



# J'ENCADRE MONTRÉAL

## ÉDITORIAL

### Paradoxe



Par Louis Gagnon  
lougag@hotmail.com

Depuis mon tout jeune âge, j'ai grandi à travers un univers paradoxal. Mon père fut, en cette matière, un maître à penser à sa manière. Je me souviens encore du temps où il me disait qu'il valait mieux avoir le malheur heureux que le bonheur malheureux. À 12 ans, on ne comprend pas vraiment ce que cela peut signifier.

Aujourd'hui, parfois, je me le demande encore. Toutefois, il enchaînait souvent en prétendant que le bonheur n'est rien à côté des joies et des rires que nous procure la vie. La joie et la tristesse, liées aux rires et aux pleurs qui en sont les manifestations, sont de véritables sentiments incrustés dans l'être. Le bonheur et le malheur sont des états d'âme. Il faisait ainsi la distinction bien réelle entre l'état et l'être des choses.

En gestion, comme dans la vie, il arrive bien souvent que nous soyons envahis par des états d'âme. Ceux-ci transportent une somme impressionnante de sentiments et d'émotions qui sont trop souvent chargés d'émotivité, génératrice de réactions plutôt que d'actions. En effet, j'ai toujours pensé que l'état d'esprit dans lequel je me trouvais influençait grandement mon jugement sur la valeur des actions que j'ai à poser vis-à-vis certaines situations. A contrario, l'essence et la nature de

la réalité m'amènent à porter un regard plus juste sur les situations qui se présentent. L'être se pose, l'état s'interpose.

Extrapolant un peu sur ce paradoxe bien paternel, je prétends également, qu'en gestion, la passion est de loin, préférable à l'amour. J'entends d'ici vos commentaires. « Comment, dit-il? La passion, cette reine du dérèglement hormonal, serait plus utile au gestionnaire que l'amour véritable, le vrai, le généreux, l'altruiste »? Oui, et pour une raison fort simple. Ne dit-on pas qu'il faut avoir la passion de son métier? Se passionner, frissonner, s'exciter, n'est-ce pas là l'expression la plus pure de l'être? Ne dit-on pas parfois, de certaines situations, qu'elles nous mettent dans tous nos états? Voilà le piège à éviter: laisser l'état s'emparer de l'être! Laissez-vous transporter par des projets, vivez intensément l'expérience, établissez des liens, dépensez-vous, cherchez le contact, exprimez-vous... mais, ne laissez jamais l'état amoureux prendre le contrôle de votre être. Appréciez vos employés, ne les aimez pas. Établissez de bons contacts, jamais de relations. Excitez-vous sur un projet, mais, de grâce... ne consommez pas!

Je reconnais vous avoir répété à quelques occasions, et sous différentes formes, que la vie et la gestion, c'est du pareil au même. Je ne me dédierai pas mais j'y apporterai tout de même une légère nuance: dans la vie de couple, il est bon et sain de se laisser porter par l'état amoureux. Que serait l'amour de deux êtres sans cet état? Ceci étant, en gestion, il m'apparaît plus utile et plus prometteur d'être en état... que dans un état d'être.

Enfin, et tout aussi paradoxal que cela puisse paraître, ne trouvez-vous pas étrange que les êtres de ce monde soient gouvernés par un État? C'est à l'encontre du bon sens. Sur ce, je vous souhaite ce qu'il y a de meilleur et surtout, que votre être soit toujours en bon état! ■

## Mot du directeur général de la Ville de Montréal



Par Claude Léger, ing.  
Directeur général de la Ville de Montréal

Chers collègues,  
Permettez-moi tout d'abord de remercier l'Association des cadres municipaux de Montréal et plus particulièrement son président, monsieur René Boucher, de m'avoir invité à vous adresser ces quelques mots.

Comme je vous l'avais déjà mentionné en 2006, en accédant à la direction générale de la Ville, j'avais un peu le sentiment de

revenir à la maison après un long périple et de retrouver, avec plaisir, de vieilles connaissances, des anciens collègues de travail et des dossiers qui, même s'ils m'étaient déjà familiers, avaient passablement évolué. Depuis mon retour, ce qui m'a le plus frappé, c'est de découvrir le formidable réservoir de talents que recèle la Ville, et ce, dans tous les domaines de la vie municipale; ce qui ne se voit pas de l'extérieur et qui ne se révèle qu'en s'approchant des dossiers et surtout des personnes qui les portent.

J'ai aussi rejoint une ville au potentiel extraordinaire qui ne demandait qu'à être mise en valeur. D'ailleurs, dès mon arrivée, plusieurs d'entre vous m'ont signifié que les priorités de la Ville étaient loin d'être claires. Dans ces conditions, comment les gestionnaires, que vous êtes, peuvent-ils avoir le sentiment que leurs efforts contribuent à l'atteinte des objectifs de la Ville? Pour répondre à cette question, en 2007, j'ai travaillé de concert

Suite en page 2



Par Serge Belley, professeur  
École nationale d'administration publique

### Les défis d'une gouvernance municipale démocratique et efficace

L'expression «gouvernance» fait aujourd'hui partie du vocabulaire courant des élus et des gestionnaires de l'administration publique à tous les niveaux. L'expression a gagné aussi les organisations privées et communautaires et elle est de plus en plus utilisée par les citoyens. Mais qu'est-ce que la gouvernance? Quelle est la spécificité de la gouvernance au niveau municipal? Comment les élus et les gestionnaires municipaux peuvent-ils

promouvoir et pratiquer une gouvernance qui soit à la fois démocratique et efficace?

