

ENQUÊTE - Woods & Gordon

1959 -

---

*Archives Municipales  
de Montréal*

---

Si vous vous dépos-  
sédez de ce document  
veuillez en prévenir  
sans retard  
L'ARCHIVISTE

If you give away this  
document, please ad-  
vise, without delay,  
the  
ARCHIVIST



# Réorganisation du personnel municipal?

Le comité exécutif a retenu les mesures de MM. H-Marcel Caron, de conseillers en administration pour réduire le coût, si possible, de ses services, par une meilleure organisation.

La firme a fait des études similaires à Toronto, Winnipeg, Kitchener, Régina, Sault-Sainte-Marie, Sud-

L'exécutif a voté à cette fin un crédit de \$5,000 pour cette étude préliminaire dont le rapport serait prêt selon un membre de l'administration, dans environ deux semaines.

C'est à la suite de ce rapport que l'administration décidera de confier définitivement le travail à la firme en question.

Cette enquête durerait environ un an, et les recommandations fiscales seraient soumises d'abord au comité exécutif pour approbation par le conseil municipal ultimement.

L'engagement de la firme Woods, Gordon a été décidé à la suite d'une proposition faite en ce sens par le vice-président de l'exécutif, M. Murray Hayes, qui fut secondée unanimement par tous les autres membres de l'administration.

C'est au cours de l'étude du budget de l'année 1959-60, ces dernières semaines, que l'administration, par suite de pressions de la part de journaux et de différents organi-

## Assemblée terminée

L'assemblée du conseil municipal qui se poursuivait depuis le lundi 6 avril s'est terminée vers 1 h. ce matin.

On se rappelle que le principal item inscrit au feuilleton de cette assemblée avait trait à l'adoption d'un budget pour l'année fiscale devant commencer le premier mai, soit vendredi de la semaine prochaine.

Le budget finalement adopté mercredi soir de la semaine dernière est de \$156,020,815, alors que le projet de budget Savignac-Hayes était de \$167,360,160.

bury, pour le Toronto métropolitain, pour la commission des ports de Toronto, la Commission scolaire de Winnipeg, plusieurs compagnies dont les firmes Ford, Montreal Locomotive, Molson's, etc.

L'étude de ce travail pour To-

ronto a coûté environ \$75,000.

L'étude faite à Toronto, et dont le rapport a été publié en 1957, est dans une proportion de 75% mise à exécution aujourd'hui.

Les principales recommandations faites pour la Ville-Reine étaient les suivantes :

1—Réduction des services de 19 à 11, en combinant certaines activités.

2—Nomination d'un gérant d'opérations.

3—Formation d'un service de développement pour le contrôle ordonné de l'utilisation des terrains et des immeubles de la ville.

4—Réorganisation du service des travaux publics pour permettre des économies dans la main-d'œuvre et l'équipement.

5—Création d'un service des parcs et des propriétés pour centraliser toutes ces propriétés de la ville.

6—Fusion en un seul service, des services des finances des achats et magasins, et des estimations.

En ce qui concerne le personnel, les recommandations suivantes ont été faites :

1—Encourager l'émulation chez les fonctionnaires.

2—Faire l'évaluation des détenteurs de postes de commandes.

3—Établir un programme d'engagement de personnel supplémentaire au cours des années à venir.

4—Nommer un directeur de relations industrielles.

APR 22 1959

LA PRESSE

# Consultants Hired To Probe Efficiency Of City Employees

GAZETTE

APR 22 1959

By MYER NEGRU

Opening move for an independent study of efficiency of Montreal's municipal employees by a firm of management consultants—a survey called for by leading public bodies and taxpayers generally—was made unanimously yesterday by the civic executive committee.

With only one of its seven members absent, the committee retained the services of Marcel Caron, David Turnbull and Jerome Carriere of the firm, Woods, Gordon and Co., "to make a preliminary study of the efficiency of the work of the city's employees and of the reorganization of said staff which might be deemed necessary in the different departments of the city."

A spokesman for the management consultants firm, which has made a survey for the City of Toronto and other Canadian municipalities of the kind contemplated in this instance, said that its representatives started work immediately after the executive committee's decision was announced.

The committee's action was taken on motion of Executive Vice-Chairman Murray W. Hayes, seconded by Chairman J. M. Savignac.

A sum of \$5,000 was made available for the preliminary study.

Mr. Hayes, who last week had announced in the city council that he intended to present a proposal for an efficiency survey, and Mr. Savignac said that on completion of the preliminary work, the management firm will make a report saying how long a full study would take, what the scope of the study would embrace, and what the cost would be to the city.

While there long has been a feeling among taxpayers that an objective survey of the administrative system at City Hall by outside experts would prove well worth while, the desire for one was brought to a head by the

1959-60 budgetary estimates as originally deposited by the executive committee.

They asked for \$7,099,310 more for salaries and wages for employees than in the current fiscal period, which ends Apr. 30, and \$2,583,334 for the city's share of payments into pension funds and fringe benefits such as health and life insurance.

This brought allocation asked for salaries and wages to \$59,894,813 and for pensions, etc., to \$6,223,046 out of a total proposed \$131,000,000 budget for municipal affairs, as compared with \$52,793,503 and \$3,639,712 out of an aggregate \$118,000,000 municipal budget for this fiscal year.

The 1959-60 estimates were trimmed considerably by the council, but demand for an efficiency survey grew stronger when the taxpaying public saw that city council considered it feasible to slice some \$11,500,000 from the \$131,000,000 municipal total.

It remains to be seen now whether the report of the management consultants will be based on rigid interpretation of the terms of reference given in the executive committee's resolution—that is, limiting the projected study to operations of the municipal staff—or will suggest a wider survey to take in phases of the system of administration proper.

\$5,000 POUR L'ETUDE PRELIMINAIRE

# L'exécutif engage trois experts pour une étude sur le personnel

Le comité exécutif a retenu, hier, les services de trois experts pour procéder à une étude préliminaire du rendement du personnel municipal et de la reorganisation des cadres qui pourront être proposés nécessaire dans les divers services municipaux.

Un crédit de 55,000 \$ pris à même les dépenses insuffisantes d'administration a été voté à cette fin. Ce rapport préliminaire pourra être prêt dans environ deux semaines. A la suite de ce rapport l'administration décidera s'il y a lieu de confier le travail à la firme Woods, Gordon & Co de Toronto, Montréal, Vancouver et New York et dans l'affirmative le Conseil municipal sera appelé à sanctionner le geste pris par le

comité exécutif et à voter les crédits nécessaires.

Les trois experts dont les services ont été retenus pour l'étude préliminaire sont MM. H-Marcel Caron, Jérôme Carrrière et David Turnbull.

La firme Woods, Gordon & Co a déjà fait des études similaires pour le compte des villes de Toronto, Winnipeg, Regina, Kitchener, Sault-Sainte-Marie, Sudbury; pour le Toronto métropolitain et la Commission du port de Toronto. Elle a aussi préparé la reorganisation du personnel dans plusieurs grandes industries telle la Montreal Locomotive Works, Ford du Canada, Molson's, Campbell Chibougamau Mines, Ltd, Dominion Textile Co et plusieurs autres.

A Toronto ce travail a coûté environ \$75,000. Les conclusions de cette étude complète en 1957 ont déjà été mises à exécution dans une proportion de 75 pour cent.

Les principales recommandations de cette étude étaient: la réduction de 10 à 11 du nombre des services; la nomination d'un gerant d'opérations; la formation d'un service pour le contrôle ordonné de l'utilisation des terrains et immeubles de la ville; une réorganisation du service des travaux publics permettant des économies dans la main d'œuvre et l'équipement; la création d'un service des parcs et des propriétaires pour centraliser l'administration de toutes les propriétés de la ville; la fusion en un seul des services

des finances, des achats et magasins et des estimations.

Au sujet du personnel, les conclusions de l'étude faisaient les recommandations suivantes: encouragement à l'emulation chez les fonctionnaires; évaluation des détenteurs de postes de commande; programme d'embauchage du personnel supplémentaire au cours des années à venir; nomination d'un directeur de relations industrielles.

On prévoit qu'une telle étude à Montréal prendrait environ un an. La proposition de retenir les services de ces trois experts a été faite par M. Murray Hayes, vice-président du comité exécutif qui a été secondé par M. Jos-Marie Savignac, président.

LE DEVOIR

APR 22 1959

## Start Preliminary Study Of City Hall Efficiency

First steps have been taken in a study of the efficiency—or lack of it—in Montreal's civic administration.

The executive committee voted yesterday to engage a firm of management consultants to make a preliminary study "of efficiency of the city's employes and of re-organization of said staff."

The study will be made by Marcel Caron, David Turnbull and Jerome Carriere of the firm of Woods, Gordon and Co., who have made similar studies in Toronto and other Canadian cities.

The company said its representatives started work as soon as the executive committee approved their engagement.

When the study has been completed, the consultants will report on the length of time that would be needed and the cost of a full-scale efficiency study.

The executive committee acted on a motion presented by Vice-Chairman Murray Hayes, seconded by Chairman J. M. Savignac. The committee allocated \$5,000 for the preliminary study.

Mr. Hayes said the consultants "won't be too long" in making their preliminary report. The firm's recommendations will be presented to city council.

Mr. Hayes announced during city council's hectic budget sessions he would propose such a study. Desire for the study was brought to a head by the latest civic budget's proposal to increase taxes sharply.

Original budget estimates asked for \$7,099,310 more for salaries and wages of civic employees than during the current fiscal

503.

STAR

APR 22 1959

# Crise de conscience municipale

Qu'il fait plaisir d'avoir l'occasion d'offrir des félicitations au Comité exécutif de la ville de Montréal après lui avoir tant reproché le budget que, sous la pression de l'opinion publique et des journaux, le Conseil municipal a amputé la semaine dernière !

Nous ne pouvons qu'applaudir à la décision de confier à une firme réputée d'experts en administration la tâche d'étudier les moyens d'améliorer les services municipaux de façon à en augmenter le rendement et l'efficacité sans accroître les dépenses. N'est-ce pas ce que nous n'avons cessé de réclamer depuis le jour où l'Exécutif a déposé le budget qui a soulevé tant de protestations ?

La société Woods, Gordon and Co. s'est taillé une grande réputation dans ce genre d'enquête. Plusieurs des principales villes du Canada, y compris Toronto, ont bénéficié de ses services et n'ont eu qu'à s'en féliciter, de même que de nombreuses entreprises privées parmi les plus importantes. La Ville-Reine en particulier a mis en application la plupart des recommandations que lui ont faites ces experts et les \$75,000 qu'a coûtés cette enquête ont été en fin de compte une double économie puisqu'elle a atteint le but que nous visons à Montréal : une meilleure administration à un moindre coût.

Notons avec la même satisfaction qu'un conseiller municipal, M. Lucien Saulnier, a fait une autre proposition qui devrait elle aussi avoir l'agrément du public, une proposition qui va plus loin que celle du Comité exécutif : celle d'ordonner un référendum sur le mode d'administration de la Métropole. Cette suggestion n'a pas encore reçu l'approbation du Conseil, tandis que la décision de l'Exécutif est incomplète puisqu'il ne s'agit pour l'instant que d'une enquête préliminaire dont les conclusions serviront à décider s'il y a lieu d'entreprendre une enquête plus poussée.

Cette restriction ne laisse pas de nous inquiéter un peu car nous nous demandons pourquoi on veut ainsi procéder en deux étapes, la seconde restant incertaine, car il nous semble qu'une

enquête de ce genre s'impose, et depuis longtemps. Le Conseil municipal aura rarement autorisé une dépense avec la certitude d'obtenir une approbation aussi générale.

Disons tout de suite que l'Exécutif ne devrait pas craindre qu'une enquête comme celle-là, faite par des experts qui n'ont aucun souci politique, puisse rejoaillir contre les administrateurs actuels de la ville. Car les fautes et lacunes qu'elle pourra révéler existent depuis longtemps, elles sont le fruit d'une vieille routine et d'une longue négligence. Quiconque les corrigera aura le mérite d'avoir amélioré un état de choses bien antérieur au gouvernement actuel, un état de choses dont les auteurs sont en quelque sorte anonymes puisqu'ils appartiennent à plusieurs générations d'administrateurs municipaux.

Il faut faire une distinction entre l'enquête administrative que veut entreprendre l'Exécutif et le référendum que propose M. Saulnier. L'une n'exclut pas l'autre.

L'enquête des experts, si elle est poussée à fond, aurait pour résultat de moderniser les services administratifs tels qu'ils existent en ce moment, d'en obtenir un meilleur rendement à un moindre coût, d'en augmenter l'efficacité, de faire en sorte que, comme nous n'avons cessé de le réclamer, l'amputation du budget ne serve ni de prétexte à la négligence ni d'excuse à l'amoindrissement des services publics.

Le référendum que propose M. Saulnier aurait un tout autre but.

Il porterait sur le régime politique de l'administration municipale. Il donnerait aux citoyens de Montréal l'occasion de dire s'ils sont satisfaits d'un conseil de 99 membres qui préside un maire à peu près dénué de pouvoirs, s'ils approuvent en particulier la procédure qui permet à l'Exécutif de soumettre à la dernière minute un budget extravagant que le Conseil peut si difficilement modifier et qui, à la suite d'un débat prolongé, peut être approuvé "par défaut".

Espérons que l'Exécutif et le Conseil persévereront dans la bonne voie dans laquelle les a engagés la pression de l'opinion publique.

LA PRESSE

APR 23 1959

## Good-But Make It Wider

A first and useful step has been taken towards having the affairs at City Hall given an expert appraisal by a firm of management consultants. On the motion of the Executive Committee's vice-chairman, Mr. Murray W. Hayes, seconded by the chairman, Mr. J. M. Savignac, the sum of \$5,000 has unanimously been made available for a preliminary study of the kind of administrative survey that will be needed.

It would seem unfortunate, however, if this study (even if only preliminary) should be restricted, as the wording of the motion suggests, to a "study of the efficiency of the work of the city's employees and of the reorganization of said staff which might be deemed necessary in the different departments of the city."

Undoubtedly a study of the efficiency of the staff is of great importance; this is proved by the fact that an increase of more than \$7 million had been asked for in the 1959-60 budget for wages and salaries. But what is needed is a wider survey of the City Hall's way of doing its business. The number and the efficiency of the City's employees are only a part (though a very important part) of this necessary general survey.

When similar surveys have been made by outside organizations for other cities, wider terms of reference have almost always been given. When such a survey was made of the municipal government of Winnipeg, for example, the scope of the survey embraced, among other things, a review of personnel, management methods, working conditions, accounting methods, purchasing methods and policies."

A further example is the survey made for the City of New York. The organization making the survey was to undertake a study of the over-all financial problem, the administrative structure of the city, the different departments, records management, civil service examination and recruitment, pensions, inspection and licensing, fuel use, office mechanization, general review of personnel administration, water supply.

It is true that any beginning towards a businesslike examination, however limited, is to be welcomed. But such

limitations as the terms of reference in Montreal seems to suggest may not have been intended. If this should be so, it would seem that the terms of reference might, by amendment, be more comprehensively stated, so that the preliminary study might more clearly indicate the type of wider examination that is really needed.

Civic administration is a very complex organism. It has grown larger year by year. But it has not grown in an orderly fashion, but rather by additions, if not by accretions.

Nor does municipal administration have the standards of business by which to judge its performance. It has no competition. Being, by definition, a monopoly, it goes on, regardless of efficiency. The taxpayer is required to pay for what is provided, whether it is efficient or not.

Nor is the accounting of a municipal administration drawn up in such a way as to show costs in comparison with returns, as is done when the aim is to show a profit. Most of what a city provides are services, not products. And the quality of services is not easily determined, except where competition exists, which may induce customers to go elsewhere.

Under all these circumstances, it is a very healthy thing indeed to have the whole functioning of a municipal administration examined by an expert management organization. Such an examination is not concerned with whether the objectives of the administration are good or bad, but solely with the methods, so that aims may be reached with the most efficiency at the least cost.

Montreal badly needs such an administrative overhaul. And the city needs many improvements to keep pace with the future. It will never be able to pay for them, if too much money is draining away through too many administrative sieves.

Now, when at last an effort is being made to get an expert preliminary appraisal of the sort of survey that will be needed, the scope of that appraisal ought not to be narrowed by actual, or apparent, limitations.

What has been done is good; but it needs to be broadened, and it should be broadened now.

GAZETTE

APR 23 1959

## As Broad As Could Be Wished

The Executive Committee is to be commended for the action it took yesterday, in broadening the scope of the preliminary study to be made by a firm of management consultants into City Hall administration.

On Tuesday the Executive Committee agreed to engage such consultants. But the wording of the motion adopted seemed to be restrictive. It engaged the services of the management consultants "to make a preliminary study of the efficiency of the work of the City's employees and of the reorganization of said staff which might be deemed necessary in the different departments of the City."

There may well have been no restrictive intent in this wording, but it gave the impression that this preliminary study would be confined to the question of the City's employees and their efficiency. This, to be sure, would be a highly important part of such a study. But it would still be only a part.

The need is for unrestricted study of the whole problem of the City's way of doing business.

Yesterday the Executive Committee repealed the motion adopted on Tuesday, and replaced it by another. This new motion asks that the preliminary study by the firm of management consultants be made "with a view to a complete reorganization of the administrative Departments and of the administrative methods of the City, of the re-classification of positions and of the distribution of duties, of the output and efficiency of the civic employees."

This is far better. For this preliminary study (which is to be submitted within 45 days) would indicate the sort of survey that would be needed. To restrict the preliminary study, would be to restrict the survey itself.

The new resolution seems as comprehensive as could be wished. The Executive Committee has acted wisely and well in substituting it for the one adopted earlier in the week.

GAZETTE

APR 24 1959

# 'Staff Survey Broadened By Executive Committee As 'First Intent' Clarified

By MYER NEGRU

Montreal's executive committee yesterday unanimously broadened the scope of the independent survey it contemplates having made by a firm of management consultants of administrative methods at City Hall.

The wider range, it was learned, was the committee's intent Tuesday when it retained the services of three representatives of the Woods, Gordon and Co. firm, though its official resolution seemed to confine the projected study to efficiency of the work of the city's employees and to reorganization staff which might be deemed necessary in the various civic departments.

This apparently restrictive resolution was repealed by the committee and a new one adopted, retaining the same three men — H. Marcel Caron, David Turnbull and Jerome Carriere — to proceed to:

"A preliminary study with a view to a complete reorganization of the administrative departments and of the administrative methods of the city, of the reclassification of jobs and of the distribution of duties, of the output and efficiency of the civic employees."

A report in connection with this preliminary study to the executive committee is to be made within 45 days.

The report will say how long a complete study would take, phases that would have to be looked into and what the cost to the city would be.

A credit of \$5,000 has been made available by the executive committee for the preliminary study.

Yesterday's clarifying action by the committee was taken on motion of Executive Vice-Chairman Murray W. Hayes, seconded by Executive Chairman J. M. Savignac—as was the original initiating step on Tuesday.

Should the committee decide to go ahead with the full survey, following receipt of the preliminary report, city council would have to approve and vote the required funds to pay for it.

A survey of the nature contemplated has been called for by leading public bodies and by the general taxpaying public, with the demand having become insistent since tabling in March of the 1959-60 budgetary estimates entailing tax increases. Part of the increases were lopped off by city council.

GAZETTE

APR 24 1959

APR 29 1959  
LA PRESSE



**EXPERTS EN ADMINISTRATION A L'EXECUTIF** — Le comité exécutif a eu une première entrevue hier midi avec les trois experts de la firme Woods, Gordon, conseillers en administration, engagés pour faire une étude ~~extensive~~ de l'activité des services municipaux

cliché LA PRESSE  
de la métropole. Ils sont ici photographiés en compagnie du président et du vice-président de l'exécutif. De gauche à droite, MM. SELBY SINCLAIR, MARCEL CARON, J.-M. SAVIGNAC, MURRAY HAYES et JEROME CARRIERE.

*Enquête à l'hôtel de ville*

# Étude détaillée du mode administratif

par PIERRE FOURNIER

Trois conseillers en administration ont entrepris il y a une semaine une enquête touchant chacun des services de la ville de Montréal.

Leur mission, d'après les termes d'une résolution adoptée par le comité exécutif, sera d'examiner en détail "les services et les méthodes administratives de la ville, de reclassifier les fonctions et de répartir les tâches parmi le personnel et de déterminer le rendement et l'efficacité de ce personnel."

Pour le moment, leur travail — comme il est d'usage — se résume à une étude préliminaire visant à déterminer s'il y a lieu ou non de procéder à une expertise plus approfondie et le coût probable de cette expertise.

Cout : \$75,000

Pour l'examen préliminaire, dont ils sont tenus de faire rapport à l'exécutif dans un délai de 45 jours, des crédits de \$5,000 leur ont été votés. On estime le cout d'une enquête complète à \$75,000.

En commandant l'enquête, l'exé-

cutif n'a fait qu'obéir aux demandes répétées de nombreux corps publics.

De toute l'histoire de Montréal, on n'aura jamais fait une étude aussi élaborée de l'appareil administratif. En recherchant les moyens de diminuer le surtempo chez les fonctionnaires en 1956, une autre conseillère en administration, Mme Alma Carboneau, avait examiné en surface l'organisation des divers services et, déjà, elle y avait remarqué plusieurs défaillances.

## Critiques

Elle ne pouvait cependant faire une étude plus détaillée sans aller outre aux termes de son contrat.

En mars, quand l'exécutif a déposé un budget prévoyant des dépenses record de \$165,000,000, dont \$77 millions pour le seul maintien des services municipaux, les critiques ont fusé de toutes parts — même de l'intérieur de l'exécutif.

Des journaux, des groupes publiques, des conseillers et de simples citoyens ont demandé avec insistance qu'on cherche les moyens de réduire les dépenses sans déranger les services. On s'en est pris aussi aux 14,500 fonctionnaires municipaux, à qui l'on verserait \$65 millions en salaires au cours de l'année.

Les critiques — à la suite de Mme Carboneau — se sont dit d'avis qu'ils étaient trop nombreux et que leurs salaires étaient demeurement élevés comparativement à l'industrie privée.

C'est pour agréer à ces demandes que le président de l'exécutif, M. J. Marie Savignac, et le commissaire Murray W. Hayes — les deux seuls membres du comité qui soient restés jusqu'à la fin solidaires du budget initial — ont pris l'initiative de commander une enquête à MM. Marcel Caron, David Turnbull et Jérôme Carrière, de la firme Woods, Gordon & Co.

## Vaste expérience

Leurs recherches, espérait-on, permettront de faire le point sur les critiques dirigées contre l'administration et peut-être, dans l'avenir, d'épargner aux contribuables des mots plus lourds.

L'entreprise Woods et Gordon n'en est pas à sa première expérience dans ce domaine. A part les lauriers qu'elle est allée cueillir dans l'industrie privée, elle a mené des enquêtes similaires dans les villes de Kitchener, Sault Ste-Marie, Regina, Sudbury, Toronto et Winnipeg.

LA PRESSE

MAY 5 - 1959

## Enquête à l'hôtel de ville

# Vers la réorganisation complète des services

Bien que les enquêteurs eux-mêmes ne soient pas bavards quant à la nature de leur travail, le prospectus de la firme Woods et Gordon — chargée de faire un examen complet de l'appareil administratif de la ville de Montréal — donne une idée assez nette du genre d'étude qui sera faite.

Pour des raisons qui sont évidentes, M. Marcel Caron, l'un des trois conseillers en administration qui mènent l'enquête, se refuse à discuter de la façon dont se poursuivra l'examen et ce qu'il permettra de découvrir.

"Toute déclaration serait prémature, explique-t-il, et risquerait de créer des complications dans notre travail."

Même s'il s'adresse surtout à l'entreprise privée, le prospectus donne un aperçu général des points que couvriront l'enquête projetée.

Il explique d'abord pourquoi on a recours à des conseillers en administration pour corriger les défaillances qui peuvent se glisser dans la gestion d'une entreprise publique que privée.

"L'entreprise n'a souvent pas à son service des personnes possédant les connaissances requises pour reviser un système administratif, dit le prospectus.

"D'autre part, le personnel peut-il ne pas être suffisant pour qu'on se permette d'assigner des employés à ces fonctions."

Contrairement aux membres réguliers du personnel, le conseiller en administration peut consacrer tout son temps et toute son attention aux problèmes donnés.

"La solution qu'il posera sera objective, impersonnelle et ne subira l'influence de personne.

"Il peut aussi viser sur la vaste expérience qu'il a acquise dans le règlement de problèmes similaires dans d'autres entreprises."

### Réorganisation

Le prospectus énumère aussi les raisons qui militent en faveur d'une réorganisation complète des services administratifs.

"Peu d'entreprises grandissent dans un ordre qui correspond à la logique.

"Souvent, l'expansion est trop rapide. De nouveaux départements, de nouvelles sections sont ajoutées. On crée de nouveaux postes et ceux qui restent aux anciennes fonctions perdent de l'importance. Des fonctions laissées par venir en conflit, atteignent le moral des employés.

"C'est à ce moment que s'impose une expertise du système administratif. Les experts définiront les fonctions de chacun et résisteront aux postes d'autorité."

"Tous les niveaux de la direction acquerront une idée plus précise de l'organisation dans son ensemble tandis que chaque employé saura précisément ce qu'il doit faire, ce qu'on attend de lui et où s'arrête son autorité".

Pour arriver à établir le salaire approximatif auquel correspondent

les fonctions de chacun, les experts tentent de déterminer:

a) si les employés font précisément le travail que commandent leurs fonctions;

b) quelles sont précisément les fonctions et les responsabilités de chacun;

c) si la marge entre les fonctions et les responsabilités des employés est raisonnable comme il se doit;

d) si la relation entre les diverses fonctions est bien celle qui devrait exister;

e) si la classification des tâches est trop ou pas assez élaborée;

f) comment les salaires et les fonctions se comparent avec ceux de l'industrie privée;

g) enfin, si la structure de rémunération est assez flexible pour se prêter au changement constant des conditions.

Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, le syndicat qui groupe les employés de la ville de Montréal ne s'oppose nullement à l'enquête.

M. René Constant, président du syndicat, a déclaré que la décision du comité exécutif répond à une demande que répète depuis 15 ans le syndicat.

"Je ne crois pas qu'on puisse rien reprocher aux fonctionnaires, a-t-il dit.

L'enquête ne démontrera aucune défaillance dans leur travail, mais elle pourra aider à prouver que leurs salaires sont moindres que le niveau général de l'industrie privée."

MAY 6 - 1958

LA PRESSE

Voir ENQUÊTE en page 61

Elle coûterait environ \$150,000

## Etude complète des méthodes administratives recommandée

Les experts de la firme Woods & Gordon engagés par la Ville pour étudier l'efficacité du personnel municipal et des méthodes administratives à l'hôtel de ville ont terminé leur rapport préliminaire et ont recommandé une étude complète et détaillée.

Un tel travail coûterait entre \$125,000 et \$150,000 mais épargnerait plusieurs fois cette somme en

améliorant les méthodes de travail. C'est probablement la même firme qui effectuera l'enquête complète.

Aucun détail du rapport n'a été révélé officiellement mais, de sources officieuses, on apprend que les experts recommanderont surtout une plus grande coordination entre les divers services.

Le directeur des Services municipaux, M. Lucien Hétu, n'a actuellement aucun contrôle administratif sur les services excepté le sien et n'agit que comme officier de liaison entre le Comité exécutif et les différents services.

Les experts désapprouveraient la décision de l'administration d'accorder une allocation de \$70 par mois à plusieurs hauts fonctionnaires pour leur automobile.

Montréal paie actuellement quelque \$66 millions en salaires et en contributions aux divers fonds de pension, ce qui représente plus de la moitié du budget annuel de \$120 millions.

MTL-MATIN

MAY 27 1959

LE PERSONNEL MUNICIPAL

## Etude complète recommandée

Les experts de la firme Wood and Gordon Ltd. qui avaient été engagés par l'administration municipale ont complété leur étude préliminaire et recommandent qu'une étude complète du fonctionnariat municipal soit faite.

Une telle étude coûterait de \$125,000 à \$150,000, rapporte-t-on. Les experts affirment qu'elle per-

mettrait cependant des économies beaucoup plus considérables si l'administration mettait leurs recommandations en pratique.

Les autorités qui ont reçu le rapport préliminaire de ces experts n'en ont pas divulgué la teneur. Cependant il a été révélé que leur principale conclusion serait le manque de coordination entre les divers services.

L'administration n'a pas encore pris de décision quant à l'opportunité de poursuivre l'étude mais on croit qu'elle décidera dans l'affirmative d'ici peu.

Les experts auraient aussi déclenché la politique de l'administration d'accorder une allocation de \$70. par mois pour leur automobile à plusieurs fonctionnaires supérieurs.

LE DEVOIR

MAY 27 1959

# 'Full Probe Expected Into City Efficiency'

A preliminary expert survey between \$125,000 and \$150,000 but of the inner workings at City Hall has now been completed and its findings recommend a full and detailed inquiry, it was learned yesterday.

Such a project would cost be-

between \$125,000 and \$150,000 but might save many times that amount in improved efficiency if implemented.

The firm of Woods & Gordon Ltd. was hired to prepare the original report and will likely be rehired to do the more extensive job if the Executive Committee approves.

Few details of their preliminary findings have been made public, but it was learned that one of the "problems" the management consultants found was a lack of co-ordination between civic departments.

The Director of Services has no administrative control over any of the departments, except his own and simply acts as a sort of liaison officer between the Executive Committee and the departments.

## Auto Allowance

The probbers were also reported to have disapproved of the city's practice of granting \$70-per-month automobile allowances to high placed personnel.

The consultants were expected to present their written report to the administration this week, and the executive will likely decide to authorize the more thorough probe immediately, it was learned. The recommendations would then go to city council.

Hiring of the consultants for the preliminary job was made by the administration during a storm of protest which arose during study of the current city budget by council.

It was pointed out at the time that the city now pays out some \$66,000,000 in salaries, or more than half of the total budget. It was also felt that the increase in personnel to the present 15,000 was "out of proportion."

STAR

MAY 27 1959

AU COUT DE \$150,000

# Enquête sur l'efficacité des services municipaux

Tout laisse croire que la ville engagera de façon permanente les trois experts en administration de la firme Woods and Gordon, pour faire une étude de l'efficacité des services municipaux, du personnel et des méthodes de travail de l'appareil administratif municipal.

Les trois experts, MM. Marcel Caron, Jérôme Carrière et W. Turnbull, ont rencontré hier le président de l'exécutif, M. J.-M. Savignac et lui ont soumis leur rapport préliminaire.

## Des "petits royaumes"

Leur principale constatation au cours des quelques 6 dernières semaines de leur enquête préliminaire est que les services municipaux semblent des "petits royaumes" individuels sans coordination entre eux.

Le coût total de l'enquête complète que la ville confiera à ces experts sera de l'ordre de \$125,000 à \$150,000.

Rien n'a encore été déterminé sur la durée possible de cette enquête. Si les recommandations des experts devaient être appliquées, une fois l'enquête complétée, la ville de Montréal pourrait économiser chaque année des millions de dollars.

## Mesure d'économie

Le comité exécutif a décidé de confier hier à MM. J. B. Paul et Cornelius Sullivan, respectivement auditeur et auditeur adjoint la ville, la vérification du rapport annuel de la Commission de transport de Montréal. Jusqu'ici la ville

engageait des experts de l'extérieur, MM. Roger Messier et Gerald Hawthorn. Le comité a pris cette décision par raison d'économie, à la suggestion du commissaire Alfred Gagliardi.

L'administration a également décidé de recommander au conseil municipal, lors de sa prochaine assemblée, de changer de commercial à résidentiel le zonage de l'avenue Somerled, entre le Grand Boulevard et l'avenue Beaconsfield.

Elle a aussi décidé de soumettre à nouveau aux conseillers le projet de règlement des guides touristiques. Ce projet de règlement avait été retourné au comité exécutif pour plus ample étude, le 21 avril. Ce projet prévoit qu'un guide, pour exercer sa profession, devra obtenir un permis municipal de \$5, passer certains examens devant un bureau d'examinateurs nommés par l'administration municipale et remplir certaines autres conditions dont les suivantes : port d'une insigne et d'une carte d'identité, pas de sollicitation auprès des touristes sur la rue; occupation des postes désignés par le directeur de la circulation M. Jean Lacoste. Le prix maximum serait de \$4 l'heure.

MAY 27 1959

LA PRESSE

# Importantes lacunes révélées

(Par ALBERT OSTIGUY)

L'étude de trois experts sur les méthodes administratives de la Cité de Montréal a révélé que Montréal possède peu d'employés dont les fonctions soient bien déterminées; que la coordination entre les différents services ainsi que le contrôle pourraient être améliorés; qu'une définition imprécise des tâches amène un dédoublement et un chevauchement des activités des différents services; et que plusieurs fonctions, que l'on retrouve ordinairement dans de grandes administrations comme celle de la Cité, n'existent pas ou ne sont pas organisées de façon systématique.

Le Comité exécutif a pris connaissance de ce rapport préliminaire de MM. H.-Marcel Caron, David M. Turnbull et L.-Jérôme Carrière, de la firme Woods, Gordon, conseillers en administration.

Une étude complète coûterait \$150,000 selon les trois experts qui n'ont pas seulement des critiques pour l'administration dans leur rapport. "Ci ce rapport préliminaire semble prendre ton ton critique, soulignent-ils, ce n'est pas voulu. Notre intention n'est certes pas de laisser croire que tout est mauvais dans l'administration municipale. De fait, plusieurs aspects de l'administration sont dignes d'éloges".

#### Les employés supérieurs

Ils ajoutent que le calibre des employés supérieurs les a particulièrement impressionnés. "Nous croyons qu'ils constituent un groupe d'employés aussi compétents, aussi consciencieux et laborieux qu'on puisse trouver dans la plupart des entreprises d'envergure et de complexité comptables, disent-ils. Nous avons également constaté qu'ils étaient en général contrariés du fait qu'ils ont à travailler dans des cadres qui ne sont pas de nature à encourager l'efficacité. Nous croyons qu'ils sont bien disposés et désireux de voir des changements".

L'étude est divisée en trois parties. D'abord l'organisation, puis le personnel et finalement les méthodes.

#### L'organisation

"La Cité de Montréal a connu une expansion extraordinaire au cours des deux dernières décennies, lit-on dans le rapport. Alors que le volume des opérations s'accroissait considérablement, les activités s'étendaient à de nouveaux domaines. A l'instar de plusieurs autres grandes villes, Montréal a dépassé les cadres administratifs qui autrefois répondait à ses besoins. Les changements se sont effectués au fur et à mesure des besoins, mais on n'a jamais procédé à une révision d'ensemble systématique de la structure administrative."

Le rapport suggère donc une meil-

leure répartition du travail entre services et individus, une définition plus précise du rôle de chaque service, une définition plus précise des devoirs et responsabilités de tous les postes de commande, et une interprétation uniforme de la hiérarchie.

#### Le personnel

Au sujet du personnel, l'étude constate que la Commission du service civil est l'organisme de la Cité qui se rapproche le plus d'un service du personnel mais que cette commission a dû faire face à de constantes difficultés puisque la fonction connexe des relations avec le personnel relève d'un groupe entièrement séparé attaché au bureau du directeur des Services. Selon le rapport, c'est pourquoi il y a un mécontentement général parmi le personnel.

Le rapport ajoute que les responsabilités sont tellement partagées qu'il est difficile de désigner le responsable d'un travail donné; que la nomination d'un employé à un poste vacant semble comporter trop de complications; que le système d'examens devrait être complété par des entrevues qui permettraient d'évaluer certains facteurs tels l'ex-

périence, la stabilité et la personnalité; qu'à peu d'exceptions près, les programmes d'entraînement des nouveaux employés et de préparation des chefs de groupe n'existent pas; qu'on ne possède aucune méthode uniforme d'évaluation du rendement; qu'une fois les tâches définies, on n'a jamais tenté de relier ces tâches à des échelles de salaire appropriées; et que le personnel temporaire et le temps supplémentaire posent des problèmes difficiles

et sont cause de déboursés considérables.

#### Méthodes

A propos des méthodes employées, le rapport souligne qu'on ne fait pratiquement que des plans à court terme; que les améliorations et les remplacements sont souvent retardés jusqu'à ce que la situation devienne critique; que la planification détaillée et le contrôle des opérations des services ne sont

souvent faits qu'irrégulièrement; que des renseignements plus exacts et complets sont nécessaires pour permettre à la Cité de décider si elle doit fabriquer certains articles elle-même ou les acheter ou exécuter certains travaux avec ses employés ou les donner à contrat; que le système d'approbation des dépenses est compliqué et prête à confusion; et que le contrôle sur les magasins et l'outillage pourront être resserré.

MTL-MATIN

MAY 29 1959

# Executive Given Initial Survey Reports

By MYER NEGRU

A team of management consultants hired by the city a month ago has found in a preliminary survey that "there are organizational weaknesses at all levels of the civic administration."

In a first report yesterday to Montreal's executive committee, the trio of experts from the firm — Woods, Gordon and Co. — declared that "duties and responsibilities and lines of authority are not clearly defined" and that "judging from what we learned, the civic employee with a clearly defined job is exceptional in the City of Montreal."

The consultants said they are convinced that a detailed survey of the civic administration would enable them to make concrete proposals for improvement in three broad areas — organization, personnel and procedures — with consequent savings in costs of operation.

The experts — H. M. Caron, D. M. Turnbull and L. J. Carriere — thought the proposed survey could be completed in approximately one year at a fee of about \$150,000. They surmised that resulting savings to the city should be "substantial."

## City Council Must Vote Credits

Copies of the report were distributed to members of the executive committee for study before decision is taken on the suggestion of the consultants.

Should the committee come to the opinion that the survey should be undertaken, a request would have to be made to the city council for the voting of the necessary credits.

The consultants were engaged April 23 to make "a preliminary study with a view to a complete reorganization of the administrative departments and of the administrative methods of the city, of the re-classification of positions and of the distribution of duties, of the output and efficiency of the civic employees."

They said their understanding of this assignment was that they were to examine, in as much detail as time permitted, the three main aspects of the city's business affairs — organization, procedures and personnel.

"The purpose of our survey was not to find quick solutions to problems in these areas, much less to criticize or blame anyone for present conditions, but rather to determine whether or not a more detailed survey would be likely to yield worthwhile results," the report said.

## Many Features Are 'Good'

It added "If the tone of this preliminary report is critical it is not intentionally so. We do not mean to imply in any of our comments that everything is wrong and nothing is right in the civic administration. The fact is that many features are worthy of praise. We perhaps tend to ignore these features because we consider it to be our function to concentrate attention on those areas where improvement can be made."

Thus, the consultants commented, one feature that impressed them favorably was "the general calibre of the senior officials in the various departments."

"We consider them to be an able, conscientious and hard-working group, as good a group as could be found in most business enterprises of comparable size and complexity. We also found them as a group to be frustrated at having to work within a framework that is not conducive to efficiency."

The consultants said that in spite of the limited nature of their preliminary survey, they were in no doubt as to the existence of serious problems in the civic administration.

In common with many other large cities, they reported, Montreal has outgrown a form of organization that was once adequate for its needs. Changes in organization had been made "in piecemeal fashion as special needs have arisen," but no systematic review of the organization as a whole had ever been made.

## Some Observations Mentioned

As examples of what they meant, the consultants cited, under the area of organization, the following observations:

1. At the top, the members of the executive committee are attempting to cope with an impossible load of details. This slows up the routine business of the city and it uses up time that might be spent on important matters of policy.

2. There is room for more co-ordination and control of the work of the administrative departments. For the most part they operate as separate entities and this frequently leads to conflicts.

3. Because of the lack of clearly defined duties, there is overlapping and duplication of activities between departments, leading to friction, delays and needless expense.

4. Several functions that are normally found in large organizations like the city are either lacking or are not being handled in an organized way. For example, there is no department with the responsibility for reviewing organization and methods throughout the city; there is no personnel department in the accepted sense of the term.

