



Le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN

Forum syndical ouvert *Au cœur du mouvement*



RAPPORT
SYNTHÈSE

Présenté à l'assemblée générale des 20 et 21 avril 2018

Synthèse et rédaction :

Dalila Badis

Ariane Bilodeau

Sophie Fontaine

Jean-Claude Gagnier

Julie Lampron-Lemire

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
PARTIE I – NOUS, AU STTCSN : SE RÉAPPROPRIER NOS VALEURS, NOTRE DÉMOCRATIE ET NOTRE STRUCTURE SYNDICALE	5
Pour une actualisation et une réappropriation de nos valeurs syndicales	6
Sommes-nous cohérents en matière de responsabilité environnementale?	7
Pour un fonctionnement et une structure à la hauteur d’une démocratie syndicale forte et cohérente avec nos valeurs!	7
PARTIE II — ORGANISATION DU TRAVAIL ET CULTURE ORGANISATIONNELLE À LA CSN : PARTICULARITÉS, DÉFIS ET IMPACTS	11
Comment articuler organisation du travail, valeurs et équilibre individuel?	13
Polyvalence et multidisciplinarité.....	13
Être disponible selon les besoins du service, oui, mais à quel prix?	13
Comment alors concilier famille, travail et vie personnelle?	15
L’impact de notre organisation du travail sur notre santé mentale	17
L’équipe au cœur de notre organisation du travail	18
L’autonomie : un avantage et de multiples défis	18
La répartition des charges au sein de l’équipe	19
La collaboration entre les différentes composantes de l’équipe	19
Le travail interéquipes : pour un meilleur partage des expériences et de meilleurs services à nos syndicats	22
L’employeur unique, une solution?	22
La formation : un incontournable!	23
Un milieu de travail sécuritaire et exempt de discrimination	24
Épuisement professionnel : prévenir et agir	24
Les discriminations systémiques à la CSN	25
L’égalité hommes-femmes	25
<i>Le Boys’ club</i>	26
Discrimination systémique envers les personnes racisées.....	27
PARTIE III — LA CSN, SES STRUCTURES ET SES SERVICES	29
Autonomie ou indépendance des syndicats ?	30
Et pourquoi avons-nous perdu tant de membres?	30

Quel syndicalisme pour la CSN de demain?	31
La régionalisation des services : pour une proximité avec les syndicats.....	32
Pertinence des structures de la CSN.....	33
PARTIE IV — NOTRE RÔLE, NOTRE PLACE ET NOS RELATIONS DE TRAVAIL	35
Rôle et place des salarié-es dans le mouvement	36
Climat difficile avec les élu-es de la CSN/Perception des élu-es par les salarié-es et vice-versa.....	36
Quels devraient être le rôle et la contribution des salarié-es du mouvement?	37
Militance et implication des salarié-es : qu’en est-il?/Travailler à ou pour la CSN?	38
Le rôle des employées de bureau au sein de la CSN	38
Le paritarisme, pierre angulaire de nos relations de travail.....	40
La dotation de façon paritaire et le mécanisme d’octroi de postes.....	41
Le STTCSN et la CSN : trop proches?	42
Et quel est le rôle de chacun dans la gestion des cas difficiles : équipe, coordination et Service des ressources humaines?	42
Nos conditions de travail	43
Sous-traitance, sommes-nous cohérents?	44
Conclusion	45
Annexes	51

Introduction

À l'assemblée générale de mars 2016, nous nous sommes collectivement dotés d'un plan de consolidation de notre syndicat sous le thème *Faire le point, se rétablir et en ressortir plus fort!* Ce plan avait comme objectifs principaux de ressouder nos liens, d'unir nos voix et de travailler ensemble à rebâtir les ponts entre nous, salarié-es, et entre nous et les dirigeantes et les dirigeants du mouvement au lendemain d'une négociation difficile.

Au printemps 2017, notre mouvement vécu une période de maraudage dans le secteur de la santé qui s'est soldée par une perte de plusieurs milliers de membres. S'en est suivie une restructuration qui s'est traduite par plusieurs abolitions de postes et une vague de supplantations qui s'est déroulée sur plusieurs semaines. Comme membres du STTC SN, nous avons voté une cotisation spéciale et invité nos employeurs à emboîter le pas afin de mettre en place des mesures provisoires de rétention de la main-d'œuvre et ainsi tenter de minimiser l'impact de la restructuration. Malgré le fait d'avoir contribué à réduire l'impact quant à la rétention de la main-d'œuvre, il n'en demeure pas moins que la vague de supplantation de l'été 2017 a déstabilisé les équipes de travail.

C'est dans ce contexte particulier que nous nous sommes réunis du 24 au 26 novembre 2017.

À l'issue du forum syndical ouvert **Au cœur du mouvement**, nous pouvons nous dire satisfaits des résultats de cet événement. En effet, dès le lendemain de ce grand rendez-vous, nous avons toutes et tous le sentiment que l'objectif premier, celui de se rapprocher, a été atteint, et qu'une pièce maîtresse de notre plan de consolidation a été réalisée avec succès.

La formule proposée visait la plus grande participation possible pour mener des discussions sur des sujets qui proviennent des membres, et ce, en toute liberté et tout respect des différentes opinions. Nous pouvons dire que nous y sommes parvenus. En effet, au-delà de la consolidation, les perspectives de ce rendez-vous ont largement dépassé le mandat initial en traitant de divers sujets et de diverses préoccupations qui tiennent nos membres à cœur. Nous étions presque 300 personnes présentes à la séance plénière et nous avons construit ensemble l'ordre du jour de notre fin de semaine de discussions. Nous avons soumis, en toute transparence, quelque 260 sujets et questions (certains similaires par ailleurs) que le comité organisateur a regroupés en 90 thèmes. Nous nous sommes ensuite réunis en groupes d'une vingtaine de personnes pour mener nos discussions. La flexibilité de la formule, qui permettait d'assister à l'atelier de son choix, a aussi fait en sorte que des ateliers ont été annulés faute de personnes participantes. D'autres ont été créés à la suite d'une grande popularité, ce qui a donné en réalité 68 discussions qui ont touché autant à la santé de notre syndicat, à nos relations entre nous, salarié-es, à notre place dans le mouvement, à l'organisation du travail et qu'à notre vision de l'avenir de la CSN et du syndicalisme de façon générale.

Afin de faire une synthèse aussi exhaustive que cohérente, mais surtout afin de pouvoir se servir du rapport pour traduire en actions certaines des idées émises pendant les ateliers et établir un ordre de priorité, les sujets ont été regroupés en quatre thèmes.

Dans un premier temps, nous parlerons de nous au sein du STTCSN, de la nécessité de se réapproprier nos valeurs, notre démocratie et notre structure syndicale pour mieux se consolider et aller de l'avant sur des bases solides. Dans la deuxième partie, nous avons regroupé les discussions relatives à notre organisation du travail, ses particularités, ses défis et ses impacts sur nous et sur le mouvement. Parler d'organisation du travail nous conduira ensuite à la question des structures et des services de la CSN, qui ont été au cœur des discussions lors du forum. Nous avons regroupé dans la troisième partie les discussions qui ont traité de la pertinence des structures de la CSN, de notre vision du syndicalisme et de la CSN de demain, dans laquelle nous nous projetons. Finalement, une quatrième section traite de notre rôle et de notre place dans ce mouvement. Voilà une préoccupation qui traverse le temps et qui est encore plus présente depuis les derniers bouleversements qui ont grandement affecté nos relations entre élu-es et salarié-es. Et enfin, qu'en est-il de nos relations de travail et comment se porte notre paritarisme?

Le présent rapport se veut transparent et ouvert, tout comme l'a été le forum syndical. Il n'y a pas de censure dans le texte qui vous est présenté, à l'image de nos débats. Il se veut un rapport synthèse qui met la lumière sur les préoccupations que nous avons exprimées lors des deux journées d'ateliers, ainsi que sur les principales idées et les points majeurs qui ont été soulignés lors des discussions que nous avons tenues. Nous avons choisi de reprendre ici la grande majorité des idées apportées, en soulignant les consensus lorsque ceux-ci ont été atteints dans un atelier, en apportant les nuances soulevées lors des discussions et en rapportant les principales pistes de solutions qui ont émergé de ces discussions. Toutefois, il se peut que nous en ayons omis quelques-unes. Rappelez-vous que la rédaction est faite sur la base des comptes rendus des ateliers que vous nous avez transmis, avec la subjectivité que ceux-ci peuvent contenir, et qu'ils ont tous été envoyés intégralement aux participantes et aux participants.

Nous tenons à souligner qu'il n'y a eu aucune idée priorisée et que le sujet « on » dans le texte désigne les personnes participantes aux ateliers. De plus, les parties faisant référence aux employé-es de bureau ont été féminisées considérant que ce groupe d'emploi est à majorité féminine. Dans ces parties, le féminin inclut le masculin.

Par ailleurs, nous devrions collectivement être conscientes et conscients que toutes ces pistes ne se traduiront pas en actions en criant « ciseau! » Le comité a travaillé à rassembler vos idées, nos idées, sous forme de rapport, mais il nous appartient à toutes et à tous de travailler à en opérationnaliser certaines et pour d'autres, moins consensuelles, à mener des discussions dans nos instances afin de dégager des positions.

Au moment où nous terminons la rédaction du rapport, le Rendez-vous mixte des 22 et 23 mars, sixième et dernier chantier de notre plan de consolidation, vient tout juste d'avoir lieu. Nous espérons qu'il aura servi à interpeller les composantes élues et cadres du mouvement sur une partie des préoccupations discutées lors du forum syndical qui nous concernent toutes et tous et à nous exprimer sur notre vision des choses. Nous espérons là un canal pour mener nos idées sur ces volets vers un changement qui, souhaitons-le, se poursuivra dans les suites que la CSN et le STTCSN donneront à cette démarche.

Finalement, le présent rapport servira au comité exécutif du STTCSN à entamer une réflexion sur les suites à donner à certaines pistes.

PARTIE I – NOUS, AU STTCSN : SE RÉAPPROPRIER NOS VALEURS, NOTRE DÉMOCRATIE ET NOTRE STRUCTURE SYNDICALE

La présente partie couvre les ateliers qui ont traité des questions suivantes :

- La démocratie dans nos assemblées
- Intervenir quand nous n'avons pas notre permanence, encore un problème à démystifier
- Une présidence d'assemblée externe (qui vient de l'AG) est à explorer
- Consensus, ralliement et dissidence
- La division au sein du STTCSN
- Le respect entre nous au STTCSN
- Fonctionnement du STTCSN
- Permanence du STTCSN, élu-es ou salarié-es?
- La vie syndicale au sein du STTCSN
- Stratégie et structure pour la prochaine négociation
- Virage vert, sommes-nous cohérents?

Pour une actualisation et une réappropriation de nos valeurs syndicales

Les remises en question des valeurs, de la démocratie syndicale, du fonctionnement et de la structure ne sont pas propres qu'à notre syndicat. Il est sain et normal, notamment au lendemain d'une situation difficile, de se questionner sur ces aspects. Par ailleurs, le désir de reconsidérer certaines pratiques démocratiques pour tenter de tendre le plus possible vers une reconnexion avec la base est présent dans beaucoup de secteurs du mouvement syndical. Cependant, et malgré la légitimité de nos questionnements, on mentionne dans l'atelier qui a traité de la question des divisions au sein du STTCSN que nous ne devrions pas rester cloîtrés dans le passé : nous devrions plutôt, comme membres du STTCSN, nous pencher sur les raisons qui nous ont amenés là pour mieux se projeter vers l'avenir.

C'est ainsi que les personnes participantes ont tenu des discussions sur nos valeurs, mais aussi sur de meilleures pratiques syndicales permettant d'être à la hauteur des aspirations militantes qui nous rassemblent. La lecture des rapports des divers ateliers sur ces questions démontre l'importance qu'elles revêtent et qu'elles devraient être ramenées en assemblée générale. Cet exercice nous permettrait de prendre collectivement les bonnes décisions et de nous approprier le tout.

Lors des discussions en ateliers, ces grandes questions se sont posées : les valeurs que nous souhaitons défendre et la démocratie syndicale que nous nous donnons sont-elles le reflet du syndicalisme que nous pratiquons? Nos actions sont-elles cohérentes avec les valeurs que nous défendons?

On rappelle qu'une valeur fondamentale dans une démocratie syndicale est le respect entre nous, valeur qui a été largement mise à mal. On souligne le harcèlement (« *mobbing* ») existant, les rumeurs de corridors qui persistent sans être vérifiées, la compétitivité et le jugement exigeant des pairs, les préjugés sur des enjeux comme les congés de maladie, la conciliation famille-travail et les congés parentaux, etc. Une solution avancée serait de prendre nos responsabilités comme individu ou comme groupe et de ne plus laisser faire des comportements qui sont inadmissibles. Par ailleurs, on souhaite que les équipes de travail reçoivent de l'appui supplémentaire pour réussir à gérer des conflits ou d'autres problématiques de relations humaines. On souligne que ces dernières se sentent parfois démunies pour y faire face.

De plus, toujours en lien avec nos valeurs de respect et de participation démocratique, on constate que le mythe sur la prise de parole en public et en assemblée générale par les membres qui n'ont pas encore leur permanence est très fort et a des répercussions négatives sur ces nouveaux et ces nouvelles salariées. Malgré tous les rappels en conseil syndical, dans les équipes de travail et en assemblée générale, ledit mythe persiste, c'est-à-dire qu'il serait préférable de ne pas trop s'exprimer publiquement lorsque tu n'as pas ta permanence. À la lecture des discussions, il semble y avoir une sensibilisation réelle quant à ne pas véhiculer ce genre de message, la culture est bien ancrée et il ne fait pas de doute que les expériences qu'ont vécues des individus semblent avoir un effet indélébile sur leurs discours et leurs comportements, et ce, parfois de manière inconsciente. La vulnérabilité des salarié-es qui n'ont pas encore leur permanence est réelle, mais elle ne devrait pas avoir un impact sur leur participation aux débats. La peur d'aller à

contrecourant, de diverger d'opinion de ce que l'on croit être l'opinion majoritaire demeure un élément qui ne favorise pas une saine démocratie. On souligne par ailleurs que cette peur serait partagée avec d'autres membres, qu'ils ou elles aient leur permanence ou non, car le regard des autres et les jugements faciles et durs semblent être répandus. Il faut donc avoir une prise de conscience collective à cet égard et on croit que le STTCSN devrait exercer son leadership et intervenir pour faire cesser ce genre de comportements.

Sommes-nous cohérents en matière de responsabilité environnementale?

En parlant de cohérence entre les valeurs que nous prônons et nos actes, la question de la responsabilité environnementale a été abordée dans un atelier et où plusieurs solutions en matière d'environnement et de transport collectif ont été mises de l'avant. Nous sommes conscients que certaines de ces solutions pourraient être mises en œuvre plus facilement dans certaines régions. Conséquemment, ces solutions ne peuvent pas être mises en place uniformément.

Pour débiter, il est dit que nous avons toutes et tous une préoccupation pour les changements climatiques qui affectent nos conditions de vie. Une prise de conscience collective au niveau mondial est loin de mener à des actions révolutionnaires, mais quelques solutions sont menées par des individus, des groupes et des gouvernements. Comme groupe, on mentionne que nous devrions également prendre en considération ce problème politique et social et mettre de l'avant des choix et des actions collectives cohérentes. Plusieurs questions primordiales ont été apportées concernant le transport collectif, les outils informatiques, nos instances et les choix faits en termes de lieux et de l'objectif zéro déchet, du plan de compostage, etc. Un changement de culture s'impose évidemment, mais devrions-nous intégrer dans nos documents de fonctionnement, dans nos diverses politiques, des énoncés clairs et de nouvelles pratiques? Des solutions concrètes ont été suggérées, comme la mise en place d'une plateforme de covoiturage durant nos instances, un programme d'incitation financière pour favoriser le covoiturage, les choix de menus végétaliens ou végétariens pour nos boîtes à lunch, etc.

Pour un fonctionnement et une structure à la hauteur d'une démocratie syndicale forte et cohérente avec nos valeurs!

Devrions-nous revoir certaines de nos pratiques lors des assemblées générales? Plusieurs personnes participantes soulignent lors d'une discussion que les débats lors des assemblées générales semblent parfois dirigés, qu'il semble y avoir un manque d'ouverture aux opinions contraires ou différentes ne permettant pas de faire avancer les discussions vers un consensus réel, que ce sont toujours les mêmes qui prennent la parole, et que certaines personnes sentent une certaine intimidation lorsque les idées ne sont pas partagées. Les discussions de corridors lors de nos assemblées ne sont pas perçues de la même manière par toutes et tous : elles sont parfois utiles, pertinentes et efficaces si elles sont faites pour faire avancer les choses, et non pas pour parler contre les autres. Plusieurs se demandent également si le statut de président n'entre pas en conflit avec son devoir de neutralité et si le fait de permettre les applaudissements et de recevoir les documents à la dernière minute ne nuit pas à une saine démocratie. Concernant la présidence des assemblées générales, devrions-nous recourir à une présidence externe? Si oui,

en tout temps, ou uniquement lorsqu'il s'agit de questions épineuses, tel un vote de grève? Pourrions-nous considérer recevoir, par exemple, les divers rapports quelques jours avant l'assemblée pour en éviter la lecture pendant, car ceci freine la participation et alourdit énormément le processus démocratique (et quel est l'apport de cette lecture sur nos débats et nos prises de décisions)? Voilà des questions que les personnes participantes se sont posées, mais sur lesquelles on ne semble pas avoir de réponse toute faite. Une chose est certaine aux yeux des participantes et des participants : nous devrions réfléchir à nos pratiques afin de favoriser des débats sains. Un chantier mène d'ailleurs des travaux sur la question de la démocratie dans le cadre du plan de consolidation.

Et le consensus, justement? Avons-nous toutes et tous la même lecture de ce concept? Depuis longtemps, la recherche du consensus conduit nos débats et nos délibérations. Pendant les discussions sur la question du consensus, du ralliement et de la dissidence, on mentionne que cette recherche du consensus devrait continuer à conduire nos débats, que nous devrions en faire un devoir collectif, mais qu'elle ne devrait pas constituer un frein à la démocratie et empêcher de sains débats de fond. On souligne d'ailleurs que faire des débats de fond, où toutes et tous peuvent exprimer librement une opinion et son contraire, sans jugement et sans pression, où toutes les idées sont explorées en toute transparence, sans « vaches sacrées » et discutées dans le respect et l'écoute de l'autre, permet d'arriver à un consensus plus senti, plus vrai, avec l'adhésion du plus grand nombre. Un ralliement autour d'un tel consensus devient alors plus facile à obtenir. La dissidence sert à ce moment-là de voie d'exception, lorsque le ralliement entre en contradiction avec nos valeurs ou pour porter le débat à une instance supérieure.

Il est par ailleurs rappelé que les lieux de débats sont nos instances, que « les corridors » ne doivent pas servir de lieux de débat, et qu'il serait peut-être bénéfique de reproduire des espaces informels de discussion, comme le forum syndical, afin de favoriser la participation du plus grand nombre.

Durant l'atelier, on semble donc arriver au consensus que les conditions de délibérations doivent être optimales pour favoriser la prise de parole par le plus grand nombre. Malgré des définitions théoriques claires et partagées par tous les participants et les participantes, les discussions entourant le consensus, le ralliement et la dissidence ont fait ressortir le besoin de se réapproprier collectivement ces concepts. Il est suggéré de discuter de ces questions lors d'une assemblée générale.

Concernant le taux de participation parfois inégal des membres à nos assemblées générales, on nomme plusieurs raisons qui pourraient l'expliquer. L'une d'entre elles serait celle du format de nos assemblées qui, selon certains, ne permet pas toujours de débattre d'enjeux et de sujets qui nous tiennent à cœur comme militantes et militants et qui ne donnent pas un espace favorable à l'échange du plus grand nombre. Notre format traditionnel d'assemblée générale peut-il être autre? Peut-on penser à d'autres types de forums pour permettre la prise de parole, une plus grande participation, inclusive et propice aux échanges respectueux? Des ateliers, des formations sur des thèmes d'actualité, sur des orientations du mouvement, sur des sujets libres, peuvent-ils être considérés comme des éléments favorisant une saine démocratie syndicale?