La gouvernance peut être définie comme :  
(...) l'ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels aussi bien qu'informels qui régissent notamment l'action politique réelle. Cette perspective postule que les instances politiques reconnues comme le sont l'État ou les organisations intergouvernementales ne détiennent pas le monopole de la conduite des affaires publiques (...).<sup>1</sup>

Cette définition suggère que la gouvernance est un mode de gestion publique moins hiérarchique, plus flexible et plus participatif (partenarial) que la gouvernance traditionnelle.

Si la gouvernance ne remplace pas le gouvernement et ne prive pas l'élu de son pouvoir légitime de décideur final, elle postule que, dans un contexte marqué par la complexité des problèmes publics et la fragmentation institutionnelle, un processus décisionnel plus ouvert peut favoriser l'élaboration de

<sup>1</sup> GUY HERMET ET AL., *DICIONNAIRE DE LA SCIENCE POLITIQUE ET DES INSTITUTIONS POLITIQUES*, PARIS, ARMAND COLIN, 4<sup>ème</sup> ÉDITION, 2000, P. 116.

## J'ENCADRE LES MOTS

Les politiciens ont la volonté de servir...  
jusqu'à ce qu'ils en aient le pouvoir!

Adaptation de Vauvenargues

– Gaglou

Suite en page 3

# L'ACMM pour .... La Solidarité



Par René Boucher, président  
rboucher@ville.montreal.qc.ca

**S**ouvent, des collègues, des cadres comme vous et moi, me demandent pourquoi devraient-ils adhérer à notre Association: «Être membre de l'ACMM, qu'est-ce que cela peut m'apporter? Je crois pouvoir régler mes problèmes par moi-même, sans avoir recours à des conseils juridiques». Vous savez, je pensais la même chose, lorsqu'en 1996, j'ai été approché pour adhérer à l'ACMM. C'est donc de façon très mitigée, que j'ai plongé dans cette «patente». Puis, on m'a suggéré de briguer un siège sur le conseil d'administration. J'avais des réticences... je ne les ai plus!

Depuis ce temps, j'y ai vu se succéder plusieurs cadres qui, par leur exemple, nous ont tracé la voie. J'ai vu notre Association passer de quatre cents à plus de huit cents membres et sa permanence d'une à cinq employées. J'ai vu l'un des volets de la mission de l'ACMM, la défense professionnelle, se perpétuer et s'améliorer au fil des ans. En fait, sous ce seul poste de dépenses l'Association a versé plus d'un million de dollars dans les cinq dernières années; des sommes investies pour soutenir des cadres vivant des moments difficiles au travail.

Aujourd'hui, j'ai toujours le plaisir de côtoyer des collègues, qui malgré la complexité des tâches dévolues aux membres du conseil d'administration, agissent en bénévoles convaincus et convaincants (aucune libération officielle par la Ville) et, qui ne comptent pas leur temps pour partager avec vous une mission, une vision, une fierté!

Le besoin, exprimé par les cadres, de se regrouper de façon à avoir une voix au chapitre auprès de l'administration municipale n'est pas nouveau. Déjà, lors de la fondation de notre Association en 1964, les gestionnaires municipaux avaient l'objectif de se mobiliser pour défendre les intérêts des cadres et

pour s'asseoir avec l'administration afin de coucher sur papier les conditions de travail de ceux-ci.

Avec le temps, notre Association est devenue le fer de lance des droits des cadres. Elle est devenue le forum par excellence où chacun peut y trouver du soutien, amener ses idées et relever divers défis. Récemment, nous nous sommes associés à l'Institut international de gestion des grandes métropoles afin d'accroître la visibilité des cadres de la Ville de Montréal.

Vous savez, par définition, le cadre est un être esseulé. Il se suffit par lui-même. Il est fier de son autonomie. Surtout, il se sent indépendant. Malgré cela, il sait qu'il est isolé et sans soutien.

Huit cents cadres ont pris leur destinée en main et se sont joints à leur Association. Fondée sur le volontariat, il n'y a pas de voix plus forte ou plus éloquente car nous avons toujours le choix!

Alors! Être membre de l'ACMM pour la défense professionnelle? Pour les activités sociales? Pour les conditions de travail ou les avantages sociaux? Et pourquoi pas simplement, comme ceux qui nous ont précédé et comme ceux qui nous suivront... pour la solidarité!

P.S.: Remettez votre copie du Journal à un collègue qui hésite à adhérer à notre Association ... Qui sait?

## Réagissez à cet article

Faites-nous parvenir vos commentaires et, qui sait, nous pourrions vous lire dans une prochaine parution du journal J'Encadre Montréal!

Votre opinion compte : [acmm@acmm.qc.ca](mailto:acmm@acmm.qc.ca)

### Suite de la page 1 **Mot du directeur général de la Ville de Montréal**

avec nos élus pour d'abord comprendre leur vision et ensuite l'articuler pour nous donner les moyens de la faire vivre. C'est pourquoi, je suis particulièrement fier du Budget 2008 et plus précisément du plan d'affaires qui contient, en un clin d'œil, l'essentiel de ce que nous avons sur la table.

Maintenant que nos priorités sont établies et que notre vision est claire, je suis persuadé que l'année 2008 sera très fertile. Cette vision, je vous le rappelle, repose principalement sur la gestion responsable des infrastructures, la création de richesse en équilibre avec les

préoccupations sociales, fait une large place à la culture et vise l'atteinte d'un milieu de vie convivial pour y élever nos enfants.