GAZETTE

MAY 29 1959

### **Closet Approach Specified**

In the area of personnel, the consultants found that the closest approach to a personnel department in the civic administration is the Civil Service Commission. However, although it has been in existence some 14 years, "it has had difficulty in establishing itself and is still experiencing growing pains." A related activity, labor relations, was being handled by an entirely separate group attached to the office of the director of departments.

"Under the circumstances we were not surprised to find almost universal dissatisfaction with personnel policies and procedures," the consultant said.

"In our opinion the whole area of personnel administration needs to be thoroughly examined," they added, citing what they considered some salient weaknesses:

1. Responsibility is so divided that it is difficult to say where it rests. In these circumstances those who wish to can find a way around practically every regulation.

- 2) There is no uniform procedure for appraising performance.

3. Job descriptions are available for most jobs, but no attempt has been made to

assign the jobs to appropriate salary classifications. Thus all manner of anomalies exist in the salary structure.

4. Difficult and costly problems exist in such areas as the use of temporary workers and the use of overtime.

5. Collective bargaining procedures are weak.

The consultants noted that the city's payroll is so large — over \$60,000,000 — "that all aspects of salary administration must be properly organized and controlled."

As to procedures, some, as well as some of the business machines used in the various departments were found by the consultants to be "as up to date and efficient as could be found anywhere."

In the course of their preliminary survey they were told about improvements now under discussion "that could result in savings running into hundreds of thousands of dollars," but they considered that "much remains to be done."

The consultants said improvements also could be made in the area of procedures for planning and controlling activities and for reviewing expenditures.

1. Much of the planning is short-range only; there is a tendency to think in terms of one budget period only.

2. Improvements and replacements are often left until conditions become critical and this usually adds to their cost.

### **Cost Information Needed**

3. There is need for more accurate and adequate cost information to serve as a basis for decisions as to whether the city should make or buy, perform work with city employees or have it done on contract.

4. Procedures for approving expenditures are cumbersome and confusing in many cases without being effective.

5. The control of stores and equipment could be tightened up considerably. A replacement policy for equipment is also needed.

The consultants declared they know, from their experience in similar situations elsewhere, that workable solutions can be found to most of the problems they mentioned.

They said potential savings to the city can be of two kinds: Measurable savings that result, for example, when more effective use is made of staff or unnecessary work is eliminated; and equally important savings that are more difficult to measure and that accrue more slowly, resulting from better organization, more clearly defined jobs, improved morale and better service to the public.

GAZETTE  
MAY 29 1959

# Expect Executive to Approve Probe Into City's Operation

By PAUL LEDUC

The city administration is almost certain to approve a full-scale management inquiry into the city's operations, it was reported today.

The reports came after Executive Committee members took a first look at a preliminary report from management consultants who found "serious problems," and "organizational weaknesses at all levels," in the city administration. The report stated that "few city employees have clearly defined jobs."

Executive members indicated they would approve a broader probe. Funds for such a probe would require council approval, and since the agenda for next week's statutory meeting is now closed the matter will not be taken to council until a special meeting at the end of June.

The strongly worded report calling for an intensive \$150,000, year-long probe, was distributed to members of the Executive Committee yesterday. It was prepared by the firm of Woods, Gordon and Company, who assigned H. M. Caron, D. M. Turnbull, and L. J. Carriere to the task.

The critical report included a pat on the back for the general calibre of senior officials in various departments.

"We consider them an able, conscientious, and hardworking group, as good a group as could be found in most comparable businesses. We also found them frustrated at having to work within a framework that is not conducive to efficiency. We believe they are willing and anxious to have changes made," the report states.

## Three Categories

The findings were split into three categories: organization, procedures, and personnel. Although the probbers found "serious problems," they said they knew workable solutions could be found if an effort is made.

Savings through greater efficiency would exceed the estimated cost of the effort many times, they state.

Under the heading of organization, the report states that the city's expansion has "outgrown a form or organization that was once adequate for its needs."

"Changes in organization have

been made in piecemeal fashion as special needs have arisen, but no systematic review of the organization was ever made."

cope with an impossible load of details, slowing up city business and taking up time that might be spent on important policy matters.

## Problems Listed

Among examples of problems found in organization the report lists:

1—Members of the Executive Committee are attempting to

2—There is room for more co-ordination and control of the work of the departments. For the most part they operate as separate

See SURVEY—Page 4, Col. 1

STAR

MAY 29 1959

## SURVEY

(Concluded from Page Three)  
activities and this frequently leads to "conflicts."

3—Because of the lack of clearly defined duties there is overlapping and duplication of activities between departments, leading to friction, delays, and needless expense. "We came across instances of virtually the same records being kept in different departments, or one department being responsible for part of an activity, and a different department for another."

4—"Most of the directors are attempting to do too much themselves, and their departments are seldom organized so that everyone knows what his job is and work can be processed with a minimum of time, effort and cost."

5—Several functions normally found in large organizations are either lacking or not handled in an organized way. "For example, there is no department with the responsibility for reviewing organization and methods throughout the city. There is no personnel department."

Under the heading of person-

"The closest approach to a personnel department is the Civil Service Commission which, although in existence for 14 years, nei department or labor relations still has growing pains. A related activity, labor relations, is handled by a completely different group.

"Under such circumstances we were not surprised to find almost universal dissatisfaction with personnel policies and procedures concerning all phases of the personnel function.

Weaknesses revealed include:

1—"Responsibility is so divided that it is difficult to say where it rests. In these circumstances those who wish to can find a way around practically every regulation."

2—"Procedures for filling vacancies appear "unnecessarily cumbersome."

3—"With few exceptions programs for training new workers and for developing supervisors are conspicuously lacking."

4—"All kinds of anomalies exist in the salary structure since no attempt has been made to assign the jobs to the appropriate salary classifications.

5—"Difficult and costly problems exist in such areas as the use of temporary workers and the use of overtime."

6—"Collective bargaining procedures are weak. A thorough going review of personnel policies and procedures is badly needed."

Under the heading of "procedures" the report stated:

"Many procedures are still cumbersome and outmoded, although some are of the most modern available; many dull tedious jobs are still done manually when they could be mechanically; in some case unnecessary work is being done and could be eliminated entirely."

Another extensive area where improvements can be made concerns the procedures for planning and controlling activities and for reviewing expenditures, the report states.

Among criticism of procedure the report lists:

1—"Much of the planning is of too short range, with a "tendency to think in terms of one budget period only."

2—"Improvements and replacements are often left until conditions become critical and this usually adds to their cost."

3—"Detailed planning and control of departmental activities is often done on an informal basis instead of being a

STAR

MAY 29 1959

# ADMINISTRATION

## SUITE DE LA PREMIÈRE PAGE

tion, d'une définition plus précise des fonctions, d'une amélioration du moral des employés et d'un meilleur service au public.

"Présentement, commentent les trois spécialistes, nous ne sommes assurés que de deux choses quant à ces économies: d'abord, qu'elles ne peuvent être réalisées qu'après un examen approfondi des faits; puis, qu'elles dépasseront plusieurs fois le coût d'une étude visant à les établir et à les réaliser".

### Aspects dignes d'éloges

Les trois signataires du rapport disent avoir rencontré suffisamment de personnes pour se renseigner adéquatement sur l'organisation de chaque service, de son fonctionnement et de ses problèmes municipaux. En plus d'interroger les employés supérieurs de la ville, les experts ont étudié, disent-ils, de nombreux rapports et tableaux statistiques touchant les opérations de la ville et fait une étude limitée des systèmes, méthodes et formules en usage.

"Si ce rapport préliminaire semble prendre un ton critique, ce n'est pas voulu, notent d'autre part MM. Caron, Turnbull et Carrrière.

"Notre intention n'est certes pas de laisser croire que tout est mauvais dans l'administration municipale. De fait, plusieurs aspects de l'administration sont dignes d'éloges. Si nous avons tendance à ne pas commenter ces points, c'est que nous sommes d'avis que notre fonction est d'attirer l'attention sur les domaines où des améliorations peuvent être apportées. Cependant nous devons souligner que le calibre des employés supérieurs nous a particulièrement impressionnés.

### Question du personnel

"Nous croyons qu'ils constituent un groupe d'employés aussi compétents, consciencieux et laborieux qu'on puisse retrouver dans la plupart des entreprises d'envergure et de complexité comparables. Nous avons également constaté qu'ils étaient en général contrariés du fait qu'ils ont à travailler dans des cadres qui ne sont pas de nature à favoriser l'efficacité. Nous croyons qu'ils sont bien disposés et désireux de voir des changements".

Encore d'après les trois experts: "En dépit de l'étendue limitée de notre étude, nos constatations nous permettent d'affirmer qu'il existe de sérieux problèmes dans l'administration municipale. De plus, nous savons par notre expérience de situations analogues, que des solutions pratiques peuvent être trouvées à la plupart de ces problèmes". De l'avis des trois experts, "toute la question du personnel doit être examinée complètement".

Voici, précisent-ils, les lacunes les plus frappantes:

### Exemples précis

"Les responsabilités sont tellement partagées qu'il est difficile de désigner le responsable d'un travail donné. Une telle situation permet de contourner à peu près n'importe quel règlement.

"La nomination d'un employé à un poste vacant semble comporter trop de complications.

"Le système d'exams devrait être complété par des entrevues qui permettraient d'évaluer certains facteurs, tels que l'expérience, la stabilité et la personnalité.

"A peu d'exceptions près, les programmes d'entraînement des nouveaux employés et de préparation des chefs de groupe n'existent pas.

"On ne possède aucune méthode uniforme d'évaluation du rendement.

"La plupart des tâches ont été définies, mais on n'a jamais tenté de relier ces tâches à des échelles de salaire appropriées. On peut donc relever toutes sortes d'anomalies dans la structure des salaires.

"Le contrôle de la constitution du personnel de chaque service est inadéquat.

"Le personnel temporaire et le temps supplémentaire posent des problèmes difficiles et sont cause de déboursés considérables.

"Les procédures de négociations collectives sont inadéquates".

### Mécontentement général

Autre commentaire: "Nous n'avons pas été surpris de constater un mécontentement général à l'égard des politiques et du système concernant le personnel".

D'autre part, les spécialistes enquêteurs précisent qu'il est évident que des économies directes peuvent être réalisées par la simplification et une plus grande mécanisation du travail de bureau et que des économies indirectes sont possibles par l'adoption de meilleures méthodes de planification et de contrôle des activités des services et de révision des dépenses.

Des exemplaires du rapport Caron-Turnbull-Carrrière ont été distribués aux membres du comité exécutif. Avant que le comité exécutif se déclare favorable à une "étude détaillée de l'administration municipale", comme le rapport préliminaire le préconise, il devra alors s'adresser au conseil municipal et lui recommander de voter les crédits nécessaires à cette fin.

LA PRESSE

MAY 29 1959

# Rapport préliminaire sur MONTRÉAL

## L'administration doit être complètement réorganisée

par RAYMOND MASSE

Les devoirs et responsabilités ainsi que la hiérarchie sont mal définis dans l'administration municipale, à Montréal.

Les trois spécialistes en administration dont les services ont été retenus par l'exécutif le 23 avril dernier l'affirment dans leur rapport préliminaire rendu public hier, à l'hôtel de ville.

"A l'instar de plusieurs autres grandes villes, Montréal a dépassé les cadres administratifs qui autrefois répondent à ses besoins, notamment les trois experts de la société Woods, Gordon & Cie, MM. H. Marcel Caron, David M. Turnbull et L. Jérôme Carrière, qui, comme le faisait la résolution adoptée par l'exécutif, ont procédé "à une étude préliminaire en vue d'une réorganisation complète des services administratifs et des méthodes administratives de la Cité, de la reclassification des fonctions et de la répartition des tâches, du rendement et de l'efficacité du personnel municipal".

"Les changements se sont effectués au fur et à mesure des besoins, mais on n'a jamais procédé à une révision d'ensemble systématique de la structure administrative, ajoutent les experts.

### Défauts d'organisation

"Il n'est donc pas surprenant de constater des défauts d'organisation à tous les paliers de l'administration municipale... Notre étude a révélé que la Cité possède peu d'employés dont les fonctions sont bien déterminées."

Les spécialistes croient que tous les aspects du système administratif peuvent être améliorés et qu'il en résultera : une meilleure répartition du travail entre services et individus; une définition plus précise du rôle de chaque service; une définition plus précise des devoirs et responsabilités de tous les postes de commande; une interprétation uniforme de la hiérarchie et une organisation qui faciliterait l'expédition des affaires de la Cité et qui servirait la population d'une manière plus efficace.

### Etude détaillée suggérée

En concluant leur rapport, les trois spécialistes se disent convaincus qu'une étude détaillée de l'administration municipale — étude d'une durée d'un an et dont les honoraires sont estimés à \$150.000 — leur permettrait de proposer des recommandations concrètes dans les domaines de l'"organisation" du "personnel" et des "méthodes", recommandations qui se traduirraient par des économies dans les coûts d'opération.

"Il est impossible, disent-ils, d'estimer exactement quelles pourraient être les économies éventuelles. Mais sur la base de notre examen succinct et des nombreuses idées émises par les employés supérieurs et autres, nous croyons qu'elles devraient être considérables.

"Nous utilisons le terme "éventuelles" à dessin, parce qu'il est évident qu'aucune économie n'est possible à moins que les recommandations acceptées ne soient mises en vigueur.

### Les économies possibles

Selon les experts, ces économies possibles peuvent se diviser en deux catégories".

"D'abord, il y a les économies qui peuvent se mesurer et qui résultent, par exemple, d'un emploi plus efficace du personnel ou de l'élimination du travail inutile. Il existe également la possibilité d'un autre type d'économies qui sont difficiles à mesurer et qui ne se réalisent qu'à la longue. Celles-ci proviennent d'une meilleure organisation.

Voir ADMINISTRATION en page 26

MAY 29 1959

LA PRESSE

## Civic Efficiency Is Worth The Cost

As it was expected, the management consultants who were called in to take a quick look at City Hall procedures uncovered enough evidence of inefficiency to recommend that a full-blown investigation be undertaken of the entire civic business structure. The pity is that the complete study was not authorized in the first instance, for there already existed enough evidence to make a prima facie case for a thorough inquiry and at the time most city councillors were ardent advocates of acting to save money.

The weaknesses reported at all levels of the civic establishment in the cursory survey are legion. They range from the Executive's unwarranted attention to

petty details to employees trying to do a job without defined duty or authority and cumbersome procedures which result in different departments keeping the same records. The Woods, Gordon & Co. report says general organization, personnel and procedures can all be improved. But it cautions that in the long run the responsibility is the administration's. There can be no savings unless improvements which may be agreed upon are actually put into effect.

To continue work on the city's stewardship will cost \$150,000. There is no doubt that it will be money well spent. There may, however, be some question of just where the money will come from in view of the sharp paring which the administration has been forced by council to do on its budget program. But a way probably will be found through a little more judicious juggling of appropriations, or perhaps even by spreading the cost across all departments since, in the final analysis, all departments should reap the benefits of such a detailed examination.

The City of Toronto is beginning to feel the benefits of a similar study which was completed in 1957. Six of its operating departments have been reorganized, and so have three of its administrative offices. Now the city's committee of implementation is about to tackle its toughest job—the finance department. Last year in the sister city one recommended procedural change resulted in an identifiable saving of \$43,000. Other new approaches under review may bring an additional \$85,000 in savings and mechanization of some accounting procedures may save \$100,000.

It is not always possible to pinpoint precise financial savings in a major reorganization, particularly in view of the changing work load in expanding communities such as Toronto and Montreal. But if administrative snarls are untangled, bottlenecks removed and related functions united through a streamlined establishment designed to cope with changing conditions, costs which are otherwise certain to skyrocket beyond their present high levels may at least be contained.

MAY 30 1959  
STAR

# Un premier coup de balai!

Un premier coup de balai vient d'être donné à l'Hôtel de ville. Oh ! un bien modeste coup de balai : tout juste assez pour nous donner une idée de l'épaisseur de la poussière à enlever. Si l'on s'y met vraiment, il faudra ouvrir toutes grandes les fenêtres, non seulement pour permettre à la poussière de se dégager, mais aussi pour faire de la lumière dans tous les coins.

Il s'agit, on l'aura compris, du rapport préliminaire que les trois experts en administration dont la Ville a retenu les services le 23 avril viennent de soumettre au Comité exécutif sur la portée qu'il faudrait donner à une enquête plus complète sur l'organisation et l'efficacité des services municipaux. Ce rapport, dont on a pu lire la substance dans les journaux d'hier, ne fait pas de recommandations sur le fond du problème. Il ne pouvait en faire après une étude préliminaire de cinq semaines. Mais ses auteurs ont fait assez de constatations pour en venir à la conclusion qu'une enquête fondamentale s'impose et qu'elle pourrait avoir pour résultat des économies considérables et un accroissement appréciable de l'efficacité des services administratifs.

Le témoignage de ces experts confirme l'impression générale à laquelle ont fait écho le maire lui-même et les journaux de même que le public en général : le mode d'administration de la ville de Montréal ne correspond plus à ses besoins, une réorganisation s'impose tant dans la distribution du personnel et sa hiérarchie que dans les méthodes de travail et le partage des responsabilités. On s'en doutait depuis longtemps. La preuve en est faite. Il reste à donner suite au rapport de MM. Caron, Turnbull et Carrière.

Précisons toutefois que si la machine administrative est déréglée, ce n'est pas entièrement la faute de ceux qui président actuellement aux destinées de la Métropole, ni celle de leurs prédecesseurs immédiats, ni de personne en particulier. Ce n'est surtout pas celle des fonctionnaires municipaux, paralysés qu'ils sont par un régime mal conçu qui s'est faussé à la longue et par les interventions politiques. L'usure de la machine administrative est en partie l'oeuvre du temps et en partie celle de plusieurs générations de politiciens dont certains, il faut bien le dire, s'accommodaient volontiers d'une situation qui, selon le rapport, "permet de contourner à peu près n'importe quel règlement".

Cette phrase est l'une des plus significatives du rapport. On serait tenté de dire qu'elle résume tout. Il n'est pas ici question d'accuser personne en particulier : nous sommes en présence d'une situa-

tion de fait que tout le monde déplore et ceux qui la corrigent auront droit à la reconnaissance de tous.

A mesure que la ville grandissait et que les rouages de l'administration devenaient insuffisants, on improvisait des modifications ici et là, de sorte que des services prenaient rapidement plus d'importance que d'autres, que la coordination devenait de plus en plus boîteuse, que les doubles emplois se multipliaient et que, surtout, l'autorité et les responsabilités se disloquaient au point qu'il est devenu possible "de contourner à peu près n'importe quel règlement".

Cela a pu faire l'affaire de quelques politiciens marrons, cela a pu rendre possible la gabegie, mais cela a aussi rendu l'administration plus coûteuse et moins efficace. C'est une situation que les hauts fonctionnaires étaient devenus impuissants à corriger quelles que soient leur compétence et leur bonne volonté, une situation que les conseils successifs ne semblaient pas trop empressés de corriger... jusqu'à ce que le budget de cette année rende la chose tellement évidente qu'on a décidé de faire appel à des experts indépendants de la politique comme de l'administration municipales.

Il reste à pousser plus loin l'enquête dont le rapport préliminaire montre la nécessité. S'il doit en coûter \$150,000 pour la mener à bonne fin, ce sera de l'argent bien placé s'il en résulte quelques millions d'économies ainsi qu'une plus grande efficacité des services administratifs. Il faudra pour cela qu'une fois la lumière faite on ouvre toutes grandes les fenêtres de l'Hôtel de ville et qu'on y passe énergiquement le balai. C'est-à-dire qu'il faudra donner suite aux recommandations que feront les experts.

Il faudra aussi que, d'ici là, on donne carte blanche aux enquêteurs pour qu'ils puissent examiner à fond tous les coins et recoins de l'hôtel de ville.

Une inquiétude a surgi à ce sujet lorsque l'Exécutif a interdit aux chefs de service de communiquer des renseignements autrement que par l'intermédiaire du directeur général des services. D'aucuns se sont demandé si ce n'était pas là une manœuvre pour faire échec à l'enquête qui s'amorçait. Espérons que cette inquiétude n'est pas motivée, car l'enquête serait paralysée ou du moins faussée si les experts ne pouvaient obtenir des services administratifs tous les renseignements dont ils ont besoin. Le remède serait alors pire que le mal.

A l'hôtel de ville

# Défauts d'organisation à tous les paliers de l'administration

Les experts de la Firme Wood, Gordon et Cie, conseillers en administration, ont constaté "des défauts d'organisation à tous les paliers de l'administration municipale". Les trois membres de cette firme, MM. Marcel Caron, David M. Turnbull et L.-Jérôme Carrière, qui avaient été engagés par l'administration pour procéder à une étude préliminaire de l'administration municipale de Montréal sont d'avis qu'il faut mener une enquête complète et que les conclusions de celle-ci, si elles sont mises en pratique, économiseront des centaines de milliers de dollars à la cité.

L'administration avait voté une somme de \$5,000 pour cette étude préliminaire. Les experts croient qu'il en coûterait environ \$150,000 pour une étude complète.

"Si ce rapport préliminaire semble prendre un ton critique, écrivent les experts, ce n'est pas voulu. Notre intention n'est certes pas de laisser croire que tout est mauvais dans l'administration municipale. De fait, plusieurs aspects de l'administration sont dignes d'éloges. Si

nous avons tendance à ne pas commenter ces points, c'est que nous sommes d'avis que notre fonction est d'attirer l'attention sur les domaines où des améliorations peuvent être apportées".

Les experts sont convaincus que les problèmes d'administration qui se posent peuvent être résolus.

Selon eux les principaux problèmes sont les suivants:

Les devoirs et responsabilités ainsi que la hiérarchie sont mal

définis. La Cité possède peu d'employés dont les fonctions sont bien déterminées.

Les membres du Comité exécutif doivent s'attarder à une foule de menus problèmes. Cette situation a pour effet de retarder l'exécution des affaires courantes et d'accaparer du temps qui pourrait être consacré à d'importantes questions de politique administrative.

La coordination entre les différents services ainsi que le contrôle pourraient être améliorés. Souvent ces services opèrent indépendamment l'un de l'autre. Une telle situation est cause de conflits.

Une définition imprécise des tâches amène un dédoublement et un chevauchement des activités des différents services. Il en résulte des conflits, des retards et des dépenses inutiles. On a constaté dans certains cas, qu'à peu près les mêmes registres étaient tenus par des services différents. D'autre part, il arrive qu'une même activité soit répartie entre plusieurs services.

Les mêmes défauts de structure administrative se retrouvent au sein des services. La plupart des directeurs de service exécutent trop de travail eux-mêmes. De plus, leurs services sont rarement organisés de façon que chaque employé connaisse bien ses attributions et que l'on puisse effectuer le travail rapidement, facilement et le plus économique possible.

Plusieurs fonctions que l'on retrouve ordinairement dans les grandes administrations comme la Cité, n'existent pas ou ne sont pas organisées de façon systématique. Par exemple, aucun service n'est responsable de la révision de l'organisation de la Cité et de ses méthodes administratives; il n'existe aucun service du personnel ou des relations ouvrières dans le sens où on l'entend généralement. Par ailleurs, il peut être discutable si la Cité doit continuer d'exécuter certaines fonctions qu'elle assume présentement.

Les experts sont d'avis que tous ces aspects du système administratif peuvent être améliorés. Il en résulterait une meilleure répartition du travail entre services et individus; une définition plus précise du rôle de chaque service; une définition plus précise des devoirs et responsabilités de tous les postes de commande; une interprétation uniforme de la hiérarchie; une

organisation qui faciliterait l'expédition des affaires de la Cité et qui servirait la population d'une manière plus efficace.

## Personnel

Concernant le personnel, les experts ont décelé les lacunes suivantes:

Les responsabilités sont tellement partagées qu'il est difficile de désigner le responsable d'un travail donné.

La nomination d'un employé à un poste vacant semble comporter trop de complications.

Le système d'examens devrait être complété par des entrevues qui permettraient d'évaluer certains facteurs tels que l'expérience, la stabilité et la personnalité.

A peu d'exceptions près, les programmes d'entraînement des nouveaux employés et de préparation des chefs de groupe n'existent pas.

On ne possède aucune méthode uniforme d'évaluation du rendement.

La plupart des tâches ont été définies, mais on n'a jamais tenté de relier ces tâches à des échelles de salaire appropriées.

Le contrôle de la constitution du personnel de chaque service est inadéquat.

Le personnel temporaire et le temps supplémentaire posent des problèmes difficiles et sont cause de déboursés considérables.

Les experts relèvent aussi des anomalies dans les méthodes de travail.

Selon les experts une étude complète du problème prendrait environ un an.

Le comité exécutif doit prendre une décision bientôt à savoir si l'on entreprendra une telle étude.

1<sup>er</sup> DEVOIR  
MAY 30 1959

## **"Pourquoi payer des experts de l'extérieur pour ne rien obtenir ?" demande M. Gagliardi**

L'administration municipale a fait un premier pas pour réduire les dépenses inutiles à l'hôtel de ville.

Elle a, en effet, décidé de faire auditer les livres de la Commission des transports par les auditeurs de la cité au lieu d'en gager une firme de l'extérieur.

Il ne s'agit évidemment que d'une somme de \$10,000 mais beaucoup considéraient cette dépense complètement inutile puisque la ville paie des fonctionnaires comme vérificateurs et que ces derniers sont tout aussi qualifiés que d'autres de l'extérieur pour faire le travail.

Avant que l'on prenne cette décision, le commissaire Alfred Gagliardi a demandé quel avait été le résultat de l'engagement de deux auditeurs de l'extérieur par les années passées et on lui a tout simplement répondu que rien n'était sorti de cette dépense. Il a alors suggéré que la ville elle-même fasse l'audition de ces livres.

"Nous engageons une foule d'experts de l'extérieur à des prix fantastiques pour étudier des rapports et ces gens ne trouvent rien. Il nous remettent les rapports en nous disant qu'ils sont parfaits, a déclaré M. Gagliardi. S'il ne s'agit que de faire dire que tout est bien, autant se le faire dire par nos fonctionnaires à qui nous ne paierons pas un sou de plus que par des gens d'en dehors de l'Hôtel de ville engagés à fort prix."

DIMANCHE-MATIN

MAY 31 1959

Some Councillors Skeptical

(2)

# City Council Approves Survey

City council last night, with three councillors dissenting, made \$150,000 available to its executive committee for an objective study of three broad areas of the civic administration — organization, personnel and procedures — by a firm of well known management consultants.

Approval of the committee's unexpected request for the credits came after the council had voted down a motion of Coun. Frank Hanley, MPP, seconded by Coun. Albert Collette, to refer the matter back for further study. Only six councillors voted for the referral, which was opposed by 72.

Three experts from the firm Woods, Gordon and Co., engaged by the executive committee for a preliminary survey to determine scope of a thorough study, have found that "there are organizational weakness at all levels of the administration."

The consultants have indicated in their preliminary report that a detailed study would enable them to make concrete suggestions for improvement, with consequent "substantial" savings in cost of operations.

But, during the discussion on the matter that got under way at outset of an afternoon sitting, it was apparent that some councillors were skeptical as to eventual implementation of such recommendations the experts might make. Experience with past surveys, some observed, did not make for optimism.

Executive Chairman J. M. Savignac, however, pledged that the executive committee as such would move for implementation of the report of the consultants. He said it might even be necessary to go before the Legislature for amendments to the city charter in order to do so.

Another unexpected request from the executive committee — for a \$1,500,000 appropriation, in anticipation of borrowing, for the laying of water mains and services — was unanimously accorded by the council.

As agenda for the meeting, which opened Monday, had been closed, the executive committee in a surprise move asked and obtained the permission of the council to introduce these two new unlisted items.

Earlier, the committee at its regular morning sitting had unanimously decided, in principle, with Committeemen Pierre DesMarais and J. N. Drapeau absent, to order the year-long management survey carried out. But before the consultants could be given the contract the committee had to make sure sufficient funds would be available for the fee.

Coun. Roger Sigouin, opening debate on the requested transfer of credits, noted that a similar study in the City of Toronto had cost only \$75,000, and Coun. Jean Meunier suggested that only \$100,000 be voted now, with council to be asked later for more if it were required.

Administration Vice-Chairman Murray W. Hayes, who first advocated that independent man-

agement consultants be called in, declared that Toronto's population is only about half Montreal's. He added that, because of the metropolitan Toronto set-up, the Queen City has only one-third the number of Montreal's employees and certainly fewer

he rather thought the cost would not exceed \$125,000. But the executive committee had deemed it advisable to ask for the outside amount now rather than possibly have to come back later for more.

Leader of Council Marcel La-

ing \$150,000" he wished to have assurance first that the city council would accept the recommendations when made. He said he felt the council would not be able to accept them.

"Just before the next election, will this council be ready to accept a report that will recommend a reduction in the number of employees?" Mr. Hanley asked.

He declared that in his opinion heads of civic departments are better qualified than the suggested experts to determine how many employees their department should have. The department directors, he added, are in a position to know whether employees should be dismissed and to make reports to the administration accordingly.

Coun. Lucien Saulnier, commented that he would vote in favor of the credits "even though probably it will be a waste of money," because he would not wish it said nothing had been done because council had refused funds. But he did not think, he said, it was at the level of experts that the taxpaying public could expect relief. The problems of administration in the departments would remain, Mr. Saulnier held.

Mr. Saulnier argued that the kernel of Montreal's problem was the question of revenues, that the city had not enough revenues, and that repeated requests should be made to the province for return of some of the provincial taxes collected here.

By Myer Negru

civic departments.

Mr. Hayes told council the experts would be paid on a fee basis, and that the total might not reach \$150,000. This depended on the number of persons and their qualifications they would

faille expressed the hope the study would be a complete one, and he urged that the experts consult rank-and-file councillors because of the latter's experience.

But Coun. Hanley insisted have to use for their survey, and that "before we start wast-

JUN 3 - 1959

GAZETTE

# Le Comité exécutif accepte, en principe, d'engager des conseillers en administration

Le Comité exécutif a décidé en principe, à l'unanimité, hier, d'engager des conseillers en administration pour une étude complète des méthodes administratives de la Cité. L'étude durera un an.

Trois experts d'une firme ont présenté un rapport préliminaire la semaine dernière sur les lacunes administratives. Ils ont déclaré que de sérieux problèmes se posaient et que peu d'employés dont les salaires et les contributions aux divers fonds de pension versés par la Ville atteignent \$86 millions cette année n'ont d'emploi bien déterminé.

\$150,000

Comme le rapport était prêt pour le début de la séance du Conseil municipal dans l'après-midi, M. J.-M. Savignac, président de l'Exécutif, a obtenu la permission de le déposer et de demander un virement de crédit au montant de \$150,000 provenant du fonds des dépenses imprévues.

Les conseillers ont semblé favorables à ce projet, mais à 6 h. la mesure n'avait pas encore été adoptée.

Le leader du Conseil, M. Marcel Lafaille, a félicité l'administration de cette initiative mais a demandé qu'on consulte également les conseillers car, a-t-il dit, si tout va bien dans un service, c'est le directeur qui est félicité, mais si quelque chose va mal, on blâme immédiatement les conseillers.

Quant au conseiller Frank Hanley, il a voulu savoir si le rapport recommandait le congédiement de certains employés, quelle serait l'attitude de l'administration immédiatement avant des élections. Il sera dissident à moins que le Conseil s'engage à donner suite aux recommandations des experts.

M. Guy Vanier a demandé qu'une fois les recommandations mises en vigueur, qu'on garde les services de techniciens pour surveillance.

Le commissaire DesMarais ayant qualifié le rapport préliminaire de la firme Woods Gordon de pas sérieux, M. Alfred Gagliardi a déclaré que lorsque l'Exécutif fait ce que le Conseil lui demande, les conseillers de la Ligue disent que cela n'est pas sérieux. Il a ajouté que si le rapport Carboneau était si bon que cela, l'administration précédente aurait dû en accepter les recommandations et les mettre en vigueur.

Le conseiller Lucien Croteau a, pour sa part, demandé qu'on tarde à une séance ultérieure une décision à ce sujet afin de savoir si d'autres firmes ne voudraient pas faire l'enquête à meilleur marché.

## Crédit de \$1,500,000

Le Conseil a approuvé un crédit de \$1,500,000 pour la pose de conduites et de services d'eau, bornes-fontaines, soupapes et pitomètres, l'achat de compteurs à eau y compris la préparation des plans et les travaux corrélatifs dans des secteurs construits récemment.

Cette somme proviendra du règlement d'emprunt de \$11,250,000 adopté par le Conseil lundi.

JUN 3 - 1959

MTL-MATIN

*Atte. de son au verso (2)*

L'ETUDE SUR LE FONCTIONNARISME

# Le Conseil permet l'engagement d'experts au coût de \$150,000

Par Jean-Marc LALIBERTE

Après quelque hésitation, le Conseil municipal a autorisé hier soir un virement de crédit de l'ordre de \$150.000, qui permettra à l'administration d'engager des experts de la firme Woods Gordon & Cie pour conduire une enquête approfondie sur toute l'administration municipale.

Hier matin, le comité exécutif avait voté en principe l'engagement de ces experts et hier après-midi, au début de la séance, le président, M. Jos-Marie Savignac a introduit un rapport demandant un virement de crédit de \$150.000 du poste des dépenses contingentes à celui de dépenses imprévues d'administration.

Durant tout l'après-midi les conseillers ont discuté de l'opportunité de faire faire une telle étude. Plusieurs ont demandé s'il était raisonnable de dépenser ainsi \$150.000 quand on connaît le sort réservé ordinairement à de tels rapports.

Au début de la séance du soir, on avait fait distribuer aux conseillers une copie du rapport préliminaire des experts. Les conseillers Hugh Hanson, Ross Davidson, E.W. O'Flaherty, Dave Rochon, Austin J. Murphy et le Dr Albert Guilbault ont participé au débat. A l'exception de ce dernier tous se sont prononcés en faveur de l'étude.

Le Dr Guilbault a déclaré qu'il ne consentira à étudier un nouveau rapport sur le fonctionnement municipal tant et aussi longtemps qu'on ne lui aura pas prouvé que le rapport préparé par Mme Alma Carbonneau "est déficitaire". "Je comprends, dit-il, que l'on ne peut demander à des nains de poursuivre une initiative prise par des géants. On a enterré le rapport de Mme Carbonneau sans nous l'avoir soumis. Je ne doute pas de la valeur de la firme d'experts que l'on nous propose aujourd'hui, mais il reste que l'on n'a pas tenu compte du rapport de Mme Carbonneau, c'est pourquoi je ne puis pas accepter d'étudier un nouveau rapport tant et aussi longtemps que l'on ne m'aura pas prouvé que ce premier rapport n'était pas satisfaisant."

Le conseiller Hanley a ensuite proposé une motion de référence après que le maire Sarto Fournier lui eut refusé le droit d'expliquer sa dissidence. La motion fut défaite par un vote de 72 à 6.

Le virement de crédit fut enfin autorisé avec la dissidence de quelques conseillers.

Voici un résumé du débat de l'après-midi.

Hier après-midi, au cours de la séance du Conseil, le président du comité M. Jos-Marie Savignac a demandé l'autorisation d'introduire dans l'ordre du jour un rapport de l'administration demandant qu'une somme de \$150.000 soit prise au poste des dépenses contingentes pour être versée à celui des dépenses imprévues d'administration. Il a expliqué que cette somme devait servir à payer les frais d'une étude complète sur le système administratif de la cité dans le but de savoir comment la cité pourrait écourter en reorganisant ses divers services.

Un long débat s'en est suivi au cours duquel plusieurs conseillers ont exprimé des doutes sur la nécessité, à ce coût, d'une telle étude étant donné que l'on ne sait pas si l'administration ac-

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

ceptera de mettre en pratique les conclusions de cette étude. Le conseiller Jean Meunier a ouvert le débat en protestant

(suite à la page 2)

ports sont introduits au cours d'une séance du conseil. "Cette

## Le Conseil permet...

(Suite de la première page.)  
manière de procéder, dit-il, prive le conseil de certaines informations qu'il est en droit d'avoir. L'administration prépare un ordre du jour qu'elle doit nous faire tenir au moins 48 heures avant l'ouverture de la séance. Or, depuis quelque temps il arrive fréquemment que le président du comité nous demande la permission d'introduire certains rapports supposément très importants. Si ils sont si importants on devrait avoir au moins le souci de prévenir les conseillers quelque temps à l'avance afin qu'ils sachent exactement de quoi il s'agit".

### Somme trop élevée

Le conseiller Roger Sigouin s'est demandé si la somme de \$150,000 n'était pas un peu trop élevée quand on sait qu'une enquête identique à Toronto n'a coûté que \$75,000. "De plus, a-t-il ajouté, nous ne savons pas si c'est une somme minimum ou un montant maximum que nous voulons. Est-ce que nous pouvons avoir au moins l'assurance que dans quelques mois l'administration ne viendra pas nous demander des crédits supplémentaires?" a-t-il demandé.

Le conseiller Marcel-R. Lafaille a félicité l'administration de sa décision mais il a exprimé l'espoir que les experts consulteront les conseillers municipaux. "Si à cause de l'incompétence d'un employé quelque chose de désagréable se produit, dit-il, ce ne sont pas les directeurs de services que les électeurs consultent mais les conseillers du district. Ce sont les élus du peuple qui ont le blâme quand ça va mal. Il serait donc souhaitable que ces experts consultent les conseillers qui ont une certaine expérience de ces problèmes".

### L'administration essaie-t-elle donner suite au rapport?

Le Conseiller Frank Hanley a déclaré qu'il s'opposait à ce qu'une telle enquête soit tenue pour la bonne raison qu'il est convaincu "que ni l'administration ni le Conseil n'accepteront de réduire le personnel".

"Il y a pas très longtemps, dit-il, le maire Jean Drapeau et son administration ont congédié 230 employés manuels et à cause de cela ils ont été défait aux élections. Ce rapport doit être prêt dans un an. Je doute que le Conseil aura le courage, à la veille des élections, d'accepter les conclusions d'un rapport qui recommanderait le congédiement d'employés. A moins que tous les membres du Conseil ne s'engagent à l'avance d'accepter les conclusions du rapport, je ne puis qu'être dissident à l'approbation de ce virement de crédit."

M. Lucien Saulnier après avoir souligné que le geste de l'administration a été posé après les débats qui ont mar-

qué l'étude du budget et l'attitude des journaux qui ont réclamé une telle enquête, déclare qu'il votera en faveur du rapport non pas pour accepter la façon dont procède l'administration mais parce qu'un vote contraire serait mal interprété.

Personnellement, dit-il, je ne crois pas que ce soit un rapport d'experts qui assurerait aux citoyens un soulagement du fardeau des taxes et qui hâtera la réalisation d'un programme

dépenses capitales qui s'imposent. Cela dépend uniquement de l'efficacité des administrateurs et je suis d'opinion que si le comité exécutif tenait compte des avis de la Commission du service civil des sommes considérables d'argent pourraient être économisées".

M. Saulnier dit qu'il croit que l'on veuille faire croire à la population que le rapport des experts réglera tout le problème. "Le vrai problème, dit-il, est une question d'argent. Tant et aussi longtemps que l'administration ne fera rien pour assurer à Montréal les revenus dont elle a besoin, la ville aura de la difficulté. Il est temps plus que jamais de réclamer de Québec la part qui nous revient".

### Des surveillants

Le conseiller Guy Vézina est en faveur de l'étude proposée par la firme Woods & Gordon mais il suggère que l'administration établisse immédiatement un système de surveillance dans les divers services. "Il ne s'agit pas d'organiser un système de police, dit-il, mais nous pourrions avoir un comité où un officier nanti de pouvoirs spéciaux qui exercerait une surveillance constante sur les opérations dans les divers services et ferait rapport périodiquement à l'administration. Avec un tel système les administrateurs seraient constamment au courant de ce qui se passe et pourraient remédier aux problèmes au fur et à mesure qu'ils se présenteront".

Le conseiller Jean Labelle a suggéré que l'administration de Montréal soit modifiée de façon à ce que tous les conseillers soient élus par le peuple et que le Conseil désigne un exécutif dont chacun des membres serait responsable d'un service à la façon des gouvernements supérieurs qui ont leurs ministres.

