

Université de Montréal

La participation directe des employés et le pouvoir syndical :
Étude de cas dans le secteur de l'éducation au Québec

Par
Karima Tabaïchount

École des relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue
de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Mars 2005



© Karima Tabaïchount, 2005

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La participation directe des employés et le pouvoir syndical :
Étude de cas dans le secteur de l'éducation au Québec

Présenté par :

Karima Tabaïchount

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

M. Reynald Bourque
Président-rapporteur

M. Gregor Murray
Directeur de recherche

M. Jean Charest
Membre du jury

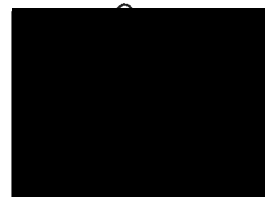
Résumé

L'objectif de ce mémoire est d'examiner l'impact de la participation directe des employés sur le pouvoir syndical. La mise sur pied des conseils d'établissement (CE) dans chaque établissement scolaire du Québec, représente un vaste chantier de participation directe des employés qui ne passe pas par l'intermédiaire syndical. Elle soulève ainsi des enjeux importants pour les syndicats. Grâce à la collaboration de la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE), une enquête a été menée auprès des personnes déléguées de la FSE dans les établissements scolaires francophones du Québec. L'enquête a révélé que l'implantation des conseils d'établissement ne semble pas affaiblir le pouvoir syndical. Toutefois, l'enquête a révélé que l'impact de la création du CE sur le pouvoir du syndicat pourrait être renforcé ou affaibli par d'autres facteurs. En effet, l'impact de la création du CE sur le pouvoir du syndicat est affaibli dans les situations suivantes : en présence d'une direction hostile à l'égard du syndicat et dans le cadre d'une évaluation négative des conditions matérielles d'emploi par les personnes déléguées. Seulement, une possibilité d'expression du personnel enseignant au sein du CE, une évaluation positive des personnes déléguées du fonctionnement démocratique du syndicat et un climat de relations de travail coopératif renforcent le pouvoir du syndicat dans ce contexte d'implantation d'une forme de représentation directe des salariés.

Mots clefs : Participation, syndicat, représentation, comité, canal double (« dual channel »).



Karima Tabaïchount



Gregor Murray

Abstract

The purpose of this brief is to examine the impact of direct employee participation on the power of unions. The creation of a governing board (GB) in every Québec school represents a far-reaching means of direct employee participation that bypasses unions. In light of this, it raises crucial issues for unions, and could have adverse effects. With the cooperation of the Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE), FSE representatives in French-speaking schools across Québec were surveyed. The results showed that the creation of governing boards does not appear to have weakened union power. However, the results showed that the impact of the creation of a governing board on the power of unions can be reinforced or weakened by other factors. In fact, the impact of the creation of a governing board on the power of unions can be weakened in the presence of a hostile employer towards the unions and as part of negative opinions in working conditions reported by respondents. Only the capacity of expression of delegates within the governing board, a positive evaluation from the delegates of the democratic functioning of the union and climate of cooperative work relations appear to have had a positive effect on the power of the union.

Keywords: Participation, union, representation, committee, dual channel.

-Avant-propos-

Je profite de cet espace pour remercier certaines personnes qui ont su me supporter tout au long de ce mémoire. Je pense à présent à trois personnes : M. Gregor Murray, M. Christian Lévesque et Catherine Le Capitaine. Leurs manières de m'encadrer et de me soutenir durant ma recherche m'ont profondément touché. Ils m'ont aidé à réaliser ce mémoire par leurs discussions scientifiques et leurs bonnes humeurs. J'ai une dette incomparable envers Catherine qui m'a appris tant de choses. Je tiens absolument à dire que, sans l'encadrement exceptionnel de M. Murray, ce mémoire n'aurait peut-être jamais pu voir le jour, je lui dois beaucoup. Je tiens aussi à remercier les gens de la FSE pour leur soutien financier et qui a été une importante source de motivation. J'exprime aussi mes remerciements aux membres du jury M. Jean Charest et M. Renald Bourque.

Un spécial remerciement à mon doux et si attentionné mari Abed Mehyaoui, sans lui je n'aurais jamais pu traverser cette étape si difficile. Un grand merci à mon gentil père Abdelakader Tabaïchount et à la plus belle mère au monde Dahila Touati. Grâce à leur soutien moral et leur encouragement constant j'ai pu mener à terme cette mission. Je m'en voudrais de ne pas remercier ma belle famille : Mohamed Mehyaoui et Saida Sebaa que j'adore de tout mon cœur.

-Table des matières-

Résumé.....	i
Abstract	ii
Avant-propos	iii
Introduction.....	1

CHAPITRE I

Problématique de recherche

1.1 Les mécanismes participatifs et le nouveau modèle de production et du travail..	4
1.2 Les types de représentation des salariés et le syndicat.....	6
1.3 Les sources d'affaiblissement ou de renforcement du pouvoir syndical.....	15
1.3.1 Le caractère proactif syndical.....	15
1.3.2 La démocratie syndicale.....	16
1.3.3 Le comportement de l'employeur.....	16
1.3.4 Le climat des relations de travail.....	17
1.3.5 Les conditions matérielles d'emploi.....	19
1.4 Problématique et hypothèses de recherche.....	22

CHAPITRE II

Cadre de l'analyse

2.1. Enquête auprès des personnes déléguées.....	36
2.2 Opérationnalisation des variables.....	37
2.2.1 Le pouvoir syndical.....	38
2.2.2 La capacité d'expression des salariés.....	38
2.2.3 Le caractère proactif du syndicat.....	39
2.2.4 La démocratie syndicale.....	39
2.2.5 Le comportement de l'employeur.....	40
2.2.6 Le climat des relations de travail.....	41
2.2.7 Les conditions matérielles de travail.....	41
2.3 Plan de l'analyse.....	44
2.4 Pertinence et limites de la recherche.....	44

CHAPITRE III

Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE) et l'implantation du conseil d'établissement (CE)

3.1 La Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE).....	48
3.2 Le conseil d'établissement (CE).....	51
3.2.1 Le fonctionnement du conseil d'établissement.....	52
3.2.1.1 La présidence.....	52
3.2.1.2 Les assemblées.....	52
3.2.1.3 Le budget de fonctionnement.....	53
3.2.1.4 Les mécanismes d'élection des personnes présentes au CE.....	53
3.2.2 Le pouvoir du conseil d'établissement.....	54
3.2.3 Le conseil d'établissement : menace ou opportunité pour le syndicat ?.....	57

CHAPITRE IV

Présentation et analyse des résultats

4.1 Le pouvoir syndical.....	63
4.2 La capacité d'expression des salariés.....	67
4.3 Le caractère proactif du syndicat.....	73
4.4 La démocratie syndicale.....	76
4.5 Le comportement de la direction.....	79
4.6 Le climat des relations de travail.....	83
4.7 Les conditions matérielles de travail.....	86

CHAPITRE V

Discussion des résultats

5.1.1 Une nouvelle forme de représentation collective (CE) et le pouvoir syndical... 94	94
5.1.2 Le caractère proactif du syndicat	99
5.1.3 Le caractère démocratique du syndicat	100
5.1.4 Le comportement de la direction d'école.....	101

5.1.5 Le climat des relations de travail dans les établissements scolaires.....	103
5.1.6 Les conditions matérielles de travail du personnel enseignant.....	104
5.2 Résumé des résultats.....	106
Conclusion	110
Bibliographie	117
Ressources électroniques	126

Annexe

Annexe A : Questionnaire

Annexe B : Articles pertinents de la Loi sur l'instruction publique

Annexe C : Tableau de corrélation des variables indépendantes

Introduction

Quel est l'impact des formes de représentation directe des salariés sur le pouvoir du syndicat? Pour certains chercheurs, des nouveaux principes productifs qui misent sur une plus forte implication des salariés dans l'entreprise sont susceptibles d'éloigner les salariés de leur syndicat et, ainsi, à affaiblir ce dernier (Tixier, 1986; Wells, 1993; Thuderoz, 1995; Kelly, 1996; Hege, 1998; Peetz, 2002). D'autres auteurs n'adhèrent pas à ce raisonnement. Lapointe (2001a) constate que dans certains cas, les nouveaux mécanismes participatifs n'affectent pas le pouvoir syndical, le syndicat étant plutôt sollicité par les salariés afin d'exercer du pouvoir au sein des instances participatives. Certains chercheurs révèlent même que ces dispositifs participatifs sont appréciés par les travailleurs, car de tels dispositifs éliminent les perceptions d'injustice au sein de l'entreprise, et conduisent à une plus forte solidarité entre les employés (Hodson et al., 1994). Comment expliquer ces constats contradictoires? Les nouvelles formes de participation à la gestion contribuent-elles vraiment à l'altération du pouvoir syndical?

Le présent mémoire vise à examiner l'impact d'une forme de participation directe des employés à la gestion de l'organisation sur le pouvoir du syndicat.

Dans une perspective de décentralisation de certaines décisions vers l'établissement scolaire, le Gouvernement du Québec a mis en place des conseils d'établissement (CE) dans chaque établissement scolaire. Les CE, qui disposent d'un pouvoir de décision à l'égard de certaines questions, représentent une nouvelle forme de participation directe des employés à la gestion organisationnelle dans les établissements scolaires francophones du Québec. Il s'agit d'un modèle de participation qui ne passe pas par la représentation syndicale. La question est alors de savoir jusqu'à quel point

l'instauration des CE exerce un impact sur le pouvoir du syndicat sur le plan de l'établissement.

Afin de répondre à cette question, ce mémoire puise dans une enquête en collaboration avec la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE), auprès d'un échantillon représentatif des établissements scolaires francophones du Québec.

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Dans le premier, nous présenterons le problème de recherche. Cet exercice va nous permettre d'exposer notre problématique et nos hypothèses de recherche. Le deuxième chapitre sera consacré à la démarche que nous allons entreprendre pour confronter nos hypothèses à notre terrain de recherche. Dans un premier temps, nous exposerons la partie méthodologique de la recherche. Suivra l'étape de l'opérationnalisation de nos variables dépendantes et indépendantes et une brève considération de la pertinence et des limites de l'exercice. Dans le troisième chapitre, nous dresserons un portrait général de la Fédération des syndicats de l'enseignement et du rôle des conseils d'établissement dans le système scolaire. Dans le quatrième chapitre, il sera question de présenter et d'analyser nos résultats. Cette étape va nous permettre d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Suivra notre dernier chapitre où nous discuterons de nos résultats. Nous concluons par la suite en mettant de l'avant des pistes de réflexion futures.

Chapitre I

Problématique de la recherche

Le présent chapitre porte sur la problématique de la recherche. La première et la deuxième section du chapitre sont consacrées à l'évolution du modèle de production et du travail et de l'émergence de nouvelles formes de représentation collective. Dans la troisième section nous discuterons des facteurs susceptibles de conduire à un affaiblissement ou à un renforcement du pouvoir du syndicat dans le contexte d'implantation des formes de représentation directe des salariés. Cette revue de la littérature va aider à cerner notre problématique de recherche qui sera présentée dans la dernière section du chapitre.

1.1 Les mécanismes participatifs et le nouveau modèle de production et du travail

La majorité des auteurs traitant des mutations actuelles dans les milieux de travail, font un survol historique de l'ancien modèle de production et du travail, afin de mieux comprendre la nature des changements en cours.

Les milieux de travail traditionnels répondaient aux principes du modèle taylorien. Ce dernier se caractérise par une division de travail stricte, un contrôle par l'employeur de la prestation du travail, et une subordination des ouvriers à un travail d'exécution plutôt qu'une mobilisation du savoir et des compétences. D'après Lapointe (1995), le modèle traditionnel a connu deux grandes crises. La première est une "crise du travail" caractérisée par un mépris des ouvriers à l'égard du sort que le taylorisme leur a infligé, et qui s'est manifesté par un taux de roulement et d'absentéisme très élevé, voire même le sabotage des machines. L'auteur ajoute, que les nouvelles exigences du marché ainsi que l'émergence de nouvelles technologies ont remis en question le modèle traditionnel et ont été la cause d'une seconde crise : celle de l'efficacité. Désormais la flexibilité et la polyvalence sont à

l'ordre du jour dans une perspective d'améliorer la performance organisationnelle.

Les années 70, 80 et 90 ont été ainsi le siège d'importantes expériences de réorganisation de travail. La réorganisation du travail des années 70 avait pour objectif d'améliorer la qualité de vie des salariés, suite à une révision des principes du taylorisme. Cela a pu permettre aux salariés de jouir d'une plus grande autonomie au travail, de manière à les rendre plus satisfaits et ainsi plus performants dans leurs tâches (Sainsaulieu, 1987 ; Lapointe, 1995). Par contre, les années 80-90 ont été marquées par la quête d'efficacité. L'encadrement des employés est moins prononcé qu'avant, ces derniers sont plus responsables et plus autonomes (Gagnon, 1998). L'implication des salariés dans l'entreprise est dès lors considérée comme la clef de la réussite organisationnelle. Pour ce faire, plusieurs techniques de la psychologie industrielle sont mises à l'épreuve, les spécialistes cherchent alors à comprendre le comportement des salariés afin de résoudre les difficultés auxquelles pourrait faire face l'entreprise (motivation au travail, rapport entre collègues de travail, etc.) (Giles et Murray, 1996).

Ainsi, la valorisation de la participation des employés à la gestion a pris de plus en plus d'ampleur. La littérature dévoile différents types de participation (Jain et Giles, 1985). Un premier concerne les différentes formes de travail en équipe, tels les cercles de qualités, les groupes semi-autonomes et les groupes d'amélioration de la qualité. D'après Grant et al. (1997), ce type de participation dans les nouvelles formes d'organisation de travail (NFOT) vise à donner plus de souplesse à la gestion de l'entreprise par la réduction des niveaux hiérarchiques et à impliquer et à responsabiliser les salariés afin de leur permettre de mieux se réaliser dans leurs tâches. Le deuxième type de participation est celui de l'implication syndicale dans un processus de réorganisation du travail. De tels partenariats consistent à examiner conjointement les difficultés auxquelles l'organisation fait face pour trouver

des solutions aux problèmes quotidiens (Durand, 1996 ; Bourque, 1999). Notre intérêt porte sur un troisième type de participation : la mise en oeuvre de canaux de représentation collective directe et qui ne passent pas par la voie syndicale (Hege, 1998). Nous allons aborder ceci dans la section qui suit.

1.2 Les types de représentation des salariés et le syndicat

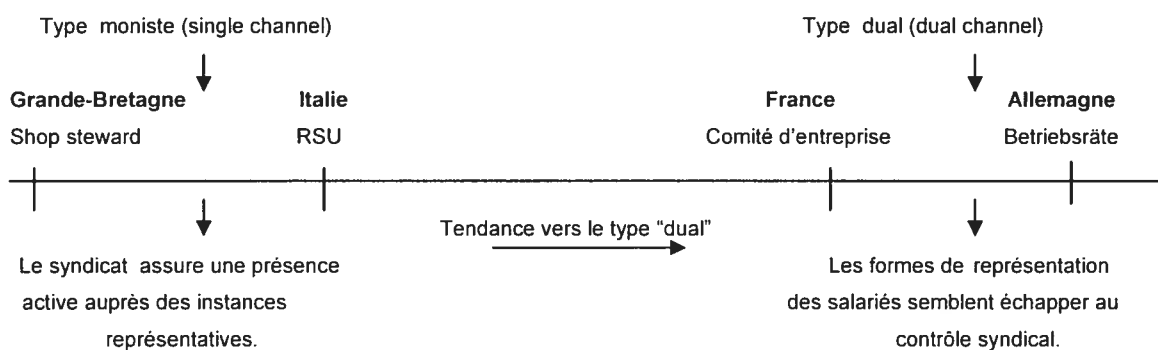
La littérature met en valeur deux types de représentation collective (Hege, 1998). Le premier est le type "moniste" («single channel») à caractère exclusivement syndical, où fonctions syndicale et représentative se structurent sur la même base. Des systèmes monistes sont notamment caractéristiques du régime nord-américain et du régime britannique. Le second type est "dual" («dual channel»). Il est caractérisé par une double voie de représentation collective où le syndicat "cohabite" avec ces formes de représentation directe des salariés sur les lieux de travail (Hege, 2000). La représentation syndicale est limitée à des questions reliées à la négociation des salaires et d'autres conditions de travail. Une seconde instance laisse place à la représentation du collectif salarié par la participation directe des employés, sans l'intermédiaire du syndicat. Mieux connue sous les termes du «works council» ou du «comité d'entreprise»¹, une telle représentation directe se fait via des comités ou des conseils d'employés élus directement par les salariés.

Plusieurs études européennes ont été faites dans le but de mieux comprendre le fonctionnement de ces deux types de représentation collective des salariés et, plus particulièrement, leur impact sur les syndicats. Un bon

¹ « Le terme *works council* décrit donc indifféremment le comité d'entreprise français et le *Betriebsrat* (conseil d'établissement) allemand, même si ce dernier constitue incontestablement une référence particulièrement forte et, d'ailleurs, prête son nom au concept. » (Hege, 1998. p. 16)

exemple est l'étude de Hege et Dufour (1994 et 1998) qui compare les systèmes de représentation collective des salariés dans quatre pays européens : la Grande-Bretagne, l'Italie, la France et l'Allemagne. Cette confrontation du type de "single channel" («canal unique») à celui de "dual channel" («canal double») révèle que les types de représentation collective dans ces pays se distinguent par leur lien fort ou faible avec l'acteur syndical. Cette logique peut être représentée dans le continuum qui suit :

Schéma A : Continuum des types de représentation des salariés sur les lieux de travail



Comme nous pouvons le voir sur le schéma A ci-dessus, le cas allemand figure au dernier bout du continuum. Une multitude de lois confèrent aux instances allemandes de représentation des salariés ("Betriebsräte" (conseils d'établissement)) des droits leur permettant de refuser toute intervention à saveur syndicale (Hege et Dufour, 1994). De plus, la loi confie aux instances représentatives allemandes un droit de regard sur tout ce qui touche la vie quotidienne des travailleurs sur les lieux de travail (organisation du travail, gestion des horaires, etc.) (Hege et Dufour, 1998). Ces chercheurs dénotent tout de même une forte syndicalisation chez les salariés présents sur ces instances. De plus, ce sont les fédérations des syndicats de branche qui mènent la négociation. Cependant la loi confie aux "Betriebsräte" allemands un droit de "négociation complémentaire". Ces auteurs ajoutent que le pouvoir octroyé à ces instances de représentation allemande ne se partage pas avec le syndicat, et que l'implication syndicale auprès de ces instances

n'est pas prévue dans la loi. Toutefois, le syndicat allemand essaye de contourner cette difficulté par les "Vertrauensleute" (personnes de confiance) désignées par les syndicats afin de les représenter sur ces instances (Hyman et Ferner, 1992). Selon ces chercheurs, les élus (eux-mêmes syndiqués) sur ces instances représentatives ont des liens solides avec leur syndicat, car l'expertise syndicale est nécessaire pour le bon fonctionnement du conseil. Ces auteurs expliquent qu'il y a une sorte de coordination et de dépendance entre activités syndicale et représentative. D'une part le syndicat fournit de l'information et de la formation à ces instances et, en contrepartie, ces dernières recrutent de nouveaux membres soit les "Vertrauensleute" qui représentent le syndicats sur les conseils d'établissements allemands.

Entre les cas allemand et italien se place le cas français. Comme dans le cas allemand, la présence du syndicat est plus ou moins apparente dans les instances représentatives françaises. En effet, selon Hege et Dufour (1994) le syndicat a un droit absolu quant au choix des candidats qui vont se présenter à l'élection pour siéger aux comités d'entreprise (CE) français et dispose du "monopole de négociation". Seulement, le Code du travail français a tendance à embrouiller missions syndicale et représentative dans l'entreprise (Hege et Dufour, 1998). D'après ces auteurs, les "rôles représentatifs" sont très divisés. Par exemple, c'est le délégué du personnel qui s'occupe du suivi des conventions collectives ; les droits de consultation avec l'employeur sont réservés au comité d'entreprise ; les questions du salaire et l'organisation des horaires de travail sont attribuées aux délégués syndicaux, etc. Outre, en France les délégués syndicaux², autrement dit, les "élus" sur le CE ont deux fonctions : l'une d'ordre syndical (négociation, etc.), l'autre "informel" que les délégués exercent sur ces instances représentatives (organisation et coordination du travail d'une équipe, etc.).

² Personnes qui représentent le syndicat dans l'entreprise (Hege, 1998).

De plus, les délégués syndicaux français font face à deux difficultés majeures. Premièrement, ces derniers ont de la difficulté à jouer leur rôle en tant que représentant de ces instances mais aussi à bien mener la mission syndicale (Hege et Dufour, 1998). Comme nous l'avons précédemment mentionné, le conseil d'établissement allemand dispose de beaucoup de droits lui permettant de toucher de près à tout ce qui concerne la vie des salariés sur les lieux de travail. Ce n'est pas le cas en France. L'intervention des délégués français se fait « ...à un niveau éventuellement éloigné des conditions de travail concrètes des salariés qu'ils représentent. » (p.38). Autrement dit, les discussions sont traitées au niveau des entreprises regroupant parfois plusieurs établissements, compliquant de ce fait la tâche du délégué. La seconde difficulté réside dans le fait que les employeurs français redoutent que ce type de représentation des salariés veuille s'approprier quelques questions relevant du management de l'entreprise (Hege et Dufour, 1998). De plus, les syndicats français ont parfois du mal à trouver des personnes de confiance pouvant représenter l'intérêt du syndicat au sein de ces comités (Tixier, 1992).

D'après Hyman (1998), d'un point de vue institutionnel les deux pays (l'Allemagne et la France) semblent être très différents. En effet, selon l'auteur la loi accorde au "Betriebsrat" allemand plus de droits que dans le cas du comité d'entreprise (CE) français. Toutefois, ces instances de représentation des salariés ont tout de même certaines similitudes. Selon l'auteur, les représentants des employés sur ces instances « ...tirent leur légitimité et donc leur efficacité d'une part de la gestion quotidienne des problèmes matériels au niveau de l'atelier, d'autre part de leur appartenance au syndicat extérieur. » (p.52)

Le cas italien s'inscrit entre les deux bouts du continuum, plus près du cas britannique que nous allons voir plus loin. Pour aller à l'essentiel, les

instances de représentation italiennes et britanniques sont selon Hege et Dufour (1998) "syndicalisées par nature" car les deux représentations, syndicale et élective, sont construites sur la même structure. D'après ces chercheurs, les RSU (rappresentanze sindacali unitarie) italiens sont venus remplacer les anciennes formes de représentation collective (syndicats) puisque l'activité syndicale se passe à l'extérieur de l'établissement, et c'est pour cette raison qu'est né l'intérêt à d'autres formes de représentation des salariés sur les lieux de travail et qu'un accord fut conclu en ce sens (en 1993) entre les syndicats et les employeurs pour la mise en œuvre des RSU. Les élus italiens semblent combiner tâche représentative et syndicale, sans pour autant s'approprier des rôles propres aux syndicats (Hege et Dufour, 1998). D'après ces auteurs, le délégué italien joue un rôle important auprès de ses collègues en restant à l'écoute de leurs besoins sur les lieux de travail. Vu sous cet angle, tout porte à croire que le type "moniste" italien fonctionne mieux que le type "dual" allemand et français. Pourtant, l'effort déployé pour mieux représenter les salariés ne surpasse pas les performances françaises ou allemandes d'après ces chercheurs. Au contraire, les instances de représentation italiennes ont de la difficulté à s'occuper de deux projets à la fois. En effet, « ...la construction des deux légitimités, représentative et syndicale, est traversée par des logiques tendanciuellement contradictoires,... » (p. 41). L'accumulation de deux fonctions distinctes, représentation du collectif salarié et représentation syndicale, pousse à croire que les types "duals" (français et allemand) semblent moins duals que les types "monistes" (Hege et Dufour, 1998).

Enfin, l'instance de représentation britannique ("shop steward") figure au premier bout du continuum, soit à l'opposé du "Betriebsrat" allemand. Les élus à ces instances de représentation ne doivent être que des syndiqués (Hege et Dufour, 1998). Toutefois, le type britannique connaît une véritable crise. Comme dans le cas italien, il s'avère que la logique "dualiste" semble

envahir les instances de représentation basée sur un type "moniste". D'après ces chercheurs, les instances de représentations britanniques commencent à afficher un comportement semblable aux instances allemandes, tout en gardant un lien avec leur syndicat. Pour sa part le syndicat semble s'enfermer dans une vision locale, alors qu'il pourrait s'imprégner d'une "logique externe" afin d'être performant dans sa démarche. D'après Hyman (1989), la claustration du syndicat britannique dans une "perspective localiste" a été perçue comme l'une des sources de l'affaiblissement du syndicalisme en Grande-Bretagne.

Il faut dire que cette analyse comparative entre les quatre pays européens nous permet, dans un premier temps, de constater jusqu'à quel point les systèmes de représentation collective sont un enjeu pour le pouvoir syndical³. Ensuite, il faut noter un certain glissement vers un type plus "dual" de représentation collective. Plus particulièrement, dans le cadre de la recherche de nouvelles formes d'organisation du travail qui impliquent la participation directe des salariés, plusieurs recherches révèlent qu'il y aurait un mouvement vers les formes de participation directe, y compris dans le cadre de la représentation "duale" où certaines questions, jadis dans le domaine de la négociation collective, se déplacent vers des forums moins revendicateurs qui sont des instances de représentation directe des salariés (Kelly, 1996 ; Hege, 1998 ; Hege et Dufour, 1998). De nombreux acteurs syndicaux, surtout ceux qui ne relèvent pas des traditions «duales», se questionnent alors sur les conséquences d'un tel déplacement qui semble encourager une coupure "radicale" avec leurs traditions de représentation et remet en cause le pouvoir syndical (Kelly, 1996 ; Hege, 1998). Comme nous verrons plus

³ « Le pouvoir syndical en milieu de travail pourrait se définir comme la capacité du syndicat d'atteindre ses objectifs et de faire valoir ses positions, et ce, le cas échéant, en dépit de la résistance, voire de l'opposition, de la direction. Il repose fondamentalement sur la capacité de mobilisation des membres. » (Lapointe, 1998. p. 5).

loin, c'est justement un tel cas dans le système scolaire au Québec où des changements importants dans les systèmes de représentation des salariés soulèvent des enjeux majeurs pour l'acteur syndical.

À ce sujet, Hege (1998) met la lumière sur deux courants qui se confrontent par rapport à ce principe du canal double de représentation collective : le premier dit "moderne" approuve cette représentation conjointe, du fait que cette dernière favorise un climat de travail plus moderne où l'expression des salariés est tolérée et surtout encouragée par la direction.

« L'un des avantages des *works councils*, et pas le moindre, est leur plasticité institutionnelle qui leur permet d'intégrer les deux dimensions de la « consultation » et de la « représentation ». Ce faisant, ils sont en mesure de pallier certaines faiblesses structurelles du système syndical de la représentation et de la négociation. » (p.17)

Wever (1994) et Streeck (1995) y voient aussi un avantage en ces types de représentation collective, et les considèrent comme une substitution au retrait syndical dans bon nombre de firmes croissantes, et ce, par cette culture basée sur le principe de la consultation entre les salariés et leur employeur. Alors, ces conseils ou comités de consultation améliorent la communication entre la direction et les ouvriers à travers le dialogue et l'échange d'information permanent (Jain et Giles, 1985 ; Hege, 1998). Pour le courant sceptique, cette grande ouverture associée à la participation directe n'est qu'une tromperie. Sous les apparences d'ouverture envers les ouvriers, l'employeur essaye minutieusement de dérober à la vue "une volonté de subordination inaltérée" (Hege, 1998).

« Au modèle de la *union* volontairement constituée avec ses porteparoles désignés et ses membres plus ou moins engagés, succède une instance élue sans distinction par des salariés syndiqués et non syndiqués, qui bénéficie d'emblée de l'approbation patronale. Conçue pour véhiculer des stratégies de « partenariat », l'instance élue ne peut dès lors échapper à son destin : elle évolue dans l'orbite tracée par le nouveau compromis moderniste et s'éloigne d'autant de la voie de la négociation et du conflit. Il s'agit d'un choix idéologique, aux

incidences pratiques : entérinée sur fond de présomption que les rapports de domination et de subordination dans le monde du travail auraient disparu, l'inflexion moderniste vient de fait désarmer et inférioriser les salariés face au pouvoir patronal qu'elle contribue à renforcer. » (p.18)

Le modèle des "works councils" semble vouloir tempérer ou modérer l'exercice du pouvoir syndical en s'opposant au caractère "militant" du syndicalisme (Hege, 1998). Selon Kelly (1996), la force d'un syndicat militant est cette capacité de mobiliser des membres, créant ainsi une force collective étant en mesure d'affronter et de s'opposer à l'employeur et à l'Etat. Par contre, un syndicat "modéré" peut s'allier à l'employeur en se fiant à la "bonne volonté" patronale. L'auteur ajoute, qu'un syndicat "militant" s'obstinerait et mettrait tout en œuvre pour protéger l'ancienne forme du "single channel", tandis qu'un syndicat "modéré" consentira très facilement aux nouvelles voies de représentation collective (les comités consultatifs, les conseils d'établissement ou les "works councils"). Un syndicat "militant", selon ce chercheur, est celui qui se base sur un rapport de force avec l'employeur pour faire écouter ses revendications et protéger ses acquis et les intérêts de ceux qu'il représente. Son "homologue modéré" préférerait de loin un rapport de coopération et de partenariat (Kelly, 1996).

D'après Hege (1998), « Le modèle du canal unique et de la représentation syndicale est davantage porté sur l'expression du conflit, alors que la forme duale de la représentation le rend moins probable et, dans une certaine mesure, l'exorcise. » (p. 19-20). Ainsi, l'ancienne représentation de type syndical bâtie sur le principe de la négociation collective est considérée par la partie patronale comme étant "inapte" à répondre à certains besoins organisationnels, car ce n'est que par un rapport de force que les syndicats veulent négocier. Ainsi, la double voie de représentation permet de pallier les carences de cette faiblesse syndicale par la participation des employés à la gestion de l'entreprise (Kelly, 1996).

De façon générale, le déclin de l'ancienne forme de représentation syndicale pourrait être attribuable à un glissement vers différentes formes de représentation directe des employés. Selon Millward, Bryson et Forth (2000), il y'a un désir croissant chez l'employeur de traiter directement avec les employés sans passer par le syndicat. Cette tendance vers des formes de participation directe des employés semble démunir le syndicat de son pouvoir (Millward, Bryson et Forth, 2000). Une des formes de participation directe est l'implantation des formes duales de représentation directe des employés, c'est-à-dire la participation directe sans passer par l'intermédiaire syndical. En effet, d'après Kelly (1996) et Hege (1998) ces programmes de participation directe des employés à la gestion de l'entreprise ont pour objectif d'accroître le sentiment d'appartenance des salariés à leur organisation de sorte qu'ils se sentent membres d'un ensemble ou d'une collectivité de type "organisationnel" et non pas "syndical". Alors, il est possible de croire que l'adoption d'une forme "dual" est un danger potentiel pour le syndicalisme. Autrement dit, les formes de représentation directe des employés consistent-elles à être une menace irréfutable pour le pouvoir du syndicat étant donné que les syndicats ne seront plus les seuls agents d'expression ? Voilà une interrogation qui est au cœur de cette recherche qui se penche sur la question de l'impact d'une forme de représentation directe des salariés qui ne passe pas par l'intermédiaire syndical, sur le pouvoir du syndicat.

Abstraction faite de ces différents types de représentation des salariés, le pouvoir syndical pourrait-il être sensible à d'autres facteurs? C'est ce que nous allons aborder dans la troisième et la quatrième section.

1.3 Les sources d'affaiblissement ou de renforcement du pouvoir syndical

L'introduction des formes de représentation directe des salariés semble affecter le pouvoir syndical. Seulement, la littérature dévoile que, eu égard au système de représentation en place, le pouvoir syndical pourrait être sensible à d'autres facteurs susceptibles de l'affaiblir ou de le renforcer. Ces facteurs sont : le caractère proactif syndical, la démocratie syndicale, le comportement de l'employeur, le climat des relations de travail et l'évaluation des conditions matérielles de travail.

1.3.1 Le caractère proactif syndical

Le caractère proactif syndical est une source d'altération du pouvoir du syndicat selon certaines recherches. En effet, un syndicat ne doit pas rester passif face aux remaniements organisationnels, il doit étudier et connaître la nature et l'impact de ces changements sur ses membres afin de pouvoir agir en conséquence (Durand, 1996). Autrement dit, les syndicats doivent s'inscrire dans une démarche stratégique adaptée à celle de l'employeur (Chaykowski et Gilles, 1998; Lévesque et Murray, 1998). « Les syndicats sont fortement incités à modifier leurs comportements, à abandonner la confrontation au profit de la concertation et à devenir proactifs pour ce qui concerne l'organisation de la production et de l'entreprise. » (Gagnon, 1998. p. 2). Un syndicat qui adopte une "position d'appui proactif" s'implique dans un processus de réorganisation du travail, tout en revendiquant des changements dans l'organisation du travail (Lévesque et Murray, 1998). Durand (1996) ajoute que dans un environnement de plus en plus complexe, l'unique issu qui permettrait au syndicat d'empêcher la démobilisation de son collectif salarié est d'être aussi professionnel qu'un expert en gestion. Les syndicats doivent désormais se doter de stratégies adaptées à celles de l'employeur (Chaykowski et Gilles, 1998; Lévesque et Murray, 1998). Il est

inutile de rappeler que les employeurs tentent au moyen de plusieurs pratiques de gestion « de mobiliser la subjectivité des salariés pour atteindre leurs objectifs, les syndicats ont le devoir de s'y adresser aussi » (Durand, 1996. p.52).

1.3.2 La démocratie syndicale

L'absence de mécanismes démocratiques est une autre source d'altération du pouvoir du syndicat (Durand, 1996; Lévesque et Murray, 1998 ; Lapointe, 2001a). En effet, un syndicat qui n'adopte pas une démarche basée sur la transparence et la démocratie peut encourager la désyndicalisation de ses membres (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998). Selon Lévesque, Murray et Le Queux (1998) ainsi que Duchesne (1996), qu'à l'effet de mobiliser le collectif salarié, un syndicat doit non seulement adopter une politique démocratique, mais aussi, de permettre aux salariés d'y participer. Cette démocratie syndicale permet «de construire les revendications à partir des attentes des salariés, en tenant compte de leur diversité » (Durand, 1996. p. 52).

1.3.3 Le comportement de l'employeur

Par son intervention dans les relations de travail, l'employeur pourrait affecter le pouvoir du syndicat. Ainsi, certaines recherches affirment que l'attitude de l'employeur à l'égard du syndicat est très déterminante quant au désir des travailleurs à vouloir se syndiquer. Nous allons commenter cela dans ce qui suit.

Des études de cas ont démontré que l'attitude patronale envers le syndicat pourrait influencer l'adhésion des salariés au syndicalisme. Gallie (1996) constate que dans le cas où les salariés ressentent une certaine tolérance à l'égard de la présence syndicale dans l'entreprise, adhèrent plus facilement

au syndicalisme. Par ailleurs, ce chercheur observe qu'un employeur qui désapprouve les pratiques syndicales, n'influence pas le rapport entre les salariés et leur syndicat mais restreint quand même cette alternative de devenir membre dans celui-ci.

Par ailleurs, des chercheurs affirment qu'un employeur ayant de l'antipathie et de la rancœur envers le syndicat, influence considérablement la perception des travailleurs (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998). Selon ces auteurs, une position antisyndicale de la part de l'employeur pousse les salariés à considérer leur syndicat comme pas très essentiel. Cependant, ces chercheurs constatent que l'engagement des travailleurs envers leur syndicat se renforce dans le cas où l'employeur essaye de contourner la convention collective.

1.3.4 Le climat des relations de travail

Pour certains, la coopération patronale-syndicale est un facteur expliquant l'affaiblissement du pouvoir du syndicat. En effet, plusieurs auteurs dénoncent que la coopération patronale-syndicale distancie le syndicat de sa base salariale (Wells, 1993; Gagnon, 1998), étant donné qu'un syndicat qui accepte d'être allié avec l'employeur renonce, de ce fait, à son rôle traditionnel (Borzeix et Linhart, 1988; Gagnon, 1994). De plus, Wells (1993) mentionne que les syndicats sont souvent fragilisés après une vague de réorganisation de travail et cet affaiblissement est associé à l'implication syndicale dans cette démarche de partenariat avec l'employeur. Il en serait ainsi car les salariés considéreront cette implication syndicale dans la gestion comme une atteinte à l'autonomie syndicale (Mispelblom, 1996). D'ailleurs, plusieurs syndicats prennent une position d'opposition, parce qu'ils redoutent que la réorganisation du travail puisse encourager la désyndicalisation des salariés. D'après Laporte (1983), certains syndicats considèrent que la négociation collective défend amplement les droits des employés, et

l'introduction de nouveaux principes productifs n'est qu'un moyen masqué employé par la direction pour accroître la productivité.

