

# PROFIL

Jun 2001

Volume 12 - Numéro 2

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

## SOMMAIRE

2 - 3

CE QUE LES MEMBRES  
EN PENSENT :

**Pour ou contre,  
la décentralisation vers  
les arrondissements ?**

4 - 5 - 6 - 7

DOSSIER

**Fusions municipales  
La synergie sera-t-elle  
au rendez-vous ?**

8 - 9

LIVRES

**Une histoire torontoise**

10 - 11

HUMEURS

**Montréal est mort.  
Vive Montréal !**

12

NOUVELLES EXPRESS

## Une seule avenue possible pour les professionnels

par Michel Vézina

PRÉSIDENT

**L**es responsables des relations de travail du Comité de transition ont adopté une orientation qui, dans ses grandes lignes, coïncide avec nos attentes. Ces derniers sont d'avis que tous les professionnels de la nouvelle Ville de Montréal doivent être groupés dans une seule unité d'accréditation, à l'exception, peut-être, des professionnels du secteur juridique. Nous maintenons qu'il serait préférable qu'il n'y ait qu'une seule unité d'accréditation.

«L'entente historique» concoctée par le Syndicat des cols blancs et les autres syndicats de professionnels n'a pas été retenue. Tous les syndicats ont été informés de l'orientation du Comité de transition. Cependant, le Syndicat des cols blancs continue sa campagne de désinformation en maintenant son projet irréaliste d'absorber le SPPMM.

Le Comité de transition aurait préféré en arriver à une entente globale. Selon nous, il n'y a pas de compromis possible. Ce sera donc au commissaire du travail de trancher. Nous sommes convaincus qu'il fera le choix d'une seule unité d'accréditation parce que c'est la seule façon de régler les conflits de juridiction entre les syndicats qui représentent des professionnels à la Ville.

Le processus se terminera par un vote secret par lequel les professionnels choisiront le syndicat qui les représentera. Là encore, le Syndicat des cols blancs fait fausse route s'il pense pouvoir s'appuyer sur le vote des 7000 cols blancs pour décider de l'avenir des professionnels. Seuls les professionnels seront appelés à voter.

Au moment du vote d'allégeance syndicale, nous sommes convaincus que la grande majorité choisira le SPPMM. Nous pensons que nos membres nous réitéreront leur confiance et nous

croions que la plupart des autres professionnels choisiront le SPPMM. Déjà au début des années 1990, une large proportion des professionnels syndiqués chez les cols blancs avaient manifesté le désir de passer dans notre syndicat. Tous ceux qui connaissent le SPPMM savent que nous prenons en compte les besoins bien spécifiques des professionnels et les défendons.

Le SPPMM a été fondé en 1965, et depuis ce jour, il a fait preuve d'une saine gestion et d'un sens aigu de la démocratie. La croissance de notre syndicat s'est faite grâce à un travail acharné de défense de notre juridiction. Nous savons que la gestion et les orientations du syndicat correspondent aux attentes de nos membres parce que nous vérifions régulièrement leur degré de satisfaction. Les professionnels qui s'intégreront au SPPMM y trouveront, eux aussi, des services adaptés à leurs besoins quels que soient leur domaine d'expertise et leur affiliation corporative.

Les structures actuelles du syndicat, particulièrement le regroupement par sections, sont définies selon les affinités que partagent les professionnels. Une fois la nouvelle unité d'accréditation déterminée, nous procéderons au remaniement des statuts. Les nouveaux groupes qui se joindront au syndicat y trouveront l'espace pour exprimer leurs particularités et pourront faire valoir les besoins qui leur sont propres.

Il reste encore plusieurs étapes à franchir avant que nous connaissions l'issue de ce dossier difficile mais crucial pour les professionnels. Notre objectif demeure le même, que les membres du SPPMM et tous les autres professionnels soient intégrés dans la nouvelle ville dans les meilleures conditions possibles. ■

Ce que  
les membres  
en pensent...

# Pour ou contre la décentralisation vers les arrondissements?

*Débat animé par Louis-Alain Ferron, vice-président CUM  
Propos recueillis par Carole Paquin, conseillère en communication*

«Penser globalement et agir localement. L'idée est intéressante sur le plan conceptuel, mais peut-être difficilement applicable concrètement. On risque une gestion des arrondissements à plusieurs vitesses. Prenons l'exemple des travaux publics. Si les arrondissements gèrent leur propre budget, comment fera-t-on le lien entre le centre et la périphérie sur le plan comptable? Y aura-t-il une seule règle de gestion des vignettes et des parcomètres? Je pense qu'il ne doit y avoir qu'une seule pensée comptable et opérationnelle, mais que les arrondissements ont aussi leur mot à dire. Je crains que les modes de fonctionnement soient très différents d'un arrondissement à l'autre.»

«N'oublions pas que les futurs arrondissements sont des municipalités qui fonctionnent déjà de façon différente et que leur richesse est inégale. L'asymétrie est déjà présente, et ce sera un défi de la faire disparaître.»