En plus de permettre une plus grande participation et de véritables débats en tout temps, on mentionne, lors des discussions concernant la prochaine négociation, que si les irritants énoncés précédemment sont corrigés, cela aiderait à avoir un climat plus harmonieux dans nos assemblées de négociation. D'ailleurs, concernant la négociation, plusieurs questions forts pertinentes demeurent dans l'esprit des gens : quel type de comité de négociation et de mobilisation souhaitons-nous? Quel est le rôle du conseil syndical en temps de négociation? Doit-il adopter une approche ascendante, qui part de la base? Quel mode de négociation devrait-on choisir (négociation sur la base d'intérêts [NBI], comité permanent)? Devrions-nous recourir à un soutien externe (ex. universitaire)? Un employeur unique est-il une considération possible? Il semble y avoir un besoin de faire tous les débats nécessaires sur ce que l'on appelle « nos vaches sacrées » (qu'il faudrait par ailleurs définir, elles ne sont pas les mêmes pour toutes et tous), surtout dans le contexte difficile que connaît notre mouvement. On partage le fait qu'un rapprochement est souhaitable entre les parties avant la prochaine négociation, car un certain climat de méfiance est palpable. Les dernières décisions, l'obscurantisme entourant le maraudage et les suppressions de postes, la nomination d'un DG, par exemple, en sont en partie responsables. Ce climat de méfiance n'est pas seulement entre les parties. On mentionne qu'il faudrait également démystifier les perceptions ou corriger des situations où certaines et certains voient le comité exécutif du STTCSN trop près de la CSN, oubliant donc parfois sa nature. Évidemment, le syndicat que nous sommes, des militantes et des militants CSN, rend les réflexions complexes et ardues, mais elles devraient cependant être faites et refaites.

On mentionne toutefois qu'il semble y avoir une volonté réelle de la part du STTCSN et du bureau confédéral de rétablir les ponts et de regarder ensemble positivement vers l'avenir.

Une structure syndicale n'est pas immuable et est indéniablement liée aux questionnements sur la démocratie syndicale. Des manières de faire qui avaient un sens à une époque n'ont peut-être plus la même cohérence et pertinence et peuvent être remises en question, selon certains. Également, de nouvelles réalités au travail et familiales émergent et demandent alors de réfléchir à comment mieux répondre aux besoins des militants et des militantes salariées du STTCSN.

Concernant la vie syndicale, on constate les problèmes de discordance entre Montréal et les autres régions, créant parfois des incongruités, comme à la dernière négociation où certaines actions de mobilisation ou certains enjeux n'ont pas été faits, compris ou intégrés de la même manière, par exemple. On souligne donc qu'il serait important de réfléchir à une structure régionale qui permettrait d'animer davantage la vie syndicale et ainsi tenter, par une certaine décentralisation, une uniformisation de l'information, des actions, et de la compréhension des enjeux. Des capsules historiques et des lieux d'échanges seraient également des solutions à explorer. De plus, les membres des autres unités devraient être inclus dans nos réflexions lorsque l'on parle de vie syndicale.

Le type de syndicalisme que nous souhaitons se reflète également dans la structure interne que nous choisissons. La permanence du STTCSN est-elle toujours la structure la plus représentative démocratiquement? La permanence comprend quatre personnes non élues (membres libérés) et la présidence. Pourquoi les personnes que nous élisons n'ont-elles pas des conditions optimales

de militantisme? Pourquoi libérons-nous, par exemple, une personne conseillère syndicale pour faire le travail de ce que les syndicats locaux appellent les agents de griefs? Quelle est la légitimité des personnes conseillères à la permanence qui ne sont pas élues par les membres de l'assemblée générale, alors que leurs fonctions est d'être au service de ces derniers? Le devoir de représentation doit-il être fait uniquement par les membres élus? Serait-il optimal, au niveau des compétences, de libérer les personnes élues pour faire le travail des personnes conseillères à la permanence? Devrions-nous revoir et définir davantage les postes en élection en mentionnant clairement leur rôle respectif? Et est-ce que la permanence devrait être élue ou au contraire devrait-on maintenir une permanence choisie par le comité exécutif et le conseil syndical? Un meilleur processus d'affichage et un droit de regard des membres sont-ils envisageables et souhaitables? Il y a certainement des raisons qui sous-tendent ce modèle qui devraient être regardées. Sont-elles encore d'actualité?

Ces questions, beaucoup trop importantes pour tirer une conclusion à partir d'une seule discussion en atelier, devraient donc faire partie de discussions plus larges et plus approfondies dans nos instances.

La structure du conseil syndical n'a pas été abordée, sans doute parce qu'un chantier de notre plan de consolidation est en cours. Par ailleurs, il pourrait être pertinent de réfléchir de façon macro à notre structure, en incluant les diverses instances et les divers comités, pour ainsi permettre une certaine cohérence dans nos réflexions et décisions. Une réflexion sur l'implication militante des employé-es de bureau, au conseil syndical par exemple, serait aussi un élément sur lequel se pencher, car on souligne lors d'un atelier que le cadre horaire peut être un frein à cette implication.

En conclusion, quelques idées et pistes de solutions qui ont émergé :

- *Actualiser et redéfinir ensemble nos valeurs à travers une prise de conscience collective et en développant des outils pour nous aider à mieux intervenir (respect entre nous).*
- *Revoir nos règles et nos pratiques démocratiques et en assurer l'application (ex. : revoir le fonctionnement de nos assemblées générales : présidence, format, sujets traités, la prise de parole, etc.).*
- *Discuter de la question du ralliement et de la dissidence en assemblée générale.*
- *Réfléchir à d'autres forums de consultation en dehors des assemblées générales.*
- *Considérer les différentes réalités et opinions de nos membres et réussir à travailler ensemble en misant sur la diversité et la complémentarité comme forces.*
- *Réfléchir et revoir notre structure et nos pratiques syndicales pour assurer une vie syndicale riche à travers toutes les régions.*
- *Analyser la structure et le fonctionnement du STTCN (comité exécutif, permanence).*
- *Considérer l'impact des changements climatiques comme un enjeu social majeur et intégrer dans nos pratiques des comportements cohérents avec nos positions et nos valeurs (par exemple, intégrer dans nos divers documents de fonctionnement des pratiques écologistes).*

PARTIE II — ORGANISATION DU TRAVAIL ET CULTURE ORGANISATIONNELLE À LA CSN : PARTICULARITÉS, DÉFIS ET IMPACTS

La présente partie couvre les ateliers qui ont traité des questions suivantes :

- Organisation du travail et travail d'équipe
- Surcharge et organisation du travail à l'intérieur des équipes
- Être au besoin du service
- Conciliation famille-travail-vie personnelle
- Comment concilier la prise de congés avec les besoins du service
- Prévention et épuisement
- Formation, parrainage et accueil
- Conseillers de fédération vs généralistes
- Autonomie vs travailleurs autonomes
- Autodiscipline de l'équipe
- La collaboration entre employé-es de bureau et personnes conseillères syndicales
- Travail en silo
- Le travail interéquipe
- L'employeur unique
- Prévention, santé psychologique et épuisement professionnel
- Les discriminations systémiques à la CSN
- Le programme d'accès à l'égalité (PAE)
- Représentativité femmes-hommes-personnes racisées
- Le *Boys' Club*, qu'en est-il?

Près du tiers de nos discussions ont porté sur des questions relatives à notre organisation du travail et à notre culture organisationnelle, sur la manière dont elles s'articulent et sur leur impact.

Des questions aussi larges que notre compréhension de la notion d'« être au besoin du service » ou de la militance à la CSN ont été abordées, mais aussi des questions relatives à l'articulation de notre organisation du travail autour de ces notions. Comment le travail dans nos équipes se structure-t-il? Les équipes arrivent-elles à se gérer? La collaboration entre ses différentes composantes se fait-elle convenablement ou alors nous enlisons-nous dans des silos à l'intérieur même de nos équipes? Et qu'en est-il du travail interéquipes? Ne gagnerions-nous pas à partager nos outils et nos expériences interéquipes de travail, ce qui pourrait nous épargner tant de dédoublement? Qu'en est-il de la formation nécessaire pour un travail qui exige polyvalence et disponibilité?

Et qu'arrive-t-il lorsque survient une difficulté dans une équipe? Comment la gérons-nous? Est-elle traitée à temps? Offrons-nous l'accompagnement adéquat à nos camarades en difficulté? Y a-t-il moyen de revoir certains aspects de notre organisation du travail? Et l'impact de notre organisation du travail sur notre santé mentale et sur la place de la vie personnelle et familiale, dans tout ça?

Voici des questions que l'on s'est posées et auxquelles nous avons tenté collectivement de dégager des pistes de réflexion.

Le modèle d'organisation du travail que nous avons choisi au début des années 80 en est un non hiérarchique qui repose sur l'organisation autonome du travail et qui a comme référence le groupe d'individus qui constitue l'équipe. Ce modèle repose sur la consultation et la participation des membres dans le respect des orientations du mouvement; le relèvement du niveau de compétence de chaque membre de l'équipe; l'engagement de chaque membre de l'équipe dans son travail, quel que soit son rôle; et l'amélioration de la complémentarité interéquipe.

L'autonomie décisionnelle, la consultation, la démocratie, l'initiative, la responsabilisation et la solidarité qu'amène le travail en groupe sont au cœur de ce type de modèle d'organisation du travail.

Il n'est pas rare, lorsqu'une organisation connaît des moments difficiles, qu'elle se questionne sur son fonctionnement, sur son organisation du travail et sur ses structures. L'organisation du travail a été au cœur des sujets proposés par les participantes et les participants lors de la construction de l'ordre du jour. Même s'il est bon de questionner tous les éléments, certains mentionnent qu'il faut cependant rester prudent face à la tentation de renier ce que nous avons toujours été et de « jeter le bébé avec l'eau du bain », comme le dit l'expression. Malgré ses défis, notre modèle d'organisation du travail a de nombreux avantages : avoir un regard critique sur la façon dont nous travaillons nous permettra de nous améliorer et d'être au cœur des discussions qui touchent notre organisation du travail.

Comment articuler organisation du travail, valeurs et équilibre individuel?

Polyvalence et multidisciplinarité

Il s'agit de la question qui a été proposée à l'atelier « Conseillers de fédération vs généralistes ».

À la CSN, nous encourageons la multidisciplinarité des candidatures et reconnaissons ainsi les formations universitaires et les expériences diversifiées de chacune et de chacun, ce qui apporte à notre mouvement richesse, diversité et confrontation d'idées. Cependant, cette multidisciplinarité s'accompagne souvent d'une exigence de polyvalence : savoir tout faire, ou presque!

Une question revient souvent parmi nos membres, si l'on en croit la discussion en atelier. Notre organisation de travail veut que l'on soit généraliste dans le but, entre autres, de rechercher le développement des compétences individuelles. Cependant, dans certaines discussions, et pas uniquement sur la question spécifique des conseillers généralistes, les personnes participantes ont exprimé qu'ils sentaient souvent la pression d'être bon en tout, mais de finalement ne se sentir compétent en rien. Cela affecte l'estime de soi des individus qui s'empêchent parfois de demander de l'aide de peur d'être jugés par leurs pairs et de se sentir incompetents. On mentionne par ailleurs que la spécialisation peut avoir certains avantages, par exemple le fait d'avoir une équipe de plaideuses et de plaideurs qui permettrait de préserver les relations de travail que les personnes conseillères syndicales établissent avec les responsables des ressources humaines chez les employeurs. Ainsi, la personne responsable de la vie syndicale et des relations de travail n'est pas celle qui plaide et qui contre-interroge la personne responsable des ressources humaines.

Ceci amène donc les participantes et les participants à se questionner sur la pertinence de la généralisation des tâches et à se demander s'ils n'y gagneraient pas collectivement à se spécialiser. Il semble même se dégager un consensus autour de l'idée d'avoir une équipe de plaideurs au sein des équipes de travail ou même un service de plaideurs et plaideuses qui ne seraient pas obligatoirement membres du Barreau, service qui ne serait pas facturable. Bien évidemment, la question devrait faire l'objet de débats avec l'ensemble des composantes du mouvement. Mais entre-temps, l'idée de mieux outiller nos personnes conseillères avec des kits et des canevas pour les préparer aux arbitrages pourrait être une solution à privilégier.

Être disponible selon les besoins du service, oui, mais à quel prix?

La nature même de notre travail implique une certaine imprévisibilité, ce qui fait en sorte que nous nous retrouvons souvent dans des situations où nous éteignons des feux. Les membres que nous desservons ont des horaires de travail très aléatoires qui varient d'un secteur à l'autre, ils et elles n'ont pas souvent accès à des journées de libérations, ce qui implique souvent la tenue des rencontres en soirée. C'est ce qui a conduit, entre autres, au choix d'un modèle d'organisation du travail basé sur l'autonomie et l'initiative et exigeant une disponibilité selon les besoins du service.

C'est d'ailleurs ce qui est indiqué comme exigence dans la description de tâches des personnes conseillères syndicales. Mais que veut dire réellement « être disponible selon les besoins du service »? Et qu'est-ce que cela implique, dans les faits?

Plusieurs ont soulevé le flou entourant ce concept. La nature revendicative de notre travail et l'imprévisibilité qui y est rattachée créent parfois une certaine pression exercée de la part des pairs pour militer plus, comme si la militance était quantifiée à tort par une présence jusqu'à des heures tardives au bureau. Cette pression, qui valorise le travail sans fin, peut mener à travailler 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 pour certains et fait donc en sorte que les individus sont responsables de mettre des limites. Ne faudrait-il pas changer la culture organisationnelle?

On fait d'ailleurs référence à la décision arbitrale qui appelait à faire la distinction entre les « besoins » du service et les « caprices » du service.

Malgré la nature particulière de notre travail et la réalité des syndicats que nous desservons, on considère qu'être disponible selon les besoins du service ne peut pas être équivalent à travailler sans limites. Cela est d'ailleurs clair pour certaines personnes participantes qui soulignent le fait que cette notion signifie que nous pouvons être amenés à faire face à des périodes de travail plus occupées où les heures ne sont pas comptées, mais à l'opposé, vivre des moments plus calmes durant les périodes creuses. La notion de besoin du service est donc définie dans l'atelier comme étant « être disponible lorsque les besoins particuliers des membres le requièrent, besoins qui sont déterminés par la nature de leur travail et selon le secteur d'activité dans lequel ils œuvrent ». Les réalités des travailleuses et des travailleurs peuvent changer, nous devons être présents pour leur donner des services en nous adaptant à ces réalités. L'exemple du secteur des enseignantes et des enseignants au secondaire est donné dans un des ateliers ayant traité du sujet. En effet, l'année scolaire étant de 10 mois, dont deux lors desquels les officiers de ces syndicats sont occupés par les tâches reliées aux fins d'étapes (corrections, bulletins, rencontres de parents, etc.), le travail avec les syndicats de ce secteur est concentré sur environ huit mois et est par conséquent très intensif. C'est ce qui fait, selon les discussions, appel à la notion de disponibilité selon les besoins du service. Un autre exemple est cité, celui de la négociation regroupée dans le secteur de l'hôtellerie qui revient tous les quatre ans et qui requiert énormément de disponibilité de la part de l'équipe dédiée à la négociation durant plusieurs mois.

Cette pression liée à notre modèle d'organisation du travail, celle de devoir toujours faire plus, mène parfois à des surcharges de travail que nous n'avons pas vu venir. Certes, il existe des disparités dans la répartition des charges d'une équipe à une autre, mais il est clair que cette pression exercée par les pairs fait en sorte que l'on pousse parfois nos limites et que l'on tarde à envoyer un appel à l'aide pour surcharge. On semble alors tendre vers une quête de performance au lieu d'une quête de sens dans notre travail. Cela inquiète énormément les personnes participantes.

Un constat est partagé, soit que c'est malheureusement souvent la vie familiale et personnelle qui est occultée quand le travail finit par prendre le dessus. Cette difficulté d'articuler famille et travail devient d'autant plus ardue pour les personnes travaillant dans des régions éloignées et qui ont un grand territoire à couvrir. Nous perdons alors de vue ce qui est le plus important à nos yeux et notre équilibre s'effondre. Mais au-delà de la pression implicite qu'implique l'exigence de disponibilité selon les besoins du service, on mentionne qu'il existe une culture organisationnelle à la CSN qui veut que nous travaillions de cette façon, qui fait que nous nous mettons de la

pression entre nous pour travailler plus, ou pour consacrer encore plus de temps au travail. Évidemment, certaines choses ont changé, et on pense que nous devons nous rééduquer à travailler autrement, à mieux concilier vie familiale et personnelle avec le travail.

Comment alors concilier famille, travail et vie personnelle?

En effet, la question de la conciliation famille, travail et vie personnelle devient alors taboue pour certains dans cette culture organisationnelle qui ne lui est vraisemblablement pas favorable, notamment pour les personnes conseillères syndicales, alors que pour d'autres, elle est source de divisions, car elle crée une gestion inéquitable du partage des tâches.

Il est rappelé dans les ateliers traitant de cette question que la conciliation famille-travail, même si elle est encore la responsabilité des femmes, concerne de plus en plus les hommes, et que si nous voulions justement ne plus en faire une préoccupation exclusivement féminine, il faudrait élargir le débat parmi les salarié-es des deux sexes et réfléchir à une façon de rendre possible la conciliation sans différence de genre.

Il est clair dans l'esprit des personnes participantes qui ont mené des discussions autour de cette question qu'avant de vouloir implanter des mesures organisationnelles qui permettraient une meilleure conciliation famille-travail, il faudrait d'abord et avant tout entamer une démarche de changement culturel face à la question. Car au-delà des mesures, il y a une culture ancrée qu'il faut changer. Ce n'est qu'une fois la culture changée que nous pouvons aspirer à l'implantation de mesures concrètes.

Parlant de mesures concrètes, deux ateliers ont discuté d'une possibilité d'aménagement du temps de travail. Même si la question ne semble pas faire l'unanimité dans un atelier, elle semble rallier plusieurs personnes dans l'autre. Ainsi, il est suggéré d'étudier la possibilité d'une formule d'horaire fixe et flexible, avec un nombre d'heures et une amplitude fixe, et une flexibilité à l'intérieur de cette amplitude. Un horaire qui commencerait par exemple à 7 h 30 qui ne dépasserait pas les 50 heures par semaine, et tout dépassement serait comptabilisé comme heures supplémentaires. Une autre idée va dans le même sens : réfléchir à une charge partagée à deux personnes conseillères syndicales ou une charge assumée à 80 % par une personne et 20 % par une autre. Il faut noter que la question d'un horaire flexible ne fait pas l'unanimité dans les ateliers, mais ce que l'on peut en retenir, c'est que nos membres souhaitent discuter d'une solution qui rendrait possible la conciliation famille, travail et vie personnelle et que l'on soit prêt à envisager toutes les possibilités et les solutions qui pourraient rendre cet équilibre possible. Ce qui est certain, selon nous, c'est qu'en ce moment, la question du partage des tâches appartient aux équipes, que la conciliation famille-travail passe souvent par des demandes aux coordinations et qu'elles se discutent parfois en équipe, mais que ce n'est pas égal partout. Faudrait-il se doter de mécanismes ou de solutions uniformes à toutes et à tous qui permettraient cette conciliation en tout respect de l'équipe? L'idée d'un cadre horaire est soulevée, mais n'est pas partagée par tous nos membres. Nous devrions en discuter dans les instances appropriées afin d'en débattre et d'en valider sa compatibilité avec la nature de notre travail et de nos valeurs.

Il est mentionné par ailleurs qu'il existe d'autres mesures indirectes que nous pourrions prendre afin d'arriver à un certain équilibre. L'harmonisation des méthodes de travail à travers toutes les organisations pour un partage plus équitable des charges en est une : il faut cependant faire attention à l'harmonisation qui nivèle vers le bas! Réfléchissons plutôt à des pratiques organisationnelles que l'on pourrait appliquer de manière globale dans toutes les équipes et qui permettraient de mieux articuler travail et vie familiale. Nous devrions également apprendre des expériences des uns et des autres, partager nos outils et favoriser le travail interéquipes pour diminuer nos charges et tendre vers un meilleur équilibre.

Par ailleurs, sur un plan plus concret, on mentionne qu'un redéploiement régional via des ententes de services pourrait amener les personnes conseillères qui desservent des régions éloignées à partir des grands centres à faire moins de déplacements.

Mais à défaut d'un changement culturel et de pratiques organisationnelles, on énumère des trucs individuels afin de faciliter la gestion de son temps et de mettre ses limites, comme le fait de ne pas répondre à n'importe quel message texte ou courriel à toute heure de la journée ou de la nuit, ou d'établir un ordre d'urgences avec ses syndicats. Il est également suggéré par certains d'inscrire les heures sur les rapports d'activité pour pouvoir quantifier les heures faites. Cependant, cette idée ne fait pas l'unanimité parmi les personnes participantes.

De manière plus immédiate et en parlant de pratiques organisationnelles homogènes, le télétravail pourrait être autorisé plus souvent pour permettre cette conciliation, tout en restant conscient des pièges que celui-ci peut amener. On soulève à cet égard que nous nous sommes dotés d'un modèle qui se base sur le travail d'équipe; ce modèle implique une présence minimale au bureau afin de permettre le partage d'expériences et de connaissances. Dans l'idéal, un équilibre devrait être trouvé.

