



par **Jacqueline Desrosiers, FSA, FICA**
Actuaire, Morneau Sobeco

LA RÉDUCTION D'EFFECTIFS AU CŒUR DES PRIORITÉS

Dans le contexte des fusions, plusieurs municipalités doivent restructurer leur main-d'œuvre et examinent différentes avenues afin d'atteindre leurs objectifs. Puisque la réduction d'effectifs par attrition peut s'avérer insuffisante ou trop étalée dans le temps, des programmes de départ assisté sont donc mis sur pied afin de favoriser ou d'accélérer l'attrition. Ces programmes peuvent être offerts à l'ensemble des employés ou cibler des groupes ou même des individus mais toujours dans le respect des conditions de travail.

Pour que de tels programmes répondent aux attentes, il faut cependant les doter de flexibilité suffisante pour s'adapter aux besoins des groupes ou individus visés. En fonction des objectifs fixés, le programme pourrait jumeler un ou plusieurs des incitatifs suivants :

Offrir une indemnité de départ, qui représente souvent un multiple du salaire et qui se calcule généralement en nombre de semaines de salaire par année de service avec un quantum maximum et minimum. En qualifiant l'indemnité ou une portion de celle-ci comme allocation de retraite, l'employé pourra la transférer selon des règles fiscales précises dans son RÉER personnel et éviter une imposition immédiate de la somme ainsi transférée. Il est important de rappeler la règle générale qui établit la somme maximale à 2 000 \$ par année de service antérieur à 1996 à laquelle peut s'ajouter un 1 500 \$ par année de service antérieur à 1989 au cours desquelles l'employé ne participait pas à un régime de retraite.

Permettre une retraite anticipée subventionnée, qui se traduit par l'élimination totale ou partielle de la réduction applicable à la rente payable, lorsque l'âge de retraite sans réduction n'est pas atteint, par l'ajout de prestations additionnelles, ou par la reconnaissance de service futur. Pour

déterminer quels seront les incitatifs retenus et établir leurs méthodes de financement, il faut avant tout examiner les dispositions du régime de retraite ainsi qu'évaluer la situation financière du régime au moment où les améliorations veulent être consenties.

Consentir à une entente de retraite progressive ou de travail à temps partiel, qui autrement n'aurait pas été permise. L'indemnité de départ et les sommes pouvant être obtenues à même le régime de retraite pourraient atténuer la diminution de salaire suite à la réduction des heures travaillées.

Accorder un congé avec ou sans solde, pour permettre à l'employé d'atteindre un âge qui lui permettrait de prendre sa retraite. L'indemnité de départ pourrait, ici aussi, atténuer la diminution de salaire suite à la réduction des heures travaillées.

À ces incitatifs déjà mentionnés, peuvent s'ajouter d'autres avantages, tels que le maintien des assurances pendant un certain temps, la possibilité d'avoir recours au service d'une entreprise se spécialisant dans la réaffectation et l'assistance dans la recherche d'emploi, etc. Toutefois, quels que soient les incitatifs offerts, la notion de lien d'emploi doit être examinée afin que l'indemnité de départ se qualifie comme allocation de retraite et que l'employé puisse dans certaines circonstances bénéficier des prestations payables en vertu du programme d'Assurance-emploi.

Évidemment, la conception d'un programme doit se faire dans le respect de plusieurs contraintes dont la principale, vous l'aurez sans doute devinée, est le financement. La première prémisses pour la mise en place de tels programmes est sans contredit l'autofinancement des coûts sur une période de temps acceptable, à même les économies de salaire ou autres réalisées dans le futur. Le financement à court terme pourrait être fait, quant à lui, via un règlement d'emprunt avec ou sans support du gouvernement provincial ou via l'utilisation, si possible, des surplus développés dans les caisses de retraite. Afin d'éviter que des erreurs stratégiques ne se produisent, il faut garder à l'esprit que, pour certains groupes d'employés, un maintien d'effectif minimum est essentiel pour garantir aux citoyens un niveau acceptable de qualité du service. Cette exigence pourrait donc limiter le nombre d'employés admissibles au programme. Les conditions du programme de départ assisté doivent nécessairement s'harmoniser avec les conventions collectives ou autres contrats d'emploi. En effet, le programme devra être volontaire pour les employés dont l'emploi est garanti par la loi.

N'oubliez pas que la meilleure garantie de succès d'un programme de départ assisté est, avant toute chose, l'établissement des objectifs recherchés; le choix des incitatifs retenus sera fonction de ces objectifs.



