

# BILAN

## NÉGOCIATION NATIONALE (INTERSECTORIEL)

---

À la suite de la conclusion de la négociation nationale, la CSQ a entamé une consultation en trois volets. Dans un premier temps, la consultation s'est faite auprès des représentantes et représentants du Conseil intersectoriel de négociation (CIN), formé de représentantes et représentants des exécutifs des fédérations (5 membres de l'exécutif de la FSE), et dans un second temps, auprès de l'ensemble des membres du Conseil général de négociation (CGN), qui est formé de membres des exécutifs des syndicats locaux (pour le SERM, les représentantes et représentants sont Karine Nantel, Gino Galardo et Jean-Louis Bray) afin de faire un bilan de la négociation nationale. Plusieurs éléments, que vous pouvez consulter en cliquant [ICI](#), sont ressortis de ces deux consultations.

Afin de compléter la consultation, un retour a été fait en CGN les 9 et 10 novembre dernier et les membres de ce dernier ont pris connaissance et adopté le bilan.

La dernière étape consiste à savoir dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les constats qui se sont dégagés du bilan en répondant à un très court sondage (cliquez [ICI](#) pour y accéder).

Nous vous remercions de votre habituelle collaboration.

Votre équipe syndicale  
Le 13 décembre 2021



## DOCUMENT D'APPUI À LA CONSULTATION

### SUR LE BILAN DE LA NÉGOCIATION 2020

À la suite de chacune des négociations en vue du renouvellement des conventions collectives, un bilan de celle-ci est réalisé. La formule utilisée varie d'une négociation à l'autre. Après celle de 2015, nous avons pris le temps de conduire plusieurs consultations détaillées qui avaient menées à soumettre un volumineux rapport plusieurs mois après la fin des négociations.

Dans le cadre de la négociation qui vient de se terminer, nous ne disposons pas du même délai pour compléter un tel bilan puisque la prochaine ronde de négociation doit s'amorcer dans moins d'un an. Ainsi, nous avons privilégié une démarche plus ciblée conduisant à boucler cette opération le plus tôt possible après la conclusion des ententes. Par ailleurs, les outils utilisés et le processus suivi visaient à recueillir l'avis des personnes les plus impliquées dans le processus de négociation sur plusieurs dimensions de celle-ci.

#### UN BILAN EN TROIS PHASES

Ainsi, ce bilan s'est déroulé en trois phases. Dans un premier temps, les représentantes et représentants des fédérations membres du conseil intersectoriel de négociation (CIN) ont été réunis durant deux jours, les 28 et 29 septembre derniers, afin de nous faire part de leurs constats et de leurs réflexions en lien avec six thèmes représentatifs autant de dimensions importantes ayant marqué la négociation.

Dans un second temps, une consultation a été menée par la maison de sondages CROP auprès des personnes déléguées officielles du conseil général de négociation (CGN). Ce sont 293 personnes qui ont reçu un questionnaire électronique comprenant 27 questions sur les six mêmes thèmes à compléter entre le 28 octobre et le 4 novembre 2021. Un total de 180 questionnaires a été retourné pour

un taux de participation de 61,4%. Il faut souligner que certaines délégations ont fait le choix de soumettre un seul questionnaire par délégation plutôt qu'un par personne déléguée. Ainsi, nous pouvons observer qu'un peu plus de 180 personnes ont donné leur opinion à travers cette consultation.

Les thèmes abordés au cours de ces consultations étaient les suivants:

- ▶ L'absence de front commun et ses impacts sur la négociation;
- ▶ Les orientations de la Centrale;
- ▶ L'absence de calendrier de négociation;
- ▶ La mobilisation et la grève;
- ▶ La stratégie de règlement à la pièce du Conseil du trésor;
- ▶ Les instances de coordination.

Si le questionnaire utilisé pour consulter les personnes déléguées du CGN comprenait des questions fermées avec choix de réponses, la consultation auprès des membres du CIN abordait les thèmes de manière ouverte, laissant place à des réflexions et à des observations larges sur la négociation 2020. C'est pourquoi une troisième opération a été conduite auprès de la délégation du CGN lors de sa réunion des 9 et 10 novembre 2021.

À cette occasion, les résultats de la consultation menée par CROP et les constats des membres du CIN étaient présentés aux personnes déléguées. Par la suite, celles-ci étaient invitées à réagir et à compléter leurs observations et leurs constats par rapport à la négociation.

## LA NÉGOCIATION EN TEMPS DE PANDÉMIE

Il est important de souligner d'emblée que le bilan de la présente négociation devra toujours être considéré dans le contexte dans lequel celle-ci s'est déroulée. En effet, la négociation a eu cours dans celui de la crise mondiale de la pandémie de COVID-19 qui aura bouleversée nos vies. Alors que les échanges aux tables de la négociation en étaient à leurs débuts, l'état d'urgence sanitaire fut déclaré au Québec. Bien que le gouvernement ait tenté de clore sommairement la négociation au début de cette crise, ce n'est que vingt mois après le dépôt de nos demandes que la négociation connue son dénouement.

De la fermeture des écoles au printemps 2020, à l'adoption de décrets et d'arrêtés ministériels invalidant l'application de pans entiers de nos conventions collectives, en passant par le maintien des services essentiels forçant le personnel que nous représentons à travailler dans des conditions souvent pénibles et inquiétantes, la pandémie aura grandement chamboulé cet exercice de négociation.

