

Négociation dans les secteurs public et parapublic : un processus complexe

Document de réflexion présenté à la réunion du
regroupement cégep des 8 et 9 novembre 2012

RECOMMANDATION DU BILAN DE LA NÉGOCIATION 2009-2011

Que le regroupement cégep examine rapidement le sens des mandats démocratiques ainsi que les rôles respectifs du comité de négociation et de mobilisation, du comité de stratégie et du regroupement.

Note : Ce texte pourrait être enrichi à la suite de l'analyse de la FNEEQ concernant la lutte étudiante.



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| Introduction..... | 3 |
| 1. La complexité de la négociation..... | 3 |
| 2. Les grandes étapes de la négociation des conventions collectives des secteurs public et parapublic | 5 |
| 3. Un survol des bilans des trente dernières années | 7 |
| 4. La responsabilité politique et démocratique de la négociation..... | 8 |
| 5. Les rôles respectifs du comité de négociation et de mobilisation, du comité de stratégie et du regroupement | 10 |
| 6. Démocratie syndicale | 12 |
| Conclusion | 17 |
| Bibliographie..... | 18 |

Introduction

Ce texte se veut une contribution à la réflexion concernant le sens des mandats démocratiques et les marges de manœuvre des différents comités qui sont au cœur de la négociation et du regroupement cégep. Il s'inscrit dans la foulée des recommandations du regroupement cégep à la suite de la présentation du bilan de la négociation 2009-2011.

Que le regroupement cégep examine rapidement le sens des mandats démocratiques ainsi que les rôles respectifs du comité de négociation et de mobilisation, du comité de stratégie et du regroupement.

Dans un exercice qui vise à bien situer la problématique de la recommandation, nous ferons un rappel des éléments qui rendent complexe la négociation de notre convention collective et nous enrichirons la perspective de la recommandation en jetant un coup d'œil sur des recommandations de même nature dans les bilans de négociation antérieurs. Nous analyserons les *Règles de fonctionnement du regroupement des syndicats d'enseignantes et d'enseignants de cégep* en ce qui concerne la négociation puis nous aborderons le mandat sous l'angle de la démocratie syndicale.

1. La complexité de la négociation

La négociation des conventions collectives des secteurs public et parapublic est une opération des plus complexes. Un simple survol des différents acteurs permet à lui seul de comprendre que rien n'est simple.

En premier lieu, mentionnons que pour chaque accréditation syndicale l'employeur est le cégep. Toutefois, les agents négociateurs de la convention collective sont multiples.

Ainsi, les clauses de la convention qui relèvent des items énumérés à l'Annexe A de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives des secteurs public et parapublic* (Loi 37) sont de négociation locale quoique

les demandes relatives à ces clauses ont toujours été négociées nationalement soit à une table Fédération des cégeps et FNEEQ, soit à la table du Comité patronal de négociation des collèges (CPNC) comme ce fut le cas en 2010.

D'autres dispositions de la convention collective sont nationales et elles sont négociées à la table CPNC et FNEEQ. Enfin, les clauses relatives aux salaires, au régime de retraite et aux droits parentaux relèvent de la table centrale, regroupant le Conseil du trésor et la CSN. Une telle architecture pour la négociation d'une même convention collective qui se déroule à deux ou trois tables demande déjà une réflexion stratégique importante.

C'est pourquoi, à chaque négociation, nous devons évaluer la possibilité de former des alliances avec d'autres fédérations ou organisations syndicales afin de maximiser notre rapport de force. De façon historique, la FNEEQ travaille en alliance avec les trois fédérations de la CSN qui représentent aussi des employé-es des secteurs public et parapublic. La coordination de la négociation des matières de table centrale est assurée par le comité de coordination des secteurs public et parapublic (CCSPP) et d'autres objets peuvent aussi faire l'objet d'harmonisation ou de coordination, selon la volonté des fédérations.