«Dans le secteur des parcs, il y a déjà une certaine décentralisation. Toutefois, il est possible de travailler en collégialité parce que nous sommes plusieurs professionnels groupés au même endroit. Et, le fait de pouvoir discuter ensemble est très productif. Nous nous sommes donné des outils

**L**e Comité de transition recommande d'accroître le pouvoir politique des arrondissements ainsi que leurs responsabilités en matière d'urbanisme et de fiscalité. *Profil* a rencontré une vingtaine de membres provenant de plusieurs secteurs d'activité de la Ville et de la CUM, pour savoir ce qu'ils en pensent. Ce qu'il en ressort? On est d'accord pour favoriser un rapprochement entre l'administration et les citoyens, mais on craint la cacophonie et un pouvoir politique central vidé de sa substance. Retour à la proposition de Louis Bernard?

très performants pour régler les problèmes. Si nous sommes tous répartis dans les arrondissements, il sera difficile de conserver cette collégialité. L'aménagement des parcs ne devrait pas être complètement décentralisé.»

«Pour les questions d'aménagement du territoire, une coordination centrale pourrait être perçue comme un atout par les autres villes. Celles-ci sont conscientes de l'expertise de Montréal dans ce domaine.»

«Cela pourrait aussi être perçu comme un modèle imposé. Plusieurs villes ne veulent pas répéter l'équivalent de Montréal, quant à certaines façons de faire.»

«En ce qui touche le rayonnement international de Montréal, il faudra parler d'une seule voix. Cet aspect ne concerne pas les arrondissements. J'espère que le

partage des compétences n'ira pas jusque là, car ce sera la cacophonie.»

«Les autres municipalités sont actuellement autonomes. C'est donc à la Ville de faire un effort de décentralisation, mais c'est très complexe. Les modifications à la loi renforcent la position des villes de banlieue, mais rendent la gestion plus difficile pour le pouvoir central. Si 80% des activités sont sous la responsabilité des arrondissements, quel sera le rôle du comité exécutif? C'est très bien que les arrondissements aient une certaine marge de manœuvre, mais cette latitude doit s'articuler sur l'ensemble de la Ville.»



**Se rapprocher des citoyens oui, mais...**

«Cela pose la question du cœur du pouvoir. Il y a des instances telles que les corporations de développement social et économique qui n'obéissent pas à un service central. Ces initiatives, où s'exerce une démocratie directe, sont appelées à grandir, car elles sont productives. Les CEDEC permettent aux quartiers de prendre leur développement en main. Elles donnent des services adaptés aux besoins des citoyens, qui varient sensiblement d'un quartier à l'autre. Il faut prendre en compte les expériences parallèles, tout en déterminant avec précision où est le centre de décision.»

«Je ne sais pas où je vais me retrouver dans la nouvelle ville. Le partage du pouvoir entre la ville centrale et les arrondissements est une

inconnue. On ne sait pas si les recommandations du Comité de transition seront mises en application.»

«Moi, j'aimerais travailler en arrondissement. Je veux me rapprocher des citoyens, je suis donc préoccupée par cette question.»

«Moi, je pense que la décentralisation peut être bénéfique. Cela permet aux employés de première ligne de régler les problèmes des citoyens plus efficacement. Par contre, je ne suis pas d'accord pour augmenter à cinq le nombre des conseillers par arrondissement ni pour que le président soit élu par les résidents de l'arrondissement. Cela amènera de la confusion.»

«En proposant d'augmenter le nombre d'élus dans les arrondissements, le Comité de transition brouille l'équilibre politique que l'on trouve dans la loi 170.»

«Tous les arrondissements seront égaux alors qu'une certaine pondération est prévue par la loi 170.»

«L'imputabilité ne peut pas être assurée s'il n'y a qu'un seul conseiller élu par arrondissement.»

«La question de l'imputabilité doit se régler au centre, mais le système doit être suffisamment souple pour répondre aux besoins des citoyens.»



### Un pouvoir central articulé

«On compromettra le fonctionnement de la nouvelle ville si trop de pouvoir est donné aux arrondissements. Pour la banlieue, le centre sera perçu comme une contrainte et un empêchement de tourner en rond.»

«Si le pouvoir central ne

fait qu'émettre les directives et que l'application de ces directives relève des arrondissements, il y aura des problèmes.»

«Tout dépendra de l'équipe qui sera élue. Si les maires de banlieue prennent le contrôle de la nouvelle ville, il y aura certainement des problèmes d'asymétrie. Cela sera différent selon que c'est l'équipe de Pierre Bourque ou celle des Leduc, Ryan et Zampino qui est à l'hôtel de ville. Dans ce dernier cas, les premières années risquent d'être difficiles.»

«Cela dépendra aussi de la charte de la ville.»

«La transition se fera sur une période de trois à cinq ans, et il faut s'attendre à ce que la première année soit difficile.»

«Le centre est là pour donner les directives d'ensemble et définir des normes. Prenons le cas des éco-centres, il s'agit là d'un service local, mais qui découle d'une politique centrale. La prise de décision doit émaner du pouvoir central, mais l'application des directives doit se faire dans chaque arrondissement. Cela ne fait pas nécessairement l'affaire.»

«Même chose pour la gestion de l'eau ou des neiges usées. Le centre doit imposer des normes, et c'est très bien qu'il le fasse, même si cela ne fait pas plaisir aux arrondissements.»