Nos membres œuvrant dans les établissements de santé, dans les écoles, dans les centres et les cégeps auront parfois été contraints d'occuper de nouvelles tâches et d'être présents dans les milieux auprès de clientèles à risque de transmettre la maladie avec des équipements et du matériel parfois inadéquats. Une grande partie d'entre eux auront aussi eu à s'adapter

Une synthèse des compléments et des observations formulés par la délégation lors de la première journée de l'instance fut validé avec celle-ci le lendemain. Enfin, l'adhésion aux résultats de la consultation et aux constats présentés fut confirmée par le CGN.

Le présent document regroupe l'ensemble des constats, des observations et des résultats de ces trois phases de consultation. Celui-ci constitue donc le bilan de la négociation 2020. Un outil d'animation l'accompagne afin que chaque affilié poursuive la consultation sur l'adhésion à ce bilan auprès de l'instance qu'il juge appropriée tel que décidé lors de la réunion du CGN des 9 et 10 novembre 2021.

au télétravail et à l'enseignement à distance, ce qui plaçait souvent la négociation pour le renouvellement des contrats de travail au bas de la liste des priorités de ces derniers.

Nous ne pouvons pas non plus passer sous silence, l'omniprésence du premier ministre dans les médias avec des conférences de presse quotidiennes ou quasi-quotidiennes. Ce dernier utilisant cette tribune à plus d'une reprise pour influencer la population et nos membres sur le déroulement de la négociation.

Les personnes déléguées du CGN, lors de la réunion des 9 et 10 novembre derniers, ont rappelé avec raison que le présent bilan devait mettre en relief ce contexte dans lequel la négociation s'est déroulée. Les actions de mobilisation et d'exercice de moyens de pression auront particulièrement été affectées par cette situation inédite. L'isolement des membres en télétravail, ainsi que la charge additionnelle que les mesures de protections sanitaires imposaient auront compliqué les choses. Le personnel du réseau de la santé étant le plus affligé par cette crise qui a mis une pression énorme sur les établissements de ce réseau. Malgré tout, plusieurs actions auront permis une grande visibilité et plusieurs jours de grève auront été exercés par les membres de la CSQ. Par ailleurs, il aura été plus difficile de réaliser une gradation des moyens de pression avant l'exercice de la grève comme nous avons l'habitude de le faire

en raison de la crise sanitaire. Il est finalement opportun de garder en mémoire les contraintes qu'a amené l'obligation de travailler à distance lorsqu'est venu le temps d'exercer une grève efficace et mobilisante.

Les rencontres en mode virtuel auront également transformé nos habitudes et auront eu un impact significatif sur la cohésion de groupe. Bien que la tenue d'instances délibérantes en mode virtuel

en facilite l'accès pour certaines personnes déléguées, les limites des plateformes numériques seront apparues assez rapidement. Tant les instances locales que celles nationales n'auront donc pas pu se dérouler avec la même collégialité et solidarité. Les échanges informels et parallèles auront fait défaut à la dynamique de groupe. Ceci sans compter la charge mentale supplémentaire liée aux rencontres virtuelles.

## BILAN: CONSTATS DU CIN, RÉSULTATS DE LA CONSULTATION ET COMMENTAIRES DU CGN

Les résultats des différentes consultations sont présentés par thème. D'abord, pour chacun des thèmes, l'énoncé de base est exposé. Par la suite, les résultats de la consultation menée par CROP auprès des personnes déléguées officielles du CGN sont présentés. Lorsque des commentaires de la délégation sont venus enrichir ces résultats, ceux-ci seront placés à la suite de la compilation des données. Les constats et réflexions des membres du CIN compléteront chacun des thèmes. Enfin, de brèves conclusions de l'équipe de négociation sont aussi ajoutés après chacun de ceux-ci.

Les commentaires et observations de personnes déléguées du CGN qui sortaient du cadre des

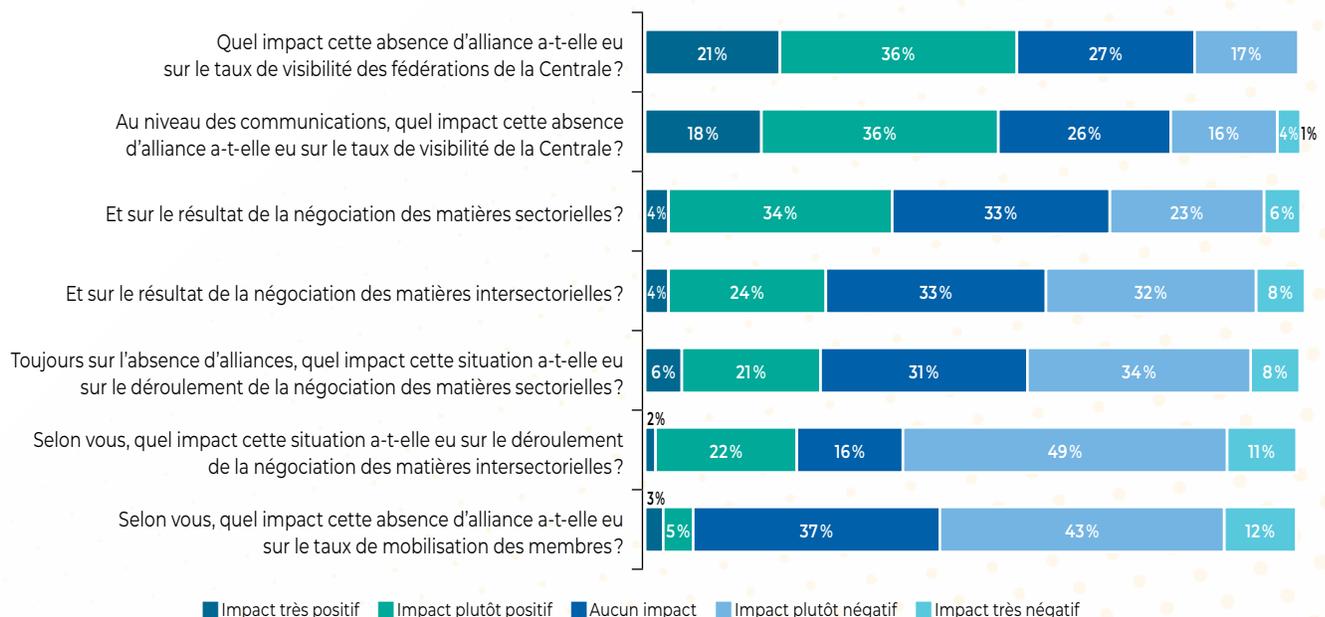
six thèmes retenus sont présentés à la fin du document et ils concluent cette opération bilan.