La pertinence de former une alliance sectorielle se pose aussi à chaque début de ronde de négociation. De plus, nous devons évaluer la possibilité de négocier en Front commun impliquant donc les autres organisations syndicales des secteurs public et parapublic. Ces alliances demandent de partager des analyses communes de la conjoncture et du cadre stratégique, de véhiculer le même message politique, etc. ainsi que d'harmoniser les demandes des différentes organisations.

Enfin, un dernier élément, majeur dans la négociation des secteurs public et parapublic, concerne le pouvoir de légiférer de l'employeur. Toute stratégie de négociation doit en tenir compte, les exemples d'abus du pouvoir législatif du gouvernement étant trop nombreux.

C'est dans ce contexte fort complexe qu'il nous faut placer une réflexion sur le sens des mandats démocratiques et des marges de manœuvre du comité de stratégie et du regroupement cégep.

2. Les grandes étapes de la négociation des conventions collectives des secteurs public et parapublic

Reprenons rapidement les grandes étapes des négociations des secteurs public et parapublic afin d'avoir une idée plus claire des difficultés, entre autres stratégiques, que pose le processus.

La première étape consiste à analyser la conjoncture politique, économique, et sociale dans laquelle se situe la négociation. Certains éléments de conjoncture concernent tous les employé-es de l'État, d'autres sont plus spécifiques au secteur de l'éducation, plus particulièrement au réseau collégial en ce qui nous concerne. Cette analyse, tant sectorielle que globale sera débattue par le regroupement cégep et possiblement partagée par les membres des assemblées. Le plus souvent, l'analyse comprend aussi le cadre stratégique, c'est-à-dire la stratégie générale de négociation. Au moment de la dernière négociation, par exemple, nous avons convenu d'une « négociation ciblée », chaque partie se concentrant sur des éléments précis à mettre au jeu. La conjoncture et le cadre stratégique sont communs aux fédérations de la CSN et s'il y a formation d'un Front commun, il est toujours souhaitable que l'analyse et le cadre stratégique soient partagés par l'ensemble des organisations du Front commun.

En ce qui a trait à l'élaboration de notre cahier de demandes, des grandes orientations sont mises de l'avant. À partir de ces orientations, une tournée des assemblées par le comité de négociation et de mobilisation s'ensuit. Elle a pour objectif l'élaboration d'un cahier de demandes qui reflète bien les besoins des membres des syndicats. À la suite de cette consultation, un cahier de demandes est soumis au regroupement et le cahier amendé fait l'objet d'une consultation formelle des assemblées. Au retour de consultation, des choix sont faits par les délégué-es au regroupement, des arbitrages entre les demandes sont nécessaires pour construire un cahier de revendications cohérent, permettant une négociation dont les objectifs sont atteignables.

Concernant les demandes de table centrale, après une consultation des assemblées, et une harmonisation en regroupement, il faut aussi compter quelques réunions du CCSPP pour une nouvelle harmonisation entre les quatre fédérations de la CSN. Puis, les demandes sont harmonisées entre les organisations du Front commun, le cas échéant. Vient ensuite le dépôt des cahiers de demandes aux différentes tables, souvent coordonné. Enfin, la négociation débute par une présentation des revendications syndicales, puis de celles de la partie patronale. Ces étapes varient peu d'une négociation à l'autre.

De plus, durant la négociation, les assemblées sont consultées sur des plans d'action, nécessairement lorsqu'ils proposent des moyens d'action lourds. Au retour des consultations, les délégué-es doivent, comme toujours, avoir des mandats d'harmonisation afin d'adopter un plan d'action partagé par le plus grand nombre. Terminons en rappelant qu'en cours de négociation, le regroupement peut choisir de consulter les assemblées sur tout sujet et au moment qu'il détermine.

Concernant les autres étapes du processus de négociation, alors là, il nous est impossible d'établir une suite d'événements obligatoires et nécessaires, de façon linéaire. Le processus dépend en grande partie de la conjoncture économique, politique, et sociale. Il dépend aussi du cadre stratégique développé en Front commun, des modifications de celui-ci en fonction de l'évolution, entre autres choses, de la négociation ou du contexte électoral.