Pour d'autres, le maintien de l'employabilité demeure au centre des préoccupations syndicales. Ainsi, le manque d'information et la quasi-impossibilité d'influencer les décisions qui se prennent au niveau de l'organisation agissent contre la légitimité syndicale (Durand, 1996). D'après l'auteur, la question du partage de l'information est devenue capitale pour le syndicat, mais aussi pour la direction, d'autant plus que l'entreprise doit rester compétitive dans ce nouveau contexte de travail. Cependant, selon ce chercheur, la performance découle de la confiance et celle-ci résulte de la transparence. L'auteur n'exclut pas la possibilité de concertation et de tension entre les deux acteurs sociaux, néanmoins, une démarche basée sur le partage de l'information et la coopération sera avantageuse pour le syndicat et la direction. D'ailleurs, selon Bélanger et Thuderoz (1998), Weber suggère que, « tout échange rationnel au plan économique [...] constitue l'aboutissement, sous forme de compromis, d'une lutte d'intérêt ouverte et latente qui l'avait précédée. » (p. 489). Selon Boyer (1996), le partenariat existe si le "contre-pouvoir" est reconnu et qu'on décide de vivre avec et non pas agir contre lui, car les deux acteurs doivent vivre dans le respect mutuel. Autrement dit, la réussite d'un processus de réorganisation de travail repose sur la volonté des deux acteurs sociaux. Selon des chercheurs, « la volonté de la direction à cet égard dépend en partie de la position du syndicat tout comme cette dernière est liée à la volonté de la direction. » (Lapointe, Lévesque, Murray et Le Capitaine, 2001. p. 25). De plus, Hanada (1996) confirme que le syndicat pourrait profiter de ce partage du pouvoir afin d'influencer les décisions organisationnelles axées sur la flexibilité et très menaçantes pour le maintien des emplois, en prescrivant des règles allant à l'encontre de ce principe, et par conséquent, encourager une plus forte adhésion au syndicalisme.

1.3.5 Les conditions matérielles d'emploi

À une certaine époque, le travail des ouvriers ne nécessitait qu'un court apprentissage basé sur l'automatisation et l'accélération de leurs gestes. Le rythme de travail était donc infernal et les compétences des ouvriers étaient oubliées. N'arrivant plus à compenser l'absence de statut et de possibilité de carrière au sein de leur firme, les ouvriers se sont révoltés. Les syndicats ont été alors l'organe principal pour contrer cette exploitation économique, ils ont lutté afin d'assurer et de défendre les intérêts de ces employés (Sainsaulieu, 1985). De nos jours, l'acquisition de nouvelles compétences et l'enrichissement de la tâche des employés, permettent à ces derniers de se réaliser davantage. Ainsi, les conditions de travail des employés se sont largement améliorées, comparativement à l'époque taylorienne, puisque les principes de l'organisation scientifique du travail (taylorisme) sont incompatibles avec la nouvelle réalité dans l'entreprise, à tout le moins dans plusieurs secteurs ou milieux de travail.

Certains présumant que l'amélioration des conditions de travail est parmi les raisons justifiant l'affaiblissement du syndicalisme (Goldthorpe, 1969). Selon l'auteur, cela laisserait croire que le syndicat perd de son importance et de sa valeur aux yeux de ses membres, étant donné qu'il n'est plus le seul agent capable d'améliorer les conditions de vie au travail.

D'autres, par contre, dénoncent que le modèle traditionnel existe toujours mais sous une autre forme. Laporte (1983) ainsi que Gollac et Volkoff (1996), affirment que la charge de travail s'est considérablement intensifiée, rendant le travail des employés encore plus pénible qu'avant. De plus, l'affaiblissement des syndicats a contribué de façon involontaire à la détérioration des conditions de travail (Gollac et Volkoff, 1996). En effet, les nouvelles formes de gestion habituent les employés à assumer des responsabilités, de sorte que les contraintes de la productivité sont

entièrement endossées par le groupe de travail (Tixier, 1986). Lagacé (1998) mentionne que l'identité⁴ même des salariés est aujourd'hui manipulée afin d'atténuer le plus possible leur résistance et leur contestation. Les salariés intériorisent alors toutes les contraintes car ils se sentent coupables et surtout responsables face aux objectifs organisationnels (Tixier, 1986).

D'après Edwards (1986), le rapport de travail entre salarié et employeur qui caractérise la société capitaliste, est marqué par un "antagonisme structuré", dans le sens où ce nouveau modèle de production dit "capitaliste" instaure une relation entre employeur et employé fortement conflictuelle. Il en serait ainsi, car d'après Giles et Murray (1996), l'employeur se paye cette force de travail pour un certain temps. Toutefois, la responsabilité des salariés quant au travail à accomplir est imprécise. Il en résulte alors, selon ces chercheurs, un rapport de dominant-dominé, où l'employeur dicte ses commandes et les salariés obéissent aux ordres. « Ce qui donne lieu à un conflit latent, portant sur la quantité de travail à accomplir. » (p. 82).

De ce point de vue, le défi du syndicat en tant que représentant du collectif salarié est dans sa régulation des conditions matérielles d'emploi (Le Queux, 1997) car l'identité syndicale⁵ dépend de l'aptitude du syndicat quant à l'amélioration des conditions de travail des salariés (Gordon et al, 1980 ; Le Queux, 1997). Les syndicats doivent alors intervenir afin de contourner les effets négatifs de cette modernisation, en veillant à ce que « les employés

⁴ L'identité renvoie à la manière dont une personne se définit par rapport aux autres, car elle « dépend autant des jugements d'autrui que de ses propres orientations et définitions de soi » (Dubar, 1996. p. 5). D'après ce chercheur, le fait d'appartenir à un collectif donne à un individu la chance d'être reconnu ou identifié, mais aussi, de s'identifier par rapport à eux.

⁵ « L'identité collective comprend le sentiment d'appartenance de l'individu au groupe auquel il s'identifie. Par extension, l'identité syndicale renvoie au sentiment d'appartenance à l'ensemble des pratiques qui caractérisent le syndicalisme. » (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998. p. 2)

travaillent plus intelligemment (“smarter”) et non pas simplement plus intensément (“harder”) » (Lapointe et Bélanger, 1996. p. 299). Ces chercheurs affirment que l'efficacité syndicale découle de la participation du syndicat à l'évolution des conditions matérielles d'emploi. Selon eux, cette dimension du rôle syndical ne doit surtout pas être négligée dans ce nouveau contexte organisationnel.

Cependant, Lévesque, Murray et Le Queux (1998) spécifient que l'adhésion au syndicalisme n'est pas systématiquement liée quant au rôle du syndicat à améliorer les conditions de travail. Selon ces chercheurs, la dégradation des conditions de travail n'entraîne pas une perception négative du caractère essentiel du syndicalisme, et donc n'altère pas le lien syndical⁶. Selon eux, c'est plutôt le comportement des acteurs dans un contexte de réorganisation du travail qui serait à l'origine d'une telle perception.

Cette revue de la littérature regorge de plusieurs motifs expliquant la dégradation du pouvoir syndical. Dans la présente recherche, il serait question d'examiner l'impact des formes de représentation directe des salariés sur le pouvoir du syndicat?

⁶ Le lien entre le syndicat et ses membres a été abordé selon deux approches, soit : une approche psychologique et une approche sociologique. Selon des chercheurs, c'est un processus psychologique qui serait à l'origine de certaines attitudes pro-syndicales (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992). Pour les sociologues, ce lien est plutôt saisi par le concept d'identité au travail. De ce point de vue, les identités sont souvent perçues comme des “identités d'acteurs” (Dubar, 1998).

1.4 Problématique et hypothèses de recherche

La revue de la littérature nous a permis de constater comment la mise en œuvre de nouvelles formes de participation des salariés peut mettre en cause le pouvoir du syndicat. Notre intérêt, dans ce mémoire, porte sur l'impact sur le pouvoir du syndicat de l'une des formes de participation des employés à la gestion, celle de la représentation directe, sans intermédiaire du syndicat. Deux thèses ont été dressées dans la littérature quant à l'impact de la participation directe des salariés à la gestion de leur organisation sur le pouvoir syndical. La première décèle un affaiblissement inévitable du pouvoir syndical tandis que la seconde y voit une opportunité de syndicalisme renforcé dans le cadre de cette nouvelle forme de participation à la gestion.

Selon la première thèse d'affaiblissement du syndicat, certains chercheurs notent la remise en cause des notions de collectivité qui existaient auparavant. En effet, les nouveaux systèmes de représentation collective ("works councils") avantagent une plus forte implication des salariés dans la gestion de l'entreprise où leur expression est favorisée sans passer par la voie de représentation syndicale. Ceci conduirait à une "rupture radicale" avec les anciennes formes de solidarité collective et ainsi à l'affaiblissement du pouvoir du syndicat (Hege, 1998).

Selon Tixier (1992), si les travailleurs sont absorbés par cette nouvelle forme de participation dans l'entreprise, le syndicat se retrouve alors piégé dans un système organisationnel qui favorise la mise en œuvre de projets collectifs, alors que dans le passé il s'alimentait de la "non-reconnaissance". Autrement dit, les nouveaux modes de gestion basés sur la participation directe des employés épuiserait l'action collective en la vidant de sa substance, compromettant ainsi l'avenir du syndicalisme (Clément, 1983 ; Tixier, 1986).

En effet, la participation « ne peut conduire qu'à l'intégration dans l'entreprise, à la remise en cause des acquis des salariés et à la disparition des syndicats en tant qu'interlocuteurs et défenseurs des intérêts des salariés. » (Clément, 1983. p. 24). Par conséquent, il en découle l'hypothèse générale suivante :

Hy1 : « La participation directe des salariés réduit le pouvoir syndical. »

Mais est-ce que l'impact de la participation directe sur le pouvoir du syndicat est si univoque ? Différents courants dans la littérature tendent à en faire une lecture plus nuancée en fonction de l'impact de ces formes de représentation directe qui ne passent pas par l'intermédiaire syndical sur la capacité d'expression des salariés (Tixier, 1986 ; Hege, 1998). Selon cette perspective, nous pouvons émettre l'hypothèse générale d'un impact variable de l'implantation des nouvelles formes de participation sur le pouvoir du syndicat, soit :

Hy2 : « L'impact de la participation directe des salariés sur le pouvoir syndical dépend de la capacité d'expression des salariés au sein de ces mécanismes de participation. »

Suivant la logique de la thèse de l'affaiblissement, une première sous-hypothèse pose un lien entre une capacité d'expression accrue et l'affaiblissement du pouvoir syndical. Il s'agit de la thèse de l'individualisme⁷ participatif de Thuderoz (1995). D'après Thuderoz (1995 : 346), « cet individualisme sera ... coopératif, car il mêle étroitement le souci de l'individu

⁷ Selon la définition du dictionnaire Larousse (2000), l'individualisme est une tendance à favoriser les valeurs individuelles à celles du groupe. En d'autres termes, « préférer le je au nous » (Thuderoz, 1995).

de se réaliser lui-même –ce que A. Giddens (1991) nomme la *self-identity* –et sa volonté d’agir, avec d’autres individus, pour réaliser un projet. » Ce nouveau rapport au collectif force donc les travailleurs à être, ce que Tixier (1986) nomme “alliés et adversaires”. De ce fait, « unité et individualisation cheminent ensemble» (Borzeix et Linhart, 1988. p. 43). Nous pouvons alors poser cette première sous-hypothèse :

Hy2a : « En impliquant davantage les salariés, la participation directe renforce l’expression de ces derniers au détriment du pouvoir syndical. »

Toutefois, selon une contre thèse, la participation directe des employés ne conduit pas inexorablement à l’affaiblissement syndical. Au contraire, le pouvoir syndical pourrait se renforcer ou s’affaiblir selon le contexte. Dans le cas où un processus visant une participation directe des employés a échoué, les attentes des salariés sont souvent déçues par l’absence d’un pouvoir réel de participation (Tixier, 1992 ; Lapointe, 1997), ce qui renforce l’identité syndicale et la force de la représentation syndicale.

«Le syndicat a retrouvé un espace stratégique lorsque l’implantation des nouveaux systèmes de production s’est faite de façon brutale, sans accord réel du personnel ; ou lorsque la structure d’autorité n’a pas évolué. Les salariés, après avoir joué le jeu du participatif et faute de recevoir les réponses nécessaires à leurs attentes, ont utilisé à nouveau les canaux syndicaux qu’ils avaient délaissés. » (Tixier, 1992. p. 125)

De ce point de vue, nous posons l’hypothèse suivante :

Hy2b : « La participation directe déçoit les attentes des salariés à l’égard de leurs possibilités d’expression et renforce le pouvoir syndical. »

Selon Tixier (1992), la participation directe des salariés n'induit pas nécessairement à l'affaiblissement du pouvoir syndical. Le pouvoir du syndicat pourrait se renforcer si la capacité d'expression des salariés est possible au sein des instances représentatives et si le syndicat ne s'y oppose pas. Selon les adeptes du modèle "dual", la possibilité d'expression des salariés au sein des instances représentatives favorise un climat de travail plus moderne, et cette possibilité accordée aux employés permet en même temps de corriger certaines carences du système de représentation de type syndical (Hege, 1998). En suivant cette logique nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

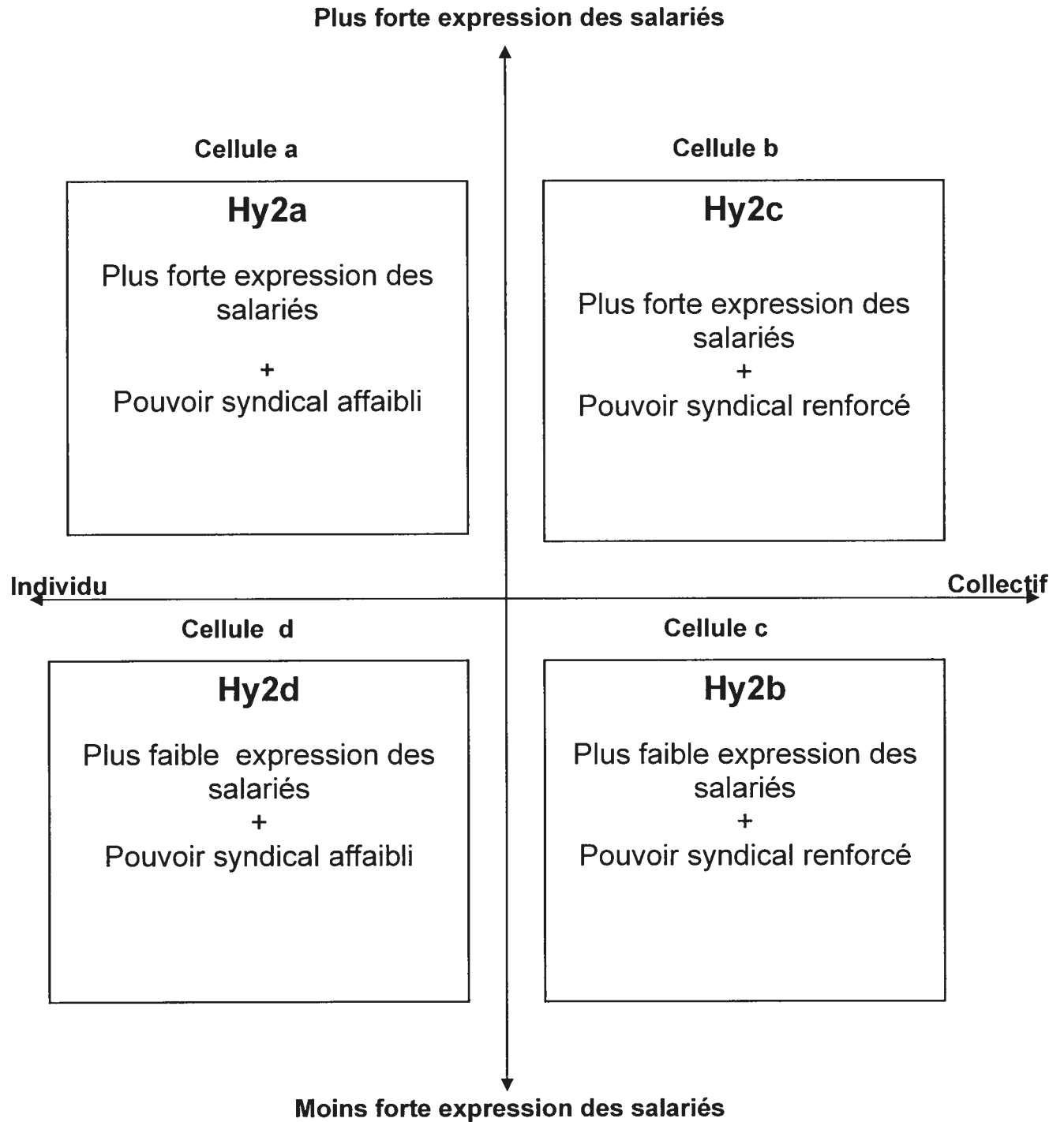
Hy2c : « La participation directe permet aux salariés de s'exprimer et renforce le pouvoir syndical. »

Certains employés n'adhèrent pas aux principes organisationnels, et ne se rallient pas pour autant au syndicalisme. Selon Sainsaulieu (1985), certains travailleurs se tiennent à l'écart par rapport aux normes de comportement au travail. Nous pouvons ainsi poser l'hypothèse suivante :

Hy2d: « La participation directe réduit la capacité d'expression des salariés et affaiblit le pouvoir syndical. »

Pour résumer l'essentiel de cette démarche, nous situons les quatre sous-hypothèses ci-dessus dans le Schéma B. Selon cette lecture, il ne faut pas attendre un impact univoque de la participation directe car l'impact dépendrait de la capacité d'expression des salariés. On pourrait alors attendre des effets variables selon quatre cas de figure possibles. Notre première sous-hypothèse représentée dans la cellule a, illustre un investissement accru des salariés dans la gestion de l'organisation au détriment du pouvoir syndical. La deuxième sous-hypothèse figurant dans la cellule c, nous fait voir une moins forte expression des travailleurs et un renforcement du pouvoir syndical. Une troisième sous-hypothèse, présentée dans la cellule b, indique une forte expression des travailleurs accompagnée d'une accentuation du pouvoir syndical. Finalement, notre quatrième sous-hypothèse (cellule d), indique un refus de participation et un affaiblissement du pouvoir syndical.

Schéma B : Impact de la participation directe des employés sur leurs possibilités d'expression et le pouvoir syndical



Mais est-ce que le renforcement ou l'affaiblissement du pouvoir du syndicat dans un contexte de participation directe relève d'autres facteurs que l'impact de ces nouveaux mécanismes sur la capacité d'expression des salariés? Plusieurs contributions scientifiques nous suggèrent que l'évolution du pouvoir syndical ne relève pas seulement de la participation directe des salariés mais du caractère proactif du syndicat, de la démocratie syndicale, du comportement de l'employeur, de l'évaluation du climat des relations de travail, et de l'évaluation de l'évolution des conditions matérielles de travail. Dans les paragraphes qui suivent, nous avançons des hypothèses pour chacun de ces facteurs.

Face aux multiples transformations dans les formes de la gestion ainsi que dans l'organisation du travail, un syndicat doit redéfinir son rôle et adopter des stratégies lui permettant de trouver les moyens nécessaires pour résister à la concurrence patronale (Mispelblom, 1996) afin de maintenir un lien solide avec la base salariale (Durand, 1996 ; Tixier, 1992). Durand (1996) affirme que le syndicat doit avoir les mêmes moyens dont dispose la direction afin d'être stratégique dans sa démarche et encourager l'adhésion des membres. Les militants syndicaux doivent adopter une "position proactive" surtout dans un contexte de réorganisation de travail. Il serait alors impératif pour ces derniers d'avoir recours à des ressources externes et de se doter d'une capacité d'action efficace afin de s'inscrire dans une démarche militante et mobilisatrice (Lévesque et Murray, 1998). Selon Mispelblom (1996), un syndicat doit étudier au fond des choses des questions relevant du management, du marketing ou encore de la sociologie du travail, etc., pour en connaître les enjeux majeurs et agir en conséquence. D'après l'auteur, c'est en développant «des orientations alternatives effectives et efficaces» (p. 357) que les syndicats s'inscriront dans une démarche stratégique leur permettant de composer avec les enjeux actuels. Nous pouvons croire alors qu'un syndicat plus informé avec des membres mieux formés saura faire face aux défis du modèle de représentation directe des employés qui ne passe

pas par l'intermédiaire syndical. . C'est un enjeu d'envergure qui nous fait penser que l'impact de la participation directe des employés sur le pouvoir du syndicat dépend du caractère proactif du syndicat. Nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante :

Hy3 : « En présence d'un syndicat proactif, l'implantation de la participation directe des salariés est susceptible d'exercer un impact positif sur le pouvoir syndical.»

Selon Duchesne (1996), les pratiques syndicales doivent être marquées par une démocratie évolutive en termes de représentation et de délégation. L'auteur rajoute que les membres tiennent à s'informer et à donner leur avis sur toutes les questions touchant leur vie au travail. Par conséquent, une démarche autonome et démocratique implique que le syndicat doit agir sur le plan « de l'information, du débat et de l'action. » (p.216). Lévesque, Murray et Le Queux (1998) rappellent que, l'identité syndicale se construit à partir du bien-fondé des actions syndicales. Selon eux, permettre aux salariés de collaborer à cette "pratique démocratique", incite leur adhésion au syndicalisme. D'ailleurs, l'étude qu'ont menée ces chercheurs auprès de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) leur a permis de constater que les membres percevant que leur syndicat n'adopte pas une politique basée sur la transparence (démocratie), auront moins tendance à adhérer au syndicat. D'ailleurs, Durand (1996) mentionne que l' "absence de démocratie syndicale" est parmi les causes justifiant la crise à laquelle fait face le syndicalisme. Par contre, une évaluation positive du fonctionnement démocratique accentue le lien syndical selon ces chercheurs. De ce point de vue, nous pouvons considérer que l'impact de la participation directe des employés sur le pouvoir du syndicat dépend de la pratique démocratique du syndicat. Par conséquent, nous posons l'hypothèse suivante :

Hy4 : « En présence d'un syndicat avec de plus forts mécanismes démocratiques, l'implantation de la participation directe des salariés est susceptible d'exercer un impact positif sur le pouvoir syndical. »

Par ailleurs, des chercheurs mentionnent que le comportement de l'employeur pourrait aussi avoir une influence considérable sur le syndicat. Selon les résultats d'une étude menée auprès d'employés dans six villes britanniques, Gallie (1996) spécifie que, dans le cas où l'employeur tolère la présence d'un syndicat au sein de l'organisation, les employés ont plus tendance à s'impliquer syndicalement. Cependant, en adoptant une politique antisyndicale, l'employeur n'influence pas le dévouement des salariés envers leur syndicats, mais limiterait quand même leur chance d'être membre. Pour leur part, Lévesque, Murray et Le Queux (1998) constatent que, les membres qui perçoivent que leur employeur éprouve un sentiment d'hostilité envers les syndicats, ont plus tendance à croire que le syndicat est peu essentiel. Dès lors, nous pouvons penser que l'impact de la participation directe des employés sur le pouvoir du syndicat dépend du comportement de l'employeur, d'où l'hypothèse suivante :

Hy5 : « En présence d'un employeur agressif à l'égard du syndicat, l'implantation de la participation directe des salariés est susceptible d'exercer un impact négatif sur le pouvoir syndical. »

Le climat des relations de travail peut aussi affecter le pouvoir syndical. En effet, l'implication syndicale dans un processus de réorganisation de travail peut éloigner les membres de leur syndicat (Gagnon, 1998 ; Wells, 1993). « L'objectif premier de la syndicalisation, qui est l'accès pour le collectif salarié à la négociation, est mis en veilleuse au profit d'une relation plus ample et plus flexible. » (Gagnon, 1998. p. 7). Cette proximité qu'entretient le syndicat avec l'employeur serait donc perçue par les salariés comme étant

une nuisance à l'autonomie syndicale (Wells, 1993). D'ailleurs selon Borzeix et Linhart (1988), un syndicat tolérant à l'égard de ces pratiques autogestionnaires irait à l'encontre des fondements même de son identité. Selon Misspelblom (1996), les syndicats risqueraient de paraître comme étant le porte-parole de l'employeur, ce qui met en péril leur crédibilité vis-à-vis des salariés. Il en serait ainsi car, plusieurs employés ont toujours, dans les termes de ce chercheur, cette « conception traditionnelle du syndicat » (p. 356).

Mais un climat de relations de travail coopératif ne conduit pas forcément à un affaiblissement de l'acteur syndical. Selon Hanada (1996), le syndicalisme japonais ne considère pas le terme "coopération" comme un consentement aux obligations de l'employeur. Au contraire, il s'agit plutôt d'une stratégie syndicale lui permettant de garder une certaine influence sur les décisions de l'entreprise. L'auteur précise, que cette symbiose patronale-syndicale fournit au syndicat une certaine influence avec laquelle il pourrait pallier les carences de la gestion organisationnelle. Le syndicat profitera alors du fait que « l'entreprise ne peut pas définir tous les détails de l'organisation du travail, soit par les règlements, soit par les instructions. » (p. 135), en prescrivant des règles allant à l'encontre du principe de la flexibilité allégeant ainsi la pression qui pèse sur les ouvriers et par conséquent une plus forte adhésion au syndicalisme. Ceci nous amène à croire que l'impact de la participation directe des employés sur le pouvoir du syndicat dépend de l'évaluation du climat des relations du travail. Ainsi nous pouvons poser l'hypothèse suivante :

Hy6 : « En présence d'un climat de relations de travail coopératif, l'implantation de la participation directe des salariés est susceptible d'exercer un impact positif sur le pouvoir syndical. »

Les conditions de travail ont aussi un impact sur le pouvoir syndical. Selon Lévesque, Murray et Le Queux (1998), l'insatisfaction au travail est ce qui pousse en premier lieu les salariés à vouloir se syndiquer. Selon ces chercheurs, l'évaluation que font les salariés de leurs conditions de travail est un facteur très déterminant quant à la volonté de vouloir se syndiquer. Ainsi, ces auteurs mentionnent que, nous ne pouvons saisir le lien entre les salariés et leur syndicat sans prendre en considération les conditions de travail, et plus précisément « l'évaluation du caractère instrumental du syndicat dans l'amélioration de ces conditions. » (p. 5)

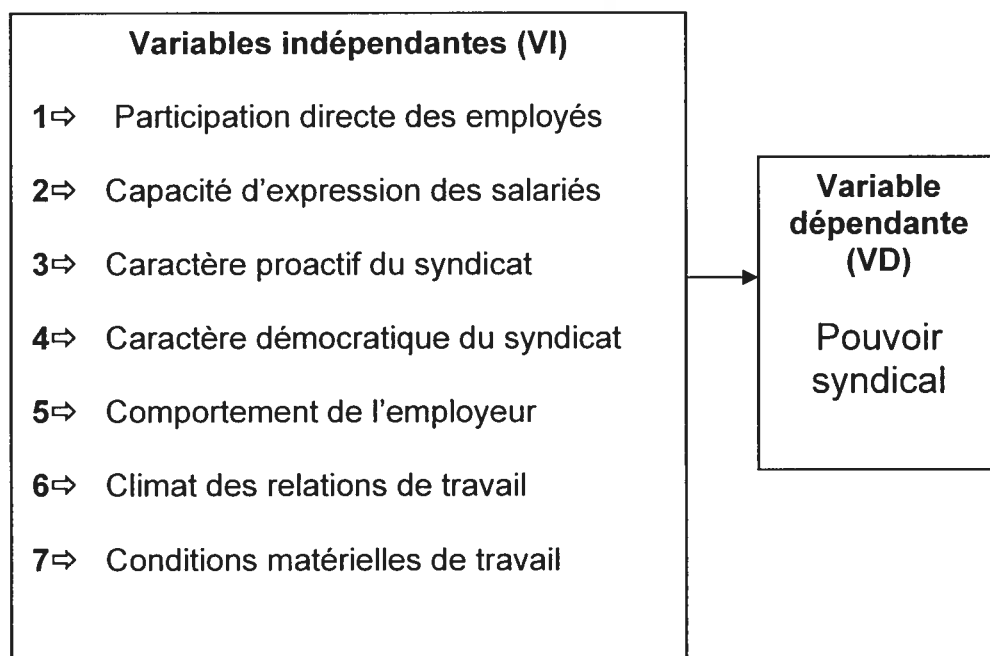
Plusieurs chercheurs affirment que les nouvelles formes d'organisation du travail contribuent à améliorer les conditions de travail. Par exemple, l'enrichissement du contenu de travail est considéré par plusieurs salariés comme étant une opportunité leur permettant de se réaliser davantage dans leur travail (Lapointe, 1995). De ce fait, Goldthorpe (1969) mentionne que le syndicat ne serait plus considéré comme le seul moyen d'améliorer les conditions d'emploi, il serait considéré comme moins utile pour les employés, résultant ainsi en une altération de l'identité syndicale.

Toutefois, les avis ne sont pas toujours partagés. Des chercheurs confirment que l'intensification de la charge du travail découle plutôt de la réorganisation du travail (Lapointe, 1997) et que le lien syndical dépend alors de l'aptitude des syndicats quant à l'amélioration de ces conditions d'emploi (Le Queux, 1997). Nous pouvons alors déduire qu'une amélioration des conditions de travail renforce le pouvoir du syndicat, et vice versa. En suivant cette logique nous pouvons croire que l'impact de la participation directe des employés sur le pouvoir du syndicat dépend de l'évaluation de l'évolution matérielle des conditions du travail. Il serait alors important de vérifier l'hypothèse suivante :

Hy7 : « Dans le cadre d'une dégradation des conditions matérielles de travail, l'implantation de la participation directe des salariés est susceptible d'exercer un impact négatif sur le pouvoir syndical.»

À la lumière de la problématique de notre recherche, et en fonction des sept hypothèses que nous venons de poser, huit variables semblent être importantes pour la construction de notre modèle d'analyse. Notre variable dépendante est le pouvoir syndical. La participation directe des employés, la capacité d'expression des salariés, le caractère proactif du syndicat, le comportement de l'employeur, le climat des relations de travail et enfin les conditions matérielles de travail sont nos sept variables indépendantes. Nous exposons l'ensemble de ces variables dans le modèle d'analyse ci-dessous.

Modèle d'analyse : Liens entre les différentes variables de la recherche



Dans ce présent chapitre, nous avons pu soulever deux réflexions. Premièrement, nous avons évoqué deux trajectoires quant à l'impact de la participation directe des salariés sur le pouvoir syndical. La première révèle un affaiblissement inexorable du pouvoir syndical tandis que la seconde y voit une opportunité de syndicalisme renforcé dans un contexte de participation directe à la gestion organisationnelle. En second lieu, le pouvoir syndical pourrait être influencé par six autres facteurs qui, dans un contexte d'introduction de nouvelles formes de représentation directe des salariés, peuvent conduire à un affaiblissement ou à un renforcement du pouvoir syndical. Il s'agit de la capacité d'expression des salariés, du caractère proactif du syndicat, de la démocratie syndicale, du comportement de l'employeur, du climat des relations de travail et de l'évolution des conditions matérielles d'emploi. Ce raisonnement nous a permis d'élaborer sept grandes hypothèses qui seront confrontées à notre terrain de recherche dans le quatrième chapitre.

Chapitre II

Le cadre de l'analyse

Ce deuxième chapitre présente la démarche que nous allons suivre afin de répondre aux problèmes posés dans le chapitre précédent. Nous exposerons dans un premier temps la partie méthodologique de la recherche. Suivra l'étape de l'opérationnalisation de nos variables. Enfin, nous traiterons du plan de l'analyse, et de la pertinence et des limites de notre recherche.

2.1 Enquête auprès des personnes déléguées

Cette recherche est fondée sur une enquête menée au sein du secteur de l'éducation du Québec, et plus précisément à la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE), auprès d'un échantillon représentant des établissements scolaires francophones du Québec.

L'enquête est dirigée par les professeurs Gregor Murray (Université de Montréal) et Christian Lévesque (HEC Montréal). L'équipe est composée de ces deux professeurs ainsi que de Catherine Le Capitaine (étudiante au doctorat et professionnelle de recherche) et Karima Tabaïchout (étudiante à la maîtrise). Cette dernière a participé à toutes les étapes de recherche : entretiens préliminaires et leur analyse, constitution de la banque de données, élaboration du questionnaire, administration du questionnaire et gestion des rappels.

La population totale cible concernée par cette enquête couvre 2260 établissements scolaires francophones répartis dans 44 syndicats régionaux où nous avons pu identifier la présence d'une personne déléguée ou de son équivalent (personne contact). Le taux de réponse obtenu a été de 48,9% soit un total de 1105 réponses sur les 2260 questionnaires envoyés. Notons que dans le cadre de ce mémoire, nous travaillons avec une banque préliminaire de 1075 répondants, les 30 autres questionnaires ayant été

intégrés à la banque après notre travail d'analyse préliminaire. Plus particulièrement, notre analyse se penchera sur les 1019 établissements où les répondants ont confirmé l'existence d'un conseil d'établissement.

Il est important de mentionner que le questionnaire de recherche ne fut pas spécifiquement conçu pour répondre aux besoins de ce mémoire. C'est pourquoi l'auteur doit composer avec une gamme limitée de questions portant sur l'implantation de ce nouveau modèle de participation directe des employés.

Le questionnaire couvre un large éventail de thèmes, notamment en ce qui concerne les facteurs facilitant et freinant le travail de la personne déléguée syndicale, les défis à relever, les perspectives du personnel enseignant, etc. De façon générale, le questionnaire va permettre à l'équipe de recherche de dresser un portrait des défis du renouveau syndical dans ce secteur fortement touché par une décentralisation du pouvoir décisionnel vers l'établissement scolaire. Ce dernier sera complété par des délégués membres des syndicats de la FSE dans chaque établissement. Le questionnaire au complet est présenté en annexe.

2.2 Opérationnalisation des variables

Cette section sera consacrée aux hypothèses de recherche présentées dans le chapitre précédent. Il s'agit ici d'opérationnaliser nos variables dépendante et indépendantes. Pour ce faire, il sera question dans un premier temps de conceptualiser chaque variable, par la suite, des indicateurs seront posés afin de pouvoir mesurer ces variables. Nous avons sept variables, soit : 1/le pouvoir syndical, 2/ la capacité d'expression des salariés, 3/ le caractère proactif du syndicat, 4/ la démocratie syndicale, 5/

le comportement de l'employeur, 6/ le climat des relations de travail, et 7/ les conditions de travail.

2.2.1 Le pouvoir syndical

Comme nous l'avons déjà vu dans le chapitre précédant, une thèse veut que la participation directe des employés réduise le pouvoir syndical. Si l'équipe de recherche s'intéresse globalement à la question du pouvoir syndical sur le plan de l'établissement scolaire, cette réflexion répond au contexte plus large et complexe des rapports sociaux sur le plan de l'établissement. Pour aller à l'essentiel, l'évaluation du pouvoir syndical n'est pas seulement reliée à l'implantation d'un nouveau modèle de participation directe des employés. L'équipe doutait par ailleurs de la capacité des répondants de faire une équivalence directe entre pouvoir syndical et participation directe, favorisant à la place des indicateurs moins abstraits pour ce qui est de l'impact des conseils d'établissement sur l'acteur syndical. En l'occurrence, nous avons composé avec deux indicateurs qui ont servi à cerner l'impact de la création des conseils d'établissement sur l'acteur syndical dans le CE et dans l'école. Le questionnaire posait les deux questions suivantes : 1/le conseil d'établissement réduit-il l'influence du syndicat dans votre école ? 2/ dans le conseil d'établissement de votre école, est-il difficile de faire valoir le point de vue syndical ? (Annexe 1. Questions D4ca, D4da)

2.2.2 La capacité d'expression des salariés

Une deuxième thèse énonce que l'impact de la participation directe des salariés sur le pouvoir du syndicat, dépend de la capacité d'expression de ces derniers. Nous avons émis quatre sous-hypothèses qui identifient les différentes configurations possibles du rapport entre le pouvoir syndical et la

capacité d'expression des salariés. Afin de capter cette capacité d'expression le questionnaire posait la question suivante : Le conseil d'établissement de votre école permet-il au personnel enseignant de faire valoir son point de vue ? (Annexe 1. Question D4dd)

2.2.3 Le caractère proactif du syndicat

Comme nous l'avons vu précédemment, l'impact de la participation directe des employés dépend du caractère proactif du syndicat. Nous avons supposé qu'un syndicat proactif renforce le pouvoir du syndicat. En ce sens, un syndicat proactif doit être mieux préparé pour contourner les effets négatifs de ces formes de représentation directe des salariés qui ne passent pas par l'intermédiaire syndical. Donner de la formation à ses membres, est parmi tant de solutions pouvant amener un syndicat à composer avec cette nouvelle réalité au travail (Lapointe, 2001b).

Deux indicateurs ont servi à capter le caractère proactif syndical : 1/ le syndicat fournit-il de l'information aux représentant(e)s du personnel enseignant sur les conseils d'établissement ? et, 2/ les représentant(e)s du personnel enseignant reçoivent-ils de la formation du syndicat, de la FSE ou de la CSQ sur les conseils d'établissement ? (Annexe1. Questions C20p, D4cc)

2.2.4 La démocratie syndicale

Nous avons identifié lors du premier chapitre, que la démocratie syndicale est un facteur potentiel d'affaiblissement du pouvoir syndical. Selon Lévesque, Murray et Le Queux (1998), le dialogue syndical doit être basé sur une "transparence démocratique", mais aussi, inviter les salariés à participer

aux différents débats syndicaux, afin de faire valoir leurs points de vue. Ce faisant l'adhésion au syndicalisme sera renforcée.

Deux dimensions ont été utilisées afin d'évaluer le caractère démocratique du syndicat, il s'agit du comportement syndical vis-à-vis de ses membres et de la participation des membres à la pratique démocratique du syndicat (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998).

Deux indicateurs ont mesuré ce concept : 1/le personnel enseignant dans l'établissement, participe-t-il à la vie syndicale dans l'établissement ? 2/la participation du personnel enseignant à la vie syndicale, a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? (Annexe 1. Questions C14b, C15a)

2.2.5 Le comportement de l'employeur

Le comportement de l'employeur est aussi une source potentielle d'altération du pouvoir du syndicat. Comme nous l'avons précédemment mentionné, une thèse veut que l'impact de la participation directe des salariés sur le pouvoir syndical dépend du comportement de l'employeur. Un employeur conflictuel affaiblit donc le pouvoir du syndicat (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998). Toutefois, un employeur faisant preuve de coopération avec le syndicat renforce le pouvoir syndical (Gallie, 1996).