### THÈME 1 – L'ABSENCE DE FRONT COMMUN

La dernière négociation s'est déroulée sans qu'il y ait d'alliances intersyndicales entre les grandes centrales, que les orientations stratégiques ont séparé en début de parcours. Principalement, la Centrale privilégiait l'approche de la revendication salariale raisonnable pour laisser place aux marges financières nécessaires à l'amélioration des conditions de travail sectorielles alors que les autres organisations priorisaient de façon ciblée la bonification des échelles salariales. Sept questions étaient posées aux personnes déléguées du CGN sur ce thème.

### L'ABSENCE DU FRONT COMMUN

Base: ensemble des répondants (n=180)



## Commentaires et observations du CGN

Il y a des nuances à faire entre un milieu où il y a plusieurs syndicats CSQ et un milieu où il y en a qu'un seul lorsque c'est le temps d'exercer des moyens de pression. Ainsi, la présence d'un front commun a un impact plus significatif pour un syndicat qui est le seul dans un milieu à être affilié à la CSQ.

### Bilan du CIN

Globalement, on considère que l'absence de front commun n'a pas nui aux résultats de la négociation, tant pour les enjeux sectoriels que pour les enjeux intersectoriels.

On estime toutefois que la stratégie de division des forces syndicales du gouvernement a été grandement favorisée par cette absence d'alliance. Ce dernier aura pu tirer profit du fait que les organisations syndicales avaient des orientations différentes.

En l'absence d'un front commun, on constate que la Centrale et, surtout, les fédérations, ont bénéficié d'une plus grande visibilité dans les médias, ce qui a été apprécié par les membres. Est-ce vraiment ce qui compte le plus, demandez-vous ? D'autre part, plusieurs rappellent que leurs membres ont déploré, tout au long de la négociation, le fait que les centrales n'aient pas formé une alliance.

## Conclusions

Comme nous le verrons à chacun des thèmes, les constats du CIN et les résultats de la consultation menés auprès des personnes déléguées officielles du CGN concordent et se complètent.

Nous pouvons conclure ici que l'absence de front commun ne semble pas avoir nui aux résultats de la négociation. Cependant, on peut aussi ajouter que si ça n'a pas nui, ça n'a pas aidé non plus. La conjoncture a influencé ces résultats jugés globalement satisfaisants, et ce, malgré la crise sanitaire. Le cadre budgétaire du gouvernement pour la négociation ayant été fixé avant le début de la crise, certains contrecoups sur les résultats des négociations auront été évités. Enfin, une majorité des personnes questionnées considère que l'absence de front commun a eu un impact négatif sur le déroulement des négociations et sur la mobilisation des membres.

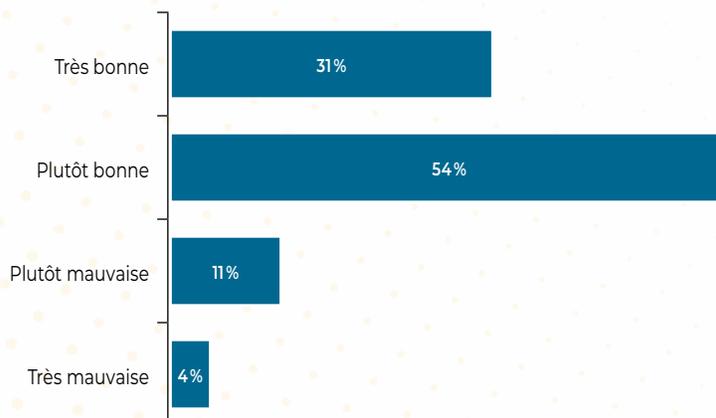
## THÈME 2 – LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA CENTRALE

La CSQ a porté à la table centrale une revendication salariale de hauteur souhaitable et atteignable, laissant ainsi place à des marges de manœuvre financières pour répondre aux besoins portés par les fédérations. L'atteinte de l'objectif de gains significatifs au niveau sectoriel pour toutes les fédérations est demeurée jusqu'à la toute fin une condition à la conclusion de la négociation centrale. Trois questions ont été soumises à la délégation officielle du CGN sur ce thème.

### LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA CENTRALE

Base: ensemble des répondants (n=180)

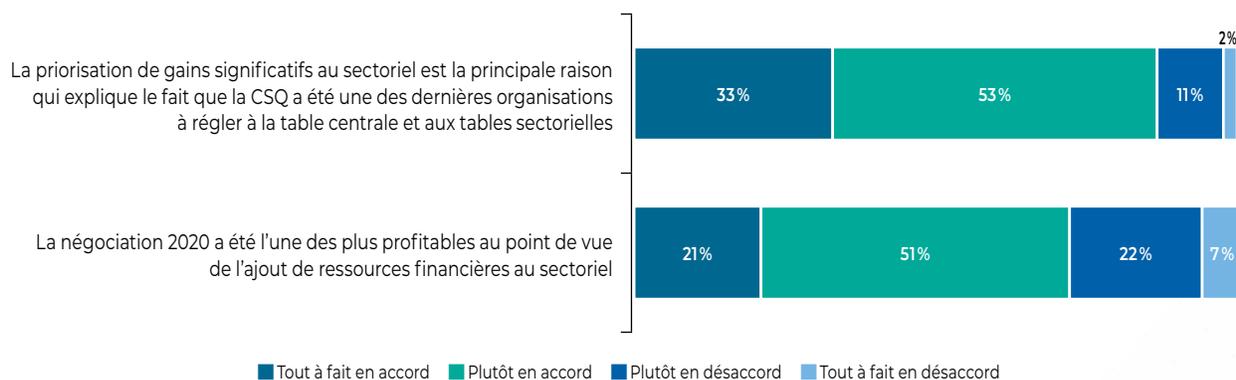
Quelle évaluation faites-vous de la stratégie conditionnant le règlement de table centrale à l'obtention de gains sectoriels significatifs ?



**LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA CENTRALE**

Base: ensemble des répondants (n=180)

Dans quelle mesure êtes-vous ou non en accord avec les affirmations suivantes:

**Commentaires et observations du CGN**

C'est une négociation positive en termes de résultats et c'est ce que les membres retiennent surtout de cette négociation.

**Bilan du CIN**

Bien qu'on reconnaisse que cette négociation compte parmi celles où les gains réalisés auront été satisfaisants, la stratégie des enveloppes budgétaires fait l'objet d'une appréciation mitigée. Certains affirment que celles-ci auront compliqué l'atterrissage de la négociation. D'autres indiquent que la taille dérisoire des enveloppes offertes par le gouvernement aura permis de se concentrer sur des gains périphériques, mais en s'assurant que les sommes soient investies aussi dans les conditions de travail.

**Conclusions**

Nous devons reconnaître que la stratégie conditionnant le règlement à la table centrale à des gains significatifs aux tables sectorielles aura

été une bonne stratégie. Hormis les tables de négociation du Nord, toutes les fédérations ont conclu des règlements jugés satisfaisants avant qu'une entente soit conclue à la table centrale le 30 juin dernier. Ce sont d'ailleurs 72% des affiliés qui considèrent que la présente ronde de négociation aura été une des plus profitables au point de vue de l'ajout de ressources financières au niveau sectoriel.

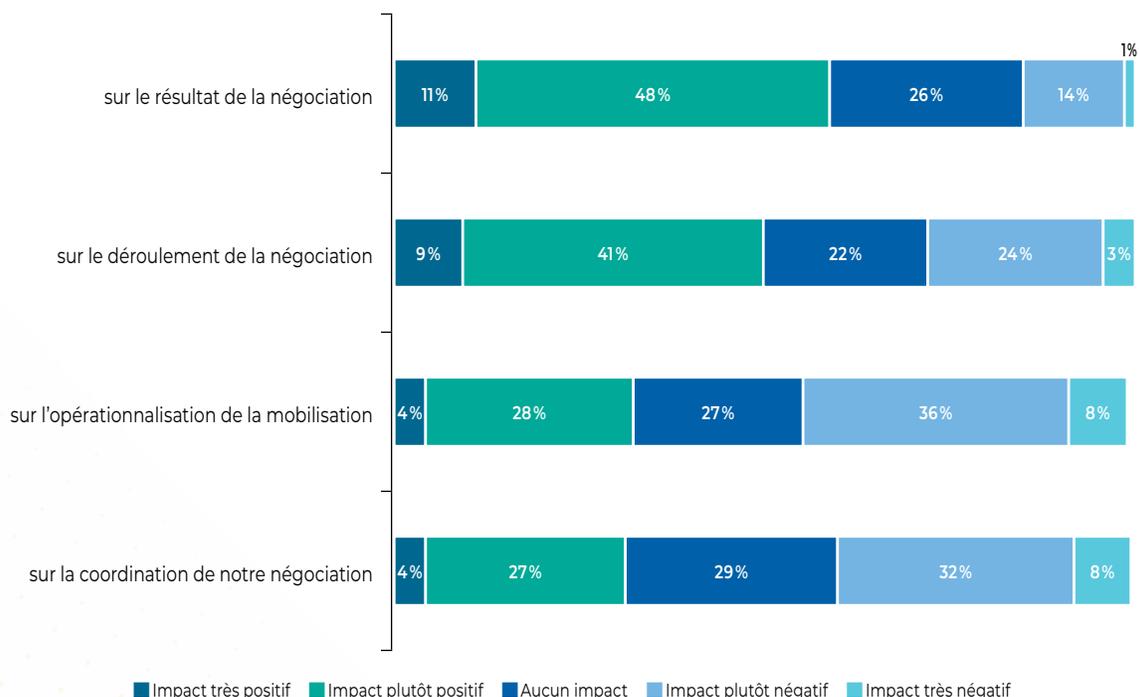
**THÈME 3 – L'ABSENCE DE CALENDRIER DE NÉGOCIATION**

En respect du bilan de la négociation 2015, nous avons refusé tout au long de la négociation de nous inscrire dans un calendrier de négociation qui permettrait d'identifier une date butoir. Tout en considérant le contexte pandémique, la négociation s'est déroulée sur vingt mois. Les actions lourdes ont été réalisées dans les trois derniers mois de la négociation. Quatre questions ont été soumises à la délégation officielle du CGN sur ce thème.

