

Examen des systèmes concernant les membres :

Sommaire

Préparé par : Barbara Herring & Associates Inc.
Préparé pour : le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO)
Date : Mars 2011

SOMMAIRE

Le Projet de cartographie sociale (PCS) du SEFPO est issu du « mur vivant » proposé en 2004 par le Caucus des gens de couleur pour suivre la participation au Congrès des travailleurs de couleur et les postes qu'ils détiennent à la direction du syndicat.

Plus tard, les membres des comités et caucus visés par l'équité ont fait pression auprès du SEFPO afin que soit dressé un profil démographique plus détaillé de l'effectif; ces membres ont joué un rôle clé dans l'adoption, à l'occasion du Congrès 2008, de la résolution concernant le PCS, qui demandait qu'on prépare une carte sociale de l'effectif et un plan d'action pour le rendre plus représentatif.

Le PCS fait partie des nombreuses initiatives du SEFPO visant à reconnaître l'évolution démographique¹ en Ontario et répond aux besoins d'un effectif de plus en plus diversifié². Le sondage de la première phase du PCS, auquel une bonne partie des membres ont répondu, a permis au SEFPO de mieux comprendre ses adhérents et les réalités et défis qui sont leurs dans le milieu de travail actuel.

Pour donner suite à la phase I du PCS et aux autres initiatives liées à l'équité, le SEFPO a retenu les services de la société Barbara Herring & Associates Inc. pour passer en revue les politiques et documents concernant les membres et pour mieux comprendre les pratiques liées aux systèmes électoral et de la formation du SEFPO.

Ce rapport aidera le SEFPO à devenir plus fort et à mieux comprendre et répondre aux besoins d'un effectif diversifié. Comprenant désormais mieux la composition de son effectif, le SEFPO parviendra plus efficacement à attirer et conserver des activistes enthousiastes au sein des groupes cibles, de promouvoir l'activisme parmi ses membres, de gagner la confiance des éventuels nouveaux membres du SEFPO et de soutenir tous les membres à la table des négociations.

¹ Les données démographiques en Ontario continuent de montrer une croissance au sein des groupes racialisés et des peuples des Premières nations, Métis et Inuits. Les personnes qui vivent avec une invalidité sont également de plus en plus nombreuses au sein de la population active. En même temps que le nombre des travailleurs de la génération du baby-boom commence à baisser, la proportion des jeunes travailleurs au sein de la main-d'œuvre augmente. Les travailleurs reconnus lesbiennes, gais, bisexuels, transsexuels et transgendérisés (LGBT) sont de plus en plus à l'aise et en sécurité au sein de la main-d'œuvre.

² Parmi les initiatives mises en œuvre, notons le soutien accordé à trois comités provinciaux et cinq caucus représentant une variété de groupes démographiques, l'engagement constitutionnel du SEFPO à protéger les droits de la personne, l'élaboration de politiques d'équité variées (la politique de prévention du harcèlement et de la discrimination, la politique sur l'équité en matière d'emploi, la politique sur les femmes et l'action positive et la politique d'aide aux familles et de soins auxiliaires).

Méthode

L'étude a mis l'accent sur deux systèmes concernant les membres :

- Le système électoral; et
- le système de la formation.

Le rapport aborde des sujets liés au développement des dirigeants et à la mobilisation des activistes.

Sept groupes³ ont été désignés par le SEFPO pour l'étude particulière des systèmes concernant les membres :

- Autochtones (Premières nations, Métis et Inuit⁴);
- Francophones;
- Personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transsexuelles et transgendéristes (LGBT);
- Travailleurs vivant avec une invalidité;
- Travailleurs racialisés;
- Femmes; et
- Jeunes travailleurs.

Les conseillers ont conduit des entrevues et des groupes de discussion auprès des intéressés suivants :

- bénévoles de chaque comité et caucus visé par l'équité (Comité provincial des femmes, Comité provincial des droits de la personne, Comité provincial des jeunes travailleurs, Caucus francophone, Cercle autochtone, Caucus sur les droits des personnes handicapées, Alliance arc-en-ciel et Caucus des gens de couleur);
- vice-président régional (VPR) de chaque région;
- présidents des divisions/secteurs (dirigeant de division de la FPO, président du conseil du personnel scolaire des CAAT, président du conseil du personnel de soutien des CAAT, président des présidents du SP);
- personnel pouvant fournir de l'information sur les systèmes électoral et de la formation, y compris les délégués du personnel de chaque région;
- personnel de l'Unité de l'équité.