Afin d'illustrer la complexité structurelle de la situation, sans compter le caractère politique de la négo, voici, en vrac quelques questions pour lesquelles aucune réponse claire, donnée d'avance, n'est possible.

Un changement de gouvernement pendant la négociation aura-t-il une incidence sur le processus, sur les orientations patronales de négociation? Négocierons-nous les demandes dites périphériques avant les demandes plus substantielles? Y aura-t-il formation de comités paritaires durant la négociation? Négocierons-nous les demandes sectorielles à une ou à deux tables? Adopterons-nous une démarche exploratoire avec la partie patronale en début de négo, sur les demandes périphériques, ou en fin de négociation? L'entente salariale interviendra-t-elle avant ou après l'entente sectorielle? Y aura-t-il une contre-proposition sur des demandes sectorielles ou sur les demandes salariales? La négociation se déroulera-t-elle rapidement ou s'échelonnera-t-elle sur plusieurs années? Le plan d'action contiendra-t-il des moyens d'action lourds simultanés ou rotatifs? Aurons-nous à déposer à nouveau une analyse de la conjoncture ou à revoir le cadre stratégique?

Serons-nous invités à participer à un blitz de négociation? La négociation se terminera-t-elle à la table de négociation, en comité restreint, voire dans le bureau du premier ministre? Le gouvernement imposera-t-il un décret? Si oui, sur l'ensemble des conditions de travail ou uniquement sur les objets de table centrale? Travaillerons-nous en alliance sectorielle ou non? Quel sera l'état de la mobilisation du Front commun? De la FNEEQ?

D'une négociation à l'autre, les réponses à ces questions ont été différentes. C'est pourquoi toute formalisation d'un processus nous apparaît contreproductive, car il est remis en question à chaque négociation. Dans ces conditions, le besoin de souplesse pour mener une négociation à terme, en optimiser les résultats pour nos membres et faire en sorte qu'elles et ils se sentent partie prenante à la négociation est toujours une question d'équilibre à faire et à refaire.

3. Un survol des bilans des trente dernières années

Depuis les années 80, période du début de nos lectures, huit bilans de négociation ont été produits. Tous ont soulevé ce même inconfort concernant les « marges de manœuvre » des comités de négociation et de mobilisation, du comité de stratégie et du regroupement. C'est pour le moins une préoccupation récurrente.

Nous ne retiendrons que quelques grandes lignes structurantes de ces bilans dans la mesure où plusieurs recommandations font davantage référence à une situation conjoncturelle particulière.

Chaque bilan propose des avenues afin d'améliorer le processus de négociation et de consultation des membres. En 1981, on propose que le cadre stratégique soit appliqué avec plus de souplesse, en 1983 on invite la FNEEQ à produire une analyse de la conjoncture qui lui soit propre, en complément de celle produite par la CSN. Mais, c'est surtout le bilan de 1984-1987 qui aura des conséquences importantes sur la structure de négociation interne de la FNEEQ et celle de la CSN. C'est à la suite de celui-ci que, au moment du congrès de la fédération de 1989, les regroupements seront mis en place, chacun étant autonome et responsable de tout ce qui concerne les négociations. C'est alors que les *Règles de fonctionnement du regroupement des syndicats d'enseignantes et d'enseignants de cégep* sont élaborées, et plusieurs recommandations des bilans antérieurs y sont intégrées. Les règles

précisent les mandats du comité de négociation et de mobilisation, la composition du comité de stratégie, le travail en collaboration avec les comités de la convention, les matières obligatoires de consultation des assemblées générales, etc.

En 1990, on invite le regroupement à se pencher sur les thèmes suivants : le recours à la question préalable et le respect des tendances à l'intérieur du regroupement, le rôle du regroupement en regard de la stratégie, de la mobilisation, des dossiers de négociation et le ralliement. En 2000, on précise à nouveau les objets de consultation des assemblées : les objets initiaux de négociation, les demandes de négociations, les plans d'action, l'entente de principe et toute autre question jugée pertinente par l'instance. Également, le regroupement cégep adopte la proposition à l'effet que le comité de négociation et de mobilisation prenne en charge les propositions globales de règlement au sectoriel et à la table commune en harmonisation avec les autres composantes du CCSPP. Enfin, le bilan de 2005 recommande qu'une réflexion sur les marges de manœuvre du comité de stratégie soit menée avant la prochaine négociation, sans indiquer d'orientations claires. Le regroupement, après en avoir débattu, n'a pas cru bon de faire de recommandations précises.