Il nous revient donc maintenant de passer à l'action. Et, lorsque, dans quelques années

cette vision sera devenue réalité, c'est avec fierté que nous pourrions dire que nous avons fait partie de l'équipe de bâtisseurs qui a propulsé Montréal dans le 21<sup>e</sup> siècle. ■

Par ailleurs, plusieurs d'entre vous m'ont signifié jusqu'à quel point on aurait avantage à travailler moins en silo: les services corporatifs d'un côté et les arrondissements de l'autre, de sorte que la main droite ne sait pas ce que l'autre fait. Comme vous le savez sûrement, ce phénomène n'est pas unique à Montréal. Il caractérise, trop souvent, le fonctionnement des organisations complexes qu'elles soient publiques ou privées. Devant un tel constat, je me suis mis à la tâche afin de contribuer à l'amélioration des liens entre les services, ainsi que ceux entre les services et les arrondissements. Je crois que cette façon de faire mène à l'élaboration de solutions plus intelligentes et mieux adaptées en ce qu'elles intègrent en amont une plus grande diversité de points de vues et d'expertises.

À cet égard, à titre d'exemple, on a réussi le tour de force d'obtenir un consensus au sein de la Ville concernant le dossier des régimes de protection du Mont-Royal. Notre vision a ensuite fait l'unanimité au niveau des institutions qui occupent la montagne et des groupes de citoyens pour qui la protection est un enjeu majeur. Évidemment, ce résultat extraordinaire n'est pas le fruit du hasard. C'est l'aboutissement de plusieurs mois d'un travail d'équipe rigoureux où des experts en urbanisme, en patrimoine et en biodiversité se sont assis ensemble tout en maintenant des liens constants avec les praticiens des arrondissements.

## CONFÉRENCE INFO

Par Pierre Thérien,  
Président de la CCRM  
[ccrm@acmm.qc.ca](mailto:ccrm@acmm.qc.ca)

**Au terme d'une carrière professionnelle bien remplie à servir le public montréalais à titre de cadre, nous aspirons tous à une retraite agréable. Or, un bon moyen d'atteindre ce but consiste à s'engager dans une retraite active. Et pourquoi ne pas devenir membre de la Conférence des cadres retraités de Montréal (CCRM)?**

S'adressant aux cadres retraités de la Ville de Montréal et des ex-banlieues, la Conférence compte plus de 400 membres, dont neuf administrateurs dévoués. Être membre, c'est d'abord et avant tout :

- évoluer et se divertir dans un environnement familial et convivial par le biais des diverses activités organisées;

## La CCRM : Une équipe de bénévoles dynamiques à votre service

- bénéficier d'interlocuteurs valables à qui référer toute question relative au statut de retraité de la Ville de Montréal;
- compter sur des représentants compétents pour veiller à ce que les plans d'assurances soient adaptés à la mesure des besoins des gestionnaires retraités et offerts à des coûts équitables;
- s'unir afin de constituer une force vive nécessaire à la poursuite d'objectifs communs en regard des grands dossiers déjà mis de l'avant par la Conférence.

Pour plus de détails sur nos réalisations, nos dossiers majeurs en cours ainsi que nos activités culturelles et sociales, nous vous invitons à consulter notre site Internet au <http://www2.ville.montreal.qc.ca/ccrm/>. Vous pouvez également communiquer avec Mme Nathalie Deneault, directrice administrative, au 514-499-1130. Au plaisir de vous compter parmi nous! ■

## J'ENCADRE MONTRÉAL

«J'encadre Montréal» est un journal trimestriel publié quatre fois par année à l'intention des membres et partenaires de l'Association des cadres municipaux de Montréal.

**COMITÉ DE DIRECTION**  
*Nathalie Deneault  
 Fernande Désormeaux  
 Andréanne Beaudoin  
 Christian Floriot  
 Daniel Girard*

Infographie  
[jutradsign.com](http://jutradsign.com)  
 Prépresse et impression  
 Ville de Montréal

**CORRESPONDANCE ET CONTACT**  
*Association des cadres municipaux de Montréal*  
 281, rue St-Paul Est, bureau 200  
 Montréal (QC) H2Y 1H1  
 Tél.: (514) 499-1130 - Fax: (514) 499-1737  
 Courriel: [acmm@acmm.qc.ca](mailto:acmm@acmm.qc.ca)  
<http://www.acmm.qc.ca>

© 2007, ACMM – Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada – ISSN 1181-7119 (archives ISSN 1181-7100)

## Promotion des expertises et valorisation des cadres par le biais de l'Institut international de gestion des grandes métropoles

INSTITUT INTERNATIONAL DE  
**Metropolis**



Le printemps dernier, lorsque l'Institut de gestion des grandes métropoles a décidé de mettre sur pied un séminaire de formation sur le financement des infrastructures, il a immédiatement approché M. Michel Bruce Dubois, chef de division au Service des finances de la Ville de Montréal. Préparer une formation à un groupe de représentants venus des quatre coins de la planète, tel était le mandat du gestionnaire municipal. Un défi de taille pour M. Dubois, mais oh combien enrichissant, qu'il n'a pas tardé à vouloir relever.

Par l'Institut international de gestion des grandes métropoles  
Collaboration Andréanne Beaudoin,  
agente de communication

«Nous avons, au Québec, un modèle de financement des municipalités qui fonctionne très bien et la Ville de Montréal, qui est un acteur de premier plan dans ce domaine, possède une expertise qui intéresse plusieurs villes dans le monde», explique M. Michel Bruce Dubois.

C'est donc pour communiquer le savoir-faire de la Ville de Montréal que M. Dubois

a, avec l'appui de l'Institut, planché sur le programme et le contenu d'un séminaire de formation à laquelle les représentants des villes de Dakar au Sénégal, de Cotonou au Bénin, de Bamako au Mali, d'Ouagadougou au Burkina Faso, d'Abidjan à la Côte d'Ivoire, de Porto Alegre au Brésil, du Caire en Égypte et de Séoul en Corée du Sud ont participé.