Le nom des personnes interrogées est inclus à l'Annexe D (Détails du travail de terrain).

Les conseillers ont passé en revue les Statuts et le Guide des politiques, qui sont tous deux liés aux systèmes examinés.

³ Voir la section des définitions pour une description détaillée de chaque groupe.

⁴ Bien que la catégorie inclue les Inuits, le sondage du PCS et les groupes de discussion n'ont identifié aucun membre inuit au sein du SEFPO.

Les conseillers ont effectué une recherche et un examen sur Internet des pratiques novatrices liées aux systèmes visés, en mettant l'accent sur les syndicats du secteur public à travers le Canada.

Conclusions

▪ Leadership

Les membres du Conseil jouissent d'une autorité énorme et relativement non restreinte au sein de leurs régions pour choisir et former les candidats aux postes de dirigeants et influencer leur élection. Les présidents des sections locales ont un pouvoir comparable au niveau de la section locale. Tandis que les titulaires doivent se présenter aux élections tous les deux ans, ils peuvent détenir leur charge pendant un nombre illimité de mandats.

Le pouvoir des membres du Conseil comprend tous les aspects de leur remplacement. Ils ont le pouvoir de décision sur ce qui suit :

- Choix des personnes à soutenir pour le développement en leadership
- Choix de ces membres pour la formation et les affectations importantes
- Choix du moment – quand remettre ses fonctions pour donner la meilleure chance au successeur choisi

Les membres du Conseil ont une influence considérable sur ce qui suit :

- Élection des membres du Comité exécutif local (CEL)
- Élection des membres à titre de délégués aux réunions régionales et au Congrès
- Élection des candidats aux réunions régionales et au Congrès

Les présidents des sections locales et leur CEL contrôlent qui est tenu au courant des assemblées électorales locales et y est volontiers accueilli .

Les présidents des sections locales ont une influence considérable sur ce qui suit :

- Élection des membres des CEL
- Élection des membres à titre de délégués aux réunions régionales et au Congrès

Peu de mécanismes de responsabilité restreignent cette autorité autres que les élections.

Le pouvoir des dirigeants d'affecter la carrière syndicale des candidats potentiels fait que peu de membres choisiraient de contester leur autorité.

Ce cycle de pouvoir étanche est difficile à percer pour un nouveau membre. En raison du « clonage » – la tendance à nouer des contacts avec leurs semblables, à faire confiance à leurs

semblables et à promouvoir leurs semblables - ce cycle répliquera vraisemblablement la répartition démographique existante au sein de la direction. On peut fréquemment comparer ce phénomène à la formation de « cliques ».

Le Projet de cartographie sociale démontre que la composition actuelle du leadership n'est pas représentative de l'ensemble des membres. L'analyse du sondage indique que les femmes, les groupes racialisés et les jeunes travailleurs sont actuellement sous-représentés aux postes de direction.

Tandis que le présent rapport contient de nombreuses recommandations de changement à cet égard, la conclusion la plus importante tirée est qu'il sera très difficile d'apporter un changement tant que la direction n'acceptera pas de « changer les règles du jeu », sachant qu'une telle décision risque de largement diminuer leur propre influence.

Même si on décide de modifier la composition du leadership, l'impact sur l'ensemble des membres risque d'être insignifiant si la nouvelle direction hétérogène maintient le statu quo dans la façon dont elle conduit les « affaires » du syndicat. Des mesures de soutien additionnelles sont nécessaires pour encourager les membres à apporter différents points de vue à leur rôle de dirigeant. Dans son livre, *The Wisdom of Crowds*⁵, l'auteur fait une distinction entre les situations qui créent des « pensées de groupe » et celles qui créent la sagesse à grande échelle :

« Les décisions de groupe sont plus utiles lorsqu'elles sont prises par des personnes aux opinions diverses qui tirent des conclusions indépendantes, sur la base, principalement, de leurs renseignements personnels. » (traduction libre)

Un effectif hétérogène ajoute des opinions et stratégies hétérogènes appréciables au sein d'un conseil uniquement si les membres sont habilités à contribuer leurs propres opinions tirées de leur ensemble de connaissances unique. Dans la mesure où les membres du conseil des groupes d'intérêt relèvent de la majorité numérique de délégués, ils risquent de ne pas être en mesure de représenter les opinions ou préoccupations du groupe d'intérêt auquel ils appartiennent. Cela serait triste vu que la perspective unique qu'ils apportent est, en partie, à titre de membre d'un groupe d'intérêt.