4. La responsabilité politique et démocratique de la négociation

Afin de bien situer la portée de la recommandation du regroupement, il faut, nous semble-t-il, réfléchir sur la portée de l'énoncé qui chapeaute l'ensemble du processus tel qu'il est formulé dans les *Règles de fonctionnement du regroupement cégep*. Cet énoncé qui structure politiquement et démocratiquement le regroupement en temps de négociation est le suivant :

Le regroupement assume la responsabilité politique de la négociation en lien avec les assemblées générales.¹

La réunion du regroupement est la seule instance de recommandations aux assemblées générales en ce qui a trait à la négociation et à l'action.²

¹ Règles de fonctionnement des syndicats d'enseignantes et d'enseignants de cégep, mars 2012, page 6.

² Ibid., page 6.

Cette responsabilité politique est associée au pouvoir de décision qui est accordé au regroupement en matière de négociation. Cela traduit un réel souci démocratique, car ce pouvoir a été donné à l'assemblée des syndicats affiliés et non au comité exécutif de la fédération ni à la coordination du regroupement ou au comité de stratégie. Cette responsabilité politique s'affirme aussi dans le fait que le regroupement cégep, dont uniquement les délégué-es officiels ont droit de vote, est la seule instance de recommandations aux assemblées.

Ce pouvoir politique tient aussi au fait que c'est à cette instance que revient la responsabilité de décider du cahier de négociation et des mandats d'harmonisation, du cadre stratégique, des plans d'action et de l'acceptation ou du rejet d'une entente de principe. Si en pratique le regroupement n'élabore pas lui-même ces documents, il s'est donné un moyen pour le faire par la mise en place d'un comité de stratégie se réservant la prérogative d'avoir toujours le dernier mot.

Toutefois, cette responsabilité politique ne peut s'exercer sans que les délégué-es assument leur double rôle : celui de représenter leur assemblée au regroupement et celui de représenter le regroupement dans leur assemblée.

Les représentantes et les représentants des syndicats assument de façon indissociable la double fonction de représentation de leur assemblée générale et des responsabilités collectives de la négociation dans son ensemble.³

Pour que le regroupement puisse exercer pleinement sa fonction, il faut que la ou les personnes déléguées connaissent bien les espoirs et les revendications de leur assemblée et qu'elles aient les marges de manœuvre nécessaires pour débattre et faire les compromis nécessaires afin que le regroupement puisse évoluer vers une position commune. Il faut par la suite que la ou les personnes déléguées défendent, dans leur assemblée, la position à laquelle le regroupement est arrivé, pour que les membres s'engagent collectivement et solidairement envers elle et participent à la négociation.

³ Ibid., page 6.

5. Les rôles respectifs du comité de négociation et de mobilisation, du comité de stratégie et du regroupement

Les *Règles de fonctionnement du regroupement cégep* établissent clairement les prérogatives du comité de négociation et de mobilisation qui sont les suivantes :

- *rassembler tous les éléments pertinents à l'analyse du contexte de négociation, ainsi qu'à la négociation proprement dite;*
- *élaborer le projet de convention et de négocier à partir des mandats qui lui donne le regroupement;*
- *élaborer, en appui à la négociation, des documents et des plans d'action devant être soumis au regroupement;*
- *assurer la diffusion de l'information pertinente;*
- *assurer le lien avec les syndicats locaux;*
- *travailler en étroite collaboration avec les différents comités prévus à la convention collective;*
- *assurer une prise en charge particulière des dossiers spécifiques aux femmes et à la précarité.⁴*

Il est possible, à la lecture de ces prérogatives, de penser que le travail du comité en soit un exclusivement technique. Toutefois, les membres du comité de négociation et de mobilisation font partie intégrante du comité de stratégie, et à ce titre, ils ont un rôle politique très important à jouer durant toute la négociation. Ce rôle est d'autant plus important que seuls les membres du comité de négociation et de mobilisation ont droit de vote au comité de stratégie. Rappelons que la personne déléguée à la coordination du regroupement est aussi membre du comité de négociation, tout comme le porte-parole, ce dernier sans droit de vote. Enfin, selon nos règles de fonctionnement, c'est le comité de stratégie qui est responsable de proposer des orientations politiques et stratégiques au regroupement cégep.