En parallèle, un travail devrait être fait pour changer la culture organisationnelle qui exerce une pression de performance sur les individus. On suggère que nous devrions trouver une formule plus positive qui remplacerait la notion de disponibilité selon les besoins du service par une notion plus volontaire et plus valorisante : le militantisme, par exemple. Dans le même ordre d'idée, faudrait-il sensibiliser les salarié-es à l'importance de prendre des vacances? Un atelier a d'ailleurs été consacré à la difficulté de concilier la prise de congés avec les besoins du service et au fait qu'il faudrait réfléchir à des moyens de permettre la prise de vacances de manière optimale et reposante. Le STTCSN pourrait faire des capsules de sensibilisation sur le sujet.

Trouver un juste équilibre n'est pas chose facile, mais une chose est sûre, cela ne peut pas se concevoir sans mettre l'équipe à contribution. Notre modèle d'organisation du travail est axé autour de l'équipe : nous devrions repenser notre conciliation famille, travail et vie personnelle de manière collective afin d'éviter de décharger une personne au détriment d'une autre et de créer un partage inéquitable des charges, de prévenir les frustrations qui en découlent et l'impact sur la santé des individus qui le subissent.

L'impact de notre organisation du travail sur notre santé mentale

La hausse graduelle de nos primes d'assurance collective, notamment celles touchant les absences maladie de courte durée (moins de deux ans), a été le signal d'alarme pour certains. Pourtant, les cas d'épuisement professionnel ne sont pas nouveaux parmi nos membres. Les participantes et les participants à l'atelier parlent d'ailleurs d'un problème sous-jacent, celui de la non-reconnaissance par la CSN et le STTCSN des problèmes de santé mentale reliés ou non au travail. On espère qu'il y aura à l'avenir une oreille plus attentive à ce problème et que l'on agisse enfin.

On fait le constat qu'il existe parfois un partage inéquitable des tâches, un manque de prévention, une approche interventionniste des parties qui se résume à mettre à la disposition des salarié-es le numéro de téléphone du programme d'aide aux salarié-es au lieu d'analyser les causes du problème, laissant ainsi à penser que nous sommes loin d'arriver à une solution durable.

Il est question de pistes de solutions dans l'atelier consacré à la prévention en matière de santé mentale et de l'épuisement professionnel. Nous y reviendrons plus loin dans cette partie. Dans plusieurs discussions relativement à l'équilibre travail, famille et vie personnelle et la surcharge de travail, il est question des causes de l'épuisement professionnel dans un mouvement comme le nôtre.

On mentionne ainsi le fait que notre culture organisationnelle peut parfois avoir un effet pervers et faire dévier certains individus d'une quête de sens reliée à leur travail vers une forme de quête de performance. Cette quête, si elle est accentuée par le jugement des pairs, donne lieu à un genre de « pression de militance ». Cette pression amène souvent nos membres à une sous-évaluation de leurs capacités et à oublier leur identité, leur plaisir dans l'accomplissement de leurs tâches, leur équilibre. Se sentant coupables de ne pas livrer la marchandise, les salarié-es vont souvent faire de l'autocensure face à la pression et au jugement du groupe, refusant de demander de l'aide. Lorsque l'on s'en rend compte, il est souvent trop tard.

Par ailleurs, et aussi paradoxal que cela puisse paraître, notre organisation du travail, pourtant basée sur la participation, peut amener vers une frustration grandissante parmi certains individus ayant cru au modèle et réalisant que la consultation peut parfois être illusoire dans certaines équipes, que souvent tout est déjà décidé à l'avance et que les directives s'exercent de manière traditionnelle, c'est-à-dire du haut vers le bas. On est assez unanimes quant au fait que l'équipe devrait être un lieu de partage et de travail concerté, qu'elle devrait être prête à admettre la diversité d'opinions et à se faire confronter; mais malheureusement, certains ont soulevé que ce rôle est parfois perverti par un manque d'ouverture à de réelles confrontations d'idées au nom de l'intérêt commun. L'équipe peut alors devenir « une communauté aliénante » pour ces individus qui vivent frustrations et stress.

Outre les particularités organisationnelles et celles liées à la nature de notre travail, la restructuration qui a suivi les résultats du maraudage au printemps 2017 a forcément amené une modification de notre manière de travailler. Les salarié-es ont eu l'impression d'avoir été abandonnés lors de cette restructuration, que leurs besoins, leur identité dans l'organisation

n'ont pas été pris en considération. Cette restructuration nous a été imposée et nous avons dû composer avec ses conséquences sans aucune forme d'adhésion. Cette réorganisation a été perçue par plusieurs personnes présentes aux ateliers comme une opération de coupes pure et dure, au lieu que ce soit un processus qui aurait dû s'inscrire dans le temps et qui serait basé sur la réalité du travail quotidien des salarié-es et des élu-es du mouvement, qui auraient d'ailleurs eu plus d'intérêt à la porter s'ils y avaient participé.

Au lieu de cela, la restructuration semble avoir été faite sur la base d'un simple exercice comptable et certaines équipes concernées par la restructuration se sont retrouvées démunies et les salarié-es à faire de nouvelles tâches, avec peu ou pas d'accompagnement dans certains cas, car tout le monde était occupé à se réorganiser.

L'équipe au cœur de notre organisation du travail

L'autonomie : un avantage et de multiples défis

Même si l'on adhère toutes et tous à l'idée que la nature de notre travail nécessite une autonomie des équipes, mais aussi des individus, il est mentionné lors d'un atelier que celle-ci ne doit pas être confondue avec le fait d'être travailleuse ou travailleur autonome, que l'autonomie individuelle ne doit pas être un frein au fonctionnement de l'équipe qui, sans une bonne circulation de l'information entre ses différentes composantes, ne peut pas fonctionner de manière efficace.

Dans la discussion, nous sommes d'accord sur le fait que nous devons préserver ce mode de fonctionnement qui nous donne une certaine latitude dans l'exercice de nos tâches et qui contribue à amener un certain plaisir, une responsabilisation, une valorisation et un sens dans l'accomplissement de notre travail.

Qu'en est-il de l'autonomie de l'équipe? Jusqu'où va la capacité d'autogestion de l'équipe?

La discipline imposée est incompatible avec notre modèle. Mais l'équipe est-elle capable d'autodiscipline? Ne devrions-nous pas parler de responsabilisation plutôt que de discipline? Notre modèle d'organisation du travail nous attribue des droits, mais également des responsabilités. La responsabilité individuelle est surtout basée sur l'honnêteté et la bonne volonté de chacune et de chacun, mais qu'arrive-t-il si une difficulté survient avec un individu en particulier? Si la responsabilisation ne fonctionne pas? Est-ce à l'équipe de l'assumer? La question est posée et on se demande si l'équipe a la capacité et est assez outillée pour gérer des cas difficiles, surtout qu'il est extrêmement délicat de s'en remettre au jugement de ses pairs.

Comment se discipliner sans tomber dans le jugement des autres? Sans se mettre de la pression entre nous et chercher le ou la coupable? Nous pensons que si l'équipe se gère de manière démocratique, qu'elle discutait, qu'elle choisissait ses orientations en réelle démocratie, qu'elle atteignait un réel consensus après confrontations saines des idées, il y a de fortes chances qu'elle se responsabiliserait naturellement, car le climat y serait propice. Mais que fait-on lorsque ce n'est pas le cas? Est-ce qu'on laisse la question de la discipline au Service des ressources humaines au risque de tomber dans un modèle traditionnel? Le modèle des cégeps est cité en exemple : ils ont une organisation et une structure du travail semblables aux nôtres, mais ce sont les ressources

humaines qui s'occupent de la discipline, et le modèle fonctionne. Mais est-ce un modèle qui pourrait être applicable à nous? Et lorsque le dysfonctionnement ne concerne pas une personne salariée, mais plutôt une personne élue, que fait-on? Ce sont toutes des questions que les participantes et les participants se sont posées au sujet de la responsabilisation de l'équipe.

On propose des moyens facilitateurs, comme le partage d'agendas entre membres de l'équipe, et une discussion a eu lieu à savoir si le STTCSN devrait ou non jouer un rôle dans la discipline. L'idée n'enchant pas la majorité. On est d'avis que le syndicat doit garder son rôle de protéger les droits et que le paritarisme n'a pas sa place lorsqu'il s'agit de discipline. Même si certains ont souhaité que ce rôle revienne exclusivement à l'employeur; cette idée est écartée et on semble privilégier que l'équipe (salarié-es et élu-es) ait une meilleure capacité à se discipliner.

On peut constater, à partir des ateliers qui ont discuté de la question de la discipline et de l'autodiscipline au sein de l'équipe, que celle-ci ne fait pas l'unanimité. On devrait donc mener des discussions dans nos instances afin de déterminer le rôle de chaque composante (équipe, STTCSN, SRH) en ce qui a trait à la question de la discipline, car elle touche à l'un des piliers de notre organisation du travail et nous devrions collectivement établir des moyens pour parvenir à nous gérer.

La répartition des charges au sein de l'équipe

Une des sources qui semble causer de la frustration dans les équipes est la répartition inéquitable des charges. Ce qui peut parfois sembler comme une iniquité au sein d'une équipe peut cacher d'autres problématiques. Il est mentionné que depuis les suppressions de postes, les charges sont encore plus lourdes, les gens ayant dû composer avec des postes et des tâches qui leur sont moins familières, car ils ont dû supplanter une ou un camarade.

Concernant la question de la surcharge au travail, on semble vouloir faire la différence entre la surcharge structurelle et celle temporaire. La surcharge structurelle est reliée à la répartition des charges, à l'organisation du travail, au travail d'équipe. La surcharge temporaire est, quant à elle, ponctuelle et reliée à des moments précis : négos, dossier d'arbitrage lourd, etc. L'équipe devrait être le lieu de partage et de solidarité pour dégager un camarade en surcharge temporaire. Par ailleurs, on souligne la difficulté de dire qu'on en a trop, qu'on a besoin d'aide, car la peur d'être pointé du doigt comme étant incompetent est présente. Face à cette pression de performance, les gens se sentent parfois coupables et « prennent sur eux ». C'est malheureusement souvent la vie familiale et personnelle qui écope lorsque nous sommes surchargés.

Nous devrions être en mesure de mieux détecter les cas de surcharge à l'intérieur de nos équipes. Pour cela, les équipes doivent être outillées et formées à reconnaître les signes avant-coureurs et à faire une meilleure gestion du stress.

La collaboration entre les différentes composantes de l'équipe

Afin d'y arriver, nous devons compter sur une très bonne collaboration entre les différentes composantes de l'équipe : la collaboration entre salarié-es et élu-es, le travail de collaboration entre employé-es de bureau et personnes conseillères syndicales, la coordination des services et finalement, l'élément émulsifiant : la communication à l'intérieur de l'équipe.

Tout d’abord, la collaboration entre salarié-es et élu-es est primordiale. Elle est au cœur de notre culture organisationnelle et de notre modèle d’organisation du travail. Si ces deux composantes de l’équipe ne collaborent pas pleinement et de manière réelle, transparente et en confrontant leurs idées, notre modèle pourrait avoir des effets inverses que ceux que l’on recherche. Les salarié-es ont besoin de se sentir acteurs et actrices du changement, de la mouvance, de faire partie des discussions et d’être vraiment consultés. Sans quoi, on a toujours l’impression que notre opinion ne sert à rien, que nous l’exprimons vainement dans des espaces que nous pensions démocratiques, et qu’au bout du compte, nous ne voyons pas de résultats. La frustration et le désintérêt s’installent alors.

Nous traiterons plus en détail de cette question dans la troisième partie du rapport qui concerne notre rôle et notre place comme salarié-es dans le mouvement.

Par ailleurs, en raison de l’autonomie des personnes conseillères syndicales, des moyens technologiques permettant de plus en plus le travail à distance, de l’arrivée de jeunes personnes conseillères syndicales qui ont une certaine facilité à travailler avec les outils informatiques et plusieurs autres raisons, la collaboration entre employées de bureau et personnes conseillères syndicales, pourtant indispensable pour un travail d’équipe efficace, semble loin d’être optimisée dans nos équipes de travail. Du moins, pas de manière égale d’une équipe à l’autre. Malgré le fait que les employées de bureau soient la porte d’entrée, qu’elles sont souvent les membres de l’équipe les plus stables (moins de mouvements de main-d’œuvre, à l’exception de la période de restructuration subie à l’été 2017 et qui a touché surtout les employées de bureau), qu’elles sont garantes de la qualité des communications et des documents produits, la collaboration entre eux et les autres composantes de l’équipe, notamment les personnes conseillères syndicales avec qui elles doivent travailler, est souvent défailante selon ce qui est rapporté dans l’un des deux ateliers qui a traité de la question. On mentionne que nous gagnerions pourtant beaucoup comme équipe à réfléchir à notre organisation du travail en fonction de toutes les composantes de l’équipe, à impliquer davantage les employées de bureau dans les dossiers, à faire en sorte qu’elles accompagnent les conseillers sur le terrain afin de mieux connaître la finalité de leur travail : l’échange d’information deviendrait alors plus facile étant donné une plus grande maîtrise des dossiers par les employées de bureau et une circulation de l’information plus efficace.

De plus, décloisonner les frontières des tâches permettrait aux employées de bureau, en plus d’enrichir leurs tâches, de dégager les personnes conseillères syndicales.

Un constat est fait par les participantes et les participants d’un des deux ateliers qui a eu lieu sur la question : le rôle des employées de bureau est incompris par plusieurs. Elles se retrouvent souvent reléguées au rôle d’exécutantes, ce qui crée frustration, désintérêt et démobilitation chez certaines. Il est suggéré d’avoir des formations conjointes données aux employées de bureau et aux personnes conseillères syndicales axées sur la collaboration entre ces deux composantes de l’équipe et qui permettraient de mieux connaître les tâches et rôles de chacun. De plus, les réunions d’équipe provinciales devraient faire une place aux employées de bureau en les impliquant dans les différentes rencontres et instances et en favorisant leur prise de parole et leur pleine participation aux débats.

Par ailleurs, rappelons que les défis de collaboration nommés précédemment se voient accentués par les distances lorsqu'une employée de bureau doit travailler avec une ou un conseiller syndical qui se trouve à des centaines de kilomètres! On souligne que la présence physique d'une employée de bureau permet d'avoir un visage à qui s'adresser pour les membres en régions hors des grands centres et que malheureusement, nous assistons de plus en plus à une centralisation des services.

Cependant, dans un autre atelier qui a traité de la question et où une plus grande participation des personnes conseillères est observée, on souligne qu'à plusieurs places, la collaboration entre employées de bureau et personnes conseillères syndicales fonctionne très bien. On en profite d'ailleurs pour souligner l'importance du rôle des employées de bureau, que ce dernier ne se limite pas et ne doit pas se limiter à un rôle d'exécutante, qu'elles sont la porte d'entrée de la CSN et les gardiennes des politiques d'édition. Il est souligné que les salarié-es des deux groupes ont parfois une méconnaissance des tâches et rôles de chacun et que nous gagnerions toutes et tous à en savoir plus sur ce que fait l'autre.

On souligne dans cet atelier l'énorme travail de collaboration fait entre les personnes conseillères syndicales et les employées de bureau dans les régions en dehors des grands centres. Des employées de bureau travaillant avec dix personnes conseillères syndicales, certaines n'étant même pas dans la même région; sans la collaboration, cela ne fonctionnerait pas.

L'atelier se termine sur une note positive où on applaudit la collaboration, la communication et le respect entre employées de bureau et personnes conseillères syndicales.

Finalement, et afin de rendre possible la collaboration entre toutes ces composantes de l'équipe et de coordonner les services donnés aux membres, les coordinations, élues à même les équipes, ont un rôle primordial à jouer, qui vient cependant avec son lot de défis : l'autonomie des individus, la grandeur des territoires à desservir, les personnalités difficiles dans les équipes, les mouvements de main-d'œuvre, etc. La communication interne au sein de l'équipe devient alors la clé d'une coordination réussie, évite le travail en silo et permet de mieux détecter les problèmes et les anticiper.

Quelques idées et pistes de solutions qui ont émergé :

- *Refaire une lecture du chapitre 8 de notre convention collective et réactualiser ou se réapproprier notre organisation du travail.*
- *Sensibiliser les membres de l'équipe à la notion de responsabilité individuelle.*
- *Sensibiliser les équipes au rôle de la coordination et à l'importance d'un échange d'information afin de mieux assurer ce rôle.*
- *Outils les coordinations en offrant des formations en intervention et en gestion afin de mieux déceler les difficultés et agir en prévention avant qu'il ne soit trop tard.*
- *Profiter du forum des coordinations pour les outiller à mieux jouer leur rôle.*
- *Demander aux coordinations d'assurer un suivi auprès de leur équipe à la suite des forums des coordinations.*

- *Améliorer la communication et la circulation de l'information à l'intérieur de l'équipe et former les salarié-es sur les façons d'informer la coordination de ses dossiers.*
- *Développer des mécanismes de résolution de problèmes intra — et interéquipe.*
- *Offrir des formations conjointes aux employé-es de bureau et personnes conseillères syndicales sur le travail de collaboration.*
- *Agir en amont et développer des outils de prévention contre l'épuisement professionnel.*
- *Réfléchir à des moyens concrets (pratiques organisationnelles) pour améliorer la conciliation famille-travail-vie personnelle.*

Le travail interéquipes : pour un meilleur partage des expériences et de meilleurs services à nos syndicats

Afin d'optimiser le fonctionnement du système organisationnel dans sa globalité, les équipes doivent tenter de favoriser le travail interéquipes, avec toutes les composantes de la CSN.

Le travail interéquipes pourrait, dans certains cas, éliminer le dédoublement en partageant les outils entre les organisations. Cela allégerait notre horaire en nous faisant épargner du temps et l'énergie serait mise ailleurs au lieu de refaire ce qui a été déjà fait et qui fonctionne. Pourquoi réinventer la roue, comme on dit! Ainsi, des outils développés par certaines fédérations et qui ont fait leurs preuves ont été donnés en exemple. Ces outils devraient être partagés entre nous tous afin de nous faire gagner du temps collectivement. Mais comment pourrions-nous les partager? Par quel moyen? Certains ont évoqué la possibilité que ce soit fait lors des forums des coordinations. D'ailleurs, ces forums suscitent beaucoup de questionnements des personnes participantes qui se demandent ce qui s'y passe et à quoi ils servent, que nous avons rarement un retour sur ces forums et ce qui s'y dit. D'autres ont parlé de la possibilité de créer une plateforme de partage d'outils et de kits qui pourraient être mis à la disposition de tous les salarié-es, toutes organisations confondues. D'autres ont par ailleurs évoqué l'idée que le STTCSN puisse agir comme dénominateur commun en offrant des espaces de discussion entre les salarié-es afin de mettre à profit nos expériences communes. Cela pourrait se traduire sous forme de causeries informelles.

Par ailleurs, et afin de donner de meilleurs services à nos syndicats, ne devrions-nous pas repenser notre organisation du travail de sorte que la collaboration interéquipes soit au cœur de cette organisation? Et que les personnes conseillères à la mobilisation et à la syndicalisation interviennent en permanence dans nos syndicats au lieu que ce soit uniquement en temps de crise? La question sera abordée plus en détail dans la partie III qui couvre les questions relatives aux structures de la CSN.

L'employeur unique, une solution?

Notons que cet atelier a permis de constater que la question de l'employeur unique est un sujet fourre-tout et que les discussions sont allées dans plusieurs sens.

Les préoccupations soulevées sont présentées ci-après, et le comité synthèse estime que cette question, comme plusieurs autres d'ailleurs, devrait être clarifiée.

On se demande si l'employeur unique pourrait régler certains problèmes, autant dans l'organisation du travail, dans la gestion des ressources humaines que dans l'offre de services.

Par exemple, cela permettrait-il de régler la question du partage inéquitable des charges de travail d'une organisation à l'autre, les retraits des régions de certaines fédérations, le dédoublement de tâches à travers les équipes et les services, etc.?

Certains partagent l'idée qu'en plus de permettre une répartition plus équitable des charges, l'employeur unique aiderait à mieux desservir les régions éloignées. Prenons comme exemple le cas de la personne conseillère syndicale qui est aux Îles-de-la-Madeleine et qui dessert toutes les fédérations, sauf la FSSS. Cet exemple pourrait être exporté dans d'autres régions où la charge ne justifie pas une ressource à temps plein pour une seule fédération, mais une personne qui donnerait les services pour plusieurs organisations pourrait régler une partie du problème du service en région éloignée. L'idée n'est cependant pas partagée à l'unanimité et des limites sont identifiées. En effet, même s'il est dit que les éléments de base d'une négociation de convention collective sont les mêmes peu importe le secteur, on mentionne que certaines particularités et exigences peuvent rendre très difficile ce genre de poste.