**L'ABSENCE DE CALENDRIER DE NÉGOCIATION**

Base: ensemble des répondants (n=180)

Le fait de ne pas projeter les étapes de la négociation dans une ligne du temps a eu quel impact...

**Bilan du CIN**

Pour les membres du CIN, il faut éviter d'avoir un calendrier comme en 2015. L'absence de calendrier est donc vue positivement. Par ailleurs, on considère qu'il sera utile d'avoir une ligne du temps pour avoir des points de repère lors de la prochaine ronde de négociation.

**Conclusions**

Pour les affiliés, l'absence de calendrier aura été plutôt positive, mais aura eu un impact plus négatif sur l'opérationnalisation de la mobilisation et sur la coordination de la négociation.

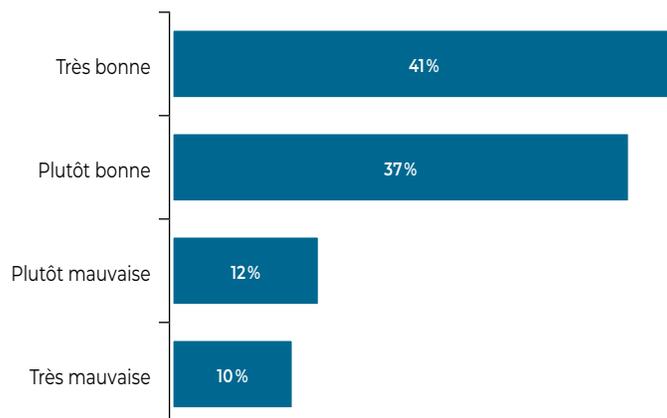
**THÈME 4 – LA MOBILISATION ET L'EXERCICE DE LA GRÈVE**

L'évolution du plan d'action en mobilisation s'est faite dans un contexte exceptionnel et inhabituel. En pleine crise pandémique, entre confinement et règles sanitaires, nous avons été la première organisation syndicale à exercer la grève et de loin la plus active en termes de journées d'arrêt de travail concerté. L'enjeu de la grève innovante a amené la Centrale à concilier les intérêts des fédérations qui se sont inscrites dans des exercices de grèves à géométrie variable en respect des mandats respectifs. La Centrale et ses fédérations ont bénéficié d'une visibilité exceptionnelle lors des exercices de grève, les différents secteurs ont été mis sous les projecteurs à tour de rôle, les employeurs locaux ont été déstabilisés. Cinq questions ont été soumises à la délégation officielle du CGN sur ce thème.

**LA MOBILISATION ET LA GRÈVE**

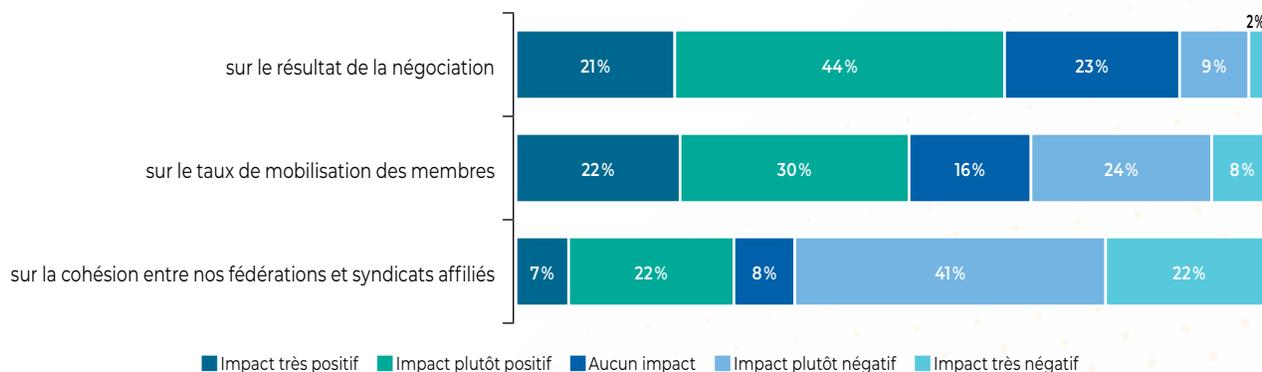
Base: ensemble des répondants (n=180)

Quelle évaluation faites-vous de l'exercice de la grève par fédération ou par secteur quant à la pression exercée sur les milieux ?

