d'attaquer le problème à la source.

C'est donc d'un oeil inquisiteur, le scalpel sur l'oreille et la calculatrice entre les dents que j'ai entrepris une lecture horizontale, verticale et infrapaginale du budget des dépenses de la Ville. Objectif : débusquer dans les moindres interstices du vénérable document ce 6 % tant recherché. Ça n'a pas tardé !

Saviez-vous, chers collègues et néanmoins amis, que la Ville achète pour plus de 500 000 \$ de papier hygiénique par année ? Hum ? Fort de cette information de première main, je me suis immédiatement demandé si un peu de retenue ne pourrait pas générer des économies appréciables. Après tout, 6 % de 500 000 \$ ça fait tout de même 30 000 beaux dollars ! Que voilà une noble cible budgétaire !

Encore une fois, je le confesse, je suis immédiatement retombé dans ce même vieux réflexe pour conclure que ce sont les cadres, au nom de leur indéfectible solidarité avec l'Administration, qui devraient pour un temps marcher les fesses serrées pour favoriser l'équilibre budgétaire. Tut ! Tut ! Tut ! J'avais déjà balancé la fraternité de Noël par dessus bord ! Que devenait, dans un tel scénario, la contribution spécifique des professionnels à l'atteinte de la cible ?

Alors voilà, en exclusivité, ce que devrait être l'apport concret de notre unité syndicale à la réduction de

6 % des dépenses dans le poste budgétaire évoqué ci-haut :

- le lundi et le mercredi, les professionnels groupe 1 réduisent de 6 % leurs allées et venues au petit coin ;
- le mardi et le jeudi, les professionnels groupe 2 en font autant ;
- la « consommation » des professionnels groupes 3 et 4 étant considérée non significative, le vendredi demeure une journée... disons « portes ouvertes ! »

Qui a dit que les professionnels n'étaient pas prêts à se serrer la ceinture en ces temps budgétaires si durs ? Bon. Je dois poursuivre ma lecture impitoyable du budget. J'en suis justement à la section des feux de circulation. Tiens ! Et si on remplaçait ces coûteuses ampoules vertes, rouges et jaunes par des ampoules ordinaires, d'une même couleur, ne ferait-on pas ainsi des économies...



Syndicat des professionnelles  
et professionnels municipaux  
de Montréal

**Membre du Conseil québécois  
des professionnels, professionnelles  
et cadres (CQPC)**

**Collaborateurs**

Jacques Boivin  
Marielle Delorme  
Louis-Alain Ferron  
Laurent Lavigne  
Carole Paquin  
Michel Vézina

**Secrétariat**

Hélène Gauthier

**Direction artistique**

Guylaine Bérubé Design

**Imprimé par** MP Photo

**Dépôt légal**

Bibliothèque nationale du Québec

**Permanence syndicale**

*Siège social :*

281, St-Paul est  
Bureau 101  
Montréal (Québec) H2Y 1H1

Téléphone : 845-9646  
Télécopieur : 844-3585

## **Exécutif**

### *Président*

Michel Vézina 845-9646

### *Secrétaire*

Lise Langlais

### *Trésorier*

Lucille Prud'homme

### *Vice-président CUM*

Louis-Alain Ferron

### *Vice-président Ville*

Laurent Lavigne

### *Vice-président Relations de travail*

Alain Ruel 872-4555

### *Vice-présidente Administration et formation*

Philippe Briand

## **Comités**

### *Caisse de retraite*

Gisèle Jolin

### *Développement professionnel*



Azad Temisjian

*Communication*

Carole Paquin

**Registrariat**

Alain Ruel

## **Adoption du projet de notre prochaine convention collective..**

---

Notre prochaine assemblée générale a pour unique objet l'adoption du projet de modifications de notre convention collective que nous présenterons ensuite à la partie patronale. L'assemblée aura lieu à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec, le 15 décembre à 17 h 00.

## **... souper de Noël...**

---

L'assemblée générale sera suivie de notre traditionnel souper du temps des fêtes. Venez en grand nombre, c'est l'unique occasion au cours de l'année où nous pouvons tous nous retrouver en dehors du contexte du travail.

## **... et encan au profit des magasins Partage !**

---

Après le souper, nous tiendrons un encan au profit des magasins Partage. Michel Vézina ayant mis les pommes de son verger et sa rarissime cravate aux enchères l'année dernière, nous vous demandons de laisser aller votre imagination et d'apporter un objet susceptible d'être vendu. Apportez vos betteraves marinées, une œuvre d'art, un gadget que vous n'utilisez plus, mais de grâce, laissez les copies excédentaires de vos rapports au bureau, car les objets non vendus seront remis à leur propriétaire !

## **Lotus Notes**

---

L'implantation récente de Lotus Notes a engendré certains irritants, notamment en ce qui concerne la signature professionnelle. Des rencontres ont eu lieu avec l'administration et des solutions devraient être proposées et mises en place bientôt. Si Lotus Notes vous pose problème, communiquez avec Laurent

Lavigne au 845-9646.

[www.sppmm.org](http://www.sppmm.org)

---

Prenez note de l'adresse de notre site Web, et surtout ne manquez pas de nous faire parvenir vos commentaires par courrier électronique.

### **Le CQPC aussi sur Internet**

---

Vous pouvez aussi visiter le site du Conseil québécois des professionnels et cadres dont le SPPMM est membre. L'adresse est : [www.odyssee.net/~cqpc](http://www.odyssee.net/~cqpc). À partir du CQPC, vous pouvez accéder aux sites des onze syndicats et associations de professionnels membres de l'organisme. Le CQPC regroupe quelque 15 000 professionnels syndiqués travaillant principalement dans les secteurs public et parapublic. Récemment, deux nouveaux syndicats s'y sont joints, soit l'Alliance du personnel professionnel et administratif de la Ville de Laval et l'Alliance des professionnels et professionnelles de la Ville de Québec. L'objectif premier du CQPC étant de favoriser l'échange entre professionnels syndiqués, nous espérons que ce site sera populaire.

### **Des locaux non sécuritaires**

---

Le Service des parcs, jardins et espaces verts a emménagé dans la rue Jeanne-Mance à toute vapeur. Résultat : la CSST a dû intervenir pour assurer la sécurité des employés, car plusieurs éléments n'étaient pas conformes aux règles de base en matière de santé et de sécurité. Le Service des immeubles était, quant à lui, parfaitement au courant de cette situation. La morale de cette histoire : communiquez avec Réjean Gauthier, directeur du Comité environnement et sécurité, si vous devez déménager dans de nouveaux locaux. Le comité pourra alors s'assurer de la conformité des lieux avant votre arrivée.

### **Profil en manque de rédacteurs**

---

Nous sommes à la recherche de nouveaux collaborateurs et de nouvelles idées pour notre bulletin

d'information. Si vous voulez participer à un projet dynamique en constante évolution et que vous avez envie de vous exprimer sur la vie syndicale ou l'actualité montréalaise, communiquez avec Carole Paquin au 527-2411. Expérience non requise.

## **Michel Vézina tient le coup**

---

Notre président ne fume plus depuis six mois déjà, bien que la partie patronale le fasse encore fulminer à l'occasion. Bravo !