«Le pouvoir d'arbitrage de la nouvelle ville réglera beaucoup de problèmes en matière d'aménagement. Dans des dossiers tels que la cour de triage d'Outremont ou le boulevard Cavendish, les choses ne se règlent pas parce que les villes s'affrontent. Dans d'autres domaines, par contre, ce sera peut-être

différent. Il sera intéressant de voir ce qu'il est préférable de décider au centre ou en arrondissement.»

«Les gens perçoivent le centre comme lourd et bureaucratique. Ils craignent une instance qui décide pour la majorité et qui décide mal. Les gens de la périphérie doivent pouvoir se faire entendre et être capables d'influencer la prise de décision.»

«Les taxes étant centralisées, les arrondissements ne voudront plus de développement parce qu'ils n'y trouveront pas leur intérêt.»



### Plus d'information S.V.P.

«Je pense aussi que l'on veut casser la tendance à tout contrôler de l'ancienne ville et apporter une certaine diversité, mais pour le moment, il n'y a pas d'outil de partage. Le Comité de transition n'est pas transparent. L'information est diffusée uniquement par communiqué ou par le biais du site Internet. Il devrait y avoir des sessions d'information.»

«Nous soulevons des interrogations, mais ce sont

des spéculations, car au fond, nous ne savons pas grand-chose. Le Comité de transition ne donne que le minimum d'information. Si nous étions mieux informés, cela nous aiderait à nous adapter. C'est sûr qu'il y aura un choc des cultures, mais je me demande si on ne fonctionne pas par paradigmes. Nous avons peur de l'anarchie, que le pouvoir central soit vidé et qu'il n'y ait pas d'équité entre les arrondissements.»

«L'information et l'échange sont primordiaux. La Ville actuelle a beaucoup à apprendre des autres villes. Par exemple, Montréal-Nord et Saint-Laurent sont à l'avant-garde dans le domaine du logement social. Il faut être modestes et prendre garde aux stéréotypes.»

«Le Comité de transition fait ce qu'il peut. Son mandat est très vaste et ambitieux.»

«Dans les sous-comités, plusieurs personnes pensent que Montréal avalera les autres villes, mais c'est faux. Montréal disparaît comme toutes les autres villes, et cela il ne faut pas l'oublier.»

«Le climat dans lequel nous vivons est chaotique, nous avons intérêt à développer notre tolérance à l'ambiguïté.» ■

## GILLES OLIVIER

**Planificateur de la retraite  
Depuis plus de 30 ans**



*Fiducie de convention de retraite  
à la Ville de Montréal*

**Analyse de succession - Assurance-vie  
R.E.E.R. - F.E.R.R. - Rentes  
Produits financiers - Fonds mutuels**

3535, ch. Queen Mary  
Suite 570, Montréal  
(Québec) H3V 1H8

Tél.: 731-7961  
Rés.: 638-4223  
Télé.: 731-9782

# Fusions municipales

## La synergie sera-t-elle

Par Carole Paquin

CONSEILLÈRE EN COMMUNICATION

**À** Toronto, la fusion des municipalités a entraîné une augmentation des coûts de 300M\$ et la menace d'une hausse des taxes de 19%. À Halifax, les coûts ont doublé. Dans le secteur privé, certains affirment que la moitié des fusions entraînent une perte de valeur des entreprises. Alors, pourquoi les organisations fusionnent-elles? Patrick Nugent, un de nos invités aux conférences-midi de cet hiver, affirme bien franchement qu'il ne le sait pas. Selon ce conseiller en administration publique, l'engouement pour les

fusions s'explique difficilement, car les résultats sont rarement concluants.

De plus, les fusions entraînent des difficultés importantes au point de

vue humain. C'est surtout de cet aspect souvent relégué

au second plan dont il a été question dans sa conférence.



Dans les municipalités comme ailleurs, tout le monde frémit lorsqu'il est question de fusion. Cadres supérieurs et intermédiaires, professionnels, cols blancs et cols bleus, tous craignent les changements qui pourraient être apportés à l'organisation. Les changements d'une grande complexité se font très rapidement, ce qui crée beaucoup de stress chez les employés. Les objets d'inquiétude sont multiples.

On craint notamment les changements d'organigramme et leurs conséquences sur l'emploi. Les gens ne savent pas où ils seront affectés, dans quel service, dans quelle ville. Auront-ils les mêmes responsabilités, le même statut? Quelles seront les nouvelles exigences par rapport à leur poste? Auront-ils les compétences requises pour leurs nouvelles fonctions? Auront-ils un surcroît de travail? Il y a donc de l'inquiétude, et l'impact est encore plus grand pour les employés occasionnels.

On craint aussi des changements dans les conditions de travail, les plans de carrière ou les régimes de retraite. Les équipes et les réseaux ne sont plus les mêmes. On faisait partie d'une équipe de 10 personnes et on se retrouve 40. À court terme, tous ces changements sont perçus comme une perte, même si, à plus long terme, ils peuvent être bénéfiques.

# au rendez-vous ?



## Difficile, la période d'intégration

On distingue, par ailleurs, trois phases dans une fusion d'organisations. D'abord, la période préparatoire, celle-ci étant faite, dans le cas de la Ville de Montréal, par le gouvernement et le Comité de transition.