**LA MOBILISATION ET LA GRÈVE**

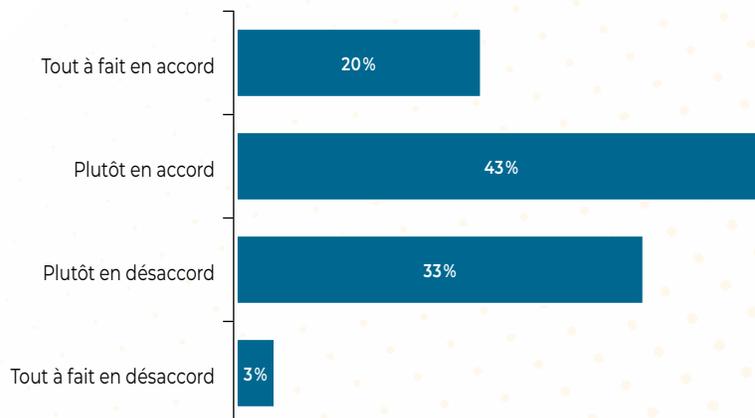
Base: ensemble des répondants (n=180)

Selon vous, quel impact cette opérationnalisation différente de la grève a-t-elle eu...

**LA MOBILISATION ET LA GRÈVE**

Base: ensemble des répondants (n=180)

Dans quelle mesure êtes-vous ou non en accord avec l'affirmation suivante : L'effet surprise souhaité quant aux dates, aux lieux et aux actions a contribué aux difficultés de coordination ?



### Commentaires et observations du CGN

C'est assurément ce thème qui aura suscité le plus de réactions. D'une part, les affiliés à la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE) estiment que la grève de 90 minutes aura été efficace. Elle a dérangé dans les milieux à peu de coûts et, donc, a été appréciée des membres. Pour les affiliés des autres fédérations, bien qu'on reconnaisse l'efficacité de cette façon d'avoir exercé la grève, on estime que des arrêts de travail de 90 minutes ne collaient pas à leurs réalités, notamment en raison de l'organisation du travail. On signale également que le fait d'être un seul syndicat CSQ avec très peu de membres dans un établissement rendait impossible un tel exercice de la grève.

Il sera souligné que plusieurs autres façons innovantes d'exercer la grève ont été mises en œuvre (demi-journée, par réseau, annonce du lieu de la ligne de piquetage le matin de l'arrêt de travail, etc.).

Si on doit recourir à ce moyen de pression de nouveau dans une prochaine ronde, il sera important de pouvoir définir ensemble les actions innovantes à prévoir afin de pouvoir mieux se coordonner dans leur exercice. Même si ces actions pourront être à géométrie variable d'une fédération à l'autre. Des discussions devront donc se faire en amont afin d'éviter qu'un groupe définisse une action et demande aux autres d'y adhérer. Dans cette perspective, on considère que la réflexion est à poursuivre sur les façons de se coordonner sur de nouvelles manières de faire pour lesquelles plusieurs analyses restent à faire. À cet effet, on demande si un comité ou si les structures existantes ne devraient pas amorcer la discussion prochainement.

### Bilan du CIN

Les réflexions du CIN rejoignent celles des personnes déléguées du CGN. On constate que des bilans différents de la grève de 2015 ont été réalisés par les différentes fédérations. La FSE souligne l'efficacité de la grève innovante,

alors que les autres fédérations rappellent que leurs affiliés n'adhéraient pas à cette formule en raison, notamment, d'une organisation du travail différente.

On soulignait également que la visibilité avait été grande pour toutes les fédérations, particulièrement pour les plus petits groupes moins visibles habituellement.

La conjoncture des négociations sectorielles rendait difficile la coordination sur le bon moment d'exercer la grève d'une fédération à l'autre. Ainsi, une meilleure coordination entre les fédérations sera à prévoir lors d'un prochain exercice.

### Conclusions

Si l'on considère que les manières innovantes d'exercer la grève en 2021 auront mis de la pression sur les milieux et qu'elles auront été positives sur les résultats de la négociation et sur la mobilisation des membres, l'exercice d'actions différentes aura été plus difficile sur la coordination de celles-ci et sur la cohésion.

Des discussions sur les moyens différents d'exercer la grève ou sur d'autres actions devront se faire en amont en vue d'une meilleure coordination lors d'un exercice futur.

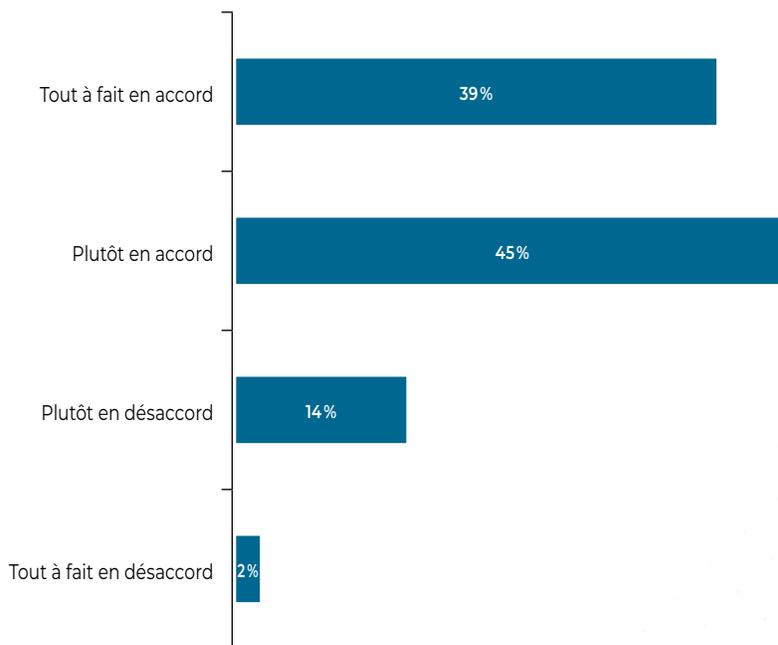
### THÈME 5 – LES RÈGLEMENTS À LA PIÈCE DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le gouvernement a bien pris soin d'isoler chacune des organisations syndicales, fédération indépendante ou pas, lorsqu'une perspective de règlement se présentait. Le Conseil du trésor a centralisé sa négociation. L'une après l'autre, les équipes de négociation de la CSQ se sont vu offrir un blitz, une ouverture de négociation, une enveloppe financière sectorielle sous cloche de verre. Cette stratégie du gouvernement a mis de plus en plus de pression sur les organisations toujours en négociation et a mis du plomb dans l'aile de la mobilisation. Cinq questions ont été soumises à la délégation officielle du CGN sur ce thème.