Il s'agit alors de saisir la perception qu'ont les membres à l'égard du comportement de la direction. Plusieurs questions ont servi à cerner le comportement de l'employeur. Les répondants devaient indiquer si la direction : 1/ prend souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective, 2/ partage avec la ou les personnes déléguées les informations provenant de la commission scolaire, 3/ cherche à impliquer les personnes déléguées dans les décisions touchant le fonctionnement

quotidien de l'établissement, 4/ applique les directives du ministère et de la commission scolaire sans discernement, et 5/ freine les innovations pédagogiques initiées par le personnel enseignant. (Annexe 1. Questions D6a, D6b, D6d, D6f, D6i)

2.2.6 Le climat des relations de travail

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le chapitre précédent, une thèse est mise à l'épreuve en ce qui a trait au climat des relations de travail. Cette thèse soutient qu'un climat de relations de travail coopératif induit à un renforcement du pouvoir syndical (Hanada, 1996).

Afin de capter l'évaluation que font les membres du climat des relations de travail dans les établissements scolaires, nous avons utilisé les trois questions suivantes : 1/ la coopération patronale-syndicale, a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? 2/ la confiance de la direction à l'égard des personnes déléguées a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? et 3/ la confiance que vous avez à l'égard de la direction de votre établissement a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? (Annex1. Questions D9a , D9e, D9g)

2.2.7 Les conditions matérielles de travail

Une autre source qui pourrait être à l'origine de l'affaiblissement du pouvoir syndical est l'évolution des conditions matérielles d'emploi. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, deux constats ont été dressés dans la littérature à cet effet. D'une part, l'introduction des nouvelles formes d'organisation de travail améliore les conditions de travail. En ce sens, plusieurs salariés confirment que l'enrichissement dans la tâche de travail est un avantage

leur permettant de se réaliser pleinement dans leur travail (Lapointe, 1995), ce qui risquerait d'affaiblir le pouvoir syndical, car le syndicat sera perçu comme inutile pour les travailleurs n'étant plus considéré comme le seul moyen d'améliorer les conditions d'emploi (Goldthorpe, 1969). Au contraire, dans la mesure où la réorganisation du travail engendre plutôt une diminution dans les postes de travail, un contrôle accru des salariés ainsi qu'une intensification du travail, plusieurs chercheurs démontrent que l'affaiblissement du pouvoir syndical est lié à cette dégradation des conditions de travail (Lapointe, 1997 ; Le Queux, 1997).

Afin de mesurer l'évaluation que font les salariés de leurs conditions de travail et de son impact sur le pouvoir syndical, nous avons utilisé sept indicateurs : 1/les pressions exercées sur la performance ont-elles évolué au cours des trois dernières années ? 2/la charge de travail a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? 3/la possibilité pour le personnel enseignant de se réaliser au travail a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? 4/la reconnaissance du travail accompli a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? 5/les possibilités pour le personnel enseignant de concilier le travail avec les responsabilités familiales ont-elles évolué au cours des trois dernières années ? 6/Les congés de maladie de longue durée ont-ils évolué au cours des trois dernières années ? 7/les menaces et actes de violence à l'égard du personnel enseignant ont-ils évolué au cours des trois dernières années ? (Annexe 1. Questions B3d, B3e, B3f, B3g, B3j, B3m, B3n)

Nous pouvons résumer l'ensemble de cette démarche dans le tableau C ci-dessous qui représente le modèle opératoire de la recherche.

Tableau C : Modèle opératoire

Variables	Dimensions	Indicateurs
Pouvoir syndical (VD)	Impact de la création du CE sur l'acteur syndical dans le CE et dans l'école selon la perception de la personne déléguée.	1/le conseil d'établissement réduit-il l'influence du syndicat dans votre école ? 2/ dans le conseil d'établissement de votre école, est-il difficile de faire valoir le point de vue syndical ?
Capacité d'expression des salariés (VI)		Le conseil d'établissement de votre école permet-il au personnel enseignant de faire valoir son point de vue ?
Caractère proactif du syndicat (VI)	La formation et l'information assurées par le syndicat aux représentants du personnel enseignant siégeant au CE.	1/ le syndicat fournit-il de l'information aux représentant(e)s du personnel enseignant sur les conseils d'établissement ? 2/ les représentant(e)s du personnel enseignant reçoivent-ils de la formation du syndicat, de la FSE ou de la CSQ sur les conseils d'établissement ?
Démocratie syndicale (VI)	La participation du personnel enseignant à la vie syndicale, selon la perception de la personne déléguée.	1/le personnel enseignant dans l'établissement, participe-t-il à la vie syndicale dans l'établissement ? 2/la participation du personnel enseignant à la vie syndicale, a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ?
Comportement de l'employeur (VI)	L'évaluation du caractère coopératif ou conflictuel de l'employeur selon la perception de la personne déléguée	1/ prend souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective. 2/ partage avec la ou les personnes déléguées les informations provenant de la commission scolaire. 3/ cherche à impliquer les personnes déléguées dans les décisions touchant le fonctionnement quotidien de l'établissement 4/ applique les directives du ministère et de la commission scolaire sans discernement. 5/ freine les innovations pédagogiques initiées par le personnel enseignant.
Climat des relations de travail (VI)	Le rapport entre la direction et le syndicat ainsi que la direction et la personne déléguée.	1/ la coopération patronale-syndicale, a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? 2/ la confiance de la direction à l'égard des personnes déléguées a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? 3/ la confiance que vous avez à l'égard de la direction de votre établissement a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ?
Conditions matérielles de travail (VI)	Évaluation des conditions d'emploi selon la perception de la personne déléguée.	1/les pressions exercées sur la performance ont-elles évolué au cours des trois dernières années ? 2/la charge de travail a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? 3/la possibilité pour le personnel enseignant de se réaliser au travail a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? 4/la reconnaissance du travail accompli a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? 5/les possibilités pour le personnel enseignant de concilier le travail avec les responsabilités familiales ont-elles évolué au cours des trois dernières années ? 6/Les congés de maladie de longue durée ont-ils évolué au cours des trois dernières années ? 7/les menaces et actes de violence à l'égard du personnel enseignant ont-ils évolué au cours des trois dernières années ?

2.3 Plan de l'analyse

Des entrevues exploratoires semi-dirigées auprès de responsables syndicaux de la Fédération des syndicats de l'enseignement ont été faites par l'équipe de recherche, afin de dresser un portrait général sur la reconstitution des organisations syndicales et de leurs relations avec d'autres organisations, de cerner aussi les ressources mobilisées et les contraintes auxquelles les syndicats sont confrontés. En plus d'aider l'équipe de recherche dans l'élaboration du questionnaire, ce premier volet de la recherche nous a permis de mieux comprendre les réalités du secteur de l'éducation. Ce volet de la recherche ne fera pas partie de l'analyse des résultats. La vérification des hypothèses de la présente recherche, se base plutôt sur l'analyse statistique des données de l'enquête. Il s'agit de mettre en lien notre variable dépendante (Impact du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical) avec les différentes variables indépendantes. L'analyse se limitera à la compréhension des liens bivariés entre ces variables. Nous fournirons des détails pertinents sur les techniques utilisées dans le chapitre qui présente les résultats.

2.4 Pertinence et limites de la recherche

L'objectif de cette recherche est donc d'examiner les facteurs qui peuvent être associés à l'affaiblissement ou au renforcement du pouvoir syndical dans un contexte d'introduction d'une forme de représentation directe qui ne passe pas par l'intermédiaire syndical. La Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE) a exprimé son accord avec la mise sur pied des conseils d'établissement. Cependant, la Fédération est également préoccupé par l'étendue des responsabilités que pourrait avoir cette nouvelle instance (CE) dans les établissements scolaires. En plus, il est évident que cette forme de participation directe du personnel enseignant pourrait avoir des

conséquences néfastes pour les formes de participation indirecte incarnées par le rôle du syndicat dans l'établissement. La mise en place du conseil d'établissement représente ainsi un défi de taille pour la FSE, surtout dans un contexte de décentralisation de certaines décisions vers l'établissement scolaire. C'est pourquoi cette recherche est des plus pertinentes.

Néanmoins, nous tenons à préciser que cette enquête se heurte à trois limites. Premièrement, l'instauration du conseil d'établissement est une obligation imposée par la Loi de l'instruction publique, alors nous n'étudierons que les milieux de travail où cette forme de participation directe des salariés a été mandaté par une législation étatique. Autrement dit, le conseil d'établissement existe dans tous les établissements scolaires, alors forcément nous ne pouvons pas démontrer un lien absolu entre la participation directe des employés et le pouvoir syndical. Nous devons nous limiter à la compréhension des variations du pouvoir syndical dans ce contexte. Deuxièmement, le questionnaire utilisé dans le cadre de ce mémoire ne porte pas exclusivement sur les conseils d'établissement, nous devons donc composer avec un nombre limité de questions et la disponibilité des indicateurs qui en découlent. Par exemple, il aurait été souhaitable, à l'instar de la littérature discutée, d'étudier l'impact de la participation directe du personnel enseignant sur le lien qu'il entretient avec leur syndicat. Nous devons ainsi nous limiter à une compréhension plus globale du pouvoir syndical dans l'établissement comme moyen indirect de capter l'impact de cette innovation sur la collectivité syndicale.

Troisièmement, nous avons évalué la perception qu'ont les délégués des conseils d'établissement, étant donné que cette enquête n'est menée ni auprès des salariés, ni auprès des représentants sur les conseils d'établissement. Il s'agit certainement des interlocuteurs pertinents, compte tenu de leur statut d'observateur privilégié sur le plan de l'établissement scolaire. L'évaluation de l'impact des conseils d'établissement tient toutefois à

l'évaluation d'un seul interlocuteur syndical et ne peut sans doute capter toute la richesse sociologique que pourrait nous dévoiler une étude de cas approfondie.

Chapitre III

La Fédération des syndicats de l'enseignement et l'implantation des conseils d'établissement

La Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE) et ses syndicats affiliés disposait du monopole de représentation du personnel enseignant dans ce secteur afin de négocier les conventions collectives sur le plan national et sur le plan de chaque commission scolaire. L'avènement du conseil d'établissement (CE) représente un enjeu de taille pour toute organisation syndicale. En effet, dans un contexte où le besoin d'une décentralisation de certaines décisions vers l'établissement scolaire est largement évoqué, cette nouvelle instance offre une autre forme de représentation des salariés où l'intervention syndicale n'est pas prise en compte. Les syndicats de la FSE sont assez préoccupés par l'étendue des responsabilités que pourrait avoir cette nouvelle instance décisionnelle et de son impact sur le rôle syndical dans l'établissement.

Dans le présent chapitre il sera question de faire un bref aperçu de la Fédération des syndicats de l'enseignement avant de faire le portrait du conseil d'établissement (CE). Plus particulièrement, nous essayerons de comprendre pourquoi le CE est un enjeu de taille pour cette organisation syndicale.

3.1 La Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE)

Avec ses 80 000 membres, la FSE est la plus grande fédération affiliée à la Centrale des syndicats du Québec (CSQ). Il faut savoir que la CSQ compte plus de 150 000 membres (dont les deux tiers sont des femmes) réunis dans 250 syndicats oeuvrant dans différents secteurs, soit : l'éducation, les services de garde, la santé et les services sociaux, les communications et les loisirs. Selon le secteur d'activités de ces membres, chaque syndicat adhère à une des fédérations composant cette Centrale. La principale mission de cette dernière est la défense des intérêts de ses membres en respectant les

valeurs fondamentales de solidarité, d'égalité, de justice sociale, etc. (FSE, 2004).

La Fédération des syndicats de l'enseignement est un rassemblement de 44 syndicats regroupant le personnel enseignant qui travaille dans les établissements scolaires francophones du Québec. La FSE représente tout le personnel enseignant des établissements préscolaires, primaires, secondaires, mais aussi de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle francophone du Québec (FSE, 2004).

La mission de la FSE consiste surtout à défendre les intérêts professionnels, sociaux et économiques de ses membres. La coordination dans sa représentation des syndicats auprès des instances décisionnelles de la CSQ est l'une de ses préoccupations majeures et son but ultime est de représenter ses membres, de promouvoir leurs intérêts, là où ils en ont le plus besoin. Son mandat consiste à : négocier les conditions de travail, conseiller les syndicats, enquêter sur des questions d'ordre pédagogique ou professionnel, intervenir auprès du ministère de l'Éducation, de la Fédération de la commission scolaire du Québec, des universités et des médias. L'autorité suprême de la FSE est le Conseil fédéral (CF). Ce dernier se compose de la présidence des syndicats, des membres du comité exécutif et de l'Association provinciale des enseignantes et des enseignants du Québec (FSE, 2004).

Les conventions collectives négociées par la Fédération des syndicats de l'enseignement se font à deux niveaux : national (entre le gouvernement et toutes les centrales syndicales) ; local (entre la commission scolaire et le syndicat). Ces dernières portent essentiellement sur les conditions de travail de l'exercice de la fonction enseignante, mais aussi des questions relatives

aux conditions d'apprentissage des élèves, etc. La durée de la convention collective est de trois ans (FSE, 2004).

Toutefois, la dernière convention collective a été prolongée d'une année afin de permettre l'aboutissement de certains travaux concernant l'équité en matière d'emploi. Mais voilà que la FSE vit un réel statu quo depuis l'expiration de sa dernière négociation collective conclue en décembre 1999. En effet, dix-huit mois (depuis le 30 juin 2003) après que la convention collective a expiré, le gouvernement ne semble toujours pas prêt à conclure une nouvelle convention collective, ce qui constitue une des principales inquiétudes à laquelle fait face la FSE ces derniers mois.

Depuis l'arrivée d'un nouveau gouvernement au pouvoir, d'importantes modifications ont été apportées sur le plan politique et qui ne semblent pas faciliter la tâche aux syndicats de la FSE. Le réseau public est touché par une vaste restructuration sur le plan législatif, retardant ainsi le renouvellement de la négociation collective. Ces remaniements politiques placent la FSE dans un contexte très défavorable d'autant plus que le gouvernement refuse de se compromettre et de négocier une nouvelle convention collective.

Parallèlement, les difficultés dans les écoles prennent de plus en plus d'ampleur, il y a un manque flagrant de ressources au niveau des écoles et le personnel enseignant n'arrive pas à joindre les deux bouts avec une surcharge de travail assez importante. D'ailleurs les résultats de notre enquête indiquent que la situation globale de la qualité de vie du personnel enseignant s'est détériorée au cours de ces trois dernières années : une augmentation de la charge de travail chez 55,1% du personnel enseignant; augmentation de la complexité du travail à accomplir (79,6%); une augmentation du taux de roulement (54,5%); une augmentation des pressions exercées sur la performance (46,4%); une augmentation des

congés de maladie de longue durée (40,3%); une augmentation des menaces et actes de violences (46,4%). De plus, l'orientation des politiques du gouvernement semble envenimer la situation.

Le conseil d'établissement est un autre défi venant s'ajouter aux inquiétudes de la FSE. Il s'agit d'une nouvelle voie de représentation collective qui ne passe pas par la voie syndicale. D'ailleurs, c'est ce que nous allons aborder dans la section qui suit.

3.2 Le conseil d'établissement (CE)

Lors de la restructuration scolaire, la Loi sur l'instruction publique a mandaté la constitution d'un conseil d'établissement (CE) dans chaque établissement scolaire à l'automne 1998. Le CE a remplacé le comité d'école et le conseil d'orientation qui existaient auparavant (CSDM, 2004). Le conseil d'établissement est «un organisme décisionnel qui, par l'instauration d'une dynamique de gestion entre l'établissement et la commission scolaire, donne à l'école ou aux centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes les leviers nécessaires pour répondre aux besoins éducatifs de tous les élèves. » (MEQ, 2003. p. 1).

Selon ce que prévoit la Loi sur l'instruction publique (art 42 à 46), le conseil d'établissement doit compter au plus vingt membres, soit : au moins quatre parents d'élèves et au moins quatre membres du personnel (comprenant au moins deux enseignants, un membre du personnel professionnel et un membre du personnel de soutien (si la personne concernée le souhaite), deux élèves du second cycle du secondaire, un membre du personnel du service de garde, et enfin deux personnes représentant la communauté (CSQ, 2000a).

Il faut savoir que la parité est un élément majeur dans le conseil. Le nombre du personnel (y compris celui du service de garde) doit être identique à celui des parents, et c'est à la commission scolaire de décider du nombre des personnes de chacun des groupes. De plus, le parent d'un élève membre du personnel de l'école n'a pas le droit de siéger au conseil (CSQ, 2000a).

En ce qui concerne le droit de vote, celui-ci est confié aux membres du personnel de l'école et aux parents (CSQ, 2000a).

3.2.1 Le fonctionnement du conseil d'établissement

3.2.1.1 La présidence

En ce qui a trait à la présidence du conseil d'établissement, la Loi sur l'instruction publique prévoit que seul un parent peut présider le conseil d'établissement (art.56). Ce dernier est élu par les membres votants, soit : les parents et les membres du personnel de l'école (art.56) (les représentants des élèves et de la communauté sont des membres non votants). En attendant l'élection de la personne qui va présider au CE, pour un mandat d'une durée d'un an, la directrice ou le directeur de l'école (DE) assurera la présidence du conseil entre temps (art.57, art.58).

3.2.1.2 Les assemblées

La loi de l'instruction publique prévoit que le quorum doit être égal à la majorité des membres en poste, incluant la moitié des parents (art. 61). « Il y a donc deux dimensions au quorum. Exemple : Le CE compte dix membres dont quatre parents. Le quorum est de six membres $[(10 \div 2) + 1 = 6]$ et au moins deux parents doivent être présents. (CSQ, 2000a. p. 34). Donc, le CE ne peut pas siéger si ces deux conditions ne sont pas respectées (art. 62).

Les décisions traitées au niveau du conseil d'établissement sont prises à la majorité des voix (par les membres présents aux CE). Toutefois, et en cas d'égalité des voix, l'article 63 de la loi sur l'instruction publique prévoit que la présidente ou le président a la voix prépondérante.

Ces assemblées doivent avoir lieu au minimum cinq fois par année, et c'est le CE qui s'occupe des modalités de convocation et d'utilisation du soutien administratif (CSQ, 2000b).

3.2.1.3 Le budget de fonctionnement du CE

Un budget de fonctionnement est mis à la disposition du CE. Ce dernier n'est pas celui de l'école et prévoit surtout des frais tel que : le transport, les repas ou la garde des enfants (CSQ, 2000a). Le conseil d'établissement « adopte son budget annuel de fonctionnement, voit à son administration et rend compte à la commission scolaire. » (p. 35).

3.2.1.4 Les mécanismes d'élection des personnes présentes aux CE

Selon ce que prévoit la Loi de l'instruction publique (art. 47), l'élection des représentants des parents sur le conseil d'établissement se déroule à chaque année durant le mois de septembre. Le président du conseil d'établissement convoque, par lettre, tous les parents d'élèves fréquentant l'école à une assemblée afin qu'ils élisent leurs représentants sur le conseil d'établissement.

L'art 48 de la Loi prévoit aussi une assemblée (au mois de septembre et pour chaque année) regroupant tous les enseignantes et les enseignants de l'école pour procéder à l'élection de leurs représentants sur le conseil.

Ceci est aussi valable pour les membres du personnel professionnel non enseignant, et les membres du personnel de soutien. Ces derniers se réunissent en assemblée pour nommer leur représentants sur le CE chaque année au cours du mois de septembre (art.49, art.50)

En ce qui concerne les représentants des élèves sur le conseil, c'est le comité des élèves (ou l'association qui les représente) qui élit les représentants des élèves au conseil d'établissement (chaque année, durant le mois de septembre) (art. 51).

Quant au nombre de personnes déléguées siégeant au CE, les résultats de notre enquête indiquent que 24% des personnes déléguées sont présentes au conseil d'établissement.

3.2.2 Le pouvoir du conseil d'établissement

La décentralisation des pouvoirs vers les écoles confie aux établissements scolaires plus d'autonomie dans l'exercice de certains pouvoirs décisionnels, ce qui soulève des enjeux d'une importance majeure chez la FSE. Certains slogans—tel le rapprochement du lieu de décision du lieu de l'action—dévoilent une facette positive de l'instauration du CE. Mais la facette négative au regard de la FSE est le danger d'une croissance des inégalités entre les écoles et une menace à la cohérence de l'ensemble du système éducatif (CSQ, 2000b). Parmi les dangers identifiés par l'acteur syndical de cette autonomie confiée aux établissements, notons : 1/ la diversification du contenu d'un curriculum, sans tenir compte de la formation et de son "caractère national"; 2/ la sélection d'élèves basée sur leurs résultats scolaires; 3/ la mise en œuvre de politiques encourageant la concurrence entre les écoles et ainsi l'augmentation des écarts entre les milieux scolaires; 4/ l'élaboration de décisions sans prêter cas aux répercussions que cela

pourrait avoir sur l'emploi du personnel enseignant; 5/ la sollicitation de financement "privé" de l'éducation (CSQ, 2000b).

Le projet éducatif et le temps alloué aux matières sont au cœur du débat syndical, et ils sont justement les deux responsabilités majeures du CE. Pour aller à l'essentiel, la Loi spécifie que le projet éducatif doit avoir des orientations adoptées aux besoins des élèves ainsi qu'aux priorités des établissements scolaires, du cadre national, du régime pédagogique et du programme d'études mis en oeuvre par le ministère (CSQ, 2000b). Et c'est le conseil d'établissement qui « adopte le projet éducatif, voit à sa réalisation et procède à son évaluation » (art. 74, 1^{er} alinéa). De plus, la Loi précise que le conseil d'établissement doit tenir les membres concernés informés en encourageant la participation de ces derniers tout au long de ce processus éducatif (CSQ, 2000b).

En ce qui concerne le temps alloué aux matières ("grille-matières") « le CE approuve le temps alloué à chaque matière obligatoire ou à option proposée par le CE, lequel devra élaborer sa proposition avec la participation du personnel enseignant. » (art. 86 et 89) (CSQ, 2000a. p.85). Cependant, cette prérogative pourrait compromettre la réussite éducative et l'emploi du personnel enseignant. C'est pourquoi le respect du cadre national doit être parmi les priorités principales pour éviter l'effondrement du système éducatif. En effet, le conseil d'établissement ne doit en aucun cas mettre en danger les objectifs pédagogiques à atteindre, et doit suivre les règles régissant le régime pédagogique (exemple : note de passage, examens ministériels, etc.) (CSQ, 2000a). Ce pouvoir est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2000.

Plusieurs articles de la Loi sur l'instruction publique traitent du pouvoir consacré au conseil d'établissement dans l'école. En voici quelques-uns :

- Le CE a le pouvoir de demander à la commission scolaire la fermeture d'une école ou la modification de son acte d'établissement (art. 40).
- L'article 84 prévoit que le CE a le droit d'approuver les modalités d'application du régime pédagogique.
- La programmation des activités éducatives émises par le directeur de l'école et se déroulant en dehors de l'établissement scolaire doit être approuvé par les membres du CE (art. 87).
- Le conseil d'établissement peut faire appel à un organisme public ou privé afin d'apporter un soutien financier destiné aux activités de l'école (art. 94).
- Le CE peut réclamer à la commission scolaire d'organiser des services de garde pour les élèves du préscolaire et du primaire (art. 256).
- Le conseil d'établissement peut organiser des services éducatifs autres que ceux prévus aux régimes pédagogiques (art.90, 91 et 92).
- Le CE peut faire une entente avec un autre établissement d'enseignement de la commission scolaire pour partager des biens et des services ou des activités (art. 80).
- Le conseil d'établissement a le droit d'adopter ses procès-verbaux. (art. 69).
- Les réunions du conseil d'établissement peuvent se faire en publique. Toutefois, ce dernier peut décréter un huis clos (art. 68).
- Le conseil d'établissement « a droit de recevoir de la commission scolaire, au moins 30 jours avant son adoption, une copie de tout projet de règlement (art. 392) ou de tout projet de résolution visant à présenter au gouvernement une demande d'adoption d'un décret (art. 393). Ce même droit s'applique pour tout règlement adopté par la commission scolaire (art. 395) » (CSQ, 2000a. p. 11).

Les décisions prises au niveau du conseil d'établissement se font durant les périodes suivantes : automne (septembre-décembre), hiver (janvier-mars),

printemps (avril-juin) et même tout au long de l'année scolaire si cela est nécessaire (CSQ, 2000a).

Les articles de la Loi sur l'instruction publique sont présentés dans l'annexe 2.

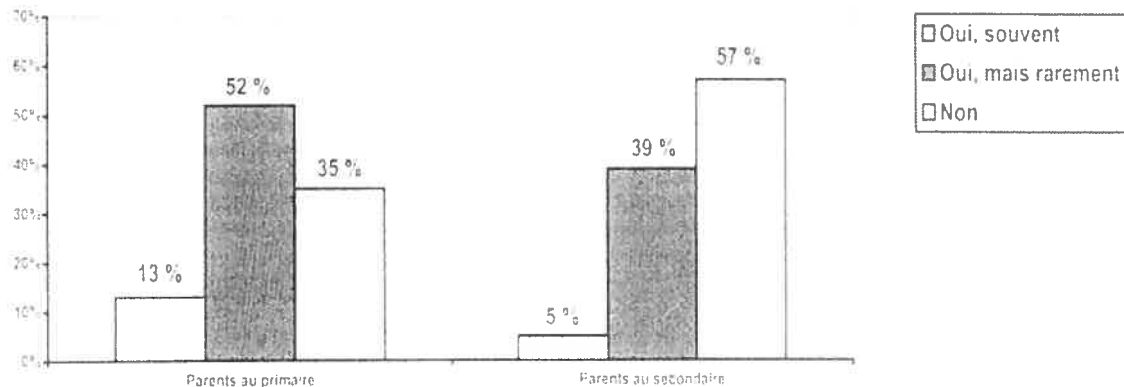
3.2.3 Le conseil d'établissement : menace ou opportunité pour le syndicat?

Les syndicats ne cessent de se questionner sur l'enjeu du pouvoir accordé au conseil d'établissement et de son impact sur le travail des enseignantes et enseignants dans l'établissement.

D'ailleurs, à l'initiative de la CSQ, une enquête a été effectuée en 2001 auprès des membres votants (parents et les membres du personnel de l'école) siégeant au conseil d'établissement. Cette recherche a permis de dégager cinq pistes de réflexion pouvant servir à mieux saisir l'enjeu de cette nouvelle forme de représentation collective (CE).

Premièrement, les membres représentant l'ensemble du personnel enseignant sur le conseil semblent refléter du mieux possible les idées de leurs collègues, ces derniers empruntent plutôt une démarche basée sur la démocratie de représentation (Berthelot, 2002). D'après ce conseiller syndical, c'est la volonté de représentation et d'amélioration de la qualité de vie dans les établissements scolaires qui caractérise cette détermination de participer chez le personnel enseignant. Cependant, ceci n'est pas le cas chez les représentants des parents, ces derniers ne semblent pas adopter la même approche. Autrement dit, dans la majorité des cas les parents membres du CE ne consultent pas souvent ceux qu'ils représentent selon cette étude interne faite par la CSQ.

Graphique 1— Consultation de l'ensemble des parents sur des questions relatives au CE (primaire n=395, secondaire n=283)



Source : Berthelot (2002, p. 18).

Deuxièmement, la fonction qu'exercent les représentants du personnel enseignant sur le CE semble avoir une certaine influence sur le degré de consultation au niveau de cette nouvelle instance décisionnelle (CE). En effet, et selon ce conseiller, les personnes siégeant au CE et ayant une fonction d'ordre syndical consulteraient davantage les personnes qu'ils représentent. Par contre, ceci ne semble pas être le cas pour les personnes ayant une fonction autre que syndicale.

Troisièmement, les membres ayant une formation de la CSQ semblent consulter davantage leurs collègues, ce qui confirme l'importance de la formation dans le fonctionnement démocratique du conseil d'établissement selon ce conseiller.

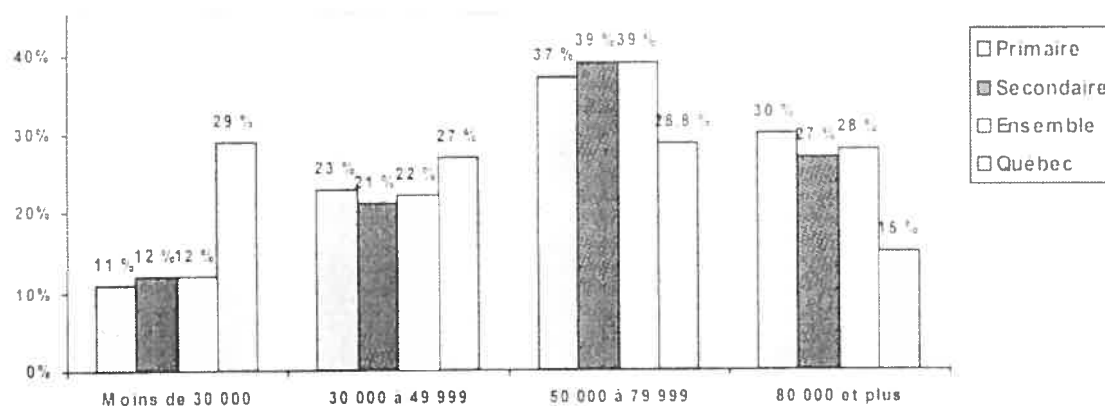
Quatrièmement, les parents membres du conseil d'établissement ont souvent un niveau de scolarité et de vie supérieur à l'ensemble des parents qu'ils représentent. L'écart entre "culture familiale" et "culture scolaire" est la raison

invoquée par certains pour expliquer cette faible participation des parents ayant un niveau de scolarité moins élevé (Berthelot, 2002).

«..., les parents membres du CE ne sont guère à l'image des parents québécois, qu'il s'agisse du revenu, de la situation familiale, de l'origine ethnoculturelle et de la situation scolaire de leur(s) enfant(s). Ils sont élus par une très faible proportion des parents de l'école et ne mènent guère de consultations en cours d'année. » (p. 68)

Comme nous pouvons le voir sur le graphique 2, le revenu familial des parents siégeant au CE est supérieur à celui des parents qu'ils représentent.

Graphique 2— Revenu familial des parents siégeant aux CE en comparaison du revenu familial québécois



Source : Berthelot, 2002. p. 15

Dernièrement, ce conseiller décèle un manque de solidarité entre les différentes catégories du personnel siégeant au CE. Il serait souhaitable, selon l'auteur, de fournir des efforts pour que chacun puisse faire preuve de plus d'ouverture et de partage.

Berthelot (2002) a aussi mis l'accent sur le danger que pourrait affecter le fonctionnement des écoles publiques, d'autant plus que l'Etat semble favoriser l'instauration de réseaux privés dans ce secteur. L'exemple le plus pertinent à cet égard est celui de projets permettant la sélection d'élèves selon les résultats scolaires obtenus, ce qui laisserait croire que les classes ordinaires risqueraient de connaître un accroissement démesuré et qui pourrait être un véritable fardeau pour les enseignants. D'ailleurs, les parents veulent plus de pouvoir et une plus grande décentralisation, ces derniers souhaiteraient un modèle visant à accroître la concurrence entre les écoles où ces dernières seraient évaluées selon les résultats scolaires de leurs élèves (Berthelot, 2002).

Certes, cette nouvelle instance décisionnelle (CE) "rapproche le lieu de la décision du lieu de l'action", et l'opinion des membres est dans l'ensemble "positive" (Berthelot, 2000). Toutefois, certains constats semblent être inquiétants pour le syndicat. Par exemple, ce pouvoir de faire établir la grille des matières peut avoir des conséquences défavorables sur les membres du personnel enseignant. Certains professeurs peuvent se retrouver sans travail si les membres votants décident de retirer leurs matières, d'autres verront leur charge de travail augmentée si l'emphase est mise sur la matière qu'ils enseignent. Donc, les décisions prises au niveau du CE peuvent avoir des conséquences néfastes pour les membres du syndicat et ces décisions semblent échapper à l'effet régulateur de la convention collective.

En effet, cette nouvelle forme de représentation collective ne passe pas par la voie syndicale et certaines responsabilités du CE soulèvent des enjeux colossaux pour le système éducatif et l'emploi des enseignantes et des enseignants. La question que nous nous posons est la suivante : quel est l'impact des formes de représentation directe des salariés sur le pouvoir du syndicat? La mise sur pied du conseil d'établissement représente de ce fait un défi de taille pour la FSE dans ce contexte de décentralisation de

certaines décisions vers l'établissement scolaire. C'est pourquoi cette recherche est des plus pertinentes.

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre le contexte dans lequel œuvre la FSE, et à saisir les problèmes auxquels cette dernière doit faire face. Le chapitre qui suit est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats de l'enquête.

Chapitre IV

Présentation et analyse des résultats

Ce quatrième chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse du comportement de chacune de nos variables sur l'ensemble de l'échantillon à l'étude. Nos résultats seront donc présentés dans sept sections correspondant aux différentes variables à l'étude, soit : 1/ le pouvoir syndical, 2/ la capacité d'expression des salariés, 3/ le caractère proactif du syndicat, 4/ la démocratie syndicale, 5/ le comportement de la direction, 6/ le climat des relations de travail, et 7/ les conditions matérielles d'emploi.

4.1 Le pouvoir syndical

Dans cette section, il sera question d'analyser l'impact de la création des conseils d'établissement sur le pouvoir syndical. Comme nous l'avons déjà mentionné dans notre problématique, une thèse veut que le conseil d'établissement réduise le pouvoir syndical dans l'école. Nous avons retenu deux indicateurs : le premier porte sur la difficulté du syndicat à faire valoir son point de vue dans le conseil d'établissement, et le second a trait à l'impact du conseil d'établissement sur le syndicat dans l'école. Ajoutons que chaque question est composée d'une échelle de 5 points où 1 signifie "tout à fait en désaccord", 2 signifie "plutôt en désaccord", 3 signifie "ni en accord, ni en désaccord", 4 signifie "plutôt d'accord", 5 signifie "tout à fait d'accord". Le répondant pouvait également indiquer "ne sais pas".

En ce qui concerne la difficulté du syndicat à faire valoir son point de vue dans le conseil d'établissement, 1019 personnes ont répondu à cette question sur une population de 1075 personnes, dont 274 ne savaient pas et 56 n'ont pas répondu. Nous croyons que cette difficulté des gens à répondre à cette question est liée au fait que bon nombre de répondants ne siègent pas sur le conseil. Quant aux personnes qui ont pu évaluer le rôle du syndicat

dans leur conseil d'établissement il faut reconnaître que les répondants sont assez partagés. Environ le tiers de la population questionnée considère que le syndicat a de la difficulté à faire valoir son point de vue dans le conseil d'établissement ; un autre tiers comprend les répondants indiquant que le syndicat n'a pas de difficulté et un dernier tiers est ni en accord, ni en désaccord avec cette proposition.

Plus précisément, comme nous pouvons lire au tableau 4.1a, 23,4% de nos répondants sont "plutôt d'accord" que dans le conseil d'établissement de l'école, il est difficile de faire valoir le point de vue syndical et 10,9% d'entre eux sont "tout à fait d'accord". À l'opposé, 25,8% des répondants sont "plutôt en désaccord" que dans le conseil d'établissement de l'école, il est difficile de faire valoir le point de vue syndical, tandis que 7,7% des personnes questionnées sont "tout à fait en désaccord". Finalement, 32,3% des personnes questionnées sont "ni en accord, ni en désaccord" avec la notion qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le CE de l'école.

Quant à l'impact du conseil d'établissement sur le syndicat dans l'école, 903 répondants ont été en mesure d'arriver à une évaluation précise tandis que 123 répondants "ne savaient pas" et 49 n'ont pas répondu. Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 4.1a, 62,8% des répondants sont en désaccord que le conseil d'établissement réduit le pouvoir du syndicat dans l'école : 29,2% étant "tout à fait en désaccord" et 33,6% "plutôt en désaccord". Inversement, 9,5% des répondants sont en accord que le conseil d'établissement réduit le pouvoir du syndicat dans l'école (7,9% sont "plutôt d'accord" et 1,6% "tout à fait d'accord"). Enfin, 27,8% des répondants sont "ni en accord, ni en désaccord" que le conseil d'établissement réduit le pouvoir du syndicat dans l'école.

Tableau 4.1a Pouvoir syndical

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Dans le conseil d'établissement de votre école : il est difficile de faire valoir le point de vue syndical n=745	7,7%	25,8%	32,3%	23,4%	10,9%
Le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans votre école n=903	29,2%	33,6%	27,8%	7,9%	1,6%

Rappelons que l'objectif de cette démarche est de capter l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical. La raison pour laquelle nous avons construit une variable comprenant nos deux indicateurs en faisant leur moyenne. Nous avons donc additionné les deux variables présentées dans le tableau 4.1a. Le total a été divisé par 2 afin d'obtenir une moyenne générale des deux variables ensemble. Cette opération a donné lieu à une échelle de mesure à 5 points. Il faut savoir que dans certains cas, des répondants (n=256) n'ont répondu qu'à une seule des deux questions indiquées dans le tableau 4.1a. Dans ce cas-ci, nous avons retenu leur avis concernant l'impact du conseil d'établissement sur le syndicat à partir d'un seul indicateur. Certes, il aurait été souhaitable d'avoir l'avis des répondants sur nos deux indicateurs mais il s'agit-là d'une limite de notre variable dépendante, qui visait à tenir compte du plus grand nombre de répondants dans l'établissement où nous avons pu observer, du moins, une réponse quant à l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical.