Ensuite vient la période d'intégration stratégique, organisationnelle et culturelle. Cette période est très active, et c'est là que les difficultés se présentent. Il faut redéfinir la mission, la prise de décision, la distribution des postes et les rôles de chacun, harmoniser les systèmes de contrôle et d'information, intégrer les ressources humaines, les valeurs et les façons de faire.

Et enfin, la période de consolidation, d'adaptation et, le cas échéant, de développement de synergies peut prendre de trois à cinq ans. C'est un projet à long terme tant pour les gestionnaires et les professionnels que pour tous les autres employés.

## La problématique humaine, cette oubliée

Au cours de la période d'intégration, plusieurs dimensions sont souvent laissées de côté. C'est le cas de la définition de la mission, un exercice déjà laborieux pour une seule organisation. Au moment d'une fusion, les gestionnaires sont tellement absorbés par les technicités qu'ils évacuent cet aspect pourtant essentiel.

L'intégration des ressources humaines est aussi reléguée au second plan. Il est plus facile de mettre des organigrammes sur papier que d'harmoniser les relations entre les gens et de faire en sorte qu'ils travaillent bien ensemble. Ainsi, dans le cas de la fusion d'Halifax, le directeur des ressources humaines a été la dernière personne embauchée, et il n'y avait pas de plan de gestion du personnel.

L'intégration des cultures est encore plus exigeante parce qu'on n'a tout simplement pas conscience de cet aspect. Tout ce qu'on sait, c'est qu'on travaille avec des étrangers et que ça ne va pas bien. Pour la nouvelle Ville de Montréal, le défi sera de taille puisque 27 façons de

faire différentes devront cohabiter.

La gestion du processus d'intégration est difficile à plus d'un égard. La haute direction doit prendre garde qu'il y a toujours un partenaire dominant enclin à imposer ses façons de voir et de faire aux maillons plus faibles. Cette situation typique crée nécessairement de la frustration et rend le travail d'équipe difficile. Il y a donc un effort à faire de ce côté.

Le décalage et la dissociation entre ceux qui planifient la fusion et ceux qui la vivent rendent aussi l'intégration difficile. Les dirigeants sont préoccupés par les grandes décisions stratégiques alors que les cadres intermédiaires et les professionnels se demandent comment les choses vont fonctionner concrètement. Ce décalage peut créer de la méfiance tant du côté de la direction que de celui des employés. Les dirigeants pensent que les employés résistent au changement, et ceux-ci se disent que les dirigeants sont indifférents à leurs inquiétudes et à leurs difficultés.

Il y a souvent peu de communication avec les employés et peu de réceptivité aux problèmes que ces derniers rencontrent. Le processus d'intégration étant complexe, la direction a tendance à agir en vase clos. Elle pense qu'ainsi les décisions se prennent plus rapidement. C'est vrai, mais les décisions qui sont prises ne sont pas nécessairement les bonnes.

Les employés expriment souvent leur inconfort par rapport aux différences culturelles en faisant des comparaisons empreintes de préjugés. Les préjugés qui guettent les employés de la Ville de Montréal actuelle seraient de percevoir les gens des autres municipalités comme des banlieusards brouillons et chialeurs alors qu'ils se jugent compétents. De leur côté, les employés des villes de banlieue peuvent percevoir Montréal



Les associations de cadres des municipalités de l'île de Montréal se sont rencontrées à quelques reprises. Les cadres essaient d'influencer le cours des choses, notamment auprès du Comité de transition. Ils exploitent leur marge de manoeuvre et agissent dès à présent, ce qui est positif.

comme la grande ville bureaucratique et inefficace. Ils peuvent aussi la percevoir comme dominatrice, ce qui générera de la méfiance, de l'hostilité et des conflits intergroupes.

Si rien n'est fait pour gérer correctement l'intégration des cultures organisationnelles, cela résultera en

un renforcement du nous. On se souviendra du bon vieux temps que l'on regrettera pendant des années. Les organigrammes auront été fusionnés, mais les gens continueront de fonctionner en clans, comme s'il n'y avait jamais eu de fusion.

### Répercussions chez les employés

Tout ce processus crée de l'inquiétude et un stress cumulatif chez les employés. Les réactions psychologiques sont parfois importantes. Dans un article du *Harvard Business Review*, les P.D.G. de grandes corporations américaines ayant fusionné affirment que leur entreprise a connu une importante diminution de la productivité au cours du processus de fusion. Les employés des entreprises américaines, qui fournissent en moyenne 5,7 heures de travail au cours d'une journée normale de huit heures, n'en fournissent qu'une ou deux dans les entreprises en processus de fusion.

De plus, si le processus d'intégration est mal géré, les employés développent du ressentiment à l'endroit de la direction, de sorte qu'on observe une augmentation de l'absentéisme et un roulement plus grand du personnel. À Halifax, par exemple, un grand nombre d'employés se sont prévalus du programme d'attrition instauré à la suite de la fusion. Plusieurs employés clés, c'est-à-dire ceux qui ont une vue globale et une mémoire institutionnelle, ont quitté la ville, entraînant une perte difficile à combler pour l'organisation.

Par ailleurs, le sentiment d'incertitude est souvent renforcé par le fait que les employés ont vécu plusieurs réorganisations majeures, ce qui les rend encore plus méfiants et cyniques. Les fusions peuvent aussi améliorer la situation, mais cela prend du temps. Entre-temps, bien des choses peuvent poser problème.