### Rapports envoyés aux sublettes

Le conseiller Edmond Hamelin a rappelé qu'en 1948 l'administration a dépensé \$40,000 pour engager des experts de Chicago qui devaient faire une étude sur la classification des tâches. Le rapport était tellement compliqué, dit-il, que toute cette affaire a tourné en queue de poisson et rien n'a été fait. Ce furent \$40,000 jetés à l'eau". Il doute fort

que l'étude que l'on veut entreprendre ait un meilleur sort.

Le conseiller Hugh Savage croit qu'une somme de \$75,000 serait suffisante pour une telle étude. "Après, dit-il, nous voterons un autre \$75,000 pour la mise en pratique des conclusions".

M. Pierre DesMarais a rappelé lui aussi toutes les études qui ont été faites par le passé et qui n'ont donné aucun résultat. Il a signalé en particulier celle faite par Mme Alma Carboneau que l'administration actuelle a enterrée.

Il rappelle que la Commission du Service Civil a été créée dans le but de mettre fin au patronage. "Mais aujourd'hui, dit-il, on se lout des avis de la Commission et l'on continue de faire entrer de nouveaux employés par la porte d'en arrière.

M. DesMarais souligne que le rapport préliminaire soumis par les experts est un rapport qui pourrait être soumis à "n'importe qui". "Nous avons payé \$5,000 pour nous faire dire qu'il y avait un problème" dit-il.

Le commissaire DesMarais soutient qu'avec l'administration actuelle on peut douter avec raison que les conclusions du rapport soient mises en pratique, en supposant que le rapport serait sérieux.

Le commissaire Gagliardi a répondu qu'il était illégal, après avoir réclamé une telle enquête, de vouloir critiquer le geste de l'administration.

Plusieurs conseillers l'ont interrompu pour lui dire qu'ils n'avaient pas demandé une telle enquête mais réclamé de l'administration qu'elle prenne ses responsabilités et mette fin aux abus qui se commettent.

Le conseiller Jean LaRoche a lui aussi soutenu qu'une somme de \$150,000 était trop élevée pour défrayer le coût d'une telle étude. Il a dit que seule l'administration peut mettre fin au gaspillage en s'attaquant résolument au problème. "Et même là, dit-il, c'est un travail d'au moins quatre ans".

Le dernier orateur de la séance de l'après-midi a été le conseiller Lucien Croteau qui a mis en doute, lui aussi, l'efficacité d'une telle étude. "J'apprends, dit-il, que ce rapport extrêmement coûteux va rester sur les tablettes comme tous les autres qui ont été préparés par le passé."

M. Croteau a soutenu que le montant demandé est "exorbitant". Il dit que l'on a déjà payé trop cher le rapport préliminaire qui ne fait que dire ce que tout le monde savait déjà.

Le conseiller Croteau recommande que l'on remette l'étude de cette demande de l'exécutif à une prochaine séance et qu'entre-temps l'administration demande à d'autres firmes quel prix elles demanderaient pour une telle étude.

Le conseil a alors adjourné sa séance à 8h30 p.m.

## *At City Hall*

# Council Approves \$150,000 Credit For Civic Survey

By PAUL LEDUC

In a surprise move last night, city council decided to transfer credits allowing the hiring of a firm of management consultants to make a detailed analysis of internal administration at City Hall.

Three councillors dissented. Earlier a motion to return the project to the Executive for further study was defeated by a 72 to 6 vote.

The item, which was not on the agenda, was added with council's consent at request of Executive Committee chairman J. M. Savignac. It will permit hiring of the firm of Woods and Gordon Co. at a cost of \$150,000. Council also voted a \$1,500,000 credit for laying of water mains and conduits, hydrants, valves and other works.

Although not strongly opposed, the motion touched off a two-and-one-half-hour debate.

### Doubts Voiced

Several councillors expressed doubt that council would ever implement recommendations of the proposed survey. Others maintained the real trouble at City Hall did not lie with employees but with the administrators.

Councillor Lucien Croteau suggested the motion should not specifically ask hiring of Woods and Gordon, but instead should allow for calling of comparative prices.

"Other equally competent firms may be able to do it at a lesser price. The \$150,000 is not a very reasonable price," he stated.

Mr. Croteau said he feared the expected report would "fill another niche in a pigeon-hole." He listed studies made by experts in the past which were almost all completely ignored.

### Politically Inspired?

Committee member Pierre DesMarais maintained the report was politically inspired, and "an attempt by the administration to save face for its lack of competence."

Mr. DesMarais said he would not oppose the transfer because it would be called a backward step, but "it's just another smoke-screen of the kind the administration has been pulling ever since it came to power and will

continue to pull only until the next elections."

Mr. DesMarais said the "sore spot" was not complex, it was due to "patronage," and an administration which "has a royal contempt for the Civil Service Commission."

He recalled his administration had obtained an efficiency survey in three departments compiled by Mrs. Alma Carboneau. "But it was used as a political balloon."

He claimed the preliminary survey made by Woods and Gordon "contains nothing but generalities which could have been addressed to any large firm or government. Because it is always a good idea to reorganize." He claimed the consultants "do not have the means of implementing their reports."

Councillor Alfred Gagliardi objected to Mr. DesMarais' speech saying it was "convicting Woods and Gordon before they start. We should at least have gested would mean savings for the courage to give them a taxpayers and increased revenue for the city in more efficient work."

Councillor Hanley said the "DesMarais administration fired several hundred men not long before the last elections. It probably cost them the elections."

Mr. Hanley noted that the year-long report would now be made shortly before the next elections, "and I won't approve it unless council agrees to brave political discontent over firing people by implementing the recom-

responsibility over each civic department, by the Commission form of government.

Committee vice-chairman answered comparisons between the \$150,000 cost and the \$75,000 the city of Toronto proper paid the same year after many of its services were taken over by the Metropolitan Council there.

"Toronto has one-third our employees, far fewer services, and little more than half our population," he said.

Council Leader Marcel Lafaille said he hoped all councillors would send the experts their views on problems at City Hall, "since most of us are aware of many of the problems."

"The councillors get blamed for everything that goes wrong here, so their experience and observations could be of some help in improving matters," Mr. Lafaille stated.

Councillor Max Seigler said improvements likely to be suggested would mean savings for the city in more efficient work.

"Hundreds of persons could be employed right now on these projects, and prompt completion would mean increased tax revenue for the city. Some builders get tired of waiting and build without a permit, knowing they will only be fined \$40," he declared.

Councillor Lucien Saulnier said he did not believe tax relief would be carried out "at the level of experts. It's a case of getting back our revenue from the Provincial government."

A more efficient system of public works inspection would also save a lot of money because

Councillor Jean Labelle spoke along the same lines, and suggested the administration obtain a change in the administration within two years." Mr. Seigler so that all councillors would be elected, that the Executive Committee members be selected by a council at large, and that an experts who don't know any more elected councillor have the direct than we do."

Councillor Charles Mayer said

STAR

JUN 3 - 1959

it was obvious the administration knew of many of the most serious problems. "It's up to you to change this, so why don't you rather than spend money to confirm your beliefs."

Councillor Jacques Laroche said he had worked in reorganizing firms for some 14 years and he found the preliminary survey unworthy of voting further credits.

Councillor Hugh Hanson said the brewery for which he formerly worked had used two management consultants and he found the \$150,000 credit "quite reasonable."

Councillor Ross Davidson objected to Mr. Hanley's suggestions that political motives would prevent council from implementing the report. He also suggested firing of staff would not be needed with "normal retirements and resignations absorbing staff cuts."

Councillor Dr. Albert Guibault maintained "no system of government is better than its administrators. It can't be good if they are incompetent or in bad faith."

He said he hesitated to vote in favor of the transfer "as long as the administration doesn't show why it shouldn't proceed with the Carboneau report (which cost \$14,000), in the first place."

#### Contracts Awarded

Later Council tabled a resolution to award the Noma Construction Co. Ltd., an \$82,305 contract to build two foremen's headquarters, one in the Lafond Yard and the second in the Port-Royal Yard.

Authorization was given by councillors to the civic administration to charge to three loan bylaws the amount of \$1,500,000 for the reconstruction of the Wellington street tunnel under the CNR tracks near Sebastopol street.

It was pointed out that the firm of consulting engineers of Lalonde and Valois will soon complete plans and specifications for this project.

After the official approval of the plans by the Canadian National Railways Company and the authorization of the Board of

Transport Commissioners, the Executive Committee will call for tenders.

A \$75,000 credit was voted for the installation of a new boiler in the Montreal Botanical Garden in the east end of the city. Council also voted a \$94,689 credit for the payment of the construction of the Viau street sewer in connection with the extension of an emissary at the time of the construction of piers in this area.

Council then adjourned until this afternoon.

STAR

JUN 3 - 1959

## Les Services Municipaux.

• \$150,000 Pour une enquête détaillée.

par RAYMOND MASSE et JACQUES DELISLE

Des spécialistes entreprendront une étude détaillée de l'administration municipale, à Montréal, et formuleront ensuite des recommandations concrètes dans les domaines de l'"organisation", du "personnel" et des "méthodes de travail", recommandations qui se traduiraient par des économies dans les coûts d'opération.

Ainsi en a décidé hier soir le conseil municipal en mettant à la disposition du comité exécutif, au poste des dépenses imprévues d'administration, une somme de \$150,000 à cette fin.

On se rappelle qu'un rapport préparé par des spécialistes en administration que le comité exécutif avait chargé le 23 avril de procéder à une étude préliminaire en vue d'une reorganisation complète des services administratifs et des méthodes de travail, a été rendu public jeudi de la semaine dernière.

### Enquête d'un an

Ces spécialistes, attachés à la maison Woods, Gordon & Cie, se disaient convaincus, en concluant leur rapport, qu'une étude détaillée de l'administration municipale — étude d'une durée d'un an et estimée à \$150,000 — leur permettrait de suggerer des remèdes concrets.

Or hier après-midi, le conseil municipal siégeait. Il était sans d'un agenda mis au point jeudi dernier par le comité exécutif, agenda dont aucun des item ne faisait allusion au rapport soumis par MM. H-Marcel Caron, David M. Turnbull et L-Jérôme Carrière.

Des la reprise des délibérations suspendues depuis la veille, M. J.-M. Savignac, le président du comité exécutif, a obtenu l'autorisation de ses collègues du conseil de déposer sur "la table" du greffier, M. C.E. Longpré, un rapport de l'administration.

### Trois dissidences

Et le débat s'engagea. Il dura jusqu'à six heures puis reprit hier soir. Tous les 78 conseillers présents, sauf trois, approuvèrent la recommandation faite par le comité

exécutif. Les trois dissidents sont les conseillers Jean LaRoche, Frank Hanley et Jean Meunier.

Quand l'enquête commencera, quand les spécialistes en administration s'attaqueront à la besogne ? Le comité exécutif dispose maintenant du \$150,000 requis et retiendra très prochainement les services des spécialistes, répétait-on, à l'issue de la séance du conseil.

Durant le débat, le conseiller Marcel Lafaille a félicité l'administration du geste qu'elle a posé en retenant les services des experts en avril dernier. Il dit espérer que les conseillers municipaux feront parvenir aux spécialistes leurs suggestions sur ce qu'ils remarquent de défauts dans l'administration.

Pour sa part, le conseiller Hanley a expliqué qu'il n'a pas confiance en ce genre d'enquête. "Il y a eu d'autres rapports similaires qui n'ont rien donné".

### Problèmes de revenus

Le conseiller Lucien Sauvageau a noté "le danger qu'on essaie de faire croire que l'enquête va régler tous les problèmes.

"Le problème de Montréal est un problème de revenus, ajouta-t-il. Que l'on demande donc de façon de plus en plus urgente les revenus dont le provincial s'est emparé. Ce ne sont pas les experts qui vont donner à l'administration le dynamisme nécessaire à l'exécution de travaux publics nécessaires.

Le conseiller Max Seigier compre que les spécialistes permettront de mettre fin à de tristes états de chose.

"Il y a beaucoup à faire à Montréal pour améliorer l'administration. Dans le cas de la construction de pavages et de trottoirs, des entrepreneurs savent qu'ils ne sont pas surveillés ou les inspecteurs ne s'acquittent pas convenablement de leur travail. Des trottoirs construits il y a deux ans sont pleins de trous. Cela coûte des millions à la ville. Cela entraîne des réparations coûteuses. Mettons en blanc et noir ce qu'il faut faire."

### Enquêtes passées

Le conseiller Pierre DesMarais a aussi fait remarquer que d'autres enquêtes n'ont pas eu de suite. Il a ajouté que ceux qui ne voteraien

pas en faveur de la dépense de \$150,000 seraient accusés d'être rétrogrades, alors qu'en réalité, dit-il, l'administration actuelle tente de "se sauver la face".

En réplique, le conseiller Alfred Gagliardi a demandé à M. DesMarais d'avoir le courage de voter contre la demande de crédit s'il est tellement convaincu que l'enquête n'aura pas de suite.

Le conseiller Lucien Croteau a dit craindre que le prochain rapport ne demeure sur les tablettes. Il prétend que le montant de \$150,000 est exorbitant.

"En principe, l'enquête sera une bonne chose, a ajouté M. Croteau. Mais pourquoi ne pas se renseigner et voir si une autre société de spécialistes ne ferait pas la même enquête à un coût moindre ?", termina-t-il.

### Tracteurs célèbres

Le conseiller Dave Rochon a insisté sur la nécessité d'éviter le gaspillage. A l'appui il a donné l'exemple de l'achat, il y a plusieurs années, de 85 tracteurs de petites dimensions avec lesquels on n'est jamais parvenu à déneiger convenablement les trottoirs.

Enfin, le conseiller Albert Gilbeault a dit que ce n'est pas le système qui est mauvais mais les administrateurs.

Appuyé par le conseiller Albert Collette, le conseiller Frank Hanley a proposé en vain que la recommandation soumise soit référée au comité exécutif pour plus ample étude. 72 conseillers ont rejeté cette motion de référence. Ont voté en faveur : les conseillers Edmond Hamelin, Hanley, Collette, J.-B. Delisle, LaRoche et Fernand Drapeau.

LA PRESSE

JUN 3 - 1959

par RAYMOND MASSE et JACQUES DELISLE

Des spécialistes entreprendront une étude détaillée de l'administration municipale, à Montréal; et formuleront ensuite des recommandations concrètes dans les domaines de l'"organisation", du "personnel" et des "métodes de travail", recommandations qui se traduiraient par des économies dans les coûts d'opération.

Ainsi est-il décidé hier soir le conseil municipal en mettant à la disposition du comité exécutif, au poste des dépenses imprévues d'administration, une somme de \$150,000 à cette fin.

On se rappelle qu'un rapport préparé par des spécialistes en administration que le comité exécutif avait chargé le 23 avril de procéder à une étude préliminaire en vue d'une réorganisation complète des services administratifs et des méthodes de travail, a été rendu public jeudi de la semaine dernière.

#### Enquête d'un an

Ces spécialistes, attachés à la maison Woods, Gordon & Cie, se disaient convaincus, en concluant leur rapport, qu'une étude détaillée de l'administration municipale — étude d'une durée d'un an et estimée à \$150,000 — leur permettrait de suggérer des remèdes concrets.

Or hier après-midi, le conseil municipal siégeait. Il était saisi d'un agenda mis au point jeudi dernier par le comité exécutif, agenda dont aucun des items ne faisait allusion au rapport soumis par MM. H-Marcel Caron, David M. Turnbull et L-Jérôme Carrière.

Dès la reprise des délibérations suspendues depuis la veille, M. J.-M. Savignac, le président du comité exécutif, a obtenu l'autorisation de ses collègues du conseil de déposer sur "la table" du greffier, M. C.-E. Longpré, un rapport de l'administration.

#### Trois dissidences

Et le débat s'engagea. Il dura jusqu'à six heures puis reprit hier soir. Tous les 78 conseillers présents, sauf trois, approuvèrent la recommandation faite par le comi-

té exécutif. Les trois dissidents sont les conseillers Jean LaRoche, Frank Hanley et Jean Meunier.

Quand l'enquête commencera?

Quand les spécialistes en adminis-

tration s'attaqueront à la besogne?

Le comité exécutif dispose mainten-

dant du \$150,000 requis et retien-

a très prochainement les ser-

vices des spécialistes, répétait-on, à

l'issue de la séance du conseil.

Durant le débat, le conseiller Marcel Lafaille a félicité l'adminis-tration du geste qu'elle a posé en retenant les services des experts en avril dernier. Il dit espérer que

les conseillers municipaux feront parvenir aux spécialistes leurs sugges-tions sur ce qu'ils remarquent de défauts dans l'administration.

Pour sa part, le conseiller Hanley a expliqué qu'il n'a pas confiance en ce genre d'enquête. "Il y a eu d'autres rapports similaires qui n'ont rien donné".

#### Problèmes de revenus

Le conseiller Lucien Saulnier a noté "le danger qu'on essaie de faire croire que l'enquête va régler tous les problèmes".

"Le problème de Montréal est un problème de revenus, ajouta-t-il. Que l'on demande donc de façon de plus en plus urgente les revenus dont le provincial s'est emparé. Ce ne sont pas les experts qui vont donner à l'administration le dynamisme nécessaire à l'exécution de travaux publics nécessaires.

Le conseiller Max Seigler compta que les spécialistes permettront de mettre fin à de tristes états de chose.

"Il y a beaucoup à faire à Montréal pour améliorer l'administration. Dans le cas de la construction de pavages et de trottoirs, des entrepreneurs savent qu'ils ne sont pas surveillés ou les inspecteurs ne s'acquittent pas convenablement de leur travail. Des trottoirs construits il y a deux ans sont pleins de trous. Cela coûte des millions à la ville. Cela entraîne des réparations coûteuses. Mettons en blanc et noir ce qu'il faut faire."

#### Enquêtes passées

Le conseiller Pierre DesMarais a aussi fait remarquer que d'autres enquêtes n'ont pas eu de suite. Il a ajouté que ceux qui ne voteraien pas en faveur de la dépense de \$150,000 seraient accusés d'être rétrogrades, alors qu'en réalité, dit-il, l'administration actuelle tente de "se sauver la face".

En réplique, le conseiller Alfred Gagliardi a demandé à M. DesMarais d'avoir le courage de voter

contre la demande de crédit s'il est tellement convaincu que l'enquête n'aura pas de suite.

Le conseiller Lucien Croteau a dit craindre que le prochain rapport ne demeure sur les tablettes. Il prétend que le montant de \$150,000 est exorbitant.

"En principe, l'enquête sera une bonne chose," ajouta M. Croteau.

"Mais pourquoi ne pas se renseigner et voir si une autre société de spé-cialistes ne ferait pas la même enquête à un coût moindre?", termina-t-il.

#### Tracteurs célèbres

Le conseiller Dave Rochon a insisté sur la nécessité d'éviter le gaspillage. A l'appui il a donné l'exemple de l'achat, il y a plusieurs années, de 85 tracteurs de petites dimensions avec lesquels on n'est jamais parvenu à déneiger convenablement les trottoirs.

Enfin, le conseiller Albert Gilbeault a dit que ce n'est pas le système qui est mauvais mais les ad-ministrateurs.

Appuyé par le conseiller Albert

Voir ENQUÊTE en page 40

## ENQUÊTE

### SUITE DE LA PAGE 3

Collette, le conseiller Frank Hanley a proposé en vain que la recommandation soumise soit référée au comité exécutif pour plus ample étude. 72 conseillers ont rejeté cette motion de référence. Ont voté en faveur: les conseillers Edmond Hamelin, Hanley, Collette, J.-B. Delisle, LaRoche et Fernand Drapeau.

détaillée

Star 3/3/49

# Council Approves \$750,000 Credit for Civic Survey

By PAUL LEDUC

In a surprise move last night, city council decided to transfer credits allotted for the hiring of a firm of management consultants to make a detailed analysis of internal administration at City Hall.

Three councillors dissented. Earlier a motion to return the project to the Executive for further study was defeated by a 72 to six vote.

The move, which was not on the agenda, was along with council's consent at request of Executive Committee chairman J. M. Savignac. It was a general hiring of the firm of Woods and Gordon Co., at a cost of \$150,000.

Council also voted a \$50,000 credit for laying water mains and conduits, hydrants, valves and other works.

Although not strongly opposed, the motion touched off a two-and-one-half-hour debate.

#### Doubts Voiced

Several councillors expressed doubt that council would ever implement recommendations of the proposed survey. Others maintained the real trouble at City Hall did not lie with employees but with the administration.

Councillor Lucien Crozier suggested the motion should not specifically ask hiring of Woods and Gordon, but rather should allow for calling of comparative prices.

"Other equally competent firms may be able to do it at a lesser price. The \$150,000 is not a very reasonable price," he stated.

Mr. Crozier said he feared the expected report would fill another niche in the file. "He listed students and experts in the past which were almost all completely ignored."

Mr. Savignac promised the Executive would try to have the consultants' report implemented. He said it might be necessary to ask the provincial government for amendments to the city charter in order to do this.

The three councillors who opposed the credit transfer were Frank Hanley, MPP, who objected to spending his official resources on a survey to say he could not do it unless council agrees to implement the findings, and councillors Jean Meunier and Jacques Laroche who found the cost excessive.

The reference motion was moved by Councillor Hanley, seconded by Albert Collette. Mr. Hanley said he made the motion because Mayor Sarto Fournier

Councillor Lucien Saulnier said he did not believe tax relief would be carried out "at the level of experts. It's a case of getting back our revenue from the Provincial government."

#### Not Impressed

He found the preliminary report "far from impressive."

Councillor Jean Labelle spoke along the same lines, and suggested the administration obtain a change in the administration so that all councillors would be elected, that the Executive Committee members be selected by council at large, and that an elected councillor have the direct responsibility over each civic department, by the Commission form of government.

Committee vice-chairman answered comparisons between the \$150,000 cost and the \$75,000 the city of Toronto proper paid the same firm after many of its services were taken over by the Metropolitan Council there.

"Toronto has one-third our employees, far fewer services, and little more than half our population," he said.

Council Leader Marcel Lafaille said he hoped all councillors would send the experts their views on problems at City Hall "since most of us are aware of many of the problems."

"The councillors get blamed for everything that goes wrong here, so their experience and observations could be of some help in improving matters," Mr. Lafaille stated.

Councillor Max Seigler said improvements likely to be suggested would mean savings for taxpayers and increased revenue for the city in more efficient work.

#### Work Stalled

"For instance, millions of dollars' worth of construction is being stalled because the Planning Department has not yet approved 1,500 sub-division plans. These sometimes go through 22 hands before being finally approved so that a building permit can be given," the council dean noted.

"Hundreds of persons could be employed right now on these projects, and prompt completion would mean increased tax revenue for the city. Some builders get tired of waiting and build without a permit, knowing they will only be fined \$40," he declared.

"A more efficient system of public works inspection would also save a lot of money because some contractors are robbing the city blind, building faulty sidewalks which get chickenpox within two years," Mr. Seigler added.

Councillor Edmond Hamelin was sceptical of "know-it-all experts who don't know any more than we do."

Councillor Charles Mayer said it was obvious the administration knew of many of the most serious problems. "It's up to you to change this, so why don't you rather than spend money to confirm your beliefs."

Councillor Jacques Laroche said he had worked in reorganizing firms for some 14 years and he found the preliminary survey unworthy of voting further credits.

Councillor Hugh Hanley said the brewery for which he formerly worked had used two management consultants and he found the \$150,000 credit "quite reasonable."

Councillor Ross Davidson objected to Mr. Hanley's suggestions that political motives would prevent council from implementing the report. He also suggested firing of staff would not be needed, with "normal retirements and resignations" absorbing staff cuts.

Councillor Dr. Albert Gobault maintained "no system of government is better than its administrators. It can't be good if they are incompetent or in bad faith."

He said he hesitated to vote in favor of the transfer "as long as the administration doesn't show why it shouldn't proceed with the Carboneau report (which cost \$14,000), in the first place."

Later Council tabled a resolution to award the Noma Construction Co. Ltd., an \$82,395 contract to build two foremen's headquarters, one in the Lafond Yard and the second in the Port-Royal Yard.

Authorization was given by councillors to the civic administration to charge to these loan bylaws the amount of \$1,500,000 for the reconstruction of the Wellington street tunnel under the CNR tracks near Sebastopol street.

It was pointed out that the firm of consulting engineers of D Lalonde and Valois will soon complete plans and specifications for this project.

After the official approval of the plans by the Canadian National Railways Company and the authorization of the Board of Transport Commissioners, the Executive Committee will call for tenders.

A \$75,000 credit was voted for the installation of a new bather in the Montreal Botanical Garden in the east end of the city.

Council also voted a \$9,500 credit for the payment of the construction of the Viau street sewer in connection with the extension of an emissary at the time of the construction of piers in this area.

Council then adjourned until this afternoon.

Reference was also made to a parking lot on the northwest corner of Hochelaga and Viau streets, which, as claimed by Coun. Adrien Angers, was on public ground.

The east end councillors charged that "the building on the southwest corner was illegal," and he insisted on knowing if this piece of land was owned by the city.

Chairman Savignac replied that he would enquire into the matter and report to Council this afternoon.

## Wise Action By City Council

With three dissenting votes and some emphatic statements in opposition, Montreal City Council has provided \$150,000 for a study by a management consultant firm of organization, personnel and procedures in the city administration. It is believed that not all of this amount may be required for the year-long study, but it is confidently expected that the results of the study, if acted upon, would produce "substantial" savings in the cost of future operations.

It was this question of whether the study recommendations will be acted

upon which caused some of the debate on the matter on Tuesday. The record shows that other surveys have not been acted upon.

Executive Chairman J. M. Savignac pledged that the executive committee would back implementing the study recommendations even if it proved necessary to go to the Legislature for changes in the city charter in order to do so.

In voting the appropriation for the study, City Council has taken a long step toward more efficient and less expensive city administration.

GAZETTE  
JUN 4 - 1959

## After The Survey It's Up To Council

CITY COUNCIL acted with commendable unity when the administration departed from its agenda and sought approval for what is generally recognized as a badly needed investigation of civic business procedures. Only six votes were cast against the recommendation, and those who spoke in opposition to the inquiry by a reputable firm of management consultants were on weak ground at every turn.

It has been obvious for a long time that a politics-free study of general stewardship is essential. A few years ago the previous administration had a brief survey made. It turned up enough to show there was need for further inquiry, if not immediate corrective action. But the report was not released publicly until this spring's budget proposals inspired demands by the business community that a critical stock-taking should be ordered.

The decision to spend up to \$150,000 to find out just how City Hall operates follows a preliminary look-see by Woods, Gordon & Co., which was enough to uncover lapses in all levels of the city's administrative structure. To recommend corrective steps naturally calls for study in detail of every branch of the city's services. Beyond reporting on weaknesses and recommending reorganization where necessary, the consultants are, of course, powerless. This was held against them by one objector to the survey. But it should not be. The corrective action is in the hands of the City Council. When the consultants turn in their report, probably next year, the responsibility for what happens thereafter is right where it belongs—in the hands of the councillors who are elected for just one purpose: to see that the city is run the way the people of the city want it run.

Mr. DesMarais holds the situation is relatively simple, that the "sore spot" is patronage and an administrative contempt for the Civil Service Commission. It goes much further than that, even if the charge is true. If there is decay in the bureaucracy, which is probable; if there is wasteful duplication, which two reports indicate; if we are not getting proper returns for our tax dollars, which most taxpayers seem to feel, it is because we have been drifting in apathy and because, to a large extent, councillors have been spending relatively far more time in their petty political disputes than they have in serious attention to city business.

Another report to be pigeon-holed, as Mr. Croteau suggests? That is up to Mr. Croteau and his colleagues.

STAR  
JUN 4 - 1959

# L'enquête sur l'administration

L'enquête sur l'administration municipale aura lieu. Le Conseil a approuvé les crédits nécessaires. Il faut l'en féliciter, car une enquête de ce genre s'imposait depuis longtemps. Espérons qu'elle portera des fruits.

A ce propos, quelques précisions s'imposent. Sur la nature de cette enquête tout d'abord, puis sur les résultats qu'on peut en attendre.

On doit bien comprendre qu'il ne s'agit pas d'une enquête royale, encore moins d'une enquête judiciaire. Il ne faut donc pas s'attendre à la révélation de scandales. S'il y en a, ce sera par ricochet. Mais ce n'est pas la mission des enquêteurs de rechercher des criminels, de dénoncer des profiteurs, de mettre à jour des cas de gavagie.

Leur rôle, c'est d'examiner les rouages de l'administration pour voir s'ils fonctionnent efficacement, si certains de ces rouages ne sont pas trop usés, inutiles ou inutilisés, si la procédure administrative n'est pas trop compliquée, si le contrôle des finances s'exerce de bonne façon ou si, au contraire, comme l'affirme le rapport préliminaire, la multiplicité de règlements contradictoires rend ce contrôle illusoire.

Il y a deux choses distinctes à l'Hôtel de ville. Il y a la politique municipale et il y a la machine administrative. Il est possible que la politique ait faussé la machine. Celle-ci est censée avoir été conçue de façon à être à l'épreuve des interventions politiques. Il n'est pas sûr que les enquêteurs aient pour mission de mettre à jour les interventions politiques qui ont pu se produire. Mais c'est certainement leur mission de nous dire jusqu'à quel point ces interventions sont possibles et de recommander des moyens de les empêcher.

S'il est vrai, par exemple, comme on l'a signalé au cours du débat, que l'approbation de certains permis de construire doit passer par tellement de mains différentes que d'importants travaux en sont retardés au point que la Ville y perd des revenus en impôt foncier, c'est de toute évidence une chose à corriger et c'est précisément les améliorations de ce genre-là que les enquêteurs pourront recommander.

Ce n'est donc pas une chasse aux sorcières qu'on entreprend. Nul fonctionnaire conscient et compétent n'a raison de s'en inquiéter. Les économies administratives qui pourront en résulter ne se traduiront pas par des congédie-

ments massifs, sauf peut-être dans les cas d'incompétence. Elles se traduiront par un emploi plus rationnel du personnel, par la diminution des heures supplémentaires de travail là où ce n'est pas nécessaire, par l'élimination des doubles emplois, par un meilleur partage de l'autorité et des responsabilités, par un fonctionnement plus efficace de toute la machine administrative.

Espérons que cela rendra aussi à la Commission du service municipal son rôle et son autorité pour qu'elle soit étanche aux interventions politiques. Car l'une des choses qui a peut-être contribué le plus à fausser les rouages de l'administration, c'est le fait que, d'une élection à l'autre, les administrateurs du moment trouvaient moyen de contourner les règlements de cette commission pour peupler l'Hôtel de ville de "protégés". Nous n'accusons ici personne en particulier, mais tout le monde sait que c'est là une pratique aussi ancienne que la politique municipale elle-même.

Quant aux résultats qu'on peut attendre de cette enquête, il serait prématuré de les anticiper dès maintenant. On peut, comme nous venons de le faire, formuler certains espoirs. Mais tout dépendra de ce que découvriront les enquêteurs, des recommandations qu'ils feront au Comité exécutif et des suites que le Conseil donnera à ces recommandations.

Parmi ces recommandations, il y en aura probablement dont la mise en oeuvre dépassera la juridiction du Conseil municipal et qui devront être soumises à l'Assemblée législative de la Province. Les municipalités étant les créatures de la Province, elles sont régies par des lois générales qui complètent des lois ou chartes particulières à chacune d'elles. Tout changement fondamental qu'il y a lieu d'apporter au régime même de l'administration municipale ne peut émaner que de Québec. Le Conseil municipal pourra opérer celles des réformes qui relèveront de sa juridiction et il faudra compter sur les législateurs provinciaux pour faire le reste.

Espérons toujours que cette enquête ne servira pas qu'à camoufler des lacunes et des incompétences, à excuser des fautes politiques en en rejetant la responsabilité sur la machine administrative, comme certains conseillers en ont exprimé la crainte. Espérons surtout que cela ne fera pas, comme c'est déjà arrivé, qu'un rapport de plus à classer et à oublier.

LA PRESSE

JUN 4 - 1959

# Le rapport sur l'administration municipale: La Chambre de commerce est sceptique

Dans un éditorial intitulé: "Il faudra donner suite...", la revue "Commerce-Montréal", organe de la Chambre de commerce de Montréal, signale que l'organisme "ne peut manquer de se demander, comme d'autres d'ailleurs, si le rapport (concernant l'administration municipale) qui sera soumis dans un an ne restera pas lettre morte".

"Ne faisait-on pas remarquer, avec justesse, qu'on sera alors à la veille d'une élection" poursuit l'éditorialiste. Et il se demande: "Quelles seront les circonstances politiques à ce moment? Quelles pressions seront alors exercées sur l'administration? Qui osera amputer s'il faut amputer? Qui prendra l'initiative de faire peut-être à la Charte de la Cité les amendements qui s'imposent? Qui portera devant l'opinion publique le fardeau des mesures qui pourraient être impopulaires en certains milieux? Qui s'assurera que les bons effets du rapport deviennent des réalités?"

"Peut-on demander aux experts seuls de porter tout l'odieux que pourraient avoir certaines de leurs recommandations? Peut-on demander à l'Exécutif qui doit pouvoir compter sur toutes les collaborations de se couper les ponts?" demande encore la Chambre. "On n'a pas le droit, dit-elle de demander à des hommes politiques de se suicider volontairement. Ce n'est pas le rôle des experts de faire campagne pour faire admettre leurs points de vue".

La Chambre, "pour toutes ces raisons et bien d'autres encore avait recommandé qu'on confie l'enquête proposée à des citoyens désintéressés et compétents ayant comme conseillers des experts et des spécialistes".

La Chambre se dit "d'avis que l'administration et les experts devraient pouvoir s'appuyer dans cette enquête d'une importance primordiale, sur un groupe de citoyens désintéressés qui mettraient tout leur cœur à ob-

tenir les résultats souhaités pour le plus grand bien de la Cité".

Et elle déclare en concluant: "Le rapport définitif, lorsqu'il sera soumis, devra être étudié et ses recommandations, si elles sont acceptables, ce dont il ne faut pas douter à priori, devront être mises en vigueur".

JUN 8 - 1959

LE DEVOIR

L'administration de Montréal

## Montant initial de \$50,000 voté aux trois experts

Le Comité exécutif a voté hier un montant initial de \$50,000 aux trois experts en administration dont la Ville de Montréal a retenu les bons offices pour effectuer une enquête sur les services administratifs de la métropole.

Une somme globale de \$150,000 avait déjà été autorisée par l'Exécutif. Les experts en question, Marcel Caron, David H. Turnbull et Jérôme Carrière de la firme Woods and Good, devront fournir un rapport final avant le 10 juin 1960. Ils fourniront également des rapports sur les mesures que la Ville pourrait immédiatement appliquer pour améliorer son administration.

MTL-MATIN  
JUN 10 1959

ETUDE SUR  
L'ADMINISTRATION

## L'exécutif engage des experts pour une étude complète

Le comité exécutif a retenu hier les services d'experts de la firme Woods, Gordon et Cie, conseillers en administration, pour effectuer une étude détaillée de l'administration municipale.

On se rappelle que ces experts avaient déjà soumis un rapport préliminaire recommandant à l'administration de faire faire une étude complète dans tous les services administratifs de la cité. Un premier crédit de \$5,000 avait été voté pour la préparation de ce rapport préliminaire.

Ces jours derniers le Conseil municipal fut appelé à ratifier un virement de crédits de l'ordre de \$150,000, pour permettre à l'exécutif de retenir les services des experts pour une étude complète.

En engageant les experts hier, le comité a mis cette somme à leur disposition avec l'entente qu'un compte sera soumis chaque mois et que ce montant total de \$150,000 ne sera pas dépassé sans l'approbation préalable du comité exécutif.

Les experts ont un an pour compléter leur étude et faire rapport. Cependant, au fur et à mesure que leur étude se poursuivra, ils devront soumettre des rapports sur toutes les mesures qu'ils jugeront possible d'être mises en application immédiatement.

LE DEVOIR

JUN 10 1959

## Initial \$50,000 Voted For City Hall Probe

The Executive Committee yesterday voted an initial sum of \$50,000 to hire officially Woods and Gordon Company to carry out a detailed survey of City Hall functioning.

Last week City Council voted \$150,000 to pay for the total esti-

mated cost of the probe.

In yesterday's resolution, hiring the management consultants, the administration also required that the firm report to the Executive Committee as soon as it decides on steps that could be taken immediately to improve the present situation.

The Executive also required that a time limit of one year be set for the investigation.

The resolution specifically retains the services of Marcel Caron, David Turnbull and Jerome Carriere, members of the firm.

These men carried out the \$5,000 preliminary survey of City Hall operations and found the existence of many problems.

Their preliminary report maintained that few employees knew their exact function at City Hall, there was lack of co-ordination between departments, the Executive Committee was bogged down in insignificant detail work and much of the equipment used in some of the services was antiquated.

STAR

JUN 10 1959

# 'Municipal' Survey Ordered

Montreal's executive committee Tuesday engaged management consultants to effect a detailed survey of the municipal administration.

The consultants — David M. Turnbull, H. Marcel Caron and L. Jerome Carriere of the firm Woods, Gordon and Co. — are required to submit their final report within a year.

Meanwhile, as their survey is pursued, they are to submit to the executive committee reports on all measures which they deem possible of immediate application.

The trio of experts last month, following a preliminary survey, reported that "there are organizational weaknesses at all levels of the civic administration."

They said they considered that a detailed study would enable them to make concrete proposals for improvement in three broad areas of the administration — organization, personnel, procedures — with consequent "substantial" savings in costs of operation.

The consultants said they thought the detailed survey would take about a year and that its costs would be approximately \$150,000.

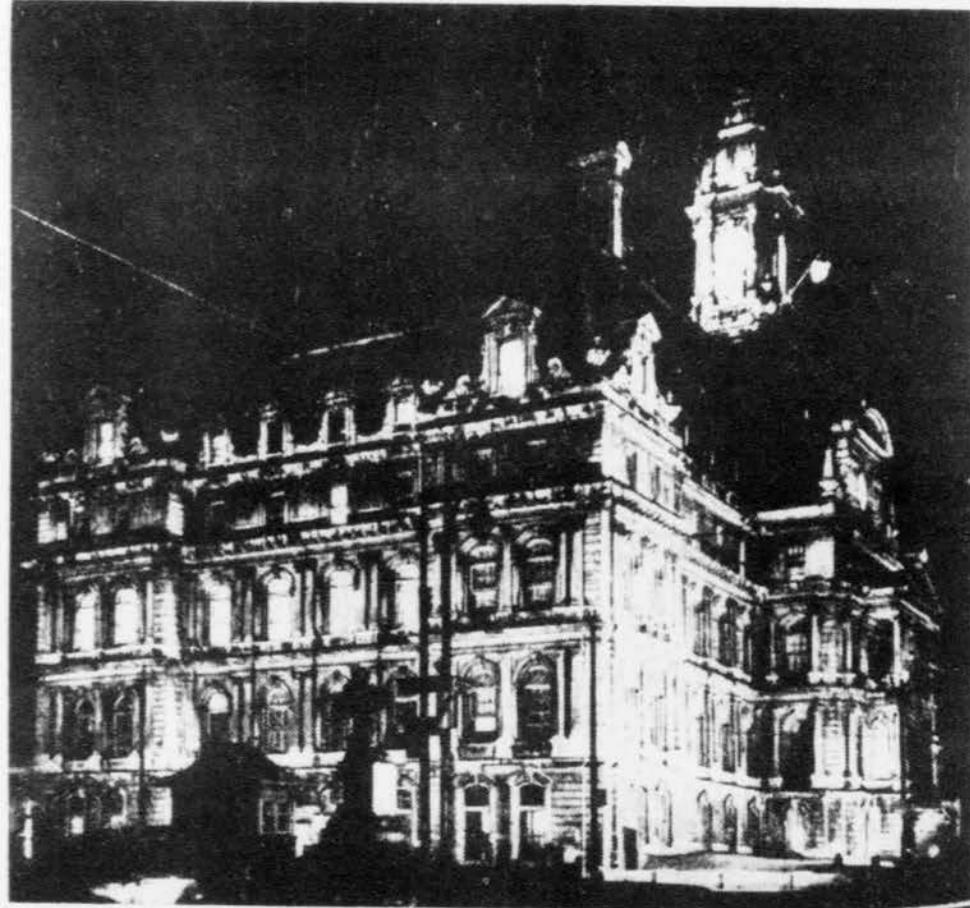
This latter amount was made available to the executive committee by the city council last week.