GRHMQ

rh.com

VOL.1 No 2, NOV. 2001

BULLETIN DES GESTIONNAIRES EN RESSOURCES HUMAINES DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC (GRHMQ)

MESSAGE AUX MEMBRES



Dès l'adoption de la loi 124, une petite équipe de travail formée de membres de notre Corporation se mettait à l'œuvre pour bâtir un guide technique sur les façons d'aborder les problématiques en ressources humaines lors de regroupements municipaux. Deux sessions de formation étaient alors offertes afin de nous familiariser avec ces techniques et nous préparer à relever les défis que posent ces regroupements.

Ce faisant, votre conseil d'administration avait comme objectif principal d'outiller ses membres, de sorte qu'ils deviennent des acteurs incontournables et de premier plan dans la mise en marche des regroupements municipaux à venir. Une occasion unique de mettre en évidence l'importance de notre profession.

Depuis lors, plusieurs regroupements municipaux ont été décrétés particulièrement avec l'adoption de la loi 170. Plusieurs de nos membres sont touchés par de tels regroupements et pour la très grande majorité, ceux-ci sont fortement impliqués dans la construction de leur nouvelle ville. Nous sommes tous également, d'une façon ou d'une autre, frappés par les phénomènes humains qu'impose le changement.

Les impacts de ces changements ne devraient et ne doivent changer en rien la dynamique propre à notre Corporation et devraient, au contraire, nous

unir davantage afin de répondre à l'idéal, qu'ensemble nous nous sommes toujours donnés: être avant tout des professionnels, fiers de notre apport et convaincus que notre métier, celui d'intervenants en ressources humaines, est vital pour l'organisation et pour ceux qui la composent.

Bon nombre de nos collègues sont maintenant appelés dans le cadre de nouvelles fonctions à porter le drapeau et défendre nos couleurs. Ils auront besoin de notre appui total et entier.

L'occasion de se réaliser demeure unique quel que soit le rôle que nous aurons à jouer. Le défi est à notre hauteur, à la mesure de ce que nous savons faire et de ce que nous sommes capables de faire.

Dès 2002, notre Corporation aura à investir de sérieux efforts pour maintenir son membership et assurer sa vitalité. Des actions concrètes sont déjà mises en place pour atteindre cet objectif. Ces efforts seront vains sans votre appui et votre implication qui sont la pierre d'assise de notre réussite. J'espère vous en entretenir prochainement lors de notre session de formation de décembre.

Le Président,

Michel Beaudoin

Des conseillers fiables
depuis longtemps

Bélanger Sauvé
AVOCATS
AGENTS DE MARQUES DE COMMERCE

rh.com

est publié deux fois l'an sous la direction du conseil d'administration des Gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec (GRHMQ).

GRHMQ laisse aux auteurs l'entière responsabilité de leurs textes. La reproduction totale ou partielle des textes est d'ailleurs assujettie à l'autorisation préalable des auteurs.

Les membres GRHMQ sont invités à collaborer à ce bulletin en transmettant leurs textes par courriel : «communic@granby.net».

Rédaction et coordination : Alain Duval
Jean Nolin
Coordination technique : Suzanne Huard
Impression et graphisme : Imprimerie Shefford inc.



203-3791, Gabrielle-Vallée
Sainte-Foy (Québec) G1W 5B1
Téléphone : (418) 653-5900
Télécopieur : (418) 653-0366
Courriel : cgmrhq@videotron.ca

INFO-RELATIONS DE TRAVAIL

Nous résumons certains règlements de conventions collectives de travail intervenus récemment dans nos municipalités. Pour plus d'information, n'hésitez pas à contacter vos collègues. Nous vous invitons d'ailleurs à communiquer avec votre délégué régional lorsque des règlements surviennent dans votre municipalité.