Nous avons pu obtenir des évaluations dans 952 établissements scolaires sur un total de 1075 répondants, tandis qu'il a été impossible d'arriver à une évaluation quelconque de notre variable dépendante dans 123 établissements où le répondant n'a répondu ni à l'une ou l'autre des deux

questions d'évaluation de l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical.

Afin de faciliter le traitement des données, tous les chiffres inférieures à 3 sur une échelle de 5 signifient que l'impact du conseil d'établissement sur le pouvoir du syndicat est "positif", le chiffre 3 sur l'échelle signifie que l'impact est "neutre" et les chiffres supérieurs à 3 signifient que l'impact est "négatif".

Tableau 4.1b Impact de la création du conseil d'établissement sur "Pouvoir syndical"

	Positif (n=534)	Neutre (n=234)	Négatif (n=184)
Pouvoir syndical n= 952	56,1%	24,6%	19,3%

Il est important de souligner que notre variable dépendante "pouvoir syndical" recoupe deux dimensions : d'abord, l'impact de la création du conseil d'établissement sur l'acteur syndical au sein du CE ; ensuite l'impact de la création du CE sur l'acteur syndical sur le plan de l'école. Les résultats présentés dans le tableau 4.1a, nous montrent une différence entre l'impact négatif de la création du CE sur le pouvoir syndical au niveau de l'école et l'impact négatif de la création du CE sur le pouvoir syndical au niveau du CE. Sur le plan de l'école, 9,5% des répondants sont en accord que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans l'école. Par contre, en ce qui concerne le CE, 34,3% des répondants sont en accord que dans le conseil d'établissement de l'école, il est difficile de faire valoir le point de vue syndical.

Autrement dit, nous observons une variation dans les valeurs observées, selon laquelle l'impact négatif de la création du CE sur le pouvoir syndical semble nettement plus prononcé sur le plan du CE que sur le plan de l'école dans son ensemble. Dans la mesure où il s'agit de deux dimensions importantes du pouvoir syndical, nous avons opté d'en faire une variable

composite, ce qui nous permet en particulier de créer une population relativement stable pour les fins de l'analyse. Il faut reconnaître qu'une analyse distincte de ces deux dimensions aurait pu aspirer nos résultats dans un sens ou dans un autre; il s'agit sans doute d'une limite analytique de la recherche. Par contre, en privilégiant une variable qui capte les deux plans de l'action syndicale, nous sommes en mesure d'en faire une lecture plus globale de l'impact de la création des conseils d'établissement sur le pouvoir syndical. C'est justement le motif de notre choix.

D'après notre variable construite (pouvoir syndical) présentée dans le tableau 4.1b, pour la majorité des répondants (56,1%) l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est positif tandis qu'il est négatif pour un établissement sur cinq (19,3%). Enfin, 24,6% des répondants rapportent que l'impact sur le pouvoir syndical est neutre.

Il faut rappeler ici le sens précis du "négatif" par rapport au "positif". Si le répondant est en désaccord avec les notions : qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical au sein du CE et que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans l'école, l'impact de la création du CE sur le pouvoir syndical est considéré comme étant "positif". Si dans le cas contraire le répondant est en accord avec ces deux notions, cela veut dire que l'impact de la création du CE sur le pouvoir syndical est considéré comme "négatif".

4.2 La capacité d'expression des salariés

Quel est l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur la capacité d'expression des salariés ? Comme nous l'avons laissé entendre lors de la présentation de la problématique, nous pouvons nous attendre à ce que l'évaluation de l'impact de la création du conseil d'établissement sur le

pouvoir syndical dépende de la capacité d'expression des salariés dans ce nouveau contexte.

Nous avons retenu un indicateur portant sur la capacité du personnel enseignant à faire valoir son point de vue dans le conseil d'établissement. Cette question est composée d'une échelle de 5 points où 1 signifie "tout à fait en désaccord" et 5 "tout à fait d'accord". Le répondant pouvait aussi indiquer "ne sais pas". Nous avons retenu les réponses des 957 personnes en mesure d'évaluer la capacité du personnel enseignant à faire valoir son point de vue au conseil d'établissement.

Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 4.2a, 70,3% des répondants sont en accord que le conseil d'établissement de l'école permet au personnel enseignant de faire valoir son point de vue : 20,5% sont "tout à fait d'accord" et 49,8% "plutôt d'accord". Par contre, 11,1% des répondants sont en désaccord que le conseil d'établissement de l'école permet au personnel enseignant de faire valoir son point de vue (2,7% sont "tout à fait en désaccord" et 8,4% "plutôt en désaccord"). Enfin, 18,6% des répondants sont "ni en accord, ni en désaccord" que le conseil d'établissement permet au personnel enseignant de faire valoir son point de vue.

Tableau 4.2a Capacité d'expression des employés

	Tout à fait en désaccord	plutôt en désaccord	ni en accord ni en désaccord	plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le conseil d'établissement de votre école permet au personnel enseignant de faire valoir son point de vue n=957	2,7%	8,4%	18,6%	49,8%	20,5%

L'objectif de cette démarche est de vérifier si l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical dépend de la capacité d'expression des salariés. Autrement dit, le pouvoir d'expression des salariés

sur le conseil affecterait-il l'évaluation du pouvoir syndical dans l'école ? Afin de capter cela nous avons croisé notre variable dépendante (pouvoir syndical) avec notre variable indépendante (capacité d'expression des salariés) grâce à l'analyse de variance à un critère (ANOVA)⁸.

À la lecture du tableau 4.2b⁹, nous remarquons que la capacité d'expression des salariés sur le conseil d'établissement est reliée au pouvoir syndical dans l'école. En effet, et selon la perception de la personne déléguée, l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est positif (une moyenne de 4,04 sur une échelle de 5), là où cette dernière considère que le conseil d'établissement permet aux salariés de s'exprimer. Inversement, l'impact est négatif (3,16) là où le répondant perçoit que le conseil d'établissement ne permet pas aux salariés de s'exprimer.

Tableau 4.2b L'attitude des répondants à l'égard du "pouvoir syndical" selon leur évaluation de la "capacité d'expression" du personnel enseignant dans le conseil d'établissement (Résultats One-Way Anova)

	Impact sur le pouvoir syndical			Valeur <i>F</i>
	Positif (n= 514)	Neutre (n=226)	Négatif (n=173)	
Capacité d'expression des salariés dans le conseil d'établissement	4,04	3,63	3,16	66,55***

*p.=<.05 **p.=<.01 ***p.=<.001

Rappelons que nous avons proposé dans notre problématique quatre possibilités quant à l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical (Voir schéma 4.2c). Une première sous-hypothèse,

⁸ L'analyse de variance à un critère consiste à comparer et à évaluer les différences de moyennes entre 2 ou plusieurs groupes. Autrement dit, elle permet d'évaluer une variable à partir de plusieurs facteurs (LSP, 2004).

⁹ Les chiffres présentés au tableau 4.2b indiquent la moyenne des réponses fournies par les personnes déléguées pour l'indicateur portant sur la capacité d'expression des salariés.

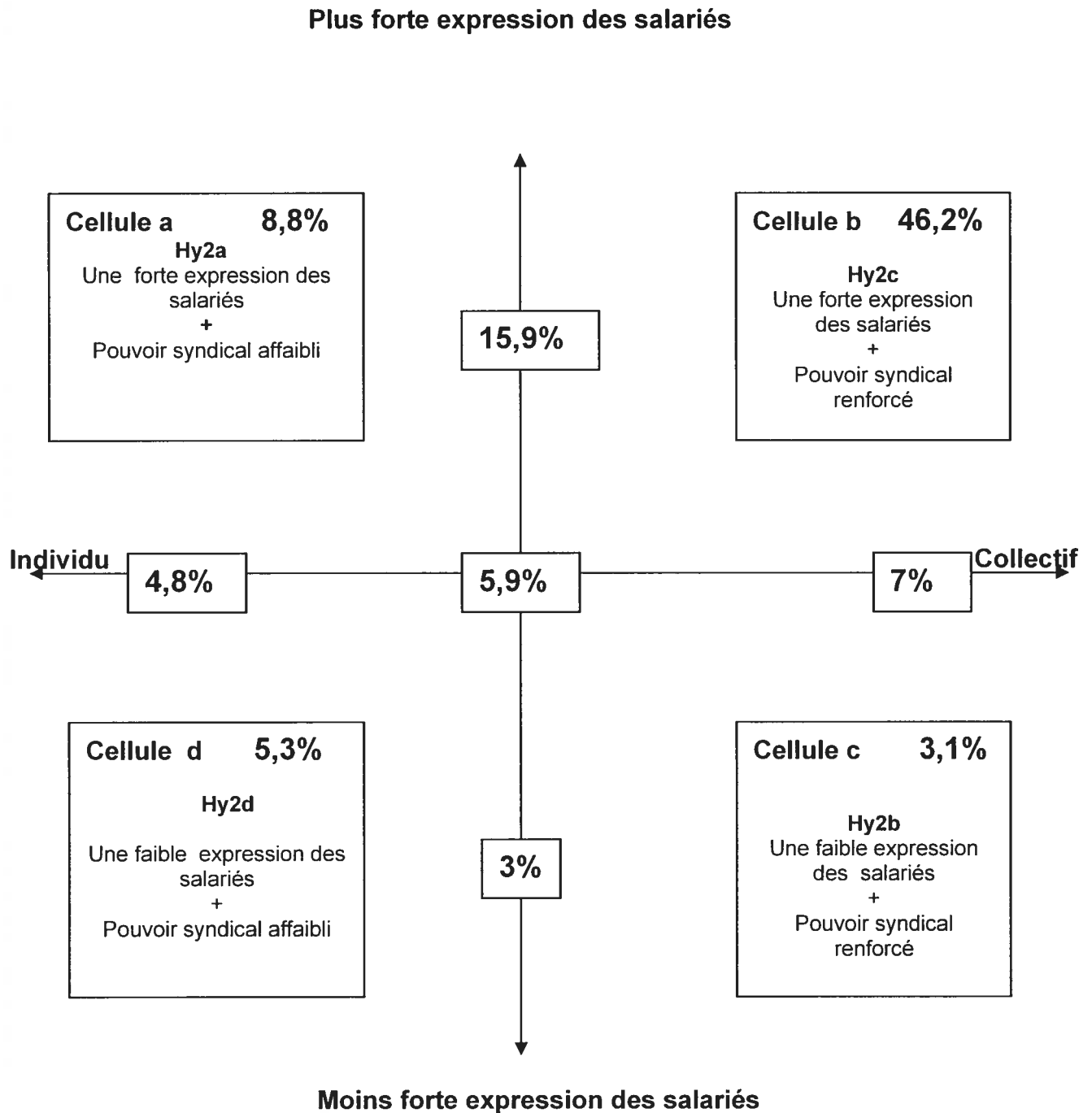
représentée dans la cellule "a", illustre un investissement accru des salariés dans le conseil d'établissement de l'école, et l'impact de la création du CE sur le pouvoir syndical est négatif. La deuxième sous-hypothèse figurant dans la cellule "c", nous fait voir une moins forte expression des salariés et un impact positif sur le pouvoir syndical de l'instauration du conseil. Une troisième sous-hypothèse, présentée dans la cellule "b", indique une forte expression des travailleurs et l'impact sur le pouvoir syndical est positif. Finalement, notre quatrième sous-hypothèse (cellule "d"), indique un refus de participation dans le conseil d'établissement et l'impact de l'implantation du CE sur le pouvoir syndical est négatif.

Comme nous pouvons le voir sur le schéma 4.2c, la tendance dominante est celle d'un impact positif de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical, et la capacité d'expression des salariés est possible. En effet, 46,2% de nos répondants considèrent que l'implantation du conseil d'établissement dans l'école a un impact positif sur le pouvoir syndical, et estiment que le conseil d'établissement permet aux salariés de s'exprimer. À l'opposée, 5,3% y voient un impact négatif quant à l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical, et considèrent que le conseil ne permet pas aux employés de s'exprimer. Cependant, 8,8% des répondants considèrent que l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est négatif, tout en considérant que le conseil permet aux salariés de s'exprimer. Inversement, 3,1% de nos répondants pensent que l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est positif, et estiment que le conseil ne permet pas aux salariés de s'exprimer. Ajoutons que, 15,9% de nos répondants considèrent que l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est neutre, et que le conseil permet aux salariés de s'exprimer. Au moment où, 3% pensent que l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est neutre, et le conseil ne permet pas aux salariés de s'exprimer. Aussi, 7% de nos répondants considèrent que l'implantation du

conseil d'établissement dans les écoles a un impact positif sur le pouvoir syndical, et jugent que la capacité d'expression des salariés est neutre. De plus, 4,8% d'entre eux considèrent que l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est négatif et que la capacité d'expression des salariés est neutre.

À la lumière des résultats présentés nous pouvons avancer que l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est relié à la capacité d'expression des salariés, confirmant ainsi l'une de nos hypothèses du départ. En effet, plus les répondants ont tendance à voir une forte possibilité d'expression des salariés au sein du conseil d'établissement, plus l'évaluation de l'impact du conseil d'établissement est susceptible d'être positif.

Schéma 4.2c : L'impact de la création du conseil d'établissement sur les possibilités d'expression du personnel enseignant (n=913)*



* Les pourcentages dans les petites cellules sont, selon leur emplacement, dans la catégorie "ni en accord, ni en désaccord" sur l'une ou l'autre des dimensions analysées.

4.3 Le caractère proactif du syndicat

Comme nous l'avons précédemment supposé dans notre problématique, l'évaluation de l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical dépend du caractère proactif syndical. Nous avons retenu deux indicateurs portant sur le caractère proactif du syndicat : le premier porte sur l'information que le syndicat fournit aux représentants du personnel enseignant sur le conseil d'établissement, et le second a trait à la formation reçue par le syndicat de la FSE ou de la CSQ sur le conseil d'établissement. Ces questions sont composées d'une échelle d'accord de 5 points. Le répondant pouvait aussi indiquer "ne sais pas".

En ce qui concerne l'information que le syndicat fournit aux représentants du personnel enseignant sur le conseil d'établissement, 987 répondants ont pu répondre à cette question. Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 4.3a, plus de la moitié (68,5%) des répondants sont en accord que le syndicat fournit de l'information aux représentants du personnel enseignant sur le conseil d'établissement : 41% étant "plutôt d'accord" et 27,5% "tout à fait d'accord". Inversement, 10,8% sont en désaccord que le syndicat fournit de l'information aux représentants du personnel enseignant sur le conseil d'établissement (7,7% "plutôt en désaccord" et 3,1% "tout à fait en désaccord"). Enfin, 14,2% des répondants sont "ni en accord, ni en désaccord" que leur syndicat fournit de l'information aux représentants du personnel enseignant sur le conseil d'établissement.

Quant à la formation reçue par le syndicat de la FSE ou de la CSQ sur le conseil d'établissement, 871 répondants ont pu répondre à cette question. Comme nous pouvons le voir à la lecture du tableau 4.3a, plus de la moitié des répondants (52,8%) sont en accord que les représentants du personnel enseignant sur le conseil d'établissement reçoivent de la formation de la FSE ou de la CSQ sur les conseils d'établissements : 23% étant "tout à fait

d'accord" et 29,8% "plutôt d'accord". À l'opposée, et presque le quart (20,2%) d'entre eux sont en désaccord que les représentants du personnel enseignant sur le conseil d'établissement reçoivent de la formation de la FSE ou de la CSQ sur les conseils d'établissements (10,2% sont "plutôt en désaccord" et 10% "tout à fait en désaccord"). Finalement, 13% des répondants sont "ni en accord, ni en désaccord" que les représentants du personnel enseignant sur le conseil d'établissement reçoivent de la formation de la FSE ou de la CSQ sur les conseils d'établissements.

Tableau 4.3a Caractère proactif du syndicat

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon syndicat fournit de l'information aux représentants du personnel enseignant sur les conseils d'établissement n=987	3,1%	7,7%	14,2%	41%	27,5%
Dans le conseil d'établissement de votre école : les représentants du personnel reçoivent de la formation du syndicat, de la FSE ou de la CSQ sur les conseils d'établissement n= 871	10%	10,2%	13%	29,8%	23%

Rappelons que l'objectif de cette démarche est de voir si l'évaluation de l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical dépend du caractère proactif syndical. Afin d'être en mesure de capter cela nous avons construit une variable comprenant nos deux indicateurs en faisant leur moyenne¹⁰.

¹⁰ Nous avons additionné les deux variables présentées dans le tableau 4.3a. Le total a été divisé par 2 afin d'obtenir une moyenne générale des deux variables ensemble. Cette opération a donné lieu à une échelle de mesure à 5 points.

Tableau 4.3b Construction de la variable "caractère proactif syndical"

	En désaccord (n=179)	Ni accord ni en désaccord (n=142)	En accord (n=710)
Le syndicat est proactif	17,3%	13,8%	68,9%

Dans certains cas des répondants (n=204) n'ont répondu qu'à une seule des deux questions présentées dans le tableau 4.3a. Dans ce cas-ci, nous avons retenu leur avis concernant le caractère proactif du syndicat à partir d'un seul indicateur.

Nous avons croisé notre variable indépendante "caractère proactif syndical" avec notre variable dépendante "pouvoir syndical" grâce à l'analyse de variance à un critère (ANOVA) (Voir tableau 4.3c). Cependant, l'analyse de variance factorielle (ANOVA) confirme que les écarts entre les groupes (impact positif, impact neutre et impact négatif) ne sont pas significatifs (la valeur est très faible $F = 0,98$), par conséquent, il nous est impossible de confirmer que l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est relié au caractère proactif syndical.

Tableau 4.3c L'attitude des répondants à l'égard du "pouvoir syndical" selon leur évaluation du "caractère proactif syndical" (Résultat One-Way Anova)

	Impact sur le pouvoir syndical			Valeur <i>F</i>
	Positif (n= 515)	Neutre (n=228)	Négatif (n=182)	
Caractère proactif du syndicat	3,70	3,73	3,59	0,98

*p.<.05 **p.<.01 ***p.<.001

4.4 La démocratie syndicale

Comme nous l'avons déjà mentionné dans notre problématique, l'évaluation de l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical pourrait dépendre du caractère démocratique du syndicat. Nous avons retenu deux indicateurs portant sur la démocratie syndicale : le premier porte sur la participation du personnel enseignant à la vie syndicale dans l'établissement, et le second a trait à l'évolution de la participation du personnel enseignant à la vie syndicale au cours des trois dernières années précédant la recherche. La première question est composée d'une échelle "d'accord" de 5 points. La seconde question est aussi composée d'une échelle de mesure à 5 points où 1 signifie "fortement diminué", 2 signifie "légèrement diminué", 3 signifie "maintenu", 4 signifie "légèrement augmenté", et 5 signifie "fortement augmenté".

En ce qui concerne la participation du personnel enseignant à la vie syndicale dans l'établissement, 1060 personnes ont pu répondre à cette question. Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 4.4a, 49,1% des répondants sont en désaccord que le personnel enseignant dans l'établissement participe à la vie syndicale : 36,6% étant "plutôt en désaccord" et 12,5% "tout à fait en désaccord". Inversement, 29,3% des répondants sont en accord que le personnel enseignant dans l'établissement participe à la vie syndicale (26,4% sont "plutôt d'accord" et 2,9% "tout à fait d'accord"). Pour finir, 21,5% des répondants sont "ni en accord, ni en désaccord" que le personnel enseignant dans l'établissement participe à la vie syndicale.

Quant à l'évolution de la participation du personnel enseignant à la vie syndicale au cours des trois dernières années précédant l'enquête, 1052 répondants ont pu en donner une évaluation précise. Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 4.4b, 41,7% des répondants considèrent que la participation du personnel enseignant à la vie syndicale a diminué au

cours des trois dernières années : 15,7% la considèrent comme étant “fortement diminué”, et elle a “légèrement diminué” pour 26% d’entre eux. À l’opposée, 11% des répondants pensent que la participation du personnel enseignant à la vie syndicale a augmenté (9,9% estiment que cette participation a “légèrement augmenté” et 1,1% rapportent qu’elle a “fortement augmenté”). Enfin, 47,3% des répondants considèrent que la participation du personnel enseignant à la vie syndicale a été “maintenue” au cours des trois dernières.

Tableau 4.4a Caractère démocratique du syndicat

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le personnel enseignant dans mon établissement participe à la vie syndicale n= 1060	12,5%	36,6%	21,5%	26,4%	2,9%

Tableau 4.4b Caractère démocratique du syndicat

	Fortement diminué	Légèrement diminué	Maintenue	Légèrement augmenté	Fortement augmenté
Comment la participation du personnel enseignant a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ? n=1052	15,7%	26%	47,3%	9,9%	1,1%

Rappelons que l’objectif de cette démarche est de voir si l’impact de la création du conseil d’établissement sur le pouvoir syndical dépend du caractère démocratique syndical. Afin de capter cela nous avons construit une variable comprenant nos deux indicateurs en faisant leur moyenne¹¹. Dans certains cas des répondants (n=18) n’ont répondu qu’à une seule des deux questions indiquées dans les tableaux 4.4a et 4.4b. Nous avons alors

¹¹ Nous avons additionné les deux variables présentées dans les tableaux 4.4a et 4.4b. Le total a été divisé par 2 afin d’obtenir une moyenne générale des deux variables ensemble. Cette opération a donné lieu à une échelle de mesure à 5 points.

retenu leur avis concernant le caractère démocratique du syndicat à partir d'un seul indicateur.

Tableau 4.4c Construction de la variable démocratie syndicale

	Forte démocratie syndicale (n=590)	Ni faible, ni forte (n=188)	Faible démocratie syndicale (n=287)
Démocratie syndicale	55,4%	17,7%	26,9%

Nous avons croisé par la suite notre variable indépendante "caractère démocratique du syndicat" avec notre variable dépendante "pouvoir syndical" grâce à l'analyse de variance à un critère (ANOVA).

Tableau 4.4d L'attitude des répondants à l'égard du "pouvoir syndical" selon leur évaluation de la "démocratie syndicale" (Résultats One-Way Anova)

	Impact sur le pouvoir syndical			Valeur <i>F</i>
	Positif (n= 532)	Neutre (n=232)	Négatif (n=183)	
Caractère démocratique du syndicat	2,72	2,56	2,44	8,76***

*p.<.05 **p.<.01 ***p.<.001

À la lecture du tableau 4.4d, nous observons que le caractère démocratique du syndicat est relié à l'impact du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical dans l'établissement. Selon la perception du répondant, l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est plus susceptible d'être positif (2,72), là où il juge que le personnel enseignant participe à la vie syndicale dans l'école et que cette participation a augmenté au cours des trois dernières années avant l'enquête. Par contre, l'impact est négatif (2,44) dans le cas où le répondant estime que le personnel

enseignant ne participe pas à la vie syndicale dans l'école et que cette participation a diminué au cours des trois dernières années avant l'enquête. Il faut savoir que l'analyse de variance factorielle (ANOVA) confirme que l'écart entre les groupes est significatif.

Nous pouvons alors déduire que l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est relié au caractère démocratique syndical. Ceci confirme l'une de nos hypothèses du départ.

4.5 Le comportement de la direction

Dans cette section il sera question d'analyser l'impact du comportement de la direction de l'établissement sur le pouvoir syndical. Comme nous l'avons déjà mentionné dans notre problématique, une thèse veut que l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical dépende du comportement de la direction de l'école. Rappelons que le questionnaire nous permet d'identifier cinq indicateurs où la personne déléguée qualifie le comportement de la direction de l'établissement, ces indicateurs sont : 1/ les décisions arbitraires prises par la direction d'école, 2/ le partage des informations provenant de la commission scolaire, 3/ l'implication des personnes déléguées dans les décisions touchant le fonctionnement quotidien de l'école, 4/ l'application des directives du ministère et de la commission scolaire par la direction d'école, et 5/ si la direction freine les innovations pédagogiques initiées par le personnel enseignant. Chaque question est composée d'une échelle de 5 points où 1 signifie "tout à fait en désaccord" et 5 "tout à fait d'accord".

Le tableau 4.5a rapporte les résultats bruts de cette évaluation du comportement de la direction par la personne déléguée. Il faut savoir que le

nombre de personnes ayant répondu varie entre 1063 et 1068 sur une population totale de 1075 personnes. Trois constats découlent de la lecture du tableau 4.5a. En premier lieu, et dans la majorité des établissements, une forte proportion de répondants est en désaccord que la direction de l'établissement : prend souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective (60,1%) ; applique les directives du ministère et de la commission scolaire sans discernement (40,6%); freine les innovations pédagogiques initiées par le personnel enseignant (81%).

En deuxième lieu, nous observons des pourcentages pas très élevés, mais néanmoins très révélateurs. En effet, une proportion non négligeable des répondants (31,5%) est en accord et croit que la direction de l'établissement applique les directives du ministère et de la commission scolaire sans discernement. De plus, 16,7% des répondants sont en accord que la direction d'établissement prend souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective, et enfin 5,7% d'entre eux sont en accord que la direction de l'établissement freine les innovations pédagogiques initiées par le personnel enseignant.

En dernier lieu, nous observons des indications mixtes où les évaluations des répondants sont assez partagées. En effet, 37,6% des répondants sont en désaccord que la direction de l'établissement partage avec la ou les personnes déléguées les informations provenant de la commission scolaire, contre, 42,4% affirmant le contraire. Également, 39,5% de nos répondants sont en désaccord que la direction de l'établissement cherche à impliquer les personnes déléguées dans les décisions touchant le fonctionnement quotidien de l'établissement, au moment où 36,5% indiquent le contraire.

Tableau 4.5a Comportement de la direction

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La direction de votre établissement prend souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective n=1068	20,5%	39,6%	23,2%	11,7%	5,0%
La direction de votre établissement partage avec la ou les personnes déléguées les informations provenant de la commission scolaire n=1068	17,3%	20,3%	19,9%	33,8%	8,6%
La direction de votre établissement cherche à impliquer les personnes déléguées dans les décisions touchant le fonctionnement quotidien de l'établissement n=1065	18,0%	21,5%	24,0%	28,4%	8,1%
La direction de votre établissement applique les directives du ministère et de la commission scolaire sans discernement n=1063	13,3%	27,3%	27,9%	21,1%	10,4%
La direction de votre établissement freine les innovations pédagogiques initiées par le personnel enseignant n=1068	42,5%	38,5%	13,3%	4,1%	1,6%

Afin de mieux cerner les tendances fortes associées à cette évaluation du comportement de la direction, nous procédons à l'analyse factorielle¹² pour les neuf indicateurs présentés dans le tableau 4.5a.

L'analyse factorielle nous a permis de regrouper nos cinq indicateurs¹³ du comportement de la direction sous le même facteur, soit : une direction qui prend souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective ; une direction qui ne partage pas avec la ou les personnes déléguées les informations provenant de la commission scolaire ; une direction qui ne cherche pas à impliquer les personnes déléguées dans les

¹² « Analyse par laquelle on réduit plusieurs concepts liés entre eux à un nombre restreint de facteurs eux-mêmes irréductibles. » (Gilles, 1994 .p.28)

¹³ Nous avons inversé le sens du deuxième et troisième indicateur, présentés sur le tableau 4.5a car tous nos indicateurs doivent aller dans le même sens (négatif) afin de pouvoir procéder à l'analyse factorielle.

décisions touchant le fonctionnement quotidien de l'établissement ; une direction qui applique les directives du ministère et de la commission scolaire sans discernement ; une direction qui freine les innovations pédagogiques initiées par le personnel enseignant. (Le coefficient Alpha est très élevé : $\text{Alpha}=0,7790^{14}$).

Rappelons que l'objectif de cette démarche est de voir si l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical dépend de l'évaluation du comportement de la direction. Nous avons donc croisé notre index du "comportement de l'employeur" avec notre variable dépendante "pouvoir syndical" grâce à l'analyse de variance à un critère (ANOVA). Pour aller à l'essentiel, dans les établissements où la direction est plus susceptible de faire preuve d'un comportement d'ouverture ou, encore, d'un comportement arbitraire, est ce que l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est plus porté d'être négatif ou positif ?

Tableau 4.5b L'attitude des répondants à l'égard du "pouvoir syndical" selon leur évaluation du "comportement de la direction" (Résultats One-Way Anova)

	Impact sur le pouvoir syndical			Valeur <i>F</i>
	Positif (n= 530)	Neutre (n=230)	Négatif (n=183)	
Comportement de la direction	-0,28	0,15	0,59	64,91***

*p.<.05 **p.<.01 ***p.<.001

À la lecture du tableau 4.5b, nous observons que l'évaluation de l'index du comportement de la direction est reliée à l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical.

¹⁴ Les réponses à ces cinq indicateurs sont relativement homogènes, comme l'indique le score élevé du Cranbach Alpha à 0,7790.

En effet, là où le répondant identifie une plus forte orientation vers un comportement arbitraire de la part de la direction, l'impact de l'implantation du conseil d'établissement est susceptible d'être négatif. Il en va de même dans le sens contraire car c'est justement l'absence de tels comportements négatifs qui caractérise les milieux où le répondant perçoit un impact positif du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical. Toujours est-il que les écarts entre les groupes (impact positif, impact neutre et impact négatif) sont significatifs.

Pour reprendre une de nos hypothèses du départ, du moins selon ce que nous révèle l'index du comportement de la direction identifié par l'analyse factorielle, le comportement de la direction est relié à l'évaluation de l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical.

4.6 Le climat des relations de travail

Quel est l'impact du climat des relations de travail sur le pouvoir syndical ? Comme nous l'avons supposé lors de la présentation de la problématique, nous pouvons nous attendre à ce que l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical dépende de l'évaluation du climat des relations de travail. Rappelons, que nous avons retenu trois indicateurs où la personne déléguée qualifie le climat des relations de travail dans l'établissement, ces indicateurs sont : 1/ la coopération patronale-syndicale, 2/ la confiance de la direction à l'égard des personnes déléguées, et 3/ la confiances des personnes déléguées à l'égard de la direction d'école. Chaque question est composée d'une échelle de 5 points où 1 signifie "fortement diminué" et 5 "fortement augmenté". Le répondant pouvait aussi indiquer "ne sais pas".

De façon générale, les opinions des répondants sont assez partagées dans l'ensemble des établissements et le nombre de personnes ayant répondu

varie entre 965 et 1033. Les résultats bruts de l'évaluation du climat des relations de travail par la personne déléguée sont présentés dans le tableau 4.6a.

En effet, et selon ce qu'indiquent les résultats, 21,9% des répondants indiquent que la coopération patronale-syndicale a diminué au cours des trois dernières années, alors que 19,6% pensent le contraire. Quant à la confiance de la direction à l'égard des personnes déléguées, 14,9% de nos répondants rapportent qu'elle a diminué, pendant que 21,1% rapportent qu'elle a augmenté. Finalement, 34,2% des personnes déléguées considèrent que leur confiance à l'égard de la direction d'établissement a diminué au cours des trois dernières années, tandis que 24,6% jugent que cela a augmenté.

Tableau 4.6a Climat des relations de travail

	Fortement diminué	Légèrement diminué	Maintenue	Légèrement augmenté	Fortement augmenté
La coopération patronale-syndicale n=970	9%	12,9%	50,8%	15,4%	4,2%
La confiance de la direction à l'égard des personnes déléguées n=965	4%	10,9%	55,7%	16,8%	4,3%
La confiance que vous avez à l'égard de la direction de votre établissement n=1033	13,8%	20,4%	39,6%	17,9%	6,7%

Essayons maintenant de lever le voile sur les tendances qui se cachent derrière cette évaluation du climat des relations de travail par la personne déléguée. Pour ce faire, nous procédons à l'analyse factorielle pour les trois indicateurs présentés dans le tableau 4.6a, à savoir : 1/ la coopération patronale-syndicale, 2/ la confiance de la direction à l'égard des personnes déléguées et 3/ la confiance des personnes déléguées à l'égard de la direction de l'établissement. L'analyse factorielle regroupe nos trois

indicateurs sous un seul facteur, selon le degré de coopération rapporté dans chaque établissement scolaire. Le coefficient Alpha est assez élevé 0,6651¹⁵.

Rappelons que le but de cette démarche est de voir si l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical dépend de l'évaluation du climat des relations de travail. Autrement dit, est-ce qu'un climat de travail conflictuel ou coopératif serait lié à un impact positif ou négatif sur le pouvoir syndical ? Afin de vérifier cela, nous avons croisé notre index du "climat des relations de travail" avec notre variable dépendante "pouvoir syndical" grâce à l'analyse de variance à un critère (ANOVA).

Tableau 4.6b L'attitude des répondants à l'égard du "pouvoir syndical" selon leur évaluation du "climat des relations de travail" (Résultats One-Way Anova)

	Impact sur le pouvoir syndical			Valeur F
	Positif (n= 522)	Neutre (n=228)	Négatif (n=182)	
Climat des relations de travail	0,11	-0,0 (-8,3E-03)	-0,48	28,20***

*p.<.05 **p.<.01 ***p.<.001

À la lecture du tableau 4.6b, nous observons que l'évaluation de l'index du "climat des relations de travail" est reliée à l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical.

Selon la perception du répondant, l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est positif, là où le répondant perçoit que le climat des relations de travail est plus coopératif, à savoir : une augmentation de la coopération patronale-syndicale ; une augmentation de la confiance de la direction à l'égard de la personne déléguée, et finalement une augmentation de la confiance des personnes déléguées à l'égard de la direction de l'établissement. À l'inverse, l'impact de la création du conseil

¹⁵ Les réponses à ces trois indicateurs sont relativement homogènes, comme l'indique le score élevé du Cranbach Alpha à 0,6651. Ce score Alpha est moins élevé que nos autres variables en raison de certains cas mixtes où la confiance rapportée ne s'applique pas de la même façon aux deux acteurs.

d'établissement sur le pouvoir syndical est négatif quand il s'agit d'un climat de relations de travail plus conflictuel. Il est à noter que les écarts entre les groupes (impact positif, impact neutre et impact négatif) sont significatifs.

Donc, tout porte à croire que l'état du climat des relations de travail est relié au pouvoir syndical confirmant ainsi l'une de nos hypothèses du départ.

4.7 Les conditions matérielles de travail

Quel est l'impact de l'évaluation des conditions de travail sur le pouvoir syndical ? Comme nous l'avons laissé entendre lors de la présentation de la problématique, nous pouvons croire à ce que l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical dépende de l'évaluation des conditions matérielles de travail dans ce nouveau contexte organisationnel. Nous avons retenu sept indicateurs: 1/ les pressions exercées sur la performance, 2/ la charge du travail, 3/ la possibilité pour le personnel enseignant de se réaliser au travail, 4/ la reconnaissance du travail accompli, 5/ les possibilités pour le personnel enseignant de concilier le travail avec les responsabilités familiales, 6/les congés de maladies de longue durée, et 7/ les menaces et actes de violence à l'égard du personnel enseignant. Chaque question est composée d'une échelle de 5 points où 1 signifie "fortement diminué" et 5 "fortement augmenté".

Le nombre de personnes ayant répondu varie entre 1017 et 1069 sur une population de 1075 personnes. À la lumière des résultats présentés dans le tableau 4.7a (où sont présentées toutes les valeurs brutes de l'évaluation des conditions de travail par la personne déléguée), nous pouvons classer les répondants selon deux catégories : 1/ un pourcentage très élevé représentant les répondants qui rapportent une dégradation de leurs conditions de travail, 2/ un pourcentage moins élevé comprenant les répondants rapportant une amélioration de leurs conditions de travail.

En ce qui concerne la première catégorie, 46,4% des répondants indiquent que les pressions exercées sur la performance ont augmenté, 89,8% estiment que la charge de travail a augmenté, 34,4% considèrent que la possibilité pour le personnel enseignant de se réaliser au travail a diminué, 40,9% pensent que la reconnaissance du travail accompli a diminué, 41,6% attestent que les possibilités pour le personnel enseignant de concilier le travail avec les responsabilités familiales ont diminué, 40,3% considèrent que les congés de maladie de longue durée ont augmenté, et finalement 46,4% rapportent que les menaces et actes de violence à l'égard du personnel enseignant ont augmenté.

Quant à la seconde catégorie, 8,6% des répondants considèrent que les pressions exercées sur la performance ont diminué, 0,5% estiment que la charge de travail a diminué, 12,5% pensent que la possibilité pour le personnel enseignant de se réaliser au travail a augmenté, 13,5% jugent que la reconnaissance du travail accompli a augmenté, 14,9% considèrent que les possibilités pour le personnel enseignant de concilier le travail avec les responsabilités familiales ont augmenté, 8,2% indiquent que les congés de maladie de longue durée ont diminué, et enfin 17,9% révèlent que les menaces et actes de violence à l'égard du personnel enseignant ont diminué.

Tableau 4.7a Conditions de travail

	Fortement diminué	Légèrement diminué	Maintenu	Légèrement augmenté	Fortement augmenté
Les pressions exercées sur la performance n=1050	3,0%	5,6%	45,0%	29,4%	17,0%
La charge de travail n=1069	0,4%	0,1%	9,7%	34,7%	55,1%
La possibilité pour le personnel enseignant de se réaliser au travail n=1058	9,4%	25,0%	53,0%	9,8%	2,7%
La reconnaissance du travail accompli n=1068	16,8%	24,1%	45,7%	12,0%	1,5%
Les possibilités pour le personnel enseignant de concilier le travail avec les responsabilités familiales n=1058	14,2%	27,4%	43,5%	10,3%	4,6%
Les congés de maladie de longue durée n=1046	2,2%	6,0%	51,4%	28,3%	12,0%
Les menaces et actes de violence à l'égard du personnel enseignant n=1017	6,2%	11,7%	35,7%	33,0%	13,4%

Cependant, l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical dépend-il de l'évaluation des conditions de travail?

Il faut savoir que dans ce cas, et malgré des tentatives multiples nous ne procédons pas à l'analyse factorielle car il n'y a pas suffisamment d'homogénéité dans les réponses pour identifier des facteurs. C'est pourquoi nous procédons à l'analyse de variance à un critère (ANOVA) de notre variable dépendante "pouvoir syndical", pour chaque indicateur présenté dans le tableau 4.7a.