⁴ Ibid., page 12.

Rappelons quelques règles de fonctionnement :

Le comité de stratégie est composé des membres de comité de négociation et de mobilisation ainsi que de deux membres du comité exécutif, ces derniers sans droit de vote.

Les deux membres du comité exécutif sont liés par les décisions du comité de stratégie, sauf dans le cas où les membres de l'exécutif considèrent qu'une décision va à l'encontre des positions de la fédération; le comité exécutif doit alors exposer le problème à l'instance appropriée.⁵

Ces règles de fonctionnement appellent les décisions par consensus. Toutes et tous partagent à la fois l'objectif de la meilleure amélioration des conditions de travail des membres et celui d'une proximité entre les membres et la négociation. Toutefois, au sein de comité de stratégie, les choix d'orientations ou les choix stratégiques peuvent être différents. C'est en privilégiant les échanges et les débats que le comité de stratégie développera des positions structurées et réfléchies à être présentées au regroupement. Lorsque les membres doivent voter, c'est que le comité est fondamentalement déchiré ou encore qu'il existe un grand écart entre les orientations des membres du comité de négociation et de mobilisation et celles des membres de l'exécutif. Dans une telle situation, ces derniers ont deux options: se rallier ou expliquer leur dissidence. Il va sans dire qu'une telle situation est tout à fait contre-productive en période de négociation d'où les efforts importants pour construire une position commune, par la recherche de consensus. Rappelons que le porte-parole participe aussi aux réunions, les conseillers du CCSPP affectés au regroupement cégep et aussi très souvent les personnes militantes libérées dans le cadre des travaux des comités de la convention collective.

Ce fonctionnement prévaut pour les négociations sectorielles. Dans le cas des sujets de la table centrale, s'ajoutent les échanges en CCSPP entre les 4 fédérations de la CSN qui participent aux négociations. Le mode décisionnel du CCSPP est consensuel, chaque fédération ayant un vote ou un droit de véto. Rappelons que ce comité existe exclusivement selon la volonté des 4 fédérations. Si, éventuellement, il n'y a pas de consensus, alors la CSN n'a pas de position. Ainsi, il est déjà arrivé que la FAS (maintenant la FSSS) se retire du CCSPP, la FNEEQ, en 2002, ne s'est pas inscrite dans la prolongation d'une année des conventions collectives, mais a poursuivi les travaux en CCSPP.

⁵ Ibid., page 13.

Il s'agit donc, pour le comité de stratégie, à partir des orientations adoptées par le regroupement cégep, de revoir sans cesse les stratégies à développer afin de tenir compte de l'évolution des objets de négociation nationaux ou sectoriels, de notre propre mobilisation ou de celle du Front commun, des positions gouvernementales, de la situation économique, du comportement de la partie patronale, etc.

Toutefois, afin de clarifier à la fois le sens de la responsabilité politique du regroupement cégep en temps de négociation et celui du comité de stratégie, les *Règles de fonctionnement du regroupement des syndicats d'enseignantes et d'enseignants de cégep* pourraient être plus explicites concernant certains objets de consultation « obligatoires » du regroupement cégep.

En ce sens, nous croyons que le regroupement doit être consulté sur les objets suivants : l'analyse de la conjoncture et le cadre stratégique, le cahier de demandes, tout arrêt de travail et l'entente de principe incluant le protocole de retour au travail, le cas échéant.