Ainsi, certaines des recommandations sont conçues pour soutenir et encourager une variété de membres à se sentir habilités à promouvoir des modèles de leadership nouveaux et différents.

⁵ Surowiecki, J. *The Wisdom of Crowds* : Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations. Éditeurs Doubleday; Anchor, 2004.

▪ Les groupes visés par l'équité forment la majorité

Les groupes démographiques ciblés forment 80 % de l'effectif du SEFPO⁶. Compte tenu de la structure dirigeante actuelle, cette majorité dénonce une grave disproportion. Mais le pouvoir de cette majorité ne sera réalisé que si ses éléments individuels se mobilisent, ensemble et avec d'autres alliés, pour former un tout uni.

Il semblerait que les comités et caucus visés par l'équité pourraient mobiliser les groupes d'employés qu'ils représentent si leurs membres voyaient un avantage à le faire en termes d'enjeux en milieu de travail.

Pour le moment, le mandat des comités et caucus n'inclut pas les enjeux en milieu de travail. Ainsi, nous concluons que pour mobiliser leurs groupes d'employés représentés, les comités et les caucus devront en faire davantage pour :

- soutenir les importants enjeux en milieu de travail des groupes d'employés qu'ils représentent,
- en ce qui concerne les caucus, développer une structure locale et régionale, et
- apprendre à utiliser cette structure de base pour faire avancer les finalités politiques.

Les groupes visés par l'équité devront peut-être examiner certains de leurs propres stéréotypes et préjugés en ce qui concerne les autres groupes et insister principalement sur les objectifs qu'ils ont en commun.

▪ Accommodements

Les membres sont des gens très occupés, qui poursuivent une carrière et qui assument des responsabilités communautaires, personnelles et familiales. Tandis que le rapport contient de nombreuses stratégies pour mieux accommoder chacun des groupes d'intérêt, l'obstacle le plus grand demeure l'exigence d'être présent dans la salle pour voter ou suivre une formation. En plus d'améliorer l'accès et d'accommoder les groupes autant que possible, le SEFPO devrait également songer à augmenter son utilisation des stratégies de participation à distance.

Faits saillants des recommandations

Cette section contient certaines des recommandations clés liées aux conclusions ci-dessus. Dans certains cas, seule la partie principale d'une recommandation est fournie.

⁶ Selon le sondage du PCS, les femmes forment 69 % de l'effectif. En calculant la présence en % de chaque autre groupe d'intérêt parmi les hommes (et en assumant que les personnes vivant avec une invalidité, les jeunes et les Francophones sont répartis également entre tous les groupes), les groupes d'intérêt représentent au moins 80 % de l'effectif.

Le lecteur est encouragé à passer en revue les 45 recommandations énumérées dans le Sommaire des recommandations. Pour assurer une efficacité optimale, les conseillers recommandent vivement au SEFPO de songer à mettre en œuvre autant des recommandations faites que possible, vu qu'elles sont toutes nécessaires pour surmonter les obstacles structurels hautement apparentés observés au sein de l'organisation.

▪ Assurer le leadership

Former un conseil basé sur les données démographiques et composé de membres élus par les groupes d'intérêt afin que le Conseil puisse représenter les préoccupations d'une plus grande diversité de groupes démographiques. (Recommandation 1)

Encourager les dirigeants du SEFPO à soutenir davantage les questions d'équité :

- Entraîner les caucus à communiquer efficacement avec le Conseil et à réaliser leurs objectifs politiques.
- Faire des déclarations publiques insistant sur les accomplissements du SEFPO en matière d'équité et appuyant les mesures soutenues prises dans ce domaine.
- Faire face et faire front au contrecoup anti-équité.
- Considérer les membres du conseil comme des « champions de la diversité », nommer un membre du conseil par groupe (questions relatives aux invalidités, Francophones, peuples des Premières nations/Métis, LBGT, travailleurs racialisés, femmes et jeunes travailleurs). Travailler avec les comités et les caucus et avec l'Unité de l'équité pour décrire le mandat, le rôle et les responsabilités de ces champions.
- Remettre en question l'attitude que les comités et caucus représentent des groupes d'intérêt « spéciaux », en faisant remarquer, par exemple, que a) les groupes visés par l'équité forment 80 % de l'effectif;⁷ b) à l'instar des régions, ces groupes représentent des segments de l'effectif, et c) le SEFPO doit servir chacun de ses membres du mieux qu'il peut plutôt que de se concentrer sur une « majorité ». (Recommandation 40)