Tableau 4.7b L'attitude des répondants à l'égard du "pouvoir syndical" selon leur évaluation des "conditions de travail" (Résultats One-Way Anova)

	Impact sur le pouvoir syndical			
	Positif (n= 524)	Neutre (n=230)	Négatif (n=182)	Valeur F
Pressions exercées sur la performance	3,42	3,58	3,79	11,45***
	Positif (n= 532)	Neutre (n=232)	Négatif (n=184)	Valeur F
Charge du travail	4,39	4,47	4,59	5,92**
	Positif (n= 527)	Neutre (n=231)	Négatif (n=183)	Valeur F
Possibilité pour le personnel enseignant de se réaliser au travail	2,84	2,59	2,51	13,50***
	Positif (n= 532)	Neutre (n=233)	Négatif (n=183)	Valeur F
Reconnaissance du travail accompli	2,70	2,53	2,16	3,56***
	Positif (n= 529)	Neutre (n=230)	Négatif (n=184)	Valeur F
Les possibilités pour le personnel enseignant de concilier le travail avec les responsabilités familiales	2,69	2,57	2,56	1,89
	Positif (n= 525)	Neutre (n=228)	Négatif (n=183)	Valeur F
Les congés de maladie de longue durée	3,41	3,54	3,41	1,99
	Positif (n= 504)	Neutre (n=225)	Négatif (n=180)	Valeur F
Les menaces et actes de violence à l'égard du personnel enseignant	3,29	3,33	3,52	3,16

*p.<=.05 **p.<=.01 ***p.<=.001

À la lecture du tableau 4.7b, nous constatons que l'évolution de certaines conditions de travail est reliée à l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical.

Dans un premier temps, le répondant perçoit que l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est négatif (3,79), là où ce dernier juge que les pressions exercées sur la performance ont augmenté. Par Contre, le pouvoir syndical est perçu comme étant positif (3,42) là où le répondant considère que les pressions exercées sur la performance sont stables.

Quant à la charge du travail, l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est négatif (4,59), là où le répondant perçoit que cette dernière a augmenté. Toutefois, certains répondants perçoivent que l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est positif (4,39), là où ils estiment que la charge du travail a moins augmenté.

En ce qui a trait à la possibilité du personnel enseignant de se réaliser au travail, l'impact de l'instauration du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est positif (2,84), là où ces derniers perçoivent que cette possibilité est stable. Ceci est aussi vrai dans le sens contraire car c'est exactement la diminution de cette possibilité du personnel enseignant de se réaliser au travail qui caractérise les établissements où l'impact sur le pouvoir syndical est négatif (2,51).

En dernier lieu, et en ce qui concerne la reconnaissance du travail accompli, l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est positif (2,70), là où la personne déléguée perçoit que cette reconnaissance est stable. L'impact est négatif (2,16) pour les personnes percevant une diminution par rapport à la reconnaissance du travail accompli.

En résumé, les écarts entre les groupes (impact positif, impact neutre et impact négatif) sont significatifs pour quatre indicateurs sur sept. Les trois indicateurs ayant des écarts non-significatifs sont : 1/ les possibilités pour le

personnel enseignant de concilier le travail avec les responsabilités familiales, 2/ les congés de maladie de longue durée, et 3/ les menaces et actes de violence à l'égard du personnel enseignant.

Règle générale, on observe un lien direct entre nos indicateurs les plus saillants des conditions de travail : les pressions sur la performance, la charge de travail, la possibilité de se réaliser au travail et la reconnaissance du travail accompli. Ces résultats appuient ainsi notre hypothèse voulant que l'évaluation des conditions matérielles de travail soit reliée au pouvoir syndical.

Chapitre V

Discussion des résultats

Des transformations marquantes ont touché les milieux de travail des enseignantes et des enseignants de la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE) depuis déjà quelques années. D'une part, la décentralisation des pouvoirs vers les établissements scolaires déplace certaines décisions vers un niveau—celui de l'établissement scolaire—où le syndicat est moins structuré. D'autre part, le conseil d'établissement (CE)—une nouvelle forme de représentation collective qui ne passe pas par la voie syndicale—a particulièrement ébranlé la FSE puisque cette dernière ne jouisse pas de l'exclusivité dans sa représentation de ses membres. L'implantation des conseils d'établissement a pour but d'impliquer plus étroitement le personnel enseignant et les parents d'élèves dans les décisions touchant le fonctionnement quotidien des établissements scolaires. Toutefois, l'autonomie dont jouit le CE est un couteau à double tranchant pour l'action syndicale locale : il "rapproche le lieu de décision du lieu de l'action", mais ce pouvoir accordé au CE soulève des enjeux importants pour la réussite du programme éducatif et l'emploi des enseignantes et des enseignants sans passer par l'intermédiaire du syndicat.

Les syndicats de la FSE sont très préoccupés par l'étendue des responsabilités que pourrait avoir le conseil d'établissement, d'autant plus que le contexte actuel de réformes éducatives et de compressions budgétaires ne laisse aucun répit à la FSE. Cette dernière fait face à d'autres défis dont la question du retard du renouvellement de la convention collective dans un tel climat d'incertitude.

Notre objectif dans ce mémoire est d'examiner de plus près ce qui se passe aujourd'hui sur le plan des établissements scolaires. Autrement dit, quel est l'impact des formes de représentation directe des salariés sur le pouvoir du syndicat? La littérature nous a aidé à mettre la lumière sur d'autres facteurs qui dans un environnement d'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail peuvent être à l'origine de l'affaiblissement ou du renforcement du

pouvoir syndical, soit : la capacité d'expression du personnel enseignant sur le conseil d'établissement, la démocratie syndicale, le caractère proactif syndical, le comportement de la direction d'école, l'évaluation du climat des relations de travail et enfin l'évaluation des conditions matérielles d'emploi des enseignantes et des enseignants.

Dans les six premières sous-sections du présent chapitre nous discuterons des résultats de cette étude pour chacune des hypothèses mises en avant lors du premier chapitre. Nous exposerons dans un deuxième temps un résumé général des résultats de l'enquête. En dernier lieu, nous présenterons une conclusion générale de l'enquête.

5.1 Discussion des résultats

5.1.1 Une nouvelle forme de représentation collective (conseil d'établissement) et le pouvoir du syndicat

Quel est l'impact de l'implantation du conseil d'établissement (CE) sur le pouvoir du syndicat sur le plan de l'établissement scolaire? Plusieurs recherches ont clairement démontré que les nouvelles formes de représentation directe des salariés fragiliseraient le pouvoir du syndicat mettant en péril l'ancienne forme de représentation collective de type syndical (Tixier, 1986; Wells, 1993; Thuderoz, 1995; Kelly, 1996; Hege, 1998; Peetz, 2002). D'autant plus que le syndicat de la FSE ne peut pas influencer directement les décisions prises au niveau du conseil d'établissement.

Deux thèses ont été émises à ce propos. La première veut que de nouvelles formes de représentation directe des salariés, tel le CE, remettent en cause

les notions de collectivité constituant la force du syndicalisme dans le passé. La seconde stipule que la participation directe du personnel enseignant à la gestion organisationnelle de l'établissement, entraîne de nouvelles attitudes au travail en favorisant l'expression du personnel enseignant au sein du conseil d'établissement.

Nous n'avons pas trouvé appui à notre première hypothèse, à savoir que l'implantation du conseil d'établissement réduit le pouvoir du syndicat. Au contraire, une forte proportion de répondants exprime son désaccord avec cette notion. Nous pourrions même avancer l'idée que l'impact du CE sur le pouvoir syndical au plan de l'établissement est positif, mais nous devons rappeler les limites de la construction de notre variable dépendante où le sens du positif est un désaccord avec les notions qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical au sein du conseil d'établissement et que le CE réduit l'influence du syndicat dans l'école du répondant.

Pourtant un fort courant insiste sur le fait que la participation directe des salariés peut réduire le pouvoir du syndicat (Tixier, 1986; Wells, 1993; Thuderoz, 1995; Peetz, 2002). Il est plausible de penser que notre mesure s'applique peut-être aux employés directement engagés dans ces nouvelles formes de participation directe. Il s'agit-là sans doute d'une limite de la recherche. Il serait alors souhaitable de faire une recherche plus approfondie sur le sujet en se rapportant aux employés touchés directement par ces formes de participation.

Sinon, ce résultat fait appel à une lecture plus nuancée de l'impact de la participation directe sur le pouvoir du syndicat. Nous ne retrouvons pas d'automatisme quant aux impacts négatifs de ces nouvelles formes de représentation collective basées sur le principe du "dual channel" sans passer par l'intermédiaire syndical, d'où tout l'intérêt à se pencher sur les autres

facteurs qui peuvent infléchir le pouvoir syndical, au sens négatif ou positif, dans un tel contexte de réorganisation du travail.

Notre deuxième hypothèse portant sur la capacité d'expression du personnel enseignant sur le conseil d'établissement s'est confirmée. Rappelons que nous avons posé une hypothèse générale à ce sujet, à savoir que l'impact de la création du CE sur le pouvoir syndical dépend de la capacité d'expression du personnel enseignant dans le conseil d'établissement. Nous avons émis dans notre problématique quatre scénarios possibles quant à l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir du syndicat (Voir schéma 4.2c du précédent chapitre).

Une première sous-hypothèse, représentée dans la cellule "a", illustre une capacité d'expression élevée du personnel enseignant dans le conseil d'établissement de l'école, et les personnes déléguées sont en accord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical au sein du CE et que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans l'école. L'impact de la création du CE sur le pouvoir du syndicat serait alors "négatif".

La deuxième sous-hypothèse figurant dans la cellule "c", nous fait voir une moins forte expression du personnel enseignant dans le conseil d'établissement, et les personnes déléguées sont en désaccord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le CE et que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans l'école. L'instauration du CE aurait donc un impact "positif" sur le pouvoir du syndicat de l'école.

Une troisième sous-hypothèse, présentée dans la cellule "b", indique une forte expression du personnel enseignant et les personnes déléguées sont en désaccord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le CE et que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans l'école.

L'impact de la création du CE sur le pouvoir du syndicat est de ce fait considéré comme positif.

Finalement, selon notre quatrième sous-hypothèse (cellule "d"), l'impact de l'implantation du CE sur le pouvoir du syndicat serait "négatif". Dans ce scénario, le personnel enseignant ne s'implique pas dans le CE, et les personnes déléguées sont en accord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical au sein du CE et que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans l'école.

Il faut dire que l'attitude des personnes déléguées à l'égard du pouvoir syndical selon leur évaluation de la capacité d'expression du personnel enseignant au sein du conseil d'établissement est dans l'ensemble "positive". En effet, 514 répondants (personnes déléguées) sont plutôt en désaccord avec l'affirmation qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le conseil d'établissement et que le CE réduit l'influence du syndicat dans l'école quand ces mêmes répondants jugent que le CE permet au personnel enseignant de faire valoir son point de vue. Toutefois, 173 d'entre eux sont plutôt en accord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le conseil d'établissement et que le CE réduit l'influence du syndicat dans l'école, là où ces personnes perçoivent que le CE ne permet pas au personnel enseignant de faire valoir son point de vue. Enfin, 226 des répondants ne donnent aucun avis concernant la capacité d'expression du personnel enseignant sur le CE, et sont ni en accord, ni en désaccord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le conseil d'établissement et que le CE réduit l'influence du syndicat dans l'école.

De façon générale, l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir du syndicat n'est pas univoque et dépend de la capacité d'expression du personnel enseignant au sein du CE. La tendance dominante parmi les répondants (46,2%) est toutefois de voir un impact "positif" de l'implantation

du conseil d'établissement sur le pouvoir du syndicat. Autrement dit, les personnes déléguées sont en désaccord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le conseil d'établissement et que le CE réduit l'influence du syndicat dans l'école quand la capacité d'expression du personnel enseignant au sein du CE est possible.

En effet, trois des hypothèses ne trouvent qu'un appui très limité. La logique de l'"individualisme coopératif" avancée par Thuderoz (1995) et qui pose un lien entre une capacité d'expression accrue des salariés et l'affaiblissement du pouvoir syndical ne s'est confirmée que pour 8,8% des répondants. Celle de Sainsaulieu (1985) qui lie l'écart de certains salariés par rapport aux normes de comportement au travail et l'affaiblissement du pouvoir syndical n'a trouvé écho que parmi 5,3% des répondants. Les résultats de cette recherche ne soutiennent que de façon très délimitée (3,1%) le raisonnement de Lapointe (1997) qui associe le renforcement du pouvoir syndical à l'absence d'un pouvoir réel de participation. (voir Schéma 4.2c du précédent chapitre).

C'est donc notre troisième sous-hypothèse qui trouve le plus fort appui et non pas les autres. La participation directe du personnel enseignant au sein du CE permet l'expression de ces derniers et renforce le pouvoir syndical. Ce constat appui l'idée avancée par Tixier (1992) à savoir que la participation directe des salariés peut induire à un renforcement du pouvoir syndical. En effet, d'après l'auteur, si les salariés y trouvent de plus fortes possibilités d'expression au sein des instances représentatives sur les lieux de travail, et le syndicat ne s'y oppose pas, le pouvoir syndical pourrait se renforcer. D'ailleurs Hege (1998), mentionne que les adeptes du courant qui approuve la représentation conjointe jugent que le type "dual" (cannal double) favorise un climat de travail plus "moderne" par la possibilité d'expression accordée aux salariés dans l'entreprise. Les fidèles de cette pensée croient même que

l'expression des salariés au sein des instances représentatives permet de corriger les carences du système syndical.

5.1.2 Le caractère proactif du syndicat

L'implantation du conseil d'établissement remet en question l'ancienne pratique syndicale qui se cantonnait dans l'administration, le suivi et l'application de la convention collective. Ainsi, le caractère proactif syndical est une autre source d'altération du pouvoir du syndicat (Durand, 1996 ; Lévesque et Murray, 1998 ; Gagnon, 1998). Selon Tixier (1992), la force de la représentation syndicale sera consolidée si le syndicat assure une présence active auprès du collectif salarié pour contrer l'approche individualiste mise en avant par les gestionnaires et qui cherche avant tout un lien direct avec chaque salarié. Selon l'auteur ce n'est que par un suivi évolutif et permanent du collectif salarié que le syndicat pourrait se construire des identités collectives agencées à ces mécanismes participatifs, et ainsi démontrer aux salariés l'importance de la présence syndicale dans l'entreprise. Donc, nous pouvons avancer que le pouvoir du syndicat est renforcé si les syndicats assurent une présence active et efficace auprès des salariés dans un contexte d'implantation de nouvelles formes de représentation directe des employés. Nous avons pensé lors de notre problématique qu'en présence d'un syndicat proactif, l'implantation du conseil d'établissement est susceptible d'exercer un impact positif (les personnes déléguées sont en désaccord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le conseil d'établissement et que le CE réduit l'influence du syndicat dans l'école) sur le pouvoir syndical.

L'hypothèse n'a pas pu se vérifier par les résultats de la recherche. Deux possibilités d'interprétation se présentent ici : soit que le caractère proactif du syndicat n'a tout simplement pas d'impact sur l'évaluation de l'impact des conseils d'établissement sur le pouvoir syndical ; soit que notre mesure du

caractère proactif syndical ne traduit pas les dimensions importantes de la proactivité syndicale. Pour ce qui est de la première possibilité, ce résultat va à l'encontre des résultats de plusieurs chercheurs (Tixier, 1992 ; Durand, 1996 ; Lévesque et Murray, 1998 ; Gagnon, 1998). Quant à la seconde possibilité, notre mesure de proactivité ne captait que deux indicateurs : l'information que le syndicat fournit aux représentants du personnel enseignant sur le conseil d'établissement ; la formation assurée par le syndicat, la FSE ou la CSQ, aux représentants du personnel enseignant sur le conseil d'établissement. Dans une recherche future, il serait sans doute important de prendre en compte d'autres mesures mentionnées par plusieurs chercheurs (Durand, 1996 ; Lévesque et Murray, 1998 ; Gagnon, 1998) soit : l'implication syndicale dans les processus de réorganisation du travail, la capacité de formuler des visions alternatives à celles déployées par l'employeur, etc.

Néanmoins, nous tenons à souligner qu'il ne faut pas sous-évaluer notre mesure de proactivité syndicale qui capte l'information et la formation du personnel enseignant par le syndicat, car un syndicat soucieux d'informer et de former ses membres devrait renforcer son pouvoir. D'ailleurs, Lapointe (2001b) mentionne que le renforcement du pouvoir syndical dépend de l'ampleur des moyens syndicaux en terme de formation, d'information et d'expertise afin d'entrer en action et d'intervenir sur toutes questions relevant de la réorganisation du travail.

5.1.3 Le caractère démocratique du syndicat

Nous nous sommes attardé précédemment sur la question de la démocratie syndicale. Il s'avère, du moins selon certaines recherches faites en ce sens, que le manque de dialogue et de transparence dans les politiques syndicales remet en cause le pouvoir du syndicat (Durand, 1996; Lévesque et Murray,

1998 ; Lapointe, 2001a). Nous pouvons alors croire qu'en présence d'un syndicat avec de plus forts mécanismes démocratiques, l'implantation du conseil d'établissement est susceptible d'exercer un impact positif sur le pouvoir du syndicat.

Nos résultats appuient cette hypothèse. Dans la majorité des établissements scolaires (55,4%), les personnes déléguées semblent avoir une perception positive du fonctionnement démocratique des syndicats de la FSE et c'est dans ces cas précis que les personnes déléguées sont plus portées à juger que l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir du syndicat est positif. C'est-à-dire que les répondants sont en désaccord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le CE et que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans l'école quand le syndicat s'inscrit dans une démarche démocratique. Ce résultat soutient la théorie avancée par plusieurs chercheurs qui indique qu'un syndicat ayant une démarche démocratique et qui permet aux membres de participer activement à la vie syndicale, renforce le pouvoir du syndicat (Duchesne, 1996 ; Lévesque, Murray et Le Queux, 1998)

En bref, la démocratie locale met le pouvoir syndical en jeu. Dans le cadre d'implantation de nouvelles formes de représentation directe des salariés, le syndicat aurait tout intérêt à adopter une démarche basée sur la transparence et la démocratie.

5.1.4 Le comportement de la direction d'école

Qu'en est-il du comportement de la direction d'école ? Cela peut-il avoir un impact sur le pouvoir du syndicat ? Comme il a été mentionné lors de notre problématique, l'hostilité d'un employeur envers un syndicat ne favorise pas l'adhésion des membres à leur syndicat (Lévesque, Murray et Le Queux,

1998). Nous avons présagé qu'en présence d'une direction agressive à l'égard du syndicat, l'implantation du conseil d'établissement est susceptible d'exercer un impact négatif sur le pouvoir syndical, c'est-à-dire que les personnes déléguées sont en accord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le conseil d'établissement et que le CE réduit l'influence du syndicat dans l'école.

Les résultats de l'étude confirment cette hypothèse. En effet, l'absence d'ouverture et le comportement conflictuel de la part de la direction caractérisent les milieux où on a vécu un impact négatif de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir du syndicat. Autrement dit, les personnes déléguées sont en accord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le conseil d'établissement et que le CE réduit l'influence du syndicat dans l'école quand la direction éprouve de l'hostilité à l'égard du syndicat. Ces résultats appuient l'idée voulant que l'attitude de la partie patronale influence considérablement l'opinion des membres envers leur syndicat. En effet, selon Lévesque, Murray et Le Queux (1998), une position antisyndicale de la part de l'employeur pousse les travailleurs à considérer leur syndicat comme pas très essentiel. Nous supposons que le pouvoir syndical doit en souffrir, ce que nos résultats confirment.

Nous pouvons dès lors déduire que dans un contexte d'implantation de nouvelles formes de représentation directe des salariés, le pouvoir du syndicat sera affaibli dans le cas où la direction éprouve de l'hostilité à l'égard du syndicat. Ce résultat, qui correspond tout à fait à la tendance dominante observée dans la littérature sur la participation directe des employés, met en relief que le contexte d'implantation des CE, et notamment le comportement de la direction locale, risque d'avoir de forte influence sur l'impact du CE sur le pouvoir syndical local.

5.1.5 Le climat des relations de travail dans les établissements scolaires

Selon notre revue de la littérature, un climat de relations de travail coopératif est essentiel pour la réussite d'un processus de réorganisation de travail. D'après Durand (1996), la question du partage de l'information est très importante pour un syndicat voulant préserver la loyauté de ses membres, dans le contexte actuel de travail. Les deux acteurs sociaux doivent fournir des efforts mutuels et ce pour la même cause : celle de la réussite organisationnelle de l'entreprise (Boyer, 1996). Nous avons alors émis l'hypothèse suivante : en présence d'un climat de relations de travail coopératif, l'implantation du conseil d'établissement est susceptible d'exercer un impact positif sur le pouvoir du syndicat.

Nos résultats appuient cette hypothèse. Dans la plupart des établissements scolaires, les personnes déléguées vivant un impact positif de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir du syndicat, sont plus portées à rapporter que le climat des relations de travail est plus coopératif, c'est-à-dire là où on observe une augmentation de la coopération patronale-syndicale, de la confiance de la direction à l'égard de la personne déléguée, et de la confiance des personnes déléguées à l'égard de la direction de l'établissement. Ces résultats appuient l'idée de Hanada (1996) selon laquelle un climat de relation de travail coopératif renforce le pouvoir du syndicat. D'après ce chercheur, ce climat coopératif permet au syndicat d'avoir une certaine influence sur les décisions prises au niveau de l'entreprise. Donc, le pouvoir du syndicat est renforcé dans le cadre d'implantation de nouvelles formes de représentation directe des salariés, si le climat des relations de travail est plus coopératif.

5.1.6 Les conditions matérielles de travail du personnel enseignant

L'évolution des conditions matérielles de travail est le dernier facteur retenu dans la présente recherche. Certains déclarent que l'évaluation que font les salariés de l'évolution de leurs conditions de travail est un facteur très important pour le pouvoir syndical. En effet, nous pouvons avancer que l'affaiblissement du caractère instrumental du syndicat (la dégradation des conditions matérielles du travail) nuit au syndicat (Gordon et al, 1980 ; Lapointe et Bélanger, 1996; Lévesque, Murray et Le Queux, 1998) et diminue pour autant son pouvoir. Nous avons donc supposé que dans le cadre d'une dégradation des conditions matérielles d'emploi, l'implantation du conseil d'établissement est susceptible d'exercer un impact négatif sur le pouvoir syndical.

Nos résultats affirment cette hypothèse et appuient l'idée voulant que certaines conditions de travail font en sorte que l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir du syndicat est négatif. Il s'agit d'une augmentation des pressions sur la performance, d'une intensification de la charge du travail, d'une diminution des possibilités de se réaliser au travail et d'une diminution de la reconnaissance du travail accompli. Autrement dit, les personnes déléguées sont en accord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le conseil d'établissement et que le CE réduit l'influence du syndicat dans l'école quand elles perçoivent une dégradation de leurs conditions de travail.

Un des résultats saillants de cette enquête est certainement la détérioration globale des conditions de travail identifiée par les personnes déléguées au cours de ces trois dernières années. C'est justement dans ces établissements où on observe une plus grande dégradation des conditions

matérielles de travail que l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical est plus susceptible d'être négatif.

Comme il a été précédemment mentionné, certaines responsabilités confiées au CE dans l'établissement, semblent affecter le travail quotidien du personnel enseignant. En effet, ce droit de regard sur tout ce qui touche la vie scolaire peut avoir des répercussions majeures sur la qualité de vie au travail du personnel enseignant. L'exemple le plus pertinent à cet égard est celui du droit concernant le temps alloué aux matières enseignées confié au CE et qui semble retirer quelques plumes à certaines matières jugées moins prioritaires que d'autres. Ainsi plusieurs enseignantes et enseignants se retrouvent avec une surcharge de travail importante parce que l'emphase est mise sur la matière qu'ils enseignent. La FSE a tout un défi à relever, car les conditions de travail du personnel enseignant dans les écoles publiques semblent échapper à l'effet régulateur de la convention collective.

5.2 Résumé des résultats

Le tableau suivant résume l'ensemble des résultats pour chacune des hypothèses mises à l'épreuve dans la présente recherche.

Tableau 5.2.a : Résultats de la recherche

Hypothèses	Résultats
Hy1 : « L'implantation du conseil d'établissement (participation directe des employés) réduit le pouvoir du syndicat. »	Résultat infirmant l'hypothèse L'implantation du conseil d'établissement a un impact positif sur le pouvoir syndical.
Hy2 : « L'impact du conseil d'établissement sur le pouvoir du syndicat, dépend de la capacité d'expression des salariés. »	Résultat confirmant l'hypothèse Le conseil d'établissement permet au personnel enseignant de s'exprimer et renforce le pouvoir syndical.
Hy3 : « En présence d'un syndicat proactif, l'implantation du conseil d'établissement est susceptible d'exercer un impact positif sur le pouvoir syndical.»	Résultat Les résultats n'ont pas pu confirmer ou infirmer l'hypothèse.
Hy4 : « En présence d'un syndicat avec de plus forts mécanismes démocratiques, l'implantation du conseil d'établissement est susceptible d'exercer un impact positif sur le pouvoir syndical.»	Résultat confirmant l'hypothèse Un syndicat qui s'inscrit dans une démarche démocratique semble renforcer son pouvoir auprès de ses membres.
Hy5 : « En présence d'une direction agressive à l'égard du syndicat, l'implantation du conseil d'établissement est susceptible d'exercer un impact négatif sur le pouvoir syndical.»	Résultat confirmant l'hypothèse L'hostilité de la direction d'école envers le le syndicat semble affaiblir le pouvoir syndical.
Hy6 : « En présence d'un climat de relations de travail coopératif, l'implantation du conseil d'établissement est susceptible d'exercer un impact positif sur le pouvoir syndical.»	Résultat confirmant l'hypothèse Un climat de relations de travail propice à la coopération renforce le pouvoir syndical.
Hy7 : « Dans le cadre d'une dégradation des conditions matérielles de travail, l'implantation du conseil d'établissement est susceptible d'exercer un impact négatif sur le pouvoir syndical.»	Résultat confirmant l'hypothèse La détérioration des conditions de travail du personnel enseignant rapportée par les personnes déléguées semble affaiblir le le pouvoir syndical.

À la lumière des résultats présentés dans le tableau ci-dessus, nous pouvons avancé que l'implantation du conseil d'établissement est loin d'être menaçante pour le pouvoir du syndicat. Néanmoins, nous observons que certaines situations favorisent un impact positif de l'implantation du conseil d'établissement, et d'autres conditions mènent à un impact négatif.

Trois conditions favorisent un impact positif (la personne déléguée est en désaccord avec les notions qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical au sein du conseil d'établissement et que le CE réduit l'influence syndicale dans l'école) de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical. Il s'agit de la possibilité d'expression du personnel enseignant au sein du CE, de la politique démocratique syndicale et du climat coopératif des relations de travail dans l'établissement scolaire. L'impact de l'implantation du CE sur le pouvoir du syndicat est par contre négatif sous deux conditions : un comportement conflictuel de la part de la direction d'école à l'égard du syndicat et une dégradation des conditions matérielles de travail.

Nous pouvons alors supposer que l'argumentation de Tixier (1986), Wells (1993), Thuderoz (1995), Kelly (1996), Hege (1998) et Peetz (2002) selon laquelle les nouvelles formes de représentation directe des salariés éloignent les travailleurs de leur syndicat, trouve un certain appui dans nos résultats mais seulement sous certaines conditions exposées dans la littérature. Des chercheurs affirment que l'hostilité d'un employeur à l'égard du syndicat affaiblit le pouvoir du syndicat. En effet, une position antisyndicale de la part d'un employeur incite les salariés à considérer leur syndicat comme pas très essentiel (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998). Outre, une évaluation négative des conditions matérielles d'emploi est aussi une source d'altération du pouvoir syndical. En effet, l'intensification de la charge du travail découle souvent de la réorganisation du travail (Lapointe, 1997) ainsi l'affaiblissement

du pouvoir syndical est attribuable à l'incapacité du syndicat à améliorer les conditions de travail des salariés (Le Queux, 1997). C'est précisément sous ces conditions que l'impact de l'implantation du CE sur le pouvoir du syndicat de l'école est négatif dans la présente enquête.

Toutefois, l'idée qui insiste sur le fait que ces nouvelles formes de représentation directe des salariés conduisent inéluctablement à l'affaiblissement du pouvoir syndical (Tixier, 1986 ; Wells, 1993 ; Thuderoz, 1995 ; Kelly, 1996 ; Hege, 1998 ; Peetz, 2002) est loin d'être vraie dans certains cas. Selon Durand (1996), Duchesne (1996), Lévesque et Murray (1998) et Lapointe (2001a), un syndicat qui fait preuve de pratiques démocratiques et qui permet aux employés d'y participer, mobilise son collectif salarié et ainsi renforce son pouvoir. Par ailleurs, Hanada (1996) mentionne qu'un climat de relations de travail coopératif permet au syndicat d'intervenir dans un processus de réorganisation de travail pour pallier les carences de la gestion organisationnelle. Et c'est exactement ces conditions qui favorisent un impact positif de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir du syndicat de l'école dans l'étude que nous menons.

Bref, nous pouvons déduire que sous certaines conditions, la mise sur pied des conseils d'établissement a un impact positif sur le pouvoir du syndicat de l'école. Il s'agit: d'une possibilité d'expression du personnel enseignant au sein du CE, d'une démarche syndicale basée sur la démocratie et d'un climat de relations de travail coopératif. Cependant, l'implantation du CE est désavantageuse pour le pouvoir du syndicat dans le cas d'un comportement conflictuel de la part de la direction d'école et d'une dégradation des conditions matérielles d'emploi du personnel enseignant.

Nous pouvons résumer les situations favorisant un impact positif ou négatif de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical dans le tableau 5.2.b qui suit.

Tableau 5.2.b : Impact de la création du CE sur le pouvoir syndical selon la perception des personnes déléguées

Impact positif	Impact négatif
➤ Forte possibilité d'expression du personnel enseignant au sein du CE.	➤ La capacité d'expression du personnel enseignant au sein du CE est faible.
➤ Forte démocratie syndicale	➤ Faible démocratie syndicale
➤ Direction faisant preuve d'ouverture à l'égard du syndicat d'école.	➤ Direction hostile à l'égard du syndicat.
➤ Climat de relations de travail coopératif.	➤ Climat de relations de travail conflictuel.
➤ Évaluation positive de l'évolution des conditions matérielles d'emplois :	➤ Évaluation négative de l'évolution des conditions matérielles d'emplois :
– Moindre augmentation des pressions exercées sur la performance.	– Augmentation des pressions exercées sur la performance.
– Moindre augmentation de la charge de travail	– Augmentation de la charge de travail.
– La possibilité pour le personnel enseignant de se réaliser au travail est stable.	– Diminution de la possibilité pour le personnel enseignant de se réaliser au travail.
– La reconnaissance du travail accompli est stable.	– Diminution de la reconnaissance du travail accompli.

Conclusion

L'introduction de formes de représentation directe et de participation directe des salariés semble poser une menace aux syndicats dont le monopole de représentation faisait leur force dans le passé. En effet, les instances de représentation directe qui ne passent plus par l'intermédiaire syndical représentent un enjeu de taille (Hege, 1998). L'exemple le plus pertinent à cet égard est celui de l'implantation du conseil d'établissement (CE) dans chaque établissement scolaire au Québec. En effet, depuis la décentralisation de certaines décisions vers l'établissement scolaire, cette nouvelle instance (CE) offre une autre forme de représentation des salariés où l'intervention syndicale n'est pas prise en compte. Les syndicats de la FSE sont assez préoccupés par l'étendue des responsabilités que pourrait avoir cette nouvelle instance décisionnelle et de son impact sur le rôle syndical dans l'établissement, d'autant plus que l'action syndicale se manifeste davantage sur le plan des commissions scolaires dans leur ensemble que sur le plan de l'établissement où la présence syndicale est souvent beaucoup moins en évidence.

L'objectif de ce mémoire est d'étudier l'impact de l'implantation du conseil d'établissement sur le pouvoir du syndicat. Outre l'étude de l'impact global de ces instances de participation, nous avons considéré l'impact de six autres facteurs pouvant influencer l'affaiblissement ou le renforcement du pouvoir syndical dans ce nouveau contexte. Il s'agit de la capacité d'expression du personnel enseignant au niveau du conseil d'établissement, du caractère proactif du syndicat, de la démocratie syndicale, du comportement de la direction d'école, du climat des relations de travail, et de l'évaluation des conditions matérielles d'emploi. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les résultats d'une enquête menée en collaboration avec la FSE, auprès

des personnes déléguées dans les établissements scolaires francophones du Québec.

L'ensemble de cette recherche semble montrer que l'implantation de formes de représentation directe des salariés (conseils d'établissement) n'affaiblit pas le pouvoir du syndicat. L'enquête a aussi révélé que dans un contexte d'implantation de ces instances de représentation directe des salariés, le pouvoir du syndicat peut être renforcé ou affaibli par d'autres facteurs. En effet, l'impact de la création du CE sur le pouvoir du syndicat est affaibli dans les situations suivantes : en présence d'une direction hostile à l'égard du syndicat et dans le cadre d'une évaluation négative des conditions matérielles d'emploi par les personnes déléguées. Toutefois, une possibilité d'expression du personnel enseignant au sein du CE, une évaluation positive des personnes déléguées du fonctionnement démocratique du syndicat et un climat de relations de travail coopératif renforcent le pouvoir du syndicat dans ce contexte d'implantation d'une forme de représentation directe des salariés. Nous tenons à préciser que l'hypothèse portant sur le caractère proactif du syndicat n'a pas été appuyée par les résultats de cette enquête. Dans la mesure où notre mesure du caractère proactif syndical ne visait pas un sens plus large de la proactivité syndicale, cette hypothèse mérite d'être révisée dans des recherches futures.

Il est important de préciser que cette enquête se heurte à quatre grandes limites. Premièrement, l'implantation du conseil d'établissement est une obligation imposée par la Loi de l'instruction publique. L'enquête n'est donc menée que dans des milieux de travail où cette forme de représentation collective a été mandatée par une législation étatique. Ainsi, dans l'absence d'une possibilité de comparaison entre les établissements avec et sans des formes de participation directe des salariés, l'auteur est dans l'incapacité de démontrer un lien absolu entre la participation directe des employés et le pouvoir du syndicat. Deuxièmement, le questionnaire utilisé dans cette

recherche ne nous permettait que de capter le caractère positif et non négatif de l'impact des conseils d'établissement. Il faut savoir que le sens de l'impact positif de l'implantation du conseil d'établissement rapporté est un désaccord avec les notions qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical et que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans l'école du répondant. Troisièmement, le questionnaire utilisé ne porte pas exclusivement sur les conseils d'établissement, nous avons alors composé avec un nombre limité de questions. Enfin, en raison de l'enquête que nous utilisons, nous devons nous fier à la lecture des personnes déléguées d'établissement. Il s'agit certainement d'interlocuteurs privilégiés, dans la mesure où ces personnes observent de près l'impact des conseils d'établissement sur le pouvoir du syndicat. Toutefois, il ne nous est pas possible de mesurer l'impact de cette forme de participation directe ni sur les salariés, ni sur les représentants des salariés sur les CE.. Nous devons nous fier de la lecture des personnes déléguées quand seulement le quart ont une connaissance directe du CE, même si dans la vaste majorité des cas, il s'agit de petits établissements où en raison de la proximité des acteurs, les discussions au CE se propagent assez vite auprès d'autres acteurs dans l'école.

En réalisant cette enquête, nous visions à cerner les facteurs qui peuvent être associés à l'affaiblissement ou au renforcement du pouvoir syndical dans les écoles publiques, dans un contexte de l'introduction de formes de représentation directe des salariés (conseils d'établissement). Il ne fait aucun doute que la mise sur pied des conseils d'établissement ne semble pas avoir un impact négatif sur le pouvoir du syndicat dans les écoles. Comme il a été mentionné précédemment, il semble que certaines conditions (possibilité d'expression du personnel enseignant au sein du CE/démarche démocratique syndicale/climat de relations de travail coopératif) favorisent un impact plus positif de la création du CE sur le pouvoir du syndicat. Seulement, il s'avère que dans certaines situations (hostilité de la direction d'école envers le

syndicat/ dégradation des conditions matérielles d'emploi du personnel enseignant), l'implantation du CE pourrait avoir des conséquences défavorables pour le pouvoir syndical.

Comme tout changement, l'implantation des formes de représentation directe des salariés modifie les règles du jeu pour les acteurs syndical et patronal. Quatre recommandations peuvent alors être tirées à la lumière des résultats de cette enquête. Premièrement, et d'après les résultats de l'enquête, le syndicat a tout intérêt d'être démocratique dans sa démarche auprès de ses membres s'il veut renforcer son pouvoir, surtout dans un contexte d'implantation de nouvelles formes de représentation collective. En effet, la personne déléguée est en désaccord avec les notions qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le CE et que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans l'établissement scolaire, quand le syndicat adopte une politique démocratique. Nos résultats ont aussi révélé que la perception de la personne déléguée change dans le cas contraire. Autrement dit, cette dernière est en accord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le CE et que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat, quand le syndicat n'est pas démocratique dans sa démarche. La pratique syndicale doit rester fidèle aux objectifs des membres. Le syndicat doit être à l'écoute des besoins du personnel enseignant tout en étant démocratique dans sa démarche afin que l'introduction de ces instances représentatives n'affaiblisse pas le pouvoir syndical.