Finalement, certains pensent que même si la solution d'avoir un seul et unique employeur peut sembler utopique et peu attrayante pour certaines organisations, il y a matière à explorer la question. Reste à déterminer la faisabilité de cette idée. Ce qui semble clair aux yeux des participantes et des participants est qu'il semble manquer un certain leadership à la CSN afin d'assurer une cohésion et éviter la compétition entre nous. On se demande d'ailleurs si la création du poste de directeur général est une tentative vers l'employeur unique.

Quelques idées sur le travail interéquipes qui ont émergé :

- *Sensibiliser les équipes et interpeller la CSN et ses organisations affiliées sur l'importance de la communication interéquipes.*
- *Éviter l'isolement des équipes en favorisant les échanges et en mettant en commun les outils et les expériences. À cet égard, le STTCSN pourrait agir comme dénominateur commun en créant des espaces de discussion et de partage d'idées entre salarié-es des services et de fédérations, comme des dîners communautaires ou des 5@7.*
- *Réinvestir dans les instances comme la rentrée des salarié-es pour en faire un forum interéquipes.*

La formation : un incontournable!

La formation continue est indispensable dans notre organisation. Qu'elle soit faite au sein de nos équipes ou par l'équipe de formation et de développement des équipes de la CSN, il est mentionné qu'elle est importante et devrait être plus axée sur la façon d'outiller les nouvelles et les nouveaux. Par ailleurs, comme syndicat, nous devons veiller à bien accueillir nos nouveaux membres et les accompagner dans leur intégration. Au-delà de l'accueil formel effectué par la personne déléguée, on mentionne qu'il y a une défaillance de la part du STTCSN, qui devrait jouer un rôle actif dans l'accueil des nouvelles et des nouveaux. On se demande d'ailleurs ce qui est

advenu du comité d'accueil des nouvelles et des nouveaux, qui serait pourtant très utile pour accompagner les nouvelles personnes salariées et créer un esprit interéquipes rapidement. Il est suggéré que le STTCSN organise des activités moins formelles (sportives, récréatives) qui favoriseraient l'intégration et l'esprit interéquipes.

On mentionne que le parrainage pourrait être amélioré. Ainsi, le choix des parrains-marraines pourrait-il se faire selon certains critères et ces personnes devraient-elles élargir leur rôle à l'intégration sociale des nouvelles personnes salariées, et ne pas se limiter uniquement aux questions relatives au travail? On souligne par ailleurs que la présence de parrains-marraines n'est pas égale partout : dans certaines organisations, il est plus difficile d'en avoir en raison du jeune âge de la plupart des membres de l'équipe. Il serait également pertinent de donner une formation aux parrains et aux marraines afin de mieux les outiller à bien jouer leur rôle, et s'assurer d'avoir une structure de marraines pour les employées de bureau, même interéquipes, car elles se retrouvent souvent seules dans une région loin des grands centres, sans aucun accompagnement.

En matière de formation, il est souhaité que l'on développe davantage les compétences relationnelles (« *soft skills* »), car au-delà des compétences techniques, notre travail requiert également la maîtrise de certaines compétences sociales que nous n'avons pas toutes et tous développées de la même manière.

Un milieu de travail sécuritaire et exempt de discrimination

Épuisement professionnel : prévenir et agir

Il s'est tenu un atelier sur la question de la prévention en matière de santé psychologique et d'épuisement professionnel. Il est à noter qu'un atelier sur les pairs aidants était à l'ordre du jour, mais que les personnes qui y participaient ont choisi de se joindre au premier étant donné la proximité des deux sujets.

Dans les discussions, nous estimons qu'il n'y a pas assez de prévention et que nous attendons que le problème éclate pour appliquer un traitement curatif, en dirigeant les salarié-es en détresse soit vers le programme d'aide aux salarié-es (PAS), soit en leur recommandant fortement un arrêt de travail. Cette façon d'agir ne règle pas le problème de fond, elle ne fait que le repousser.

Mais au-delà du dénombrement des problèmes et des dysfonctionnements, que peut-on faire? Comment peut-on agir? Des pistes de solutions ou du moins de réflexion ont émergé de cet atelier : prévoir une équipe de remplaçants prêts à combler temporairement les absences de moins de 30 jours, pour d'un côté assurer une continuité des services auprès des syndicats et de l'autre, permettre de faire une transition adéquate avec la personne qui obtient le remplacement (comme c'est le cas avec les affectations de salarié-es en appui dans certaines fédérations, communément appelés pompiers), repenser notre organisation du travail de manière à assurer une continuité des services en cas d'absence temporaire, et mettre à contribution toutes les composantes de l'équipe. Les employées de bureau auraient un grand rôle à jouer dans cette transition. Il faudrait par ailleurs analyser le portrait des cas de congés de maladie pour tenter de cibler les causes qui mènent à des cas d'épuisement professionnel et de rechutes.

Mais en attendant de régler les problèmes sous-jacents reliés à notre organisation du travail et à notre culture organisationnelle, on se demande si le STTCSN ne peut pas jouer un rôle de prévention et apporter des solutions, comme l'implantation d'un réseau de pairs aidants. D'ailleurs, à ce sujet, il est mentionné que les parties se sont opposées à l'implantation d'un réseau d'entraide à la CSN. La raison évoquée est qu'il existe déjà des programmes qui comblent ce besoin à la CSN, comme le PAS. D'ailleurs, certains se demandent pourquoi le STTCSN ne fait pas de prévention. Mais est-ce bien son rôle? On se demande également quel est le rôle des délégué-es à cet égard.

Minimalement, le STTCSN pourrait outiller et accompagner ses membres lorsque surviennent des signaux d'alarme, comme fournir un bottin de ressources ou une liste de médecins qui reconnaissent l'épuisement professionnel.

Beaucoup de constats, mais peu d'actions concrètes semblent se profiler. C'est le consensus qui se dégage des discussions. Une chose est certaine, il faut agir rapidement si on veut éviter que le problème dégénère.

Les discriminations systémiques à la CSN

L'égalité hommes-femmes a été l'objet de discussions de quatre ateliers et la discrimination envers les personnes racisées, deux ateliers. On s'est donc questionné sur la pertinence de revoir certaines pratiques et mesures en matière d'accès à l'égalité, et on s'est également demandé pourquoi n'ouvrirait-on pas le programme à d'autres populations discriminées, comme les personnes racisées. Reproduisons-nous des pratiques et des agissements de manière inconsciente qui discriminent certaines populations? Est-ce que nous avons fait l'analyse de nos pratiques et de notre système? Pourquoi alors n'avons-nous pas encore atteint la parité entre les femmes et les hommes à la CSN? Pourquoi les trois dernières nominations par le comité exécutif de la CSN n'étaient-elles que des hommes? Et pourquoi les personnes racisées sont-elles si peu représentées dans nos rangs?

L'égalité hommes-femmes

Deux ateliers ont porté sur le programme d'accès à l'égalité (PAE). Plusieurs questions ont été soulevées sur son efficacité, son processus, les résultats concrets, les effets collatéraux et finalement, ses objectifs réels.

Personne ne remet en question les principes du programme, soit d'augmenter la représentativité des femmes dans certains postes (conseiller syndical, technicien en informatique et ordinaire, etc.). Mais plusieurs croient que les mécanismes du PAE ne sont pas adéquats et entraînent une multitude d'inconvénients au mouvement. La problématique est dans l'application selon la discussion : effets pervers, utilisation politique, problème lors des abolitions de poste, méconnaissance et opacité du fonctionnement sont nommés.

Dans ce débat, on s'est questionné sur l'état de la situation à la suite de l'application de ce programme depuis deux décennies. Avons-nous évalué cette situation et sommes-nous satisfaits des résultats au point de maintenir le *statu quo*? Ne devrait-on pas faire de la discrimination positive à l'embauche? Est-ce qu'un objectif de 50 % à l'embauche réglerait le problème? Existe-

t-il d'autres moyens que le PAE pour atteindre l'égalité? Le programme vise entre autres à inciter les employées de bureau à devenir personne conseillère syndicale. Mais cela est-il réellement l'intention des parties? Certains pensent qu'en raison de l'application du PAE, cela amènerait davantage les hommes à aller travailler à l'extérieur de leur lieu de résidence, ce qui déséquilibre le partage des tâches à l'intérieur de leurs couples et leur vie familiale.

Bref, on se questionne durant les discussions, si le programme atteint ses objectifs et on semble penser qu'il ne se suffit pas à lui-même. Il faut se poser la question : qu'est-ce qui freine les femmes à poser leurs candidatures à certains postes, dont ceux de conseillers syndicaux? La question de la conciliation famille-travail vient tout de suite sur la table. Devrait-on attaquer ce qui freine les employées de bureau à devenir personne conseillère syndicale? Est-ce le manque de volonté des parties? Y a-t-il assez d'encouragement et d'accompagnement? Devrait-on créer un poste intermédiaire entre conseiller syndical et employée de bureau?

On semble croire que plus de 20 ans après son implantation, il est légitime de se questionner sur le programme. Les questions sont nombreuses à ce sujet et afin d'en faire le tour et un point devrait être discuté en assemblée générale.

Le Boys' club

En parlant de sujets tabous, nous avons ouvertement abordé la question du *boys' club* à la CSN, cette structure invisible pour certains, mais bien présente aux yeux de la majorité des participantes et participants de cet atelier. Nous avons eu l'occasion de la démystifier, d'en parler de manière transparente et de réfléchir à des moyens de la combattre.

On se demande donc, est-ce que la culture du travail est ouverte à plus de femmes à la CSN? Notre mode de fonctionnement à la CSN favorise-t-il au contraire l'émergence de *boys' club*? On constate souvent que les élu-es, majoritairement des hommes, s'entourent de gens comme eux, souvent des hommes.

Il n'y a pas eu de consensus sur la notion de *boys' club* à la CSN, mais le débat a amené de bonnes réflexions.

De quelle façon peut-on amener l'idée de la parité dans les instances? Si le comité exécutif de la CSN ne s'entoure que de gens qui pensent comme lui, comment amener le choc des idées?

Les dernières nominations auprès du comité exécutif de la CSN ont soulevé beaucoup de questions. Ce sont des postes dits politiques et choisis à travers un processus opaque, ce qui engendre un grand nombre de rumeurs. Est-ce que des femmes ont posé leur candidature? Est-ce que des femmes ont été approchées? Pour le poste d'adjoint, il y avait déjà deux femmes sur trois. Mais pour le poste de directeur général et de directeur du Service des ressources humaines, la CSN a-t-elle fait un vrai processus d'embauche, à la recherche de la meilleure personne? Est-ce un hasard si ces personnes provenaient toutes de la même fédération, celle de l'élu responsable des ressources humaines?

Et si les femmes ne s'étaient pas manifestées? Pourquoi? Qu'est-ce qui freine les femmes à obtenir des postes avec plus de responsabilités? Pour plusieurs, la conciliation famille-travail,

même si les hommes en font de plus en plus, est encore une affaire de femmes. Le processus favorise-t-il les hommes? Il faut faire l'effort d'aller chercher des femmes. On cite un article de Noémi Mercier sur le manque de confiance des femmes vs la surestimation des hommes de leur capacité. Il est prouvé qu'il faut solliciter plus d'une fois une femme avant qu'elle accepte.

Devrait-on commencer par notre syndicat, le STTCSN? En apportant des notions de parité au sein du STTCSN, nous apporterons des idées au mouvement. Devrait-on avoir un comité exécutif, une permanence et un conseil syndical qui atteignent la parité? Créer des postes pour les femmes, les personnes racisées ou LGBT? Au gouvernement, les comités d'administration se doivent d'être paritaires, pourquoi n'en faisons-nous pas autant? Il faudrait revoir à ce moment-là nos instances.

Discrimination systémique envers les personnes racisées

Lors d'un atelier, on s'est posé la question s'il y avait de la discrimination systémique envers les femmes et les personnes racisées à la CSN.

On mentionne qu'il a été observé que les personnes racisées ayant réussi à passer à travers le processus d'embauche et d'obtention de la permanence sont souvent des personnes qui maîtrisent les codes culturels de la société québécoise : origine mixte, deuxième génération.

On fait le constat qu'il y a sous-représentation des personnes racisées à la CSN. Beaucoup de questions sont soulevées, mais peu de raisons expliquent la problématique et il y a peu de solutions. Les gens ne semblent pas ouverts à l'idée de la discrimination positive.

Une étude ou une enquête pour comprendre les raisons de leur sous-représentation à la CSN serait des plus éclairantes. Est-ce la CSN qui est peu attrayante? Est-ce sa culture qui rejette les personnes racisées? À quelle étape sont-elles rejetées? À l'embauche? À l'enquête de permanence? Et pourquoi?

On mentionne que les LGBTQ sont bien inclus à la CSN, mieux qu'ailleurs : pourquoi? Où avons-nous réussi?

Quelques idées et pistes de solutions qui ont émergé :

- *Faire un débat sur le PAE. Voir objectivement s'il est efficace (via une étude, par exemple). Après deux décennies, sommes-nous rendus là où nous l'avions espéré?*
- *Inscrire la notion de parité dans les instances du STTCSN.*
- *Le STTCSN devrait ajouter dans ses statuts et règlements un comité pour les personnes racisées, comme il en existe à la CSN et dans certains conseils centraux.*
- *Évaluer la discrimination systémique envers les personnes racisées.*
- *Étudier davantage ce qui empêche les femmes à obtenir certains postes. Évaluer les outils existants et leur efficacité.*

PARTIE III — LA CSN, SES STRUCTURES ET SES SERVICES

La présente partie couvre les ateliers qui ont traité des questions suivantes :

- L'autonomie des syndicats
- Options d'organisation des syndicats
- Le syndicalisme de combat/perspectives et vision CSN
- Régionalisation vs centralisation des services
- Pourquoi avons-nous perdu 25 000 membres?
- Réorganisation du travail pour améliorer les services
- Cohésion des services offerts
- Comment s'adapter aux nouvelles réalités syndicales
- Les structures de la CSN sont-elles encore pertinentes?

Autonomie ou indépendance des syndicats ?

La question de l'autonomie des syndicats a suscité beaucoup de discussions.

On souligne qu'il y aurait deux volets à l'autonomie : technique et politique. Dans le cas de l'autonomie politique, cela se perd, on n'ose plus faire les interventions nécessaires des gros syndicats à la CSN. Est-ce que les débats nécessaires relatifs à cette question sont faits de manière ouverte aux différents niveaux de la structure? Est-ce que l'on ose parler, par exemple, de limiter les mandats et établir des priorités? La situation n'est pas la même si on est dans le secteur public ou dans le secteur privé, ou entre petits et gros syndicats. Au niveau technique, certains syndicats du secteur privé ne sont pas du tout autonomes et nécessitent beaucoup d'accompagnement de la part des personnes conseillères, qui parfois doivent pratiquement tout faire. On note le manque de formation à cet effet et on sous-estime, dans ce contexte, le taux de roulement (des personnes militantes, des salarié-es) et la capacité des militantes et des militants à assumer le travail syndical. Le continuum de services devrait-il relever uniquement des conseillers? Le dédoublement des services est aussi noté comme un problème. Avec les technologies, plusieurs syndicats s'attendent à des réponses immédiates et à ce que les salarié-es soient disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. En raison des disparités entre les salarié-es, sommes-nous les artisans de notre propre malheur? Certains soulignent que le plus gros de la pression vient plutôt d'entre nous et non pas des syndicats qui sont généralement satisfaits des services qu'ils reçoivent.

À contrario, dans certains gros syndicats — notamment dans le secteur public —, on constate que la notion d'autonomie est synonyme d'indépendance. Il devient alors parfois difficile pour les personnes conseillères et pour les services de la CSN d'y dispenser des services. On croit que certains de ces syndicats semblent surestimer leurs capacités. On propose de faire l'évaluation de l'autonomie des syndicats pour les classer (1-2-3-4) et revoir la formule d'organisation des petits syndicats non autonomes qui demandent beaucoup d'énergie aux personnes conseillères syndicales.

En résumé, la question de l'autonomie des syndicats peut poser problème. On mentionne que certains en ont trop, d'autres pas assez, que c'est un concept galvaudé. Il faudrait clarifier cette question à tous les niveaux de la CSN pour éviter que cela se transforme en indépendance, que ce soit au niveau du syndicat, de la fédération ou des salarié-es.

Mais comment faire pour que cela serve les intérêts des membres et non ceux de la structure? Il faudrait faire une véritable réflexion à ce sujet relativement avec les charges de travail lourdes dans certains cas en raison de la totale dépendance des plus petits syndicats. Ne faudrait-il pas que la CSN puisse intervenir dans certains syndicats qui se croient indépendants?

Par ailleurs, certains se demandent si la création du poste de DG n'est pas une tentative pour pallier un certain manque de leadership.

Et pourquoi avons-nous perdu tant de membres?

On souligne au départ le fait qu'il n'y a pas eu de véritable bilan à la suite de la dernière période de changement d'allégeance et qu'il sera difficile de le faire si tard. Certains nomment les conflits de juridictions entre la FSSS et la FP comme ayant pu faire partie des raisons. D'autres raisons ont

été évoquées pour tenter d'expliquer ce qui s'est passé lors du dernier maraudage : nous avons été au-dessus de nos affaires avec certains syndicats de la catégorie 2 et 3 en pensant qu'on ne pouvait pas les perdre, nous n'avons pas écouté les signaux d'alarme, le travail en silo nous a fait perdre de la perspective, le manque de vie syndicale a joué sur le sentiment d'appartenance, le coût de la cotisation et des assurances collectives ont été dévastateurs, le corporatisme de certains groupes professionnels et techniques était attrayant, en plus de l'attraction des pôles identitaires professionnels qui a fait mal, des outils de pointage étaient désuets, des exécutifs syndicaux n'allaient pas sur le terrain et restaient dans leur bureau, ils étaient éloignés des préoccupations des membres, les fréquents mouvements de personnel ont joué contre nous, etc. toutes des questions qu'on s'est posées, et selon les discussions, il n'y a pas eu de véritable plan global. On mentionne également que plusieurs salarié-es et composantes de la CSN n'ont même pas été interpellés pour mettre l'épaule à la roue en amont avant qu'il ne soit trop tard.

Force est de constater que le modèle CSN n'est peut-être pas celui qui attire le plus. Dans cet atelier, plusieurs soulignent que les membres semblent vouloir être pris en charge et ne veulent pas nécessairement s'impliquer. Plusieurs ne souhaitent même pas être syndiqués tellement ils n'en voient pas l'utilité.

On se demande comment faire pour nous repositionner rapidement comme mouvement, pour nous adapter aux nouvelles réalités. Comment faire pour être plus collés aux nouvelles réalités, pour mieux écouter nos membres et pas juste la structure? Devrait-on revoir nos structures en prévision du prochain maraudage pour mieux accueillir les groupes professionnels et techniques ou au contraire, marauder en tant que CSN et laisser le choix de la fédération au syndicat une fois devenu CSN? Certains syndicats remettent en question la pertinence des conseils centraux. Faudrait-il débattre des structures plus largement et laisser une place véritable pour le débat? Comment mieux soutenir la vie syndicale et susciter le sentiment d'appartenance de nos membres (versus les militants)? Finalement, comment informer, mobiliser et solidariser l'ensemble des ressources de la CSN en vue du prochain maraudage?

Quel syndicalisme pour la CSN de demain?

Le syndicalisme de combat qui a longtemps caractérisé la CSN est remis en question. Le syndicalisme de combat, c'est une valeur pour la structure, mais il n'est pas certain que ce le soit pour les membres. D'ailleurs, savent-ils ce que c'est? Ça ne veut pas dire la même chose pour tout le monde. Certaines personnes se demandent si on tend vers la droite alors que d'autres répondent non à cette question. Les étudiants et certains groupes progressistes ne nous trouvent pas assez à gauche. On se centralise, on présente un certain conservatisme, mais on ne tend pas à droite selon d'autres. Même si certains ne croient pas que la CSN tend à droite, on semble croire que certains de ses membres le croient et que certains d'entre eux sont même radicalement plus à gauche que nous le sommes et ne sont pas plus satisfaits. Comment concilier cela? Il faudrait être sur le terrain pour mobiliser les gens afin qu'ils et elles adhèrent aux luttes. Il faudrait se donner les moyens pour y arriver.

On souligne, entre autres, que les membres ne sont plus aussi interpellés pour déterminer les priorités, que ces dernières viennent de la structure, des dirigeantes et des dirigeants. À titre

d'exemple, les questions qui touchent nos militantes et nos militants et qui pourraient susciter des discussions sont reléguées à la fin du congrès. Pour mobiliser nos membres, il faudrait qu'ils et elles comprennent les enjeux et qu'ils et elles y adhèrent. Il faudrait que les membres fassent partie du processus décisionnel. C'est comme si les dirigeantes et les dirigeants n'avaient pas les mêmes intérêts que ceux qu'ils représentent. Une distance semble s'être créée d'une part entre les membres et d'autre part, entre les personnes militantes et toute la structure syndicale, comme si la CSN portait des revendications qui ne sont pas le reflet des préoccupations de ses membres (2^e front vs 1^{er} front). D'ailleurs à cet effet, répondons-nous bien aux besoins de nos membres sur le premier front? Comment peuvent-ils s'intéresser au deuxième front si le premier n'est pas satisfait? Comment expliquer que nous siégeons à plusieurs forums à côté des patrons? Est-ce que nous menons les luttes qui nous permettraient d'être près des gens et qui nous rapprochent de la base? Certains soulignent que nous sommes nostalgiques des luttes passées.