## LES RÈGLEMENTS À LA PIÈCE PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR

Base: ensemble des répondants (n=180)

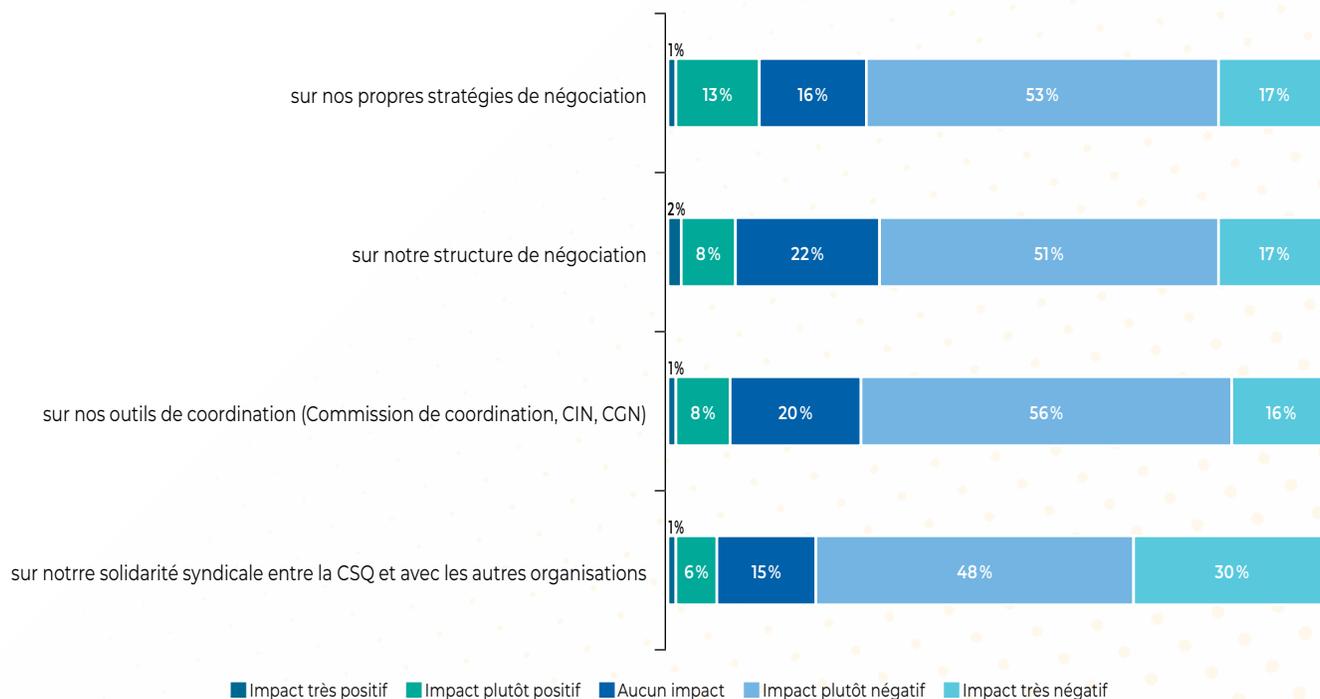
Dans quelle mesure êtes-vous ou non en accord avec l'affirmation suivante: Le gouvernement a réussi à diviser les forces syndicales pour mieux régler son enjeu politique de la négociation ?



## LES RÈGLEMENTS À LA PIÈCE

Base: ensemble des répondants (n=180)

Selon vous, quel impact cette stratégie gouvernementale a-t-elle eu...



## Bilan du CIN

Les règlements à la pièce orchestrés par le gouvernement auront mis de la pression sur les organisations qui n'avaient pas réglées. Les cloches de verre imposées à toutes les tables de négociation à la fin des processus de négociation auront rendu la coordination plus difficile. Cependant, on souligne que les blitz de négociation sont toujours des périodes où l'échange d'information est plus restreint, mais que les stratégies patronales ne doivent pas dicter comment l'information doit être partagée avec les membres et entre les fédérations.

Bien qu'on connaisse le problème lié à ces stratégies, il est difficile d'identifier des solutions, notamment en ce qui concerne la centralisation des négociations par le Conseil du trésor. Bien que cette centralisation ait irrité les équipes sectorielles, on reconnaît ne pas avoir eu le choix pour certains enjeux sectoriels de passer par la Centrale pour faire avancer le dossier avec la stratégie du Conseil du trésor.

## Conclusions

On estime que les stratégies de division du gouvernement ont eu un impact négatif sur plusieurs dimensions de la négociation. L'absence de front commun a permis au gouvernement de mettre plus efficacement à profit ces stratégies.