Appuyer le développement soutenu des aptitudes liées à l'équité de tous les dirigeants et activistes du SEFPO. Encourager les membres du conseil à s'engager à suivre une formation soutenue sur les questions d'équité⁸ et leur fournir l'information nécessaire sur la formation pertinente relative à l'équité et à la diversité. (Recommandation 15)

⁷ Selon le sondage du PCS, les femmes forment 69 % de l'effectif. En calculant la présence en % de chaque autre groupe d'intérêt parmi les hommes (et en assumant que les personnes vivant avec une invalidité, les jeunes et les Francophones sont répartis également entre tous les groupes), les groupes d'intérêt représentent au moins 80 % de l'effectif.

⁸ P. ex., envisager d'aborder certaines questions d'équité dans le cadre de la retraite annuelle du Conseil.

Avec l'apport des comités, caucus et dirigeants, envisager, piloter, modeler et mettre en pratique des styles de leadership différents. (Recommandation 27)

▪ Assurer une représentation équitable parmi les délégués

Développer des mesures afin que les données sur l'ensemble des délégués soient plus étroitement apparentées aux données sur l'effectif. (Recommandation 3)

▪ Développer les aptitudes de leadership

Identifier les membres de chacun des groupes d'intérêt qui pourraient devenir dirigeants, y compris les femmes, les membres d'autres groupes d'intérêt et les nouveaux activistes. Soutenir le développement des aptitudes de ces futurs dirigeants potentiels. (Recommandation 24)

Encourager les sections locales à encadrer les nouveaux délégués, et plus particulièrement ceux des groupes d'intérêt. (Recommandation 40)

Encourager les membres du conseil et les autres dirigeants à prendre des mesures pour encourager (davantage) divers membres à envisager des postes de direction, y compris :

- Assurer la visibilité des membres des caucus et comités.
- Fournir les occasions et les fonds aux membres des caucus⁹ de se mettre en valeur dans les régions et sections locales.
- Parler aux membres des caucus sur la façon d'utiliser leur expérience au sein du caucus comme base de développement de leurs aptitudes de leadership. (Recommandation 24)

Exiger des régions qu'elles se conforment à la Politique en matière d'éducation en choisissant des membres des différents groupes pour toutes les activités de formation. (Recommandation 12)

▪ De A à Z

Élargir le mandat des comités et des caucus pour ajouter un accent sur les enjeux en milieu de travail. Utiliser une structure (proposée) de comité/caucus local pour aborder les enjeux en milieu de travail directement. (Recommandation 28)

Commencer à établir une structure locale et régionale pour les groupes d'intérêt :

⁹ Nous avons remarqué que les membres des comités ont davantage d'occasions de se mettre en valeur au niveau des régions et des sections locales.

- Développer des stratégies pour la sélection des membres des caucus parmi l'ensemble des membres plutôt que de se fier aux recommandations informelles du caucus.
- Développer une structure d'équité locale homogène pour chaque comité provincial et chaque caucus. Cette structure pourrait inclure des comités locaux visés par l'équité, des agents d'équité siégeant au CEL et/ou des délégués d'équité.
- Tenir des assemblées régionales annuelles sur l'équité dans chaque région, organisées par les comités et les caucus.
- Lorsqu'un groupe contient trop peu de membres pour une structure locale dans une région particulière, développer une structure de soutien régionale, par exemple, des postes de délégués d'équité régionaux occupés par des membres des groupes d'intérêt.
- Communiquer aux sections locales que ces membres sont là pour aider le délégué de section locale lorsqu'un membre exprime une préoccupation liée à son statut démographique ou demande à communiquer avec le délégué d'équité.
- Développer une politique pour inclure l'apport et/ou la représentation des groupes d'intérêt locaux au sein des équipes de négociation. (Recommandations 29 et 30)

Fournir une structure qui permette aux délégués du personnel de nouer des liens plus étroits avec les comités et les caucus. (Recommandation 11)

Examinez les façons d'utiliser le Projet de renforcement des capacités des sections locales pour soutenir les objectifs des sections locales en matière d'équité. (Recommandation 11)

▪ Promouvoir les messages importants

Faire accepter l'idée que chaque groupe d'intérêt voudra aborder lui-même les désavantages qui le concernent :

- Sensibiliser le conseil sur les données démographiques au sein de l'effectif (p. ex., les données démographiques présentées dans ce rapport).
- Discuter avec les membres du conseil et d'autres dirigeants de la raison pour laquelle c'est acceptable que divers membres défendent les enjeux en milieu de travail et au sein du syndicat spécifiques à certains groupes.
- Encourager les dirigeants à communiquer cela aux membres avec des messages comme -
 - On doit donner à chacun et chacune la possibilité d'aborder les questions de travail qui les passionnent le plus.
 - Chaque groupe d'intérêt a des désavantages spécifiques en milieu de travail¹⁰; c'est pourquoi le syndicat doit tenir compte du point de vue de chacun de ces groupes.
 - Ils connaissent leurs enjeux mieux que quiconque.
 - Ils aident le syndicat à aborder la gamme complète de désavantages en milieu de travail.
 - Nous avons besoin de tout le monde à la table.