«Pour le contenu du projet, j'ai donc rassemblé plusieurs experts spécialisés dans diverses facettes du financement des infrastructures au Service des finances de la Ville de Montréal. Ensemble, nous avons cerné les principales problématiques que nous voulions présenter aux villes participantes: Programme triennal d'immobilisations, planification des emprunts, financement des immobilisations, gestion de la trésorerie et des fonds d'amortissement, obtention de cotes de crédit internationales et finalement, grâce à la collaboration du

ministère des Finances du Québec, une description du cadre de financement des organismes publics au Québec. Ce fut un effort de synthèse et un travail d'équipe».

Le jour J, M. Dubois n'a pas été déçu. En effet, il se rappelle l'enthousiasme des formateurs, mais surtout des participants étrangers. «Je pense qu'on a pu leur montrer les bénéfices de notre approche. Après les présentations, ça a donné lieu à des échanges entre les villes où les représentants apportaient leur propre expérience». Bref, une formule gagnante qui a permis au Service des finances de la Ville de faire rayonner son expertise sur le plan international.

De cette formation, qu'il qualifie de fascinante, M. Michel Bruce Dubois n'en retient que du positif autant du point de vue personnel que professionnel. «L'Institut a un



Participants du séminaire de formation sur le financement des infrastructures.

«Je remercie mes collègues du Service des finances de la Ville de Montréal et du ministère des Finances du Québec pour leur soutien et collaboration. Je voudrais réitérer mes sincères remerciements à monsieur Amara Ouerghi, directeur général de l'Institut, pour cette valorisante expérience et ce défi stimulant».

— Michel Bruce Dubois

potentiel riche d'expertises et de clientèles internationales qui m'a permis d'échanger avec des gens exerçant le même métier que moi dans d'autres pays. C'était très enrichissant d'être exposé à la réalité d'autres villes. Je pense qu'il est vraiment nécessaire de créer un tel réseau avec nos homologues de l'étranger pour échanger, collaborer et tisser des liens professionnels». Et si c'était à recommencer? «Je crois que je n'aurai aucune difficulté à obtenir l'engagement de notre équipe de formateurs\*», conclut M. Michel Bruce Dubois. ■

\* L'ÉQUIPE DE FORMATEURS DU SERVICE DES FINANCES DE LA VILLE DE MONTRÉAL ÉTAIT COMPOSÉE DE: ROBERT CLAIROUX, DIANE CORBEIL-CADOTTE, MICHEL B. DUBOIS, SYLVIE GUIGUEMÉ, MARIE POULIOT ET JEAN RHEAULT.



## De généreux donateurs à la campagne Centraide 2007 des employés

Grâce à l'implication des bénévoles municipaux, la campagne Centraide des employés de la Ville de Montréal a connu, encore une fois, un réel succès. Se déroulant du 1<sup>er</sup> octobre au 9 novembre 2007, la campagne a permis d'amasser la somme totale de 600 838 \$ surpassant ainsi les dons de l'an dernier qui se chiffraient à 582 562 \$.

Ces dons recueillis feront une différence dans l'avenir des Montréalais. En effet, 360 organismes et projets appuyés par Centraide viennent en aide à plus de 500 000 personnes. Vous êtes de plus en plus nombreux à joindre le Cercle des leaders, groupe de généreux donateurs de 1 000 \$ et plus. C'est dire que le don des cadres municipaux à la campagne Centraide 2007 des employés gagne en importance.

Nous vous remercions chaleureusement pour votre appui à la cause des démunis de la grande région de Montréal.

### Où va l'argent de vos dons?

En 2007-2008, votre investissement dans la communauté se répartit comme suit :

- Aider les familles et les jeunes : 36,3%
- Améliorer les conditions de vie : 30,7%
- Combattre l'exclusion : 20,3%
- Soutenir le développement des communautés et de l'action communautaire : 7,2%
- Soutenir l'engagement communautaire : 5,5%

Afin d'en connaître davantage sur les organismes et les projets qui sont soutenus par Centraide, il est possible de consulter l'onglet *Organismes et projets* du site Internet

<http://www.centraide-mtl.org/>. ■

Source: Centraide du Grand Montréal. Répertoire 2007-2008 des organismes et des projets.

Suite de la page 1 **Les défis d'une gouvernance municipale...**



meilleures politiques publiques et une mise en œuvre plus efficace de ces dernières. La gouvernance favoriserait ainsi une meilleure coordination horizontale (territoriale) et verticale (multiniveau) de l'action publique.

En nous inspirant de cette définition, on pourrait dire que la spécificité de la gouvernance municipale tient à trois éléments. D'abord, à la proximité, géographique et institutionnelle, qui existe au niveau local entre les acteurs politiques, administratifs, corporatifs (à but lucratif ou non) et citoyens. Deuxièmement, à un encadrement juridique et réglementaire qui place les municipalités dans une relation d'autonomie / dépendance face aux gouvernements supérieurs, notamment le gouvernement du Québec. Troisièmement, à une fragmentation du secteur public local qui, malgré une rationalisation des structures existantes, rend difficiles les collaborations interinstitutionnelles.