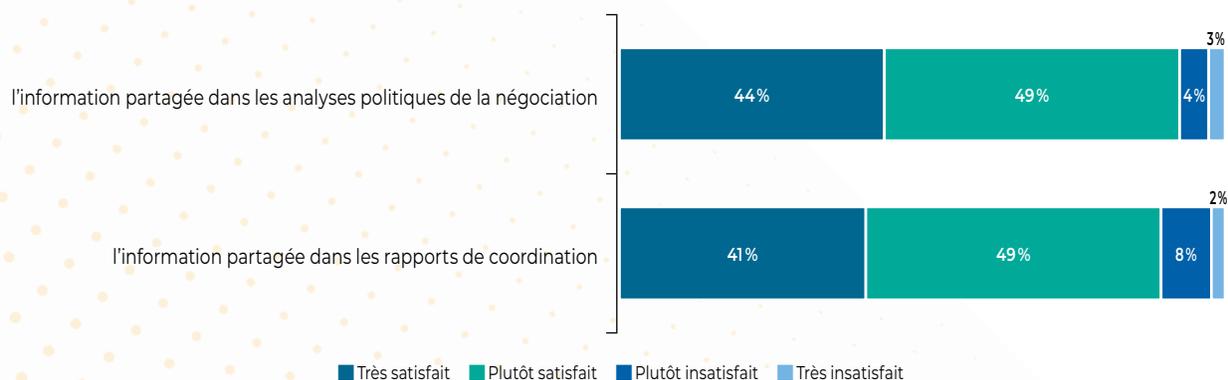
## THÈME 6 – LES INSTANCES DE COORDINATION

En 2018-2019, nous avons tenu vingt-quatre réunions du CIN et quatre réunions du CGN. En 2019-2020, nous avons tenu trente réunions du CIN et sept réunions du CGN. En 2020-2021, nous avons tenu trente-quatre réunions du CIN et neuf réunions du CGN. L'équipe de négociation s'est livrée à des exposés exhaustifs de l'information dans les rapports de coordination. Trois questions ont été soumises à la délégation officielle du CGN sur ce thème.

### LES INSTANCES DE COORDINATION DE NÉGOCIATION

Base: ensemble des répondants (n=180)

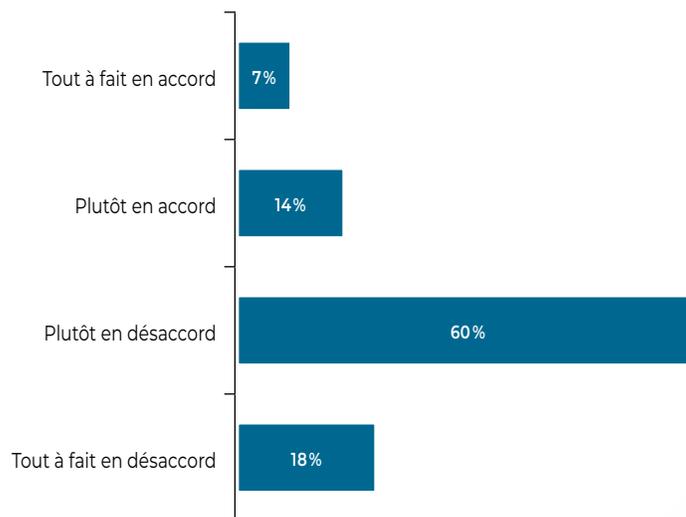
#### Quel est votre degré de satisfaction à l'égard de...



## LES INSTANCES DE COORDINATION DE NÉGOCIATION

Base: ensemble des répondants (n=180)

Dans quelle mesure êtes-vous ou non en accord avec l'affirmation suivante: Notre volonté répétée de faire respecter nos structures et nos juridictions de négociation a nui au bon déroulement de notre négociation ?



### Bilan du CIN

Les rencontres en mode virtuel auront assurément alourdi les instances qui auront été difficiles pour toutes et tous. On souligne également le fait que les enjeux étant concentrés principalement au niveau sectoriel, la coordination aura été plus difficile, notamment au niveau de la mobilisation.

### Conclusions

On s'estime satisfait de l'information partagée lors des rencontres du CGN. Contrairement à la lecture faite par l'équipe de négociation, les affiliés ne considèrent pas que notre volonté répétée de faire respecter nos structures et nos juridictions a nui au déroulement de la négociation.

## AUTRES CONSTATS ET OBSERVATIONS DES PERSONNES DÉLÉGUÉES CGN

### LE VISUEL DE LA NÉGOCIATION

L'appréciation d'un visuel inclusif de la négociation a été souligné par tous les groupes. On constate notamment que celui-ci a permis de diffuser une image positive et cohésive, donnant une visibilité accrue à la CSQ et à ses composantes tout au long de la négociation. Il a été demandé que l'appréciation de ce visuel commun de négociation soit mesurée auprès des personnes consultées.

### LA COORDINATION RÉGIONALE

Suivant le souhait exprimé qu'un bilan de la coordination régionale soit réalisé, il fut confirmé que certains autres bilans restaient à compléter

dont celui de la coordination régionale en vue d'identifier les bons et les moins bons coups.

### CONSULTATION DE L'INSTANCE JUGÉE APPROPRIÉE

La délégation du CGN réunie en novembre 2021 aura confirmé son adhésion aux constats exposés au présent bilan. Il fut aussi décidé à cette occasion que les affiliés iraient chercher une adhésion à ce dernier auprès de l'instance qu'ils jugent appropriée, et ce, sur les thèmes ou enjeux qu'ils estiment pertinents d'aborder. Les observations et les constats qui pourront émerger de cette dernière consultation seront aussi consignés au bilan général de cette négociation.