6. Démocratie syndicale

Le mouvement syndical repose sur la démocratie représentative. À la CSN, les syndicats affiliés sont autonomes. Ce sont les représentantes et les représentants de chaque syndicat affilié qui déterminent, en fonction des valeurs et des besoins des membres, les orientations de la centrale au moment du congrès qui se tient tous les trois ans.

La FNEEQ fonctionne aussi selon ces principes de démocratie représentative dans toutes ses instances. Toutefois, le regroupement cégep est une instance particulière, car les quarante-six syndicats sont unis par une même convention collective. En ce sens, il y a en quelque sorte une « obligation » d'harmonisation entre les syndicats afin de maximiser les résultats de la négociation pour l'ensemble des membres représentés. Les délégué-es au regroupement doivent ainsi, dans le respect de leur assemblée générale, être détenteurs de marges de manœuvre permettant cette harmonisation.

Dès les premières rencontres du CCSPP (et par extension du Front commun), il devient évident que chaque fédération doit disposer de marges de manœuvre nécessaires à une harmonisation des demandes et de la stratégie à adopter, dans la mesure où nous souhaitons déposer des revendications communes et agir collectivement et solidairement. Aucune fédération ne veut prendre le CCSPP

« en otage », par contre chaque fédération se doit de défendre les positions de ses instances. Ainsi, le mandat d'harmonisation confié au comité de stratégie doit être clair sans être limitatif.

Durant la négociation, l'espace de consultation tend à se rétrécir. Ainsi, en début de négociation, le regroupement dispose du temps nécessaire pour consulter les assemblées et pour débattre de tous les aspects de la négociation. À la suite du dépôt de la partie patronale, le rythme des négociations ne dépend plus uniquement de nous. La partie patronale a un pouvoir d'influence important.

Au fur et à mesure que la négociation progresse vers l'atteinte d'un règlement, la stratégie, sectorielle et centrale, doit de plus en plus tenir compte de l'ensemble des organisations syndicales engagées dans le processus. Ainsi, le rôle des instances syndicales communes devient de plus en plus important et la base peut alors se sentir dépossédée de ses moyens de contrôler « LA » stratégie. Vers la fin du processus, peu importe le résultat de la négociation (entente, décret, etc.), le contrôle de la stratégie se déplace inévitablement vers des instances représentant de plus en plus d'organisations surtout lorsque le Front commun est très large. L'imminence de la fin du processus rend les larges consultations difficiles, voire impossibles.

Quelques questions

Y a-t-il des règles nous permettant de décider de notre comportement de manière définitive? Faut-il se donner des moyens pour que le regroupement se rapproche de la négociation lorsque le comité de stratégie juge que nous sommes en fin de processus? Doit-on refuser une ouverture de règlement alors que nous approchons d'une période de vacances et de relâche pour la période des fêtes?

Selon nous, il n'y a pas de réponses toutes faites à ces questions. Plusieurs aspects sont pris en considération lorsque vient le temps de porter une évaluation stratégique dans de telles situations. Tentons une analyse des différents critères qui peuvent avoir une influence sur une décision stratégique en fin de négociation.

La consultation des assemblées générales

Le bilan de 1984-1987 pose directement la question de la consultation des assemblées générales.

L'une des critiques les plus virulentes, celle qui revient le plus souvent d'un bilan à l'autre, c'est le manque de contrôle par les assemblées générales sur le processus de négociation, surtout au cours des périodes de négociation intensive.

Le bilan pose le problème du « contrôle » de la négociation par les assemblées en ces termes : ou bien on repense complètement la façon d'effectuer la négociation ou bien on regarde la structure actuelle et on tente de l'améliorer.

Comme on a pu le constater dans le survol historique, c'est la deuxième voie qui a été choisie. Pourquoi? Ce choix est-il toujours pertinent?

Bien que le contexte sociopolitique ait beaucoup changé depuis la fin des années 1980, le régime de négociation est toujours le même. Nous avons, tout comme le gouvernement, l'obligation de respect du Code du travail et de la Loi 37, les deux lois qui structurent le plus la négociation des secteurs public et parapublic.

Le bilan de la négociation de 2005 prend position pour le maintien de la Loi 37.