Against this credit, the executive committee voted an initial \$50,000 for the detailed study, with the understanding that the consultants will submit an account every month and that the amount cannot be surpassed without its prior approval.

The preliminary survey of last month was prompted by widespread dissatisfaction resulting from large tax increases proposed in the 1959-60 civic budgetary estimates. A large part of the increases was slashed by the city council.

GAZETTE  
JUN 11 1959

/L'ENQUETE ADMINISTRATIVE FERA-T-ELLE ...



...LA LUMIERE SUR L'HOTEL DE VILLE? ...

JUN 13 1959  
LA PRESSE

L'organe officiel de la Chambre de commerce du district de Montréal, **Commerce Montréal**, publiait il y a quelques jours un assez long article en marge de l'enquête qui conduit actuellement un groupe d'experts sur certains aspects de l'administration municipale. Nous croyons nécessaire de reproduire au texte les commentaires de la Chambre qui confirment en tous points les demandes formulées par LA PRESSE au cours des dernières semaines quant à la nécessité de donner suite aux recommandations qui seront formulées par les experts et qui intéressent un si grand nombre de contribuables.

Lors de l'étude du budget municipal, votre Chambre demandait une enquête sur certains aspects de l'administration municipale, particulièrement, quant à l'efficacité de la direction et de l'utilisation du personnel civique.

Quelques jours plus tard, l'exécutif de la Cité, par résolution, demandait à des experts conseillers en administration, de procéder "à une étude préliminaire en vue d'une réorganisation complète des services administratifs et des méthodes administratives de la Cité, de la reclassification des fonctions et de la répartition des tâches, du rendement et de l'efficacité du personnel municipal."

M. H. Marcel Caron, David Turnbull et Jérôme Carrier, de la Société Woods, Gordon et Cie, se voyaient confier cette tâche, pour faire rapport dans un délai de 45 jours. C'était le 23 avril.

Le 6 mai, le maire de Montréal, devant les membres de votre Chambre réunis en assemblée générale, faisait sur l'administration municipale des déclarations qui confirmaient certaines constatations de votre Chambre. L'évolution rapide de la Cité avait créé du point de vue administratif des problèmes très sérieux et on devait songer à une revision d'ensemble systématique de toute la structure.

#### L'enquête préliminaire

Pendant ce temps, l'enquête préliminaire se poursuivait auprès de l'Exécutif, du directeur des services, de tous les directeurs des services administratifs, de la Commission municipale du service civil et de plusieurs chefs de section et le 28 mai, les experts confirmaient dans leur rapport préliminaire les constatations de votre Chambre et les dires du maire : il existe de sérieux problèmes dans notre administration municipale qu'il faut étudier en toute urgence afin de trouver des solutions précises qui, non seulement augmenteront l'efficacité administrative, mais pourront peut-être permettre des économies appréciables.

Avec une célérité remarquable, l'exécutif de la Cité étudiait ce rapport préliminaire et recommandait, en principe, qu'on procède à l'enquête complète et dès le 2 juin, le Conseil municipal approuvait les crédits demandés.

L'enquête qui s'imposait est donc maintenant une chose décidée et **Commerce Montréal** ne serait pas surpris qu'elle soit déjà commencée quand vous lirez ces lignes.

#### Enquête difficile

L'enquête au premier stade ne comportait pas trop de difficultés et les experts disent avoir reçu de tous une collaboration des plus satisfaisantes. Il faut bien les croire même si on peut en douter. Ils notent tout de même : "A quelques exceptions près, qui sont normales lors d'une étude du genre, les personnes interrogées ont causé librement avec nous de leur travail, de leurs problèmes et de leurs suggestions. "En sera-t-il toujours ainsi.

Lorsque les carences, les défauts, les points faibles seront servis de plus près, et que ça commencera à faire mal véritablement, les responsables auront-ils le courage d'admettre ? Il le faudrait, mais peut-on demander à des experts de se mettre à dos ceux sur qui ils doivent compter pour éclaircir d'autres points : ils doivent "jouer à la balle" sous peine d'échouer dans leur mission.

Pourrait-on demander à des experts de négocier, par exemple, avec un service sa disparition complète ou partielle ? Pourrait-on demander aux experts de dire carrément et sans manigament que le bobo est dans l'administration et non dans les services, si tel était le cas ?

#### Opinion de la Chambre

La Chambre de commerce du district de Montréal pour s'intéresser depuis longtemps à l'administration municipale sait très bien que tout n'est pas mauvais. Pour avoir travailler avec les hauts fonctionnaires municipaux à plusieurs occasions, elle connaît le calibre des employés supérieurs et comme les experts elle pourra, très généralement, dire : "Nous croyons qu'ils constituent un groupe d'employés aussi compétents, consciencieux et laborieux qu'on puisse retrouver dans la plupart des entreprises d'envergure et de complexité comparables. Nous avons également constaté qu'ils étaient, en général, contrariés du fait qu'ils ont à travailler dans des cadres qui ne sont pas de nature à encourager l'efficacité. Nous croyons qu'ils sont bien disposés et désireux de voir des changements."

Mais votre Chambre n'est pas assez naïve pour croire qu'ils accepteraient tous de bonne grâce tous les changements qu'on pourrait proposer à la suite de l'enquête. On répugne habituellement à voir les autres se mettre le nez trop profondément dans nos affaires. On admet que ce qui se faisait jusque là peut ne pas être ce qui aurait dû se faire, mais on ne permet guère à un autre de le constater. Et c'est compréhensible. Mais s'il faut changer ce qui existe, il le faut.

Peut-on demander aux experts seuls de porter tout l'odeur que pourraient avoir certaines de leurs recommandations ? Peut-on demander à l'Exécutif qui doit pouvoir compter sur toutes les collaborations de se couper les ponts ?

Et le public ? Et les contribuables ? Et les conseillers ? Les enquêteurs peuvent-ils questionner sous serment ? Pourraient-ils recevoir des confidences anonymes ? Pourraient-ils assigner des témoins ? Pourraient-ils demander des mémoires aux corps publics de Montréal ?

#### Etude complète

Votre Chambre pour toutes ces raisons et bien d'autres encore avait recommandé qu'on confie l'enquête proposée à des citoyens

désintéressés et compétents ayant comme avesseurs des experts et des spécialistes requis.

Elle voulait s'assurer ainsi que l'enquête soit faite par dessus et en dehors de toutes les considérations politiques, par dessous et en dehors des pressions de toutes natures qui peuvent être exercées soit auprès de l'administration, soit auprès des experts. Elle voulait que le travail des enquêteurs soit absolument libre et que leurs recommandations si impopulaires soient-elles en certains milieux soient étudiées à leur mérite et mises en vigueur. Elle voulait que ces citoyens désintéressés et compétents s'engagent sur leur réputation de ne laisser aucune pierre non retournée, sans toutefois s'engager dans une chasse aux sorcières qui répugnent.

Encore une fois, aucune espèce de restriction sur les intentions de l'administration municipale ou sur la compétence des experts en cause, la Chambre de commerce du district de Montréal est d'avis que l'administration et les experts devraient pouvoir s'appuyer dans cette enquête d'une importance primordiale sur un groupe de citoyens désintéressés qui mettent tout leur cœur à obtenir les résultats souhaités pour le plus grand bien de la Cité.

LA PRESSE

JUN 13 1959

A MONTREAL

## Un rapport de l'enquête sur le fonctionnarisme

Les membres du comité exécutif ont reçu hier un rapport verbal des experts de la firme Woods & Gordon qui font présentement enquête sur l'efficacité des services municipaux.

Selon les informations obtenues, les experts ne songent pas à présenter des rapports préliminaires ou progressifs de leur travail en alléguant que cela pourrait nuire à leur enquête.

Le président du comité exécutif, M. Jos-Marie Savignac a révélé que les experts ont déjà questionné les employés des services des Travaux publics, achats et magasins, finance, incendie et de la commission du Service civil. Actuellement ils sont à faire enquête au service de la Voie publique.

M. Savignac a dit qu'il devrait pour sa part que les experts présentent un mode de coordination des services et établissent qui devrait être en autorité pour assurer cette coordination.

Pour sa part le commissaire Pierre DesMarais a dit trouver curieux le peu d'empressement de ses collègues de connaître quelles seraient les améliorations qui pourraient être apportées immédiatement, sans attendre que tout le rapport soit prêt.

Il a dit qu'il a insisté pour qu'au moins les experts présentent un rapport sur le service des incendies qui en est un bien particulier. "On pourrait appeler la immédiatement", a ajouté qui s'imposent, a-t-il dit M. DesMarais.

Selon toute apparence les experts qui ont été engagés pour six mois au mois de juin dernier ne soumettront qu'un rapport en juillet prochain.

(Suite à la page 2)

M. DesMarais a rappelé que la résolution adoptée par l'exécutif pour l'engagement de ces experts stipulait qu'ils devaient présenter des rapports progressifs.

On constate que c'était bien l'intention du comité d'avoir des renseignements au fur et à mesure que l'enquête progresse, a continué M. DesMarais, si l'on considère que le Conseil a autorisé une dépense de \$150,000, mais que le comité exécutif n'a voté qu'une première tranche de \$50,000. Si l'on n'avait pas tenu au rapport progressif, le montant total aurait été voté dans son entier".

LE DEVOIR

SEP 26 1959

Gérant municipal pour Montréal ?

## Premier rapport verbal des experts engagés par la ville

L'équipe d'experts engagée par la ville pour étudier son mode administratif a fait un rapport verbal du travail accompli jusqu'à présent aux membres du Comité exécutif.

Me Joseph-Marie Savignac a révélé que ces experts ont interviewé les hauts-fonctionnaires de 5 des 21 services que comporte l'administration de la ville. Il est douteux qu'ils fassent des rapports périodiques écrits comme on l'avait cru tout d'abord, parce que leur travail d'enquête pourrait en souffrir auprès des employés qui seraient moins enclins à souligner les déficiences de leurs services respectifs.

Me Savignac a souligné toutefois que l'enquête progresse tel que prévu et qu'un rapport final sera probablement table à juin prochain. Un crédit de \$150.000 avait été voté à cette fin.

Un des experts, M. Marcel Caron, a déclaré à M. Savignac qu'on ne "coupe pas la queue d'un abien, pouce par pouce. Il suffit d'un seul coup. C'est moins douloureux".

Dans certains milieux, on estime que ce comité d'experts recommandera la nomination d'un gérant qui aura haute main sur tous les services administratifs de la ville.

MTL-MATIN

SEP 26 1959

## No Bits And Pieces

An efficiency report has itself to be efficiently done. The efficiency report now being prepared at City Hall cannot achieve its aim if there is to be any obligation for premature disclosures. This is a case of the whole being more than its parts. A piecemeal report would bring about its own defeat.

The firm of efficiency experts engaged by the City of Montreal to report upon the working of the civic services has itself requested that it be permitted to complete its work, without any of its interim findings being made public. There is, fortunately, good reason to believe that the Executive Committee at City Hall is prepared to support this request.

But the pressures for premature disclosures may arise from time to time, from different quarters and for various reasons. Such pressures should be resisted. The firm of experts should be required to complete its work promptly; and once the final report is in hand, it should be promptly released for public study. But the most effective way of ruining the investigation would be to let out the findings in bits and pieces, as the investigation progresses.

Such an investigation is bound to be disturbing to some persons; it would not be an efficiency report were this not so. Piecemeal disclosures of what the experts recommend in one department might well indicate what sort of recommendations might be proposed in another. The investigators might find themselves encountering new resistance and new obstacles. And debate would begin upon details, rather than on principles.

When the report is concluded, what ought to emerge is not simply this particular recommendation or that. What ought to emerge are certain general principles of management, applicable to City Hall administration as a whole.

The final value of such a report is that it will present an objective standard of administration. It will then be for the force of public opinion to see that the recommendations are put into practice.

The final report ought to make this easier. For if any civic government

were to undertake important changes in City Hall administration, it might well find itself attacked from many sides. But when, in carrying out such changes, it would be acting in accordance with what the report recommended, it would find itself in a far stronger position.

These are some of the realities of civic government that have to be faced. And they were faced quite frankly by an official of another Canadian city that made good use of such an expert survey. The opinion of this official was quoted (anonymously, of course) at one of the recent conferences of the Canadian Federation of Mayors and Municipalities. Here is what he said:

"We have had a consulting firm make a full survey of the civic administration and they have given us this, together with their recommendations.

"Personally, I feel that we are very well satisfied and are glad that we have had it done. The main reason here is that things were in somewhat of a mess, and, more than that, there was a public feeling of dissatisfaction.

"We know very well that if we had undertaken any reorganization on our own there would certainly have been repercussions. It was largely to obviate this and to have a definite record of consultation and discussion that we decided to hold it."

When a municipality has had such a survey made, it is immensely strengthened in acting upon its recommendations. At the same time, the public has standards of efficiency laid down on which it can and ought to insist. Those who would oppose, would find themselves in the position of defending inefficiency itself.

This is the first chance in many years Montreal has had to try to get the business of City Hall upon a business-like basis. But the chance would be ruined if the investigation were to be revealed in fragments, as it progresses.

This is something that has to be seen as a whole, if certain fundamental principles of civic administration are to be presented and implemented. Premature disclosures would not hasten improvement; they would block it.

GAZETTE

SEP 29 1959

*Foule, main.*

## A LA SUITE D'UNE DECLARATION DE LA CHAMBRE DE COMMERCE

# Le comité exécutif convoque les enquêteurs sur le fonctionnarisme

Visiblement inquiet de la déclaration de la Chambre de commerce de Montréal qui a réclamé officiellement des autorités provinciales la formation d'une commission d'enquête sur le système administratif de Montréal, le comité exécutif a convoqué pour vendredi matin le 18 décembre les trois experts qui mènent actuellement une enquête sur le fonctionnarisme municipal.

En lisant les journaux qui ont rapporté la déclaration de la Chambre de commerce le comité exécutif a été surpris de constater que la Chambre semble posséder des renseignements qui ne devraient être connus que des experts qui mènent l'enquête.

Ces experts de la firme Woods and Gordon sont MM. William Turnbull, Marcel Caron et Jérôme Carrière.

Selon les journaux, la Chambre de commerce, à la suite des études faites par son comité des affaires municipales "est bien au fait des lacunes et des abus du régime administratif actuel". Elle sait par ailleurs que le groupe d'experts chargés par la ville de préparer un rapport complet sur le fonctionnarisme municipal en vue d'une réorganisation complète des services administratifs déposera ce rapport au cours du mois de juin prochain. Toujours selon ce qu'ont rapporté les journaux, "la Chambre craint que l'on ne donne pas suite aux recommandations de ce rapport qui sera présenté quelques mois seulement avant la tenue des élections municipales".

C'est en lisant ces affirmations que les membres de l'administration ont décidé de convoquer les experts. Le président du comité, M. Jos-Marie Savignac, n'a pas voulu commenter cette convocation si ce n'est qu'il a dit que c'était "pour obtenir certains renseignements".

Le commissaire Pierre DesMarais a pour sa part noté que les membres du comité exécutif n'ont obtenu aucun renseignement sur le progrès de cette enquête en dépit de la résolution d'engagement qui stipulait qu'un rapport mensuel devait être fourni sur les progrès de l'enquête.

"Le Conseil, dit M. DesMarais a voté \$150,000 pour cette enquête. Or, à la fin du mois d'octobre l'administration avait autorisé le paiement d'une somme de \$49,600 sans rapport, même partiel.

En plus l'exécutif, il y a deux jours, en dépit des objections que M. J.-N. Drapeau et moi-même avons formulées, a voté une autre somme de \$25,000. L'exécutif a donc ainsi voté \$75,000 sans le moindre bout de rapport ...

"Dans une entrevue à l'exécutif, les experts nous ont dit, il y a quelque temps que la publication d'un rapport préliminaire nuirait à leur enquête".

Commentant la venue des experts à l'exécutif vendredi prochain, M. DesMarais a déclaré : "Ce sera assez simple. On va leur demander s'ils ont donné des informations à d'autres qu'à nous et la réponse sera : "Non". et l'administration va se contenter de cette réponse ... Ce sera comme l'autre jour alors qu'ils ont demandé au chef Langlois : "La ville est-elle ouverte?" Et le chef a répondu "non" et une partie de l'exécutif s'est déclaré satisfait de cette réponse".

LE DEVOIR

DEC 12 1959

Conf. num.  
Fond

L'ENQUÊTE SUR LE FONCTIONNARISME

# Le crédit de \$150,000 est totalement approprié

Le comité exécutif a approprié hier le solde de \$75,000 du crédit de \$150,000 voté par le Conseil municipal en juin dernier pour défrayer le coût de l'étude sur le fonctionnarisme municipal.

Au cours de la même séance, le comité a accepté le paiement d'un compte de \$15,400 ce qui porte à \$65,000 les sommes déjà versées aux enquêteurs de la firme Wood and Gordon depuis le début de leur travail.

C'est après avoir entendu les trois experts qui ont affirmé n'avoir communiqué à qui que ce soit des renseignements concernant cette enquête que le comité a décidé de l'appropriation des crédits.

La semaine dernière l'administration avait convoqué les représentants de la firme après avoir pris connaissance de rapport de journaux qui pouvaient laisser croire que la Chambre de Commerce de Montréal détenait des renseignements qui normalement n'auraient pu lui être communiqués que par les enquêteurs.

M. Marcel Caron, l'un des trois experts, a précisé que lui et ses collègues sont tenus au secret professionnel et que lui-même a évité de participer aux activités du comité des affaires municipales de la Chambre de Commerce de Montréal justement parce qu'il participait à l'enquête menée dans le fonctionnarisme.

MM. Pierre DesMarais et J. N. Drapeau se sont opposés aux décisions prises en expliquant qu'ils ne peuvent admettre que la Cité ait payé \$65,000 pour un travail dont elle ne connaît encore absolument rien.

DEC 19 1959

LE DEVOIR

Archives de la Ville de Montréal  
Final

## Un dernier crédit de \$75,000 aux 3 experts

Le comité exécutif de Montréal a voté hier un dernier crédit de \$75,000 aux experts de la firme Woods and Gordon, pour terminer l'enquête qu'ils ont entreprise sur l'efficacité du personnel et des services de la métropole. L'administration leur avait jusqu'ici voté une somme équivalente, à même le crédit de \$150,000 consenti par le conseil municipal il y a près d'un an.

L'exécutif a reçu hier les trois experts, MM. Marcel Caron, William Turnbull et Jérôme Carrrière, à la suite de la transmission d'un mémoire de la Chambre de commerce de Montréal aux autorités de la province. Dans ce mémoire, la Chambre semblait, selon les administrateurs municipaux, posséder certains renseignements sur le fonctionnement de l'administration municipale, et l'exécutif croyait qu'elle les avait obtenus des trois experts.

M. Caron a affirmé hier aux membres de l'exécutif que jamais ni lui ni ses deux collègues n'avaient transmis des renseignements aux membres de la Chambre de commerce sur leur enquête. Il a souligné que, dès son engagement par la ville de Montréal, il ne participa plus aux réunions du comité de la Chambre de commerce qui étudie le fonctionnement de l'administration municipale. M. Caron a ajouté que le secret professionnel l'avait décidé à prendre cette décision.

Pour ce qui est du vote de la 2e tranche de \$75,000 aux trois experts, les commissaires Pierre DesMarais et J.-N. Drapeau ont enregistré leur dissidence.

M. DesMarais soutient qu'il n'est pas logique de voter un

nouveau crédit à "des gens qui, après plusieurs mois d'engagement, n'ont pu encore fournir le moindre rapport, la moindre feuille de rapport sur leur travail jusqu'ici."

"Et pourtant, dit-il, la résolution de l'exécutif qui les engagea leur enjoignait de soumettre un rapport périodique de leur activité à l'exécutif et de faire les recommandations qui s'imposaient à mesure que leur étude progressait. Ils font preuve qu'ils n'ont pas la compétence nécessaire pour faire leur travail, et je le leur ai dit en pleine face. En outre, dans l'entreprise privée, les enquêteurs dont on a retenu les services font toujours des rapports progressifs, et les remèdes sont apportés au fur et à mesure. Ceux-ci ont engagé des auxiliaires à raison de \$100, \$125, \$150 par jour, mais ils n'ont pu présenter de rapport jusqu'ici !"

"Sous notre administration, parce que l'on avait engagé Mme Carbonneau pour faire une étude similaire, et qu'on l'avait payée \$12,000 pour tout ce travail, et non pas \$150,000, on nous a critiqués on ne peut plus."

"L'administration actuelle en est une d'incompétents notoires. Ils ont fait assez de dommages que ça va prendre du courage à leurs successeurs pour remettre de l'ordre."

Me J.-M. Savignac, président de l'exécutif, a pour sa part souligné que les experts ont dit qu'ils ne pouvaient soumettre de rapport progressif de leur travail, parce que tous les services municipaux sont interdépendants.

LA PRESSE

DEC 19 1959

*Lundi matin*

## Aucun délai pour l'enquête sur le fonctionnarisme

L'administration municipale a signifié hier son intention de n'accorder aucun délai aux enquêteurs de la firme Woods, Gordon and Co., dont les services ont été retenus le 9 juin dernier pour mener une enquête sur l'efficacité du fonctionnarisme municipal.

A l'unanimité, le comité exécutif a approuvé hier la résolution suivante : "De rappeler à Woods, Gordon & Co., que le comité exécutif requiert, en conformité des termes de la résolution du 9 juin 1939, retenant les services de cette firme, que leur rapport soit remis à la date convenue".

Des crédits se totalisant à \$155,000 ont été votés pour cette étude, dont environ \$135,000 ont déjà été versés à la firme Woods Gordon sans qu'aucun rapport progressif n'ait été soumis à l'administration.

LE DEVOIR  
APR 30 1960

L'executif  
vraisemblablement  
pas de délai pour l'enquête

## **L'exécutif ne permettra vraisemblablement pas de délai pour l'enquête**

L'administration municipale de Montréal a indiqué, vendredi, qu'elle ne donnera vraisemblablement pas de délai à la firme Woods and Gordon, pour la présentation de son rapport sur l'enquête administrative qu'elle

mène depuis le 9 juin 1959, sur les rouages administratifs de la métropole.

De fait, l'exécutif avait retenu les services de cette firme, avec entente qu'elle soumettrait un rapport progressif chaque mois et un rapport final, le 9 juin 1960. Mais plus tard, les rapports mensuels furent jugés inopportuns.

L'administration désire toutefois que le rapport final soit soumis à la date convenue.

L'exécutif a unanimement réitéré son intention de ne pas accorder de délai en adoptant la résolution suivante:

"IL EST RESOLU de rappeler à Woods and Gordon and Co. que le Comité exécutif requiert, en conformité des termes de la résolution du 9 juin 1959, retenant les services de cette firme, que leur rapport soit remis à la date convenue".

Le conseil a voté la somme de \$155,000 pour permettre la tenue de cette enquête.

**LA PRESSE**  
**MAY 2 1960**

Foret,

# 'Aucun délai accordé à la firme Woods-Gordon

La firme d'experts Woods & Gordon devra soumettre dans le délai convenu, soit pour le 9 juin prochain, le rapport de son enquête d'un an sur le fonctionnement des services municipaux.

Le comité exécutif de la métropole en a ainsi décidé hier à l'unanimité, en refusant d'accorder aux experts en question le délai réclamé jusqu'à la fin de juillet.

L'exécutif n'a pas non plus voulu payer le compte de \$10,000 que lui a adressé la firme pour le travail effectué durant le mois d'avril; soit 36 jours à

\$150 chacun pour un groupe d'enquêteurs, et 44 jours à \$125 chacun pour un autre groupe.

Trois experts de cette firme, soit MM. Marcel Caron, David M. Turnbull et Jérôme Carrière, avaient été retenus par la ville le 9 juin 1959 pour une étude du fonctionnement des services municipaux, et devaient soumettre mensuellement un rapport progressif de leur enquête. A la suite de nombreuses demandes d'un membre du comité exécutif, M. Pierre DesMarais, ils avaient répondu ne pas pouvoir soumettre de rapport mensuel tel que

prévu au début, parce que ces rapports auraient pu nuire à leur travail d'enquête dans les services.

Le 29 avril dernier, l'exécutif rappelait aux experts que leur rapport devait lui être soumis pour le 9 juin prochain.

Or, dans une lettre datée du 11 mai dernier, les trois experts déclarent: "Nous regrettons infiniment de vous informer qu'il nous sera physiquement impossible de compléter notre travail pour cette date limite. Depuis que nous avons commencé notre étude, nous nous sommes constam-

ment rappelés que nous devions produire ce rapport dans un délai d'un an, bien que dans notre rapport préliminaire et au cours d'une première rencontre, nous vous avions informés que ce délai d'un an ne pouvait être qu'approximatif.

Les experts poursuivent: "Nous avions espéré qu'il nous serait possible de vous soumettre notre rapport au cours du mois de juin ou au début de juillet, mais il est maintenant certain que nous ne serons en mesure de le faire qu'à la fin de juillet.

"Nous sommes persuadés, poursuivent-ils, que vous comprendrez que nous avons assumé la responsabilité de vous soumettre notre rapport dans les deux langues, ce qui constitue pour toutes fins pratiques à en préparer deux. Ce double travail s'est avéré beaucoup plus long que nous l'avions anticipé.

M. Desmarais a déclaré que "le chemin a été préparé à l'administration qui a refusé d'exiger des experts un rapport mensuel tel qu'entendu dans la première résolution de l'exécutif.

"Ces gens-là se rient de l'administration. Elle est d'ailleurs risible."

LA PRESSE

JUN 1 1960

*Fortsunaris*

# L'enquête sur le fonctionnarisme

## L'Exécutif refuse un délai demandé par Woods & Gordon

**Le Comité exécutif a refusé hier d'accorder un délai à la firme Woods and Gordon qui a fait enquête sur l'efficacité des services municipaux et a décidé de ne payer aucun autre compte avant que le rapport final ne soit produit.**

Des crédits se totalisant à \$155.000 ont été votés pour cette étude et depuis la ville a déjà payé environ \$135.000 à la firme Woods Gordon qui devait, en vertu de la résolution d'engagement, remettre son rapport final avant le 9 juin prochain.

Hier l'administration a été saisie d'une demande de délai jusqu'à la fin du mois de juillet en même temps que d'un compte de \$10.900 représentant le montant des dépenses effectuées au cours du mois d'avril par la dite firme.

Les enquêteurs disent qu'ils regrettent infiniment mais qu'il leur sera physiquement impossible de compléter leur travail pour le 9 juin. "La rédaction de notre premier projet de rapport est maintenant presque complète, mais il nous reste encore beaucoup de travail à accomplir dans la révision du texte, la mise en page, la traduction et l'impression. Nous sommes persuadés que vous comprendrez que nous avons assumé la responsabilité de vous soumettre notre rapport dans les deux langues, ce qui constitue pour toutes fins pratiques, à en préparer deux. Ce double travail s'est avéré beaucoup plus long que

nous l'avions anticipé" déclarent les enquêteurs.

Cette demande n'a pas eu l'air de plaire aux membres de l'administration municipale qui le 29 avril dernier avait adopté une résolution rappelant à la firme Woods Gordon qu'elle devait soumettre son rapport au plus tard le 9 juin.

Hier le comité exécutif a adopté une nouvelle résolution informant les enquêteurs qu'il "regrette d'apprendre que le rapport ne sera pas prêt dans le délai convenu, n'accepte pas le délai demandé, et qu'il refuse de payer le compte soumis avant que le rapport final ne soit produit".

**LE DEVOIR  
JUN 1 1960**

*moderne administrative*

SWEEEPING CHANGES PROPOSED  
IN ADMINISTRATION OF CITY

# /Report Spotlights Problems Of City

By MYER NEGRI

Because of its sheer size and the diverse nature of its activities, the City of Montreal has a great many administrative problems that it shares with other large cities on this continent.

In addition, however, it has problems that are either peculiar to Montreal because of its location or its history, or that arise from certain weaknesses in organization, policies and procedures that have developed gradually over a period of time.

This is the opinion of the management consultants who have just completed a year-long survey of Montreal's civic administration.

They cite what they consider the most important of these problems:

They say:

The city's administrative problems start with a matter that lies beyond their terms of reference—the composition of the executive committee.

"In our opinion the executive committee, as now constituted, not able to give the civic administration the kind of leadership that such a huge enterprise demands, regardless of how capable and well intentioned the members may be."

The committee, partly because of the charter and partly from choice, is attempting to consider and approve for too many details of administration. This delays the work of the administrative departments, affects service to the public and adds to the costs of administration—all without providing any real measure of control.

The administrative departments, in the absence of any formal means of direction and co-ordination, suffer from a mixture of freedom and restraint. In some respects they are left to their own devices; in others they are rigidly circumscribed.

There is a tendency—perhaps more common in civic government than in business—to think in terms of the short haul rather than the long haul, in terms of the individual departments rather than in terms of the city as a whole, in terms of the expediency of the moment rather than in terms of an over-all plan.

No comprehensive, long-range

plan has thus far been produced. There is no common pattern visible in the planning of parks, playgrounds, water supply, sewers, public buildings, streets, transportation, the clearance and renewal of blighted areas, and so on.

"It follows that it is extremely difficult to develop an integrated program of capital improvements or a long-range financial plan for the city. In many respects the city is making decisions on a short-term basis, hoping that all will come right in the end."

There is a general lack of what might be called management controls throughout the city.

There are organizational weaknesses through the administration, largely because changes in organization have failed to keep pace with the rapid growth and proliferation of the city's activities. Changes have been made in piecemeal fashion . . . rather than as the result of a systematic review of the organization as a whole . . . This increases the need for co-ordination and complicates the task of control.

Many clerical procedures in the various departments are complicated and outmoded; many dull, tedious jobs are being done manually when they could be done more easily, cheaply and effectively by mechanical means.

The city lags far behind other employers of comparable size in the way it handles personnel matters.

"Two of the neglected areas are particularly serious: (1) there are no job descriptions that adequately define the duties, responsibilities and limits of authority of each civic employee; and (2) there is no organized, rational scheme of wage and salary administration.

"Because of these deficiencies, the city is in a poor position to compete in the labor market for qualified personnel, and is doing little in an organized way to keep the work force stable and productive, or to develop the supervisors of tomorrow among its present employees."

A problem that pervades the thinking of administrators at all levels in the city is that of dealing with organized labor.

"Approximately 12,000 of the city's employees belong to unions, and over the years these unions have become a powerful force in the administration.

"By comparison, the city's efforts have been lacking in organization and purpose. The city has not yet found a way to bargain as vigorously for the taxpayers as the union leaders for their members."

The administration has physical problems to contend with—problems relating to working space and its location.

GAZETTE

AUG 3 1960

*Servicio Mural  
Esquites*

## MILLIONS OF DOLLARS IN SAVINGS SEEN BY REPORT OF MANAGEMENT CONSULTANTS' MONTREAL STUDY

A year-long survey by a trio of management consultants of Montreal's civic administration culminated yesterday in a 693-page report making recommendations on organization, personnel and procedures estimated to make possible an annual saving of "quite, quite, quite a few millions of dollars" for the city if fully implemented.

The consultants—from the firm of Woods, Gordon and Co.—calculated it would take a five-year program to put their suggestions into effect.

"We do not expect that every one will be pleased with our recommendations or will agree with them," the report said. "There will be honest differences of opinion as to how certain ends should be attained. There should be no disagreement, however, as to the ends themselves: sound organization, sound personnel policies and sound business procedures. These should be everybody's concern in a municipal government."

The survey, carried out by H. Marcel Caron, David M. Turnbull and Jerome Carriere, cost the city more than \$150,000.

It had been called for by leading public bodies and taxpayers generally.

Their report was taken under study by the civic executive committee, which also ordered copies distributed to every city councillor, every head of a municipal department, and to the Champagne Commission, which now is studying Mont-

real's form of administration and administrative methods.

The experts, dealing with organization, recommended no fundamental change in the top organization structure, but suggested a number of changes in functions of the executive committee and the director of departments.

In the case of the executive committee they proposed that it be relieved of the responsibility for dealing with minor details of administration, thus providing more time for the consideration of important matters of policy. In the case of the director of departments they proposed that he be given more authority to direct and co-ordinate the work of the administrative departments, including the authority to approve many items that now go to the executive committee.

The consultants recommended a new alignment of the several departments now involved in the planning, construction, operation and maintenance of various public works and services.

Specifically they suggested that the city planning department and the technical divisions of the public works department be combined into a new department that might be known as the engineering department; that a new public works department be created by combining the roads department with those divisions of the present public works department that are

of the city's new personnel program.

"In line with this reorganization, we recommend the addition of technical specialists to the personnel staff, a change in attitude and objectives, a general broadening of the scope of personnel activities," the report said. "We suggest that special emphasis be placed on establishing a career service in the city."

The consultants urged revival and completion of a job classification program, with some modifications, and that this be carried to the point where all jobs are fitted into a rational, organized plan for wage and salary administration.

Dealing with procedure, they make recommendations for a number of changes in the mechanics of preparing and administering the city's annual budget, designed to produce a program or functional budget that would give a more realistic picture of departmental operations and permit more effective control.

"Because of the vital importance of the budget function, we propose that it receive the full-time attention of a new section, the planning and control section, which would be attached to the director of departments," the report said.

The trio of experts recommended, among other things:

1. Some tightening in procedures for calling public tenders and awarding contracts. This would include establishment of a central control point for issuing tender packages and receiving bids, and a new tender-opening committee to relieve the executive committee of a routine task.

2. Centralizing the administration of the city's various pension plans.

3. A change in policy regarding the collection of the water tax.

"If the tax can be collected from property owners, rather than directly from tenants as at present, we estimate that the city would be able to increase revenue and reduce collection

See also P. 10

responsible for the operation of sewers, waterworks, street lighting and the municipal shops; and that the municipal buildings division of the public works department be transferred to the parks department, which might then be known as the parks and building department.

The experts made 282 separate recommendations dealing with internal organization of nearly all departments, including introduction of a program of functional budget system in all, combined with a system of control reports that would permit the executive committee to follow the activities, accomplishments and operating costs of the departments.

They recommended that personnel activities be "completely reorganized," including transformation of the Civil Service Commission into a body that does not administer, but acts as the guardian of the merit system, hears appeals and advises the director of personnel on matters of policy, and appointment of a qualified director of personnel from outside the civic administration—a man with professional standing and broad experience who would be in complete charge

GAZETTE

AUG 3 1960

## CONSULTANTS' REPORT ON MONTREAL SUBMITTED

costs to the extent of some \$1,500,000 annually," the report said.

4. Mechanization of procedures for billing property taxes, "with consequent savings in clerical costs."

5. A number of proposals regarding the management of the city's fleet of passenger cars and other vehicles.

These include the establishment of an equipment division in the public works department to determine needs, plan maintenance policies and schedules and recommend replacement; the setting up of a system of cost records so that informed decisions can be made as to owning or renting, having work done in civic garages or outside, etc.; a reduction in the number of city-owned cars and a revision in the scale of allowances paid to employees who drive their own cars on city business.

6. Much of the work in connection with the processing of traffic tickets to be done mechanically, with a view to reducing costs and tightening controls.

The experts also suggested that the scale of fines and the time allowed for payment might be reviewed.

7. Two centralized accounting units — a data processing unit and an inquiry unit—as a means of producing up-to-date information on departmental expenditures and appropriation balances, which should make it unnecessary for the departments to keep their own records of expenditures and encumbrances and thus eliminate a major item of clerical expense.

8. Reduction of the cost of administering the city's system of permits and privileges and simplification of procedures from the applicant's standpoint — through consideration of alternatives to annually renewable permits, of policy decisions that are made on

staggered renewal dates, of changes in inspection procedures that would reduce the number of multiple inspections of buildings and businesses that are made now.

9. Changes in inventory control procedures that would reduce the amount of money tied up in supplies, improve the efficiency of user departments by ensuring that supplies are available when needed, and replace the existing

### From Page 3

perpetual inventory system by a system that would not only be cheaper but would provide more useful information more promptly.

10. Establishment of a cost research group in the finance department so that the city can have more adequate and reliable cost information and be in a better position to make management decisions, including decisions as to what it should charge for the services it performs.

The consultants recommended formation of a committee to plan, organize and control the implementation of its proposals.

"There is no question in our minds that operations can be greatly improved and substantial amounts of money can be saved by implementing the above recommendations," they said in their report. "We would stress the improvement in operations rather than the saving in money, because in our opinion, the really important reductions in the city's costs of administration will usually result, not from changes in clerical procedures, but from

the level of the executive committee and the city council.

"In order to make these decisions with any confidence, reliable and detailed information must first be available; then when the decisions have been made they must be translated into plans, schedules and controls. Throughout this report, therefore, we have given special attention to ways of making more and better management information available, and to improve procedures for planning, scheduling and controlling activities."

In answer to a question from Executive Committee Chairman J. M. Savignac as to estimate of savings the city could reap if the recommendations were implemented, Mr. Caron, who on behalf of the firm submitted the 2½-pound report, replied "quite, quite, and quite a few millions."

However, the report said that "a word of caution is in order.

"Dollar savings seldom show up immediately as reductions in the budget," it said. "Such a thing could only happen if all recommended changes could be made overnight. Obviously, this is impossible. It is going to take time to effect changes and to reduce staff through the normal processes of turnover and retirement. In all probability, because of the constant changes in the character of the city's activities and the general expansion of its services, the savings will take the form of more and better service for the same money, rather than the same service for less money."

The consultants told the executive committee that their firm had carried out similar surveys for the cities of Toronto, Kitchener, Ont., North Bay, Ont., Winnipeg, Saskatoon, Sask., and Sudbury, Ont.

GAZETTE

AUG 3 1960

Divers sujets  
Enquêtes

## LES RECOMMANDATIONS DE LA MAISON WOODS, GORDON & CIE

# Nouveau rôle pour le Comité exécutif, le directeur et les chefs de service

*Dans l'étude qu'elle a présentée hier aux membres du Comité exécutif sur l'administration municipale, la maison Woods, Gordon & Cie affirme que "les problèmes administratifs de la cité découlent en premier lieu d'un facteur qui est en dehors de ses attributions : la composition du Comité exécutif". On sait que cette firme qui agit comme conseil en administration, fut chargée en juin 1959 de faire une étude de l'administration municipale et de faire les recommandations opportunes.*

C'est cette étude que les membres du Comité exécutif ont reçue hier.

Cette étude et les recommandations de la firme Woods, Gordon et Cie remplissent un fort volume de 732 pages et ne suggère aucun changement fondamental dans la structure de l'organisation supérieure mais certains changements dans les fonctions du Comité exécutif, du directeur des services et des chefs de service.

Le Comité exécutif a reçu le rapport et les commissaires se proposent de l'étudier à tête reposée avant de prendre attitude à son sujet. L'opinion générale, c'est qu'il s'agit là d'un travail gigantesque qui sera certainement d'une grande utilité. Des copies de cette étude seront transmises à la Commission Champagne qui étudie

actuellement le mode administratif de la Ville de Montréal. D'ores et déjà, il semble que certaines conclusions de l'étude des conseils en administration rejoignent les recommandations de plusieurs organismes qui ont présenté des mémoires à la Commission Champagne.

### **Le Comité exécutif**

L'étude affirme qu'un comité est un moyen incommodé pour administrer même dans les meilleures conditions. Ces dernières années, ajoute-t-on, le Comité exécutif de Montréal a fait face à une difficulté supplémentaire et il a été nettement divisé entre des partis politiques.

En pareilles circonstances, il devient en fait un conseil municipal en miniature plutôt qu'un organisme administratif.