Ville : Québec
Groupe : Pompiers
Durée : Du 01/01/97 au 30/04/02
Salaire : 01/01/97 – 1.95%
 01/01/00 – 2%
 01/01/01 – 2%
 01/01/02 – 2.5%

Autres : bonification du régime de congés parentaux (maternité, adoption, parental). Le ou la salariée, selon le type de congé, peut prolonger son congé par un congé sans solde d'une durée maximale de 2 ans; ou par un congé partiel sans traitement établi sur une période maximale de 2 ans à compter du début de son congé; ou par un congé partiel sans solde à raison de 2.5 j/sem. pouvant s'échelonner jusqu'au 1^{er} octobre de l'année où l'enfant débute sa 1^{ère} année scolaire ou lorsqu'il atteint l'âge de 6 ans; il ou elle peut prolonger le congé par un congé sans solde partiel n'excédant pas 4 ans de la date de la naissance à raison de 1 j/sem.
Info : Christian Ducasse, au (418) 691-7055

Ville : Sept-Îles
Groupe : Manuels
Durée : Du 01/10/00 au 30/09/03
Salaire : 01/10/00 – 2%
 01/10/01 – 2%
 01/10/02 – 2.5%

Autres : instauration d'un régime de congé à traitement différé. Pour être admissible, l'employé doit être un salarié régulier depuis au moins 5 ans. Le congé doit être utilisé de façon continue et la durée varie de six (6) mois à douze (12) mois. Durant son congé, le salarié n'a pas droit aux bénéfices de la convention sauf en ce qui a trait à l'assurance collective et au régime complémentaire de retraite, en assumant la totalité des primes.
Info : Laurent Imbeault, membre des GRHMQ, au (418) 964-3220

Ville : Salaberry-de-Valleyfield
Groupe : Policiers
Durée : Du 01/01/99 au 31/12/02
Salaire : 01/01/99 – 1%
 01/07/99 – 1%
 01/01/00 – 1%
 01/07/00 – 1%
 01/01/01 – 1%
 31/12/01 – 1%
 01/01/02 – 1%
 01/07/02 – 1%

policier 1^{ère} classe au 01/07/02 : 1191.46\$/sem
Autres : modifications mineures sur les horaires de travail, addition d'un 5e policier temporaire dans les équipes de travail et règlement de plus de 50 griefs.
Info : Anne-Marie Himbeault, membre des GRHMQ, au (450) 370-4770 poste 4804

NOMINATIONS

Dans la foulée des regroupements municipaux, nous vous faisons part des nominations portées à notre connaissance. Si vous en connaissez d'autres, faites-nous le savoir en communiquant l'information à M. Alain Duval, secrétaire GRHMQ, à : <<communic@granby.net>>.

VILLE DE MONTRÉAL

Brousseau, Michel, DRH (Ville de Montréal)
 À : directeur de l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce
Gohier, Michel, chef négociateur (Ville de Montréal)
 À : directeur des relations de travail
Lachance, Jean-François, chef de division – Développement de l'organisation
 À : directeur de l'organisation des ressources humaines
Moisan, Josiane, DRH (CUM)
 À : directrice de la gestion de la main-d'œuvre
Ste-Marie, Michel (non-membre)
 À : directeur général adjoint – RH

VILLE DE QUÉBEC

Chabot, Pierre, DRH intérimaire (Ville de Sainte-Foy)
 À : directeur de division – Développement des ressources humaines
Jutras, François, DRH (Ville de Québec)
 À : directeur des ressources humaines

Lemay, Pierre (non-membre) DRH (CUQ)
 À : directeur de division – Relations de travail

Marcoux, Jean-Claude (non-membre) chef de division dotation (Ville de Québec)
 À : directeur de division – Dotation

VILLE DE LÉVIS

Guérin, Claude, DRH (Ville de Lévis)
 À : directeur des ressources humaines

VILLE DE SAGUENAY

Barette, André (non-membre) DRH
 À : directeur des ressources humaines

VILLE DE LONGUEUIL

Guinta, Stéphane, DRH (Ville de Longueuil)
 À : chef de l'unité – Relations de travail et prévention

Paradis, Langis, DRH (Ville de Boucherville)
 À : chef de l'unité – Gestion des effectifs et développement

Robillard, Jacques, DRH (CUM)
 À : directeur des ressources humaines

VILLE DE GATINEAU

Hervieux, Michel, DRH (CUO)
 À : chef de section et adjoint au

directeur – Relations de travail et développement organisationnel

Lachance, Lise, coordonnatrice de la rémunération et des avantages sociaux (Ville de Hull)
 À : chef de section – Rémunération et avantages sociaux

Pageau, Marc, de DRH (Ville de Gatineau)
 À : directeur des ressources humaines

Plouffe, Lucie, chef de la division ressources humaines (Ville d'Aylmer)
 À : chef de section – Santé et sécurité