¹⁰ Par exemple, données du Recensement du Canada 2006.

- Les comités/caucus représentent 80 % de notre effectif. (Recommandation 41)

Dans les communications sur la formation liée à l'équité, s'assurer que celle-ci est qualifiée de fondamentale pour mieux comprendre l'effectif, servir une plus vaste gamme de besoins et attirer de nouveaux activistes. (Recommandation 16)

Songer aux façons d'utiliser la formation régionale et locale pour encourager les membres à devenir des activistes syndicaux, jeunes travailleurs et travailleurs occasionnels compris. (Recommandation 38)

Améliorer le site Web du SEFPO pour attirer des activistes potentiels des groupes d'intérêt :

- Mettre en lumière l'information positive liée à l'équité (p. ex., les accomplissements du SEFPO en matière d'équité, la formation liée à l'équité, les mesures prises au sein de la communauté, etc.) sur la page d'accueil du site Web du SEFPO.
- Songer à afficher un message de bienvenue générique en plusieurs langues sur la page d'accueil.
- Avec l'apport des comités et des caucus, faire en sorte que les pages spécifiques à l'équité soient plus attrayantes et informatives pour les membres des différents groupes visés. (Recommandations 35 et 39)

▪ **Développer des stratégies de participation à distance**

Incorporer l'option de vote à distance dans toutes les procédures de vote (Recommandation 20) en commençant avec des sections locales pilotes qui suivront l'impact sur la participation des groupes démographiques. (Recommandation 18)

Développer d'autres façons pour les dirigeants du CEL d'offrir leur « signature » et recommandation relative aux candidats aux séances de formation régionales et aux délégués (p. ex., par courriel). (Recommandation 13)

Affecter des ressources au développement de solutions de remplacement locales et à distance pour la formation offerte par le SEFPO. En développant le contenu et les technologies, consulter les comités, caucus et autres groupes qui bénéficieront le plus vraisemblablement de ces mesures. Surveiller la participation des groupes d'intérêt. (Recommandation 21)

▪ **Offrir des accommodements pour assurer des conditions équitables**

Améliorer encore davantage les systèmes d'accommodement des délégués qui vivent avec une invalidité, par exemple, en établissant une politique en matière d'accommodements qui permettent aux délégués qui vivent avec une invalidité de participer pleinement à tous les aspects des assemblées régionales et du Congrès, avant, pendant et après les séances

officielles. Utiliser le modèle courant relatif à la prestation de services de garde d'enfants. (Recommandation 17)

Avec l'apport des comités et caucus, développer un protocole de résolution des besoins concurrents en matière d'accommodements, sur une base individuelle (comme entre les membres qui veulent une cérémonie de purification et ceux qui ont des allergies). (Recommandation 17)

Faciliter la prestation de la formation en langue française pour les membres francophones, avec l'apport du Caucus francophone. (Recommandations 17 et 19)

▪ **Reddition de comptes**

Développer des systèmes de reddition de comptes sur l'équité :

- Poursuivre l'Examen des systèmes concernant les membres et, sur la base de cet examen, développer un plan d'action sur l'équité.
- Demander aux dirigeants de fixer des objectifs d'équité annuels, accompagnés de critères de succès, et, à la fin de chaque année, de faire un compte rendu aux membres sur les mesures prises et les accomplissements réalisés. Inclure dans ces objectifs toutes les résolutions du Congrès qui ont un rapport avec l'équité. Publier les objectifs et conclusions sur le site Web. Rendre compte chaque année au Congrès des mesures et accomplissements liés aux résolutions du Congrès qui ont rapport avec l'équité.
- Vérifier chaque année dans quelle mesure les procédés informels de sélection des divers groupes encadrés ont porté fruits. Si cela n'est pas productif, aborder la possibilité d'établir des procédés mieux ciblés. (Recommandations 43 et 44)