Les débats et les manœuvres qui font normalement partie du Conseil municipal se continuent au Comité exécutif; les décisions sont retardées et les mesures sont ralenties. En conséquence, l'administration en souffre. L'étude ne contient pas de recommandations à ce sujet, mais attire seulement l'attention sur ce point fondamental parce que la façon dont fonctionne le Comité exécutif influe sur toute l'administration.

L'étude affirme qu'il y a douze problèmes qui sont plus importants que les autres.

Outre la composition du Comité exécutif, l'étude constate que le Comité exécutif tente d'étudier et d'approuver trop de détails administratifs. Cela retarde le travail des services, influe sur les services rendus au public et augmente les frais d'administration. "Il en résulte également que le Comité exécutif n'a pas tout le temps nécessaire pour étudier les questions vraiment importantes, ni d'accomplir comme il le voudrait, ce qui est probablement sa principale fonction, c'est-à-dire, établir des politiques et préparer les projets et rapports que le Conseil municipal doit étudier."

En conséquence, l'étude recommande au Comité exécutif de déléguer au directeur des services l'autorité nécessaire pour régler directement un grand nombre de questions administratives pour mettre en oeuvre les politiques approuvées et les projets autorisés et pour exercer un contrôle sur les opérations des services.

L'étude Woods, Gordon & Cie analyse ensuite la situation dans les divers services administratifs pour constater que ces derniers sont affligés à la fois de trop de liberté et de trop de contrainte.

Les services ont surtout "tendance à fonctionner comme des empêtres séparés, chacun essayant d'être autonome, ce qui crée nécessairement des fric

tions, des doubles emplois, des chevauchements et des dépenses inutiles".

Le rapport constate également qu'il y a "des faiblesses d'organisation dans tous les secteurs de l'administration, à cause du fait que l'organisation n'a pas réussi à évoluer au rythme de la croissance rapide de la Ville et de la multiplication de ses activités.

L'étude constate aussi que dans les divers services, plusieurs méthodes de travail sont démodées et compliquées: plusieurs travaux se font encore à la main alors que des machines modernes les exécuteraient plus rapidement, plus économiquement.

### **Le personnel**

Le rapport affirme ensuite que la Ville est beaucoup en retard en ce qui concerne la façon dont elle s'occupe des questions relatives au personnel.

(suite à la page 2)

## Nouveau rôle pour le . . .

(Suite de la page)

Elle constate qu'on s'est surtout attardé à empêcher le favoritisme par un système d'examens alors qu'on a complètement négligé de faire "la description des fonctions, les responsabilités et les limites de l'autorité de chaque employé municipal". Il n'y a pas non plus de programmes organisés et rationnels pour l'administration des salaires.

Après avoir loué le rôle des quatre syndicats qui groupent les 12,000 employés de la Cité qui ont bien rempli leur rôle, l'étude affirme que la Cité, mal organisée, n'a pas trouvé le moyen de négocier avec autorité comme le font les syndicats.

### Les recommandations

Sommairement, en face des problèmes posés, voici les principales recommandations des conseils en administration :

Libérer le Comité exécutif de certaines questions administratives et accorder plus d'autorité au directeur des services.

Agrandissement du secrétariat du directeur des services de façon à y inclure une section de la planification et du contrôle, une section de l'organisation et des méthodes, et une section de l'information.

Etablissement dans tous les services d'un budget fonctionnel ou budget fondé sur des programmes, combiné avec un système de rapports de contrôle, qui permettra au Comité exécutif de suivre les activités, les réalisations et les coûts d'opération des services.

Attribution d'une responsabilité complète aux directeurs de service quant au rendement de leur service, sujet seulement à trois genres de contrôle: la responsabilité financière, des rapports réguliers sur le rendement, et l'observance des politiques et procédures s'appliquant à l'ensemble de la Cité.

### Organisation interne des services

Réduction, dans la plupart des cas, du nombre de personnes relevant directement des chefs de service.

Attribution de responsabilités précises à ceux qui sont désignés présentement comme directeurs-adjoints ou assistants directeurs.

Groupement des fonctions connexes dans une même unité d'organisation, afin de centraliser la responsabilité et de réduire le besoin de coordination.

### Personnel

Séparation des postes de président de la Commission du service civil et de directeur du personnel, qui ont actuellement le même titulaire.

Transformation de la Commission du service civil actuellement composée de trois personnes, en un organisme qui n'administre pas, mais sauvegarde le régime du mérite, entend les appels et conseille le directeur du personnel sur les questions touchant aux grandes lignes de conduite.

Engagement à l'extérieur de l'administration municipale à titre de directeur du personnel, d'un homme compétent qui possède le statut de professionnel et une vaste expérience, et lui con-

fier entièrement l'exécution du nouveau programme relatif au personnel de la cité.

Etablissement d'un nouveau service du personnel, qui réunirait toutes les activités relatives au personnel, y compris les relations avec les syndicats.

Nomination d'un agent du personnel dans chacun des services les plus considérables.

Extension du programme relatif au personnel établi par la cité, en recrutant des spécialistes qui se chargeront d'activités qui n'existent à peu près pas actuellement, comme celles qui ont trait à la formation et au développement des employés.

### Administration des plans de pension

Centralisation de l'administration de tous les plans de pension. Revue des conditions et des avantages en vue d'uniformiser les plans de pension le plus possible.

Etude, par des spécialistes en matière de pension, des possibilités pour la cité de réduire ses contributions aux fonds de pension, sans compromettre d'aucune façon les intérêts de ses employés.

### Procédure relative à la taxe d'eau

Etude d'un changement de politique visant à substituer une taxe de service d'eau percevable des propriétaires fonciers, à la taxe d'eau actuelle imposée aux locataires, en raison des économies de \$1,500,000 qu'il permettrait de réaliser en revenus accrus et par la réduction des coûts de perception.

Revue de la politique de la cité relative à la vente de l'eau aux autres municipalités et à la vente au compteur dans la cité et à l'extérieur.

### Renseignements sur les prix de revient

Etablissement, au sein du service des finances, d'un groupe de spécialistes chargés des recherches sur les prix de revient, en vue d'établir des centres de détermination de prix de revient dans tous les services d'exécution et de fixer des taux précis d'imputation des frais généraux pour chaque centre, de manière que la Cité puisse décider combien elle devrait demander pour les services qu'elle rend et si elle doit fabriquer ou acheter, exécuter le travail avec ses employés ou faire appel aux entrepreneurs de l'extérieur.

### Permis et inspections

Attribution au Service du génie de la responsabilité de recevoir les demandes de tout permis exigeant une inspection avant leur émission, d'obtenir toutes les autorisations requises, et de constituer le seul point de contact avec le requérant.

Changements dans les procédures d'inspection, qui réduiraient le nombre des inspections multiples des bâtisses et places d'affaires, qui sont faites actuellement.

Etude d'alternatives aux permis annuels renouvelables, et adoption de dates échelonnées de renouvellement pour différentes catégories de permis, afin de réduire les frais d'administration.

# Economiser des millions

(Par ALBERT OSTIGUY)

**Un an de travail et un rapport de quelque 700 pages contenant 282 recommandations spécifiques pour améliorer le système administratif de Montréal et qui, si on leur donne suite, feront économiser des millions annuellement à la ville: tel est le bilan présenté au Comité exécutif, hier après-midi, par la firme Woods, Gordon & Cie, conseillers en administration, à la suite de son enquête.**

M. Marcel Caron, le porte-parole du groupe de trois enquêteurs a, cependant, tenu à souligner qu'il faudra cinq ans pour apporter tous les changements préconisés.

#### Le directeur des Services

Le rapport ne recommande aucun changement fondamental dans la structure du haut fonctionnariat, mais préconise certains changements dans les fonctions du Comité exécutif, du directeur des Services et des chefs de service.

C'est ainsi que l'Exécutif attacherait plus d'importance à l'élaboration de la politique administrative et moins aux détails. Ces derniers seraient confiés au directeur des Services.

#### Trois sections

On suggère l'agrandissement du secrétariat du directeur des Services de façon à y inclure une section de la planification et du contrôle, une section de l'organisation et des méthodes et une section de l'information.

Les directeurs de service auraient la responsabilité complète quant au rendement de leur service sujet seulement à trois genres de contrôle: la responsabilité financière, des rapports réguliers sur le rendement et l'observance des politiques et procédures s'appliquant à l'ensemble de la Cité.

#### Regroupement

Les enquêteurs recommandent la concentration dans un seul service du travail d'élaboration de plans par la fusion du service d'Urbanisme, de la Circulation et des divisions techniques du service des Travaux publics en un nouveau service qui pourrait être appelé le service du Génie.

On créerait un nouveau service des Travaux publics en réunissant le service de la Voie publique avec trois divisions du service actuel des Travaux publics, celles des eaux et

de l'assainissement, de l'électricité et des ateliers.

On formerait également un nouveau service des Parcs et Édifices municipaux par le transfert de la division des édifices municipaux du service actuel des Travaux publics aux Parcs.

#### Le zonage

Le rapport préconise la création d'un comité consultatif sur le zonage composé de personnes choisies à l'extérieur de l'administration municipale et qui conseillerait l'Exécutif sur les modifications proposées aux règlements de zonage et de construction et d'un comité d'urbanisme composé d'experts techniques de la cité pour étudier les grands projets de travaux publics et préparer le programme de dépenses capitales.

#### Transfert de fonctions

Le vérificateur de la cité relèverait dorénavant directement du Comité exécutif et le bureau des pensions serait transféré au service des Finances. La division des bibliothèques irait au service des Parcs afin de les associer plus étroitement au programme des loisirs de la cité et les services de santé à l'intention des employés tomberaient sous la juridiction du nouveau service du Personnel.

Dans les services, on réduirait le nombre de personnes relevant directement des chefs de service et on attribuerait des responsabilités précises aux directeurs-adjoints ou aux assistantes des directeurs.

#### Le personnel

Le rapport traite longuement du personnel. Il voulait voir séparés les postes de président de la Commission du service civil et de directeur du personnel qui ont actuellement le même titulaire.

La Commission du service civil deviendrait en quelque sorte un tribunal d'appel pour le personnel. Quant au directeur du Personnel, il serait un homme compétent à qui on confierait entièrement l'exécution du nouveau programme relatif au personnel de la cité.

Ce programme comprend le regroupement de spécialistes qui se chargeraient de la formation des employés, la classification des fonctions, l'établissement d'une échelle de traitements rationnelle et la nomination d'un seul négociateur pour les ententes collectives.

#### Le budget

Les enquêteurs voudraient que la section de la planification et du contrôle du bureau du directeur des Services aident les services à préparer leurs budgets, réunissant tous les budgets dans un pour les présenter à l'Exécutif et voit à les surveiller au cours de l'année.

Ils suggèrent également que la ville perçoive sa taxe d'eau des propriétaires fonciers seulement. Cela permettrait, selon eux, des économies de \$1,500,000 à la suite des revenus accrus possibles et de la réduction du coût de perception.

#### Les autos

On préconise enfin la réduction du nombre d'autos appartenant à la cité, la centralisation des services de comptabilité, un meilleur contrôle des inventaires, la réduction au minimum des contacts directs entre les soumissionnaires et les fonctionnaires de la cité, l'adoption d'un nouveau genre de billet de contravention aux règlements de la circulation et l'utilisation de machines modernes pour disposer des formalités qui suivront et la centralisation de l'émission des permis de construction au service du Génie.

MTL-MATIN

AUG 3 1960

Enfin, le rapport des experts attendu depuis plus d'un an  
Une réorganisation de l'administration municipale épargnerait des millions.

- **Fusion, regroupement des services**
- **Libérer l'exécutif des détails**
- **Un nouveau service du personnel**

Dans son rapport attendu depuis plus d'un an, la firme des conseillers en administration Woods, Gordon et Cie, vient de recommander divers changements dans les pratiques administratives de la ville, changements qui, selon elle, se traduiraient par une économie de plusieurs millions de dollars, chaque année, et — elle ne le dit pas — permettraient probablement de réduire sensiblement le nombre des employés municipaux qui est actuellement de 15,000.

Le rapport de 732 pages, signé des experts Marcel Caron, David M. Turbull et Jérôme Carrière, a été remis officiellement, hier après-midi, au maire Fournier et aux membres du comité exécutif. M. Caron en a lu lui-même un résumé à l'intention de l'administration montréalaise.

Ces experts recommandent notamment :

**Service civil et personnel**

1. La fusion de divers services actuels ou leur regroupement pour une plus grande efficacité.

2. Un rôle plus actif pour le directeur et les chefs de services, afin de libérer l'exécutif des soucis de détails et lui laisser plus de temps à consacrer à l'élaboration des politiques d'ensemble.

3. Séparation des postes de président de la Commission du service civil et du directeur du personnel, qui ont actuellement le même titulaire et transformation de l'actuelle commission du service civil en un organisme non administratif chargé à peu près uniquement de sauvegarder le régime du mérite et d'un rôle d'appel.

4. Etablissement d'un nouveau service du personnel réunissant toutes les activités relatives au personnel, y compris les relations avec les syndicats, et prévoyant le rétablissement et l'achèvement du programme de classification des fonctions, avec traitements et gages rationnels.

**Négociations et fonds de pension**

5. Nomination d'une seule personne qui agirait comme porte-parole de la ville à tous les stades des négociations collectives et qui aurait le droit de négocier librement dans des limites clairement définies.

6. Création d'un comité d'ouverture des soumissions pour assumer les fonctions actuellement remplies par l'exécutif. Cette suggestion vise à réduire au minimum les contacts directs entre les soumissionnaires et les fonctionnaires.

7. Centralisation et uniformi-

sation (le plus possible) des plans de pension. La ville pourrait probablement réduire ses contributions aux fonds de pension sans compromettre aucunement les intérêts de ses employés.

**Voir LE RAPPORT 2**

**LA PRESSE**

**AUG 3 1960**

**Sweeping Changes Proposed in Administration of City**

# Department Duplication Disclosed

## Consultants List Needless Expense

By W. A. WILSON

Wide-ranging changes in Montreal's methods of running its affairs have been recommended by one of the two groups of experts studying the ailments of Canada's greatest city.

A firm of management consultants engaged a year ago to study the city's administrative methods reported yesterday that its problems range from an Executive Committee split by politics and swamped under too much detail to individual department behaving like separate kingdoms and creating friction, overlapping, duplication and needless expense in the process.

It proposed a long list of solutions which would include an extensive overhaul of departments, co-ordinating similar functions in one department where they are now split between several, new budgeting techniques to provide better control, new personnel methods, changes in responsibilities, creation of new departments where necessary, and financial savings which could benefit tax-payers.

It found, however, that there is much that is good about the city's administration despite the number of criticisms it makes and proposals for change.

The report, prepared by the firm of Woods, Gordon & Co., which has studied civic administration in other places, notably Toronto, Hamilton and Winnipeg, was delivered to the Executive Committee yesterday afternoon in French and English texts. The English version runs to 693 pages, discussing the city's problems and solutions to them. The French version is a little longer.

The second study of city affairs, confined to the political structure at City Hall, is that of the Champagne Commission, appointed by the provincial government. Its findings are expected to be tabled at the end of the month.

Initial reaction to the Woods, Gordon report, based on a summary read to the executive by members of the firm, appeared favorable and one committee member commented afterwards that he believed it would not be just filed away and forgotten since, with an election coming up, "both sides will be for it." Another, however, predicted that it would end by being "shoved into the vaults." These comments were made in private conversations afterwards. Comments at the committee meeting, to which newspapermen were admitted because of the unusual nature of the occasion, were more formal.

The report, prepared by Marcel Caron, David M. Turnbull and Jerome Carriere of Woods, Gordon & Co. for a \$150,000 fee, did not propose any fundamental change in the Executive Committee's functions but it did propose that the Direc-

See REPORT—

**STAR**

**AUG 3 1960**

## REPORT

(Concluded from Page One)

tor of Departments should have more freedom to dispose of detailed work.

### Too Much Detail

"The Executive Committee, partly because of the charter and partly from choice, is attempting to consider and approve far too many details of administration," the report stated bluntly. "This delays the work of the administrative departments, affects service to the public and adds to the costs of administration—all without providing any real measure of control."

"It means that the Executive Committee has insufficient time to consider the really important issues or to perform what is probably its main function, which is to formulate policy and prepare measures for the city council to consider."

This passage contained what is probably the first public statement that the mass of detail which burdens the Executive Committee reflects, to some extent, its own choice of working methods.

The report pointed out another problem, outside its terms of reference in a direct sense but indirectly affecting the administrating the firm was studying — the introduction of party politics into the Executive Committee.

"In recent years Montreal's Executive Committee has labored under an additional difficulty — it has been sharply divided along party lines," the report said. "In such circumstances, it becomes in effect, a City Council in miniature, rather than an administrative body . . .

"In our opinion the Executive Committee, as now constituted, is not able to give the civic administration the kind of leadership that such a huge enterprise demands, regardless of how capable and well-intentioned the members may be. The fault is not theirs; it lies in the political structure within which they have been trying to work."

### Notes Connection

The report conceded that its authors might be criticized for saying this but pointed out the indirect connection with the problems they had been studying.

The report laid heavy emphasis on the fact that the Woods, Gordon & Co. survey was not "the sort of undertaking that is commonly referred to as a probe" and said it was not the authors' function to criticize or blame anyone. Attribution of blame for poor procedures, it said, would be impossible because "present conditions are the outgrowth of a multitude of decisions made by hundreds of people over a long period of years."

It said the number of recommendations for change might infer that the administration of Montreal is in bad shape but added that this is not the case and declared that, in spite of the room for improvement, "many features of the administration are worthy of praise."

It also praised the senior civil servants working for the city, whose calibre the same team had noted in an earlier, preliminary report, and said many of the proposals for change originated with them. In discussing the city's problems, the report pointed out that with 15,000 employees it is one of the largest employers of labor in Canada and that its \$135,000,000 budget gives it one of the largest budgets in the country, exceeded only by the Federal Government and the largest provinces.

"By any tests, the city of Montreal is big business."

The report said the Director of Departments' close association with the Executive Committee has left him too with its problem of being burdened with too much detail. It said he has too little time, too little real authority to direct and co-ordinate departments and too small a staff.

Departments, the report continued, operate in a mixed atmosphere of freedom and restraint.

"In some respects they are left to their own devices; in others they are rigidly circumscribed," the report said.

"In the main, however, they tend to operate as separate of the city's activities. Changes kingdoms, each one trying to have been made in piecemeal be self-sufficient, with all that fashion, to take care of the that implies in the way of fric-needs of the moment. overlapping, duplication and needless expense."

The report found that although a start has been made between several departments on a master plan for Montreal. This increases the need for "no comprehensive long-range ordination and complicates the plan has thus far been pro-task of control," the report declared . . .

"This means that much of the planning that is being done by the various departments is unrelated; there is no common pattern visible in the planning of parks, playgrounds, water supply, sewers, public buildings, streets, transportation, the clearance and renewal of blighted areas, and so on . . . In many respects the city is making decisions on a short-term basis, hoping that all will come right in the end . . .

"The questions that go largely unanswered are: What is this department's program for this year, next year, the next five or 10 years? What is the city committing itself for in future if this year's program is adopted? How does this program tie in with all other programs? What programs should take priority?"

The group found a lack of management controls in the city's affairs. Masses of statistics are collected, often at considerable expense, but seldom analyzed or presented in a form that would make them useful for control purposes. Budget procedures are cumbersome, it said, but not effective and the Executive Committee does not get enough regular reports showing how administrative departments are performing or how civic projects are progressing.

### Costs Vague

"One of the most serious problems is the lack of cost information; it is almost impossible to determine in precise terms what it costs to run a department, let alone to determine what it costs to operate a fire station, a health clinic, a restaurant or a swimming pool, to make a hydrant or a park bench, to repair a vehicle, issue a permit, make an inspection or clean a length of street."

"There are organizational weaknesses through the ad-left to their own devices; in administration, largely because changes in organization have failed to keep pace with the

"In this process the responsibility for many related or similar activities has been divided. The report found that although a start has been made between several departments on a master plan for Montreal. This increases the need for "no comprehensive long-range ordination and complicates the plan has thus far been pro-task of control," the report declared . . .

"It also exasperates the citizen who has business with the city and finds himself shunted from place to place, never sure that he has the complete story."

STAR

AUG 3 1960

#### Methods Outdated

The group studying the city found that departments use complicated and outmoded clerical procedures, often doing dull, tedious jobs by hand when they could be done "more easily, cheaply and effectively by mechanical means." It found duplication in records and preservation of records after the need for them had disappeared.

"The city lags far behind other employers of comparable size in the way it handles personnel matters," the report continued.

It noted that the emphasis has been placed on developing an examination system to get rid of political patronage and conceded that this is of prime importance but warned that other important considerations have been sidetracked in the process.

"There are no job descriptions that adequately define the duties, responsibilities and limits of authority of each civic employee and there is no organized, rational scheme of wage and salary administration," the report said. It left the city in a poor position to compete for labor and little was done to keep the work force stable and productive or to develop supervisors for tomorrow. Techniques of negotiating with unions had not advanced to the stage where the city could bargain as firmly on behalf of its taxpayers as union leaders could for their members.

"The city's efforts have been lacking in organization and purpose," the report said of the labor negotiation problem.

#### Departments Scattered

It also found that departments are scattered, with some that should be close together such as Finance and Assessment, located blocks apart. Some occupy commodious quarters, others cramped ones, "some are lavish, others border on the shabby." The report touched on the need for a new city hall but said other capital expenditures may be more urgent.

These findings on the way the city handles its affairs now formed the introduction to the report drawn up by the Woods, Gordon & Co. team. They devoted the better part of 700 pages to suggesting ways of improving the situation, first setting forth a summary of proposed changes and then examining individual departments in detail. In the case of

the police department, for instance, it proposed a thorough administrative reorganization and development of better reporting procedures, both to save time and to present a better indication of how well or badly the department does its work.

Assuming that whatever the Champagne Commission studying the city's form of government recommends, a city council and some form of executive committee will remain part of the machinery, the team suggested that the present establishment of a Director of Departments and department heads should also be retained and that the city should not adopt a city manager or commission type of organization. The Executive Committee, it proposed, should continue to be responsible for both the formation of policy and the administration of the city.

#### First Recommendation

"In the case of the Executive Committee, we proposed that it be relieved of the responsibility for dealing with minor details of administration, thus providing more time for the consideration of important matters of policy," the report said. This was the first of its recommendations. "In the case of the Director of Departments, we propose that he be given more authority to direct and coordinate the work of the administrative departments, including the authority to approve many items that now go to the Executive Committee."

It suggested that the Director of Departments should have a larger staff, including a planning and control section, an information section and a group to study organization methods and problems throughout the administration. It said the process of freeing the Executive Committee from the details that burden it now will depend largely on its willingness to delegate responsibilities.

"Some things can be done immediately; others will take time to work out in detail... As many as possible of the decisions regarding day-to-day operations would be made at the department level... Decisions affecting more than one department or concerning matters beyond the limits of authority of the department heads would be made by either the Director of Departments or the Executive Committee, depending on the importance of the matter."

#### Time Wasted

It cited handling personnel as an example. Generally a resolution of the executive is required to change the status or pay of any civic employee, time consuming because constant change is inevitable in a 15,000-man work force. Most if not all could be handled below the committee's level, the report suggests and the majority should not have to go higher than the Director of Departments.

"The main concern of the Executive Committee should be with any changes affecting the top positions in the civic administration, say from assistant department director up."

It said that for other changes it should be enough for the committee to know that procedures are followed which ensure that a department is not increasing its payroll beyond the budget authorization, that all rules and regulations on eligibility, pay scales, etc., are being observed, and that employees of different departments are treated on a uniform basis.

"By means of monthly reports on changes in personnel, it should be possible for the committee to follow trends and call for special reports on anything that appeared to be out of line."

As another example it pointed out that the committee now deals with applications for permits to put telephone booths on public property, operate news stands, establish parking lots or taxi stands, connect a private alarm system to a police station, install connections for a sprinkler system or do construction work at night. All this comes to it after a department has investigated the application and made a recommendation.

#### Suggested Changes

"We think the department head should be made responsible for applying the bylaws concerned and for issuing or refusing the permits," the report said. It suggested that the executive should become involved only in exceptional cases or if there was an appeal against the department head's decision. Regular analyses of permits issued and refused should be enough for control purposes.

The report also suggested that the committee should not have to approve minor expenditures nor approve the removal of items from the city's inventory list or authorize the transfer of furniture and equipment from one department to another.

The report found the present conception of the Director of Departments' job misleading and said that, although on an organization chart it may appear that he controls the individual departments, in fact he does not since they are responsible to the committee directly.

It pointed out that the city's charter makes him a sort of watch-dog over the executive committee and its servant at the same time and that in practice he is really its secretary with a right to take part in its discussions but not to vote.

"We would not go so far as to make the Director of Departments a city manager, that is, we would not give him complete authority over the department heads, including the right of appointment and dismissal, nor would we hold him responsible for the entire civic administration," the report said. "The departments in Montreal are too large, too complex, too diverse and in some cases, too technical to make such a type of organization workable."

#### More Power Urged

It suggested, however, that the committee should delegate more responsibility to him for putting approved policies into effect, following up progress and reporting back to the executive on what was being done. An improved budget system should give him more control over departments.

"We would do more than empower the Director of Departments to ask for reports; we would empower him to act on his own in certain areas of the administration and to act as the agent of the Executive Committee in all other areas," the report said. "He would be responsible for preparing and administering the budget, initiating policies and projects approved by the Executive Committee, advising the Committee on matters of overall policy, and keeping the committee informed, through regular and special reports, of departmental performance, important administrative developments and the progress of authorized projects."

The report pointed out that the departments, unlike those in most businesses, are not interdependent but are actually specialized businesses themselves, often with little in common and that they are run by specialists. The problem of directing and coordinating them is therefore different than in ordinary business.

STAR

AUG 3 1960

"In our opinion the only practical approach is to define each department director's responsibilities as clearly as possible, hold him strictly accountable for the enforcement of any charter or by-law provisions that concern his department, give him all the authority he needs to carry out his responsibilities and then leave him to run his department in his own way, subject only to three types of control:

- "1. Financial accountability through a functional budget;
- "2. Regular reports on performance;
- "3. Adherence to city wide policies and procedures in such matters as personnel, purchasing, record-keeping and the like."

#### Shift in Functions

To secure better co-ordination the group proposed a shift in the functions of departments. It proposed that the city planning department, traffic department and the technical divisions of the public works department should be grouped in a new Engineering Department. It urged that a new Public Works Department should combine the present functions of the roads department and the sections of the present public works staff responsible for sewers, waterworks, street lighting and municipal shops. The municipal buildings division of the present works department should be transferred to the parks department because much of the work it now does is for the parks department and many of the buildings it is concerned with are in parks. The report also suggested that the municipal libraries should be placed under the parks department because of its recreational functions. It also recommended internal changes in the organization of almost all departments aimed at clarifying duties, responsibilities and lines of authority, improving control over operations and making better use of manpower.

The group proposed that the functions of the Civil Service Commission's chairman and the director of personnel should be separated and that a new personnel department should be created and that personnel officers should be appointed within each department. Technical specialists should be added to the personnel staff and the job classification program revived and completed.

It proposed changes in the method of preparing the budget "to produce a program or functional budget that will give a more realistic picture of departmental operations and permit more effective control.

"Because of the vital importance of the budget function, we propose that it receive the full-time attention of a new section, the Planning and Control Section, which would be attached to the Director of Departments," the report said.

#### Tenders and Contracts

Tightening of procedures in calling for public tenders and awarding contracts were proposed, among them more complete written presentation of specifications to cut down personal contact between bidders and civic employees and a new tender opening committee to take this burden from the executive.

A review of the city's pension funds was proposed, with the suggestion that they may have reached the stage where the city could reduce its contribution without endangering employees benefits and with a possible saving.

It said that governments need not always follow commercial practices in handling pension funds since those of businesses are run on the basis that, if the business were to end today, employee benefits would not be endangered. Since governments cannot go out of business, something approaching — but not reaching — a pay-as-you-go method might be suitable.

The report said the water tax, now paid by tenants, is extremely costly to collect and suggested that it should be collected from property owners. This change would save the city \$1,500,000 a year in collection costs, it was estimated. It also recommended that a single property tax bill should be sent to property owners and that it should be prepared by mechanized procedures, again leading to a financial saving.

The group reported that a new system of parking tickets, involving a punch card method, would both save money and lead to tighter control to the point where it would be possible to check on what happened to every ticket.

#### Costs Out of Line

"In order to make these decisions with any confidence, it costs the city more to issue reliable and detailed information than when the decisions have been made, they must be translated into plans, schedules and controls . . .

"We also think it is more important to have a department under control, and to have dates for annual permits so that the work of handling them logically organized, to have could be spread out around the duties and responsibilities clear-year. They saw no reason why permit dates need to conform to flowing evenly, to have costs the city's fiscal year.

Centralized accounting units, using data processing equipment, were proposed as a means of producing up-to-date information on departmental expenditures and appropriation balances.

"These should make it unnecessary for the departments to keep their own records of expenditures and encumbrances and thus eliminate a major item of clerical expense," the report said.

Changes in inventory control to reduce the amount of capital tied up in supplies and improve the efficiency of our departments by ensuring that supplies were available as needed were also recommended.

A major recommendation dealt with the problem that the city's costs are hard to arrive at and it was proposed that a cost research group should be established in the Finance Department "so that the city can have more reliable and adequate cost information and be in a better position to make management decisions, including decisions as to what it should charge for the services it performs."

"There is no question in our minds that operations can be greatly improved and substantial amounts of money can be saved by implementing the above recommendations," the group said. "We would stress the improvement in operations rather than the saving in money because, in our opinion, the really important reductions in the city's costs of administration will usually result, not from changes in clerical procedures, but from policy decisions that are made at the level of the Executive Committee or City Council.

STAR

AUG 3 1960

## LE RAPPORT

SUITE DE LA PAGE 1

8. Envoi d'une seule facture pour les contributions foncières, en chargeant la taxe d'eau au propriétaire plutôt qu'au locataire souvent difficile à localiser. Cette suggestion, à elle seule, représenterait une économie de \$1,500,000. En plus de consolider toutes ces taxes sur une seule facture, les procédures comptables s'y rapportant pourraient être mécanisées.

### Réduire le nombre des automobiles

9. Réduction du nombre d'automobiles appartenant à la ville. Celle-ci devrait plutôt payer une indemnité aux employés utilisant leur propre voiture dans l'exercice de leurs fonctions.

10. Adoption d'un nouveau genre de billet de contravention aux règlements de la circulation et utilisation de machines commerciales modernes pour plusieurs des formalités qui suivent la remise du billet.

11. Centralisation de la comptabilité, éliminant la nécessité pour les services de maintenir leurs propres registres de dépenses et engagements. On établira deux unités centralisées de comptabilité : un centre de mécanographie utilisant des cartes perforées et une unité de renseignements utilisant des machines comptables conventionnelles.

### Excellent accueil au rapport

Le rapport a reçu un excellent accueil du maire et des membres de l'exécutif. Ce rapport, a dit M. J.-M. Savignac, représente une somme énorme de travail et mérite les plus sincères félicitations. Il a promis d'en faire tenir une copie à la commission Paquette.

Le maire a été non moins élogieux. "Ce document, a-t-il proclamé, est plein de vérités et formule des suggestions que nous aurons avantage à suivre. Je m'en inspirerai dans la préparation de mon manifeste électoral aux prochaines élections à la mairie. Notre système actuel est évidemment défectueux; il a été conçu au petit bonheur et n'a jamais été repensé. S'il faut des amendements à notre charte pour réaliser quelques-unes de vos suggestions, nous préparerons au plus tôt ces amendements."

M. Murray Hayes s'est dit fier d'avoir préconisé cette enquête. M. Alfred Gagliardi a parlé, à peu près dans le même sens, tandis que M. Pierre DesMarais a signalé que, à première vue, le rapport contenait sûrement de bonnes suggestions et qu'il y avait lieu d'espérer qu'il ne serait pas relégué dans les tiroirs.

Un bref article de journal ne saurait donner qu'une idée bien sommaire de cette étude pour laquelle la ville a déboursé \$150,000. Il contient des suggestions d'ordre général et d'autres d'ordre concret, voire fort techniques, auxquelles une séche énumération ne rend évidemment pas justice. Toutes visent à placer l'administration de la grande métropole sur une base rationnelle, sur une base d'affaires.

On veut éviter la duplication des fonctions, accélérer l'exécution de certaines tâches en recourant aux procédés mécanisés, délimiter davantage les responsabilités et simplifier la tâche de ceux chargés de préparer ou contrôler un budget.

En ce qui a trait au rôle plus actif que l'on veut confier au directeur des services (sans en faire un gérant municipal), il suppose l'élargissement des cadres du secrétariat qui l'assiste. On y inclurait une section de la planification et du contrôle, une section de l'organisation et des méthodes, et une section de l'information.

### Services à fusionner

Le mémoire recommande encore une réorganisation des activités relatives aux travaux publics. Il préconise la concentration dans un seul service du travail d'élaboration de plans, par la réunion du service d'urbanisme, du service de la circulation et des divisions techniques du service des travaux publics en un nouveau service qui pourrait être appelé le service du génie.

Les experts suggèrent aussi la création d'un nouveau service des travaux publics, en réunissant le service de la voirie publique avec trois divisions d'exécution du service actuel des travaux publics (division des eaux et de l'assainissement, division de l'électricité, et la plus grande partie de la division des ateliers).

Il y aurait lieu, d'autre part, de former un nouveau service

des parcs et édifices municipaux en transférant la division des édifices municipaux du service actuel des travaux publics au service des parcs.

### Le zonage

On trouverait encore avantage à remplacer le comité consultatif du service d'urbanisme par deux organismes : (1) un comité consultatif sur le zonage composé de personnes techniquement compétentes, choisies à l'extérieur de l'administration municipale et qui aviseraient le comité exécutif sur les modifications proposées aux règlements de zonage et de construction ; et (2) un comité d'urbanisme composé d'experts techniques de la ville, qui serait chargé d'étudier les projets de travaux publics, de préparer le programme de dépenses capitales de la ville, et de conseiller le comité exécutif sur les projets à court et à long terme.

Le vérificateur de la ville, toujours d'après le rapport, devrait occuper une position plus indépendante, en venant directement sous l'autorité du comité exécutif. Le bureau des pensions devrait être transféré au service des Finances et la division des bibliothèques devrait être annexée au service des Parcs, afin de les associer plus étroitement au programme des loisirs de la ville.

Les experts recommandent aussi l'attribution au service du Génie de la responsabilité de recevoir les demandes de tout permis exigeant une inspection avant leur émission, d'obtenir toutes les autorisations requises, et de constituer le seul point de contact avec le requérant. Il y aurait lieu, d'autre part, de prévoir une alternative aux permis annuels renouvelables et l'adoption de dates échelonnées de renouvellement pour différentes catégories de permis, afin de réduire les frais d'administration.

Enfin, les experts recommandent la formation d'un comité chargé de mettre leurs suggestions en pratique. Ce comité pourrait comprendre un membre du comité exécutif, le directeur des services ou son adjoint, l'avocat en chef de la ville ou son délégué, le directeur du service des Finances ou son délégué, le directeur d'un des services d'exécution et un secrétaire à temps continu.

LA PRESSE

AUG 3 1960



photo LA PRESSE

**REORIENTATION DES METHODES D'ADMINISTRATION** — Un des auteurs du rapport de la firme Woods, Gordon et Cie, M. MARCEL CARON, explique ici à S. H. le maire SARTO FOURNIER (au centre) et au président du comité exécutif, Me J.-M. SAVIGNAC (à droite) la nouvelle distribution schématique des fonctions et services qu'il préco-

nise pour la ville de Montréal. Me Savignac exhibe d'ailleurs le rapport lui-même, un volume de 732 pages, comportant des centaines de recommandations sur tous les domaines de l'administration. Le rapport a été officiellement remis à l'exécutif, hier après-midi.

LA PRESSE

AUG 3 1960

*Services mun.  
Enquête*

## Report on City Hall <sup>Star</sup> Gets Mixed Reception <sup>3-8-60</sup>

The thick, green-covered report on Montreal's civic administration, which its authors claim will save the city "many, many millions of dollars" annually if all 282 recommendations are adopted, was received by Executive Committee members yesterday with a mixture of enthusiasm, guarded praise and mild criticism.

Begun in June last year at a cost of \$150,000, the survey was prepared by the management consultant firms of Woods Gordon & Co. It was tabled before the Executive Committee yesterday by Marcel Caron, co-author along with David M. Turnbull and L. Jerome Carrierre.

The report is wide in scope dealing with broad problems of policy making on high administrative levels to specific operating difficulties in each of the city's 17 departments.

Copies will be given all city councillors, municipal departments directors and to the five members of the Champagne Commission.

The Executive Committee decided to take the report under

study and, on a recommendation by Chairman J. M. Savignac, agreed to review the city charter in order to adopt amendments necessary to implement the suggestions. Mr. Caron said it would take five years to put the recommendations into effect.

Committee Member Pierre DesMarais said he was "agreeably surprised" with some of the suggestions as outlined by Mr. Caron in a verbal resume of the 693 page survey.

"I agree on certain points which, as a matter of fact, I brought to the attention of my colleagues before, but I hope that the report won't be put with the many other reports of the administration that fill the city's archives."

### Taxes Too High

"Taxes are no longer bearable. Many of our good citizens are thinking of leaving Montreal because of the poor administration. I don't endorse ahead of time all the recommendations," said Mr. DesMarais.

One point he singled out was the suggestion that the Director of Services be given more authority and responsibility in putting into effect approved policies and projects and in controlling departmental operations.

"I don't mind greater powers for the Director of Services but the policy-making must still be left to the elected officials," he added.

Chairman Savignac countered Mr. DesMarais' remarks with "I was convinced that when this report was presented it would not be an occasion for playing politics."

He called the survey the "first of its kind in the history of the city. It will contribute towards the economy and prosperity of Montreal."

Mayor Sarto Fournier said he will "draw largely" from the report in preparing his campaign platform for the October elections. He estimated that the recommendations, if all applied, would save between \$6,000,000 and \$8,000,000.

"The administration of the city is defective because it was organized haphazardly," he added.

Committeeman Murray Hayes said he hoped the Executive would "study the report and immediately form a committee to put the suggestions into operation."

Committeeman Alfred Gagliardi noted that any comments "would be a little premature. I will study the findings and compare them to other suggestions to reform the municipal administration." He proposed that Executive Committee meet again with the consultants to discuss the survey.

STAR

AUG 3 1960

*Bern. Mme  
Béginette*



Marcel Carey, right, management consultant with Woods, Gordon Company, presents the report of a sur-

vey on the civic administration to Executive Committee Chairman J. M. Savignac. Left is Mayor Fournier.

Staff Photo by Paul Thillietter

STAR

AUG 3 1960

# Le rapport Woods et la réforme de l'exécutif

*Servais Mme  
Boghié*

Le mémoire que vient de présenter à l'Exécutif municipal la maison Woods, Gordon et Cie sur certains aspects de l'administration montréalaise arrive à point. Il signale en effet un défaut capital du régime politique de la métropole à la veille des élections d'octobre, et à un moment où le nouveau gouvernement provincial peut encore décider s'il y a lieu ou non de laisser élire, selon le mode actuel, un Conseil et un Exécutif dont le terme d'office serait normalement de trois années.

Les mémoires nombreux présentés à la Commission Champagne le printemps dernier ont renseigné l'opinion montréalaise sur les défauts majeurs du présent mode d'administration. L'on s'est attaqué notamment à la classe "C", dont les membres ne sont pas élus démocratiquement, ce qui comme groupe a été lamentable. De même, tout le monde juge que le conseil de cent membres est trop nombreux.

Mais la formation de l'Exécutif est aussi l'un des vices majeurs du système, au point que la suppression de la classe "C" ne suffirait pas à corriger la situation. Le rapport Woods affirme que les problèmes administratifs de la ville découlent en premier lieu d'un facteur qui n'entrait pas dans le cadre de l'étude en question: la composition de l'Exécutif.