Sur le plan pratique, on souligne le travail en silo qui s'est installé à tous les niveaux de l'organisation, ce qui a parfois comme résultat de ne pas mobiliser adéquatement ou au bon moment. On manque d'audace, selon plusieurs. Il y a plusieurs interventions pour parler de notre modèle assez rigide qui ne permet pas nécessairement de s'adapter aux nouvelles réalités et aux jeunes. Il est souligné que la CSN doit devenir porteuse de l'intérêt de ses membres. Cela semble difficile dans le contexte où on veut à la fois les écouter et les éduquer, surtout si on pense que plusieurs sont à droite et que ce n'est pas là qu'on veut aller.

On ne peut pas non plus nier que certains groupes de travailleuses et de travailleurs ne s'identifient plus à la CSN, particulièrement les groupes professionnels, dont les infirmières et les professionnels et les techniciens de la santé. Est-ce que nous faisons notre deuil de ces groupes? Est-ce que nous avons la responsabilité de repenser nos façons de faire pour nous rendre plus attrayants pour cette catégorie de travailleuses et travailleurs?

Plusieurs enjeux émergent ici : manque de formation politique, sentiment que les débats sont parfois évités pour ne pas déranger, dont celui du deuxième front. La recherche du consensus à tout prix est-elle un problème? Devrait-on faire plus d'éducation politique et syndicale? Comment faire pour impliquer davantage les membres dans les débats et l'établissement des priorités? Faut-il remettre en place des comités d'action politique? Comment concilier la préservation de nos emplois et la question environnementale, par exemple? Comment faire pour que nos membres s'approprient ces débats? Comment repenser les lieux de débats au sein de notre organisation pour éviter la centralisation? Manquons-nous de courage comme organisation? Misons-nous trop sur notre structure (notre bureaucratie) et pas assez sur les membres de la base dans notre manière de faire de l'éducation, de la formation et de la mobilisation? Comment contrer cette déconnexion entre l'appareil et la base, comment redevenir plus près de la base? Que fait-on avec la question du deuxième front, qui, à l'évidence, nous divise?

La régionalisation des services : pour une proximité avec les syndicats

Cette question a été discutée dans plusieurs ateliers et préoccupe les membres du STTCSN, à tout le moins les salarié-es du SAMVR. Il est réitéré que les services en région sont nécessaires et sont une des caractéristiques de la CSN. Pourtant, en raison des suppressions de postes, on assiste à

une centralisation des services et à des transferts qui compromettent la présence sur tout le territoire. Malgré cette spécificité de la CSN, nous avons perdu des syndicats dans des régions où nous sommes très présents. En plus, les postes spécialisés dans certaines fédérations font l'objet de remises en question dans une perspective de travail interéquipes. On mentionne que les personnes conseillères syndicales à la mobilisation se sentent parfois perçues comme des intrus, et la collaboration n'est pas toujours facile de part et d'autre.

La charge de travail (en considérant les nombreux déplacements) est soulignée. Les ententes de service sont remises en question. Dans certains cas, on souligne qu'au contraire, la centralisation permettrait d'être plus efficaces (on est moins isolés de notre équipe de travail, on peut réfléchir en groupe, etc.). Côté syndicalisation, on ne développe pas comme on le devrait. Il existe des guerres de clochers entre les services, les fédérations et les conseils centraux. Comment faire alors pour desservir le territoire adéquatement, être près des syndicats dans le contexte de suppressions et de déplacement des postes vers les grands centres? C'est une question à laquelle les groupes n'ont pas trouvé de solution, mais qui devra être débattue. Il faudrait peut-être renouveler notre modèle pour être plus efficaces et faire face aux nouvelles réalités. Le travail en silo nous dessert souvent selon plusieurs personnes participantes, c'est un constat qui est revenu dans plusieurs ateliers. Il faudrait collaborer davantage et éviter de travailler en doublon. Faudrait-il abolir les frontières entre certains services pour améliorer le continuum? Pourrait-on intégrer certains services aux fédérations? Est-ce que c'est la présence sur tout le territoire la solution, ou la vitalité de nos syndicats sur une base régionale? Il n'y a pas eu de consensus, mais on constate que le modèle serait à redéfinir pour mieux répondre aux besoins des syndicats. La discussion a aussi mis en lumière des questionnements sur nos structures, sur leur pertinence. Faudrait-il réduire les structures politiques au profit des ressources-conseils? Chose certaine, le *statu quo* n'est pas la solution, selon ce qui ressort des discussions.

Pertinence des structures de la CSN

Les structures de la CSN sont imposantes. On mentionne qu'il est difficile d'aborder cette question sans qu'il y ait une charge émotive, que des personnes semblent tenir à leur pouvoir, à leur poste et que la structure peut parfois être lourde. Certains remettent en question nos structures alors que d'autres croient qu'elles sont adéquates. Il est mentionné que c'est le reflet de notre effectif militant qui est aussi divisé sur la question. Certains font le lien entre le manque de cohésion, le travail en silo qui en découle et nos structures. Est-ce dû à une rigidité de nos structures?

Devrait-on faire une réflexion plus globale sur les services, mais aussi sur les structures les plus appropriées dans le contexte budgétaire que l'on connaît? Est-ce que le mouvement devrait aussi faire une réflexion large sur le nombre de mandats des élu-es et les limiter à une certaine période pour favoriser l'implication?

Voici, en conclusion, quelques idées et pistes de solutions qui ont émergé :

- *Discuter du leadership nécessaire de la part de l'organisation vis-à-vis des organismes et des syndicats.*

- *Recadrer la notion d'autonomie, en faire le débat et évaluer l'autonomie réelle de nos syndicats afin de mieux répondre à leurs besoins (formation ou autre). Clarifier ce concept d'autonomie (ce que cela veut réellement dire à la CSN), et ce, à tous les niveaux de l'organisation.*
- *Rediscuter du continuum de services et voir comment intégrer les élu-es, quel rôle ces personnes peuvent jouer pour répondre différemment aux besoins des syndicats.*
- *Repenser le modèle CSN et ses structures, dans l'objectif d'être plus souples et de mieux répondre aux préoccupations de nos membres (et non uniquement de la structure).*
- *Recentrer l'organisation sur sa base et travailler à une reconnexion avec les membres. Une démocratie plus participative, et pas uniquement de la structure.*
- *Assurer des services sur tout le territoire tout en évitant l'isolement des salarié-es (débat à faire, cela peut apparaître comme contradictoire).*
- *Faire un débat d'orientation sur l'appartenance socioprofessionnelle de nos membres.*
- *Promouvoir un type de syndicalisme du bas vers le haut.*

PARTIE IV — NOTRE RÔLE, NOTRE PLACE ET NOS RELATIONS DE TRAVAIL

La présente partie couvre les ateliers qui ont traité des questions suivantes :

- Climat difficile avec les élu-es de la CSN/perception des élu-es par les salarié-es et vice-versa
- Rôle et contribution des salarié-es aux débats et aux orientations du mouvement
- Militance et implication en tant que salarié-es
- Travailler à ou pour la CSN?
- La CSN, un employeur ordinaire?
- Rôle des employé-es de bureau au sein de la CSN
- Liens entre STTCSN et CSN
- Paritarisme et cogestion
- Rôle SRH/équipe/coordination en lien avec personnes difficiles
- Sous-traitance
- Octroi des postes
- Processus d'embauche et attribution paritaire de la permanence
- Nos conditions de travail
- L'utilisation des barèmes

Rôle et place des salarié-es dans le mouvement

Climat difficile avec les élu-es de la CSN/Perception des élu-es par les salarié-es et vice-versa

Un atelier fait la distinction entre deux problèmes : premièrement, le climat est difficile entre les élu-es et ses salarié-es, notamment à la suite de la dernière négociation et deuxièmement, le climat est encore difficile entre les salarié-es, des clans se sont formés et cette dynamique perdure encore. Il y a aussi lieu de constater un clivage entre Montréal et les autres régions.

Les deux ateliers partagent les constats suivants : Une distance s'est créée entre certains élu-es et certains salarié-es. On constate un changement d'attitude marquant des employeurs envers les salarié-es. Ce constat n'est toutefois pas uniforme partout dans le mouvement. Certaines personnes soulignent que dans certains cas, la collaboration et la camaraderie sont très bonnes avec les élu-es (cela semble être minoritaire) alors que cela semble particulièrement problématique avec les élu-es de la CSN, ainsi qu'avec certains conseils centraux et certaines fédérations. On mentionne que le comité exécutif de la CSN s'est refermé sur lui-même et que les salarié-es ne se sentent pas considérés. Certains mentionnent même l'apparition d'une hiérarchie dans le mouvement alors que cela n'avait jamais été le cas auparavant.

Un atelier est d'ailleurs intitulé : la CSN, un employeur ordinaire? La réponse est sans équivoque : il y a de l'ordinaire et de l'extraordinaire. Les élu-es agissent parfois en simple « boss ». On mentionne qu'une méfiance s'est installée, particulièrement depuis la dernière négociation. On dit maintenant « eux » vs « nous ». L'exécutif a-t-il construit une forteresse autour de lui, créant ainsi de la fermeture? Il y a eu certes un manque de transparence, particulièrement à l'occasion de période de bouleversements. La création du poste de directeur général et l'annulation de la rencontre de la rentrée ont augmenté cette perception. Certains manifestent des craintes pour la prochaine négociation qui ne pourra pas être comme la dernière, à défaut de quoi on se dirige vers une confrontation. D'autres soulèvent la possibilité de faire une démarche de médiation ou trouver des moyens pour se solidariser à nouveau. Plusieurs mentionnent qu'on a un gros défi, puisqu'on n'arrive même pas à régler nos problèmes découlant de la dernière négociation. Certains perçoivent comme un retour du balancier les suppressions de postes qui ont suivi la signature de notre convention collective.

On semble constater un manque flagrant de reconnaissance. Plusieurs ne se sentent plus valorisés et constatent qu'ils travaillent plus en silo à l'intérieur même de leur équipe, le travail d'équipe perd ainsi de son sens. Depuis le dernier maraudage, on sent que cela s'est encore accentué. Plusieurs craignent une négociation traditionnelle où la CSN sera en demande sur plusieurs plans et appellent au leadership du STTCSN pour éviter des reculs et surtout, l'affrontement. Le paritarisme semble être remis en question, particulièrement quant à la gestion des ressources humaines. Il est question que le DG s'occupe d'organisation du travail, le fera-t-il en respectant le paritarisme et nos mécanismes de fonctionnement? Y a-t-il une réelle volonté politique de nous inclure comme syndicat? La rencontre mixte dont nous parlons depuis très longtemps est attendue par plusieurs et un souhait est émis pour que le STTCSN fasse une intervention forte pour que la CSN écoute et qu'il y ait un suivi.

Un point de vue est partagé par toutes et tous : il faut renouer le lien de confiance. Mais surtout, il faut que les salarié-es prennent leur place. Il est souligné que l'exercice que nous faisons au forum démontre que nous voulons prendre notre place, que nous sommes capables de la prendre. Que nous devons donner le ton!

On exprime qu'il serait important que les dirigeantes et les dirigeants de la CSN puissent revoir la manière dont ils nous consultent et dont ils nous demandent notre avis. Certains croient qu'il y a un problème de gouvernance au sein du comité exécutif de la CSN et de la CSN en général, parce qu'ils se sont éloignés de la base syndicale. Devrait-on limiter le nombre de mandats? La question est posée.

Plusieurs préoccupations sont soulevées relativement à certains élu-es de l'organisation, à l'accompagnement et la formation qui devraient leur être offerts. Il serait important de bonifier l'offre de formation aux élu-es pour mieux les épauler et les aider à assumer leur mandat. Aussi, les élu-es ont peu de disponibilité pour aller vers les membres. Ils sont peu présents aux assemblées et attendent d'avoir des demandes plutôt que d'être proactifs.

Également, certains soulignent que le fait de recruter des militantes et des militants intéressants signifie souvent se priver de bons éléments dans la structure politique de la CSN. On vide nos syndicats pour engager des personnes conseillères. Il serait important de faire une réflexion à cet effet pour mieux planifier et ne pas placer les syndicats dans des situations critiques.

Pour leur part, les salarié-es sentent que les élu-es les voient comme étant trop payés, qu'ils font uniquement un travail technique et qu'ils et elles ne sont plus perçus comme des militantes et des militants de l'organisation, que l'on soit issu de la filière militante ou universitaire.

Dans les deux ateliers, les salarié-es ont souligné plusieurs fois que le bilan du dernier maraudage n'a pas été fait et qu'il est difficile d'aller de l'avant sans que l'ensemble de l'organisation ait pu faire cette analyse. Même chose sur le constat qu'une rencontre mixte est impérative et urgente. Il faut que l'on puisse reconstruire les ponts et se solidariser autour d'objectifs communs.

Autre symptôme du climat difficile, les multiples absences maladie qui ne semblent pas être une priorité pour personne. C'est pourtant un élément important dont il faut impérativement s'occuper.

Quels devraient être le rôle et la contribution des salarié-es du mouvement?

De nombreuses personnes soulignent qu'elles se sentent de moins en moins en mesure de participer aux débats de l'organisation, qu'elles ne sont pas présentes là où les décisions sont prises. D'autres sont étonnées de ce postulat, car ils et elles sentent que l'espace est là, mais que nous ne le comblons peut-être pas suffisamment. Ça fait pourtant partie de notre rôle-conseil et d'appui. Pourquoi ne le fait-on donc pas alors? Certains répondent que c'est probablement parce qu'on sent que ce n'est pas souhaité ni bienvenu.

D'un autre côté, notre charge de travail fait qu'on peut difficilement participer aux instances du mouvement. Il y a un énorme fossé qui s'est créé entre les salarié-es et les élu-es. Très souvent, en instance, on a l'impression que les débats sont « cannés » d'avance, formatés, qu'il n'y a pas

de véritable place pour un réel débat. Parfois, on attend de nous que l'on soit des salarié-es et à d'autres moments, des militantes et des militants. Le message n'est pas clair de la part des élu-es et cela alimente la confusion. Il faudrait un débat pour reprendre notre place.

Cette attitude envers les salarié-es, peut rendre certains d'entre nous cyniques : en effet, si on est convaincu-es qu'on ne sera pas écoutés, on a souvent tendance à s'abstenir de s'exprimer.

Militance et implication des salarié-es : qu'en est-il?/Travailler à ou pour la CSN?

La contribution des salarié-es dans les débats et les orientations du mouvement est peu visible depuis un bon moment. On semble dire que ça a commencé à décliner depuis une trentaine d'années. Il n'y a presque plus d'intervention de salarié-es dans les instances alors qu'avant c'était plus fréquent. Il semble y avoir deux visions du rôle des personnes conseillères parmi les salarié-es : un rôle-conseil et un rôle technique.

Il ne semble pas y avoir de remise en question de l'importance d'être militantes et militants lorsqu'on travaille à la CSN; cependant, le défi est grand, car le fossé entre élu-es et salarié-es se creuse. Les causes sont multiples : les élu-es doivent laisser une place aux salarié-es afin que nous puissions contribuer au renforcement du mouvement et non pas avoir une attitude autoritaire d'employeur ordinaire; les salarié-es ont aussi une responsabilité, celle de participer et de jouer leur rôle.

Tout le monde s'entend pour dire que l'on est des salarié-es militantes et militants de l'organisation et que les personnes qui pensent seulement avoir une « *job* » ne sont peut-être pas à la bonne place. Nous ne pouvons pas nous voir comme de simples salarié-es, nous travaillons dans une organisation politique. Pour plusieurs, devenir salarié-es de la CSN, c'était un rêve. Pourtant, il y a de moins en moins de place pour les salarié-es militantes et militants, plusieurs mentionnent que beaucoup de choses sont décidées d'avance et qu'on ne fait plus appel à nous pour faire partie des prises de décisions et donc du mouvement. Ça laisse malheureusement l'impression qu'on tend vers une organisation qui se hiérarchise alors que nous avions auparavant une organisation horizontale. Il est d'autant plus impératif de tenir une rencontre mixte pour exposer tous ces malaises et pour recommencer à travailler ensemble en collégialité.

La dernière négociation a été un choc pour plusieurs. Des tensions sont apparues entre certains qui voyaient la CSN comme un boss ordinaire et les autres qui ne partageaient pas ce point de vue. Certains ont un goût amer de la dernière négociation et du STTCSN, ils se sont sentis bernés. Une autre cassure s'est produite lors de la dernière période du changement d'allégeance. Certains déplorent que plusieurs salarié-es et élu-es n'ont pas contribué. Beaucoup de salarié-es ressentent un manque de leadership et de grandes inquiétudes sont manifestées au sujet de la pérennité de la CSN. On appréhende par exemple le possible maraudage dans les commissions scolaires.

Le rôle des employées de bureau au sein de la CSN

Fait à noter, très peu de personnes conseillères ont participé à cet atelier. D'entrée de jeu, on note que les suppressions de postes et les mouvements de main-d'œuvre ont beaucoup touché les employées de bureau, qu'elles n'ont pas été consultées et que la transmission des dossiers a

été difficile, car peu de ressources pour le travail à abattre. On sent une certaine détresse chez les personnes employées de bureau. Selon elles, l'avenir du secrétariat est incertain et elles se demandent si elles seront les premières touchées en cas de nouvelles suppressions. De plus, serait-il nécessaire d'avoir des marraines, comme c'est le cas pour les personnes conseillères syndicales?

La fonction de collaboration ne semble pas être comprise par toutes et tous de la même manière, il semble être difficile de cerner ce que ce concept veut dire. Chose certaine, plusieurs se sentent souvent évacués des débats et considèrent que leurs forces ne sont pas prises en considération au sein du mouvement. Certaines estiment que leur rôle est banalisé.

Avec les moyens technologiques, certaines constatent une autonomie de plus en plus grande des personnes conseillères syndicales et se sentent dépossédées de certaines fonctions de conception et de mise en page des documents ainsi que des contacts avec les syndicats, puisque les communications sont maintenant plus directes entre ceux-ci et les personnes conseillères syndicales. Les employées de bureau se sentent parfois sur la voie d'évitement et soulignent qu'elles n'ont pas toutes les informations pour pouvoir travailler de façon optimale, sont tenues à l'écart des enjeux. La frontière entre les tâches des employées de bureau et des personnes conseillères syndicales est floue. Certaines personnes conseillères syndicales ne partagent pas leur agenda, ce qui rend la collaboration difficile. Les employées de bureau se sentent à la remorque. Elles ne se sentent pas toujours parties prenantes dans les réunions d'équipe, car celles-ci répondent davantage aux priorités des personnes conseillères syndicales.

Il y a un sentiment que les formations devraient être revues pour les employées de bureau. On souligne que les compétences ne sont pas égales dans l'ensemble des organisations. Certaines employées de bureau se disent surchargées alors que d'autres ont du temps pour travailler en équipe avec leurs personnes conseillères syndicales. Certaines font uniquement du travail technique, d'autres se disent plus militantes dans l'organisation.