VILLE DE SOREL-TRACY

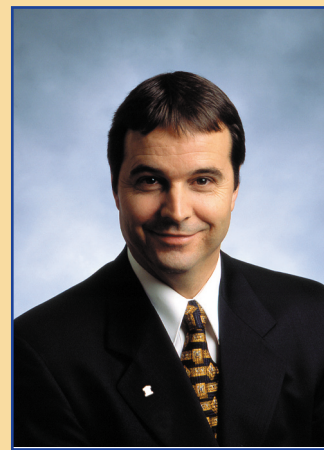
Deschêrne, Nicole B., agente de personnel (Ville de Sorel)
 À : agente de personnel

Leprévost, François (non-membre) directeur Cour municipale
 À : chef de division ressources humaines

Salvail, Pierre, DRH (Ville de Sorel)
 À : directeur des ressources humaines et des communications

Vézina, Raymonde, (non-membre) secrétaire (Ville de Sorel)
 À : agente de personnel

CONGÉDIEMENT D'UN POLICIER-POMPIER POUR ABSENTÉISME LA COUR SUPÉRIEURE INTERVIENT



par *Gérard Caisse, Avocat*
Bêlanger Sauvê, Avocats

Le 16 août 2001, le juge Jean-Pierre Sénécal de la cour supérieure du Québec du district de Saint-Hyacinthe a rendu un jugement déclarant la décision de l'arbitre Gilles Lavoie manifestement déraisonnable.

Dans cette affaire, l'employeur, la Ville de Saint-Hyacinthe, avait procédé au congédiement administratif du salarié étant donné son haut taux d'absentéisme depuis les cinq (5) dernières années ainsi que son incapacité à fournir une prestation normale de travail pour l'avenir.

L'arbitre Lavoie avait reconnu qu'en matière de congédiement administratif basé sur un absentéisme chronique, l'employeur a le fardeau de prouver les deux éléments suivants :

- 1) le taux d'absentéisme excessif;
- 2) il n'existe aucune raison de croire que le salarié sera en mesure de fournir une prestation normale de travail dans un avenir rapproché.

L'arbitre reconnaît également que lorsqu'un salarié s'absente pour des causes multiples, ce qui était le cas en l'espèce, il revient au salarié de convaincre le tribunal d'arbitrage que ses problèmes de santé sont choses du passé et qu'il pourra offrir une prestation de travail normale dans l'avenir. L'arbitre se dit donc en accord avec le renversement du fardeau de la preuve.

Le juge de la cour supérieure constate cependant que l'arbitre a commis une erreur manifestement déraisonnable en refusant de renverser le fardeau de la preuve. Il a commis cette erreur manifeste en concluant que les motifs d'absence du salarié étaient toujours semblables et que l'on ne retrouvait pas dans cette affaire un grand nombre de motifs d'absence différents.

La preuve avait pourtant révélé que des cinq (5) absences majeures du salarié, trois (3) relevaient d'accidents (entorse au pouce, entorse cervicale, lombalgie suite à une chute) et deux (2) de maladies (péricardite virale et arthrite, fibromyalgie). Le juge Sénécal affirme que l'arbitre a confondu le site de la douleur (en l'occurrence le dos ou le cou) avec les causes des problèmes et de la douleur. L'erreur commise par l'arbitre quant au fait que la nature des motifs d'absence a toujours été semblable et qu'il n'y a pas eu un grand nombre de motifs différents d'absence est importante dans ses conséquences puisqu'elle a empêché l'arbitre d'analyser correctement la preuve, d'appliquer correctement la jurisprudence et de juger correctement du fardeau de preuve de l'employeur.

Le juge Sénécal annule donc la décision arbitrale rendue et retourne le dossier à un autre arbitre afin que l'affaire soit entendue de façon impartiale, à la lumière de la véritable situation quant aux causes d'absences passées et de la jurisprudence applicable. Un dossier à suivre puisque le syndicat a inscrit en appel le jugement de la cour supérieure.

AGENDA

Journée de formation à Drummondville le 7 décembre 2001 :

Ma carrière : où j'en suis ? Vers où je vais ?

Congrès GRHMQ à St-Georges les 15, 16 et 17 mai 2002.

Des dates importantes à retenir !

PENSÉE

Il y a des moments où tout vous réussit. Il ne faut pas s'en effrayer, ça passe.

Jules Renard

OPTIMISER LE POTENTIEL DE VOTRE ORGANISATION

- Gestion de changement
- Mobilisation du personnel
- Consolidation d'équipe

Maletto & Associés

EXPERTS-CONSEILS
 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

514.937.6911

Nos plus sincères félicitations à toutes ces personnes, particulièrement à nos membres!