Deuxièmement, la régulation des conditions matérielles d'emploi du personnel enseignant est un facteur important quant à l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical. En effet, un des résultats saillants de cette enquête est certainement la détérioration globale des conditions de travail identifiée par les personnes déléguées au cours de ces trois dernières années. Nos résultats ont clairement démontré que les

conditions de travail du personnel enseignant semblent échapper à l'effet régulateur de la convention collective. La personne déléguée est en accord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical au sein du CE et que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans l'école quand elle a une évaluation négative des conditions matérielles de travail. C'est-à-dire là où on observe une augmentation des pressions exercées sur la performance, une augmentation de la charge de travail, une diminution de la possibilité pour le personnel enseignant de se réaliser au travail et une diminution de la reconnaissance du travail accompli. Par ailleurs, et comme nous l'avons déjà mentionné, certaines responsabilités attribuées au conseil d'établissement, semblent affecter considérablement le travail quotidien du personnel enseignant dans l'école. La Loi de l'instruction publique a confié au conseil d'établissement ce droit de regard sur tout ce qui touche la vie scolaire. Toutefois, cette prérogative peut avoir des répercussions majeures sur la qualité de vie au travail du personnel enseignant. Par exemple, le droit concernant le temps alloué aux matières enseignées confié au CE, semble nuire à la qualité de vie au travail des enseignantes et des enseignants. Si le conseil favorise certaines matières plus que d'autres, cela implique une surcharge de travail pour certains enseignants et une perte d'heures de travail pour d'autres. La FSE a tout un défi à relever, les conditions de travail du personnel enseignant dans les écoles publiques ont connu une détérioration majeure au cours de ces trois dernières années. Les syndicats ne doivent pas négliger cet aspect particulier car une bavure à cet égard semble être très défavorable pour le syndicat selon ce qu'indiquent nos résultats. Le syndicat a tout intérêt à réviser ses stratégies et à s'impliquer activement dans l'établissement scolaire surtout dans un contexte d'implantation de formes de représentation collective afin d'assurer une régulation efficace des conditions matérielles du personnel enseignant.

Troisièmement, tout comme l'acteur syndical, l'acteur patronal a aussi un rôle important à jouer dans l'établissement surtout dans un contexte

d'implantation d'instances représentatives sur les lieux de travail. En effet, les résultats de cette recherche ont clairement identifié que l'hostilité de la direction d'école semble affecter l'impact de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical. Les personnes déléguées sont en accord avec les notions qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le CE et que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat quand la direction adopte un comportement antisyndical. Le pouvoir syndical semble souffrir de cette attitude patronale selon ce qu'indiquent les résultats de la présente enquête.

Enfin, un climat de relations de travail coopératif semble favoriser un impact positif de la création du conseil d'établissement sur le pouvoir syndical. En effet, la personne déléguée est en désaccord qu'il est difficile de faire valoir le point de vue syndical dans le CE et que le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans l'école quand le climat des relations de travail est plus coopératif. C'est-à-dire là où on observe une augmentation de la coopération patronale-syndicale, de la confiance de la direction à l'égard de la personne déléguée, et de la confiance des personnes déléguées à l'égard de la direction de l'établissement. Nous pouvons avancer alors que le principe de la coopération semble favoriser un impact positif de l'introduction des instances représentatives (conseils d'établissement) sur le pouvoir syndical.

Par rapport aux implications pour des recherches futures, nous avons retenu trois réflexions pour d'éventuelles enquêtes sur le sujet. Premièrement, la croyance populaire selon laquelle la participation directe des salariés à la gestion de l'entreprise affaiblit le pouvoir syndical ne trouve aucun reflet dans la présente recherche. Nous jugeons que ce résultat mérite d'être éclairci en faisant recours à une lecture plus nuancée de l'impact de la participation directe des salariés sur le pouvoir du syndicat. À ce propos, l'hypothèse soumise dans la présente recherche mérite d'être révisée car il est possible

que l'impact des nouvelles formes de représentation des salariés basées sur le principe du "dual channel" (canal double) sans passer par l'intermédiaire syndical peuvent conduire à un affaiblissement du pouvoir syndical. D'ailleurs, plusieurs recherches révèlent que le modèle "dual" veut une rupture radicale avec l'ancienne forme "moniste" de représentation collective, qui ne passe que par l'intermédiaire syndical (Kelly, 1996 ; Hege, 1998). Deuxièmement, il nous apparaît qu'il serait pertinent de confronter nos hypothèses à des terrains de recherche plus larges. En effet, nous n'avons pas pu démontrer qu'il y a un lien absolu entre les nouvelles formes de représentations collectives et le pouvoir syndical. Rappelons que l'enquête a été menée seulement dans les milieux de travail où on a instauré ces formes de représentation directe qui ne passent pas par l'intermédiaire syndical. Il serait alors pertinent de considérer cet aspect particulier dans le futur. Enfin, l'enquête a été menée auprès de personnes déléguées qui observent de près ce qui se passe dans l'établissement scolaire et surtout au niveau du conseil d'établissement. Toutefois, nous tenons à rappeler que seulement 24% des personnes déléguées siègent au CE. Il serait fort probablement intéressant de faire une enquête auprès des salariés qui sont directement impliqués dans ces nouvelles formes de représentation collective.

-Bibliographie-

Barling, Julian, Fullagar, Clive et Kelloway, Kevin (1992), *The Union and its Members*, New York, Oxford University Press.

Bélanger, Jacques et Thuderoz, Christian (1998), « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, vol. 39, no. 3, pp. 469-494.

Berthelot, Jocelyn avec la collaboration de Véronique Brouillette (2002), *Convictions démocratiques et menaces marchandes : analyse de l'opinion des membres votants des conseils d'établissement des écoles francophones*, Québec, CSQ.

Borzeix, Anni et Linhart, Danièle (1988), « La participation : un clair-obscur », *Sociologie du travail*, no. 1, pp. 37-53.

Bourque, Reynald (1999), « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 54, no.1, pp. 136-167.

Boyer, Serge (1996), « Les syndicats peuvent-ils être des partenaires ? », Sous la direction de Jean-Pierre Durand, *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, pp. 231-243.

Centrale des syndicats du Québec (CSQ) en collaboration avec la Fédération du personnel de soutien scolaire, la Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec et la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE) (2003), *Les conseils d'établissement des écoles en un coup d'œil*, Québec.

Centrale des syndicats du Québec (CSQ) (2000a), *Pour une participation efficace : Formation à l'intention des membres du personnel élus au conseil d'établissement (CE) des écoles*, Québec.

Centrale des syndicats du Québec (CSQ) en collaboration avec la Fédération du personnel de soutien scolaire, la Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec et la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE) (2000b), *Ce qu'il faut savoir sur les conseils d'établissement des écoles*, Québec.

Chaykowski, Richard P. et Giles, Anthony (1998), « La mondialisation, le travail et les relations industrielles. », *Relations industrielles/ Industrial Relations*, vol. 53, n. 1, pp. 1-12.

Clément, Jean-Paul (1983), *La participation dans l'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France.

D'Aragon, Pierre, Tarrab, Gilbert et Nightingale, Donald V. (1980), *La participation dans les entreprises : les expériences québécoises et ontariennes*, Presses de l'Université du Québec.

Dubar, Claude (1996), *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Éditions Masson et Armon Colin.

Dubar, Claude (1998), « Identités collective et individuelles dans le champ professionnel. », Dans De Coster, Michael, Pichault, François, *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck université, pp. 385-401.

Duchesne, Françoise (1996), « Le syndicalisme à venir », Sous la direction de Jean-Pierre Durand, *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, pp. 207-229.

Durand, Jean-Pierre (1996), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros.

Eaton, Adrienne E. (1990), "The Role of the Local Union in Participative Program", *Labor Studies Journal*, no.1, vol. 15, pp. 33-53.

Edwards, P. K. (1986), *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations*, Oxford, Basil Blackwell.

Ferner, Anthony and Hyman, Richard (1992), *Industrial Relations in the New Europe*, Oxford, Blackwell Business.

Gagnon, Mona-José (1994), *Le syndicalisme : état des lieux et enjeux*, Québec, Institut québécois de la recherche sur la culture.

Gagnon, Mona-José (1998), « La « modernisation » du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative », *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, no. 2, pp. 1-18.

Gallie, Duncan (1996), « Trade Union Allegiance and Decline in British Urban Labour Markets. », Dans Gallie, Duncan, Penn, Roger et Rose, Michael, *Trade Union in Recession*, Oxford, Oxford University Press, pp. 140-174.

Giles, Anthony et Murray, Gregor (1996), « Trajectoire et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord », Dans Murray, Gregor, dir., et.al., *L'état des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*, Sainte Foy, Les presses de l'université Laval, pp. 284-310.

Gilles, Alain (1994), *Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales*, Québec, McGraw-Hill.

Goguelin, Pierre et Mitrani, Guy (1994), *Le management participatif*, Paris, Éditions Hommes et Perspectives S.A.

Goldthorpe, John H. (1969), *The Affluent Worker in the Class Structure*, Cambridge Studies in Sociology, London, University Press.

Gollac, Michel et Volkoff, Serge (1996), « Citrus, altius, fortius : L'intensification du travail », *Actes de la recherche en science sociale*, no. 114, pp. 54-67.

Gordon, Michael E., Philpot, John W., Burt, Robert E., Thompson, Cynthia A. et Spiller, William E. (1980), « Commitment to the Union : Development of a Measure and an Examination of its Correlates », *Journal of Applied Psychology*, no. 4, vol. 65, pp. 479-499.

Grant, Michel, Bélanger, Paul R. et Lévesque, Benoît (1997), *Nouvelles formes d'organisation du travail : étude de cas et analyses comparatives*, Québec, Harmattan.

Hanada, Masanori (1996), « Japon : le compromis social et ses ambiguïtés », Sous la direction de Jean-Pierre Durand, *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, pp. 117-137.

Hege, Adelheid (1998), « Works councils et comités d'entreprise, histoires d'institutions et de représentants : Quelques problèmes de comparaison internationale des relations professionnelles », *Revue de l'IRES*, n. 28, pp. 1-34.

Hege, Adelheid (2000), « La représentativité syndicale, sa reconnaissance, son renouvellement. », *Chronique Internationale de l'IRES*, no. 66, pp. 113-123.

Hege, Adelheid et Dufour, Christian (1994), « Les systèmes de représentatifs à l'épreuve de leur capacité d'intervention quotidienne : résultats d'une enquête dans trente établissements français et allemands », *Travail et Emploi*, no. 61, pp. 23-39.

Hege, Adelheid et Dufour, Christian (1998), « Légitimité syndicale et identité locale : Une comparaison internationale », *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, no. 2, pp.31-47.

Hermel, Philippe (1988), *Le management participatif : Sens, réalité, actions*, Paris, Les éditions d'organisations.

Hodson, Randy, Creighton, Sean, Sorenson Jamison, Cheryl, Rieble, Sabine et Welsh, Sandy (1994), « Loyalty to Whom? Workplace Participation and the Development of Consent. », *Human Relations*, no.8, vol.47, pp. 51-69.

Hyman, Richard (1989), *The Political Economy of Industrial Relations: Theory and Practice on a Cold Climate*, Londres, Macmillan.

Hyman, Richard (1998), « Recherche sur les syndicats et comparaison internationale. », *Revue de l'IRES*, no. 28, pp. 43-61.

Jain, Hem C. et Giles, Anthony (1985), "Workers' Participation in Western Europe: Implications for North America", *Relations industrielles/ Industrial Relations*, vol. 40, n. 4, pp. 747-772.

Kelly, John (1996), « Union Militancy and Social Partnership », in Peter Ackers et al. eds., *The New Workplace and Trade Unionism: Critical Perspectives on Work and Organization*, London, Routledge, pp. 77-109.

Lagacé, Chantale (1998), « La gestion des significations en milieu de travail. Analyse du contenu d'un journal d'entreprise », *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, no. 2, pp. 1-17.

Lapointe, Paul-André (1995), « La réorganisation du travail : Continuité, rupture et diversité », dans Blouin, R., dir., et al., *La réorganisation du travail : efficacité et implication*, Sainte-Foy, Les presses de l'université Laval, pp. 3-43.

Lapointe, Paul-André (1997), « Cascades Jonquière : entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle », dans *Nouvelles formes d'organisation du travail: études de cas et analyses comparatives*, Michel Grant, Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, eds., Montreal, Harmattan, pp. 41-82.

Lapointe, Paul-André (1998), « Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition », *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, no. 2, pp. 1-24.

Lapointe, Paul-André (2001a), «Partenariat, avec ou sans démocratie», *Relations industrielles/ Industrial Relations*, vol. 56, no. 2, pp. 244-276.

Lapointe, Paul-André (2001b), «Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas de Tembec», *Relations industrielles/ Industrial Relations*, vol. 56, no. 4, pp. 770-798.

Lapointe, Paul-André et Bélanger, Paul R. (1996), « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », dans Murray, Gregor, dir., et al., *L'état des relations professionnelle : traditions et perspectives de recherche*, Sainte Foy, Les presses de l'université Laval, pp. 284-310.

Lapointe, Paul-André, Lévesque, Christian, Murray, Gregor et Le Capitaine, Catherine (2001), *Les innovations en milieu de travail dans les industries métallurgiques : rapport synthèse : étude soumise au Groupe de travail sur les ressources humaines de la Table de concertation des industries métallurgiques*, Québec, Ministère du travail.

Laporte, Jean-Pierre (1983), *Les syndicats et la gestion participative*, Montréal, Les éditions agence d'ARC Inc.

Le Queux, Stéphane (1997), « Syndicalisme industriel et identités syndicales : la régulation de l'emploi comme enjeu de solidarité pour la CSN dans le cadre de la restructuration du réseau public de la santé et des services sociaux au Québec », Thèse déposée au Département des relations industrielles de l'Université Laval.

Lévesque, Christian et Murray, Gregor (1998), « La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation », *Relation industrielle/Industrial Relations*, vol. 53, no. 1, pp. 1-37.

Lévesque, Christian, Murray, Gregor et Le Queux, Stéphane (1998), « Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine », *Sociologie et société*, vol. XXX, no. 2, pp. 1-22.

Mispelblom, Frederik (1996), « Le défi des sciences sociales », Sous la direction de Jean-Pierre Durand, *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, pp. 339-359..

Millward, N., Bryson, A. and Forth, J. (2000), *All Change at Work? British Employment Relations 1980-1998, as portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey Series*, London and New York, Routledge.

Peetz, David (2002), "Decollectivist Strategies in Oceania", *Relations industrielles/ Industrial Relations*, vol. 57, no.2, pp. 252-280

Sainsaulieu, Renaud (1985), *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques.

Sainsaulieu, Renaud, Tixier, Pierre-Eric et Marty, Marie-Odile (1983), *La démocratie en organisation : vers des fonctionnements collectifs au travail*, Paris, Réponses sociologiques.

Streeck, Wolfgang (1995), "Works Councils in Western Europe: From Consultation to Participation", in *Works Councils : Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, edited by, Joel, Rogers and Wolfgang, Streeck, Chicago, NBER Comparative Labor Markets Series, pp.313-348.

Thuderoz, Christian (1995), « Du lien social dans l'entreprise : Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, Vol. 36, no. XXXVI, pp. 325-354.

Tixier, Pierre-Eric (1986), « Le management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, Vol., no. 3, pp. 353-372.

Tixier, Pierre-Eric (1992), *Mutation ou déclin du syndicalisme? Le cas de la CFDT*, Paris, Presses universitaires de France.

Wells, Don (1993), « Are Strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management? », *Relations industrielles/ Industrial Relations*, Vol. 48, no. 1, pp. 56-84.

Wever, Kirsten (1994), « Learning from Works Councils: Five Unspectacular Cases from Germany », *Relations industrielles/ Industrial Relations*, vol.33, no 4, pp.467-481.

- Ressources électroniques -

Commission scolaire de Montréal (2004), « Conseils d'établissement », Québec.

Disponible sur le site :

http://www.csdm.qc.ca/CSDM/bas_a_propos.htm#conseils

Déjean, Sébastien (2004), « Analyse statistiques de données d'expression : étude de cas », Toulouse, Publication du laboratoire de statistique et probabilités.

Disponible sur le site :

<http://www.lsp.ups-tlse.fr/Programmes/Biopuces/Cours/Genopole/tpcas.pdf>

Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE) (2004), « L'histoire de la Fédération »

Disponible sur le site : <http://www.fse.qc.net/fra/historique.asp>

Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE) (2004), « Enseigner, c'est s'engager de A à Z »

Disponible sur le site : <http://www.fse.qc.net/stock/fra/doc790-2516.pdf>

Turcotte, Sylvie, Cyr, Solange et Lachance, Johanne (2003), « Les conseils d'établissement. »

Disponible sur le site : <http://www.meq.gouv.qc.ca/conseils/>

ANNEXE

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE



CRIMT

Centre de Recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail

Université
de Montréal

UNIVERSITÉ
LAVAL

HEC MONTRÉAL



FSE Fédération
des syndicats
de l'enseignement (CSQ)

Enquête sur le renouveau syndical auprès des personnes déléguées d'établissement des syndicats membres de la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE)

■ **Le but de l'enquête : comprendre le rôle des personnes déléguées dans leurs milieux de travail**

Ce projet s'intéresse au travail de la personne déléguée syndicale dans son établissement scolaire : les facteurs qui facilitent et freinent son travail, les défis à relever, les priorités à poursuivre, les perspectives du personnel enseignant, etc. Les résultats aideront la FSE et ses syndicats à composer avec un secteur et une société en pleine mutation. Et ces réponses permettront à l'équipe de recherche de dresser un portrait des défis de renouveau tant sur le plan des établissements que pour les syndicats, la Fédération et la Centrale. C'est pourquoi nous envoyons **un questionnaire à une personne déléguée dans plus de 2000 établissements scolaires de la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE)**.

■ **Un projet de partenariat avec une équipe de chercheurs universitaires**

La **Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE)** s'est associée aux chercheurs du **Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT)** Christian Lévesque (HEC Montréal), Gregor Murray (Université de Montréal) et Catherine Le Capitaine (Université Laval) pour nous dresser un portrait des dynamiques de représentation sur le plan des établissements. Approuvée à l'unanimité par le Conseil fédéral de la FSE, cette étude donnera lieu à une réflexion approfondie sur les défis du renouveau syndical lors du Colloque de la FSE qui se tiendra les 28 et 29 octobre 2004.

■ **Les questions traitées par l'enquête**

Le questionnaire touche les aspects de la vie des personnes déléguées : la nature du travail du personnel enseignant, les changements qui y ont été apportés, votre rôle de personne déléguée et les différentes activités syndicales qui ont lieu, l'état des relations de travail dans votre établissement, votre vision du syndicalisme et certaines caractéristiques de votre milieu de travail. Tant de questions, mais chaque réponse nous permettra de mieux comprendre votre travail au quotidien.

■ **Votre participation est essentielle**

Le succès de cette enquête dépend avant tout de votre participation. Nous voulons connaître tous les types de personnes déléguées, tant les plus actives que celles qui s'y retrouvent un peu malgré elles. Plus nous recevrons de questionnaires, plus les résultats seront représentatifs de vos milieux de travail. Nous comptons sur votre collaboration afin de donner le portrait le plus fidèle du vécu syndical à la FSE et de produire les outils des plus utiles possibles pour les syndicats de la FSE.

■ **Vos réponses sont strictement confidentielles**

Toutes les informations fournies par les répondant(e)s seront traitées de façon strictement confidentielle selon les normes déontologiques des universités impliquées. Seul(e)s les chercheur(e)s auront accès à ces données pour des fins statistiques et en aucun temps le nom des établissements et des répondant(e)s ne sera identifié lors de la présentation des résultats.

COMMENT REMPLIR LE QUESTIONNAIRE

À lire attentivement avant de commencer !

- Répondez au questionnaire au meilleur de vos connaissances, seul(e) ou en équipe avec d'autres personnes déléguées (ou personnes déléguées substitués, personnes contacts) de votre établissement, en sélectionnant parmi les réponses proposées celle qui correspond le mieux selon vous à la situation. Soulignons qu'il n'existe pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses aux questions posées.
- Dans ce questionnaire, vous aurez à répondre à des questions qui concernent votre milieu de travail et votre syndicat. Votre milieu de travail réfère à votre établissement scolaire tandis que votre syndicat regroupe tous les établissements de votre commission scolaire.
- Le questionnaire comprend six (6) sections (A, B, C, D, E et F). Chaque section introduit une dimension essentielle à la compréhension du vécu des personnes déléguées. La numérotation recommence au début de chaque section. Veuillez répondre aux questions selon l'ordre dans lequel elles sont posées en suivant les instructions qui vous sont fournies. Lorsque vous devez passer certaines questions qui ne s'appliquent pas à votre situation, nous vous l'indiquons.
- Les questionnaires ont été numérotés. Cette numérotation ne servira qu'à des fins statistiques et à la procédure de rappel. Seule l'équipe de recherche aura accès à ces informations. **Ce questionnaire est donc strictement confidentiel.** Nous ne communiquerons que des résultats agrégés pour des ensembles du milieu enseignant et en aucun temps il ne sera possible de vous identifier ou d'identifier votre établissement scolaire aussi bien lors du traitement des informations que lors de leur diffusion.

Nous vous remercions de répondre à ce questionnaire et de nous le faire parvenir dans l'enveloppe pré-adressée et pré-affranchie le plus tôt possible.

- Si vous avez besoin d'aide pour compléter le questionnaire ou avez des questions sur cette enquête, n'hésitez pas à communiquer avec votre syndicat ou avec l'équipe de recherche :

Catherine Le Capitaine
CRIMT
Département des relations industrielles
Université Laval, Québec (Qc) G1K 7P4
Tél. : (418) 656-2131 poste 7778
[REDACTED]

Cette recherche bénéficie de l'appui des programmes du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) portant sur les mutations au travail et des subventions ordinaires et des grands travaux concertés du Conseil des recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

QUESTIONNAIRE

Section -A-

Caractéristiques du milieu de travail

Dans cette section, nous souhaitons obtenir certaines informations concernant votre établissement scolaire.

1 Dans quel type d'établissement scolaire travaillez-vous ? (noircir un seul chiffre)

- Préscolaire/primaire ①
- Secondaire ②
- Centre d'éducation aux adultes (CEA) ③
- Centre de formation professionnelle (CFP) ④

2 Votre établissement a-t-il un ou des programme(s) à vocation spécialisée reconnu(s) par le ministère de l'Éducation (programme sports - études, école internationale, musique, etc.) ?

- Non ①
- Oui ②

3 Votre école fait-elle partie du mouvement des établissements verts Brundland (EVB, école verte) ?

- Non ①
- Oui ②
- Ne sais pas ③

4 Actuellement, quel est le nombre total d'élèves dans votre établissement ? (nombre ►)

5 Actuellement, quel est le nombre total d'enseignant(e)s dans votre établissement ? (nombre ►)

- 5a** De ce nombre, environ combien d'enseignant(e)s : (nombre ▼)
- a) ont un poste régulier permanent
 - b) sont des femmes
 - c) ont moins de 30 ans
 - d) ont plus de 50 ans

Section -B-

Caractéristiques de l'organisation du travail

Nous abordons maintenant des questions sur les caractéristiques du travail du personnel enseignant.

1 Actuellement, quel est le problème le plus important dans votre milieu de travail ?

2 Au cours des trois dernières années, les programmes ou systèmes suivants ont-ils été introduits dans votre établissement ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

	(Non ▼)	(Oui ▼)	(ne sais pas ▼)
a) Le travail en équipe entre le personnel enseignant	①	②	○
b) Des nouvelles technologies pour l'enseignement	①	②	○
c) Un système intégré informatisé de gestion (ex : GPI)	①	②	○
d) Des critères de performance individuelle pour le personnel enseignant	①	②	○
e) Un programme de perfectionnement professionnel local	①	②	○
f) Un programme de services d'aide aux employé(e)s	①	②	○

3 Au cours des trois dernières années, comment les aspects suivants reliés au travail du personnel enseignant dans votre établissement ont-ils évolué ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Fortement diminué ② Légèrement diminué ③ Maintenu ④ Légèrement augmenté ⑤ Fortement augmenté

a) Le nombre d'élèves par classe	① ② ③ ④ ⑤
b) Le nombre de postes précaires	① ② ③ ④ ⑤
c) Le taux de roulement du personnel enseignant	① ② ③ ④ ⑤
d) Les pressions exercées sur la performance	① ② ③ ④ ⑤
e) La charge de travail	① ② ③ ④ ⑤
f) La possibilité pour le personnel enseignant de se réaliser au travail	① ② ③ ④ ⑤
g) La reconnaissance du travail accompli	① ② ③ ④ ⑤
h) Les qualifications requises pour effectuer le travail	① ② ③ ④ ⑤
i) La complexité du travail à accomplir	① ② ③ ④ ⑤
j) Les possibilités pour le personnel enseignant de concilier le travail avec les responsabilités familiales	① ② ③ ④ ⑤
k) L'entraide entre le personnel enseignant dans l'accomplissement de son travail	① ② ③ ④ ⑤
l) L'accessibilité des services spécialisés (orthopédagogues, francisation, psychologues, etc.) pour appuyer le travail du personnel enseignant	① ② ③ ④ ⑤
m) Les congés de maladie de longue durée	① ② ③ ④ ⑤
n) Les menaces et actes de violence à l'égard du personnel enseignant	① ② ③ ④ ⑤

4 En pensant à votre milieu de travail, quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord ② Plutôt en désaccord ③ Ni en accord, ni en désaccord ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

Dans mon établissement :

- a) Le personnel enseignant s'entraide lorsque l'un d'eux a un problème ① ② ③ ④ ⑤
- b) Beaucoup d'enseignant(e)s quitteraient leur profession s'ils le pouvaient ① ② ③ ④ ⑤
- c) Il existe un conflit de générations entre les plus jeunes et les plus anciens ① ② ③ ④ ⑤
- d) La répartition des tâches entre le personnel enseignant est équitable ① ② ③ ④ ⑤
- e) Les pressions pour rencontrer les normes du ministère sont très fortes ① ② ③ ④ ⑤
- f) Le personnel enseignant fait confiance à la direction ① ② ③ ④ ⑤
- g) Les enseignant(e)s ont de l'influence sur les décisions qui touchent leur travail ① ② ③ ④ ⑤
- h) La convention collective est souvent contournée ① ② ③ ④ ⑤
- i) Les pressions pour élargir la gamme des tâches accomplies par le personnel enseignant sont très fortes ① ② ③ ④ ⑤
- j) L'épuisement professionnel est un problème majeur ① ② ③ ④ ⑤
- k) L'application des règles d'ancienneté est une source de tension entre les enseignant(e)s ① ② ③ ④ ⑤
- l) Le personnel enseignant peut difficilement prendre congé pour répondre aux urgences familiales, telles les maladies de leurs enfants ou de leurs parents ① ② ③ ④ ⑤
- m) Le personnel enseignant a facilement accès aux services spécialisés (orthopédagogues, francisation, psychologues, etc.) ① ② ③ ④ ⑤
- n) Les enseignant(e)s privilégient leurs intérêts individuels au détriment des intérêts collectifs ① ② ③ ④ ⑤
- o) Les membres de la direction ont de la difficulté à s'entendre entre eux ① ② ③ ④ ⑤
- p) Le personnel enseignant peut difficilement adapter les normes du ministère pour tenir compte des besoins particuliers des élèves ① ② ③ ④ ⑤

5 Actuellement dans votre milieu de travail, quel est le degré d'importance que votre syndicat devrait accorder aux actions suivantes ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Pas du tout important ② Peu important ③ Important ④ Très important

- a) Améliorer les salaires ① ② ③ ④
- b) Améliorer les avantages sociaux ① ② ③ ④
- c) Assurer une meilleure organisation du travail ① ② ③ ④
- d) Réduire la charge du travail ① ② ③ ④
- e) Favoriser la conciliation travail-famille ① ② ③ ④
- f) Promouvoir les emplois réguliers ① ② ③ ④
- g) Promouvoir la participation des enseignant(e)s aux décisions touchant leur travail ① ② ③ ④
- h) Faciliter l'accès au perfectionnement professionnel ① ② ③ ④
- i) Promouvoir l'équité en emploi pour les femmes ① ② ③ ④
- j) Assurer l'application de la convention collective ① ② ③ ④
- k) Faire reconnaître le nombre d'heures réelles de travail ① ② ③ ④
- l) Améliorer l'accès à la retraite ① ② ③ ④
- m) Réduire la durée du temps de travail ① ② ③ ④

6 En pensant à votre travail d'enseignant(e), quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants : (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord ② Plutôt en désaccord ③ Ni en accord, ni en désaccord ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

- a) Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome ① ② ③ ④ ⑤
- b) J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail ① ② ③ ④ ⑤
- c) Les relations entre les collègues de travail sont bonnes ① ② ③ ④ ⑤
- d) Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses ① ② ③ ④ ⑤
- e) Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habilités personnelles ① ② ③ ④ ⑤
- f) Mon travail exige de travailler très fort mentalement ① ② ③ ④ ⑤

7 En pensant à une journée typique de votre travail d'enseignant(e), indiquez à quelle fréquence : (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Jamais ② Rarement ③ Quelquefois ④ Souvent

- a) Je communique avec d'autres enseignant(e)s à propos de questions reliées au travail ① ② ③ ④
- b) On me demande de faire une quantité excessive de travail ① ② ③ ④
- c) J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail ① ② ③ ④
- d) Je suis en conflit avec les collègues de travail ① ② ③ ④
- e) Je me sens stressé(e) par mon travail ① ② ③ ④
- f) Je reçois des demandes contradictoires de la part des autres ① ② ③ ④
- g) Je dois travailler en dehors de mes heures régulières de travail ① ② ③ ④

8 Pour vous, qu'est-ce qui est important dans un travail ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Pas du tout important ② Peu important ③ Important ④ Très important

- a) Les conditions de travail (salaire, sécurité d'emploi, etc.) ① ② ③ ④
- b) La possibilité de me réaliser au travail ① ② ③ ④
- c) L'acquisition d'un statut professionnel ① ② ③ ④
- d) La fierté d'exercer ma profession ① ② ③ ④
- e) L'utilité sociale de mon travail ① ② ③ ④
- f) La possibilité de carrière et d'avancement ① ② ③ ④
- g) La possibilité de contribuer au succès de mon organisation ① ② ③ ④
- h) Les relations avec les collègues de travail ① ② ③ ④
- i) La possibilité de concilier mon travail avec ma vie privée (famille, loisirs, etc.) ① ② ③ ④

Section -C-

Vie syndicale dans votre établissement

Nous aimerions mieux connaître votre rôle de personne déléguée (ou personne déléguée substitut, personne contact, etc.) et les différentes activités syndicales de votre établissement scolaire.

1 Actuellement dans votre établissement, êtes-vous : (noircir un seul chiffre)

- Personne déléguée ①
Personne déléguée substitut ②
Personne contact ③
Autre (précisez) : _____ ④

2 Dans votre établissement, y a-t-il d'autres personnes qui exercent une fonction de délégué ?

- Non... ① → Passez à la question 3
- Oui... ②
↓

2a En vous incluant, combien y a-t-il de personnes déléguées, personnes déléguées substituts ou personnes contacts dans votre établissement ?

- a) Nombre de personnes déléguées (nombre ►)
b) Nombre de personnes déléguées substituts (nombre ►)
c) Nombre de personnes contacts (nombre ►)

2b Dans votre établissement, y a-t-il une personne déléguée principale ?

- Non... ① → Passez à la question 2d
- Oui... ②
↓

2c Êtes-vous la personne déléguée principale ?

- Non ①
• Oui ②

2d À quelle fréquence les personnes déléguées de votre établissement se réunissent-elles pour discuter des questions syndicales ? (noircir un seul chiffre)

- Jamais ①
• De temps en temps ②
• La plupart du temps ③

3 Depuis combien de temps exercez-vous une fonction de délégué (ou de personne contact) dans votre établissement ?

- Depuis moins d'un an... ①
- Depuis plus d'un an... ② (précisez) → (nombre d'années ►)

4 Parmi les énoncés suivants, lesquels correspondent à la façon dont vous êtes devenu(e) la personne déléguée ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

- | | (Non ▼) | (Oui ▼) |
|---|---------|---------|
| a) Mes collègues m'ont désigné lors d'une réunion syndicale | ① | ② |
| b) L'ancienne personne déléguée m'a convaincu d'être délégué(e) | ① | ② |
| c) Une personne du syndicat m'a demandé d'être délégué(e) | ① | ② |
| d) Je me suis proposé(e) pour être délégué(e) | ① | ② |
| e) Quelques collègues m'ont proposé d'être délégué(e) | ① | ② |
| f) J'ai été choisi parmi d'autres personnes qui voulaient être délégué(e) | ① | ② |
| g) Personne d'autre ne voulait être délégué(e) | ① | ② |

5 Avez-vous déjà exercé la fonction de délégué dans un autre établissement ?

- Non ①
- Oui ②

6 Parmi les tâches suivantes d'une personne déléguée, indiquez celles que vous avez déjà effectuées dans votre établissement : (noircir un seul chiffre par énoncé)

- | | (Non ▼) | (Oui ▼) |
|---|---------|---------|
| a) Diffuser les informations du syndicat auprès du personnel enseignant | ① | ② |
| b) Fournir de l'information sur le syndicat aux nouveaux enseignant(e)s | ① | ② |
| c) Faire valoir le point de vue du personnel enseignant auprès du syndicat | ① | ② |
| d) Rencontrer la direction de l'établissement pour résoudre les problèmes ou les plaintes du personnel enseignant | ① | ② |
| e) Assurer le respect de la convention collective | ① | ② |
| f) Encourager le personnel enseignant à participer à des manifestations | ① | ② |
| g) Participer à des campagnes FSE ou CSQ de valorisation de l'éducation publique | ① | ② |
| h) Recueillir les signatures pour la pétition contre un ordre professionnel | ① | ② |
| i) Participer à des comités ou réseaux de mon syndicat, de la FSE ou de la CSQ | ① | ② |
| j) Traiter des questions de santé et sécurité au travail | ① | ② |

7 En moyenne, combien d'heures par semaine consacrez-vous à votre travail de délégué ?

(nombre ►)
(heures/semaine)

8 Votre travail de délégué est-il comptabilisé dans votre charge globale de travail par la direction de l'établissement ? (noircir un seul chiffre)

- Non ①
- Oui ②
- En partie seulement ③

9 Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour décrire votre expérience en tant que personne déléguée ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord ② Plutôt en désaccord ③ Ni en accord, ni en désaccord ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

- a) J'apprécie mon travail de délégué ① ② ③ ④ ⑤
- b) La direction de l'établissement facilite mon travail de délégué ① ② ③ ④ ⑤
- c) Le travail de délégué me permet de développer pleinement mes capacités ① ② ③ ④ ⑤
- d) La formation donnée aux personnes déléguées est insuffisante ① ② ③ ④ ⑤
- e) Il est difficile de maintenir la crédibilité du syndicat auprès du personnel enseignant ① ② ③ ④ ⑤
- f) Il est difficile de concilier le travail de délégué avec mon travail d'enseignant ① ② ③ ④ ⑤
- g) Mon syndicat facilite mon travail de délégué ① ② ③ ④ ⑤
- h) Mon rôle de délégué me place souvent dans des situations conflictuelles ① ② ③ ④ ⑤
- i) En tant que délégué(e), je peux avoir une influence sur la façon dont les choses se passent ① ② ③ ④ ⑤
- j) J'ai le sentiment d'être vraiment impliqué(e) dans les activités de mon syndicat ① ② ③ ④ ⑤
- k) Je me sens appuyé(e) par mes collègues dans mon travail de délégué ① ② ③ ④ ⑤
- l) Le travail de délégué exige trop d'investissements sur les plans personnel et affectif ① ② ③ ④ ⑤
- m) Les conseillers et représentants syndicaux sont disponibles lorsque nous en avons besoin ① ② ③ ④ ⑤
- n) Le syndicat incite les personnes déléguées à régler elles-mêmes les problèmes ① ② ③ ④ ⑤
- o) Je me sens débordé(e) par mon travail de délégué ① ② ③ ④ ⑤
- p) Je cherche à mettre en œuvre les politiques et orientations de mon syndicat, de la FSE et de la CSQ ① ② ③ ④ ⑤
- q) Les campagnes et les mandats de mon syndicat, de la FSE et de la CSQ sont tellement nombreux qu'il m'est difficile d'établir des priorités d'action ① ② ③ ④ ⑤
- r) Je cherche à modifier les orientations de mon syndicat pour qu'elles reflètent les besoins du personnel enseignant ① ② ③ ④ ⑤

10 À quelle fréquence utilisez-vous les sources d'informations ou les services suivants ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Jamais ② Moins d'une fois par mois ③ Une fois par mois ④ Quelques fois par mois ⑤ Quelques fois par semaine

- a) Communiquer avec un conseiller ou une conseillère de mon syndicat ① ② ③ ④ ⑤
- b) Communiquer avec les représentant(e)s élu(e)s de mon syndicat ① ② ③ ④ ⑤
- c) Recourir aux services spécialisés offerts par mon syndicat, la FSE ou la CSQ (équité salariale, santé au travail, service juridique, etc.) ① ② ③ ④ ⑤
- d) Consulter la documentation produite par mon syndicat, la FSE ou la CSQ ① ② ③ ④ ⑤
- e) Consulter les sites Web ou Internet de mon syndicat, la FSE ou la CSQ ① ② ③ ④ ⑤

11 Depuis que vous êtes personne déléguée, avez-vous reçu de la formation sur votre rôle de délégué ?

- Non ①
- Oui ②

12 Avez-vous reçu d'autres types de formation de votre syndicat, de la FSE ou de la CSQ (conseil d'établissement, équité salariale, réforme scolaire, etc.) ?