### Réduire l'impact

Il y a cependant des moyens efficaces de réduire l'impact d'une fusion. En bref, il faut gérer le processus rapidement du haut vers le bas, en tenant compte des différences culturelles et en prenant des dispositions pour réduire l'incertitude et le stress.

En matière d'intégration organisationnelle, il s'agit de définir rapidement la raison d'être de la nouvelle entité, ses priorités et sa vision et de restructurer en fonction de la nouvelle vision. Il faut également intégrer les diverses politiques de gestion des ressources humaines, planifier et gérer les changements de personnel.

Du côté de l'intégration culturelle, la direction aura tout intérêt à instaurer des lieux de dialogue, notamment sur les façons de faire, pour que les entités fusionnées se donnent des buts communs. En ce qui a trait à la gestion du processus de transition, il faut précisément garder en tête que c'est une période de transition, implanter des mécanismes de gestion de la transition, service par service, et adopter une approche de partenariat plutôt que de domination.

Et, pour ce qui est du leadership, il faut, encore une fois, pratiquer le dialogue et l'écoute et faire en sorte



Il faut gérer le processus  
d'intégration rapidement  
du haut vers le bas,  
en tenant compte des  
différences culturelles  
et en prenant des  
dispositions pour  
réduire l'incertitude  
et le stress.

que le plus grand nombre participe. Il faut avant tout éviter la propagation de rumeurs. Les communications sont essentielles de même que l'instauration de mécanismes de rétroaction. Même bien planifié, le processus de transition connaît toujours des imprévus et des ratés. Il est donc essentiel que la direction sache comment les choses sont perçues par les employés.

Dans une fusion, on se concentre généralement sur les changements de structures parce qu'on a l'impression d'avoir davantage de prise. C'est vrai, mais c'est principalement du côté de l'intégration des personnes et des cultures organisationnelles que l'enjeu de la réussite se situe.

Pour ce qui est de la création de la nouvelle Ville de Montréal, ces aspects doivent être pris en compte dès maintenant. Apparemment, les associations de cadres des municipalités de l'île de Montréal se sont rencontrées à quelques reprises. Les cadres essaient d'influencer le cours des choses, notamment auprès du Comité de transition. Ils exploitent leur marge de manoeuvre et agissent dès à présent, ce qui est positif. Les professionnels peuvent aussi demander de participer, même si c'est plus difficile en raison de leur position intermédiaire. ■

#### CENTRE DENTAIRE GINETTE MARTIN



GRAND OUVERT...SELON VOTRE HORAIRES

**Dr GINETTE MARTIN, B.A., B.Sc., D.M.D.**  
Chirurgienne Dentiste

1037, St-Denis, Bureau 203, Montréal H2X 3H9



CHAMP-DE-MARS / BERRI-UQAM

Tél.: 284-1975  
Fax: 284-1818

Entente financière possible

*Pub*  
*MP Photo*



# Une histoire torontoise



*par Philippe Briand*

VICE-PRÉSIDENT ADMINISTRATION ET FORMATION

J'ai lu pour vous *La frénésie des fusions*, un livre intéressant d'Andrew Sancton, une lecture passionnante par les temps qui courent. L'auteur collige des données fort édifiantes sur les fusions municipales réalisées dans le monde occidental depuis un siècle. Le chapitre consacré à la fusion de la mégacité de Toronto a particulièrement retenu mon attention. Cet exemple nous donne quelques indications de ce qui nous attend. Comme à Toronto, la fusion des émotions et le milieu dans lequel nous évoluons ressemblent à une mécanique quantique\* avec mouvements browniens\*\*. Rassurez-vous, nous ne sommes pas les seuls à être fébriles et inquiets, les employés torontois y ont goûté et y baignent encore.



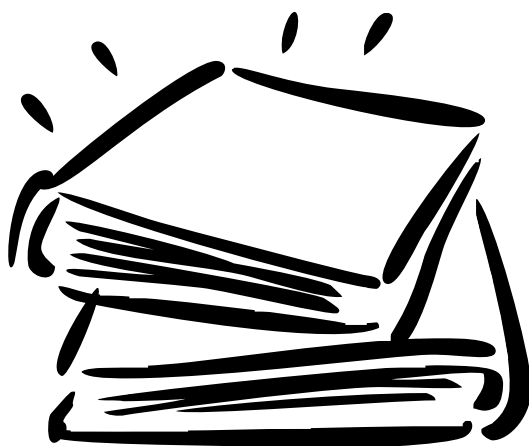
À Toronto comme à Montréal, un comité de transition a eu le mandat de réaliser la mégacité. C'est Alan Tonks qui assurait la présidence du comité. L'équipe était chargée par le gouvernement provincial ontarien de gérer la transition entre le 25 avril et le 31 décembre 1997. Cette équipe, composée d'un groupe de six personnes, avait entre autres responsabilités la nomination des cadres. La nomination du directeur général a été l'une de ses tâches les plus difficiles. Le candidat retenu, Michael R. Garrett, était un ancien sous-ministre adjoint du gouvernement ontarien. Le conseil municipal de Toronto a approuvé la nomination de M. Garrett en janvier 1998.