Le Comité exécutif formé à la suite des élections de 1957 n'a rien d'une administration homogène, mais comporte à la fois une majorité qui est l'administration proprement dite, et une opposition. Or même s'il n'y avait pas eu de conseillers "C" élus en octobre 1957, on aurait abouti à la même situation, les conseillers "A" élisant à l'Exécutif des membres de la L.A.C., et les conseillers "B" des représentants du R.G.M.

La réforme de l'Exécutif peut s'envisager de deux façons. L'on peut revenir à une classe unique de conseillers, ou bien l'homogénéité du Comité peut être assurée avec la nomination de ses membres par l'ensemble du Conseil et non par chaque classe. La première formule est supérieure parce qu'il paraît illogique de faire élire des conseillers de classes distinctes si tous sont ensuite sur le même pied pour choisir l'administration.

Toutefois, la raison principale de revenir à une seule catégorie de conseillers, c'est de rapprocher les élus de leurs mandants. L'intérêt de la population à la chose municipale, et donc le civisme, exi-

gent que les électeurs sachent qui les représente; avec six conseillers par district les contribuables ne savent même pas les noms de leurs conseillers.

Il n'est pas sûr, ni même probable, que les prochaines élections, si elles sont tenues sous le système actuel, conduisent à une opposition des classes A et B au sein de l'Exécutif, mais cela peut tout de même se répéter. De plus, la classe C apporte un élément de perturbation parce que ces conseillers, ainsi que les faits l'ont prouvé, ne savent pas comme groupe se placer au-dessus des intérêts de coteries.

Le rapport Woods suggère des améliorations qui semblent à première vue fort recommandables, en particulier pour aléger le travail du Comité exécutif. Depuis longtemps l'on déplore que l'administration doive se prononcer sur des détails de routine et des questions insignifiantes et qu'il ne reste pas assez de temps pour l'étude sérieuse des problèmes plus importants.

Cependant, ces changements utiles ne sauraient corriger le défaut capital d'une administration sans solidarité ni cohésion, d'un gouvernement auquel participe l'opposition, et dont les recommandations au Conseil ne sont presque jamais unanimes. Avec une administration que cette division paralyse, l'on peut être tenté de remettre plus de responsabilité aux principaux fonctionnaires. Même si cela devait produire des résultats sur le plan de l'efficacité, l'aspect démocratique du problème exige des remèdes au plan de l'administration politique elle-même.

Le nouveau gouvernement provincial a devant lui des tâches urgentes pour lesquelles il a pris des engagements précis et dont il s'occupe avec une remarquable diligence. Dans l'ensemble de ses préoccupations le problème montréalais peut lui paraître moins urgent. Cependant, n'est-il pas trop grave pour l'ajourner de trois ans?

Notre directeur a suggéré hier comment la difficulté pourrait être résolue, afin que les réformes les plus urgentes puissent n'être pas trop longtemps différées, et il a rappelé aussi qu'une administration déficiente à Montréal risque d'être un boulet pesant pour le gouvernement provincial. Le rapport Woods apporte un témoignage d'experts sur le noeud central de tout le problème: la composition de l'Exécutif qui est probablement la conséquence la plus fâcheuse d'un mauvais système.

Paul SAURIOL

LE DEVOIR

AUG 4 1960

A L'HOTEL DE VILLE

## Le rapport Woods suscite des réactions diverses

Les membres du Comité exécutif ont été impressionnés par la tenue générale et les recommandations des conseils en administration. Woods, Gordon & Cie, qui ont présenté mardi leur rapport sur l'administration municipale.

Le commissaire Pierre Des Marais a déclaré qu'il avait été agréablement surpris de constater que certaines recommandations du rapport coïncident avec des suggestions qu'il a faites dans le passé. Il souhaite que le rapport ne soit pas oublié dans les archives de la Ville.

Il a fait une restriction au sujet de la recommandation du rapport visant à accorder des pouvoirs plus étendus au directeur des services.

Le président du Comité exécutif, Me J.-M. Savignac, a dit que la mise en application des recommandations du rapport contribuerait à la prospérité, à l'économie de Montréal.

Le maire Sarto Fournier a dit qu'il s'inspirerait largement des recommandations du rapport pour tracer son programme électoral. Il croit que si les recommandations du rapport étaient mises en application, elles épargneraient à la ville de \$6 à \$8 millions par année.

Le commissaire Gagliardi n'a pas voulu faire de commentaires. Il a suggéré une rencontre entre les membres du Comité exécutif et ceux qui ont préparé le rapport pour en faire une étude approfondie.

LE DEVOIR  
AUG 4 1960

*Better Training Advocated*

# Montreal Urged To Re-organize City Police Force

By W. A. WILSON

Montreal has been urged to reorganize its police force to provide more decentralization, better training at all levels, greater opportunities for the type of men needed to police a great city and to secure the most effective use of manpower.

The recommendations were specific investigation methods, contained in the report of a more care in selecting personnel, better public relations and improved annual reporting all were urged. So was improvement in paper-work techniques in the department and a new

Their report, prepared by Marcel Caron, David Turnbull tickets, relying much more on and Jerome Carriere, noted that mechanization. Montreal's police force has been greatly criticized but did Montreal would have a police department run by a director as at present but with its various parts grouped into two main sections — Operations and Auxiliary Services. All actual policing would fall under the Chief of Operations, who would be the No. 2 man of the department, and all ancillary services would come under the Chief of Auxiliary Services.

It warned that much of the responsibility for a good force in future will rest with City Council and the efficiency of steps to keep political pressures from affecting the police. It proposed, for instance, the automatic disqualification of any job applicant who seeks to use political influence to get onto the force in the first place.

## Morale Studied

Many of the recommendations dealt, directly or indirectly, with ways of improving morale. The report urged far more extensive training at almost every level, from the police cadet to men selected or appointed to top posts. It proposed that qualified men should be allowed to reach detective status much earlier than at present and warned that the right type of man will not be attracted to police work unless he can count on good conditions, good pay and opportunity.

The basic reorganization proposed in the report would place far more of the direct responsibility for actually policing the city on district superintendents and it was suggested that further study probably would show that the police districts could be enlarged and some of the existing stations usefully closed.

Instrument for providing police service." It explained that the specialists at headquarters in traffic, criminal investigation, juvenile aid and morality would provide "guidance and expert assistance to the district personnel." Formation of an emergency squad to deal with unpredictable calls on police resources was proposed. Patrol cars would be transferred to the direct control of the district superintendent.

"To the greatest extent possible, police action should be performed by the patrol force," the report said. "When the mere proximity of a patrol officer is insufficient to prevent crime, he should be available almost immediately to investigate incidents, arrest offenders and recover stolen goods . . .

## Superintendent's Role

"The district superintendent would have complete responsibility for the direction of police work in his district (except for some aspects of vice control) . . . (He) would have direct authority over all patrol, traffic, investigation and juvenile aid personnel assigned to his district. He would direct all patrol activities, whether on general patrol or traffic duties, motorized or on foot, and including the surveillance of known or suspected breeding places of juvenile delinquency and vice. The district personnel would carry out investigations of crime and accidents to the extent of their capabilities, calling on the specialized staff sections for expert assistance when needed.

"Because of the special problems of vice control, most of the morality section would not be decentralized."

The report suggested that the manpower assigned to the district superintendents should be based on a statistical analysis of the crime in his territory and that he should distribute his men around the clock as needed.

The report laid heavy emphasis on the district superintendents and said they would need to be "men of outstanding ability, with considerable experience or training in all aspects of police work, as they would have traffic, detectives and juvenile aid personnel as well as patrol officers under their direct control." They would report directly to the chief of operations, leaving only one level of command between them and the police director instead of three as is the case with station inspectors now.

STAR

AUG 4 1960

### Single-Man Patrol Cars

The report suggested that Montreal should make some use, at least, of single-man patrol cars to save manpower, suggesting that many of the duties they deal with do not demand two men. It pointed out, however, that some duties do require a two-man crew and it suggested that the best approach might be to make it a rule that patrol cars would be staffed by a single policeman unless there were overriding reasons why two men were required. It suggested that this would result in a considerable manpower saving.

Noting past criticism of the police here, the report warned the city government not to believe that the solution could lie in any particular form of control of the department such as creation of an elected or appointed police commission.

In the long run the character and competence of the police department will be governed by the quality of the leadership supplied at every level of supervision. . . A change in the form of control mechanism rarely by itself produces the desired results. . . Abuses creep in if a police officer is exposed to political pressure from persons who have it in their power to damage his future career.

### Time-Tested Method

"It is noteworthy that numerous police forces in Europe with admirable records of efficient service have, unlike many North American cities, operated under the same control machinery for over a century. Changing the method of control over the police force seems to be less effective than being able to replace incompetent police administrators when conditions warrant such drastic action . . .

"The need to replace police administrators should not arise if the department is planned with adequate thought and foresight, if it is given proper guidance and support by the city council, if it is freed from political interference, and if sufficient care is taken to select and develop men of competence and integrity . . .

"Another important factor affecting the quality of police

service is the extent of undesirable outside influences. Courage younger than 32, no sergeant and integrity are needed both inside the department and in the City Council if such influences and the dishonesty and inefficiency that result from them are to be suppressed."

The Woods, Gordon & Co. men recommended that in the selection of police recruits modern testing procedures should be used to get the most suitable candidates.

"Merit alone should be the governing factor and any attempt to exert political influence should be regarded as cause for disqualification."

They urged great expansion of the police training program with continuous in-service training beyond the initial training of recruits. They proposed that the department should give, either within its own organization or at outside institutions, courses in new techniques, procedures and supervisory skills, refresher courses and advanced courses in specialized fields, along with special training for men selected for promotion to senior positions.

### Manual Required

The report found that the department is handicapped at present by "the lack of written regulations and procedures." It proposed that a duty manual and a manual of regulations should be drawn up.

Opportunities for men on the force occupied the consultants too. They found that most of the men joining Detective Bureau today are between 35 and 45 years old.

"The supervisory personnel with whom we discussed this problem pointed out that the bureau needs much younger men, preferably men who have not acquired fixed living habits and domestic responsibilities and who are physically able to withstand the irregular hours, danger and trying conditions to which detectives are often exposed," the report said.

Noting that no detective is younger than 32, no sergeant and no lieutenant detective younger than 41, with 40 per cent of the detective force over 50, the report said that policemen with the right abilities should be assigned to detective work at much younger ages. It questioned the wisdom of the present segregation of the force into policemen and detectives and suggested that a system where men could be transferred from patrol duty to detective work and back again as the situation required would be better. Present higher rates of pay for detective work could be retained, being given to a man while he was doing that work.

The report also noted that paperwork procedures in the department "sorely needed overhauling" but said a complete study would have been too time-consuming to form part of the present survey and that a partial study would have been useless.

### Consultants Look At the Police Force

Management consultants who have studied Montreal's methods of running its affairs have recommended sweeping changes. They range from the type of work done by the Executive Committee to the city's method of presenting its budget and the organization of its departments.

The consultants, members of the firm of Woods, Gordon & Co., have suggested that if its recommendations are followed Montreal can save substantial amounts of money and, even more important in their view, run its affairs more smoothly with a better chance of making the right major decisions.

Their report, already covered in broad outline, contains many detailed recommendations for changes in individual departments. This is the first of a series of articles written by STAR reporter W. A. Wilson on the report's analysis of existing weaknesses and proposed changes for the better in specific fields of civic administration. Today's article deals with the report's comments on the police department.

STAR

AUG 4 1960

*Service news  
Exquisite*

THURSDAY, AUGUST 4, 1960

## The City's Business—1

IT should not take long for us to know whether the civic administration means business with the far-reaching recommendations of the management consultants retained to survey the entire City Hall establishment. No one expects an overnight revolution in the ingrained way of doing things. What everyone should expect, however, is an immediate acceptance of the principles of the report and the creation of a committee on implementation to carry on.

It has been obvious for a long time that City Hall simply is not equipped to keep abreast of the development of the city as a whole. Just how weak the establishment is, how outmoded the procedures are, is set out with disturbing clarity in the report of Woods, Gordon & Company. At the same time the consultants find no reason for despair — if we want to do anything about it.

Much of the matter discussed in great detail in the 693 page volume covers ground at least superficially familiar to any who have had dealings with City Hall. In these columns, for instance, attention has frequently been called to the frightful amount of detail handled by the Executive Committee when it should be concentrating on broad planning, establishing norms and leaving implementation to its senior servants, whom the consultants rate highly.

Too much talent is wasted. The director of departments, the consultants agree, should be just that and not essentially a co-ordinator and super-secretary to the Executive Committee. Some politicians are, of course, jealous of power and may object to giving the director of departments the authority which should be his. Surely it will be difficult, however, for them to find valid reasons why they should not delegate, thus enabling their most senior servant to speed up the work of all departments and relieve themselves of the petty decisions on which so much time is consumed.

Rapid expansion over the years has led to helter-skelter growth in some departments. From time to time some were split for temporary advantage which disappeared as the mushrooming continued without matching co-ordination. Now, the consultants say, the time has come to reverse the trend: put all the planners and technical people together in an engineering department; all construction undertakings in a reconstituted public works department and building maintenance in a parks and playground department.

Making such a sweeping change for city planning, traffic, public works and roads operations will not be simple. But when completed the amalgamations should be effective. Then, but not till then, we shall be in a position to have the master plan needed for the rational rebuilding and expansion of the metropolis. No longer should there be a danger of a newly surfaced street being ripped up for the laying of new conduits; no more nightmares engendered by handsome skyscraper developments with no plan in being for handling the related increase in traffic, and no loose talk of a magnificent expressway without matching provision for crosstown arteries to feed it.

The report of the consultants calls for a lot of work on the part of the administration, and the committee which should be set up promptly. The document remains no more than an instructive text so long as nothing is done about it; it becomes valueless if it is shunted off to the archives to be forgotten.

STAR

AUG 4 1960

## Civic Administration (2)

# City Hall Budget Requires Revision Consultants State

By W. A. WILSON

Montreal's budgeting system contains serious weaknesses and requires major revision to meet the administrative needs of a major city in the view of the management consultants retained to study the way Canada's largest city runs its affairs.

In their report to the city department's budget is devoted to presented earlier this week, excepting fire-fighting but the budget gives experts from the firm of Woods, no information as to the number Gordon & Co. listed the weak members of stations or crews, no estimates in the present method of timates of fires or calls excepting and proposed a pected," they wrote. lengthy list of solutions to the "There is no indication of problem. Implementing the what is meant by fire alarms remedies, they said, would take time but should prove worthwhile. The report was drawn up by Marcel Caron, David Turnbull and Jerome Carriere. The firm has worked for many major Canadian industries, several cities, the Federal Government and even the United States Post Office Department.

They complained that the present budget's main feature has been to impose a rigid system of controls over any over-expenditure but that it fails to do many other necessary things. They pointed out, for instance, that it does not adequately describe the activities it is intended to finance and provides no real means of telling whether the city is doing a good job in the fields in which it spends money. It cited the presentation of the more than \$10,000,000 annually spent on the fire department as a typical weakness.

This \$10,000,000 is broken down into seven activities related to the department, ranging from the maintenance of a headquarters to training and fire-fighting. These headings are broken down into salaries and wages, contractual services and supplies and materials.

"Over 90 per cent of the departments from the firm of Woods, no information as to the number Gordon & Co. listed the weak members of stations or crews, no estimates in the present method of timates of fires or calls excepting and proposed a pected," they wrote. lengthy list of solutions to the "There is no indication of problem. Implementing the what is meant by fire alarms remedies, they said, would take time but should prove worthwhile. The report was drawn up by Marcel Caron, David Turnbull and Jerome Carriere. The firm has worked for many major Canadian industries, several cities, the Federal Government and even the United States Post Office Department.

"There is no indication of problem. Implementing the what is meant by fire alarms remedies, they said, would take time but should prove worthwhile. The report was drawn up by Marcel Caron, David Turnbull and Jerome Carriere. The firm has worked for many major Canadian industries, several cities, the Federal Government and even the United States Post Office Department.

"As it stands, the budget is in effect a request for funds and it does not provide adequate explanations to those who are asked to approve it."

The report also pointed out to the city that its present budget shows little or no evidence of a co-ordinated program of expenditure and revenue and does not present proposals for major capital outlay to which the city is committed, confining itself to operating expenses and current capital needs.

"It does not provide for details of capital projects of a long-term nature," the experts noted. "It does not show the expected effects of specific capital projects on expenditure estimates, nor does it present proposals as to how particular projects will be financed.

"A program of equipment replacement, for example, is not presented as a specific project and the cash requirements are not set against the anticipated cost benefits."

The Woods, Gordon & Co.

## Management Study Under Microscope

The study of Montreal's administrative problems commissioned by the city last year has resulted in recommendations for very wide-ranging changes designed to save money and increase efficiency. The report, drawn up by members of a management consultant firm, includes many detailed recommendations for improvements in specific fields of administration and analyzes existing weaknesses.

This is the second in a series of articles dealing with the detailed analysis and recommendations of the report. It covers the section of the study devoted to Montreal's budgeting methods, found by the consultants to have many weaknesses, largely in the form of inadequate descriptions of what the city is seeking money for and how it is accomplishing its work.

Tomorrow's article will deal with the report's conclusions on zoning methods, in which it recommends important changes, and planning. Other articles will cover changes proposed for individual departments.

team also told the city that its present budget fails to provide a review of accomplishment and does not show what the figures it contains represent in terms of services provided such as tons of garbage collected, number of persons using skating rinks, court cases handled.

"The reader has no opportunity to decide whether the city is spending too much or too little on any activity.

"He has no means of relating a change in a budget item to an expected change in work volume or of judging whether a proposed extension of a service is worth the extra cost."

### No Basic Plan

The report pointed out that the present budget imposes rigid controls to prevent over-expenditure, to the extent of forcing department directors to go back to the executive committee for authorization for each expenditure even after authorization has been granted by the budget. While it does this, it fails to provide "a basic plan for management."

STAR

AUG 5 1960

"Many of the amounts involved are trivial and the procedure is often time-consuming and inconvenient," the report said of the constant references to the executive committee for authority to expend money granted by the budget. "These approvals provide little or no effective control and are a denial of the director's responsibility to spend his budget as he sees fit within the limits of the approved plan."

The report criticized the budget on another score — that it does not provide a satisfactory basis for financial reporting.

"The financial reports based on the budget suffer from the same deficiencies as the budget itself — the lack of functional descriptions, the inadequacy of the breakdown of expenditure, and the lack of information as to work volumes and performance.

"Financial reports based on the present budget merely show that allotments have not been overspent; they do not provide a useful guide to the management."

The experts also found that it is hard to use the budget to find out whether a job has been well done or is being adequately planned for the future. "Again, its main shortcoming is that the programs are not explained and substantiated with statistics, unit costs and statements of objectives or policy."

To show the city how it could do better, the experts drew up a theoretical sample budget page dealing with dental examinations of children.

Their theoretical example showed, in concise and easily understood form, how many children were being treated, how the numbers were increasing, what they were expected to be in future, the number of examinations, the staff needed and the cost. It, in effect, gave a complete picture of a civic activity in straight-forward form.

#### Program Budget

The experts proposed that the city should use what they called a "program budget" emphasizing the work to be done, not the number of clerks, pencils and paper to be used. Activities would be shown under separate programs where a department was responsible for more than one. Pointing out the advantages, the experts told the city

of finding in last year's budget that a specific project had been dropped. Salary cost estimates had been taken out but automobile allowances and other expenses connected with it were allowed to stand. It was passed in this form by city council.

"The classification of projects might also reveal that many activities are no longer effective or necessary," the report said.

The management team suggested that the budget should be drawn up by a new Planning and Control Supervisor under the Director of Departments, assisted by departmental budget officers, a budget committee of senior civil servants, the city planning committee, the capital expenditures committee and the director of the Finance Department.

It should aim at presenting a long-term forecast of the city's revenue needs as well as greater clarity on expenditures. The team also suggested that departments should only be required to present a single copy of their estimates rather than 12 as at present, commenting that "any further copies required could be reproduced by photographic processes."

At present budgeted money is allotted to departments on a quarterly basis, a system intended to keep them from running out of money before the end of the year.

"As far as we can see, quarterly allotments provide considerable clerical work but are of little control value," they said.

#### Regular Reports

It was suggested that the Finance Department should provide regular, up-to-date reports on the unspent balances of appropriations with departments free to spend their appropriations without specific authorization but required to report their commitments and with the directors responsible for any over-spending. It suggested that they should not be allowed to overspend their total departmental budget without city council approval but should have freedom within this limitation to overspend specific items by limited percentages to provide some flexibility. This would mean they would have to make up the amount on some other item.

"Changes in conditions and requirements can alter the best-conceived plans and it seems reasonable that the directors should be allowed some freedom of action in changing the amount expended from one program to another," the report said, noting that this is done now but by a cumbersome process of approval even when the sums are small.

"Overspending of the total budget estimates for a department would not, of course, be permitted unless special funds were voted by council," the report stressed.

The experts recommended better distribution between departments of overhead expenses.

"This is particularly important in regard to fringe benefits associated with the payroll but also applies to some expenses such as telephone charges," the report commented. ". . . We believe much more could be done to charge departments with their full operating costs."

Estimates of tax revenues should take into account economic conditions and some current procedures could be seriously misleading, they said. Where departments bring in money as well as spend it, their revenues should be shown together with their expenditures on financial reports and budget estimates.

The report noted that the question of capital budgeting is receiving increasing attention here and that underwriters of the city's debt are demanding more information regarding long-term financial plans but said this has been "largely neglected in the past."

It proposed that long-range capital expenditures budgeting should be the responsibility of a city planning committee attached to the new Engineering Department. Each department would submit its proposed projects to the committee each year, with the necessary supporting material. These would be consolidated and a broad scale of priorities established. The plans would cover at least five years and in major projects, 10 to 20 years. The committee would recommend what projects should be undertaken in the year immediately ahead.

The present Capital Expenditure Committee would then study the plan and develop a draft budget of capital expenditures for the year ahead, to be submitted to the Executive Committee.

"The overall long-term capital program would be submitted by the City Planning Committee to the executive committee and the council at least once a year. They in turn would approve the plan or suggest amendments to it . . . The final responsibility for the capital budget program would remain with the council but the council would be guided by the professional opinion of the city's senior officers," the report said.

It noted that new accounting procedures would have to be worked out to correspond to the proposed changes in budgeting methods but said this should involve no technical difficulties.

STAR

AUG 5 1960

## The City's Business—2

MONTREAL is a city with a changing face and needs. The re-development of huge areas will probably continue at an accelerated pace. Yet despite all that has occurred so far, everything has been of a local nature under makeshift arrangements. There never has been an over-all plan, no satisfactory zoning, no master plan encompassing the entire city.

The prospect of having new streets where we need them, when we need them; the orderly development of business, residential, manufacturing and mixed zones on a firm pattern; plans for traffic relief implemented before we are bogged down — these all are ideals on which we lag without hope of relief for the moment. But the future will be so much brighter if our administrators face up to the challenge before them and get to work on the recommendations of the management consultants who spent a year studying City Hall procedures.

It is in their approach to the city's public works undertakings that the consultants suggest the most permanent and long-range benefits through re-organization of methods. Much of the bureaucracy which, through duplication, causes confusion and delay would disappear. And from the proposed new engineering department would come the long needed master plan for orderly progress.

The consultants describe the new department in these terms:

"A co-ordinating agency responsible for merging many separate plans, both long-term and short-term, into a unified master plan. It would gather information with respect to present land use, population trends, and the probable growth of the island and supply this data to the design divisions. They, in turn, would calculate future needs of the city . . . estimate their cost and predict when they should be built. In co-operation with them, city planning would then incorporate these plans and predic-

tions into a master plan . . . By means of zoning and building by-laws, the division would control the city's growth in order to have it conform to the master plan."

How to resist the political pressures the planners would face? Appoint a non-political advisory committee, on a part time basis which would work with the department on its long-range plans, act as a board of review and be responsible only to the Executive Committee itself. The politicians might object. But if they do they may show their hands for what already has been done in changing existing zoning restrictions to allow questionable construction.

It would be impossible to estimate what the lack of a master plan has cost us collectively or individually so far.

Millions of dollars have already been spent on the architectural giants on Dorchester Boulevard. But how long before the thousands of skyscraper tenants are caught up in a traffic jam to end traffic jams? No master plan foresaw the development, and there is still no plan to get people in and out of the skyscraper area.

A handsome new bridge is beginning to stretch across the St. Lawrence. It is badly needed. But no master plan, or plan of any kind, provides for access at this end.

A long sought underpass for the west end has been ordered, converting a residential street into a throughway dangerous for the children living there and promising a deterioration of property values. No master plan governed the possibility.

It will be far more expensive to make up for losses through temporary and emergency measures than to do the same things rationally through proper planning. For those things which cannot be corrected, we can merely grit our teeth. But a way is opening, at last, for the next phase. That is, if the opportunity is not botched.

STAR

AUG 5 1960

Services  
Enquêtes

# À quand la piqûre salvatrice?

Pour un document impressionnant, c'est impressionnant. 732 pages ! Les conseillers en administration Woods, Gordon et Cie ont brillamment relevé le défi (le mot n'est pas trop fort) qui leur était proposé au début de 1959. Il s'agissait d'examiner de fond en comble l'administration de notre ville bien-aimée puis offrir moult suggestions afin de corriger ce qui ne tourne pas rond, améliorer ce qui est valable et, enfin, proposer les réformes qui s'imposent.

Le document est ahurissant en ce sens que les spécialistes ont pensé à tout. Par exemple : coûte-t-il moins cher de remplacer uniquement les ampoules qui brûlent que de les remplacer en série, brûlées ou non ? Lorsqu'on saura que Montréal est éclairée par 27.000 ampoules on aura quelque idée de l'ampleur du problème et pourtant il ne s'agit que d'un détail au milieu d'un million d'autres.

C'est à lire cette étude que l'on comprend à quel point Montréal est devenu une cité gigantesque où les difficultés de toutes sortes

s'imbriquent les unes sur les autres, où les problèmes naissent par centaines à l'heure et où l'administration a besoin d'être éclairée par le génie pour s'y retrouver dans un dédale aux dimensions incroyables.

Cette étude tombe pile. L'entreprise qui a nom Montréal est une très grosse affaire : 15.000 employés. Un budget de quelque 135 millions qui se classe parmi les plus considérables du pays.

Seuls Ottawa et deux provinces dépensent plus que Montréal. Et avec cet argent on fait tout : on enlève les ordures ménagères, on enseigne les danses folkloriques dans les parcs, on urbanise des quartiers nouveaux tout comme on protège le contribuable contre l'incendie et les malfaiteurs. Devant une entreprise aussi colossale et une structure administrative d'une telle démesure les spécialistes de Woods, Gordon & Cie ont été d'une franchise admirable. Des changements s'imposent dans les fonctions du comité exécutif ; une réorganisation s'impose également à l'échelon des activités relatives au personnel et,

enfin, des recommandations précises visent le mécanisme de la préparation du budget annuel.

Le document est là. C'est tout un monde. On y trouve des recettes pour économiser l'argent du contribuable comme on y note des formules inédites pour assouplir les rênes administratives présentement si tendues qu'elles risquent de casser net.

Maintenant que nous connaissons un certain nombre de nos bobos et que la lumière est faite sur nos carences, sur la faiblesse de certaines structures et sur une multitude de plaies (civiques) mal cicatrisées, il importe de servir le médicament à bon escient.

Qui sera le médecin ? L'autorité provinciale ou l'administration municipale elle-même ? Fasse le ciel que nous n'assistions pas à une savante consultation d'experts au chevet du malade, que ces messieurs n'agitent pas les plus somptueuses théories des mois et des mois durant et puis qu'au jour de l'administration de la piqûre salvatrice on découvre que le malade est mort d'avoir trop attendu le remède !

Roger CHAMPOUX

LA PRESSE

AUG 5 1960

## *Civic Administration (3)*

# Sea of Red Tape Greets Prospective Home Builders

By W. A. WILSON

Any Montrealer who builds a house finds out a lot about the way the City's business is organized and by the time he is through shuttling from office to office, never quite sure that he has done everything expected of him, he may be an expert.

A firm of management consultants retained by the City to study its administrative methods and problems, and propose solutions, gives this picture of the house-builder's civic ordeal.

He must start out by applying to the City Planning Department for a construction permit and before it is issued the department will study his plans and specify the size and type of water and sewer facilities that will be required.

"He is then sent to the Public Works Department where a check is made to see that the required facilities are available," the report by the consultants, members of the firm of Woods, Gordon & Co., notes. "If they are, he is then given permission to connect his home to the City's water and sewer system.

"When he is ready to have the connections made, he must first apply to the Traffic Department for a permit to make an opening or cut in the street. When he has the cut made to the proper depth, he calls the Waterworks and Sewerage Division of Public Works to come and make the sewer connection. After this has been done, the connection has to be inspected and approved by an inspector from the City Planning Department, the cut is filled to the depth of the water main and again the Waterworks and Sewerage Division is notified, this time to connect the water supply.

"When this has been done, the hole is filled under the supervision of inspectors from another section of Public Works, the Public Utilities Section. Next, the Roads Department is notified that the cut is ready for asphalting.

### Only a Start

"This, however, is only a temporary measure. The cut has to be paved finally, and this work is contracted out by the Public Works Department, either to the Roads Department or to a private contractor."

The City does a lot of its business this way. The management report contains a 72-page section outlining ways of doing the same business in a more logical and simpler fashion, through the creation of a new Engineering Department to take over all the planning functions now scattered between various departments. A further 120 pages discuss the re-organization of what would be left of the Public Works, Roads and Parks Departments into two big operating departments. It would give everything to do with streets, either on the surface or below ground, to a single department and enlarge the Parks Department's functions to include certain construction staffs who work mainly for it anyway and to take in libraries because of their relationship to its other recreational functions. Libraries are currently in the city clerk's bailiwick.

The report points out that the house-builder's problem in meeting diversified departmental requirements has its counterpart in purely civic affairs, such as widening a main street which today requires planning by three separate departments—city planning, traffic and public works.

"There are times when these departments cooperate very effectively; each does its part on time and there is little friction," the report said. "There are other times, however, when each department has its own ideas as to how and when something should be done and there is more rivalry than cooperation and the whole project may be delayed.

STAR

AUG 6 1960

"It almost seems as if the departments were engaged in a race to get to the Executive Committee first to have a pet version of a project ratified. This sometimes puts the Executive Committee in the position of being asked to arbitrate a dispute instead of being presented with a carefully studied, integrated plan."

#### Costly Separation

The report also points out that both the Roads and Public Works Departments maintain separate district organization with offices and yards and that this duplication of facilities leads to unnecessary cost.

The report finds that the present City Planning Department has to spend most of its time "absorbed in a flood of administrative work in connection with issuing permits and making various types of inspections."

"It has had little time to devote to planning; consequently little exists in the way of a master plan and zoning and building codes are years out of date."

The report recommends that, in addition to coordinating all planning functions in one department, the City's zoning and building codes should be brought up to date as rapidly as possible and that an enforcement section should be set up to handle approval of building

## Many Services In One Dept.

The report on Montreal's civic administration presented this week surveys a wide area of defective management practices and proposes many solutions. One is to co-ordinate all of the planning functions the city now has, which are widely scattered, and put them in a single new department. It would be the Engineering Department.

This is the third in a series of articles dealing with individual sections of the report and it covers the proposed changes which would be brought about by creation of an Engineering Department. In addition to planning, the department would be responsible for issuing permits and seeing that new construction conformed to city bylaws.

Monday's article in the series, prepared by STAR reporter W. A. Wilson, will deal with the city's lack of personnel policies.

plans, inspection of construction and issuance of permits.

It urges that examining engineers and technicians should be required to apply bylaws to the letter making "no exceptions whatsoever." The citizen would have means to appeal if he thought this caused "undue hardship." There would also be an inspection section within this branch and its staff would receive formal training.

"The section should adopt as its stated policy that no gift in any form should be accepted by any member of its staff," the report warns. "This policy should be strictly enforced."

The report also warns that the permits section would be unable to function well "unless it has the backing of the Council, the Executive Committee and indeed the citizens of Montreal generally, in applying the zoning and building by-laws impartially, consistently and vigorously."

#### Staff Protection

Two things would be essential if this were to be done and the section allowed to work properly — zoning and building bylaws would have to be completely overhauled and brought up to date and "the employees in the permits and inspection sections will have to be protected, by every means possible, against interference, pressure and temptation."

The report urged that zoning bylaws should describe specifically the conditions under which all types of establishments could be built or occupied, that so-called "special permits" should be eliminated and that the City's zoning code should be so clear that "the citizens should be able to determine exactly what he is permitted to do and should have assurance that he can proceed with his plans provided he respects the existing by-laws."

"The by-laws regulating the establishment of garages and service stations, in particular, are in need of revision."

The report says that in contrast to the zoning code the building code is a much more comprehensive document which was drawn up in 1948. However, it should be revised to take account of new building methods and materials developed in the last 12 years.

The management consultants pointed out that these two codes are designed to protect the development of the city "for the greatest good of the greatest number and to promote sound construction methods in order to provide safe, healthful and pleasant surroundings for all citizens."

It suggested the abolition of the present Consulting Committee in the City planning department. Its 15 members include 12 councillors and three senior civil servants. The report suggests that councillors and civil servants should not be sitting together and that councillors should not be interpreting the by-laws they pass as legislators.

The report also questions the competence of the present committee in the technical field. It says primary responsibility for applying zoning bylaws and proposing amendments should lie with the proposed Engineering Department but that because of the great experience of zoning to the future of the city an advisory committee should be set up to review its recommendations.

"We suggest that this advisory committee should be a small, part-time, paid group with special technical qualifications and should be selected from outside the civic organization, the report said. "It might consist, for example, of men with established reputations in such fields as architecture, real estate, engineering, construction and community planning..."

STAR

AUG 6 1960

## The City's Business—3

OF the various amazing exhibitions staged from time to time at City Hall, few are less gratifying than the spectacle of the annual budget debate. It is bad enough when councillors obviously do not know what they are voting for when estimates are tabled. How much worse, however, when members of the Executive Committee, who present the budget in the first place, are hopelessly confused — as they were a year ago.

Under the system in effect, the budget simply is not informative enough. Lists of figures cannot tell the story in themselves. There have been attempts in the past to bring some form of order, but nothing has come of them. The consultants provided by Woods, Gordon & Company have developed a standing basic suggestion which calls for a watchdog committee to supervise both preparation and execution of the budget. Uses to which money would be put would be clearly shown and council might eventually get used to the idea of working to a goal of comprehensive long-range plans.

Thus we would enter an era of "program budgets," with a steady flow of information available to the administration and councillors. This all works in nicely with the pleas of citizen groups, and bond holders, for successive five or ten year capital projects budgets in order that we may always know where we are heading. The problem, of course, is to persuade councillors to get behind the idea. With relatively short elected terms, they have a record of thinking too much of the current fiscal year and the approaching election; too much of departments as isolated agencies, rather than part of the whole.

Within the budget, the biggest single cost is wages. The city has about 15,000 employees earning between \$50,000,000 and \$60,000,000 of the total outlay of \$141,000,000. Unhappily relatively little has been done

to create a career service. Personnel policy is slipshod. Clerks in one department may get more for doing less than those next door. There is no firm bargaining authority for negotiating with staff represented by unions. It is a pity that the civil service commission has never developed the way it was intended. Now the city is advised to make that commission a policy board empowered primarily to protect the merit system, and bring in a personnel director. Making the civil service effective, and attractive, could be expensive at the start. But efficiency, so sadly lacking now, would result.

Of course much of what the consultants recommend will be expensive to realize. Practically every phase of every city operation comes in for criticism. Not that everything is labelled bad. Far from it. The consultants admit they found much which pleased them, particularly in the calibre of devoted senior employees and their attitude toward the objectives of the searching inquiry. But regardless of what must be spent now, or in the next four or five years — because it will take at least that long to implement the major portions of the report — there will be dividends.

It has taken the city of Toronto two and a half years to implement the approved sections of a similar administrative survey. Three more years will go by, however, before the task will be completed with centralization and mechanization of its accounting offices. In that one centralization, an annual cash saving of \$100,000 is anticipated. Toronto's politicians realized early, however, that all dividends would not show as visible cash savings. That must be understood here, too. As we continue to grow operating costs will continue to climb. Modern methods should hold those costs down, however, while efficiency climbs.

For the impatient, five or six years may seem too long to wait for the new look in stewardship. The danger before us is one of Montreal's old weaknesses: procrastination. If we delay in getting the report into operation our problems will be compounded. The sooner we get into the transition, the sooner we can face the future with more confidence than now exists.

LA PRESSE

AUG 6 1960

## Civic Administration (4)

# Montreal Ignores Personnel Methods Consultants Find

By W. A. WILSON,

Montreal has 15,000 men and women working in its public services, meets an annual payroll of \$60,000,000 and is one of Canada's largest employers of labor.

It has, however, "a long way to go before it can claim that it has a career service and is attracting its share of the bright young people who are coming out of our schools."

This is one of many criticisms of the present administration of Canada's greatest city which has just been made by the firm of management consultants retained to study the problem. The firm, Woods, Gordon & Co., — whose qualifications include work for many large corporations and other governments — found that the City has ignored modern personnel methods.

Its jobs are not classified or adequately described. It has no coherent wage and salary structure with the result that two different salary scales may apply to identical jobs merely because the men holding them work for different City departments. It lacks an adequate personnel-training system. Its Civil Service Commission is discouraged itself and disliked by other departments.

This, the consultants found, is the staff situation in a \$130,000,000 a year business — and running the city of Montreal is one of Canada's biggest businesses. In the field of government only the Federal administration and the largest of the provinces has a larger budget.

The consultant's report discloses, for instance, that "the City has a patchwork system of salaries that have little relation to each other."

"Anomalies are known to exist. The same job may have different salary scales in two different departments; some jobs are underpaid or overpaid in relation to others of equal importance . . .

**Wage Scale Unfair**  
"The result is a multiplicity of starting rates and salary ranges . . .

"This situation is unfair to both the employees and the taxpayers. The employees have no assurance that there is equal pay for equal work, or that equal jobs offer equal opportunities for salary advances. The taxpayers have no assurance that they are getting value for their money.

"There is no written record of what each employee is supposed to do or what he is actually being paid for now . . .

"We do not think the City — an organization with 15,000 employees and an annual payroll of some \$60,000,000 — can afford to continue with its present lack of job descriptions and its hodge-podge system of salaries. The risks are too great, both from the standpoint of employee morale and from the standpoint of payroll costs."

It is for reasons such as this that the consultants proposed that the City should establish a full-fledged Personnel Department under a director who would be technically competent, have "stature and reputation . . . such that he commands the respect of the Executive Committee", strong enough to "resist the pressures that are normally exerted on a man in his position in municipal government," and possessing energy, enthusiasm and personality.

"The man we have in mind for the position of Director of Personnel may not be easy to find," the consultants conceded.

His role, and that of his department, would be primarily to establish city-wide policies and procedures, develop recruiting and training programs and maintain effective employee relations. Responsibility for carrying these city-wide policies out, however, would lie with the individual department directors, the report suggests, because they should be solely responsible for their department's performance.

### More Freedom

Here, as elsewhere, the report lays great emphasis on the desirability of giving department directors freedom to do their

### Management Study Reviewed in Detail

The weaknesses in Montreal's present methods of running its affairs are wide-ranging, touching almost every aspect of the city's administration. In a 693-page report, the management consultants retained by the city have discussed the present weaknesses and proposed solutions.

In a series of articles dealing with the report, THE MONTREAL STAR has outlined fully the comments and recommendations made in the fields of police, budgeting and planning. Today's article deals with the sections of the report devoted to the almost total absence of modern personnel practices at City Hall and the consultants' proposal for creation of a new personnel department.

Tomorrow's article, the last in the series written by STAR reporter W. A. Wilson, will deal with several samples of poor management practices discussed in the report and typical of much that is wrong at City Hall.

jobs and then holding them responsible for the results.

The report notes the creation of a Civil Service Commission in 1945 to try to block patronage appointments and to establish a merit system of appointments through the use of written and oral examinations. It finds that this has produced results but that there are many defects.