Ainsi, dans l'optique de promouvoir et de pratiquer une gouvernance municipale démocratique et efficace, les élus et les gestionnaires municipaux devront relever au moins quatre défis. Celui d'abord d'être des pédagogues en mesure de comprendre et de faire comprendre la complexité de la gestion publique. Celui ensuite d'être des coordonnateurs terrains des politiques et des interventions, localisées mais fragmentées, des acteurs institutionnels centraux et locaux. Celui, troisièmement, d'être des régénérateurs attentionnés de la démocratie locale afin, notamment, de favoriser l'expression et la prise en compte des besoins de nos concitoyens les plus vulnérables. Le défi, enfin, d'être des facilitateurs de premier plan dans les initiatives partenariales visant à imaginer, à organiser et à mettre en œuvre des solutions innovatrices aux problèmes nombreux et complexes auxquels font face nos institutions et nos communautés locales. ■

# «Cet endroit dont vous rêvez. Nous vous y conduirons»



Le seul réseau d'agences à offrir et échanger les milles de récompense AIR MILES™

Obtenez des milles de récompenses Air Miles sur tous vos achats et échangez vos milles de récompense pour nos certificats rabais.



## 450 969 4422

LIGNE SANS FRAIS 800 957 6843

www.voyagesdumoulin.com




Programme de financement - Payez vos vacances en 6 versements égaux sans intérêts

Titulaire d'un permis du Québec

## Le harcèlement psychologique au travail

C'est au mois de juin dernier que la Commission des normes du travail (CNT) a souligné le troisième anniversaire des dispositions de la loi protégeant les employés contre le harcèlement psychologique au travail. En date du 1<sup>er</sup> juin 2007, la CNT comptait près de 2050 plaintes formulées par des salariés non syndiqués depuis l'entrée en vigueur des nouvelles modalités dans la région de Montréal. Dans 41 % des cas, un règlement est intervenu entre les parties par voie de médiation. Sur le lot, 139 dossiers ont été transférés à la Commission des relations du travail (CRT) pour audition à la suite des conclusions de l'enquête de la CNT.

Par Andrée-Anne Dufort  
Technicienne juridique  
adufort@acmm.qc.ca

Selon la Loi sur les normes du travail, la définition de harcèlement psychologique se définit comme suit : « une conduite vexatoire se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité

psychologique ou physique du salarié et qui entraîne pour celui-ci un milieu de travail néfaste » (article 81.18 (1) de la LNT). Le harcèlement sexuel au travail est également inclus dans cette définition.

Mais attention, pour être considérée, la conduite vexatoire doit nécessairement rassembler tous les critères de la définition cités ci-haut. Les gestes posés doivent donc à la fois :

- être hostiles ou non désirés ;
- porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité
- psychologique ou physique de l'employé ;
- entraîner un milieu de travail néfaste.

Toutefois, il est important de retenir qu'« une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié » (article 81.18 (2) de la LNT). Évidemment, il faudra alors prouver, en plus de démontrer les critères précédents, que celle-ci a produit un effet nocif continu pour l'employé.

### Le recours en cas de harcèlement psychologique

L'employé qui croit avoir été victime de

harcèlement psychologique peut formuler une plainte écrite à la CNT (article 123.6 de la LNT). Toute plainte relative à une conduite de harcèlement psychologique doit être déposée dans les 90 jours de la dernière manifestation de cette conduite (article 123.7 de la LNT).

Sur réception de la plainte, la Commission fait enquête avec diligence et avise ensuite le plaignant de ses conclusions. Il est à noter qu'en tout temps, au cours de l'enquête et avec l'accord des parties, la CNT peut introduire une séance de médiation pouvant mener à un règlement satisfaisant de part et d'autre (article 123.10 de la LNT). Si aucun règlement n'intervient et qu'au terme de l'enquête la plainte est fondée, celle-ci est déferée à la Commission des relations du travail pour audition (article 123.12 de la LNT). Lors des audiences devant la CRT, chacune des manifestations de harcèlement sera relatée par le plaignant, engendrant ainsi plusieurs témoignages de collègues, supérieurs, etc.

Dans le cadre d'une plainte de cette nature, la Commission des normes du travail peut représenter un employé devant la

Commission des relations du travail (article 123.13 de la LNT).

### Prévention et sensibilisation avant tout

Finalement, ne bénéficiant pas d'un droit au grief prévu par convention collective, le recours établi en vertu de la Loi sur les normes du travail, permet au cadre de faire valoir ses droits auprès d'une instance ayant clairement déterminé les règles entourant le harcèlement psychologique au travail. Malgré le recours applicable, il n'en demeure pas moins qu'un important exercice de prévention et de sensibilisation auprès des employeurs et employés doit être poursuivi afin de bien saisir la différence entre l'utilisation normale du droit de gérance et l'abus d'autorité.

Dans une prochaine parution du journal, nous vous informerons des pouvoirs de la CRT lorsque l'employé est victime de harcèlement et que l'employeur ne respecte pas les obligations prévues par la loi. ■

Source : Commission des normes du travail.

## Le cadre et le vélo...



Par Jacques Amyot, secrétaire  
jamyt@ville.montreal.qc.ca

Qu'est-ce que le vélo a à voir dans un journal comme le J'Encadre Montréal? Ne cherchez rien de compliqué. C'est un moyen de s'activer, de faire circuler le sang un peu plus vite et de découvrir... ou redécouvrir une passion. Et si je vous le démontrais en employant le vocabulaire commun au gestionnaire et au cycliste! Parce que tout ce qui a rapport au vélo est d'abord une question de cadre...

Outre la capacité du cycliste à surmonter les défis, le succès d'une randonnée dépend grandement de la qualité de l'encadrement. Ainsi, il est capital pour vous de choisir le cadre de vélo qui vous convient (type et dimension). D'ailleurs, sans ce cadre, vous n'auriez à votre disponibilité qu'un amas de quincaillerie dysfonctionnelle.