Au cours des premiers mois de 1998, année de création de la mégaville, ceux qui avaient déjà été nommés à des postes cadres consacraient une partie importante de leur temps à sélectionner les cadres intermédiaires qui feraient partie de leur équipe. Cette même année, les résidants remarquaient très peu de changements dans la façon dont les services municipaux étaient rendus. Cette situation découlait simplement du fait qu'il n'y avait pas eu beaucoup de changements, sauf à la direction. Les employés municipaux continuaient de vaquer aux mêmes activités qu'auparavant. Le peu de changements laissait croire que la fusion était une réussite. En 1999, certains changements ont commencé à se faire sentir, mais ils étaient graduels et relativement bien gérés. L'un des défis les

plus difficiles était la fusion des cultures organisationnelles.

Le 9 novembre 1999, l'adjoint du maire Lastman déclarait: «Toronto doit augmenter la rémunération, sinon elle aura des difficultés à recruter et à conserver des administrateurs cadres.»

Le salaire de M. Garrett se situait entre 185 000 \$ et 190 000 \$, celui des directeurs entre 100 000 \$ et 145 000 \$.



On a alors offert aux employés municipaux des primes de départ. Le coût total des ententes pour l'année 2000 a été de 50 M\$, soit 24% du coût de transition non récurrent. Apparemment, les choses n'allaient pas bien au sein de la haute direction critiquée par les conseillers municipaux pour sa lenteur à intégrer les sept bureaucraties municipales.

### **Une démocratie difficile**

La Ville de Toronto est maintenant caractérisée par un fort leadership politique au centre et par de nouveaux mécanismes de décentralisation politique. La Ville compte six conseils communautaires, un pour

chacune des anciennes municipalités. Les limites des quartiers ne franchissent pas les anciennes limites municipales, et chaque conseiller est membre d'un conseil communautaire.

L'objectif de cette structure est de conserver et d'améliorer l'identité locale au moyen des conseils communautaires. Malgré qu'on ne leur attribue pas de fonds, les conseils communautaires sont dotés d'un pouvoir décisionnel local leur permettant d'accorder des dérogations mineures au zonage. Ils ne peuvent modifier eux-mêmes les règlements ou imposer des taxes, mais la plupart du temps leurs propositions ne sont pas rejetées ni même discutées par le conseil municipal.

Mais, tout n'est pas rose.

Certains promoteurs se plaignent que les conseils communautaires sont trop puissants et qu'ils rejettent des projets importants pour l'économie torontoise au nom de préoccupations locales telles que le stationnement ou la circulation. Et, la Ville de Toronto doit se débrouiller avec tout ce beau monde aux intérêts contradictoires.

Surtout, ne succombons pas à la tentation de remplacer nos 27 arrondissements par les conseils communautaires de la Ville de Toronto, car le mouvement brownien nous ferait chanter mécaniquement des cantiques bilingues. ■

\* *Théorie quantique: théorie affirmant que l'énergie rayonnante a une structure discontinue; elle ne peut exister que sous forme de grains ou quanta.*

\*\* *Mouvement brownien: mouvement incessant de particules microscopiques en suspension en raison de l'agitation thermique des molécules*

# Montréal est mort. Vive Montréal!

Par Jacques Boivin

CONSEILLER EN DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

et Louis-Alain Ferron

VICE-PRÉSIDENT CUM

**Z**éro, rien, *niet*, nenni!!! L'Histoire vous interpelle par l'humble biais de notre clavier jauni, mû par deux doigts de même teinte, et vous restez cois. Nous nous adressons à vous pour recueillir les données d'une anthologie des pires pratiques administratives municipales ayant eu cours depuis la fondation de la Cité de Montréal, afin que l'Histoire en tire quelque enseignement:

PAS UNE  
SEULE  
RÉPONSE.



De deux choses l'une. Ou vous compulsez dangereusement dans le positionnement organigrammatique, et alors on vous distribue des gratteux : trois cerises, la case de votre choix dans le nouvel organigramme ; trois étoiles, vous choisissez votre patron ; trois citrons, vous êtes ciblé par le programme de réduction de la main-d'œuvre. Ou la Ville de Montréal et la CUM figurent au sommet du fronton du temple dorique de la renommée municipale où tous les croisés du MBA et les sherpas de l'ÉNAP vont, en rangs serrés, rendre hommage au veau d'or<sup>1</sup>.

Nous avons donc prestement mené notre propre enquête. Les observations qui suivent sont pures vérités, malgré leurs apparences<sup>2</sup>. Sans nostalgie, sans émotion même, le regard froid et inquisiteur du pathologiste erre sur le corps public montréalais encore tiède, victime des fusions.