STAR

AUG 8 1960

"The emphasis in its work has been more negative than positive—that is, more on curbing patronage than on helping to build an efficient work force," the report said. "... The Commissioners and their staff are disappointed over their lack of progress in extending their activities into other personnel fields, such as job and salary classification, and they are disheartened by the low esteem in which they are held by other city employes.

"On the other hand, the departments are unhappy about the way the Commission is doing its job ... With both sides dissatisfied, there is friction where there should be cooperation. The Executive Committee, aware of this friction, has been reluctant to extend the commission's activities.

"There has been a general lack of confidence in the Commission from the day it started."

The report continues with equally disturbing comments on the personnel situation, such as this one:

"... The City now finds itself lagging far behind other large employers of labor in its personnel policies and services. The unpleasant fact is that both policies and services are practically non-existent ...

#### Missing Aspects

"There is scarcely a trace of the kind of personnel activities normally found in an organization with 15,000 employes — indoctrination of new employees, on-the-job training, safety training, supervisory training, employe development, wage and salary administration, communications, employe welfare and recreation, performance appraisal, personnel research, etc."

Woods, Gordon & Co.'s team — Donald Turnbull, Jerome Carriere and Marcel Caron — concluded that the City urgently needs to move into a new phase where personnel activities will be directed toward building morale, encouraging teamwork and developing a genuine career service in the City. Drastic steps will be necessary, they said.

They suggested, in the first place, that the jobs of Chairman of the Civil Service Commission and Director of Personnel, now held by the same man, must be divorced and the Commission turned into a "guardian of the merit system" without administrative functions. A Director of Personnel should be hired, a new department created, the job classification program once started, but abandoned before it was completed, should be revived and finished.

Dealing with efforts to eliminate patronage through the 1945 appointment of the Commission, the report says "important gains have been made." It notes, however, that manual workers are still hired without examinations and that department directors can select any man from the list of successful candidates, regardless of how he ranked. It conceded that this may reflect lack of confidence in the actual grading.

#### Eternal Vigilance

In wishing to preserve the Civil Service Commission as a barrier to patronage appointments, the report says that most people would subscribe to the principle that "City employes should be chosen from the best qualified people available, regardless of who they are or who they know."

"Eternal vigilance is required to see that the principle is observed in practice."

The report proposes that the director of the new Personnel Department should be hired from outside because "an infusion of new blood is needed." It notes that there is "ground to be made up and history to be lived down."

The report also found that the city's methods of handling its bargaining with organized labor are poor and that, among other problems, too many people take a hand in it. It proposes that the City should use a single spokesman in its negotiations with a union and that labor relations should come under the Personnel Department. It points out that at present the rules of the Civil Service Commission can be altered by collective bargaining but that the Commission has no voice in the negotiating procedures.

The new Personnel Department should be built up slowly, using specialists who probably would have to be hired from outside.

"The first step should be to find a specialist in employe training and development, for there is a decided lack at present of training programs of any kind within the City," the consultants advised.

STAR

AUG 8 1960

# REPORT

(Continued from Page)

When the City does its own work, rather than contracting it out, "overhead charges are sometimes ignored, or they may be allowed for by arbitrary and untested charges," the report found.

"There is a lack of modern costing techniques in the City and a shortage of cost specialists. For example, the Municipal Workshops, a plant with over 500 employees, has no system of cost centres, no overhead cost rates and no internal cost-control system.

"Throughout the City, equipment costs are not recorded nor is there provision for satisfactory estimates to be made. Consequently, the City seldom knows the full cost of the services it performs and is therefore unable to determine the adequacy of any charges it may be making. It does not know, either, if it would be cheaper to buy certain articles outside than to make them in the workshops."

One result is that when Montreal performs a service that affects both itself and another municipality, it may neglect to include overhead costs in the share of the bill passed on to other uses. This was cited in the case of collector sewers.

The management consultants recommended the establishment of a cost research group in the

Finance Department headed by a qualified specialist.

The same unsatisfactory management situation in the City's affairs reflected throughout the report showed up when the consultants took a close look at Montreal's fleet of 2,000 vehicles, worth more than \$5,000,000, and the car allowances it pays many of its employees. The latter total close to \$500,000 annually.

"At present the management of the City's fleet of vehicles suffers not only from the lack of central control but also from the lack of accurate cost information," the report noted. "We therefore recommend the establishment of a rational and comprehensive system for determining the costs of repairs, maintenance, fuel, etc.

"We anticipate that accurate cost information might reveal, for example, that it would be cheaper to have cars washed outside than to have the job done by City employees. We estimate that the present cost of washing police cars and ambulances in terms of policemen's time is about \$100,000 per year, to take only one instance."

The report also urged the City to budget vehicle maintenance by individual departments instead of having it all lumped in one charge and placed in the Public Works Department budget. It sought a reduction in the number of City-owned passenger cars, preferring where necessary a system where employees who use their own cars on City business are reimbursed — but reimbursed according to a standard scale, unlike the present situation.

Where employees, such as inspectors, use cars constantly, it proposed that the City should buy the smallest, most economical cars available and pointed out that many companies have saved large amounts of money by doing this. Most City cars today are Chevrolet sedans.

It found that the present scale of car allowances, adopted in 1943 and unchanged since then, is "neither equitable nor up-to-date" and varies from employee to employee and from department to department.

"In some cases, flat monthly allowances are paid to employees who do little or no travelling or cars may even be provided for them," the experts found, disclosing also that many employees who have city cars are allowed to keep them at home and use them both for transportation to and from work and other private purposes. Many of these cars have no identifying marks as City property.

"Such employees enjoy a sort of special fringe benefit," the report said. "In our opinion, the provision of cars or car allowances is not a rational or equitable method of remunerating employees."

The group made a close study of 114 City-owned cars and found that 76 were garaged at the employee's home and that 42 had no visible City identification marks. Eighty two travelled less than 1,000 miles a month and only 15 were reported to cover more than 1,200 miles a month "which may include some commuting and private use."

The consultants found that, until a car is used more than 1,400 miles a month, it is cheaper to pay a car allowance than to provide a City-owned vehicle. Car allowances, it was pointed out, should not be paid for travel between an employee's home and his place of work. Nor should City-owned cars be used for private driving. It urged that wherever possible they should be left overnight and on weekends at City garages. All should be clearly marked with the words "City of Montreal."

The report suggested that the practice of providing cars, and in some cases chauffeurs, to department directors and other senior employees should be ended and that when they use automobiles on business they should be paid for using their own cars.

Only the Mayor should receive a City-owned car and chauffeur and that should be done because the City's prestige calls for it, the report recommended. In suggesting the provision only of small, economical cars for inspectors the consultants observed that City prestige is not involved there. "Some instances have come to our attention in which the scale of allowances (for use of cars) appeared to vary between individuals only because of the relative seniority of their positions," the report found. "Differences in car allowances should be based on an objective study of mileage and for obvious reasons should not be used as a means of concealing salary differentials."

To protect employees who use their own cars it was recommended that the present maximum allowance which can be claimed should be abolished and that they should be paid for whatever use they actually make of their own vehicles on City business, provided they can account for it.

"A more rational system governing car allowances would provide two major benefits," the report said at the end of its study of this problem. "First, we believe a considerable dollar saving can be made. Secondly, an improvement in personnel relations in some areas would certainly result."

These problems in tendering, cost accounting and vehicle management are typical of many individual ones which the report contains. The number of individual management problems and the large-scale of the re-organization of the administration necessary to overcome them is presumably the main reason why Woods, Gordon & Co. warned the City that it would take five years to implement its report and get the City's affairs on a sounder basis.

STAR

AUG 9

1960

## *Civic Administration (5)*

# Civic Mishandling Of Tenders, Autos Charged in Report

By W. A. WILSON

All managements throughout the world face the same fundamental problem of establishing policy and maintaining control of administration without becoming involved in handling all the details through fear of losing control.

The management study of the City of Montreal's administration, which has just been completed by the firm of Woods, Gordon & Co., shows that it has failed to cope successfully with this universal problem.

Three sections of the consultants' 693-page report on civic administration here illustrate the extent of the failure, the present methods of handling tenders, the lack of adequate information on costs and an incoherent policy on City-owned cars and automobile allowances.

Present methods of dealing with tenders involve the Executive Committee in unnecessary detail, presumably through fear of some loss of control, but permit too close contact between civic employees and contractors bidding for City work. The City seldom knows the real cost of any work it does itself. And its cars and car allowances are, in many cases, more a form of remuneration to employees than a necessity for transportation on city business.

The report seeks to show the Executive Committee how it could improve tendering practices while doing less of the work itself. It recommends vastly improved cost accounting procedures and it strongly urges a new policy on cars and car allowances, to relate them entirely to transportation and not to salary or fringe benefits.

### Bids Too 'Personal'

Of present methods of handling tenders, the report says:

"The present procedures provide for too much direct contact between the bidders and the staff concerned with recommending an award. Instructions and information are frequently given to bidders by means of personal interviews before bids are received and there are sometimes other contacts between the time the bids are received and contracts awarded."

"We are aware that in some cases there must be contacts between City employees and bidders in order to clarify specifications, discuss alternatives, etc., but these should be the exception rather than the rule. As far as possible discussions of this sort should be discouraged and minimized."

"If the City is to obtain the widest possible choice of tenders, there must be a high degree of confidence that all bidders receive fair and equal treatment."

The report does not carry the last statement further but logically a great deal could be read into the situation it describes.

The consultants propose that the standard of specification writing be improved in the City service by setting up a technical division, staffed by qualified technical men, to write the specifications of materials, supplies and equipment the City buys. Its aim would be to cut down or eliminate direct contact between bidders and City staff.

The report proposes the creation of a tender-opening committee to take over a job now done by the Executive Committee. A member of the Executive would be its chairman, other members could attend if they wished to, since its meetings would be held in public, and both the Legal Department and the department concerned with the work would be represented. Disqualified tenders would be returned, with their accompanying cheques, immediately. Placement of contracts would be expedited and the Executive Committee's work-load reduced.

"Both of these objectives can be achieved without forfeiting

### Mishandling Bogs Down City System

The firm of Woods, Gordon & Co., management consultants retained by the City to advise it on improved ways of handling the affairs of Canada's greatest city, has found much wrong with present City Hall methods and proposed a long list of steps necessary to correct the situation.

The firm warns that implementation of its proposals to establish a system of good management would take five years. In the last in a series of articles covering the report in detail, THE STAR has selected three sample areas of current mismanagement — tendering practices, lack of knowledge of true costs and an incoherent policy on City-owned vehicles. They are typical of the problems Montreal must solve if it is to modernize its methods of administration and show clearly why implementation of the consultants' report would take time.

any control on the part of the Executive Committee," the report declares.

The report suggests that the Executive Committee could reduce from six to three the number of resolutions it uses to handle tenders and award contracts. Separate resolutions are now needed for such things as authorizing a purchase requisition and then authorizing a call for tenders and later on to authorize the return of the cheques accompanying the rejected tenders. Some bidders complain of delays in getting their cheques back, the report notes, apparently because of the special resolution necessary to return them. The report suggests that the Executive needs only to approve the budget appropriation, approve the purchase requisition and pass a resolution awarding the contract.

STAR

AUG 9 1960

*Woods  
Administrative  
Service  
Enquiries*

## Let's Have No Delay In Reorganizing

**W**HILE complete implementation of the report on reorganization of civic departments — if City Council authorizes it as it should — will take a long time, many of the things recommended by management consultants retained for the purpose can, and should, be put into effect without delay. They are the obvious, but hitherto neglected, means of simplifying procedures, eliminating duplication of effort and cutting red tape. All that seems necessary is for the Executive Committee to give department directors authorization to go ahead.

Of course there is another report in the offing, that of the Champagne Commission. Some at City Hall may seek to use that as an excuse for doing nothing now. But any such attitude is not valid. By the end of this month, the commission is scheduled to report to Quebec on what changes it feels are necessary in the political structure of the Montreal City Council. But what the commissioners hold necessary in that field should have little or no bearing on implementation of the Woods, Gordon report.

It is true that the Champagne Commission is under directions to bring down a second report by the end of the year on the city's administrative establishment. This document is one addressed to the provincial government, however; the management

survey is addressed to the city. It is not likely that Quebec has any intention of forcing Montreal to give priority to a report prepared in a relatively short time where the experienced consultants tabled their findings only after more than a full year of detailed inquiry.

Beyond calling in department heads and authorizing them to work on basic efficiency recommendations, the Executive Committee should now be acting on the first thing that must be done before any major use can be made of the over-all report. The committee on implementation should be established. It necessarily must be composed in the majority of councillors under a strong chairman. The sparkplug, however, will be the organizing secretary, and he should be no political hack or junior from the civil service establishment. Finding the man upon whom the main burden will fall will not be simple. Toronto found it necessary to reach across to Victoria to get a man with proper municipal training to do the job, and now holds onto him as budget director.

This fall's elections may be used as another attempt to delay any action. But politics should have nothing to do with implementation of the report. All factions at least pay lip service to efficiency, and it is difficult to see how any can minimize the importance of the report. True, an election might force changes in the membership of the implementation committee, but the work would go on without interruption through the right secretary and staff.

STAR

AUG 9 1968

*Montreal  
new man  
Englees*

MONTRÉAL, TUESDAY, AUGUST 9, 1960

## Politics Could Sink It

It is possible that the civic administration of Montreal may be placed upon a more efficient basis than it has ever known. But it is possible only if one condition is fulfilled. The reform of City Hall will have to be kept out of politics.

The first basis of this reform is contained in the survey of the civic administration made by a firm of management consultants. This firm has had long experience in this field; its recommendations have been adopted by other cities.

But the carrying out of such recommendations will have to be bipartisan. All parties in City Hall will have to support these reforms objectively. If any party tries to seize hold of this survey, and to turn it into a party aim and platform, the whole prospect may be ruined.

For with things the way they are at City Hall, and with party divisions so deep, if any party lays hands on the report and claims it as its own, another party will reject it and have nothing good to say of it. The result will be that the hope of change will sink in a stormy sea of civic politics.

It might seem like a contradiction, but it would seem that the best chance of such administrative efficiency being introduced into civic administration will come about by postponing action. The status of the Champagne Commission, appointed by the previous provincial government to recommend changes at City Hall, has yet to be clarified by the new provincial government.

This commission was charged with the responsibility of reporting in two fields: first on the system of elections to City Hall; and, secondly, on the system of civic administration.

The report of the Champagne Commission in the first of these fields is due to be presented before the end of this month. The report in the second matter will follow.

It would seem better if the administrative revision of City Hall should follow the approaching civic election, rather than become an election issue.

And it should then take place not simply as one party's scheme, but as an orderly transformation, based on all the reports, and carried through in orderly stages.

If this report of the firm of management consultants is waved aloft in this election by any party, as a sort of fluttering banner, one of two things is only too likely to happen.

If the party that waves the report comes into office, it well may be harassed and obstructed by some other party in any efforts it makes to carry the recommendations into effect. And if the party with the banner is defeated in the election, the party that comes to power may bury the report in the civic archives, just because its opponents tried to identify it with themselves.

There has been, in the initial reaction, a considerable approval from both parties at City Hall for this report by the management consultants. This is not to say that there are not questions and reservations on certain points, particularly regarding the position and powers of the executive committee and the heads of departments. But, by and large, there has seemed to be approval for the general plan of giving City Hall a more business-like system, and ending the present "hodge-podge" arrangements. But this considerable agreement which the report has at first received might easily be lost if any party seeks to make it a party matter.

Better, it would seem, to let this management consultants' report stand until the second report of the Champagne Commission has been received, and perhaps until the status of the Metropolitan Corporation in relation to some of these questions is made clearer. Then the changes, sorely needed, might be carried into effect, not as something that has been battled about in an election, but as something that concerns City Hall itself, above and beyond party differences, and with the firm backing of all publicly-minded citizens, and all the sound public organizations of Montreal.

GAZETTE

AUG 9 1960

*Bureau municipal  
Enquêtes*

## M. Savignac: pas de réforme avant les élections...

Le président du Comité exécutif, M. J.-M. Savignac, a déclaré hier qu'il suggérait au Comité de ne pas prendre position sur les recommandations du rapport Woods, Gordon & Ca. avant les prochaines élections municipales.

M. Savignac a déclaré qu'il fallait garder ce rapport en dehors des disputes politiques.

M. Savignac a ajouté que la ville devra également prendre connaissance du rapport de la Commission Champagne sur les

problèmes administratifs de Montréal avant de prendre attitude. On sait que les deux rapports traitent à peu près des mêmes questions. On sait que le premier rapport de la commission Champagne sur les réfor-

mes du système électoral doit être présenté avant le 31 août. Par ailleurs, la partie du rapport traitant des problèmes administratifs devra être soumise avant la fin de l'année.

LE DEVOIR

AUG 10 1960

Service municipal  
Enquête

/ MONTREAL-MATIN, MERCREDI, 19 AOUT 1960  
Le rapport Gorden-Woods

## On ne veut pas qu'il tourne en ballon électoral

Les membres de l'administration municipale ont décidé de retarder au moins jusqu'à 1961 l'étude et la mise en vigueur des recommandations du rapport Woods. Gorden sur les pratiques administratives à l'hôtel de ville.

Selon Me J. M. Savignac, le président du Comité exécutif, il est bon d'attendre le rapport de la Commission d'enquête Champagne sur le mode administratif de Montréal avant d'agir. Il ne veut pas que le rapport Woods, Gorden devienne un ballon électoral.

MTL-MATIN  
AUG 10 1960

## Savignac Seeking Delay In Civic Reform Plans

Executive Committee Chairman J. M. Savignac said yesterday he would ask the committee to postpone till the new year any action on the hard-hitting critique of Montreal's administration prepared by the management consultant firm of Woods, Gordon & Co.

Mr. Savignac said he planned to suggest to his fellow-members at today's meeting that consideration of city reforms be deferred till after the Oct. 24 election "to keep the report out of politics."

Mr. Savignac, Mayor Sarto Fournier, Vice-Chairman Murray W. Hayes, and City Director of Services Lucien Hetu, met yesterday to discuss the \$150,000 report, which proposed wide-ranging changes in the city administration. The 700-page report was submitted to the Executive Committee last week.

Mr. Savignac added that the city should also await submission of the Champagne Commission report before taking any action on the Woods, Gordon report.

The Champagne Commission, appointed last spring when the National Union was in power at Quebec, has been carrying out a similar study.

Mr. Savignac pointed out that the Champagne Commission's first report, dealing with the city's electoral system, was due Aug. 31. Its final report on the administration aspects of civic government was due at the end of the year.

In the meantime, Executive Committee members and City Councillors who have been living in uncertainty because of proposed changes in the city's form of government, are considering asking Premier Jean Lesage for a definite statement of policy on Montreal.

Ex-Premier Antonio Barrette's government had planned a special session of the Legislature for September at which Montreal's electoral system would be changed. The plan was that the scheduled October election would either be postponed, or held under a revised system.

With the Liberal victory, however, and Mr. Lesage's statement that the first session would be held in late October or early November, the whole question of Montreal's government and civic election was thrown into confusion.

City officials are acting on the assumption that the election will go ahead as scheduled on Oct. 24, but there has been no clear statement from the Provincial government of its intention to leave Montreal as is, or to go ahead with reform. There is some feeling that the Government will shorten the term of the next city council, and bring in reforms one year, or two years from now.

Lacking a clear statement of the Government's intentions, therefore, some administration members feel their hands are tied. They are not sure whether they should go ahead with pressing city business — the Montreal Bill of charter amendments, union negotiations, budgetary estimates, and preparation of a six-year program of capital expenditures.

The question is whether the present administration should begin work on these tasks, or whether they should be left to the incoming administration.

STAR

AUG 10 1960

Services Muni  
Enquêtes

### Lesson From Toronto

## Reorganization Pays In More Than Cash

THE magnitude of the task ahead if the City of Montreal decides to streamline its operating procedures along lines recommended in a report which took a firm of management consultants a year to prepare may be gauged from what has happened in Toronto.

There, Woods, Gordon & Company, the same firm retained to survey conditions here, tabled its report in February, 1957. A committee of implementation was set up almost immediately. A civic election caused early delays but, in effect, a complete reorganization of procedures has been under way ever since.

For special reasons the committee first tackled the city's public welfare department. Minor changes were made in the consultants' recommendations but, basically, the over-all proposals were approved, organizational changes put into effect and procedures changed.

### **All Departments Reviewed**

Since then, all civic departments have been reviewed. A proposed amalgamation of parks and property departments — there is a similar recommendation for Montreal — was rejected. Internal operating changes were accepted, nevertheless. Now the major outstanding work to be accomplished is the centralization of all accounting offices to eliminate waste and duplication.

Not touched, and not likely to be, is the proposal that the city should have a manager of operations. Here we have for years had a comparable title: director of departments. The consultants urge that authority go with the title, to relieve the administration of much of its routine executive duty.

Recently the committee supervising Toronto's changes was asked to report to City Council on savings and increased efficiency resulting from implementation of the report. Here are a few summarized extracts from the resulting document:

The constantly changing character of activity, increased wages, expansion of services and circumstances of similar nature make it difficult to segregate precise financial effects of the survey recommendations from other shifts in growing operations. Organizational and procedural improvements, moreover, do not translate themselves automatically into budget savings.

Better methods do produce savings, because more work is done with the same manpower, materials and time. But the saving is indirect, sometimes slow to materialize and does not appear as a budget reduction unless other positive steps are taken.

Many procedures throughout the civic structure were either unduly complicated, in duplication, or not set up on modern principles. The administrative and financial changes proposed, and since put into effect, have definitely corrected organizational shortcomings and increased efficiency. The flow of information through progress reports is strengthening control over civic development and increasing the effectiveness of departments. The board of control, comparable to Montreal's executive committee, has been freed of scores of detailed responsibilities now assigned to department heads.

### **Time Is Vital**

One of the consultants associated with the survey in Toronto offers this comment: "I think we might say that the action taken by the city in connection with our proposals has been sound and well and carefully done, and I think our only criticism can be the length of time that has been taken to review and act on all our recommendations."

Time is often the rub in Montreal. We dally too much over trivia at City Hall. The big things, as a result, are stalled. And the recommendations for changes constitute one of the biggest things this administration has had a chance to launch. It is something beyond City Hall factional interests. It is something for the whole city's welfare, demanding precedence over everything else — and now.

STAR

AUG 10 1960

WEDNESDAY, AUGUST 10, 1960

## More Time Afforded For City Reform

THE task of the Champagne Commission on city reform has not been made easier by presentation of the Woods Gordon report on civic administration. If anything it has been made more difficult, for any reform plan must be made to accommodate not only a metropolitan plan but revision of the city's internal administration as well.

The commission is of course concentrating first on electoral reform. Its terms of reference require it to recommend an electoral system before recommending administrative changes. But the time schedule originally provided has been disrupted by the provincial elections. Urgency has gone out of the commission's study because electoral reform is no longer contemplated before the scheduled October city elections.

Profit should be taken from this additional delay. More time is now afforded for study and for coordination of plans. The Executive Chairman, Mr. Savignac, said yesterday he would ask the Executive to postpone consideration of the management consultant's report until the new year. That is, until elections are over and done with. By that time the Champagne Commission's report will also be in hand, and while it will be a report to the provincial government, whereas the consultant's report has been made to the city, the two can profitably be studied together.

Electoral reform, the primary task of the commission, should not be too

difficult except as regards the "C" Councillors. Suggestions to the commission have ranged from abolition to the appointment of organization representatives to a review body that would have supervisory, if not veto, powers over the city's budget and zoning. The consensus seems to be that the city can ill afford to do away altogether with a group that, ideally, has no axes to grind at the City Hall except the city's wide interest.

As a compromise between single representation of a large number of public bodies and abolition of the group it has been suggested that public bodies be grouped in categories—business and industry, labor, education, welfare and women's interests—these categories to nominate Council representatives.

This has much to commend it, for it retains representation of independent public bodies but selects the representatives from a wider field. It would give a choice to more public bodies than are now represented. It would be a form of election, too, because the organizations within each category would have to agree on a nominee. The calibre of representation would be likely to improve in these circumstances.

We are talking, of course, about something that will not happen for three years yet. Presumably "C" Councillors will be appointed in October just as they were three years ago, for the government contemplates no immediate change in the electoral system. The next three years will afford a further test of the value of the nominated group. If they want the system retained, the public bodies will try to secure the best possible nominees.

STAR

AUG 10 1960

*Dans un état de contradiction flagrante*

## SELON LE CONSEILLER SIGOUIN

### **M. Savignac est pris en état de contradiction flagrante**

Le conseiller municipal Roger Sigouin, du district numéro 11, soutient qu'il vient de prendre M. J.-M. Savignac, le président de l'exécutif, en état de contradiction flagrante. M. Sigouin a mis en parallèle les deux déclarations suivantes :

"Des l'apparition du rapport Woods, Gordon et Cie, le comité exécutif mettra en application les conclusions des enquêteurs", déclarait solennellement M. Savignac le 2 juin 1959, devant les membres du Conseil municipal.

Récemment, M. Savignac déclarait aux journalistes "qu'il suggérera au Comité exécutif de ne pas prendre position sur le rapport Woods, Gordon et Cie avant les prochaines élections municipales".

Lorsque le Conseil a été appelé à voter les crédits nécessaires pour l'enquête, un con-

seiller avait déclaré qu'il doutait de l'utilité d'une enquête dont le rapport serait déposé à la veille des élections, car alors le comité exécutif ne consentirait jamais à réduire le personnel de l'hôtel de ville, même si le rapport en faisait la recommandation.

C'est alors que M. Savignac avait fait la réponse citée plus haut.

"L'enquête Woods, Gordon et Cie, dit le conseiller Sigouin, déclare que l'application des conclusions du rapport fera économiser plusieurs millions de dollars à la ville. M. Savignac a décidé de remettre à plus tard cette économie".

M. Sigouin a aussi réclamé de la présente administration la pose immédiate de trottoirs temporaires sur une section ouest du boulevard Gouin où les usagers du transport en commun sont présentement très ennuyés par cette absence de trottoirs.

Tout le boulevard Gouin doit être refait en son entier à cet endroit, mais M. Sigouin dit que si on s'en remet à l'expérience du passé, la chose pourra prendre encore pas mal de temps.

LE DEVOIR

AUG 11 1960

Service des  
Enquêtes

## Ralliement du grand Montréal, un "tissu de contradictions"

-- M. Roger Sigouin

Le conseiller Roger Sigouin, de la Ligue d'action civique, a qualifié de nouveau, hier, "l'administration Fournier-Savignac-Croteau", de tissu de contradictions.

Nous en avons, dit-il, de nouvelles illustrations chaque jour. Ainsi, cette semaine, M. Savignac a déclaré qu'il entendait recommander au comité exécutif de ne pas prendre position immédiatement sur le rapport Woods-Gordon, d'attendre plutôt après les élections. C'est la contradiction même de ce qu'il disait, le 2 juin 1959, au conseil municipal, alors qu'il promettait de mettre les conclusions du même rapport en pratique dès que celui-ci serait rendu public.

Cette contradiction fait perdre des milliers de dollars à la ville, d'ajouter M. Sigouin, car d'après les auteurs mêmes du rapport, la mise en application de ses recommandations doit épargner des millions de dollars par année.

M. Lucien Croteau s'est d'ailleurs chargé de faire voir une autre contradiction du Ralliement du grand Montréal, de dire encore le conseiller Sigouin. Après avoir appuyé, en effet, M. Sarto Fournier, un libéral, comme candidat à la mairie, en 1957, alors qu'un gouvernement bleu était au pouvoir à Québec, voilà qu'il s'apprête à appuyer apparemment M. C.-E. Campeau, un bleu, alors que les rouges sont au pouvoir à Québec.

LA PRESSE  
AUG 11 1960

*Services  
Enquêtes*

# // M. Sigouin veut faire "un ballon politique" du rapport Gordon

- Me J.-M. Savignac

Le président du comité exécutif, Me J.-M. Savignac, a accusé, aujourd'hui, un conseiller de la Ligue d'action civique, M. Roger Sigouin, de vouloir faire du rapport Woods-Gordon "un ballon politique". "En me reprochant, dit-il, de ne pas saisir le conseil immédiatement des transformations administratives que ce rapport recommande, il démontre une fois de plus son ignorance totale des faits ou sa mauvaise foi."

La firme Woods, Gordon & Cie a consacré un an à étudier le fonctionnement des divers services de la ville. Elle a rendu public, la semaine dernière, un rapport de 732 pages dont les recommandations, si elles étaient mises en vigueur, selon elle, épargneraient à la ville des millions de dollars chaque année.

M. Sigouin avait dit que s'il est vrai que la mise en application du rapport permettrait ainsi d'épargner des millions chaque année, tout retard apporté par M. Savignac à en saisir le conseil équivaut à un gaspillage des deniers publics. Le président de l'exécutif ne l'entend pas de la sorte. La diligence, explique-t-il, s'impose sans aucun doute, mais une action précipitée pourrait être plus dommageable qu'utile. Les auteurs même du mémoire, à la page 98, le reconnaissent librement, lorsqu'ils disent "à cause de l'importance et de la complexité de la phase de la mise en vigueur, nous recommandons que celle-ci soit préparée minutieusement, puis exécutée méthodiquement".

#### Aucune contradiction

Le conseiller Sigouin avait aussi prétendu que M. Savignac avait changé d'attitude au sujet du rapport Gordon, puisqu'il avait promis, en juin 1959, que

ce rapport serait appliqué aussitôt que remis à l'administration. En juin 1959, rétorque M. Savignac, il n'existe pas de commission Champagne chargée par Québec d'enquêter sur le mode administratif de Montréal. Cette commission a été créée ce printemps avec mission de faire rapport d'ici le 31 décembre.

Dès que le rapport Gordon nous a été remis, souligne M. Savignac, nous en avons envoyé une copie à chacun des membres de la commission Champagne. C'était poser, sans tarder, le geste positif le plus indiqué dans les circonstances. "Il est évident que le comité exécutif, quel qu'il soit, pourra difficilement songer à appliquer aucune des nombreuses recommandations du rapport Gordon avant de connaître les conclusions de l'enquête de la commission Champagne."

Puisque le rapport Gordon a déjà été soumis à la commission Champagne, on peut donc dire, "n'en déplaise au conseiller Sigouin, qu'il est présentement à l'étude de la façon la plus souhaitable, soit objectivement en dehors de toute partisannerie politique". Le président Savignac déclare, enfin, qu'il sera le dernier à vouloir reléguer le rapport Gordon aux oubliettes, car c'est sur son initiative personnelle que l'exécutif avait confié à la firme Woods-Gordon l'étude des réformes nécessaires à toute la structure de l'organisation municipale.

LA PRESSE

AUG 12 1960

*Document en  
exposition*

## Précision de Me J.-M. Savignac

"Le Comité exécutif, quel qu'il soit, pourrait difficilement songer à appliquer aucune des nombreuses recommandations du rapport Woods-Gordon avant de connaître les conclusions de l'enquête de la Commission Champagne qui doit faire rapport au plus tard le 31 décembre prochain", a déclaré, hier, Me J.-M. Savignac, président de l'Exécutif, en réponse aux accusations du conseiller Roger Siguin.

Ce dernier avait soutenu que Me Savignac faisait perdre des milliers de dollars à la Cité en prétendant que le rapport Woods-Gordon était trop important pour qu'on risque de le livrer à la démagogie à la veille d'une campagne électorale.

Me Savignac soutient que toute décision prise maintenant par le Comité exécutif pourrait s'avérer prémature et même inopportune.

MTL-MATIN ,  
AUG 13 1960

*On favorise les  
réformes de  
Pacifique Plante*



● Il est intéressant de noter que le service de la police recommandé par les experts de la compagnie Woods Gordon, qui viennent de présenter une étude destinée à économiser des millions de dollars dans l'administration de Montréal, soit justement le système que "Pax Plante" voulait installer. Ces experts voudraient que chaque district-policier devienne plus autonome: le capitaine aurait sous ses ordres non seulement les policiers réguliers mais les agents de la circulation et les détectives travaillant régulièrement dans ce secteur. En d'autres mots, on adopterait le système "precinct" américain qui est le contraire de ce qui existe actuellement à Montréal où l'on préfère les escouades spécialisées se rapportant au quartier général. C'était exactement ce que Pax prônait!... Incidemment, aux dernières nouvelles, ce dernier enseignerait le français dans un centre d'art du Mexique.

DIMANCHE-MATIN

AUG 14 1960

*Service Mme  
Enquête*

## Atermoiements de Montréal

Il n'y a rien de plus décourageant pour tous ceux qui s'intéressent au progrès de la métropole que de constater les tergiversations sans fin des autorités de Montréal chaque fois qu'il est question d'apporter quelque changement majeur, d'opérer des réformes en profondeur, d'entreprendre la réalisation de projets à long terme.

Ce ne sont pas les plans qui manquent, car une partie non négligeable du budget municipal sert à faire poursuivre des enquêtes et préparer des rapports. Le malheur, c'est qu'il n'en sort presque jamais rien de concret, car ces projets ne se réalisent à peu près jamais et quelques années plus tard les conditions ont changé et il faut de nouvelles enquêtes, de nouveaux rapports ... et de nouveaux retards.

A la source de tout le mal, il y a sans doute un régime politique bâtarde et une structure administrative inefficace.

Le plus grand reproche qu'on puisse faire au système actuel, c'est que le gouvernement de la ville se compose d'une majorité et d'une minorité, de sorte que loin de bénéficier de la "solidarité ministérielle", une grande partie du temps de l'exécutif sert à des discussions et à des conflits partisans qui retardent les réalisations de grande envergure. Espérons que ce système sera changé bientôt.

Quant aux réformes recommandées par le rapport Woods, Gordon & Co., puisqu'on a pris la peine de dépenser \$150,000 pour faire préparer un tel rapport, qui semble contenir de fort excellentes suggestions, pourquoi ne pas commencer à y donner suite dès maintenant ?

Conrad LANGLOIS

LA PATRIE

AUG 14 1960

*Bern-Mark  
Fréquérte*

## Sweeping Reorganization

### City Most Urgent Need

Sir, — The biggest problem facing our city today is a bottom-to-top reorganization of the executive and administrative branches into a streamlined, up-to-date type of business management.

The report handed in recently by the private consulting firm of Woods, Gordon & Co., is important because it shows how far behind we are in dealing with business problems in a business-like way. And yet, the city, with its \$150,000,000 annual budget, is one of the biggest "corporations" of its kind anywhere, dealing in many millions of dollars in revenues and expenditures every year.

If any private businesses of this magnitude ever used the methods employed currently by the city, if there was such poor liaison between the various departments, if customers (taxpayers, in this case) received such poor service for their money, they would soon go broke and out of business.

This does not happen to the city simply because cities do not stop existing, though there is nothing to prevent them being in deep financial trouble because of waste and inefficiency. The main issue now facing the taxpayers, as stockholders in this civic corporation, is whether they can continue to tolerate antiquated business methods and inefficient waste in the various departments. Obviously they cannot, and what every voter must realize as he goes to the polls next October 24, is that he must be part of a forceful movement that will insist that the city take stock of itself, and convert to the twentieth century.

This approach calls for the installation of the latest of automatic equipment that will save many hours of manpower; a reorganization of the various departments so that there is no duplication of functions; an end to the petty polities and jealousies that make it necessary to keep stalling and pigeonholing important programs and projects; and the beginning of a new, efficient era for the City of Montreal.

Harold Cummings  
Councillor

STAR

AUG 15 1960

*Document  
en cours*

LA PRESSE, MONTREAL, MERCREDI 17 AOUT 1960

## Le rapport Woods, Gordon & Co.

### Texte d'une déclaration du conseiller Edmund Asselin

L'étude de l'administration municipale de la Cité de Montréal faite par Woods, Gordon & Co., une société de consultants professionnels, a été reconnue comme étant plus qu'un simple rapport utile. Il approfondit exactement les diverses ramifications des affaires municipales. Il fait ressortir plusieurs points faibles, y compris l'organisation du travail du Comité exécutif : il démontre où il y a dédoublement du travail, une manipulation négligée de fonds et de personnel, des extravagances dans les services, un manque de collaboration entre les services, etc., ce qui augmente inutilement les frais journaliers chargés au contribuable.

Malgré l'augmentation malheureuse de la politique de partis, au niveau municipal, l'action remédiatrice suggérée exige une étude indépendante et non partisane. La chose n'est pas incompatible avec la politique de partis car des comités non partisans ont été créés à

d'autres niveaux gouvernementaux et ont réglé avec succès divers problèmes spécifiques.

Le rapport en lui-même ne critique aucun individu ni aucune faction politique. Il reconnaît les nombreux problèmes des organisations importantes : et la Cité de Montréal, qui compte 15,000 employés et a un budget pour 1960-61 de 135 millions de dollars, est une entreprise importante à tout point de vue. Le rapport reconnaît que la Cité souffre d'avoir grossi trop rapidement et que ce qui a pu être un bon système il y a quelques années est maintenant devenu inefficace et extravagant.

Nous sommes donc devant un rapport qui est reconnu par tous à l'hôtel de ville, ainsi que par les conseillers municipaux indépendants, comme contenant de nombreuses propositions et suggestions qui amélioreraient l'administration de la Cité dès maintenant.

Il est donc désappointant de constater, alors que nous avons entre nos mains un rapport à la

page, qu'un de nos officiers élus les plus élevés dit "c'est un excellent rapport, mais il doit cependant être en dehors de la politique. Nous devrions donc le retenir pendant un an avant d'y donner suite".

De fait, cela veut dire que nous devrions laisser l'idée de côté et la laisser se recouvrir de poussière avec tous les autres rapports et plans qui ont été "mis en tablettes".

Un autre est censé avoir dit "le rapport est excellent, et je m'en servirai beaucoup pour ma prochaine élection".

L'on doit donner effet immédiatement au rapport car c'est le devoir de tous les conseillers et membres du Comité exécutif de servir la population de Montréal, maintenant autant que dans l'avenir, au meilleur de leurs connaissances. Il est temps de mettre de côté les conflits personnels ou de partis. Nous avons une chance de remédier à beaucoup de choses à l'hôtel de ville. Je suggère, comme le propose le rapport, qu'un comité ou commission non partisan soit formé immédiatement pour donner effet au rapport. Cela nous ferait agir, en tenant la chose en dehors de la politique et en empêchant en même temps qu'on en fasse un ballon politique à la prochaine élection.

L'on comprend que certaines des propositions détaillées, tel-

les que la réorganisation des services, ne peut se faire en un jour, ces mesures devant prendre plusieurs mois ou même des années à compléter. L'on peut aussi discuter légitimement si certaines des recommandations spécifiques devraient être acceptées telles que présentées. Cependant, plusieurs des propositions qui épargneraient des millions de dollars aux contribuables et auraient pour résultat un service amélioré, pourraient être mises en vigueur immédiatement. L'on devrait commencer tout de suite et le Comité exécutif devrait se préparer à venir devant le Conseil municipal à la séance du 1er septembre avec des propositions spécifiques en vue de la mise en vigueur immédiate des recommandations les plus faciles à effectuer. Je suis convaincu qu'une réorganisation telle que proposée par Woods, Gordon & Co. est essentielle pour la bonne administration de Montréal. Il est absolument nécessaire de donner effet aux projets majeurs dont la prochaine administration aura à s'occuper.

Le public devra donner tout son appui au rapport et mépriser tous ceux q.d. pour des raisons personnelles ou de partis, tenteront de bloquer cette réorganisation.

LA PRESSE

AUG 17 1960

Déclaration de M.E.T. Asselin, conseiller (Indépendant) du District No 3 (N.D.G.)

Le rapport de Woods, Gordon & Co. exige une action immédiate.

L'étude de l'administration municipale de la Cité de Montréal faite par Woods, Gordon & Co., une société de consultants professionnels, a été reconnue comme étant plus qu'un simple rapport utile. Il approfondit exactement les diverses ramifications des affaires municipales. Il fait ressortir plusieurs points faibles, y compris l'organisation du travail du Comité exécutif: il démontre où il y a dédoublement du travail, une manipulation négligée de fonds et de personnel, des extravagances dans les services, un manque de collaboration entre les services, etc., ce qui augmente inutilement les frais journaliers chargés au contribuable.