- Non... ① → *Passez à la question 13*
- Oui... ②



12a Quelle instance syndicale a donné ces formations ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

(Non ▼) (Oui ▼)

- a) Votre syndicat ① ②
- b) La FSE ① ②
- c) La CSQ ① ②

13 Jusqu'à quel point connaissez-vous le contenu des conventions collectives et des politiques syndicales ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Pas du tout ② Peu ③ Passablement ④ Très bien

- a) La convention collective nationale ① ② ③ ④
- b) La convention collective locale ① ② ③ ④
- c) Les politiques et les orientations de mon syndicat ① ② ③ ④
- d) Les politiques et les orientations de la FSE ou de la CSQ ① ② ③ ④

14 Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour décrire les comportements du personnel enseignant à l'égard du syndicat : (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord ② Plutôt en désaccord ③ Ni en accord, ni en désaccord ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

Le personnel enseignant dans mon établissement :

- a) s'identifie aux objectifs du syndicat ① ② ③ ④ ⑤
- b) participe à la vie syndicale dans notre établissement ① ② ③ ④ ⑤
- c) fait confiance aux représentant(e)s syndicaux ① ② ③ ④ ⑤
- d) recourt régulièrement aux personnes déléguées pour résoudre des problèmes ① ② ③ ④ ⑤
- e) cherche à faire appliquer la convention collective ① ② ③ ④ ⑤
- f) est capable d'utiliser des moyens de pression collectifs pour appuyer ses demandes ① ② ③ ④ ⑤
- g) suit les recommandations d'actions mises de l'avant par le syndicat ① ② ③ ④ ⑤
- h) se fie au syndicat pour représenter les intérêts professionnels des enseignant(e)s ① ② ③ ④ ⑤
- i) est favorable à la création d'un ordre professionnel pour les enseignant(e)s ① ② ③ ④ ⑤
- j) appuie les campagnes et les actions de la FSE ou de la CSQ à l'égard des politiques du gouvernement en matière d'éducation ① ② ③ ④ ⑤
- k) réclame une approche syndicale plus combative ① ② ③ ④ ⑤

Enquête auprès des personnes déléguées d'établissement des syndicats membres de la FSE

15 Au cours des trois dernières années, comment les aspects suivants liés à la vie syndicale dans votre établissement ont-ils évolué ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

1 Fortement diminué
 2 Légèrement diminué
 3 Maintenu
 4 Légèrement augmenté
 5 Fortement augmenté

- a) La participation du personnel enseignant à la vie syndicale 1 2 3 4 5
- b) L'adhésion du personnel enseignant aux objectifs du syndicat 1 2 3 4 5
- c) Le recours du personnel enseignant aux personnes déléguées pour résoudre des problèmes 1 2 3 4 5
- d) La participation du personnel enseignant aux campagnes de votre syndicat, de la FSE ou de la CSQ 1 2 3 4 5
- e) La participation d'une personne déléguée de votre établissement aux activités de votre syndicat 1 2 3 4 5
- f) La confiance du personnel enseignant envers le syndicat 1 2 3 4 5
- g) Les échanges entre une personne déléguée de votre établissement et des personnes déléguées de d'autres établissements 1 2 3 4 5
- h) Le recours à des services de votre syndicat, de la FSE ou de la CSQ 1 2 3 4 5
- i) Les conflits entre enseignant(e)s 1 2 3 4 5
- j) Les valeurs individualistes chez le personnel enseignant 1 2 3 4 5

16 En règle générale, à quelle fréquence le personnel enseignant de votre établissement utilise-t-il les sources suivantes pour obtenir de l'information sur les actions et orientations de votre syndicat, de la FSE ou de la CSQ ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

1 Jamais
 2 De temps en temps
 3 Souvent

- a) Les rencontres individuelles ou en petits groupes avec la ou les personnes déléguées 1 2 3
- b) Les rencontres individuelles ou en petits groupes avec un(e) représentant(e) du syndicat 1 2 3
- c) Les assemblées ou réunions formelles organisées par une instance syndicale 1 2 3
- d) Les journaux, communiqués ou bulletins syndicaux 1 2 3
- e) Les sites Internet syndicaux 1 2 3

17 Le travail d'une personne déléguée peut être exigeant. Indiquez jusqu'à quel point chacun des groupes suivants vous est utile pour bien faire votre travail dans votre établissement : (noircir un seul chiffre par énoncé)

1 Pas du tout utile
 2 Peu utile
 3 Utile
 4 Très utile

(ne s'applique pas)

- a) L'ancienne personne déléguée de mon établissement 1 2 3 4 5
- b) La direction de mon établissement 1 2 3 4 5
- c) Des représentant(e)s des parents dans mon établissement 1 2 3 4 5
- d) Des collègues dans mon établissement 1 2 3 4 5
- e) Un conseiller ou une conseillère du syndicat 1 2 3 4 5
- f) Une autre personne du syndicat 1 2 3 4 5
- g) Une personne de mon entourage en dehors de l'établissement 1 2 3 4 5

18 À quelle fréquence au moins une personne déléguée dans votre établissement participe-t-elle aux activités syndicales suivantes ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Jamais ② Rarement ③ Souvent ④ Toujours

- a) Les assemblées, rencontres ou conseils des personnes déléguées de votre syndicat ① ② ③ ④
 b) Le congrès ou l'assemblée générale annuelle de votre syndicat ou de votre secteur ① ② ③ ④
 c) Le congrès de la CSQ ① ② ③ ④

19 Indiquez jusqu'à quel point la ou les personnes déléguées dans votre établissement sont en contact ou échangent des informations avec les groupes de personnes suivants : (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Jamais ② Rarement ③ Quelquefois ④ Souvent

- a) Des représentant(e)s des autres catégories de personnel dans votre établissement (soutien, professionnel, etc.) ① ② ③ ④
 b) Des personnes déléguées de d'autres établissements d'enseignement dans votre syndicat ① ② ③ ④
 c) Des personnes déléguées de d'autres établissements dans d'autres syndicats ① ② ③ ④
 d) Des représentant(e)s des parents de votre établissement ① ② ③ ④
 e) Des représentant(e)s de groupes sociaux ou d'organismes communautaires ① ② ③ ④

20 Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour caractériser votre syndicat : (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord ② Plutôt en désaccord ③ Ni en accord, ni en désaccord ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

Mon syndicat :

- (ne sais pas) ▼
- a) exprime les aspirations professionnelles de ses membres ① ② ③ ④ ⑤ ○
 b) explique clairement ses politiques auprès de ses membres ① ② ③ ④ ⑤ ○
 c) développe des alliances avec d'autres syndicats ① ② ③ ④ ⑤ ○
 d) développe des alliances avec des groupes sociaux et communautaires ① ② ③ ④ ⑤ ○
 e) tient compte de l'opinion de ses membres avant de prendre une décision ① ② ③ ④ ⑤ ○
 f) facilite la mise en commun des expériences de différents établissements scolaires ① ② ③ ④ ⑤ ○
 g) expérimente de nouvelles idées et façons de procéder ① ② ③ ④ ⑤ ○
 h) a une bonne structure d'accueil pour les nouveaux membres ① ② ③ ④ ⑤ ○
 i) favorise la participation de nouveaux groupes d'employé(e)s (jeunes, minorités visibles, etc.) dans la vie syndicale ① ② ③ ④ ⑤ ○
 j) prend des mesures pour assurer la relève syndicale ① ② ③ ④ ⑤ ○
 k) est capable de proposer sa propre vision du système d'éducation ① ② ③ ④ ⑤ ○
 l) est trop conciliant à l'égard de la commission scolaire ① ② ③ ④ ⑤ ○
 m) suit de près ce qui se passe dans les établissements ① ② ③ ④ ⑤ ○
 n) a de la difficulté à mobiliser ses membres pour appuyer ses revendications ① ② ③ ④ ⑤ ○
 o) me tient au courant des griefs déposés dans mon établissement ① ② ③ ④ ⑤ ○
 p) fournit de l'information aux représentant(e)s du personnel enseignant sur les conseils d'établissements ① ② ③ ④ ⑤ ○

Section -D- Relations de travail

Dans cette section, nous aimerions connaître l'état des relations de travail dans votre établissement scolaire.

1 Au cours des douze derniers mois, y a-t-il eu dans votre établissement une assemblée ou réunion générale convoquée par la direction pour l'ensemble du personnel enseignant ?

- Non... ① → *Passez à la question 2*
- Oui... ②



1a Au cours des douze derniers mois, combien y a-t-il eu de ces assemblées ou réunions ? (nombre ►)

1b En moyenne, quel est le taux de participation du personnel enseignant à ces assemblées ou réunions ? %

2 Au cours des douze derniers mois, outre ces assemblées ou réunions convoquées par la direction, y a-t-il eu dans votre établissement une assemblée ou réunion syndicale convoquée par une personne déléguée ou par le syndicat pour l'ensemble du personnel enseignant ?

- Non... ① → *Passez à la question 3*
- Oui... ②



2a Au cours des douze derniers mois, combien y a-t-il eu de ces assemblées ou réunions syndicales ? (nombre ►)

2b En moyenne, quel est le taux de participation du personnel enseignant à ces assemblées ou réunions syndicales ? %

3 Dans votre établissement, existe-t-il un conseil ou comité de participation des enseignant(e)s (ou l'équivalent) ?

- Non... ① → *Passez à la question 4*
- Oui... ②



3a Y a-t-il une personne déléguée qui participe à ce conseil ou comité ?

- Non ①
- Oui ②

4 Dans votre école, existe-t-il un conseil d'établissement ?

- Non... ① → *Passez à la question 5*
- Oui... ②



4a Participez-vous au conseil d'établissement ?

- Non ①
- Oui ②

4b Au total, combien de personnes déléguées participent au conseil d'établissement ? (nombre ►)

4c Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants pour décrire le fonctionnement du conseil d'établissement de votre école ?
(noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord ② Plutôt en désaccord ③ Ni en accord, ni en désaccord ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

Dans le conseil d'établissement de votre école :

(ne sais pas) ▼

- a) Il est difficile de faire valoir le point de vue syndical ① ② ③ ④ ⑤
- b) Les représentant(e)s du personnel enseignant consultent les enseignant(e)s sur les orientations du conseil d'établissement ① ② ③ ④ ⑤
- c) Les représentant(e)s du personnel enseignant reçoivent de la formation du syndicat, de la FSE ou de la CSQ sur les conseils d'établissement ① ② ③ ④ ⑤
- d) Les représentant(e)s du personnel enseignant reflètent bien le point de vue de l'ensemble du personnel enseignant ① ② ③ ④ ⑤
- e) Les relations entre les parents et le personnel enseignant sont souvent tendues ① ② ③ ④ ⑤
- f) Les représentant(e)s des parents reflètent bien le point de vue de l'ensemble des parents ① ② ③ ④ ⑤
- g) Les relations entre les représentant(e)s des parents et la direction sont souvent tendues ① ② ③ ④ ⑤
- h) Les représentant(e)s du personnel enseignant travaillent en étroite collaboration avec les autres catégories de personnel (professionnel, soutien, etc.) ① ② ③ ④ ⑤
- i) Il existe des conflits entre les représentant(e)s du personnel enseignant sur le conseil d'établissement et les représentant(e)s des autres instances de participation ① ② ③ ④ ⑤
- j) Les relations entre le personnel enseignant et la direction sont souvent tendues ① ② ③ ④ ⑤
- k) Les représentant(e)s des parents cherchent à élargir l'influence du conseil d'établissement ① ② ③ ④ ⑤

Enquête auprès des personnes déléguées d'établissement des syndicats membres de la FSE

4d Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants pour décrire les effets de la création du conseil d'établissement dans votre école ?
(noircir un seul chiffre par énoncé)

- | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|
| ① Tout à fait
en désaccord | ② Plutôt
en désaccord | ③ Ni en accord,
ni en désaccord | ④ Plutôt
d'accord | ⑤ Tout à fait
d'accord | (ne sais pas)
▼ |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|
- a) Le conseil d'établissement réduit l'influence du syndicat dans votre école ① ② ③ ④ ⑤ ○
- b) Le conseil d'établissement contribue à l'amélioration de la qualité de vie dans votre école ① ② ③ ④ ⑤ ○
- c) Les décisions du conseil d'établissement de votre école entrent en conflit avec l'application de la convention collective ① ② ③ ④ ⑤ ○
- d) Le conseil d'établissement de votre école permet au personnel enseignant de faire valoir son point de vue ① ② ③ ④ ⑤ ○

5 Quelle influence exerce chacun des groupes ou personnes suivantes sur le fonctionnement de votre établissement ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

- | | | | | |
|-----------------------|----------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------|
| ① Aucune
influence | ② Peu
d'influence | ③ Assez forte
influence | ④ Très forte
influence | (ne sais pas)
▼ |
|-----------------------|----------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------|
- a) Le personnel enseignant ① ② ③ ④ ○
- b) La direction de l'établissement ① ② ③ ④ ○
- c) Les parents ① ② ③ ④ ○
- d) Les personnes déléguées ① ② ③ ④ ○
- e) Les représentant(e)s de votre syndicat ① ② ③ ④ ○
- f) Les représentant(e)s de la commission scolaire ① ② ③ ④ ○

6 Pour chacun des items suivants, quel est votre degré d'accord ou de désaccord pour décrire les comportements de la direction de votre établissement ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

- | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------|
| ① Tout à fait
en désaccord | ② Plutôt
en désaccord | ③ Ni en accord,
ni en désaccord | ④ Plutôt
d'accord | ⑤ Tout à fait
d'accord |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------|
- La direction de votre établissement :**
- a) prend souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective ① ② ③ ④ ⑤
- b) partage avec la ou les personnes déléguées les informations provenant de la commission scolaire ① ② ③ ④ ⑤
- c) fait confiance aux personnes déléguées ① ② ③ ④ ⑤
- d) cherche à impliquer les personnes déléguées dans les décisions touchant le fonctionnement quotidien de l'établissement ① ② ③ ④ ⑤
- e) cherche à diminuer la crédibilité du syndicat auprès du personnel enseignant ① ② ③ ④ ⑤
- f) applique les directives du ministère et de la commission scolaire sans discernement ① ② ③ ④ ⑤
- g) surveille de près le nombre d'heures de présence du personnel enseignant dans l'établissement ① ② ③ ④ ⑤
- h) tient compte du point de vue du personnel enseignant avant de prendre une décision ① ② ③ ④ ⑤
- i) freine les innovations pédagogiques initiées par le personnel enseignant ① ② ③ ④ ⑤

7 Pour chacun des items suivants, quel est votre degré d'accord ou de désaccord pour décrire les comportements de la ou des personnes déléguées dans votre établissement ?

- ① Tout à fait en désaccord ② Plutôt en désaccord ③ Ni en accord, ni en désaccord ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

La ou les personnes déléguées : (noircir un seul chiffre par énoncé)

- a) partagent beaucoup d'informations avec la direction de l'établissement ① ② ③ ④ ⑤
 b) travaillent conjointement avec la direction pour régler les problèmes ① ② ③ ④ ⑤
 c) cherchent à s'impliquer dans les décisions touchant le fonctionnement quotidien de l'établissement ① ② ③ ④ ⑤
 d) font confiance à la direction de l'établissement ① ② ③ ④ ⑤
 e) cherchent à mettre en oeuvre les orientations et politiques du syndicat ① ② ③ ④ ⑤

8 Voici une série d'énoncés pouvant décrire la position d'une personne déléguée vis-à-vis des projets initiés par la direction de l'établissement. En général, lequel des énoncés suivants correspond le mieux à la position de la ou des personnes déléguées à l'égard des projets de la direction de votre établissement ?

La ou les personnes déléguées : (noircir un seul chiffre)

- appuient les projets initiés par la direction ①
- cherchent à modifier les projets de la direction en avançant ses propres propositions ②
- s'opposent souvent aux projets initiés par la direction ③
- ne prennent pas position sur les projets initiés par la direction ④

9 Indiquez comment chacun des indicateurs suivants reliés aux relations de travail dans votre établissement s'est comporté au cours des trois dernières années : (noircir un seul chiffre par énoncé)

- ① Fortement diminué ② Légèrement diminué ③ Maintenu ④ Légèrement augmenté ⑤ Fortement augmenté

- (ne sais pas) ▼
- a) La coopération patronale-syndicale ① ② ③ ④ ⑤ ○
 b) Les décisions arbitraires prises par la direction ① ② ③ ④ ⑤ ○
 c) Le nombre de griefs ① ② ③ ④ ⑤ ○
 d) L'influence des personnes déléguées dans l'établissement ① ② ③ ④ ⑤ ○
 e) La confiance de la direction à l'égard des personnes déléguées ① ② ③ ④ ⑤ ○
 f) La confiance que vous avez à l'égard de la commission scolaire ① ② ③ ④ ⑤ ○
 g) La confiance que vous avez à l'égard de la direction de votre établissement ① ② ③ ④ ⑤ ○
 h) La confiance que vous avez à l'égard de votre syndicat ① ② ③ ④ ⑤ ○
 i) L'influence du conseil d'établissement ① ② ③ ④ ⑤ ○
 j) La participation du personnel enseignant dans la vie de l'école ① ② ③ ④ ⑤ ○
 k) La participation des parents dans la vie de l'école ① ② ③ ④ ⑤ ○
 l) Les conflits entre le conseil d'établissement et les autres instances de participation du personnel enseignant ① ② ③ ④ ⑤ ○

10 Au sein de votre établissement, combien de griefs ont-ils été déposés au cours des douze derniers mois ? (indiquez «0» si vous n'avez pas eu de grief) (nombre ►) ou ○

(ne sais pas) ▼

Section -E-

Valeurs et priorités

Nous aimerions mieux connaître votre vision du syndicalisme et son rôle dans la société.

1 Voici une série d'énoncés qui décrivent deux visions du syndicalisme. Dans chaque énoncé, indiquez la proposition qui correspond le mieux à votre vision du syndicalisme : (noircir un seul chiffre par énoncé)

- a) Un syndicalisme qui privilégie la représentation de ses membres ou ①
Un syndicalisme qui cherche à promouvoir les intérêts de tous les travailleurs et travailleuses ②
- b) Un syndicalisme qui se concentre sur les services offerts aux membres ou ①
Un syndicalisme qui s'occupe également de l'éducation syndicale et de la syndicalisation des personnes non-syndiquées ②
- c) Un syndicalisme qui cherche à promouvoir les intérêts communs des employeurs et des employé(e)s ou ①
Un syndicalisme qui met de l'avant son propre projet syndical ②
- d) Un syndicalisme engagé dans des questions politiques ou ①
Un syndicalisme axé sur la représentation de ses membres auprès de l'employeur ②
- e) Un syndicalisme qui développe des coalitions avec les groupes sociaux ou communautaires ou ①
Un syndicalisme qui s'appuie uniquement sur ses propres membres pour réaliser ses objectifs ②
- f) Un syndicalisme qui mobilise ses membres ou ①
Un syndicalisme qui offre des services individualisés à ses membres ②

2 Les syndicats ont souvent des choix difficiles à faire. Voici une liste d'objectifs de l'action syndicale. Identifiez les trois objectifs que vous jugez les plus importants : (Indiquez «1» pour l'objectif le plus important, «2» pour le deuxième objectif le plus important et «3» pour le troisième objectif le plus important)

- Promouvoir la justice sociale (chiffre ►)
- Améliorer les salaires et les bénéfices (chiffre ►)
- Favoriser une plus grande participation des employé(e)s aux décisions (chiffre ►)
- Valoriser les métiers, les professions et les qualifications des membres (chiffre ►)
- Protéger les employé(e)s contre les décisions arbitraires des employeurs (chiffre ►)

3 Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants pour décrire votre engagement syndical ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord ② Plutôt en désaccord ③ Ni en accord, ni en désaccord ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

- a) Je suis fier(e) d'être membre d'un syndicat ① ② ③ ④ ⑤
- b) Je m'identifie plus à mon syndicat qu'à mon employeur ① ② ③ ④ ⑤
- c) Sans mon syndicat, mon salaire et mes conditions de travail seraient moins bons ① ② ③ ④ ⑤
- d) Compte tenu des cotisations que je paie, mon syndicat m'en donne assez pour mon argent ① ② ③ ④ ⑤
- e) C'est la responsabilité de tous les employé(e)s syndiqué(e)s dans mon établissement de s'assurer que la direction respecte la convention collective ① ② ③ ④ ⑤
- f) Je m'engagerais davantage dans les activités syndicales si je pouvais mieux les concilier avec ma vie privée ① ② ③ ④ ⑤
- g) Je m'engagerais davantage dans les activités syndicales si on me le demandait ① ② ③ ④ ⑤
- h) Je serais prêt(e) à acheter des produits «équitables» (qui respectent l'environnement et les droits humains et du travail), même si cela me coûterait plus cher ① ② ③ ④ ⑤

4 Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants pour décrire le rôle des syndicats ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord ② Plutôt en désaccord ③ Ni en accord, ni en désaccord ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

- a) La plupart des employé(e)s ont besoin d'un syndicat pour recevoir un traitement équitable de la part de leur employeur ① ② ③ ④ ⑤
- b) La grève demeure un moyen indispensable pour défendre les droits des employé(e)s ① ② ③ ④ ⑤
- c) Les syndicats devraient être plus combatifs à l'égard des employeurs ① ② ③ ④ ⑤
- d) Un(e) syndiqué(e) qui refuse de faire la grève devrait avoir le droit de traverser des lignes de piquetage pour travailler ① ② ③ ④ ⑤
- e) Les syndicats s'impliquent trop dans les grands débats publics ① ② ③ ④ ⑤
- f) Le principe d'ancienneté est essentiel pour contrer l'arbitraire patronal ① ② ③ ④ ⑤
- g) Les jeunes employé(e)s reconnaissent l'importance des acquis syndicaux ① ② ③ ④ ⑤
- h) Les syndicats laissent peu de place à l'implication de nouveaux groupes de personnes sur le marché du travail, tels les jeunes et les communautés culturelles ① ② ③ ④ ⑤
- i) Un syndicat devrait représenter tous les employé(e)s dans un même établissement, peu importe leur profession ou leur statut ① ② ③ ④ ⑤
- j) Les professionnel(le)s sont mieux représenté(e)s par les corporations ou associations professionnelles que par les syndicats ① ② ③ ④ ⑤
- k) Les syndicats ont trop de pouvoir ① ② ③ ④ ⑤
- l) Les valeurs des jeunes employé(e)s sont en conflit avec les valeurs syndicales ① ② ③ ④ ⑤

5 À votre avis, jusqu'à quel point les intérêts des travailleurs et des employeurs sont-ils semblables ou différents ? (noircir un seul chiffre)

- Très semblables ①
- Plutôt semblables ②
- Plutôt différents ③
- Très différents ④

6 À votre avis, jusqu'à quel point les intérêts des travailleurs du Québec et des travailleurs des autres pays sont-ils semblables ou différents ? (noircir un seul chiffre)

- Très semblables ①
- Plutôt semblables ②
- Plutôt différents ③
- Très différents ④

7 À votre avis, les tendances suivantes vont-elles dans la bonne direction, la mauvaise direction ou ne changeront pas grand chose ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Bonne direction ② Pas de changement ③ Mauvaise direction

(ne sais pas)

- a) La volonté du gouvernement de réduire l'importance du rôle de l'État ① ② ③ ○
- b) La volonté du gouvernement de réduire les impôts ① ② ③ ○
- c) L'opposition des syndicats aux politiques actuelles du gouvernement ① ② ③ ○
- d) Les traités de libre échange ① ② ③ ○
- e) La réforme éducative en cours ① ② ③ ○
- f) Les conditions dans lesquelles s'exerce la profession enseignante ① ② ③ ○
- g) La mise en place des conseils d'établissement ① ② ③ ○
- h) La décentralisation des décisions vers les établissements ① ② ③ ○
- i) La concurrence entre les écoles (ex : les palmarès de la revue L'actualité) ① ② ③ ○
- j) L'implantation d'un ordre professionnel pour évaluer les compétences du personnel enseignant ① ② ③ ○

8 Les syndicats peuvent utiliser une partie des cotisations des membres pour poursuivre différents objectifs. En plus de l'action syndicale dans les milieux de travail, à votre avis, quelle importance devrait accorder votre syndicat, la FSE et la CSQ à chacune des actions suivantes ?
(noircir un seul chiffre par énoncé)

① Pas du tout important ② Peu important ③ Important ④ Très important

- a) Mener des actions pour améliorer les services publics (santé, éducation, etc.) ① ② ③ ④
- b) Syndiquer des non-syndiqué(e)s ① ② ③ ④
- c) Promouvoir l'accès à l'égalité pour les femmes ① ② ③ ④
- d) Promouvoir l'accès à l'égalité pour les minorités visibles ① ② ③ ④
- e) Combattre la pauvreté ① ② ③ ④
- f) Mener des campagnes pour combattre la violence envers les femmes ① ② ③ ④
- g) Mener des campagnes pour combattre le racisme ① ② ③ ④
- h) Mener des campagnes pour promouvoir la paix mondiale ① ② ③ ④
- i) Lutter contre la précarité de l'emploi ① ② ③ ④
- j) Valoriser le métier d'enseignante ou d'enseignant ① ② ③ ④
- k) Mettre de l'avant une vision du système de l'éducation publique ① ② ③ ④
- l) Exercer des pressions pour améliorer les lois du travail
(ex : pour élargir l'accès à la syndicalisation) ① ② ③ ④
- m) Offrir de nouveaux services individuels aux membres, tels les conseils financiers
et les programmes d'aide aux employé(e)s ① ② ③ ④
- n) Développer des alliances avec d'autres organisations syndicales
de d'autres pays sur le plan international ① ② ③ ④
- o) Créer des coalitions avec des groupes sociaux et communautaires
(groupes de femmes, groupes environnementaux, droits humains, etc.) ① ② ③ ④
- p) Mener des campagnes pour éliminer les ateliers de misère et le travail des enfants ① ② ③ ④
- q) Lutter contre la mondialisation économique
(ex : traités des libres échanges sans contenu social) ① ② ③ ④
- r) Contrer la mise en place d'un ordre professionnel des enseignantes et enseignants ① ② ③ ④
- s) Promouvoir la participation des membres à la vie syndicale ① ② ③ ④

9 Voici trois types de préoccupations qui peuvent vous inciter à vous investir dans votre travail de délégué. Classez par ordre d'importance les trois préoccupations suivantes :
(Indiquez «1» pour la préoccupation la plus importante, «2» pour la deuxième préoccupation la plus importante et «3» pour la troisième préoccupation la plus importante)

- Les questions professionnelles reliées à la tâche d'enseignante ou d'enseignant (chiffre ►)
- Les questions sociopolitiques comme la promotion de l'éducation publique (chiffre ►)
- Les campagnes reliées à la négociation collective (chiffre ►)

Section -F-

Profil de la répondante ou du répondant

Pour terminer, nous souhaitons obtenir quelques informations vous concernant.
Les caractéristiques sociodémographiques serviront seulement à établir des tendances globales.

1 Depuis combien de temps êtes-vous enseignant(e) ? (nombre d'années ►)

2 Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre établissement actuel ? (nombre d'années ►)

2a Actuellement, vous occupez un poste : (noircir un seul chiffre)

- régulier ①
- en voie d'obtenir la permanence ②
- précaire ③

3 Êtes-vous actuellement impliqué(e) dans un groupe ou une association à caractère social, communautaire, environnemental ou international ?

- Non... ① → Passez à la question 3a
- Oui... ② → Passez à la question 3b

3a Avez-vous déjà été impliqué(e) dans un groupe ou une association à caractère social, communautaire, environnemental ou international ?

- Non... ① → Passez à la question 4
- Oui... ② → Passez à la question 3b

3b Si oui, dans quel type d'organisation ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

- | | (Non ▼) | (Oui ▼) |
|--|---------|---------|
| a) Groupe de femmes | ① | ② |
| b) Association sportive ou groupe de loisirs | ① | ② |
| c) Groupe environnemental | ① | ② |
| d) Organisation pour la paix | ① | ② |
| e) Groupe de solidarité internationale | ① | ② |
| f) Groupe pour combattre la pauvreté | ① | ② |
| g) Groupe de développement local | ① | ② |
| h) Groupe de bienfaisance | ① | ② |
| i) Autres (précisez) : | ① | ② |

4 Êtes-vous actuellement membre d'un parti politique ?

- Non... ① → *Passez à la question 4a*
- Oui... ② → *Passez à la question 5*

4a Avez-vous déjà été membre d'un parti politique ?

- Non ①
- Oui ②

**5 Avez-vous déjà participé à l'une ou l'autre des activités suivantes ?
(noircir un seul chiffre par énoncé)**

- | | (Non ▼) | (Oui ▼) |
|---|---------|---------|
| a) Une manifestation syndicale | ① | ② |
| b) Une grève | ① | ② |
| c) Un autre type de manifestation | ① | ② |

**6 Quand votre famille et/ou vos amis parlent des syndicats, est-ce qu'ils en parlent :
(noircir un seul chiffre)**

- En bien ①
- En mal ②
- Les deux, cela dépend ③
- Ils n'en parlent pas ④

7 Êtes-vous :

- Une femme ①
- Un homme ②

8 Quel âge avez-vous ? (nombre d'années ►)

9 Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ? (noircir un seul chiffre)

- Diplôme du secondaire ①
- Diplôme collégial général ou l'équivalent ②
- Certificat de premier cycle universitaire ③
- Diplôme de premier cycle universitaire (baccalauréat) ④
- Diplôme de deuxième ou de troisième cycle universitaire ⑤

Enquête auprès des personnes déléguées d'établissement des syndicats membres de la FSE

10 Quelle est votre langue maternelle ? (noircir un seul chiffre)

- Le français ①
- L'anglais ②
- Autre (précisez) : _____ ③

11 Êtes-vous né(e) au Canada ou à l'étranger ? (noircir un seul chiffre)

- Au Canada ①
- À l'étranger (précisez) : _____ ②

12 Vous identifiez-vous comme faisant partie d'une minorité visible ou d'une communauté ethnique ?

- Non... ① → Passez à la question 13
- Oui... ②

12a À quelle communauté ethnique ou culturelle vous identifiez-vous ? _____

13 Dans laquelle des catégories suivantes se situe le revenu annuel total (avant impôts et déductions) de tous les membres de votre foyer, en vous incluant ? (noircir un seul chiffre)

- Moins de 20 000 \$ ①
- Entre 20 000 \$ et 39 999 \$ ②
- Entre 40 000 \$ et 59 999 \$ ③
- Entre 60 000 \$ et 79 999 \$ ④
- Entre 80 000 \$ et 99 999 \$ ⑤
- Entre 100 000 \$ et 119 999 \$ ⑥
- Plus de 120 000 \$ ⑦

14 En vous incluant, combien d'adultes vivent chez vous ? (nombre ►)

15 Combien d'enfants de moins de 18 ans habitent chez vous ? (nombre ►)

Merci de votre collaboration !

ANNEXE B

ARTICLES PERTINENTS DE LA LOI SUR L'INSTRUCTION PUBLIQUE

ANNEXE B

**ARTICLES PERTINENTS DE LA LOI SUR
L'INSTRUCTION PUBLIQUE**

ARTICLES PERTINENTS DE LA
LOI SUR L'INSTRUCTION PUBLIQUE

ARTICLES PERTINENTS DE LA LOI SUR L'INSTRUCTION PUBLIQUE

4. L'élève ou, s'il est mineur, ses parents ont le droit de choisir, à chaque année, parmi les écoles de la commission scolaire dont il relève et qui dispensent les services auxquels il a droit, celle qui répond le mieux à leur préférence.

L'exercice de ce droit est assujéti aux critères d'inscription établis en application de l'article 239, lorsque le nombre de demandes d'inscription dans une école excède la capacité d'accueil de l'école, ou, s'il s'agit d'une école à projet particulier ou à vocation régionale ou nationale, aux critères d'inscription établis en application de l'article 240 ou 468.

L'exercice de ce droit ne permet pas d'exiger le transport lorsque le transport requis pour cet élève excède ce qui est prévu par la commission scolaire.

5. L'élève, autre que celui inscrit à la formation professionnelle ou aux services éducatifs pour les adultes, a le droit de choisir, à chaque année, entre l'enseignement moral et religieux, catholique ou protestant, et l'enseignement moral.

Il a aussi le droit de choisir, à chaque année, l'enseignement moral et religieux d'une confession autre que catholique ou protestante lorsqu'un tel enseignement est dispensé à l'école.

Au primaire et aux deux premières années du secondaire, les parents exercent ce choix pour leur enfant.

6. L'élève catholique, autre que celui inscrit à la formation professionnelle ou aux services éducatifs pour les adultes, a droit à des services complémentaires en animation pastorale.

L'élève protestant, autre que celui inscrit à la formation professionnelle ou aux services éducatifs pour les adultes, a droit à des services complémentaires en animation religieuse.

19. Dans le cadre du projet éducatif de l'école et des dispositions de la présente loi, l'enseignant a le droit de diriger la conduite de chaque groupe d'élèves qui lui est confié.

L'enseignant a notamment le droit :

1- de prendre les modalités d'intervention pédagogique qui correspondent aux besoins et aux objectifs fixés pour chaque groupe ou pour chaque élève qui lui est confié;

2- de choisir les instruments d'évaluation des élèves qui lui sont confiés afin de mesurer et d'évaluer constamment et périodiquement les besoins et l'atteinte des objectifs par rapport à chacun des élèves qui lui sont confiés en se basant sur les progrès réalisés.

20. L'enseignant a le droit de refuser de dispenser l'enseignement moral et religieux d'une confession pour motif de liberté de conscience.

Il ne peut se voir imposer un congédiement, une suspension ou toute autre mesure disciplinaire parce qu'il a exercé ce droit.

22. Il est du devoir de l'enseignant :

1- de contribuer à la formation intellectuelle et au développement intégral de la personnalité de chaque élève qui lui est confié;

2- de collaborer à développer chez chaque élève qui lui est confié le goût d'apprendre;

3- de prendre les moyens appropriés pour aider à développer chez ses élèves le respect des droits de la personne;

4- d'agir d'une manière juste et impartiale dans ses relations avec ses élèves;

5- de prendre les mesures nécessaires pour promouvoir la qualité de la langue écrite et parlée;

6- de prendre des mesures appropriées qui lui permettent d'atteindre et de conserver un haut degré de compétence professionnelle;

6.1- de collaborer à la formation des futurs enseignants et à l'accompagnement des enseignants en début de carrière;

7- de respecter le projet éducatif de l'école.

36. L'école est un établissement d'enseignement destiné à dispenser aux personnes visées à l'article 1 les services éducatifs prévus par la présente loi et le régime pédagogique établi par le gouvernement en vertu de l'article 447 et à collaborer au développement social et culturel de la communauté. Elle doit, notamment, faciliter le cheminement spirituel de l'élève afin de favoriser son épanouissement.

Elle a pour mission, dans le respect du principe de l'égalité des chances, d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, tout en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire.

Elle réalise sa mission dans le cadre d'un projet éducatif élaboré, réalisé et évalué périodiquement avec la participation des élèves, des parents, du directeur de l'école, des enseignants, des autres membres du personnel de l'école, des représentants de la communauté et de la commission scolaire.

37. Le projet éducatif de l'école contient les orientations propres à l'école et les mesures pour en assurer la réalisation et l'évaluation.

Ces orientations et ces mesures visent l'application, l'adaptation et l'enrichissement, compte tenu des besoins des élèves et des priorités de l'école, du cadre national défini par la loi, le régime pédagogique et les programmes d'études établis par le ministre.

Le projet éducatif de l'école doit respecter la liberté de conscience et de religion des élèves, des parents et des membres du personnel de l'école.

39. L'école est établie par la commission scolaire.

L'acte d'établissement indique le nom, l'adresse, les locaux ou les immeubles mis à la disposition de l'école et l'ordre d'enseignement que celle-ci dispense.

40. La commission scolaire peut, après consultation du conseil d'établissement, ou à sa demande, modifier ou révoquer l'acte d'établissement d'une école compte tenu du plan triennal de répartition et de destination de ses immeubles.

42. Est institué, dans chaque école, un conseil d'établissement.

Le conseil d'établissement comprend au plus 20 membres et il est composé des personnes suivantes :

1- au moins quatre parents d'élèves fréquentant l'école et qui ne sont pas membres du personnel de l'école, élus par leurs pairs;

2- au moins quatre membres du personnel de l'école, dont au moins deux enseignants et, si les personnes concernées en décident ainsi, au moins un membre du personnel professionnel non enseignant et au moins un membre du personnel de soutien, élus par leurs pairs;

3- dans le cas d'une école qui dispense l'enseignement secondaire du second cycle, deux élèves de ce cycle élus par les élèves de l'école inscrits au secondaire ou, selon le cas, nommés par le comité des élèves ou l'association qui les représente;

4- dans le cas d'une école où des services de garde sont organisés pour les élèves de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire, un membre du personnel affecté à ces services, élu par ses pairs;

5- deux représentants de la communauté et qui ne sont pas membres du personnel de l'école, nommés par les membres visés aux paragraphes 1, 2 et 4.

Les représentants des élèves et ceux de la communauté n'ont pas le droit de vote au conseil d'établissement.

43. La commission scolaire détermine, après consultation de chaque groupe intéressé, le nombre de représentants des parents et des membres du personnel au conseil d'établissement.

Le nombre total de postes pour les représentants des membres du personnel visés aux paragraphes 2 et 4 du deuxième alinéa de l'article 42 doit être égal au nombre de postes pour les représentants des parents.

44. Lorsque moins de 60 élèves sont inscrits dans l'école, la commission scolaire peut, après consultation des parents d'élèves fréquentant l'école et des membres du personnel de l'école, modifier les règles de composition du conseil d'établissement visées au deuxième alinéa de l'article 42.

Le nombre total de postes pour les représentants des membres du personnel doit toutefois être égal au total des postes pour les représentants des parents.