Nous devons craindre une tentative plus importante de décentralisation des pourparlers avec le secteur public, et ce, probablement dès la prochaine période de renouvellement de nos conventions collectives. Déjà, au Conseil du trésor, des études se poursuivent pour examiner d'autres modèles de négociation. Même si nous devons reconnaître que le mode de fonctionnement actuel comporte des difficultés, il nous faut protéger cet outil essentiel de mobilisation sociale, qui constitue toujours un puissant levier dans notre lutte pour l'amélioration de nos conditions de travail.⁶

Précisons que, malgré quelques rumeurs voulant que des travaux étaient en cours sur le régime de négociation des conventions collectives des secteurs public et parapublic, rien n'est sur la table en ce qui concerne la prochaine négociation. Le bilan de 2010 n'y revient pas de façon explicite, mais réaffirme fortement l'importance d'un Front commun en insistant sur un renforcement, entre autres, politique et structurel de ce regroupement d'organisations syndicales.

La question cruciale demeure toujours la consultation des assemblées générales, voire du regroupement cégep, surtout en fin de négociation, alors que le processus s'accélère de façon importante. Au moment de la dernière

⁶ Signée sous la contrainte, Bilan 2005, regroupement cégep, février 2007, page 70.

négociation, le comité de stratégie a dû évaluer son retour à la table sectorielle en juin. Décision difficile. L'urgence de la situation est apparue importante. Le CPNC venait de conclure une entente avec la FEC (CSQ) et entendait transposer directement cette entente à la FNEEQ. Le comité a alors décidé de faire l'impossible pour retourner à la table de négociation, demandant à des responsables politiques de la CSN d'intervenir en ce sens. Les délais étaient extrêmement courts. La confirmation du retour en table et le retour lui-même se sont déroulés dans un espace de 12 heures! Le comité a alors jugé préférable de profiter du contexte de règlement de la majorité des organisations des secteurs public et parapublic pour arracher le meilleur règlement, plutôt que d'être isolé à la rentrée sans garantie de retour à la table. Le comité de stratégie a alors évalué que, pour l'intérêt des membres, cette décision était la bonne. Le bilan de 2005 exprimait en ces termes ce choix difficile :

Mais quelle serait une marge de manœuvre acceptable? Dans une fédération où toute consultation est un processus long et complexe, on pourrait concevoir que le comité de négociation dispose d'une plus grande liberté à cet égard. Est-ce le cas à la FNEEQ?⁷

Malheureusement, au fil des négociations, il apparaît qu'il n'y a pas de réponses préétablies sur ces questions, sauf dans les marges de manœuvre que le regroupement voudra donner au comité de stratégie ou dans celles que le comité évaluera détenir.

Architecture de la négociation

Pour mieux saisir la nature de l'équilibre entre la consultation des assemblées et les marges de manœuvre du regroupement et du comité de stratégie, il peut être judicieux de jeter un coup d'œil aux structures de négociation de chacune des parties. Celle de la partie patronale est à l'inverse de la nôtre. Notre pyramide part de la base, c'est-à-dire des assemblées générales, et remonte au regroupement cégep et au comité de négociation et de mobilisation tandis que celle de la partie patronale part de la pointe, représentée par la Conseil du trésor et descend vers le CPNC. Cette double architecture inversée nous pose des problèmes stratégiques. Alors que nous n'avons pas accès à la stratégie patronale, la nôtre est débattue dans toutes les assemblées. Elle est donc quasi publique. De notre côté, nous passons énormément de temps et d'énergie à envisager différents scénarios patronaux possibles alors que la partie patronale prend ce temps à développer des réponses aux nôtres. On comprend que, dans

⁷ Ibid, page 49.

une telle situation, il n'est pas souhaitable de consulter les assemblées sur les revendications prioritaires, par exemple. Un tel exercice aurait pour conséquence de handicaper sérieusement notre capacité de négocier. Notre défi stratégique est de taille. Comment faire en sorte que les membres soient partie prenante à la négociation sans pour autant handicaper notre stratégie de négociation?