Malgré l'augmentation malheureuse de la politique de partis, au niveau municipal, l'action remédiaatrice suggérée exige une étude indépendante et non partisane. La chose n'est pas incompatible avec la politique de partis car des comités non partisans ont été créés à d'autres niveaux gouvernementaux et ont réglé avec succès divers problèmes spécifiques.

Le rapport en lui-même ne critique aucun individu ni aucune faction politique. Il reconnaît les nombreux problèmes des organisations importantes: et la Cité de Montréal, qui compte 15,000 employés et a un budget pour 1960-61 de 135 millions de dollars, est une entreprise importante à tout point de

vue. Le rapport reconnaît que la Cité souffre d'avoir grossi trop rapidement et que ce qui a pu être un bon système il y a quelques années est maintenant devenu inefficace et extravagant.

Nous sommes donc devant un rapport qui est reconnu par tous à l'hôtel de ville, ainsi que par les conseillers municipaux indépendants, comme contenant de nombreuses propositions et suggestions qui amélioreraient l'administration de la Cité dès maintenant.

RECU  
BUREAU DU GREFFIER DE  
LA CITE DE MONTREAL

19 9 51 AM '60

RECEIVED  
MAY 19 1960  
CITY OF MONTREAL

Il est donc désappointant de constater, alors que nous avons entre nos mains un rapport à la page, qu'un de nos officiers élus les plus élevés dit "c'est un excellent rapport, mais il doit cependant être en dehors de la politique. Nous devrions donc le retenir pendant un an avant d'y donner suite".

De fait, cela veut dire que nous devrions laisser l'idée de côté et la laisser se recouvrir de poussière avec tous les autres rapports et plans qui ont été "mis en tablettes".

Un autre est censé avoir dit "le rapport est excellent, et je m'en servirai beaucoup pour ma prochaine élection".

L'on doit donner effet immédiatement au rapport car c'est le devoir de tous les conseillers et membres du Comité exécutif de servir la population de Montréal, maintenant autant que dans l'avenir, au meilleur de leurs connaissances. Il est temps de mettre de côté les conflits personnels ou de partis. Nous avons une chance de remédier à beaucoup de choses à l'hôtel de ville.

Je suggère, comme le propose le rapport, qu'un comité ou commission non partisan soit formé immédiatement pour donner effet au rapport. Cela nous ferait agir, en tenant la chose en dehors de la politique et en empêchant en même temps qu'on en fasse un ballon politique à la prochaine élection.

L'on comprend que certaines des propositions détaillées, telles que la réorganisation des services, ne peut se faire en un jour, ces mesures devant prendre plusieurs mois ou même des années à compléter. L'on peut aussi discuter légitimement si certaines des recommandations spécifiques devraient être acceptées telles que présentées. Cependant, plusieurs des propositions qui épargneraient des millions de dollars aux contribuables et auraient pour résultat un service amélioré, pourraient être mises en vigueur immédiatement. L'on devrait commencer tout de suite et le

Comité exécutif devrait se préparer à venir devant le Conseil municipal à la séance du 1er septembre avec des propositions spécifiques en vue de la mise en vigueur immédiate des recommandations les plus faciles à effectuer.

Je suis convaincu qu'une réorganisation telle que proposée par Woods, Gordon & Co. est essentielle pour la bonne administration de Montréal. Il est absolument nécessaire de donner effet aux projets majeurs dont la prochaine administration aura à s'occuper.

Le public devrait donner tout son appui au rapport et mépriser tous ceux qui, pour des raisons personnelles ou de partis, tenteront de bloquer cette réorganisation.

Dévries Mme  
Esquêtes

①

## Montréal entre deux rapports

Il est rare que des médecins soient convoqués en consultation au chevet d'un homme bien portant. Quand leurs diagnostics sont requis, c'est qu'il existe quelque trace de maladie, de malaise. La ville de Montréal se trouve actuellement dans cette situation ; la vérité oblige à ajouter qu'elle y est depuis fort longtemps.

Des conseillers en administration viennent de rendre public leur volumineux rapport de quelque 700 pages, traitant des multiples aspects du gouvernement municipal. C'est le fruit de recherches et d'enquêtes qui se sont poursuivies pendant plusieurs mois. D'autre part, l'ancien gouvernement provincial avait formé la Commission Champagne qui doit soumettre deux rapports distincts, l'un sur le mode électoral, l'autre sur l'administration proprement dite.

Il n'est pas indispensable de partager toutes les conclusions de la maison Woods, Gordon & Co., pour reconnaître que des réformes de structure s'imposent à brève échéance. Nous connaissons tous les progrès considérables dont Montréal est le théâtre. Or il arrive ce fait déplorable que les méthodes administratives ne suivent pas le même rythme. La routine et l'imprécision l'emportent trop aisément sur une conception systématique et rigoureuse d'une organisation efficace et simplifiée.

Sans entrer dans des détails qui relèvent davantage de la compétence des spécialistes, il tombe sous le sens de l'observateur le moins averti que le Comité exécutif, tel qu'il est actuellement établi, ne peut raisonnablement s'acquitter avantageusement de ses responsabilités. Il lui faut s'occuper d'une foule de problèmes de troisième ordre qui devraient tomber sous la juridiction des chefs de service concernés. Comme le disaient justement les Romains : *De minimis non curat pretor*. Le malheur, c'est qu'ici le "préteur" s'occupe de tout...

Une fois débarrassé de ces tracasseries, l'Exécutif, à l'exemple d'un cabinet ministériel, serait en mesure de faire porter son effort sur les grandes lignes de la politique municipale. Au lieu de se contenter de décisions immédiates et partielles requises par l'événement du moment, il élaborerait un plan d'ensemble dont il surveillerait l'exécution de haut. Il n'aurait plus la tâche ingrate de s'immiscer dans des querelles de quartiers. Le budget de Montréal justifie pleinement l'action d'une pensée largement ouverte aux problèmes du présent et de l'avenir.

Pour demeurer dans le même ordre d'idées, on doit souhaiter que le chef des services soit nanti de pouvoirs plus étendus, de même que ses subordonnés, les directeurs des multiples services. S'ils sont incomptents, qu'on les congédie ; s'ils sont compétents, comme nous en avons la conviction dans le cas de la plupart d'entre eux, qu'on leur accorde l'autorité nécessaire pour qu'ils ne se sentent pas paralysés dans l'exercice de leurs fonctions. Il est grand temps de revaloriser la fonction municipale.

D'un certain point de vue, ces rapports surviennent à une heure inopportun. Nous sommes en effet à quelques semaines d'une élection municipale. Le danger est grand que des considérations désintéressées et progressives deviennent la proie des discussions et parfois des divagations électorales. Ce serait grand dommage que les politiciens ne sachent s'élever au-dessus de leurs ambitions légitimes et s'appliquent à débattre des problèmes de structure fondamentale dans l'esprit toujours déplaisant des chamailles partisanes.

Le mieux ne serait-il pas d'en arriver à une entente tacite selon laquelle les candidats exposeraient leurs idées et souligneraient leurs propres mérites personnels sans prendre publiquement parti pour ou contre les recommandations que nous avons sous les yeux ? Ainsi, le lendemain du scrutin, personne ne se sentirait d'avance lié, chacun pourrait étudier en toute objectivité les réformes urgentes à apporter et qui recueillent déjà les voeux de tous les citoyens bien-pensants.

Au fond, quel que soit le régime administratif que l'on favorise, ce sont les hommes qui comptent davantage en définitive. Les nouveaux élus devront avoir à cœur de faire franchir à Montréal une étape importante de son histoire. Ils n'y parviendront qu'en étouffant la politiquer à la petite semaine.

Roger DUHAMEL

LA PATRIE  
AUG 21 1960

## REPORT

(Concluded from Page 1)  
coming a political football at  
the next election."

Mayor Fournier has already stated that he intends to use "the report as the basis of his next election campaign.

Mr Asselin complained that the executive committee chairman's proposal for delay really meant "let's pigeon hole the idea and let it gather dust with all the other shelved reports and plans."

### Asks Immediate Action

"The report must be given immediate action because it is the duty of all councillors and members of the executive committee to serve the people of Montreal . . . , he told his fellow-councillors. "It is time to lay aside personal or party axes. It is an opportunity to straighten out much of the mess at City Hall."

Mr. Asselin's plea drew no direct reaction from the executive committee but there were indications that some, at least, of its members would have preferred the N.D.G. independent to keep quiet and not rock the boat.

One committee member acknowledged, in effect, that the boat will be rocked some more at the September council meeting when members are expected to give some indication what they think should be done about the report. He thought, also, that Mr. Asselin's plea for a non-partisan approach to the report had no hope of success at City Hall with an election impending.

Except for Mr. Savignac's plea for delay until next year and Mr. Asselin's insistence that action should start now, most comments on the report have dealt with its merits and not with what action — if any — should be taken on them. There were exceptions.

### Intelligent Study

Mr. Hayes, in a discussion of the report during an interview with this newspaper, said that it "reflects a lot of intelligent study and in the main it should be implemented." Mr. Hayes was the sponsor in the executive for the appointment of the consultants to study administration here, although the idea was first put forward by the Board of Trade.

"The secretary of the committee (proposed in the report to handle implementation) should be from outside and will be the driving force who will put it through. All the recommendations may not be the answer, but they should point the road.

"The report is not critical of any administration but of a situation that grew up as Topsy grew. Businesses all have to stop and take stock and in the city this has never been done.

"The report, generally speaking, is excellent. Above all, I want to keep it out of politics."

The Board of Trade's civic affairs committee has already studied the report and Harry Gould, the board's general manager, said the body thinks "this is a wonderful contribution to the improvement of the city administration." Mr. Gould said he thought this view is "pretty universal."

"Our concern is how it will be handled," Mr. Gould continued. "We don't want it to be a political football."

He said the board agrees with runs for office again he prob-

posals for delay in action on the report, however, because it thinks appointment of a committee to deal with it now, when an election is impending, would hurt its future chances and would not lead to any real action at once.

"We won't lose time by waiting," Mr. Gould said.

He did comment, however, that many of the report's proposals do not require charter changes and action on them could be commenced within city departments, although they would have to secure approval for any expenditures. Mr. Gould cited the recommended mechanization of accounting as an example in this category.

### Recommendations Good

"Speaking as a first impression and subject to revision, I would say they are good recommendations," commented former mayor Jean Drapeau who emphasized, however, that he had not completed thorough study of the report. He made one important reservation. The report cites as the city's first problem the division which has existed in the executive committee. Mr. Drapeau said he agrees very strongly with this and that when this is solved many other problems will diminish.

"Even with this present form of administration, if the men in the executive are working seriously and can trust each other, many of the recommendations and problems disappear or become very minor."

Many of the report's recommendations dealt with ways of cutting the executive committee's work load through switching details to employees and strengthening the director of department's powers of coordination.

"It seems silly to ask the executive to look over a list of magazine subscriptions by the city," Mr. Drapeau said, "but if they don't you will find — as we did — that some employees are having their personal subscriptions to personal magazines paid by the city."

He suggested that work of this type can be organized so that it is not time-consuming if the executive is united, often by delegating the checking of details to a couple of its members.

"It is not these details that waste the time of the executive committee."

On the general question of executive control over city affairs, Mr. Drapeau said he believes that well-organized attention to details as they arise is preferable to later checking of periodic reports.

"I don't believe much in periodic reports," he commented. "There is nothing so cold as a list of something. Sometimes it helps, but usually it is better to check every day. It doesn't take more than 15 minutes of one man's time usually."

### Report Not New

Mr. Drapeau said, too, that the report contains relatively little new, in its statements of problems, to experienced city hall men.

"Anyone who has been there is familiar with it."

He commented that he does not agree with all the report's specific recommendations but considered it a useful document and that it would be helpful in giving a future executive support and authority for changes it might wish to make.

Mr. Drapeau said that if he

ably would draw on the report for campaign material but he avoided any statement, either way, of his actual political intentions.

Another former member of the executive committee, Council Leader Lucien Croteau, said the report is a "strongly worked out document resulting from a thorough study of the entire internal administration and of the administrative departments of the city of Montreal.

"It embodies numerous recommendations and suggestions which constitute a reform and a reorganization of all our municipal departments. It brings very useful suggestions as regards the division of duties from the Executive Committee itself, the Director of Departments and of the various departments of the city of Montreal . . .

"This document comprises a great number of suggestions and reforms which are extremely pertinent and the applications of which would result in a very appreciable saving of money and at the same time greater efficiency in the various services which the City of Montreal gives its population.

"There is no doubt that a well-thinking municipal administration will have to draw inspiration therefrom to reorganize the municipal services on a basis which will allow it to go forward, while following the march of progress."

STAR

AUG 26 1960

*Just now  
enquête*

## ***May Never Be Implemented***

# **City Administration Report Now Facing An Uncertain Future**

By W. A. WILSON

The future of the report on civic administration which everyone says — in public — is excellent, remains among the uncertainties hanging over Montreal in wholesale quantities today.

Publicly-stated reactions to the proposals of the firm of Woods, Gordon Co., management consultants, employed to study the way Montreal runs its civic business, has been very favorable since men interested in municipal affairs have had time to study the bulky, 700-page document.

Privately-stated reactions to the report's proposals have brought out reservations not expressed in public. They are numerous enough to lead one informed City Hall personality to say sadly that "such a tremendous number of people are opposed to one or more of the recommendations . . ."

There is at present little assurance that the report, given such a good public reception, will ever be acted on. Some groups have already begun making plans they think might help breathe life back into the project for modernization of the city's administration if it begins to die a quiet death in some pigeon-hole — the fate of more than one civic report.

The key to these plans is a belief that if the report is ignored in the long run at City Hall the provincial government of Premier Jean Lesage might be persuaded to take action.

Among the issues clouding the immediate future is the municipal election due on Oct. 24, the impending first report of the Champagne Commission on the city's electoral system, and uncertainty whether the province will implement this before or after the election, if at all, and the fact that the

Champagne group also has instructions to study the field already covered by the Woods, Gordon report.

### **Delay Sought**

The only official statement of intentions towards the consultants' report so far has been Executive Committee Chairman J. M. Savignac's plea that consideration of it should be postponed until the new year. Mr. Savignac made the proposal after discussions with Executive Committee Vice-Chairman Murray Hayes, Mayor Sarto Fournier and Director of Departments Lucien Hetu.

Mr. Savignac is known to have strong support for this stand within the committee, but a proposed resolution he intended to put forward to this effect has not been acted on.

Mr. Savignac's proposal drew a double-barreled plea from one of the city council's independents, Coun. Edmund T. Asselin of N.D.G. who urged that everything possible should be done to keep it out of politics, preferably by placing it in the hands of a non-partisan committee or commission. Mr. Asselin also urged that action should be taken on the report immediately, rather than leaving it in abeyance.

"I suggest, as the report proposes, that a non-partisan committee, or commission be formed immediately to act upon the report," Mr. Asselin wrote in a message to all of his fellow councillors. "This would give us the necessary action, keep it out of politics and at the same time prevent it from be-

See REPORT—Page 4, Col. 1

STAR

AUG 26 1960

*Savignac  
Savignac suggests a delay*

## 'Savignac Suggests Delay on Report

The voluminous Woods, Gordon report on City Hall should be processed by the Champagne Commission on the Montreal government rather than be tackled immediately just prior to the civic elections, Executive Committee Chairman J. M. Savignac said yesterday.

Mr. Savignac's views were stated in a letter to Councillor E. T. Asselin who, last week, demanded immediate creation of a committee assigned to applying the management experts' proposals for vast changes in handling of civic affairs.

The chairman who last week prompted an Executive Committee decision to postpone study of the document, said that the prerogatives of the Champagne Commission "far exceed" those conferred on the firm of management consultants by the Executive seven months prior to formation of this commission.

He noted that the provincial legislation creating the commission gave it power to tackle all aspects of the electoral and administrative operations. In addition it has the power to obtain copies of all reports and other documents required from both the city of Montreal and the Metropolitan Corporation, he said.

"Any immediate recommendation on our part could be premature and even inopportune when the findings of the Champagne Commission are rendered public," he continued.

(The Champagne Commission will produce its findings on changes to the electoral system

tomorrow, but has until December 31 to probe internal administration at City Hall.)

"Furthermore I can't see how a council committee created right now could find time to do more than thumb through the 732 pages of the report before their mandates as councillors expire October 24, unless otherwise decreed," Mr. Savignac said.

"Would you also consider it wise to launch a committee of councillors and ask them to make as serious a study in full pre-electoral fever as can be done by the Champagne commission?" he queried.

"Another aspect is that any such committee would have to limit itself to findings by the Woods, Gordon, people while the Champagne Commission can draw from recommendations of public bodies and others as well," the chairman stated.

Mr. Savignac also said he felt the Executive had made what appeared to be the wisest move in sending copies of the report to the Champagne commission.

In addition Director of Departments Lucien Hétu was asked to forward copies to all department directors and to ask them to take the necessary measures to acquaint themselves with the document in order to formulate observations.

STAR

AUG 30 1960

*Dev. Mme  
enquête*

**Réponse de  
M. Savignac à  
M. E.-T. Asselin**

Mon cher collègue,

Pour faire suite à votre télégramme du 26 courant, permettez-moi de vous faire part des motifs qui m'ont incité officieusement, sinon officiellement, à insister pour que l'étude du rapport de la firme Woods, Gordon & Cie ne soit pas abandonnée immédiatement au Comité exécutif. Je m'empresse de mentionner toutefois que j'ai demandé au directeur des services M. Lucien Hétu, de prendre des dispositions pour que les dirigeants de tous les services municipaux se familiarisent avec ce volumineux document, afin d'être en mesure de formuler leurs observations au moment opportun.

Comme j'ai eu récemment l'occasion de le déclarer, le Comité exécutif de la Cité a déjà posé le geste qui semblait le plus indiqué quand il a fait tenir aux cinq membres de la Commission Champagne des copies du rapport Woods, Gordon & Cie.

Il ne faut pas oublier que les services de cette firme d'expertise en administration ont été engagés le 20 juillet 1959, alors que le gouvernement provincial manifeste l'intention d'instituer la Commission Champagne, dont la création remonte au début de 1960.

Le bill a été adopté à la dernière session de la Législature provinciale, a donné pour mandat à la Commission Champagne d'établir un mode d'organisation et administratif à la Cité, en suivant la répartition des pouvoirs attribués et réservés entre le maire, le conseil et le comité exécutif, l'organisation des services municipaux, leur coordination et leurs attributions; ainsi que les rouages internes de l'administration. Cette commission a aussi été autorisée à tenir des auditions publiques et à se procurer copie de tout rapport, enquêtes, études et documenta-

tion en la possession de la Cité ou de la Corporation de Montréal Métropolitain.

C'est donc dire que ses prérogatives excèdent de beaucoup celles que le Comité exécutif de la Cité de Montréal pouvait conférer à la firme Woods, Gordon & Cie, de sorte que toute recommandation dès maintenant en marge du rapport de cette société pourrait s'avérer prématurée et même inopportun quand les conclusions et recommandations de la Commission Champagne auront été publiques.

Je ne vous pas non plus commenté un comité institué des maintenant à l'hôtel de ville pour étudier les diverses recommandations de la firme Woods, Gordon & Cie aurait le temps même de feuilleter le volumineux rapport de 732 pages avant l'expiration de son mandat. En vertu de la charte de la Cité, tous les comités et toutes les commissions instituées par le Conseil municipal ou le Comité exécutif cessent d'exister à l'expiration du mandat échéval à moins qu'il n'en soit prescrit autrement. Le comité dont vous suggérez la création n'aurait donc plus d'existence légale à compter du 24 octobre prochain.

Permettez moi aussi de vous demander si vous jugez opportun d'instituer des maintenant un organisme municipal qui serait appelé à procéder en pleine fièvre pré-électorale à une étude aussi sérieuse que celle des réformes administratives nécessaires à l'hôtel-de-ville.

Il est un autre aspect sur lequel je devrai attirer votre attention. Toute comité qui serait institué dès maintenant à l'hôtel-de-ville devrait tenir aux recommandations de la firme Woods, Gordon & Cie. La Commission Champagne, par ailleurs, étudiera ce volumineux document en plus d'une vingtaine d'autres mémoires d'organismes tels que le Board of Trade, la Chambre de Commerce, etc. avant d'en venir à ses conclusions. C'est dire que

le comité dont vous réclamez la création immédiate aura plutôt pour mission d'aider au moment opportun l'administration municipale alors en fonction à appliquer les recommandations non pas du rapport Woods, Gordon & Cie, mais bien plutôt celles de la Commission Champagne dont le rapport sur le système administratif de la Cité devra être déposé le 31 décembre prochain.

Votre bien dévoué,

J.-M. Savignac,  
président du Comité exécutif  
de la ville de Montréal

**LA PRESSE**

**AUG 31 1960**

## Le rapport Woods-Gordon et la taxe d'eau

Les recommandations de la Commission Champagne et celles de la compagnie Woods - Gordon trouvent naturellement leur place dans les discussions de la présente campagne électorale; les divers groupes ou candidats invoquent ces documents sur telles conclusions qui leur conviennent, ou demandent aux électeurs l'autorité de combattre telle autre qu'ils jugent inacceptable.

Au moins deux groupes ont proclamé dans leur programme qu'ils veulent tenir compte des suggestions du rapport Woods-Gordon sur les réformes administratives. C'est de bon augure, car cette étude élaborée, qui dissèque en plus de 700 pages tous les rouages de l'administration montréalaise, comporte assurément plusieurs recommandations excellentes.

Il ne faut pas croire cependant que tout cela est acceptable en entier. Comme l'élection rend le public montréalais plus attentif à la chose municipale, le moment est propice pour relever une recommandation de ces experts qui nous paraît inquiétante. Il s'agit des suggestions présentées sous le titre : "La procédure relative à la taxe d'eau". Or il y a là bien plus qu'une question de méthode ou de procédure.

Les experts notent d'abord avec raison que cette prétendue taxe d'eau n'est pas basée sur la consommation de l'eau, mais sur la valeur locative de la propriété. Ce serait un excellent motif pour changer le nom de cet impôt et l'appeler, par exemple, taxe de services municipaux; car c'est en somme la contribution des citoyens locataires, ou propriétaires en tant qu'occupants d'un logement, contribution normale aux dépenses pour les services dont ils bénéficient: police, protection contre l'incendie, hygiène publique, voirie, parcs, etc., l'eau étant qu'un service parmi les autres.

Or les experts ne proposent pas de changer le nom de la taxe, ils suggèrent tout simplement de la supprimer. Ils notent qu'on la perçoit du locataire plutôt que du propriétaire, et qu'il en coûte ainsi plus cher. En effet, la ville doit se tenir au courant des innombrables déménagements des Montréalais. Car si la plupart des locataires préviennent la ville qu'ils vont évacuer leur logement et réclament un remboursement de la taxe qu'ils ont payée, "ils ne sont pas aussi empressés de faire savoir à la Cité qu'ils habitent maintenant un nouveau logement et qu'ils sont prêts à payer la taxe d'eau".

Alors la ville doit, pour de nombreux cas, constater que les locaux sont occupés, trouver qui est locataire, lui faire parvenir une facture et percevoir la taxe. Cela exige une armée de fonctionnaires. Et malgré ces efforts, la ville perd chaque année à peu près \$900,000 en taxes éludées ou en mauvaises créances.

Un expert en administration qui constate cela est naturellement porté à prescrire le remède radical. Pour augmenter les revenus et réduire les dépenses, on suggère que la taxe soit perçue des propriétaires, c'est-à-dire de ceux qui savent qui sont les locataires. Les propriétaires paient déjà sur les immeubles loués une taxe foncière qu'ils savent récupérer au moyen du loyer. Ils n'auraient qu'à en faire autant pour la taxe d'eau, et louer les logements "taxes comprises", en majorant d'autant les loyers.

Ce changement épargnerait à la ville un montant notable, que le rapport estime à plus de \$1,500,000 par année. Une fois engagés dans cette voie, les experts suggèrent de faire un pas de plus. Comme ce n'est pas vraiment une taxe d'eau, mais une taxe de services qui n'est pas essentiellement différente de la taxe foncière, on pourrait tout simplement l'inclure dans cette taxe, ce qui diminuerait encore les frais par l'élimination des doubles factures, etc.

Comme ils prévoient tout de même une résistance des propriétaires, les auteurs du rapport ajoutent que ces économies considérables profiteraient en dernière analyse aux contribuables et seraient avantageuses pour les propriétaires dont les taxes seraient ainsi allégées. Il faudrait évidemment étudier les effets, sur l'incidence de la taxe, de la substitution de l'évaluation foncière à la valeur locative.

Du point de vue financier et sous l'angle de la technique administrative, tout cela paraît logique. Mais ce serait dangereux du point de vue civique et démocratique. La question du vote serait évidemment facile à régler. Actuellement, c'est la taxe d'eau qui assure le droit de vote à la forte majorité des contribuables électeurs; mais il serait facile de dresser la liste électorale sans aucune référence directe au paiement d'une taxe municipale. Le problème est plus profond.

Pour la formation du sens civique une taxe visible est toujours préférable à celle que le contribuable ne voit pas et qu'il paie sans trop s'en rendre compte. Ainsi, à Montréal, comme les locataires forment l'immense majorité des citoyens, ce sont eux qui paient indirectement la forte partie de la taxe foncière, dans leur loyer. Or ils n'y songent guère, et quand la taxe foncière est augmentée ce sont les propriétaires qui gémissent même s'ils ont la possibilité de se faire rembourser dans une large mesure.

C'est par le paiement de la taxe d'eau que les locataires constatent que l'administration municipale est aussi leur affaire, et que si elle va mal ils paieront les pots cassés. Que cette taxe d'occupation soit fondue dans l'impôt foncier, alors la grande majorité des Montréalais auront l'impression qu'ils peuvent tout réclamer à l'hôtel de ville sans avoir rien à payer. Ce serait une prime aux aventures ruineuses et au gaspillage.

Aucun groupe, semble-t-il, n'a osé jusqu'ici préconiser cette suggestion du rapport Woods-Gordon; car ce serait s'aliéner au départ les propriétaires qui vont élire la classe "A". Mais lorsque les conseillers seront élus au suffrage général sans distinction de classes, alors cette proposition peut devenir une arme efficace pour un groupe qui voudrait lui donner une couleur démagogique afin d'obtenir les votes de la masse des locataires en leur offrant ce beau cadeau.

L'on se plaint déjà d'un manque d'intérêt des Montréalais pour les questions municipales, alors qu'ils paient directement une taxe personnelle à la ville. L'apathie risque d'être encore plus profonde le jour où ils n'auraient même plus cet aiguillon. Ils paieraient quand même, mais sans le savoir, et ce serait dommage pour le civisme. Cette considération vaut bien les frais d'une perception même un peu onéreuse.

Paul SAURIOL

LE DEVOIR

OCT 17 1960

modèle  
administratif

## Le rapport Woods, Gordon a coûté jusqu'ici \$153,925

Le fameux rapport Woods, Gordon sur l'administration de Montréal a coûté jusqu'ici la somme de \$153,925.

Une autre demande d'un crédit supplémentaire est actuellement devant le comité exécutif

de Montréal pour étude. Le montant de cette demande n'a pas été révélé.

Avant l'étude principale des experts en administration, un crédit de \$5,000 leur avait été votée pour une étude préliminaire.

Au total donc, le rapport Woods, Gordon a coûté jusqu'ici \$153,925.

LA PRESSE  
DEC 16 1960

*Sent. min.  
Enquête*

*Le premier à suivre  
les recommandations du  
rapport Woods-Gordon*



● Le directeur du service des incendies n'a pas attendu qu'on lui en donne l'ordre pour mettre déjà en pratique certaines recommandations du rapport Woods-Gordon sur l'administration municipale. On sait que les experts de cette maison ont étudié l'administration de la métropole sous tous ses angles et qu'ils ont soumis un volumineux rapport rempli de recommandations affectant tous les services de la ville. L'administration Fournier-Savignac avait remis l'étude du document au lendemain des élections et il semble maintenant que MM Drapeau et Saulnier vont, heureusement, mettre en pratique une bonne partie de ces recommandations. Le directeur Durette dans les domaines où il a la main libre, a déjà commencé. C'est ainsi qu'il a ajouté des voitures de pompiers dans certains postes, en a enlevé de d'autres, a changé nombre de procédures et réduit le "red tape", toutes des recommandations du fameux rapport Woods-Gordon.

DIMANCHE-MATIN  
DEC 4 1960

*Deux murs  
Enquêtes*

## Le rapport Woods Gordon

Ce service d'urbanisme remanié ou cette "super-commission" d'urbanisme, servirait d'instrument de recherches pour le comité exécutif.

Pour mener à bien sa tâche, il (ou elle) 1) recueillerait toutes les données relatives aux problèmes suscités par la population future de la ville, son activité économique présente et future, le développement de son territoire, la circulation et les services publics;

2) déterminerait le meilleur emploi du sol;  
3) régirait en collaboration

avec les municipalités voisines, et les autorités gouvernementales supérieures par le truchement du comité exécutif, le développement rationnel de la ville.

Dans son rapport publié il y a quelques mois, la firme Woods-Gordon, qui avait fait enquête sur l'administration municipale, recommande "la création d'un nouveau service qui serait chargé de la conception de tous les projets à longue ou à courte échéance" touchant le développement de la ville. Un service du "génie".

Dans l'esprit des spécialistes en administration, ce service "serait chargé de la préparation des plans et des tracés, et de tout le travail de génie relatif à l'élaboration des projets d'aménagement, et il surveillerait leur construction."

Les experts le voyaient composé du service actuel d'urbanisme, du service de la circulation et des divisions techniques du service des travaux publics.

Il comprendrait les sept divisions suivantes : technique, architecture, urbanisme, circulation, arpentage, permis, administrative.

Parmi les principales autres recommandations des experts, notons :

1 — l'abolition du comité consultatif actuel du service d'urbanisme. (une recommandation que le conseil sera appelé aujourd'hui à entériner).

2 — la création d'un comité consultatif sur le zonage.

3 — la création d'un comité d'urbanisme composé d'experts.

4 — l'unification des travaux d'architecture dans une nouvelle division de l'architecture.

5 — la création d'une division des permis qui serait chargée de la mise en vigueur des rè-

giements de construction et de zonage.

En plus de l'élaboration d'un plan directeur, le nouveau service, dans la pensée des spécialistes Woods, Gordon, aurait pour fonctions principales :

1 — la préparation d'un code de zonage complet.

2 — la révision et l'élaboration du code de bâtiment.

Le comité consultatif sur le zonage dont les experts recommandent la formation serait composé, non de conseillers municipaux, mais de personnes qui possèdent une compétence reconnue dans les domaines de l'architecture, de l'immeuble, du génie et de l'urbanisme. Un tel comité serait en mesure de faciliter l'adoption de toute modification aux règlements de zonage et de construction qui pourrait assurer le développement ordonné de la ville et de s'opposer à toute mesure hâtive et peu réfléchie qui pourrait entraver ce développement.

Le nouveau comité d'urbanisme suggéré par les experts serait composé du directeur du nouveau service d'urbanisme, qu'ils appellent "service du génie", le directeur des services, celui des travaux publics, des parcs, des finances, de la santé, du contentieux et de quelques autres.

*Journal  
enquête*

#### LE RAPPORT WOODS GORDON

## L'administration requiert l'opinion des directeurs

M. Lucien Saulnier, président du Comité exécutif, a annoncé hier aux journalistes que le Comité exécutif a fait tenir un mémo à tous les directeurs des services municipaux leur demandant de lui faire connaître, au plus tard le 1er janvier prochain, leur point de vue sur les recommandations du rapport Woods Gordon, en ce qui concerne leur service respectif.

M. Saulnier a dit que l'administration veut savoir ce que chaque directeur pense de ce rapport et ce qui dans ce rapport, à leur avis, peut être mis en application dans leur service respectif.

Le rapport Woods Gordon est une étude de l'administration municipale faite par trois experts de la firme Woods Gordon, MM. Marcel Caron, David-M. Turnbull et L.-Jérôme Carrière.

C'est un rapport de 732 pages sur les rouages administratifs de la ville de Montréal. Ce rapport fait des recommandations précises sur tous les services.

LE DEVOIR  
NOV 18 1960

*Dear Mayor  
Enquête*

## **Department Heads Solicited**

# **Executive Plans To Consider Report By Consultant Firm**

The city's executive committee has taken a first step towards consideration of the report drawn up before the elections by a firm of management consultants who urged drastic overhaul of Montreal's administrative machinery.

The report, prepared by Woods, Gordon & Co., was presented to the old executive last summer, after a year's work, but no action was taken then to implement it.

The executive yesterday decided to ask department heads for their opinions on the report as their own departments are affected. The department heads are to put forward their views by Jan. 1.

This was one of several tentative steps taken yesterday aimed at improving city operations. Among its other actions, the committee asked Roads Director L. P. Cabana to consider whether his department could avoid having snow blown onto lawns during winter snow clearing operations and have it trucked away instead.

Director of Purchases and Stores Gerard Bastien was asked to see that as many suppliers as possible were notified of the city's requirements to encourage the maximum number of bids for its business.

The executive committee also asked for faster preparation of traffic plans when it requests them, distribution of garbage collection work among as many contractors as possible and steps to safeguard civic interests in homologation and expropriation actions.

Barring unexpected developments, the next session of city council will be the regular statutory meeting on December 1. A special session next week had been considered.

"We will convene city councillors only for the regular Dec. 1 meeting as we have found out that a number of reports scheduled to be ready for the coming week would not be ready and completed after all," Executive Committee Chairman Lucien Saulnier said.

**STAR**

**NOV 18 1960**

*Just now.  
Exquisite*

# Woods, Gordon Report Step Taken

A first step for assessment of the recommendations of the firm of management consultants, Woods, Gordon & Co., made on the eve of the recent elections following a year-long survey of the municipal administration, was taken yesterday by Montreal's new executive committee.

Chairman Lucien Saulnier disclosed that the committee had requested the directors of all of the city's administrative departments to submit their viewpoints by next Jan. 1 at the latest on the recommendations as they concerned their respective departments.

The Woods, Gordon report—

a document of some 700 pages — proposed wide-ranging reforms and revision of the municipal administrative organization and methods with a view to the obtaining of greater efficiency and economy.

In order not to make the report a political issue in the Oct. 24 elections, all factions at City Hall tacitly agreed that it remain tabled until after the balloting.

The new executive committee also moved in several other directions to bring about improvements in municipal operations.

By MYER NEGRU

In a memorandum to Municipal Roads Director L. P. Cabana, the committee said that, in view of the many complaints which are addressed each winter to the civic administration, it wondered whether his department could not take the appropriate means so that dirty snow be not blown onto lawns but that rather it be carted away.

In a memorandum to Purchases and Stores Director Gerard Bastien, the committee asked that, whenever public tenders are called, his department,

in addition to advertising in the newspapers, see to it that all suppliers who might be interested are informed of the nature of the city's needs, so that as many bids as possible be forthcoming.

Other memoranda to the department directors concerned dealt with faster preparation of traffic plans asked for, with apportionment of garbage removal operations among as many contractors, as possible pending the calling of new tenders in wake of expiry of old contracts, and with safeguarding of the city's interests in cases of homologations and expropriations.

GAZETTE

NOV 18 1960

## Long Since Outgrown

It's a "hodge-podge system."

This was the phrase that appeared again and again in the report on Montreal's administrative system, when the firm of management experts, Woods, Gordon & Co., completed its survey last year.

The second and final report of the Champagne Commission, presented this week, may not be quite so strong. But it covers much the same field, and reaches many of the same conclusions.

The Champagne Commission is in agreement with the Woods, Gordon report in recommending more modern bookkeeping practices at City Hall. Though automation has come into most large business offices, bringing immense savings, City Hall still clings to some old-fashioned methods of keeping records by hand. Hand-written ledgers, not far removed from the methods of Charles Dickens' day, are still to be found.

Fortunately, the automating of certain sections or divisions has already begun. And the two reports are in unison in believing that a central system for processing data, using punching cards, could not only do away with old, slow and costly procedures but would also eliminate the separate accounting arrangements that some departments have set up for themselves.

In fact, the theme of a rational centralization runs through both reports. Both feel that too many departments at City Hall overlap, and work without sufficient co-operation. And the Champagne Commission believes that a tendency over the years to create new departments should be reversed. A number of existing departments could more logically become divisions of more comprehensive departments, rather than departments in their own right.

Both reports agree very largely in the need of a more modern and efficient system of dealing with personnel. After all, City Hall has now some 15,000 employees, and pays out salaries and wages every year amounting to about \$68 million. This is big business. Any private corporation of this size would have established an efficient personnel department long ago.

Since last March a new system, with a Personnel Director and a revised Civil Service Commission, has been in

operation. The Champagne Commission thinks this new system should be given a chance to prove itself. But it joins with the earlier recommendation of the Woods, Gordon report in urging the need to proceed as quickly as possible with a classification of functions.

The requirements of each job, or classification of jobs, ought to be clearly defined, so that they may be correctly evaluated, and appropriate examinations may be set. The Woods, Gordon report had found that there was "no written record of what each employee is supposed to do, or what he is actually being paid for." In consequence there was "a patchwork system of salaries that have little relation to each other." The same job might have different salary scales in different departments.

Though the Champagne Commissioners had wider scope than that assigned to the Woods, Gordon investigators, it is impressive to see to what an extent the two reports agree in the matters they both cover.

Their summaries are strikingly alike. As the Woods, Gordon report said: "The situation is unfair to both the employees and the taxpayers. The risks are too great, both from the standpoint of employees' morale and from the standpoint of payroll cost."

Very close is the Champagne Commission's conclusion that Montreal's need is a municipal organization "endowed with an efficient internal administration, where the services of the best employees can be put to the best use," and one "capable of meeting the needs and desires of the taxpayers."

The two reports differ on a number of points. But there was, quite commendably, no disposition on the part of the Champagne Commission to differ with the work previously done for the sake of differing. When the two reports agree, as they often do, the double weight of evidence for the need of a more modern system is overwhelming.

Montreal is a great city that has outgrown its administrative machinery. There is nothing surprising in that. But it would be surprising if the disparity between need and method is permitted to continue. Fortunately some important improvements are already being undertaken. They deserve every encouragement.

*service municipal  
Woods & Gordon*

## 'Montréal, une trop grande ville ?

Selon le maire Arthur-E. Séguin, de Pointe-Claire, "l'appétit sans fin de Montréal" qui menace la Commission scolaire une journée, puis la Commission de transport le lendemain, pourrait mener à la création d'une province de Montréal.

S'adressant aux membres de la Chambre de commerce de LaSalle, hier soir, le premier magistrat de Pointe-Claire a dit que le rapport Woods, Gordon (1960) sur l'administration de Montréal "démontre clairement" la trop grande centralisation et l'inefficacité dans l'organisation interne de la métropole.

"Et ce rapport, a souligné M. Séguin, a été publié avant l'avènement de la Place des Arts, du métro et de l'Exposition universelle. Les problèmes sont beaucoup plus intenses actuellement." Le conférencier a expliqué que l'annexion des mu-

nicipalités par Montréal aurait pour résultat de répandre sur l'île la présente inefficacité et la bureaucratie qui existe dans la métropole.

Selon lui, la bonne solution se trouve justement dans le sens opposé. Le rapport Woods-

Gordon mène à la conclusion inévitable que Montréal est une ville trop grosse et encombrante. Il faut décentraliser.

Le maire Séguin a même soulevé la question de la division de Montréal en secteurs gouvernés par des conseils locaux semblables aux conseils qui administrent les municipalités de banlieue...

"Cela aurait pour effet de favoriser une plus grande communication entre les contribuables et les élus qui les gouvernent et assurerait la partici-

pation populaire à la vie de la communauté", a-t-il dit.

Le conférencier a ensuite indiqué que les municipalités de banlieue voient plutôt d'un bon œil un système de coordination intermunicipale qui faciliterait les recherches, la planification et, enfin, l'exécution des travaux de l'envergure de l'île entière.