## Allo polis

Laissons de côté tous les prétendus ouï-dire sur certains cas isolés de pratiques, disons inélégantes, ayant déjà eu cours chez un nombre infinitésimal de conseillers municipaux, à une lointaine époque. Le fait qu'un conseiller municipal ait cédé, en 1912, un vaste terrain à Saint-Henri à une entreprise désireuse d'ériger une immense manufacture, avec promesse écrite d'obtenir du conseil municipal la fermeture des deux rues traversant la propriété vendue, ne prouve absolument rien. On vous défie même de trouver l'acte original puisque la vente a été enregistrée par bordereau, donc sans les conditions de vente, et que l'original est toujours demeuré dans le greffe du notaire. Un bon ami du vendeur d'ailleurs. C'était sept ans après l'annexion de Saint-Henri... le millénaire dernier, en somme. *O tempora, O mores?*

Excluons également de notre corpus le vidage du tiroir de crayons, d'effaces et de papier dans les semaines précédant la rentrée scolaire et le patron

<sup>1</sup> L'hypothèse voulant que le nombre de réponses égale le nombre de lecteurs a été rejetée pour des raisons méthodologiques évidentes que nous ne pouvons cependant divulguer, étant liés par le secret professionnel.

<sup>2</sup> Les personnes qui ont accepté de collaborer à notre enquête nous ont toutes signé une procuration pour déclarer en leur nom qu'elles ont été mal citées.

tombé en bas de sa chaise pendant sa phase quotidienne de sommeil profond. N'épilignons pas non plus sur les thérapies de groupe censées améliorer la synergie entre les membres de l'équipe en développant des communications interpersonnelles proactives et sur la ribambelle de «firmes de conseillers-conseil» venus requinquer sporadiquement nos organisations intellectuellement anémiques à grands coups de «qualité totale», de «benchmarking», de «valeur ajoutée» et d'autres contributions fondamentales de la «science» administrative.

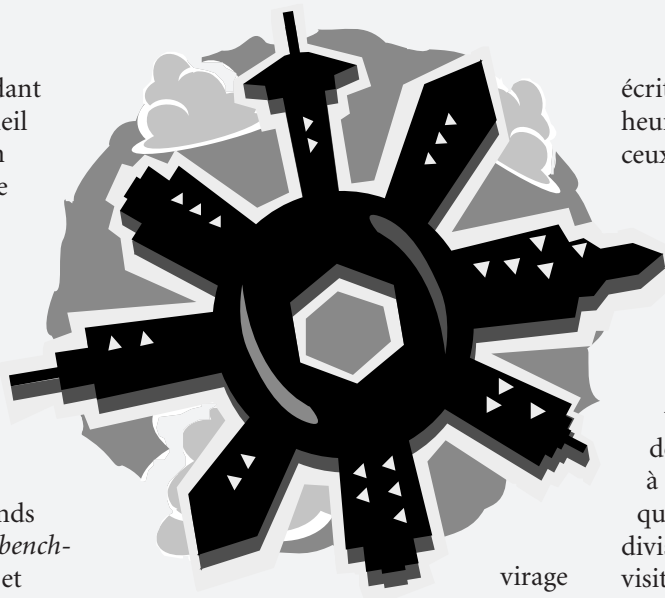
L'écosystème municipal ne présente guère de spécificité à cet égard, et *Profil* n'est quand même pas un tabloïd britannique.

## De la solution lumineuse

Un brillant fonctionnaire ayant déjà eu la lumineuse idée d'introduire ni plus ni moins que des feux de circulation pour gérer le temps de parole aux commissions du conseil, là, là! les amis, on commence à parler *business*. La gestion dynamique des flux verbaux d'information politique, *wow!* Au feu jaune, tout le monde parlait aussi vite que Serge Bélair ânonnant à CJMS «que la qualité n'est pas un obstacle aux bas prix». Cette invention bien éphémère illustre toutefois parfaitement un trait caractériel du corps municipal: des solutions complexes à des problèmes simples. À ne confondre ni avec des solutions simples qui génèrent des problèmes complexes, comme la boîte vocale, ni avec des solutions simples ou complexes lorsqu'il «n'y a pas de problème», comme la vérification interne.

## De la substantifique moelle

Penchons-nous maintenant sur l'ossature du corps municipal, sa structure administrative dynamique, en perpétuel mouvement, championne du



virage  
à 360°  
qui, en bout

de ligne, ramène au point de départ. Posons notre œil embué par l'émotion sur le microscope pour surveiller le comportement de quelques cellules de cette substantifique moelle administrative.

Ici, quelques cellules, assez grises merci, organisent dans de beaux hôtels hors de notre territoire des lacs à l'Épaulé qui coûtent un bras. Là, un boss des affaires pousse l'indice de compréhension du règlement d'emprunt à un nouveau sommet historique en y inscrivant l'achat de poison à rat. Le rat montréalais est assez costaud, merci, mais de là à financer l'achat de mort-aux-rats sur 20 ans?

Dans la catégorie «coup de cœur»: une cellule de direction devant quitter l'organisme emporte ses meubles de bureau. On s'attache quand même. Notons trois questions pour analyse postérieure: Pourquoi vouloir se rapeler le travail à la retraite? Pourquoi apporter le bureau à la maison et ne pas amener la conjointe au bureau? Un col bleu féroce épris de son camion à *vidanges* aurait-il pu assumer sa passion aussi facilement?

Une autre cellule de direction préconise une gestion du temps aussi intelligente qu'humoristique, une ligne blanche à l'entrée du service et un

écriteau: «La ligne vise à éviter les heurts entre ceux qui arrivent tard et ceux qui quittent tôt». Semaine suivante, plus de ligne et nouvelle inscription: «Nous nous excusons, car ceux qui arrivent tard et ceux qui quittent tôt sont les mêmes».