Du banal alliage d'acier aux matériaux sophistiqués de l'aéronautique, toutes sortes de matériaux sont utilisés pour fabriquer ce cadre. Plus il est léger, plus il faut éviter

le stress répétitif qui causera de la fatigue dans le matériau pouvant même engendrer une rupture catastrophique.

Sur ledit cadre, un jeu de direction composé d'une potence et d'un guidon est attaché. Sur ce guidon, vous pouvez utiliser deux instruments de gestion qui sont opposés : l'un vous offre la possibilité d'augmenter la vitesse de croisière avec les changements de rapport (dérouleurs) et l'autre de freiner tout en évitant les dérapages dans vos impulsions. Ces instruments servent à contrôler aussi bien les montées que les descentes et à garder l'équilibre entre la poussée ou la retenue dans les excès.

Assurance et détermination sont des atouts majeurs lorsque vous êtes au « poste de pilotage ». Il suffit de garder la bonne pression pour ne pas déjancer. Vous devez pédaler avec la bonne cadence pour garder le rythme du peloton, respecter la chaîne de commandement, la vitesse de croisière et surtout ne pas dépasser le rayon d'action.

Comme vous le voyez, vous êtes en pays de connaissance. Il suffit simplement de dépoussiérer votre vélo et de vous y adonner selon vos goûts et votre condition physique.

Bonne randonnée ! ■

À NOTER : IL EST FORTEMENT RECOMMANDÉ AUX PERSONNES SÉDENTAIRES DE CONSULTER UN SPÉCIALISTE AVANT DE FAIRE UNE ACTIVITÉ DEMANDANT UN EFFORT PHYSIQUE. DE PLUS, IL SERAIT PRUDENT DE VÉRIFIER L'ÉTAT DE VOTRE VÉLO DANS UNE BOUTIQUE SPÉCIALISÉE.

## Vous songez à la retraite? Pensez à moi.



Je peux vous aider à atteindre vos objectifs financiers pour que vous puissiez profiter pleinement de votre retraite. Téléphonnez pour commander sans frais notre rapport spécial intitulé *Ce que vous devez savoir pour réussir votre retraite*. Vous y verrez comment planifier la retraite dont vous rêvez.

Communiquez avec nous et découvrez comment Le Plan<sup>MC</sup> peut contribuer à votre prospérité à long terme.



GILLES LACHANCE BAA, MA

Conseiller  
Téléphone : (514) 733-1796  
Télécopieur : (514) 733-1899  
gilles.lachance@investorsgroup.com

Le Plan  
du **IG** Groupe  
Investors<sup>SM</sup>  
Services Financiers Groupe Investisseurs Inc.  
Cabinet de Services Financiers

## CHRONIQUE JURIDIQUE



Par Me Marco Gaggino  
acmm@acmm.qc.ca

## La notion de traitement prévue à la Loi sur les cités et villes

de leur prime et de la diminution de leur valeur de protection d'assurance.

### La question soumise à la Commission des relations du travail

De façon préalable, car il s'agissait là d'une condition d'ouverture du recours, la Commission des relations du travail devait d'abord déterminer si une perte financière, résultant d'une hausse de coût en raison du changement de la valeur des primes et des protections des assurances collectives, constitue une réduction de traitement au sens de la LCV.

### La décision

La Commission des relations du travail a conclu par la négative à cette question, et ce, de la façon suivante :

- Selon la jurisprudence, le mot traitement signifie, dans son sens commun, le salaire annuel qui est payé pour compenser les services rendus par le fonctionnaire. Il ne vise pas les conditions de travail, les avantages sociaux et le régime de retraite qui s'ajoutent au traitement, mais qui n'y sont pas inclus;

- Une interprétation large et libérale du mot traitement permet d'aller au-delà du simple salaire annuel. Ainsi, il sera possible d'inclure dans le traitement des primes, des allocations ou des indemnités, mais il faudra alors que le contexte démontre une certaine fixité ou régularité ou encore permette un certain rattachement, d'une manière ou d'une autre, au salaire ou à la rémunération annuelle qui est versée pour compenser les services rendus par le fonctionnaire.

En conséquence de ces constats, la CRT en est venue à la conclusion que les assurances collectives font partie des avantages sociaux et ne sont pas visées par la notion de traitement au

sens de l'article 71 de la LCV et donc, qu'une perte financière découlant d'une modification dans la valeur des primes ou de la protection d'un régime d'assurance collective ne constitue pas une réduction de traitement.

Ainsi, cette décision fait le point sur la notion de traitement. Dorénavant, pour déterminer s'il y a ouverture à plainte, toute situation de réduction de traitement allégué devra être étudiée selon les paramètres de celle-ci. ■

<sup>1</sup> RICHARD BOYER ET AUTRES C. VILLE DE MONTRÉAL, 2008 QCCRT 0048.

Un cadre ayant subi une réduction de traitement peut porter plainte auprès de la Commission des relations du travail (CRT), et ce, par le biais des articles 71 et suivants de la Loi sur les cités et villes (LCV). Dans une décision récente, la CRT a eu à se pencher sur la définition du terme « traitement » prévu à la LCV<sup>1</sup>.