45. Un commissaire élu ou nommé en application de la Loi sur les élections scolaires (chapitre E-2.3) ne peut être membre du conseil d'établissement d'une école qui relève de la compétence de la commission scolaire.

Toutefois, tout commissaire peut participer aux séances du conseil d'établissement s'il y est autorisé par le conseil d'établissement, mais sans droit de vote.

46. Le directeur de l'école participe aux séances du conseil d'établissement, mais sans droit de vote.

47. Chaque année, au cours du mois de septembre, le président du conseil d'établissement ou, à défaut, le directeur de l'école, convoque, par écrit, les parents des élèves fréquentant l'école à une assemblée pour qu'ils élisent leurs représentants au conseil d'établissement. La convocation doit être transmise au moins 4 jours avant la tenue de l'assemblée.

Lors de cette assemblée, les parents élisent parmi leurs représentants au conseil d'établissement un représentant au comité de parents visé à l'article 189.

L'assemblée peut désigner un autre de ses représentants au conseil d'établissement comme substitut pour siéger et voter à la place du représentant au comité de parents lorsque celui-ci est empêché de participer à une séance du comité de parents.

48. Chaque année, au cours du mois de septembre, les enseignants de l'école se réunissent en assemblée pour élire leurs représentants au conseil d'établissement, selon les modalités prévues dans une convention collective ou, à défaut, selon celles que détermine le directeur de l'école après consultation des enseignants.

49. Chaque année, au cours du mois de septembre, les membres du personnel professionnel non enseignant qui dispensent des services aux élèves de l'école se réunissent en assemblée pour élire, le cas échéant, leurs représentants au conseil d'établissement, selon les modalités prévues dans la convention collective des membres du personnel professionnel non enseignant ou, à défaut, selon celles que détermine le directeur de l'école après consultation des personnes concernées.

50. Chaque année, au cours du mois de septembre, les membres du personnel de soutien qui dispensent des services à l'école et, s'il en est, les membres du personnel qui dispensent les services de garde pour les élèves de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire se réunissent en assemblées pour élire, le cas échéant, leur représentant au conseil d'établissement, selon les modalités prévues dans la convention collective des membres du personnel de soutien ou, à défaut, selon celles que détermine le directeur de l'école après consultation des personnes concernées.

51. Chaque année, au cours du mois de septembre, le comité des élèves ou, le cas échéant, l'association qui les représente, nomme les représentants des élèves au conseil d'établissement.

À défaut, le directeur de l'école préside à l'élection des représentants des élèves au conseil d'établissement, selon les règles qu'il établit après consultation des élèves inscrits au secondaire.

52. Faute par l'assemblée des parents convoquée en application de l'article 47 d'élire le nombre requis de représentants des parents, le directeur de l'école exerce les fonctions et pouvoirs du conseil d'établissement.

L'absence du nombre requis de représentants de tout autre groupe n'empêche pas la formation du conseil d'établissement.

53. Les membres du conseil d'établissement entrent en fonction dès que tous les membres visés aux paragraphes 1, 2 ou 4 du deuxième alinéa de l'article 42 ont été élus ou au plus tard le 30 septembre, selon la première éventualité.

54. Le mandat des représentants des parents est d'une durée de deux ans; celui des représentants des autres groupes est d'une durée d'un an.

Cependant, le mandat de la moitié des premiers représentants des parents, désignés par l'assemblée de parents, est d'une durée d'un an.

Les membres du conseil d'établissement demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient élus ou nommés de nouveau ou remplacés.

55. Un représentant des parents dont l'enfant ne fréquente plus l'école demeure en fonction au conseil d'établissement jusqu'à la prochaine assemblée visée à l'article 47.

Une vacance à la suite du départ d'un représentant des parents est comblée, pour la durée non écoulée de son mandat, par un parent désigné par les autres parents membres du conseil d'établissement.

Une vacance à la suite du départ ou de la perte de qualité de tout autre membre du conseil d'établissement est comblée, pour la durée non écoulée du mandat, en suivant le mode prescrit pour la désignation du membre à remplacer.

56. Le conseil d'établissement choisit son président parmi les représentants des parents qui ne sont pas membres du personnel de la commission scolaire.

57. Le directeur de l'école préside le conseil d'établissement jusqu'à l'élection du président.

58. Le mandat du président est d'une durée d'un an.

59. Le président du conseil d'établissement dirige les séances du conseil.

60. En cas d'absence ou d'empêchement du président, le conseil d'établissement désigne, parmi ses membres éligibles au poste de président, une personne pour exercer les fonctions et pouvoirs de ce dernier.

61. Le quorum aux séances du conseil d'établissement est de la majorité de ses membres en poste, dont la moitié des représentants des parents.

62. Après trois convocations consécutives à intervalles d'au moins 7 jours où une séance du conseil d'établissement ne peut être tenue faute de quorum, la commission scolaire peut ordonner que les fonctions et pouvoirs du conseil d'établissement soient suspendus pour la période qu'elle détermine et qu'ils soient exercés par le directeur de l'école.

63. Les décisions du conseil d'établissement sont prises à la majorité des voix exprimées par les membres présents et ayant le droit de vote.

En cas de partage, le président a voix prépondérante.

64. Toute décision du conseil d'établissement doit être prise dans le meilleur intérêt des élèves.

65. Le conseil d'établissement a le droit de se réunir dans les locaux de l'école.

Il a aussi le droit d'utiliser gratuitement les services de soutien administratif et les équipements de l'école selon les modalités établies par le directeur de l'école.

66. Le conseil d'établissement adopte son budget annuel de fonctionnement, voit à son administration et en rend compte à la commission scolaire.

Le budget maintient l'équilibre entre, d'une part, les dépenses et, d'autre part, les ressources financières allouées au conseil d'établissement par la commission scolaire.

67. Le conseil d'établissement établit ses règles de régie interne. Ces règles doivent prévoir la tenue d'au moins cinq séances par année scolaire.

Le conseil d'établissement doit fixer le jour, l'heure et le lieu de ses séances et en informer les parents et les membres du personnel de l'école.

68. Les séances du conseil d'établissement sont publiques; toutefois, le conseil peut décréter le huis clos pour étudier tout sujet qui peut causer un préjudice à une personne.

69. Le procès-verbal des délibérations du conseil d'établissement est consigné dans un registre tenu à cette fin par le directeur de l'école ou une personne que le directeur désigne à cette fin. Le registre est public.

Après avoir été lu et approuvé, au début de la séance suivante, le procès-verbal est signé par la personne qui préside et contresigné par le directeur de l'école ou la personne désignée par lui en vertu du premier alinéa.

Le conseil d'établissement peut dispenser de lire le procès-verbal pourvu qu'une copie en ait été remise à chaque membre présent au moins six heures avant le début de la séance où il est approuvé.

Toute personne peut obtenir copie d'un extrait du registre sur paiement de frais raisonnables fixés par le conseil d'établissement.

70. Tout membre du conseil d'établissement qui a un intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui met en conflit son intérêt personnel et celui de l'école doit, sous peine de déchéance de sa charge, le dénoncer par écrit au directeur de l'école, s'abstenir de voter sur toute question concernant cette entreprise et éviter d'influencer la décision s'y rapportant. Il doit en outre se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.

La dénonciation requise au premier alinéa se fait lors de la première séance du conseil :

- 1- suivant le moment où toute personne ayant un tel intérêt devient membre du conseil;
- 2- suivant le moment où le membre du conseil acquiert un tel intérêt;
- 3- au cours de laquelle la question est traitée.

71. Les membres du conseil d'établissement doivent agir dans les limites des fonctions et pouvoirs qui leur sont conférés, avec soin, prudence et diligence comme le ferait en pareilles circonstances une personne raisonnable, avec honnêteté, loyauté et dans l'intérêt de l'école, des élèves, des parents, des membres du personnel et de la communauté.

72. Aucun membre d'un conseil d'établissement ne peut être poursuivi en justice pour un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions.

73. La commission scolaire assume la défense d'un membre du conseil d'établissement qui est poursuivi par un tiers pour un acte accompli dans l'exercice de ses fonctions.

Dans le cas d'une poursuite pénale ou criminelle, la commission scolaire peut exiger du membre poursuivi le remboursement des dépenses engagées pour sa défense, sauf si ce dernier avait des motifs raisonnables de croire que sa conduite était conforme à la loi, si la poursuite a été retirée ou rejetée ou s'il a été libéré ou acquitté.

En outre, la commission scolaire peut exiger le remboursement des dépenses engagées pour la défense d'un membre qui a été reconnu responsable de dommages causés par un acte qu'il a accompli de mauvaise foi dans l'exercice de ses fonctions.

74. Le conseil d'établissement adopte le projet éducatif de l'école, voit à sa réalisation et procède à son évaluation.

Pour l'exercice de ces fonctions, le conseil d'établissement s'assure de la participation des personnes intéressées par l'école.

À cette fin, il favorise l'information, les échanges et la concertation entre les élèves, les parents, le directeur de l'école, les enseignants, les autres membres du personnel de l'école et les représentants de la communauté, ainsi que leur participation à la réussite scolaire des élèves.

75. Le conseil d'établissement approuve la politique d'encadrement des élèves proposée par le directeur de l'école.

Cette politique doit notamment prévoir des mesures relatives à l'utilisation à des fins pédagogiques et éducatives du temps hors enseignement et hors horaire, l'aménagement d'activités parascolaires et le développement de moyens pour favoriser la réussite scolaire des élèves.

76. Le conseil d'établissement approuve les règles de conduite et les mesures de sécurité proposées par le directeur de l'école.

Ces règles et mesures peuvent prévoir les sanctions disciplinaires applicables, autres que l'expulsion de l'école et des punitions corporelles; elles sont transmises à chaque élève de l'école et à ses parents.

77. Les propositions prévues aux articles 75 et 76 sont élaborées avec la participation des membres du personnel de l'école.

Les modalités de cette participation sont celles établies par les personnes intéressées lors d'assemblées générales convoquées à cette fin par le directeur de l'école ou, à défaut, celles établies par ce dernier.

78. Le conseil d'établissement donne son avis à la commission scolaire :

1- sur toute question qu'elle est tenue de lui soumettre;

2- sur toute question propre à faciliter la bonne marche de l'école;

3- sur tout sujet propre à assurer une meilleure organisation des services dispensés par la commission scolaire.

79. Le conseil d'établissement doit être consulté par la commission scolaire sur :

1- la modification ou la révocation de l'acte d'établissement de l'école;

2- les critères de sélection du directeur de l'école;

3- la reconnaissance confessionnelle de l'école.

80. Le conseil d'établissement peut, dans le cadre de ses compétences, convenir avec un autre établissement d'enseignement de la commission scolaire de mettre en commun des biens et services ou des activités.

81. Le conseil d'établissement fournit tout renseignement exigé par la commission scolaire pour l'exercice de ses fonctions, à la date et dans la forme demandée par cette dernière.

82. Le conseil d'établissement prépare et adopte un rapport annuel contenant un bilan de ses activités et en transmet une copie à la commission scolaire.

83. Le conseil d'établissement informe la communauté que dessert l'école des services qu'elle offre et lui rend compte de leur qualité.

84. Le conseil d'établissement approuve les modalités d'application du régime pédagogique proposées par le directeur de l'école.

85. Le conseil d'établissement approuve l'orientation générale proposée par le directeur de l'école en vue de l'enrichissement ou de l'adaptation par les enseignants des objectifs et des contenus indicatifs des programmes d'études établis par le ministre et en vue de l'élaboration de programmes d'études locaux pour répondre aux besoins particuliers des élèves.

86. Le conseil d'établissement approuve le temps alloué à chaque matière obligatoire ou à option proposé par le directeur de l'école en s'assurant :

1- de l'atteinte des objectifs obligatoires et de l'acquisition des contenus obligatoires prévus dans les programmes d'études établis par le ministre;

2- du respect des règles sur la sanction des études prévues au régime pédagogique.

87. Le conseil d'établissement approuve la programmation proposée par le directeur de l'école des activités éducatives qui nécessitent un changement aux heures d'entrée et de sortie quotidienne des élèves ou un déplacement de ceux-ci à l'extérieur des locaux de l'école.

88. Le conseil d'établissement approuve la mise en oeuvre proposée par le directeur de l'école des programmes des services complémentaires et particuliers visés par le régime pédagogique et déterminés par la commission scolaire ou prévus dans une entente conclue par cette dernière.

89. Les propositions prévues aux articles 84, 87 et 88 sont élaborées avec la participation des membres du personnel de l'école; celles prévues aux articles 85 et 86 sont élaborées avec la participation des enseignants.

Les modalités de ces participations sont celles établies par les personnes intéressées lors d'assemblées générales convoquées à cette fin par le directeur de l'école ou, à défaut, celles établies par ce dernier.

90. Le conseil d'établissement peut organiser des services éducatifs autres que ceux qui sont prévus par le régime pédagogique, y compris des services d'enseignement en dehors des périodes d'enseignement pendant les jours de classe prévus au calendrier scolaire ou en dehors des jours de classe, et des services à des fins sociales, culturelles ou sportives.

Il peut aussi permettre que d'autres personnes ou organismes organisent de tels services dans les locaux de l'école.

91. Pour l'application de l'article 90, le conseil d'établissement peut, au nom de la commission scolaire et dans le cadre du budget de l'école, conclure un contrat pour la fourniture de biens ou services avec une personne ou un organisme. Il peut en outre exiger une contribution financière des utilisateurs des biens ou services offerts.

Le projet d'un contrat visé au premier alinéa doit être transmis à la commission scolaire au moins vingt jours avant sa conclusion. Dans les quinze jours de sa réception, la commission scolaire peut indiquer son désaccord pour motif de non-conformité aux normes qui la régissent; à défaut, le contrat peut être conclu.

92. Les revenus produits par la fourniture des biens et services visés à l'article 90 sont imputés aux crédits attribués à l'école.

93. Le conseil d'établissement approuve l'utilisation des locaux ou immeubles mis à la disposition de l'école proposée par le directeur de l'école, sous réserve des obligations imposées par la loi pour l'utilisation des locaux de l'école à des fins électorales et des ententes d'utilisation conclues par la commission scolaire avant la délivrance de l'acte d'établissement de l'école.

Toute entente du conseil d'établissement pour l'utilisation des locaux ou immeubles mis à la disposition de l'école doit être préalablement autorisée par la commission scolaire si l'entente est faite pour plus d'un an.

Le conseil d'établissement approuve l'organisation par la commission scolaire, dans les locaux de l'école, de services qu'elle fournit à des fins culturelles, sociales, sportives, scientifiques ou communautaires.

94. Le conseil d'établissement peut, au nom de la commission scolaire, solliciter et recevoir toute somme d'argent par don, legs, subventions ou autres contributions bénévoles de toute personne ou de tout organisme public ou privé désirant soutenir financièrement les activités de l'école.

Il ne peut cependant solliciter ou recevoir des dons, legs, subventions ou autres contributions auxquels sont rattachées des conditions qui sont incompatibles avec la mission de l'école, notamment des conditions relatives à toute forme de sollicitation de nature commerciale.

Les contributions reçues sont versées dans un fonds à destination spéciale créé à cette fin pour l'école par la commission scolaire; les sommes constituant le fonds et les intérêts qu'elles produisent doivent être affectés à l'école.

La commission scolaire tient pour ce fonds des livres et comptes séparés relatifs aux opérations qui s'y rapportent.

L'administration du fonds est soumise à la surveillance du conseil d'établissement; la commission scolaire doit, à la demande du conseil d'établissement, lui permettre l'examen des dossiers du fonds et lui fournir tout compte, tout rapport et toute information s'y rapportant.

95. Le conseil d'établissement adopte le budget annuel de l'école proposé par le directeur de l'école, et le soumet à l'approbation de la commission scolaire.

96.12. Sous l'autorité du directeur général de la commission scolaire, le directeur de l'école s'assure de la qualité des services éducatifs dispensés à l'école.

Il assure la direction pédagogique et administrative de l'école et s'assure de l'application des décisions du conseil d'établissement et des autres dispositions qui régissent l'école.

96.13. Le directeur de l'école assiste le conseil d'établissement dans l'exercice de ses fonctions et pouvoirs et, à cette fin :

1- il coordonne l'élaboration, la réalisation et l'évaluation périodique du projet éducatif de l'école;

2- il s'assure de l'élaboration des propositions visées dans le présent chapitre qu'il doit soumettre à l'approbation du conseil d'établissement;

3- il favorise la concertation entre les parents, les élèves et le personnel et leur participation à la vie de l'école et à la réussite scolaire;

4- il informe régulièrement le conseil d'établissement des propositions qu'il approuve en vertu de l'article 96.15.

Lorsque le directeur de l'école néglige ou refuse de soumettre à l'approbation du conseil d'établissement une proposition sur un sujet relevant de la compétence du conseil, dans les 15 jours de la date à laquelle le conseil en fait la demande, ce dernier peut agir sans cette proposition.

96.15. Sur proposition des enseignants ou, dans le cas des propositions prévues au paragraphe 5°, des membres du personnel concernés et après consultation du conseil d'établissement dans le cas visé au paragraphe 3°, le directeur de l'école :

1- approuve, conformément aux orientations déterminées par le conseil d'établissement, les programmes d'études locaux pour répondre aux besoins particuliers des élèves;

2- approuve les critères relatifs à l'implantation de nouvelles méthodes pédagogiques;

3- approuve, conformément à la présente loi et dans le cadre du budget de l'école, le choix des manuels scolaires et du matériel didactique requis pour l'enseignement des programmes d'études;

4- approuve les normes et modalités d'évaluation des apprentissages de l'élève en tenant compte de ce qui est prévu au régime pédagogique et sous réserve des épreuves que peut imposer le ministre ou la commission scolaire;

5- approuve les règles pour le classement des élèves et le passage d'un cycle à l'autre au primaire, sous réserve de celles qui sont prescrites par le régime pédagogique.

Les propositions des enseignants ou des membres du personnel visées au présent article sont faites selon les modalités établies par ceux-ci lors d'assemblées générales convoquées à cette fin par le directeur de l'école ou, à défaut, selon celles établies par ce dernier.

Une proposition des enseignants ou des membres du personnel sur un sujet visé au présent article doit être donnée dans les 15 jours de la date à laquelle le directeur de l'école en fait la demande, à défaut de quoi le directeur de l'école peut agir sans cette proposition.

Lorsque le directeur de l'école n'approuve pas une proposition des enseignants ou des membres du personnel, il doit leur en donner les motifs.

96.16. Avec l'autorisation du ministre, un nombre d'unités supérieur à celui prévu au régime pédagogique peut être attribué à un programme d'études local.

96.20 Le directeur de l'école, après consultation des membres du personnel de l'école, fait part à la commission scolaire, à la date et dans la forme que celle-ci détermine, des besoins de l'école pour chaque catégorie de personnel, ainsi que des besoins de perfectionnement de ce personnel.

96.21. Le directeur de l'école gère le personnel de l'école et détermine les tâches et responsabilités de chaque membre du personnel en respectant les dispositions des conventions collectives ou des règlements du ministre applicables et, le cas échéant, les ententes conclues par la commission scolaire avec les établissements d'enseignement de niveau universitaire pour la formation des futurs enseignants ou l'accompagnement des enseignants en début de carrière.

Il voit à l'organisation des activités de perfectionnement des membres du personnel de l'école convenues avec ces derniers en respectant les dispositions des conventions collectives qui peuvent être applicables, le cas échéant.

96.22. Le directeur de l'école, après consultation du conseil d'établissement, fait part à la commission scolaire des besoins de l'école en biens et services, ainsi que des besoins d'amélioration, d'aménagement, de construction, de transformation ou de réfection des locaux ou immeubles mis à la disposition de l'école.

96.23. Le directeur de l'école gère les ressources matérielles de l'école en appliquant, le cas échéant, les normes et décisions de la commission scolaire; il en rend compte à la commission scolaire.

96.24. Le directeur de l'école prépare le budget annuel de l'école, le soumet au conseil d'établissement pour adoption, en assure l'administration et en rend compte au conseil d'établissement.

Le budget maintient l'équilibre entre, d'une part, les dépenses et, d'autre part, les ressources financières allouées à l'école par la commission scolaire et les autres revenus qui lui sont propres.

Le budget approuvé de l'école constitue des crédits distincts au sein du budget de la commission scolaire et les dépenses pour cette école sont imputées à ces crédits.

En cas de fermeture de l'école, les surplus et les fonds de celle-ci, le cas échéant, deviennent ceux de la commission scolaire.

102. Est institué, dans chaque centre, un conseil d'établissement.

Le conseil d'établissement comprend au plus 20 membres et il est composé des personnes suivantes, qui en font partie au fur et à mesure de leur nomination ou élection :

1- des élèves fréquentant le centre, élus par leurs pairs selon les modalités établies par le directeur du centre après consultation des élèves ou de l'association qui les représente, le cas échéant;

2- au moins quatre membres du personnel du centre, dont au moins deux enseignants et, si les personnes concernées en décident ainsi, au moins un membre du personnel professionnel non enseignant et au moins un membre du personnel de soutien, élus par leurs pairs selon les modalités prévues dans leur convention collective respective ou, à

défaut, selon celles qu'établit le directeur du centre après consultation des personnes concernées;

3- au moins deux personnes nommées par la commission scolaire et choisies après consultation des groupes socio-économiques et des groupes socio-communautaires du territoire principalement desservi par le centre;

4- dans le cas d'un centre de formation professionnelle, au moins deux parents d'élèves fréquentant le centre qui ne sont pas membres du personnel du centre, élus par leurs pairs selon les modalités établies par le directeur du centre;

5- au moins deux personnes nommées par la commission scolaire et choisies au sein des entreprises de la région qui, dans le cas d'un centre de formation professionnelle, oeuvrent dans des secteurs d'activités économiques correspondant à des spécialités professionnelles dispensées par le centre.

Le mandat des membres du conseil d'établissement est d'une durée de deux ans.

Toutefois, les membres du conseil d'établissement demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient élus ou nommés de nouveau ou remplacés.

Une vacance à la suite du départ ou de la perte de qualité d'un membre du conseil d'établissement est comblée en suivant le mode prescrit pour la désignation du membre à remplacer, mais seulement pour la durée non écoulée du mandat.

103. La commission scolaire détermine, après consultation de chaque groupe, le nombre de ses représentants au conseil d'établissement.

Le nombre total de postes pour les représentants des membres du personnel ne doit pas être supérieur au nombre total de postes pour les représentants des autres groupes.

104. Un commissaire élu ou nommé en application de la Loi sur les élections scolaires (chapitre E-2.3) ne peut être membre du conseil d'établissement d'un centre qui relève de la compétence de la commission scolaire.

Toutefois, tout commissaire peut participer aux séances du conseil d'établissement s'il y est autorisé par le conseil d'établissement, mais sans droit de vote.

105. Le directeur du centre participe aux séances du conseil d'établissement, mais sans droit de vote.

106. L'absence du nombre requis de représentants d'un groupe n'empêche pas la formation du conseil d'établissement.

107. Le conseil d'établissement choisit son président parmi les membres visés aux paragraphes 3- à 5- du deuxième alinéa de l'article 102 et qui ne sont pas membres du personnel de la commission scolaire.

109. Le conseil d'établissement détermine les orientations et le plan d'action du centre, voit à leur réalisation et procède à leur évaluation périodique.

Pour l'exercice de ces fonctions, le conseil d'établissement s'assure de la participation des personnes intéressées par le centre.

À cette fin, il favorise l'information, les échanges et la concertation entre les élèves, les parents, le directeur du centre, les enseignants, les autres membres du personnel du centre et les représentants de la communauté.

110. Le conseil d'établissement donne son avis à la commission scolaire :

- 1- sur toute question qu'elle est tenue de lui soumettre;
- 2- sur toute question propre à faciliter la bonne marche du centre;
- 3- sur tout sujet propre à assurer une meilleure organisation des services dispensés par la commission scolaire.

110.1. Le conseil d'établissement doit être consulté par la commission scolaire sur :

- 1- la modification ou la révocation de l'acte d'établissement du centre;
- 2- les critères de sélection du directeur du centre.

110.2. Le conseil d'établissement a aussi pour fonctions d'approuver les propositions du directeur du centre sur les sujets suivants :

- 1- les modalités d'application du régime pédagogique;
- 2- la mise en oeuvre des programmes d'études;

3- la mise en oeuvre des programmes de services complémentaires et d'éducation populaire visés par le régime pédagogique et déterminés par la commission scolaire ou prévus dans une entente conclue par cette dernière;

4- les règles de fonctionnement du centre.

Les propositions visées au paragraphe 2- du premier alinéa sont élaborées avec la participation des enseignants; les autres, avec la participation des membres du personnel concernés.

Les modalités de ces participations sont celles établies par les personnes intéressées lors d'assemblées générales convoquées à cette fin par le directeur du centre ou, à défaut, celles établies par ce dernier.

110.3. Le conseil d'établissement peut organiser des services à des fins sociales, culturelles ou sportives, ou permettre que d'autres personnes ou organismes organisent de tels services dans les locaux du centre.

Pour l'application du présent article, le conseil d'établissement peut, au nom de la commission scolaire et dans le cadre du budget du centre, conclure un contrat pour la fourniture de biens ou services avec une personne ou un organisme. Il peut en outre exiger une contribution financière des utilisateurs des biens ou services offerts.

Les revenus produits par la fourniture de ces biens et services sont imputés aux crédits attribués au centre.

189. Est institué dans chaque commission scolaire un comité de parents composé des personnes suivantes :

1- un représentant de chaque école, élu par l'assemblée des parents conformément au deuxième alinéa de l'article 47;

2- un représentant du comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage désigné, parmi les parents membres de ce comité, par ceux-ci.

Un représentant d'une école demeure membre du comité de parents même si son enfant ne fréquente plus cette école.

Les parents membres du comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage peuvent désigner un autre de leurs représentants comme substitut pour siéger et voter à la place du représentant lorsque celui-ci est empêché de participer à une séance du comité de parents.

193. Le comité de parents doit être consulté sur les sujets suivants :

- 1- la division, l'annexion ou la réunion du territoire de la commission scolaire;
- 2- le plan triennal de répartition et de destination des immeubles de la commission scolaire, la liste des écoles et les actes d'établissement;
- 3- la politique de maintien ou de fermeture d'une école;
- 4- [*Disposition abrogée.*]
- 5- la répartition des services éducatifs entre les écoles;
- 6- les critères d'inscription des élèves dans les écoles visés à l'article 239;
- 6.1- l'affectation d'une école aux fins d'un projet particulier, en application de l'article 240, et les critères d'inscription des élèves dans cette école;
- 7- le calendrier scolaire;
- 8- les règles de passage de l'enseignement primaire à l'enseignement secondaire ou du premier au second cycle du secondaire;
- 9- les objectifs et les principes de répartition des subventions, du produit de la taxe scolaire et des autres revenus entre les établissements et les critères afférents à ces objectifs et principes, ainsi que les objectifs, les principes et les critères qui ont servi à déterminer le montant que la commission scolaire retient pour ses besoins et ceux de ses comités;
- 10- les activités de formation destinées aux parents par la commission scolaire.

203. Un directeur général adjoint assiste le directeur général dans l'exercice de ses fonctions et pouvoirs.

Un directeur général adjoint exerce ses fonctions sous l'autorité du directeur général.

Le directeur général adjoint, ou celui des adjoints désigné par la commission scolaire, exerce les fonctions et pouvoirs du directeur général en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier. En cas d'absence ou d'empêchement de ce directeur général adjoint, la personne désignée à cette fin par la commission scolaire exerce les fonctions et pouvoirs du directeur général.

222. La commission scolaire s'assure de l'application du régime pédagogique établi par le gouvernement, conformément aux modalités d'application progressive établies par le ministre en vertu de l'article 459.

Pour des raisons humanitaires ou pour éviter un préjudice grave à un élève, la commission scolaire peut, sur demande motivée des parents d'un élève, d'un élève majeur ou d'un directeur d'école, l'exempter de l'application d'une disposition du régime pédagogique. Dans le cas d'une exemption aux règles de sanction des études visée à l'article 460, la commission scolaire doit en faire la demande au ministre.

Elle peut également, sous réserve des règles de sanction des études prévues au régime pédagogique, permettre une dérogation à une disposition du régime pédagogique pour favoriser la réalisation d'un projet pédagogique particulier applicable à un groupe d'élèves. Dans le cas d'une dérogation à la liste des matières, la commission scolaire doit obtenir l'autorisation du ministre conformément à l'article 459.

222.1. La commission scolaire s'assure de l'application des programmes d'études établis par le ministre en vertu de l'article 461.

Cependant, une commission scolaire peut, à la demande du directeur d'une école, après consultation des parents de l'élève et sous réserve des règles de sanction des études prévues au régime pédagogique et des règlements du comité catholique ou du comité protestant, dispenser d'une matière prévue au régime pédagogique un élève qui a besoin de mesures d'appuis dans les programmes de la langue d'enseignement, d'une langue seconde ou des mathématiques; la dispense ne peut toutefois porter sur l'un ou l'autre de ces programmes.

En outre, une commission scolaire peut, avec l'autorisation du ministre et aux conditions qu'il détermine, permettre à une école de remplacer un programme d'études établi par le ministre par un programme d'études local dans le cas d'un élève ou d'une catégorie d'élèves incapables de profiter des programmes d'études établis par le ministre. Un programme d'études local est soumis par la commission scolaire à l'approbation du ministre.

224. La commission scolaire établit un programme pour chaque service éducatif complémentaire et particulier visé par le régime pédagogique, sauf dans les domaines qui relèvent de la compétence d'un ministre autre que le ministre de l'Éducation.

Elle peut conclure une entente avec toute personne ou organisme sur les contenus des programmes dans les domaines qui ne relèvent pas de la compétence du ministre de l'Éducation.

Ces programmes doivent être conformes aux objectifs prévus au régime pédagogique.

234. La commission scolaire doit, sous réserve des articles 222 et 222.1, adapter les services éducatifs à l'élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage selon ses besoins, d'après l'évaluation qu'elle doit faire de ses capacités selon les modalités établies en application du paragraphe 1° du deuxième alinéa de l'article 235.

235. La commission scolaire adopte, après consultation du comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, une politique relative à l'organisation des services éducatifs à ces élèves qui assure l'intégration harmonieuse dans une classe ou un groupe ordinaire et aux autres activités de l'école de chacun de ces élèves lorsque l'évaluation de ses capacités et de ses besoins démontre que cette intégration est de nature à faciliter ses apprentissages et son insertion sociale et qu'elle ne constitue pas une contrainte excessive ou ne porte pas atteinte de façon importante aux droits des autres élèves.

Cette politique doit notamment prévoir :

- 1- les modalités d'évaluation des élèves handicapés et des élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, lesquelles doivent prévoir la participation des parents de l'élève et de l'élève lui-même, à moins qu'il en soit incapable;
- 2- les modalités d'intégration de ces élèves dans les classes ou groupes ordinaires et aux autres activités de l'école ainsi que les services d'appui à cette intégration et, s'il y a lieu, la pondération à faire pour déterminer le nombre maximal d'élèves par classe ou par groupe;
- 3- les modalités de regroupement de ces élèves dans des écoles, des classes ou des groupes spécialisés;
- 4- les modalités d'élaboration et d'évaluation des plans d'intervention destinés à ces élèves.

Une école spécialisée visée au paragraphe 3° du deuxième alinéa n'est pas une école visée par l'article 240.

236. La commission scolaire détermine les services éducatifs qui sont dispensés par chaque école.

239. La commission scolaire inscrit annuellement les élèves dans les écoles conformément au choix des parents de l'élève ou de l'élève majeur. Toutefois, si le nombre de demandes d'inscription dans une école excède la capacité d'accueil de l'école, l'inscription se fait selon les critères déterminés par la commission scolaire après consultation du comité de parents.

Les critères d'inscription doivent donner la priorité aux élèves qui relèvent de la compétence de la commission scolaire et, dans la mesure du possible, aux élèves dont le lieu de résidence est le plus rapproché des locaux de l'école. Ils doivent être adoptés et mis en vigueur au moins 15 jours avant le début de la période d'inscription des élèves; copie doit en être transmise dans le même délai à chaque conseil d'établissement.

Les conditions ou critères d'admission à un projet particulier ne doivent pas servir de critères d'inscription des élèves dans une école ; ils ne peuvent avoir pour effet d'exclure de l'école de son choix l'élève qui a le droit d'être inscrit dans cette école en application des critères visés au premier alinéa.

240. Exceptionnellement, à la demande d'un groupe de parents et après consultation du comité de parents, la commission scolaire peut, avec l'approbation du ministre, aux conditions et pour la période qu'il détermine, établir une école aux fins d'un projet particulier autre qu'un projet de nature religieuse.

La commission scolaire peut déterminer les critères d'inscription des élèves dans cette école.

244. Les fonctions et pouvoirs prévus aux articles 222 à 224, au deuxième alinéa de l'article 231 et aux articles 233 à 240 et 243 sont exercés après consultation des enseignants.

Les modalités de cette consultation sont celles prévues dans une convention collective ou, à défaut, celles qu'établit la commission scolaire.

256. À la demande d'un conseil d'établissement d'une école, la commission scolaire doit, selon les modalités d'organisation convenues avec le conseil d'établissement, assurer, dans les locaux attribués à l'école ou, lorsque l'école ne dispose pas de locaux adéquats, dans d'autres locaux, des services de garde pour les élèves de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire.

258. Pour l'application des articles 255 à 257, une commission scolaire peut engager du personnel et conclure des ententes. Elle peut en outre exiger une contribution financière de l'utilisateur des services qu'elle dispense.

259. La commission scolaire est l'employeur du personnel qu'elle requiert pour son fonctionnement et celui de ses écoles, de ses centres de formation professionnelle et de ses centres d'éducation des adultes, à l'exception de celui requis pour les programmes de services complémentaires et particuliers qui relèvent de la compétence d'un ministre autre que le ministre de l'Éducation.

Elle nomme un secrétaire général qui exerce, outre les fonctions et pouvoirs prévus par la présente loi et par le règlement du ministre adopté en vertu de l'article 451, ceux de secrétaire du conseil des commissaires et du comité exécutif ainsi que ceux que détermine la commission scolaire. Une même personne peut cumuler les fonctions de secrétaire général et celles de directeur général adjoint.

261. La commission scolaire affecte le personnel dans les écoles, les centres de formation professionnelle et les centres d'éducation des adultes en tenant compte des besoins en personnel dont lui font part les directeurs d'école et de centre et, le cas échéant, conformément aux dispositions des conventions collectives.

Elle s'assure qu'une personne qu'elle engage pour dispenser le service de l'éducation préscolaire ou pour enseigner au primaire ou au secondaire est titulaire d'une autorisation d'enseigner délivrée par le ministre, sauf dans les cas où elle n'est pas requise.

275. La commission scolaire répartit entre ses écoles, ses centres de formation professionnelle et ses centres d'éducation des adultes, de façon équitable, en tenant compte des inégalités sociales et économiques et des besoins exprimés par les établissements, les subventions de fonctionnement allouées par le ministre y compris la subvention de péréquation le cas échéant, le produit de la taxe scolaire et les revenus de placement de tout ou partie de ce produit, déduction faite du montant que la commission scolaire détermine pour ses besoins et ceux des comités de la commission scolaire.

La répartition doit prévoir les montants alloués au fonctionnement des conseils d'établissement.

La commission scolaire doit rendre publics les objectifs et les principes de répartition des subventions, du produit de la taxe scolaire et des autres revenus entre ses établissements et les critères afférents à ces objectifs et principes, ainsi que les objectifs, les principes et les critères qui ont servi à déterminer le montant qu'elle retient pour ses besoins et ceux des comités de la commission scolaire.

276. La commission scolaire approuve le budget des écoles, des centres de formation professionnelle et des centres d'éducation des adultes. Le budget d'un établissement est sans effet tant qu'il n'est pas approuvé par la commission scolaire. Toutefois, la commission scolaire peut autoriser un établissement, aux conditions qu'elle détermine, à engager des dépenses qui n'ont pas été approuvées.

277. La commission scolaire doit adopter et transmettre au ministre, avant la date et dans la forme qu'il détermine, son budget de fonctionnement, d'investissement et de service de la dette pour l'année scolaire suivante.

Le budget de la commission scolaire doit prévoir les ressources financières allouées aux comités de la commission scolaire et indiquer les ressources financières affectées aux services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

Les budgets des établissements d'enseignement de la commission scolaire constituent des crédits distincts dans le budget de cette dernière.

454.1. Le gouvernement peut, par règlement, établir des normes relatives à la prestation des services de garde en milieu scolaire.

Ce règlement peut en outre porter sur la nature et les objectifs des services de garde en milieu scolaire et sur leur cadre général d'organisation.

459. Le ministre veille à la qualité des services éducatifs dispensés par les commissions scolaires.

Pour l'exercice de cette fonction, il peut établir des modalités d'application progressive des dispositions des régimes pédagogiques relatives à la liste des matières et aux règles d'évaluation des apprentissages et de sanction des études.

En outre, sur demande motivée d'une commission scolaire, le ministre peut permettre, aux conditions et dans la mesure qu'il détermine, une dérogation aux dispositions d'un régime pédagogique relatives à la liste des matières pour favoriser la réalisation d'un projet pédagogique particulier applicable à un groupe d'élèves.

463. Le ministre établit la liste des matières à options pour lesquelles il établit un programme d'études, la liste des spécialités professionnelles, le nombre d'unités alloué à chacune de ces matières à option et à chacune de ces spécialités professionnelles ainsi que la liste des matières et des spécialités professionnelles pour lesquelles il impose des épreuves.

Il peut autoriser une école, sur demande transmise par la commission scolaire, à attribuer à une matière à option dans laquelle elle adopte un programme d'études local un nombre d'unités supérieur à celui prévu à un régime pédagogique.

ANNEX C

TABLEAU DE CORRÉLATION DES VARIABLES INDÉPENDANTES