Quelques idées et pistes de solutions qui ont émergé :

- *Limiter les mandats des élu-es, ce qui implique une modification des statuts et règlements.*
- *Travailler sur la responsabilisation de chacune et de chacun : il faut prendre la parole, jouer notre rôle-conseil, nous impliquer.*
- *Trouver une identité collective qui puisse nous interpeller toutes et tous.*
- *Avoir une rencontre mixte en toute franchise.*
- *Faire des suivis des rencontres péremptoires et des bilans.*
- *Améliorer la circulation de l'information.*
- *Développer une vision en matière de syndicalisation (nouveaux champs, etc.).*
- *Aller chercher de l'aide extérieure pour reconstruire les ponts avec la CSN.*
- *Communiquer nos bons coups lorsqu'il y a entente entre la CSN et le STTCSN.*
- *Offrir des formations mixtes élu-es/salarié-es pour augmenter les échanges entre les deux groupes.*

- *Offrir un meilleur continuum de formation aux élu-es pour mieux les soutenir dans leur mandat.*
- *Décloisonner certaines fonctions pour favoriser le travail d'équipe avec les élu-es.*
- *Se réapproprier notre rôle et notre place au sein de la CSN comme salarié-es militantes et militants.*
- *Repenser la collaboration PCS/EB. Bonifier les tâches.*
- *Développer une formation sur l'analyse et les enjeux politiques à l'intention des salarié-es.*
- *Interpeller les élu-es pour favoriser des rapprochements, lieux de complicité pour une meilleure collaboration et favoriser les lieux de discussion, de réelle consultation.*
- *Remettre au débat la question de la militance, du travail d'équipe et des rapports de travail hiérarchiques au sein de la CSN pour éviter d'exécuter des ordres du haut vers le bas et changer la vision d'exécutants que certains ont des salarié-es.*
- *Tenir une réunion de fin d'année, en juin, plutôt que de la rentrée pour faire nos bilans, anticiper les priorités afin que le comité exécutif de la CSN puisse en dégager des pistes de travail pour l'année à venir. Nous consulter avant plutôt qu'après que la réflexion ait été cristallisée.*

Le paritarisme, pierre angulaire de nos relations de travail

Le paritarisme est la pierre angulaire de notre façon de pratiquer les relations de travail afin d'en arriver à une finalité commune : celle d'améliorer les conditions de travail et de vie de centaines de milliers de travailleuses et de travailleurs. Durant le forum, les participantes et les participants se sont questionnés sur l'état de santé de notre paritarisme. Où nous plaçons-nous comme syndicat? Prenons-nous assez la place qui nous revient? Comment fonctionne notre processus d'embauche? Y a-t-il moyen d'améliorer nos pratiques et notre système d'emploi? Voilà des questions et des réflexions importantes à mener dans le but de mieux redéfinir le paritarisme ensemble, de clarifier et de redéfinir le rôle du STTCSN dans certains processus (les enquêtes de permanence notamment), de mettre à jour nos pratiques d'embauche et nos mécanismes d'octroi de postes et de réfléchir ensemble à une solution pour la stabilité des équipes.

Les notions de paritarisme et de cogestion ne semblent pas être comprises de façon égale par toutes et tous. La question devrait peut-être être clarifiée pour en faciliter la compréhension et ainsi se l'approprier. C'est un modèle exigeant et qui implique que toutes et tous doivent participer et s'impliquer. On pose même la question s'il n'était pas plus simple si l'employeur prenait toutes les décisions.

Mais même si le modèle suppose de grandes responsabilités, il est souligné que c'est un privilège d'avoir notre mot à dire, que nous devons le renforcer et faire en sorte que le clivage qui s'est creusé entre certains élu-es et certains salarié-es se réduise rapidement.

Par ailleurs, on rappelle que si le syndicat devient un syndicat de confrontation, en s'excluant des discussions, on risque de s'éloigner du paritarisme. On pense donc, dans cet atelier, qu'il est préférable de travailler à renforcer ce mode de fonctionnement et à l'améliorer.

La dotation de façon paritaire et le mécanisme d'octroi de postes

À la CSN, le processus d'embauche et celui d'attribution de la permanence se font de façon paritaire. On se questionne par contre sur l'apport du syndicat dans le déroulement des enquêtes de permanence, sur la formation des personnes qui font les enquêtes de permanence : sont-ils adéquats?

Des lacunes sont observées sur le processus : aucun retour n'est fait auprès de la personne enquêtrice et il n'y a pas de questionnement sur le rapport d'enquête qu'elle produit, par exemple.

Même si le processus peut être bon dans son ensemble, il y a des améliorations quant à son exécution. On se questionne sur la façon dont les enquêtes sont menées, on va jusqu'à se questionner sur la rigueur du processus. Il arrive malheureusement que les personnes enquêtrices bâclent leur enquête. Une rigueur est de mise, l'avenir de certains de nos camarades en dépend.

Comme mentionné lors de l'atelier sur la formation et l'accompagnement des nouvelles et des nouveaux, il est également souligné que durant l'enquête de permanence, la personne enquêtée a besoin d'accompagnement et qu'on lui démystifie certains mythes. Par exemple, le syndicat pourrait encourager ces personnes à participer aux débats afin de défaire la croyance selon laquelle elles ne peuvent s'exprimer tant qu'elles n'ont pas obtenu leur permanence.

En résumé, on semble être d'accord avec le processus paritaire des enquêtes de permanence, mais il y a des améliorations souhaitées : formation, rigueur, élargissement du questionnaire. Le rôle que joue le STTCSN dans ce processus est également à clarifier.

Concernant l'octroi des postes, on se pose la question dans le titre d'un atelier sur le blocage de candidatures, les règles de mouvements de main-d'œuvre et l'impact que ça peut avoir sur les services.

Plusieurs problématiques sont soulevées quant à la question de l'octroi des postes : les descriptions de tâches sont très générales et semblables pour tous les postes, alors que nous savons toutes et tous que les réalités des équipes et les tâches peuvent varier d'une place à l'autre. On mentionne que lorsque les coordinations n'ont pas reçu d'appel de la part de la candidate ou du candidat intéressé, elle contacte les candidats pour les informer de la charge réelle. Cette démarche peut parfois être perçue comme une tentative de dissuasion à rejoindre l'équipe. Est-ce que plus d'informations sur les affichages de poste serait une solution?

Même son de cloche au niveau des employées de bureau : les descriptions de tâches et les exigences sont les mêmes partout, les critères d'embauche sont les mêmes depuis plusieurs années, alors que les tâches se sont complexifiées et le travail, diversifié.

Par ailleurs, il ne semble pas y avoir de planification de la main-d'œuvre à la CSN et on commence à voir les conséquences des mouvements de main-d'œuvre non planifiés sur le terrain.

On ne peut pas parler d'octroi de poste sans parler de la question de la stabilité des services, ou plutôt de manque de stabilité dans certaines équipes, ce qui a un réel impact sur les services

rendus aux membres. On rapporte l'exemple où dans une région, il y a eu trois supplantations depuis le mois d'avril.

Finalement, il est rappelé que malgré le fait que l'embauche et la sélection se font de façon paritaire, les suppressions de postes ont été faites unilatéralement, sans consultation.

Voici quelques idées et pistes de solutions qui ont émergé :

- *Améliorer le processus d'enquête de permanence et donner plus de formation et d'accompagnement aux personnes enquêtées pour les accompagner dans ce processus.*
- *Sensibiliser les personnes enquêtées au fait que les enquêtes sont importantes et qu'il faut oser parler et contribuer à enrichir l'enquête.*
- *Répondre au besoin de transparence et d'honnêteté dans les descriptions de tâches lors d'affichage.*
- *Développer la compétence du personnel par l'accompagnement et le développement en cours d'emploi.*
- *Entamer une réflexion sur la manière de réduire les mouvements de main-d'œuvre*

Le STTCSN et la CSN : trop proches?

À la suite de la dernière négociation qui fut difficile, un climat hostile s'est installé entre nous, salarié-es, et entre nous et les élu-es du mouvement.

Certains soulignent que comme salarié-es militantes et militants de la CSN, nous avons la responsabilité de rétablir les liens et de travailler ensemble pour que la CSN retrouve son heure de gloire. Le STTCSN et la CSN devraient avoir des liens privilégiés, être en communauté d'intérêts; cependant, il faut garder la bonne distance afin de pouvoir exprimer nos insatisfactions. Il faut retravailler la confiance entre les parties et envoyer le message à la CSN qu'elle a tout intérêt à être à l'écoute de ses salarié-es, car elles et ils sont sur le terrain.

Pourquoi a-t-on posé la question d'une trop grande proximité du STTCSN avec la CSN? On mentionne qu'on a l'impression que le STTCSN a cédé beaucoup de pouvoir à la CSN lors de la dernière restructuration sans que les membres aient été consultés. Le changement de pratique passée concernant l'obligation de fournir un billet médical en est un exemple. On a l'impression que le STTCSN est demeuré inactif face à ces changements.

Et quel est le rôle de chacun dans la gestion des cas difficiles : équipe, coordination et Service des ressources humaines?

Est-ce que les cas difficiles doivent être gérés paritairement ou cela incombe au Service des ressources humaines de le faire? Quel est le rôle de l'équipe dans la gestion de tels cas?

Une chose est claire : les équipes de travail sont démunies face à la gestion des cas difficiles. Cette question est revenue durant les discussions dans plusieurs ateliers et on semble vouloir trouver une solution démocratique et solidaire, malgré qu'elle soit complexe et semble diviser les participantes et les participants. La réponse aux problèmes ne peut plus être le programme d'aide aux salarié-es. Celles-ci et ceux-ci ont besoin d'une équipe qualifiée qui serait familière avec le

type de travail que nous effectuons, une équipe qui serait déployée pour venir en aide aux personnes en détresse. Les coordinations ne sont souvent pas outillées en termes de relations interpersonnelles et de gestion de crise.

On mentionne que nous faisons face à deux cas de figure. Certaines personnes attendent, hélas, trop longtemps avant de partir en congé de maladie en raison de la culpabilisation par rapport à la charge laissée, de l'incapacité à lâcher prise et de l'absence de soutien et d'écoute.

À l'opposé, les possibles cas d'abus concernant les absences maladie ne sont pas gérés de la bonne façon. Ainsi, la façon que le Service des ressources humaines a trouvé pour gérer la question n'est pas adéquate, car nous appliquons des mesures générales, souvent inopérables avec la nature de notre travail et notre cadre horaire, et ce, pour tenter de régler des cas particuliers.

Il est rappelé qu'il est très problématique de demander aux coordinations de monter les dossiers disciplinaires et administratifs sur des camarades. On les place ainsi dans des situations excessivement difficiles. Cette tâche devrait-elle relever du Service des ressources humaines, en collaboration avec les coordinations plutôt que l'inverse?

Nos conditions de travail

La question des conditions de travail normatives a fait l'objet de plusieurs discussions dans d'autres ateliers qui ont touché, entre autres, à la question de la conciliation famille-travail et à la question de la nécessité d'avoir un milieu de travail sécuritaire en matière de santé psychologique. Ces discussions sont résumées au cinquième point de la deuxième partie du présent rapport.

L'atelier avait pour thème « Nos conditions de travail vs celles des membres que nous représentons ». Même s'il est d'emblée admis que la nature de notre travail exige de nous une très grande disponibilité, qu'elle implique une grande dose de stress et que notre rémunération est en fonction de ces exigences, il est cependant mentionné qu'il y a un danger à avoir un aussi grand écart entre nos conditions salariales et celles des membres que nous représentons : celui de se voir déconnectés de leur réalité, ce qui pourrait, selon certains, influencer la façon dont nous leur donnons des services. Cette idée ne semble pas être partagée, car on mentionne par ailleurs que le salaire doit être en fonction de la prestation de travail que l'on donne et que pour pareils services, nous sommes rémunérés à la même hauteur que des emplois comparables et qu'il n'y a pas lieu d'avoir honte de cette rémunération.

Concernant la dernière négociation, il est rappelé que le débat sur les demandes salariales a été fait à l'assemblée générale du STTCSN lors de la présentation du cahier de demandes et que les membres étaient d'accord avec celles-ci. Il est par ailleurs mentionné que les salaires des personnes conseillères syndicales de la CSN étaient alors classés avant-derniers comparativement aux autres centrales syndicales, juste avant ceux de la CSD, et dans le cas de difficultés financières, d'autres centres de coûts devraient être analysés, comme la construction de la nouvelle bâtisse, les honoraires de panélistes invités aux congrès et autres instances, et les salaires des élu-es.

Finalement, il est dit que l'on devrait demander des améliorations de nos conditions sur le normatif. Certains jeunes salarié-es aimeraient avoir de meilleures conditions de travail au niveau

de la conciliation famille-travail ainsi que l'ajout de ressources pour décharger les équipes de travail.

Un autre atelier a par ailleurs traité de la question des barèmes. Toutefois, l'atelier n'a pas connu une grande participation. Les discussions ont porté sur la pertinence des barèmes considérant la fiscalité des dépenses; on s'est demandé pourquoi ne pas rembourser la dépense réellement encourue puisque l'excédent est imposable et que l'application de barèmes sans égard à la dépense réellement encourue peut entraîner des abus. On rappelle également l'importance d'être honnête lorsqu'il s'agit de réclamer des remboursements de dépenses. Il faut continuer à faire confiance à nos membres et aux salarié-es du mouvement, tout en les conscientisant et que les cas d'abus doivent être traités comme des cas particuliers.

Sous-traitance, sommes-nous cohérents?

Sommes-nous cohérents en termes de sous-traitance? Depuis quelque temps, nous entendons parler plus souvent des cas de sous-traitance à la CSN et cela préoccupe grandement nos membres. Nous utilisons la sous-traitance alors que la CSN se bat contre dans nos syndicats.

L'exemple le plus récent est celui de l'entretien paysager. Avant la construction de la nouvelle bâtisse, la tonte du gazon était faite par les salarié-es sur appel. Depuis les nouveaux espaces verts, un contrat a été octroyé à l'extérieur. Même chose pour le nettoyage du stationnement sous-terrain : le contrat a été octroyé à la compagnie qui s'occupe du déneigement, selon ce qui est rapporté. Deux griefs ont été déposés à ce sujet par les salarié-es des immeubles.

Un autre exemple est rapporté dans un domaine où le glissement peut être plus subtile : MCE Conseils aurait traité des dossiers à la limite de la sous-traitance en entrant dans un dossier par le biais d'une analyse financière et en obtenant une rallonge ou en faisant un suivi auprès des mêmes syndicats.

On fait un petit rappel de ce qui constitue de la sous-traitance : ce qui est prévu dans une définition de tâches et que ce qui a coutume d'être fait à l'interne devrait rester à l'interne. On est d'avis que l'on ne devrait pas sous-traiter une tâche si le volume d'activités justifie qu'on garde l'expertise à l'interne.

On se questionne s'il ne serait pas plus pertinent de préconiser la formation à la CSN pour limiter la sous-traitance, et ce, dans la mesure du possible. Il est rappelé que le fait d'avoir rapatrié la gestion informatique de la FSSS à l'interne a d'ailleurs grandement amélioré la qualité du service.

En définitive, il est suggéré de tenir un forum de discussion sur la question de la sous-traitance afin de faire la lumière sur les situations de sous-traitance à la CSN et des pistes de solutions pour les éliminer.

Quelques idées et pistes de solutions qui ont émergé :

- *Faire un débat en assemblée générale sur la question de la sous-traitance.*
- *Réfléchir à des éléments pour améliorer notre convention collective afin de se prémunir contre la sous-traitance (ex. création de postes temporaires pour des projets pilotes).*

Conclusion

Durant ces trois jours de forum ouvert, et à travers la lecture des 68 comptes rendus, nous avons fait émerger des idées intelligentes, rafraichissantes et qui sortent parfois des sentiers battus! Nous avons devant nous un grand défi : celui de reprendre l'essentiel des pistes de solutions proposées. Nous ne pouvions cependant pas recenser toutes les idées que vous nous avez soumises, car elles étaient trop nombreuses, ce qui est un très bon signe en soi! Cela démontre la soif des salarié-es de participer aux débats du STTCSN, mais aussi du mouvement, et que nous avons des idées rafraichissantes et énergisantes au sein de notre unité. Nous avons fait un exercice qui visait à faire jaillir l'intelligence collective et ensemble, nous y sommes parvenus.

Cependant, aussi nombreuses et intéressantes soient-elles, certaines de ces idées pouvaient entrer en contradiction avec des principes déjà balisés dans notre convention collective et dans nos statuts et règlements. Ces questions devraient faire l'objet de débats plus approfondis dans nos instances afin de prendre des décisions éclairées et endossées par le plus grand nombre.

En préparant le présent rapport, nous avons constaté que certaines préoccupations transcendaient à travers les ateliers. Nous pensons que nous devrions éventuellement y travailler comme syndicat, mais aussi comme mouvement. Parmi ces questions, celle de l'organisation du travail revenait toutes les fois que l'on parlait de surcharge de travail, de militance, de prévention et de traitement des cas d'épuisement professionnel et de conciliation famille-travail-vie personnelle. Nous devrions, selon nous, nous réapproprier le travail d'équipe qui est décrit dans le chapitre 8 et à l'annexe B de notre convention collective.

L'exercice que nous venons de vivre nous a démontré que collectivement, nous sommes capables de faire émerger notre intelligence, nos expériences collectives, que les salarié-es sont un facteur déterminant dans l'avenir de la CSN, qu'il faudrait peut-être cesser de se questionner sur notre place dans le mouvement et d'occuper cette place, comme nous l'avons fait lors de la fin de semaine du 23 au 25 novembre 2017.

Nous recommandons au comité exécutif du STTCSN de favoriser des espaces de discussions qui permettent la participation et la prise de parole également parmi tous les membres lors des assemblées générales, et qu'en plus des instances régulières, de multiplier les occasions et les espaces de discussions informels, comme le forum syndical.

Le chantier 5 de notre plan de consolidation étant achevé, des discussions ont été entamées avec la CSN dès le lendemain matin afin de les inviter à tenir une rencontre mixte, ce qui fut le chantier six de notre plan de consolidation. Cependant, le travail ne fait que commencer, nous avons de beaux défis à réaliser ensemble : un plan d'action à partir des pistes que vous nous avez soumises.

Lors du forum syndical, nous avons été capables, de façon générale, de nous rapprocher entre membres du STTCSN. Même si nous en sortons avec un consensus autour de certaines questions, d'autres demeurent polarisantes. La discussion ne fait que commencer, même si nous avons bien emboîté le pas lors de cette fin de semaine. Nous devrions continuer sur cette lancée et travailler sur notre avenir comme syndicat et comme mouvement.

Au moment où nous rédigeons le présent rapport, nous sortons du Rendez-vous mixte. Certains sujets discutés lors du forum syndical ont fait l'objet de discussions avec toutes les composantes du mouvement lors de ce rendez-vous. Cependant, certaines questions restent à débattre entre nous, membres du STTCN. Nous pensons qu'un plan d'action à moyen et à long terme devrait être établi par le STTCN afin de ne pas perdre de vue cette lancée.

Nous recommandons donc au STTCN d'établir un ordre de priorité sur les questions majeures et de proposer un plan d'action à adopter lors d'une assemblée générale ultérieure.