Dans cette affaire, les plaignants alléguaient que leur employeur leur avait imposé une réduction de traitement en modifiant leur régime d'assurance collective. Ainsi, ils prétendaient, notamment, avoir subi une perte financière causée par l'augmentation

## Relations professionnelles Pour toute problématique, une solution !

**Au cours de votre carrière en gestion municipale, un important litige peut survenir entre votre employeur et vous. Bien qu'une telle situation ne soit jamais souhaitée (et encore moins planifiée!), il importe d'avoir le soutien ainsi que tous les outils nécessaires afin de faire face à la problématique.**

Par Andréanne Beaudoin,  
agente de communication  
abeaudoin@acmm.qc.ca

À l'ACMM, ce rôle de soutien est assuré par Mme Andrée-Anne Dufort, technicienne juridique spécialisée en droit du travail. Depuis plus de trois ans, cette dernière travaille en étroite collaboration avec les conseillers juridiques de l'Association afin de conseiller les membres et démystifier pour eux les options et les démarches possibles relatives à leur situation. Qu'il s'agisse d'un problème administratif (sans recours au tribunal) ou d'un problème d'ordre juridique, Mme Dufort offre aux membres un suivi de leur dossier. En effet, en plus de collaborer à la rédaction et à la documentation des plaintes des membres de l'Association, elle prépare également les cadres aux rencontres importantes et les accompagne aux audiences.

### Le comité des relations professionnelles

Si Mme Dufort est passionnée par le soutien et la défense professionnelle des gestionnaires, elle n'est pas la seule. Entourée d'une solide équipe dynamique, elle se dit particulièrement privilégiée de traiter les dossiers des cadres avec les membres du comité des relations professionnelles.

Composé de quatre administrateurs œuvrant dans des domaines municipaux différents, d'un conseiller juridique ainsi que de la directrice administrative de l'ACMM, Mme Nathalie Deneault, ce comité a tous les outils nécessaires pour offrir des conseils et des solutions adaptées à la problématique des dossiers traités. De plus, le coordonnateur de ce comité, M. Jacques Amyot, et sa collègue Mme Marie Johnson, rencontrent à l'occasion le Service du capital humain afin de discuter de certains dossiers et d'envisager différents mécanismes de résolution de conflits.



Andrée-Anne Dufort, technicienne juridique

### Lésé dans vos relations professionnelles ?

En tant que membre de l'ACMM, vous pouvez bénéficier d'un soutien ainsi que de précieux conseils juridiques, et ce, sous le sceau de la confidentialité. N'hésitez pas à vous prévaloir de cet avantage en communiquant avec Mme Andrée-Anne Dufort au 514-499-1130. Parce qu'après tout, plus tôt vous intervenez lors d'une situation conflictuelle, meilleures sont vos chances de solutionner le problème! ■

exclusivement réservé aux membres

## L'assurance d'avoir **PLUS** de privilèges

En tant que membre de l'ACMM,  
obtenez-en plus :

- **15 % de réduction** sur votre assurance automobile
- **10 % de réduction** sur votre assurance automobile
- La chance de gagner un voyage en nous demandant une soumission

D'autres programmes bien pensés :

- Assurances VR solutions<sup>MD</sup> (moto, motoneige, VTT, caravane, autocaravane et bateau)
- Protection ZÉRO franchise à payer\*
- Programme d'assurance JEUNE FAMILLE<sup>MC</sup>

Nous joindre

1 800 322-9226 • www.lacapitale.com

\*Certaines conditions s'appliquent.

Règlements disponibles à la Vice-présidence marketing.  
Valeur totale maximale des prix : 10 000 \$.

## LES GENS CADRES DE MONTRÉAL

## Thérèse Picard, une gestionnaire ouverte aux changements

En tant que gestionnaire municipale, Thérèse Picard sait tirer profit de ses deux formations universitaires. Bachelière en travail social ainsi qu'en récréologie, elle a su combiner ses deux expertises et vivre de belles expériences professionnelles qui l'ont menée jusqu'en Afrique avec le programme de Congé solidaire. Découvrez-en un peu plus sur cette femme qui sait s'ouvrir aux changements et élargir ses horizons.



Thérèse Picard

Par **Andréanne Beaudoin**  
Agente de communication  
abeaudoin@acmm.qc.ca

Lorsqu'elle entame son baccalauréat en récréologie, Thérèse Picard souhaite travailler dans le domaine du tourisme. Pourtant, le destin, en décide autrement puisque en terminant ses études, elle décroche plutôt un emploi comme enseignante en technique d'intervention en loisir au CEGEP de Rivière-du-Loup.

Si les couchers de soleil du Bas-du-Fleuve sont enchanteurs, le dynamisme de Montréal lui manque. Après quatre ans et demi d'enseignement, Thérèse Picard quitte donc le milieu scolaire pour la gestion municipale à titre de régisseur culturel à la Ville de Lachine. Un poste qu'elle occupe pendant 17 ans, jusqu'à ce qu'il soit aboli en 1995. Une déception, certes, mais avec le recul, la gestionnaire ne retire que du positif de cet événement.

En effet, son départ de Lachine lui permet d'explorer les acquis de sa formation en travail social; une formation qu'elle n'avait jamais eu l'occasion de mettre en pratique

jusqu'alors. C'est à la Ville de Beaconsfield que débute la nouvelle aventure de Thérèse Picard. Travaillant en prévention du crime ainsi qu'aux relations communautaires avec divers organismes à but non-lucratif, elle met sur pied plusieurs projets dont la création d'un organisme en économie sociale.

Et comme le destin fait souvent bien les choses, une opportunité se rattachant au milieu touristique s'offre à elle en 2002 au Jardin botanique de Montréal. Il n'en faut pas plus pour raviver l'intérêt en tourisme de Thérèse Picard qui s'empresse d'accepter le poste de Régisseur, Division du service à la clientèle et de la sécurité. Un poste qui la passionne et qu'elle occupe toujours aujourd'hui.