Par ailleurs, il nous semble que, à la fin d'un processus de négociation, le comité de stratégie est à même d'évaluer tant la mobilisation des membres et des syndicats que les priorités de négociation pour mettre fin à la négociation, soit par une entente de principe ou non.

Cet équilibre tient essentiellement au sens du devoir de représentation conféré démocratiquement au comité de stratégie par les délégué-es du regroupement. Ce devoir de représentation est le même qui est conféré aux délégué-es par leurs assemblées.

Crédibilité du comité de stratégie

Le contexte de négociation demande aussi une réflexion concernant la crédibilité que nous accordera la partie patronale. Un manque de crédibilité peut entraîner des conséquences, entre autres choses, sur le résultat de la négociation, surtout dans un contexte où deux organisations représentent les enseignantes et les enseignants de cégep.

En fin de négociation, il est important que la partie patronale sente qu'elle peut régler avec la FNEEQ. C'est important pour le CPNC de s'entendre avec la fédération la plus représentative des profs de cégeps dans la mesure où il voudra satisfaire la grande majorité des enseignantes et des enseignants. C'est important pour nous aussi, dans la mesure où nous avons le devoir d'être le groupe le mieux « argumenté » et surtout le plus mobilisé, donc le groupe qui peut atteindre les meilleurs résultats de négociation en lien avec les besoins exprimés par nos membres. Il faut donc, de façon générale, que toute notre stratégie pendant la négociation nous mène vers cet objectif. Sauf qu'il n'y a pas de recette. Encore une fois, c'est selon la dynamique de la négociation, le rapport de force, la mobilisation, les messages explicites ou implicites, etc.

Conclusion

Bref, la négociation d'une convention collective dans les secteurs public et parapublic est complexe structurellement. Nous l'avons abordée précédemment. Politiquement, il l'est tout autant, en raison du contexte sociopolitique et économique dont on ne peut pas faire abstraction, d'autant plus que notre vis-à-vis a un pouvoir de législation.

Le sens des mandats démocratiques et les marges de manœuvre des différents comités relèvent à la fois des marges de manœuvre des délégué-es au regroupement par rapport à leur assemblée et de celles que le regroupement voudra donner au comité de stratégie pour conduire la négociation.

Toutes les négociations s'inscrivent dans l'incertitude. Celle d'un décret possible, d'alliances souvent précaires, d'une mobilisation à construire, etc. Sans compter l'issue des nombreux débats, des consensus forts ou faibles, d'allers-retours interminables avec la partie patronale. Cette trame de fond est récurrente.

Dans un tel contexte, peut-on améliorer le processus démocratique sans nous menotter par des règles édictées une fois pour toutes?

Il ne nous apparaît pas pertinent de le faire par des règles prescrites d'avance.

Toutefois, nous croyons que les *Règles de fonctionnement* pourraient être précisées en ajoutant que le regroupement cégep doit être consulté sur les objets suivants :

l'analyse de la conjoncture et le cadre stratégique, le cahier de demandes, tout arrêt de travail et l'entente de principe incluant le protocole de retour au travail, le cas échéant.

Bibliographie

Nouveau pouvoir. Bilan de la dernière ronde des négociations, FNEQ (CSN), octobre 1981.

INFO-FNEEQ. Bilan des « négociations », FNEEQ (CSN), 1982-1983

Bilan de la négociation 1984-1987, FNEEQ (CSN)

Les cahiers de NÉGO. Le bilan de la négociation 1988-1990, FNEEQ (CSN), octobre 1990.

Bilan des négociations 1990-1997. Pour le renouvellement de la convention collective des enseignantes et des enseignants de cégep, FNEEQ (CSN), mars 1996.

Bilan de la dernière négociation 1998-2000. Regroupement cégep de la FNEEQ (CSN), mars 2001.

Signé sous la contrainte. Bilan 2005. Regroupement cégep, FNEEQ (CSN), février 2007.

Bilan de la négociation 2009-2011, FNEEQ (CSN), octobre 2011.

Règles de fonctionnement du regroupement des syndicats d'enseignantes et d'enseignants de cégep, mars 2012.