ANNEXE 1 LISTE DES ATELIERS

Période d'ateliers 1 — vendredi 14 h

	Sujet	A eu lieu	Nombre de personnes participantes
1	Rôle de l'employé-e de bureau au sein du mouvement	O	30
2	Consensus, ralliement, dissidence	O	16
3	Accueil, formation, parrainage	O	6
4	Conciliation famille/travail, vie personnelle	O	14
5	Travail interéquipe	O	15
6	Travail d'équipe	N	-
7	PAE	O	10
8	Autonomie des syndicats et des organisations	O	16
9	Respect entre nous : rapport entre salarié-es	N	-
10	Régionalisation vs. centralisation des services	O	29
11	Processus d'embauche et attribution paritaire de la permanence	O	19
12	Climat difficile : attitude entre la CSN et ses salarié-es	O	28
13	Surcharge de travail et répartition du travail au sein des équipes	O	20
14	Employeur unique	O	17
15	Militance et implication en tant que salarié : salarié, militant ou les deux?	O	17

Période d'ateliers 2 — vendredi 16 h

	Sujet	A eu lieu	Nombre de personnes participantes
1	La division au sein du STTCSN	O	28
2	Autonomie des salarié-es ou travailleurs autonomes?	O	19
3	Liens entre le STTCSN et la CSN (trop près? relation de confiance)	O	
4	Fonctionnement et structure du STTCSN (déroulement AG, nombre de mandats, libération des élu-es, présidence, structure adéquate)	(Atelier 3 et 4 fusionnés)	43
5	Prévention en santé psychologique, épuisement professionnel	O	22
6	Quels services offrir aux syndicats? (cohésion et amélioration de nos services)	O	20
7	Représentativité femmes-hommes et des personnes racisées dans les structures du STTCSN	O	7
8	Les besoins du service, ça veut dire quoi?	O	15
9	Vie syndicale au sein du STTCSN (animation, vie syndicale dans les régions, etc.)	O	5
10	Rôle des personnes conseillères des fédérations (généralistes vs. spécialistes)	O	16
11	Comment créer des liens entre nous (pérennité du mouvement et solidarité)	N	-
12	Travail en silo, dédoublement des tâches et des services	O	28
13	Paritarisme : rôle traditionnel ou paritaire	N	-
14	Quel rôle et contribution des salarié-es dans les débats sur les orientations du mouvement?	O	24
15	Réseau de pairs aidants, réseau d'entraide (fusionné avec « Prévention en santé psychologique, épuisement professionnel »)	N	-

ANNEXE 1 LISTE DES ATELIERS

Période d'ateliers 3 — samedi 9 h

	Sujet	A eu lieu	Nombre de personnes participantes
1	Les structures de la CSN sont-elles toujours pertinentes?	O	15
2	Rôle-conseil au sein de la CSN et auprès des élu-es	N	-
3	Permanence du STTCSN (rôle, nominations, structures de services, gestion des griefs)	N	-
4	La démocratie dans nos assemblées : participation, liberté de parole, contrôle d'une minorité, etc.)	O	32
5	Stratégie et structures de décisions (comité exécutif, conseil syndical, comité de négo et de mob) en vue de la prochaine négo	O	12
6	Perception du travail des élu-es par les salarié-es et vice-versa (hiérarchie? boss? partie de l'équipe? etc.)	O	25
7	Comment concilier la prise des congés et des vacances avec les besoins du service?	O	13
8	Quels sont les liens entre la CSN et les différents partis politiques? Pertinente? Nécessité? Etc.	N	-
9	Vision de la CSN : syndicalisme de combat? Tendons-nous vers la droite?	O	60
10	Devrait-on offrir plusieurs options d'organisation et de structures syndicales adaptées selon les différentes réalités syndicales?	(Atelier 9 et 10 fusionnés)	
11	La CSN est-elle un employeur ordinaire?	O	27
12	Comment s'adapter aux réalités syndicales d'aujourd'hui? comité d'action politique?	O	19
13	Octroi des postes, règles des mouvements de main-d'œuvre (blocage de candidatures? précarité, impact sur les services?	O	33
14	Que l'on prenne un virage vert? Sommes-nous cohérents?	O	12
15	L'utilisation des barèmes et les réclamations : le réel vs. la politique de remboursement	O	10

Période d'ateliers 4 — samedi 11 h

	Sujet	A eu lieu	Nombre de personnes participantes
1	Conciliation famille/travail/vie personnelle	O	17
2	Régionalisation des services vs centralisation des services	O	26
3	Climat difficile : attitude entre la CSN et ses salarié-es	O	25
4	La division au sein du STTCSN	N	-
5	Quel est le rôle et la contribution des salarié-es dans les débats du mouvement? Avons-nous le droit d'intervenir?	O	7
6	Autodiscipline de l'équipe : réelle ou simple vue de l'esprit?	O	23
7	Quel rôle a le SRH, l'équipe, la coordination, en lien avec les personnes problématiques?	O	48
8	L'organisation du travail, le travail à la maison, etc.	N	-
9	Notre cotisation syndicale est-elle trop élevée?	N	-
10	Représentativité femmes-hommes et des personnes racisées à la STTCSN	N	-
11	Solution pour faciliter le changement de groupe ou d'appellation d'emploi	N	-
12	Le 1 ^{er} vs le 2 ^e front	N	-
13	La culture du « boys' club » : qu'en est-il?	O	33
14	Pourquoi avons-nous perdu 25 000 membres?	O	66
15	Liens entre le STTCSN et la CSN [trop près? relation de confiance]	N	-

ANNEXE 1 LISTE DES ATELIERS

Période d'ateliers 5 — samedi 14 h

	Sujet	A eu lieu	Nombre de personnes participantes
1	Le respect entre nous : intimidation, parle en mal, discussion de couloirs, rumeurs, méfiance, etc.)	O	28
2	Paritarisme et cogestion	O	12
3	La sous-traitance au sein de nos services à l'interne (rédaction, recherche, entretiens, etc.)	O	24
4	Les communications à l'interne (descendantes, bidirectionnelles)	N	-
5	La collaboration des personnes conseillères syndicales et employé-es de bureau	O	31
6	Le travail en équipe : organisation, charge, transfert des connaissances	O	15
7	Travailler à la CSN ou pour la CSN?	O	15
8	Climat difficile : attitude entre la CSN et ses salarié-es : quelles solutions?	N	-
9	Pourquoi avons-nous perdu 25 000 membres?	O	22
10	La division au sein du STTCSN	N	-
11	Processus d'embauche et attribution paritaire de la permanence	N	-
12	Perception du travail des élu-es par les salarié-es et vice-versa (hiérarchie, boss, partie de l'équipe? etc.)	O	19
13	Les besoins du service : ça veut dire quoi?	O	27
14	La démocratie dans nos assemblées : participation, liberté de parole, contrôle d'une minorité, etc.	N	-
15	PAE	O	9

Période d'ateliers 6 — samedi 16 h

	Sujet	A eu lieu	Nombre de personnes participantes
1	Rôle des employé-es de bureau au sein du mouvement	O	8
2	Octroi des postes : exigences, compétences, tests, etc.	O	29
3	Réorganisation complète de l'organisation du travail pour améliorer les services?	O	19
4	Perspectives et visions syndicales sur l'organisation des RH, sur le rôle des personnes adjointes, du DRH, du DG	O	29
5	Nos conditions de travail vs celles des membres des syndicats	O	17
6	Régionalisation des services vs centralisation des services	N	-
7	Employeur unique	O	21
8	La division au sein du STTCSN	N	-
9	Vision de la CSN. Syndicalisme de combat. Tendons-nous vers la droite?	O	10
10	Travail en silo, dédoublement des tâches et des services?	O	16
11	La démocratie dans nos assemblées : participation, liberté de parole, contrôle d'une minorité, etc.	N	-
12	Permanence du STTCSN : élu-es ou salarié-es?	O	10
13	Devrait-on offrir plusieurs options d'organisations et de structures syndicales adaptées selon les différentes réalités syndicales?	O	18
14	Discrimination systémique : est-ce que nos pratiques, volontaires ou non ne favorisent pas l'accès à l'égalité?	O	7
15	Rôle des employé-es de bureau au sein du mouvement	O	-

ANNEXE 2

STATISTIQUES DIVERSES

Participation totale	290
-----------------------------	------------

Femmes	152
Hommes	138

Employé-es de bureau	97
Personnes conseillères syndicales	193

Services CSN et services régionaux	139
Fédérations	125
Liste de rappel, maternité, retraité-es	26

Montréal	168
Québec	35
Abitibi-Témiscamingue – Nord-du-Québec	6
Bas-Saint-Laurent	9
Cœur-du-Québec	8
Côte-Nord	9
Estrie	5
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	7
Lanaudière	5
Laurentides	7
Montréal	14
Outaouais	3
Saguenay-Lac-St-Jean	10
Alberta	3
Kingston	1

ANNEXE 3

DONNÉES COMPILÉES DES FICHES D'ÉVALUATION

- À la question « **Décrivez votre niveau de satisfaction général de l'événement** » sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « pas du tout satisfait » et 5 étant « très satisfait » : la note moyenne a été de **4.8/5**.
- À la question « **Les sujets abordés ont-ils répondu à vos attentes ?** »
 - 87 % Oui
 - 8,5 % En partie
 - 4,5 % Pas de réponse
- À la question « **Le climat de discussion dans votre atelier était-il adéquat (respect de l'opinion de l'autre, prise de parole équitable, etc.) ?** » sur une échelle de 1 à 5, nous avons une moyenne de **4.8/5**.
- À la question « **Les explications données en début d'événement étaient-elles claires ?** » sur une échelle de 1 à 5, nous avons une moyenne de **4.6/5**.
- À la question « **Les informations fournies pour la préparation de l'événement (porte-document sur les rendez-vous du STTCSN) ont-elles été utiles ?** » sur une échelle de 1 à 5, les réponses ont été :
 - 65 % Oui
 - 5 % Non
 - 22 % En partie
 - 8 % Pas de réponse
- À la question « **La formule choisie était-elle adéquate ?** », les réponses ont été :
 - 93 % Oui
 - 0,6 % En partie
 - 6,4 % Pas de réponse

ANNEXE 3

DONNÉES COMPILÉES DES FICHES D'ÉVALUATION

Quelques commentaires recueillis des fiches d'évaluation

➤ Sur la formule

« Très bonne formule à refaire. Dynamique, ouverte, conviviale, fraternelle »

« Ça venait de la base, elle prenait la parole. Souhaitons que nous allions au-delà des paroles »

« Quel succès ! Maintenant c'est ce qu'on en fera qui établira sa pertinence. Mais aussi exceptionnelle la procédure soit-elle, attention à ne pas la réutiliser trop souvent, pour ne pas la brûler »

« C'est un événement historique. C'est le déclic qui nous fallait »

« Formule intéressante, tous les participants exprimaient leur point de vue. Il y avait des discussions de fond sur thème/ateliers »

« Vous avez exploité la force du groupe avec une telle formule. On pouvait comprendre l'origine des problèmes, le vécu des gens et des pistes de solutions réalistes et réalisables. Bravo ! »

« C'était bien les ateliers surtout que nous étions libres d'aller à ceux désirés »

« Beaucoup apprécié écouter l'opinion de mes collègues et de découvrir d'autres opinions »

« À recommencer. À plus petite échelle, plus régulièrement au STTCN. À exporter dans le reste du mouvement »

« Très intéressant que ce soit les participants qui mettent sur pied les thématiques des ateliers »

« À refaire chaque année si possible. Serait une formule pertinente pour rédiger notre cahier de demandes pour prochaine négo »

« Prévoir dîner le vendredi et samedi a énormément simplifié les journées. L'organisation fut parfaite du début à la fin, je me suis sentie réellement impliquée dans mon STT. »

« Excellente expérience. Beaucoup plus pertinent que débats en AG »

« Questions anonymes ont favorisé l'émergence de plusieurs sujets qui n'auraient certainement pas été abordés autrement »

« Logistique était incroyablement huilée. Utilisation du courriel était bien encadrée et pratique »

« Axé sur la mobilité, aurait été intéressant que gens se déplacent plus d'atelier en atelier, peut-être à l'aide de chronomètre »

« Tout le monde pouvait intervenir sans avoir de commentaires négatifs »

« Gros, gros plus pour formule ouverte, on s'est approprié le forum dès le départ. Nous aimerions reprendre le concept pour le congrès de notre fédération »

« Moins apprécié intervention conférencière, pas contenu, mais façon théorique d'aborder les sujets »

ANNEXE 3

DONNÉES COMPILÉES DES FICHES D'ÉVALUATION

➤ **Sur les suites à donner**

« Travail de synthèse me semble immense »

« J'attends impatiemment les suites »

« Certaines craintes sur opérationnalisation idées ressorties »

« Faut s'inspirer de cette formule pour les suites, notamment avec des ateliers pour les AG notamment pour débats plus politiques afin de favoriser prise de parole du plus grand nombre »

« On devrait faire une rencontre mixte de ce type. La preuve qu'on est rendus là »

« À refaire chaque année. Servirait à établir un plan de travail pour l'année et permettre des débats en AG sur les sujets qui nous interpellent. À refaire aussi dans une réunion en juin, avec les élus, au lieu d'une réunion de la rentrée, faire une réunion de sortie, pour nommer les défis de l'année à venir et permettre de faire un réel plan de travail qui nous interpelle. Que ce ne soit pas canné à l'avance »

« Planifier des ateliers pendant les AG surtout sur des points épineux »

« Reprendre la formule, mais avec des recommandations et actions que nous pourrions mettre en place »

« Garde un excellent souvenir, souhaite cependant que ces échanges puissent changer concrètement notre mouvement, sans que le tout soit répertorié dans un document tabletté »

« À refaire assurément, à reproduire dans les syndicats locaux, piste réelle pour la vie syndicale, merci d'avoir osé faire différemment »

« Espérons que le tout va servir et que cela va améliorer nos conditions de travail et nos charges de travail »

« Hâte de voir ce que nous allons faire de tous ces commentaires »

« Hâte entendre conclusion et suites à donner »

« Plus vite dans l'action avec ce forum, mais le après, les résultats concrets et nouvelle manière de faire les choses va-t-elle changer ? Attends les résultats pour mieux travailler ensemble »

ANNEXE 4

DISCOURS D'OUVERTURE DE GUY MARTIN, PRÉSIDENT DU STTCSN

Camarades,

J'ai l'immense plaisir d'ouvrir le présent forum auquel vous avez choisi toutes et tous de participer et qui est sans contredit, la pièce maîtresse de notre plan de consolidation comme syndicat.

La réussite de cet événement va dépendre de nous tous et du cœur que nous allons y mettre. D'ailleurs, le thème qui a été retenu, *Au cœur du mouvement* nous renvoie inévitablement à la place que nous occupons dans le mouvement en tant que militant à plein temps et à notre rôle comme salarié au sein de la CSN, notamment de notre rôle-conseil.

Comme vous avez pu le constater des documents qui vous ont été transmis en vue du présent forum, notre place comme salarié a été l'objet de nombreux débats au fil des ans, et ce, depuis la fondation de notre syndicat.

Ce rôle-conseil, nous nous devons de l'exercer partout où nous avons l'occasion de l'exercer au sein du mouvement, que ce soit auprès des syndicats que nous desservons, auprès des instances de l'organisation affiliée ou des instances confédérales auxquelles nous participons, que ce soit au sein de notre équipe de travail.

C'est en participant activement aux discussions relatives aux enjeux soumis à ces différents forums que nous sommes à même de jouer pleinement notre rôle-conseil, et ce, peu importe notre catégorie et notre groupe d'emploi ou notre statut d'emploi.

D'ailleurs, j'ai été à même de constater la richesse de la contribution des salariés pendant la tournée sur la vie syndicale.

Durant cette tournée, il m'a été donné de faire le constat, comme nombre de gens parmi vous, que dans les prochains mois nous devons nous adresser comme mouvement à la nécessité de revoir nos façons de faire afin d'opérer les ajustements rendus nécessaires pour donner les services aux syndicats avec les ressources dont dispose le mouvement et mettre en place un redéploiement susceptible d'asseoir des bases solides, quitte à remettre en question le cas échéant certains aspects relevant de l'autonomie des organisations. Des idées ont émergé lors de cette tournée, qui se poursuit. Certaines pourraient être qualifiées de radicales, d'autres de déstabilisantes.

Une chose est certaine, je pense que comme salariés nous devons prendre part à ces réflexions.

Nous devons faire partie du changement !

Notre place dans le mouvement est indéniable !

Notre rôle-conseil est plus que jamais pertinent.

Ce forum sera l'occasion de faire le point sur notre adhésion à nos valeurs, qui sont traduites dans des documents fondateurs de notre syndicat et du mouvement CSN, qu'il s'agisse de nos règles de débats, de nos statuts et règlements, de notre code d'éthique, de la déclaration de principes

ANNEXE 4

DISCOURS D'OUVERTURE DE GUY MARTIN, PRÉSIDENT DU STTCSN

de la CSN ou de nos règles de fonctionnement, comme le travail d'équipe consacré au chapitre 8 de notre convention collective et de son annexe B.

Il sera également l'occasion de jeter les bases sur lesquelles nous pourrons entreprendre les discussions avec les militants élus du mouvement dans un forum à être déterminé afin que nous puissions établir ensemble le redéploiement de l'ensemble des forces militantes du mouvement en poursuivant des objectifs communs, notamment ceux d'en assurer la pertinence et la pérennité.

Durant ces trois jours, nous aurons à mener des débats sur des questions qui nous tiennent à cœur et sur d'autres qui peuvent être sensibles.

Nous allons devoir actualiser nos valeurs et nos règles pour mieux les consolider. Parmi les grandes valeurs du mouvement comme du syndicat, on retrouve la démocratie, suivant laquelle s'exerce l'action syndicale et qui se reflète entre autres par les règles de débats et les pratiques adoptées par le mouvement.

Ce forum est l'occasion de se rappeler nos règles de débats, nos valeurs, mais il ne faudrait pas craindre de les actualiser pour ainsi repartir sur de bonnes bases tout en s'assurant de préserver certaines d'entre elles, comme celle de l'obligation de ralliement.

Avons-nous toutes et tous encore la même lecture de ces règles ?

Par exemple, avons-nous une perception commune du rôle et des responsabilités qui nous échoient en tant que membre d'une équipe de travail ? De ce qu'implique travailler en collégialité ?

Notre Code d'éthique de 1979, qui a été actualisé en 2003, est-il toujours d'actualité et quelles sont ses implications eu égard à nos communications entre nous, qu'il s'agisse d'assemblée de corridor ou de l'utilisation des communications électroniques ?

Dans un autre ordre d'idée, sommes-nous en mesure de dégager une compréhension commune de ce que cela implique de travailler pour la CSN, de ce que signifie la notion de « selon les besoins du service » et de l'arrimage de cette exigence avec celle de la conciliation famille-travail ?

Pour finir, camarades, je suis confiant sur une chose : nous ferons ces débats de manière respectueuse en ayant à l'esprit la recherche du consensus et à défaut, l'adhésion du plus grand nombre. Pour cela, rappelons-nous que la confrontation doit être celle des idées et non des personnes. Respectons l'opinion de l'autre et soyons prêts à voir nos idées remises en question. L'opinion de chacune et de chacun d'entre nous est importante, que nous soyons personne conseillère, employée du groupe II ou du groupe III, que nous ayons acquis notre permanence ou pas, que nous soyons membre actif ou membre adjoint.

Je n'ai aucun doute sur notre capacité de dégager collectivement des pistes qui mèneront à des propositions concrètes dans l'avenir. Propositions qui nous ressembleront et qui nous

ANNEXE 4
DISCOURS D'OUVERTURE DE GUY MARTIN, PRÉSIDENT DU STTCSN

rassembleront, et ce, afin d'embrasser le changement. D'en faire partie. D'être Au cœur du mouvement !

Camarades, je vous remercie d'être ici aujourd'hui et je vous souhaite à toutes et à tous, en mon nom personnel et au nom du comité exécutif du STTCSN, un excellent forum et de très bons débats !

ANNEXE 5
ALLOCUTION DE MIRIAM FAHMY

La participation : clé du renouveau syndical

Conférence prononcée par Miriam Fahmy

Lors du Forum ouvert syndical du STTCSN

Au Château Mont-Saint-Anne de Beaufort

Le 24 novembre 2017

Chers camarades, chers amis,

C'est un grand honneur et un plaisir d'être avec vous aujourd'hui pour démarrer ce Forum syndical ouvert.

Je me sens toujours chez moi dans les événements de la CSN, un peu comme si je faisais partie de votre famille. Cette impression me vient peut-être à cause de notre communauté de pensée, mais aussi à cause de l'accueil chaleureux que vous me réservez à chaque fois.

Vous êtes réunis cette fin de semaine dans un contexte difficile, je le sais. La perte récente de membres lors du changement d'allégeance dans le système de santé, et les pertes de postes qui ont suivi, posent un défi à la fois de sens et d'organisation pour vous tous, employés de la CSN.

Je ne ferai pas l'analyse de ces événements, je devine que vous l'avez déjà faite à maintes reprises, pour tenter de comprendre ce qui s'est passé.

Je préfère pour ce bref moment que je passe en votre compagnie, regarder vers l'avant.

Votre objectif pendant ce forum c'est de vous donner un élan collectif pour les mois et années à venir. Je propose donc d'explorer quelques enjeux qui, il me semble, émergent du contexte actuel et pointent vers des pistes d'avenir pour la CSN et pour vous plus spécifiquement.

Je vous parle sur votre heure de dîner. L'adage dit qu'il faut manger avec la bouche fermée. Mais heureusement l'adage ne dit rien au sujet des oreilles ouvertes ! Je vais m'adresser à vous pendant une trentaine de minutes, et ensuite je resterai pour qu'on puisse échanger tous ensemble si vous le souhaitez.

J'aimerais mettre la table en vous racontant une anecdote personnelle.

Depuis toujours, l'injustice et les inégalités m'indignent. Ça heurte ma croyance profonde que tous les humains ont droit à la dignité, à l'opportunité de s'épanouir, de réaliser leur plein potentiel.

Il y a 10 ans j'ai fait un séjour en Suède. Pendant les 6 mois que j'ai passés là, j'ai été saisie d'une grande réalisation : une société peut, si elle a la volonté de le faire, mettre tout en œuvre pour tendre vers l'égalité de ses citoyens.

Cette réalisation en poche, je suis rentrée au Québec investie d'une mission : de travailler pour convaincre nos dirigeants, et par la bande mes concitoyens, d'adopter des politiques qui favorisent l'égalité.

J'ai passé 7 ans à plancher là-dessus avec mes collègues de l'INM : à mener des recherches, à publier des articles, des livres, des brochures, à produire des mémoires, à aller en commission

ANNEXE 5

ALLOCUTION DE MIRIAM FAHMY

parlementaire, à faire des campagnes, du plaidoyer, à organiser des activités avec des experts, à mobiliser des milliers de citoyens à travers le Québec, à travailler avec une foule d'organisations partenaires pour construire une compréhension et un argumentaire en faveur de politiques publiques plus égalitaires.

Les libéraux au pouvoir sont restés de glace devant nos arguments, et en 2014, le gouvernement Couillard a mis en place les politiques les plus antisociales de toute l'histoire moderne du Québec. Les inégalités ont continué de se creuser, le tissu social à se fragiliser et la pauvreté et l'exclusion sociale à rester inchangées.

J'ai été forcée de conclure que ce rêve de construire une société distincte motivée par la justice et la solidarité sociale dépendait d'une poignée de gens au pouvoir qui, eux, n'en avaient rien à cirer.

J'étais fâchée. Je me sentais démunie : toutes les stratégies qui, historiquement, avaient fonctionné pour faire des gains sociaux n'étaient d'aucun secours devant un gouvernement sourd et aveugle.