Outre le fait de travailler en tourisme, Thérèse Picard caressait un autre rêve depuis longtemps : celui de faire de la coopération internationale. Sélectionnée comme volontaire d'un Congé solidaire à Koudougou au Burkina Faso, ce rêve est devenu bien réel en novembre 2007. Sa mission? Former des animateurs, travaillant avec une clientèle infectée et affectée par le virus du VIH/sida,

afin de rendre efficaces et opérationnelles leurs rencontres informatives.

Passionnée par ce défi stimulant qui rejoint sa formation en travail social, la gestionnaire met tout en œuvre pour que son volontariat soit une réussite. Comme elle n'a jamais formé ou assisté de gens dans l'organisation de rencontres sur le VIH/sida, Thérèse Picard multiplie les recherches, les lectures ainsi que les échanges avec des professionnels du milieu.

Une fois sur place, l'enthousiasme l'emporte sur le choc culturel et dès la première semaine, elle rencontre les animateurs afin de les connaître et cerner leurs besoins. Puis, s'amorce la formation de ces derniers. En

plus d'exposer aux animateurs les différentes approches d'animation, elle met aussi l'accent sur l'importance de bien préparer une rencontre. Son travail a bel et bien porté fruit puisque, récemment, un collègue Burkinabé lui a confié avoir remarqué une nette amélioration dans l'organisation des rencontres de groupe.

Si la formation de Thérèse Picard a été enrichissante pour les animateurs de Koudougou, elle l'a été tout autant pour cette dernière qui rêve déjà de repartir faire du volontariat en Afrique. La preuve qu'une formation académique peut faire du chemin... jusqu'à l'étranger.



POUR EN APPRENDRE D'AVANTAGE SUR LES CONGÉS SOLIDAIRES ET PEUT-ÊTRE MÊME POSER VOTRE CANDIDATURE, CONSULTEZ LE SITE INTERNET : [HTTP://WWW.UNITERRA.ORG/UNITERRA/FR/CONGE\\_SOLIDAIRE/COMMENT\\_PARTIR.HTML](http://www.uniterra.org/uniterra/fr/conge_solidaire/comment_partir.html)

## Bienvenue aux nouveaux membres

**Abdelwahid Bekkouche**, Arrondissement du Sud-Ouest – **Isabelle Blanchard**, Arrondissement Ahuntsic – **Cartierville** – **Julie Cartier**, Arrondissement Ahuntsic – **Cartierville** – **Anne Charpentier**, Service du dév. culturel, qualité du milieu de vie, diversité ethnoculturelle – **Marie-Anick Godin**, Arrondissement Côte-des-Neiges – **Notre-Dame-de-Grâce** – **Lucille Prud'homme**, Service des infrastructures, transport et environnement – **Chantal Rutledge**, Service de police de la ville de Montréal – **Benoit Varin**, Arrondissement Plateau Mont-Royal

## LA MAISON DES ENFANTS

### La plume bleue : objet symbolique, objet de rappel

Les objets symboliques sont des objets de rappel qui ont un pouvoir d'évocation important auprès des personnes à qui ils sont remis. À la Maison des enfants, l'un de ces objets est une plume bleue un objet de douceur et de paix qui peut servir à faire une caresse à une personne aimée ou à en recevoir une. Remettre une plume bleue, c'est aussi une façon de dire aux enfants que nous sommes là pour eux, quand ils ont besoin de parler à un adulte. Ils savent alors qu'ils ne sont pas seuls et que quelqu'un peut les écouter. Ils apprennent à avoir confiance, même si ce qui leur arrive est difficile. Bref, la symbolique de la plume bleue aide les enfants à se souvenir qu'ils se sentent mieux lorsqu'ils parlent de ce qu'ils vivent, que ce soit leurs joies ou leurs peines.

La plume bleue peut aussi être utilisée pour faire la paix. Après avoir réglé une chicane, chaque enfant peut faire une caresse sur la main ou sur la joue de l'autre avec sa plume. De plus, elle peut consoler un enfant qui est triste... et alléger sa peine!

Nous sommes toujours émerveillés de l'effet que produisent les objets symboliques. Lorsqu'un enfant devenu adulte nous visite et nous exhibe une petite plume bleue précieusement conservée depuis plusieurs années, c'est à ce moment que nous apprécions pleinement le pouvoir d'évocation de cet objet et toute la portée de notre action.

SOURCE : LE GUIDE DE RÉFLEXION POUR SE PRÉPARER À ÊTRE EN PRÉSENCE DES ENFANTS.

### Une agente de communication à l'Association



L'Association souhaite la bienvenue à Mme Andréanne Beaudoin nommée à titre d'agente de communication depuis février dernier. Diplômée en sciences de la communication de l'Université de Montréal depuis 2005, Mme Andréanne Beaudoin a œuvré pendant près de trois ans dans le domaine des médias. En effet, en plus de rédiger de nombreux articles pour divers magazines, Mme Beaudoin a travaillé à titre de recherchiste sur plusieurs séries documentaires pour le Canal D (Légendes Urbaines I et II, Toxique, etc.) ainsi que sur le quiz *On joue au docteur* diffusé sur les ondes de Canal Vie en 2006.

Plutôt familière avec les dossiers de l'ACMM, Mme Beaudoin assure un rôle d'aide-conseil en matière de communication comme contractuelle à l'Association depuis décembre 2004. Ainsi, au fil des années, elle a collaboré à la rédaction du journal J'Encadre Montréal, élaboré un programme d'entente publicitaire, participé à la création de la brochure promotionnelle en plus de réviser les écrits.

L'arrivée d'une agente de communication au sein de la permanence de l'Association facilitera la diffusion de l'information aux membres et permettra de stimuler le développement de l'organisation.

Nous lui souhaitons la bienvenue! ■