Certaines cellules organisationnelles ont déjà poussé l'adaptation à leur nouveau milieu jusqu'à donner qui des cours de bienséance à table à son équipe de direction, qui une session de formation à sa division sur le service du café aux visiteurs.

Voilà les bribes colligées sans vous. Nous devons donc abandonner notre projet d'anthologie des pires pratiques administratives... pour consacrer toutes nos énergies à notre dictionnaire des équivalences linguistiques intermunicipales du vocabulaire boisé figurant dans les sommaires décisionnels et les notes explicatives présentés aux conseils municipaux.

## Frankenstein 2002

Espérons que du creuset des alchimistes du Comité de transition jaillira un gestionnaire nouveau, le fonctionnaire inédit, idéal, pétri à même le terreau des meilleures pratiques administratives de l'île, apte à faire fonctionner ce nouveau corps municipal, plus grand, plus fort, plus sage et totalement immunisé contre les insidieuses pratiques administratives nocives. Certains esprits chagrins prédisent déjà que cette nouvelle entité ressemblera davantage aux réalisations du D<sup>r</sup> Frankenstein qu'à l'idéal qu'il poursuivait, mais attendez en 2003 ou en 2004 ou...

En attendant, observez bien la CUM. *Le privé* de Michel Rivard deviendrait l'hymne métropolitain sous peu, et d'ici un an, les maires déléguent des consultants aux séances du conseil. Ah! c'est peut-être ça la «consultation» publique! ■

# NOUVELLES *express*

par Laurent Lavigne | VICE-PRÉSIDENT VILLE

## Les professionnels friands de formation

Encore une fois, nous avons été à même de constater que les professionnels souhaitent être informés des nouveautés applicables à leur domaine d'expertise et veulent de la formation. Le comité mixte de développement professionnel et de productivité a reçu plusieurs projets, et la plupart d'entre eux ont été acceptés. Parmi ceux-là mentionnons : la participation à un congrès sur l'intranet ; l'intégration du nautisme dans la Ville de Vancouver, qui servira de référence au projet Montréal bleu ; et des cours à l'école de marketing du Groupe Disney, pour mieux mettre en valeur nos équipements scientifiques tels que le Biodôme et l'Insectarium. Nous vous invitons tous à proposer un projet que vous jugez utile.

## De l'aide S.V.P.

Le programme d'aide aux employés de la Ville a enfin élargi ses horizons. En plus du volet traditionnel de toxicomanie, le Service du personnel dispensera une foule d'autres services, notamment sur la dépression ou l'anxiété, sur la violence conjugale, les habitudes de vie comme le tabagisme ou les diverses dépendances. Le programme comprend également des services juridiques et financiers. Un seul numéro pour obtenir une aide confidentielle, le 872-6947. Le service est disponible 24 heures sur 24, sept jours par semaine. Si vous avez des difficultés avec ce service, communiquez avec le syndicat.

## Élargir notre réseau

Si vous avez l'occasion de travailler avec des professionnels des autres municipalités de l'île, pourriez-vous faire parvenir leurs coordonnées à Laurent Lavigne ou à Alain Ruel au syndicat? Ces renseignements nous seront très utiles si nous voulons communiquer avec eux.

## Les professionnels en vacances

Notre petite enquête sur les passe-temps ayant connu un vif succès, nous continuons d'explorer le monde des professionnels en dehors de leur travail à la Ville ou à la CUM. Si vous êtes de ceux et celles qui ont un projet spécial de vacances, faites-le nous savoir. Nous vous ferons part des résultats dans le numéro de septembre. Dans le brouhaha municipal que nous vivons, un peu de fantaisie ne peut qu'être bénéfique.

## Venez nous visiter

Voilà, c'est fait! Le syndicat a élu domicile dans de nouveaux bureaux, tout beaux, tout propres, au 281, rue Saint-Paul Est, bureau 101, H2Y 1H1. Le numéro de téléphone est le même, 845-9646. Le numéro de télécopieur est changé pour le 844-3585. Plusieurs personnes nous ont déjà rendu visite, nous vous invitons tous à le faire.

## Vous déménagez cet été?

Que ce soit à la maison ou au bureau, veuillez nous informer de tout changement d'adresse pour que nous puissions communiquer avec vous aisément. Au 845-9646 ou par courriel: sppmm@microtec.net. ■



Syndicat des professionnelles et professionnels municipaux de Montréal

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

## Rédactrice en chef

Carole Paquin

## Collaborateurs

Jacques Boivin  
Philippe Briand  
Marielle Delorme  
Louis-Alain Ferron  
Laurent Lavigne  
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, rue Saint-Paul Est  
Bureau 101  
Montréal (Québec) H2Y 1H1  
**Téléphone: 845-9646**  
Télécopieur: 844-3585  
Adresse électronique: sppmm@microtec.net  
Site Web: www.sppmm.org

## Comité exécutif

Président

**Michel Vézina**

Secrétaire

**Lise Langlais**

Trésorière

**Lucille Prud'homme**

Vice-président CUM

**Louis-Alain Ferron**

Vice-président Ville

**Laurent Lavigne**

Vice-président Relations de travail

**Alain Ruel**

Vice-président Administration et Formation

**Philippe Briand**

## Registrariat

**Alain Ruel**