J'ai passé trois longues années à me demander par quel bout il fallait reprendre cette lutte. Je me suis demandée quel pouvoir il me restait, au fond.

Et puis récemment, j'ai opté pour changer de stratégie, pour agir directement sur un des facteurs d'accroissement des inégalités. J'ai commencé à travailler avec des collègues sur un projet pour démocratiser les entreprises. L'idée étant qu'une économie plus égalitaire c'est une économie qui est plus démocratique. On est en train de développer des approches pour conseiller les organisations afin qu'elles se démocratisent, pour travailler à leur échelle.

Mais ça ne se fait pas en criant ciseau. La recherche et le plaidoyer, c'est ce que je sais faire. Et là je dois mettre de côté -- partiellement ! -- mon travail sur les politiques publiques, sur les grands enjeux de société pour devenir... une entrepreneure.

Je dois apprendre des nouvelles façons de faire. Ces nouvelles façons sont au service du même objectif qui m'animait avant, mais elles empruntent des nouveaux chemins. Je vous avoue que ce changement n'est pas facile à opérer, c'est même épeurant. Mais c'est aussi galvanisant et excitant.

Je vous raconte ça parce qu'aujourd'hui je veux justement vous parler de changement.

- De changement de perspective,
- de changement de stratégie
- et de changement de soi.

Commençons par la perspective. J'ai toujours été une fervente défenseuse du syndicalisme à la manière CSN, un syndicalisme de combat, qui cible des enjeux situés en dehors du cadre strict des relations de travail, qui constitue des alliances larges sur ces enjeux et mène des campagnes afin d'améliorer la société. Ce n'est pas une voie facile, car on le sait, le syndicalisme de combat peut se heurter à la résistance des membres.

ANNEXE 5

ALLOCUTION DE MIRIAM FAHMY

Néanmoins il est une dimension nécessaire de l'action syndicale, il caractérise la CSN depuis ses débuts, et il me semble qu'il continue de faire partie de son ADN.

Mais récemment je me suis dit que la séparation historique que l'on fait entre le syndicalisme de transformation sociale d'un bord et le syndicalisme d'affaires de l'autre, cette dichotomie me semble comme un faux débat. Je me suis même dit que cette division n'a jamais vraiment existé et qu'il vaudrait mieux changer de perspective à ce sujet.

Pourquoi est-ce un faux débat ?

Eh bien d'abord parce que l'histoire nous montre que la justice en milieu de travail est *en soi* un levier majeur de la transformation sociale -- ce n'est pas un truc à part ! Le syndicalisme, ici comme ailleurs, a été un des plus grands promoteurs du progrès social des 100 dernières années.

Ensuite : parce que le « premier front » est intrinsèquement lié au à la transformation sociale.

Dans sa forme idéale, les processus de syndicalisation, de représentation, de négociation, et même de grief -- en bref, la vie syndicale -- éveillent les consciences, font émerger chez les travailleurs leur identité collective, celle de citoyen en plus de celles de salarié et de consommateur. Ces processus de base du syndicalisme font -- ou du moins *devraient* faire prendre conscience aux travailleurs que leurs intérêts sont intrinsèquement liés à ceux des autres travailleurs, et par extension à ceux des autres citoyens.

C'est donc par **le renforcement de l'organisation syndicale elle-même** qu'on réussira à renforcer le front social, en ouvrant les esprits, en préparant le terrain.

C'est cette connexion entre les deux fronts qu'il faut rendre apparente à tous ceux qui pensent qu'il faudrait abandonner l'un pour se concentrer sur l'autre.

C'est précisément cette connexion qu'il faut cultiver autant que possible pour résister à la pression qui voudrait réduire le syndicalisme à son sens et à son action les plus stricts.

Cette constatation que je viens de partager avec vous, sur l'importance de renforcer les pratiques organisationnelles, j'y suis arrivée aussi par un tout autre chemin.

Quand on fait l'analyse du contexte économique, force est de reconnaître que la mondialisation et la nature toujours changeante du capitalisme ont rendu les choses très difficiles pour le syndicalisme. Ces facteurs externes ont eu une énorme incidence sur la capacité d'action des syndicats. Et cela fait presque 40 ans que nous subissons des facteurs externes que nous ne contrôlons pas, et la conjoncture politique actuelle ne nous donne pas raison de croire que nous en sortirons de sitôt.

Alors que nous reste-t-il ? Il nous reste la possibilité de changer de stratégie pour transformer ce que nous contrôlons. Comme dans mon anecdote du début.

Parce que les tendances du monde du travail ne sont pas proches de changer : les formes d'emplois se sont diversifiées, les lois du travail ne seront pas adaptées de sitôt et donc le mode d'organisation traditionnel des syndicats n'est plus aussi apte qu'avant à jouer son rôle de représentation des travailleurs.

ANNEXE 5

ALLOCUTION DE MIRIAM FAHMY

Je sais qu'à la CSN vous vous attaquez à ces défis en explorant des innovations, comme par exemple les centres de travailleurs, qui permettent de créer des solidarités entre les différents syndicats ou entre les travailleurs syndiqués et non syndiqués. Vous évaluez comment élargir vos structures pour intégrer les travailleurs et les citoyens qui sont exclus des bénéfices du Code du travail. Vous réfléchissez à des façons d'étendre la syndicalisation et la négociation collective au-delà des milieux de travail isolés, divisés sur le territoire. Vous envisagez des nouvelles formes de représentation collective pour des groupes de travailleurs longtemps exclus : les minorités visibles, les professionnels, les travailleurs autonomes et précaires. Vous réfléchissez aux meilleures façons de créer de la solidarité entre les catégories et les groupes d'emploi. Vous pensez même, comme je le fais avec mes camarades, à des façons d'augmenter le pouvoir des travailleurs dans le contrôle et la gestion des entreprises. Vous multipliez les stratégies, afin de les adapter au terrain et à la conjoncture actuelle. Ce sont des chantiers difficiles, mais nécessaires, des chantiers qui se travaillent sur le long terme, et je vous félicite de vous y engager.

Mais vous pouvez aussi agir à court et moyen terme, vous pouvez transformer vos pratiques internes pour accroître l'engagement et la participation des membres, pour susciter cette prise de conscience des travailleurs en créant des nouveaux espaces de mobilisation, dont j'aimerais vous parler brièvement.

Rappelons-nous d'abord le constat de Marx et Engels : afin d'augmenter leurs profits, les capitalistes ont rassemblé les travailleurs sur un même lieu. Ce faisant, ils ouvraient la porte à la découverte de l'identité de classe, à cette prise de conscience par les travailleurs qu'ils formaient un groupe, avec une capacité d'action collective. 150 ans plus tard, le sentiment d'appartenance et l'identité syndicale sont encore et toujours le fondement du renouveau syndical que tout le monde appelle de ses vœux. Mais la société a beaucoup changé depuis l'époque de Marx. C'est devenu plus difficile de susciter le sens de la communauté dans un contexte où les identités sont multiples, et bigarrées, où les parcours individuels sont complexes, où l'individualisme s'accroît.

Quand on a parlé des raisons de la désaffiliation en santé, on a beaucoup parlé de l'identité des travailleuses et travailleurs. Chacun veut désormais que son identité singulière soit reconnue et défendue.

Mais cette reconnaissance ne nous fait rien gagner en pouvoir réel. Pendant ce temps-là, la lutte pour l'égalité sociale et économique, pour le pouvoir des travailleurs et non-travailleurs, cette lutte-là vacille et est reléguée au second plan.

Ce qui devrait nous obséder ce sont des gains matériels et tangibles. Et pour y parvenir, nous devons sans cesse nous rappeler que nous sommes unis, plutôt que de mettre tous nos efforts à relever ce qui nous distingue. Il ne suffit pas de l'annoncer, de l'appeler de nos vœux, pour que ce sentiment d'appartenance advienne ; il faut mettre en œuvre des mécanismes qui le développent et l'entretiennent.

Oui, on entend souvent que les membres des syndicats ne se considèrent plus que comme des consommateurs de services. Comment faire pour qu'ils se perçoivent comme des participants

ANNEXE 5

ALLOCUTION DE MIRIAM FAHMY

actifs et dynamiques de la vie syndicale ? La mobilisation des troupes se vit au quotidien. C'est tout le processus d'éducation, d'écoute et de dialogue des membres, entre eux, et avec vous.

On déplore souvent la faible participation aux assemblées. Oui les gens ont des vies très occupées, ils sont à la course, mais ils sont aussi rebutés par la procédure formelle des assemblées. Je vous enjoins à créer des espaces moins rigides d'information et de dialogue, pour qu'un véritable apprentissage puisse se faire.

La collaboration et la délibération sont des pratiques qui s'apprennent et se perfectionnent. Heureusement ce sont des pratiques que vous connaissez bien et que vous maîtrisez déjà ! N'oublions pas que le processus même de syndicalisation d'un milieu de travail *est justement* un processus de dialogue.

Vous connaissez peut-être l'histoire des midinettes. Ces 5000 travailleuses du textile qui se sont organisées et ont fait la grève en 1937. On les appelait midinettes parce qu'elles avaient droit à un petit dîner -- une dinette -- à midi. Dans un article publié récemment dans la revue Nouveau Projet, Marc-André Cyr nous rappelle leur histoire.

Elles travaillaient 60 heures par semaine dans des conditions d'hygiène lamentables, avec des salaires souvent payés à la pièce. Sous la bannière de l'Union internationale des ouvriers du vêtement pour dames, elles ont déclenché la grève. Plus d'une centaine d'ateliers montréalais ont été paralysés. Le premier ministre du Québec et le ministre de la Justice ont demandé l'arrestation des principaux dirigeants syndicaux.

On est à l'époque de la montée du fascisme, de l'anticommuniste et de l'antisémitisme.

Parmi ces travailleuses, on retrouve des femmes d'origines canadienne-française, anglaise et juive.

Elles sont mobilisées par la grande militante syndicaliste et féministe Léa Roback, sous le leadership de Rose Pesotta, une anarchosyndicaliste qui avait une vision particulière de l'organisation ouvrière. Pour elle, le syndicat devait non seulement défendre les femmes sur leur lieu de travail, mais aussi s'impliquer dans leur vie de tous les jours. À partir de 1936, les ouvrières ont pris des cours de langues, d'histoire, de politique et d'économie ; elles ont développé leurs habiletés sportives en jouant au football, au basketball et aux quilles ; elles ont participé à des pièces de théâtre, organisé des concerts et des bals.

Un mois après le déclenchement de la grève elles ont obtenu gain de cause : une augmentation de salaire de 10 %, la semaine de 44 heures, la reconnaissance du temps supplémentaire, une journée de repos le samedi.

Ça m'émeut toujours d'entendre ces récits de lutte ouvrière. Celui-ci en particulier nous montre que, à une époque où l'intolérance ethnique montait, ces femmes d'horizons très différents ont réussi à créer des liens entre elles à travers leur condition d'ouvrières.

Cette solidarité a non seulement été essentielle à leur bataille, mais elle a aussi été une forme de contestation du patriotisme paternaliste et des dérives politiques de l'époque.

ANNEXE 5

ALLOCUTION DE MIRIAM FAHMY

Cet épisode s'est passé dans un contexte bien différent du nôtre, mais il nous rappelle que le syndicalisme marche quand il crée des occasions pour que les travailleurs se connaissent, échangent entre eux au sujet des choses qui les préoccupent et qui les touchent et, au travers de ces rencontres, en viennent à être habités par ce sentiment crucial, la pierre angulaire du syndicalisme transformateur : le sentiment qu'ils partagent une communauté de destin.

Et donc, multiplier les structures collectives de décision, mettre en place, au sein même des milieux de travail et dans le quotidien des travailleurs, des pratiques concrètes de délibération et de mobilisation, créer des occasions pour que les travailleurs apprennent à se connaître et à comprendre leurs aspirations mutuelles : toutes ces stratégies sont bonnes pour construire une adhésion consciente des individus au mouvement, cette adhésion consciente est la condition nécessaire pour l'essor du mouvement.

Il y a une citation de la militante et poète Américaine Alice Walker que j'aime beaucoup.

Elle dit : « La façon la plus courante que les gens abandonnent leur pouvoir, c'est en pensant qu'ils n'ont pas. »

Cette notion de pouvoir est une clé importante. Renforcer le pouvoir syndical revient à renforcer le pouvoir que chacun et chacune perçoit en lui et en elle, à tous les échelons.

À cet égard, prenons un moment pour démystifier le pouvoir en 2 points :

1— les sauveurs n'existent pas

2— le pouvoir ce n'est pas quelque chose qu'on nous donne, c'est quelque chose qu'on se donne

Toute cette idée de rencontre, de dialogue, de participation, de délibération et de pouvoir, repose sur un principe de base : le partage de la responsabilité entre tous les acteurs de la CSN.

Ce qui m'amène à vous parler de votre rôle à vous, en explorant le sens de ce thème qui nous est proposé aujourd'hui : « Au cœur du mouvement ».

- Du cœur

- et du mouvement.

Deux ingrédients pour vous accompagner pendant la fin de semaine, mais aussi pendant les prochains mois et les prochaines années.

Commençons par le mouvement. J'ai vérifié l'étymologie du mot, et c'est *movere*, en latin.

Ça veut dire : remuer. C'est vrai que le syndicalisme remue ; il brasse le monde ; il crée des nouveaux rapports de force, il change des vies et il change la société. On pourrait aussi comprendre remuer dans le sens de : les événements des derniers mois vous ont remués. Mais un mouvement, ça s'en va nécessairement quelque part. Alors on pourrait comprendre ce slogan « Au cœur du mouvement » comme un appel à vous donner une vision et une direction communes.

C'est un cliché de dire que quand on traverse une crise, c'est l'occasion de se donner un nouveau souffle. Et pourtant ça me semble tellement vrai. La marche du progrès trouve souvent son

ANNEXE 5

ALLOCUTION DE MIRIAM FAHMY

impulsion dans un recul. Ce moment difficile fournit un prétexte pour renouveler votre vision et vos pratiques.

Comme je vous le disais au début, et vous le savez déjà, le changement, c'est pas facile ni à accepter ni à mettre en œuvre. Le changement crée de la friction en nous et entre nous.

Mais ça peut aussi être galvanisant et excitant. Changer vos façons de faire — mais toujours au service de vos objectifs historiques -- c'est un processus qui ne peut réussir que s'il mobilise largement. Devant la complexité des enjeux auxquels vous êtes confrontés, les changements doivent être pensés par tous et à tous les niveaux de l'organisation. Par vous et par vos collègues.

Ce qui m'amène à notre deuxième ingrédient : le cœur. Le premier sens que je veux donner à ce terme c'est que vous êtes les acteurs centraux de la CSN, ou, pour filer la métaphore, vous pompez le sang dans les veines du mouvement. Une façon de dire que sans vous, tout cela serait impossible. J'aimerais donner un autre sens à ce terme. Le cœur, c'est le sentiment d'engagement qui nous habite dans notre travail.

Ce sentiment est personnel, il s'ancre dans les individus, dans chacun d'entre nous, dans un « JE » solide. Ça peut sembler contre-intuitif, quand on parle de solidarité et d'engagement, de parler des individus. Mais je sais que c'est grâce à la force des individus, à leurs convictions profondes, à leur responsabilisation, qu'on peut créer des mouvements collectifs forts et durables.

La volonté de s'engager est une chose fascinante parce qu'elle est intangible. Il y a tout plein de forces à l'œuvre dans notre vie qui nous y encourage ou nous en décourage.

Les ennemis de l'engagement, c'est la routine, l'aliénation, les gestes quotidiens que l'on pose sans réfléchir à force de les faire sans arrêt, les problèmes de la vie de tous les jours qui accaparent notre esprit, le repli sur soi, sur nos besoins, nos bobos.

Les ennemis de l'engagement c'est le cynisme ou le fatalisme, le sentiment d'impuissance qui nous fait dénigrer un projet ou une démarche avant même d'en avoir vraiment évalué les mérites.

Les ennemis de l'engagement c'est l'ignorance et l'isolement, rester dans sa zone de confort.

Nous sommes tous en proie à ces attitudes, parce qu'elles font partie de la condition humaine, mais aussi parce que nous évoluons dans une société qui les cultive.

Le danger c'est quand ces facteurs se multiplient et finissent par nous paralyser.

C'est pas très commode d'être paralysés quand notre mission c'est d'être en mouvement.

Heureusement, il y a aussi ce que j'appelle : les alliés de l'engagement. Ce sont des antidotes aux ennemis. La philosophe américaine Martha Nussbaum, qui a travaillé sur les questions de démocratie et de justice sociale, elle appelle ça les « émotions démocratiques » :

Il y a l'ouverture d'esprit, qui nous fait prendre du recul par rapport à ce qu'on vit pour découvrir ce qui se trouve à l'extérieur de notre univers immédiat ; et son corolaire la tolérance.

Il y a l'estime de soi, qu'on construit en prenant des risques et en agissant malgré nos peurs.

ANNEXE 5

ALLOCUTION DE MIRIAM FAHMY

Il y a le courage pour surmonter les obstacles quand on a un objectif qui en vaut la peine.

Il y a l'esprit critique qui nous enjoint à ne pas plier aveuglément devant l'autorité.

Il y a la curiosité et l'imagination qui nous permettent d'esquisser dans notre esprit à quoi pourrait ressembler le futur qu'on veut construire, et comment y arriver.

Avec ces qualités, les individus deviennent des JE forts, et avec des JE forts on fait des NOUS forts. Et j'ai la conviction qu'on peut développer et encourager ces qualités en nous et chez les autres à travers des espaces de rencontre, de discussion, de délibération. J'ai acquis cette conviction en travaillant pendant 10 ans en participation citoyenne. J'ai eu cette énorme chance d'avoir organisé ou animé des dizaines d'activités, où on invitait des citoyens à se rassembler pour discuter d'une foule d'enjeux sociaux.

Et pendant toutes ces années, j'ai été témoin d'un phénomène bien particulier, que je veux partager avec vous.

Quand les gens arrivent dans ces événements pour parler d'éducation ou de santé ou de fiscalité ou d'immigration ou peu importe, ils arrivent parfois incertains de ce qu'ils font là ; ou parfois au contraire ils sont crinqués parce que quelque chose les indigne profondément et ils veulent se faire entendre. Ils arrivent avec leurs idéaux et leurs espoirs, mais aussi avec leurs préjugés, avec des idées toutes faites sur certaines choses, avec leurs appréhensions et leurs peurs. Et au courant de l'activité, au contact des autres, ils se transforment.

Les plus fermés s'ouvrent. Les plus boqués mettent de l'eau dans leur vin. Les plus timides osent parler. Les plus intolérants se mettent dans les souliers de leurs concitoyens. Ils s'écoutent et ils se regardent les uns les autres. Ils sont transformés par le simple fait de partager un espace physique qui devient un espace de réflexion.

Et ils repartent plus confiants, pas seulement dans leurs capacités et dans leurs connaissances, mais surtout dans la pertinence de leur rôle comme citoyen engagé.

Ça ne se faisait pas tout seul. Avec mes collègues de l'INM, on réfléchissait beaucoup à ces rencontres. On se demandait comment favoriser le dialogue et la délibération entre des dizaines ou des centaines de citoyens. On prenait le temps de concevoir les processus pour qu'ils fassent appel au meilleur des participants. On se souciait de l'accueil, de l'inclusion, de l'écoute et d'une foule de petits détails, qui allaient de la disposition de la salle, au temps alloué aux pauses, à la façon de formuler les questions qu'on soumettait à la délibération, et au langage qu'on utilisait quand on s'adressait à eux.

On disait que ce qu'on faisait c'était de créer des espaces d'éducation citoyenne. Mais je pense que c'était des espaces d'ouverture du cœur.

Je vous invite à vous donner ces espaces-là, à les multiplier, et à les cultiver. Afin de susciter le mouvement de l'engagement chez vous, chez vos collègues et chez tous les membres que vous servez.

ANNEXE 5

ALLOCUTION DE MIRIAM FAHMY

Et justement, l'exercice de forum ouvert que vous menez aujourd'hui s'inscrit dans cet esprit de co-construction. La formule du forum ouvert est inspirée du principe que tout le monde peut participer, que les idées et la parole de tous comptent. Elle repose sur les principes de l'auto-organisation, de la résolution de problème, de la créativité, du travail d'équipe et de l'action éclairée.

Tantôt vous avez pris la responsabilité d'identifier les sujets qui vous touchent, vous passionnent ou vous préoccupent.

Les ateliers de cet après-midi seront l'occasion de réfléchir ensemble, de donner une vision et une impulsion commune à votre engagement, de concevoir des nouvelles façons de faire pour continuer d'avancer ensemble.

C'est donc dire que votre capacité à travailler ensemble est non seulement importante, elle est une partie de la solution.

Merci de votre écoute.