

# L'UNION

# FAIT L'AVENIR

**GUIDE DE CONSULTATION SUR LES CONSTATS**  
États généraux du syndicalisme

**ÉTATS  
GÉNÉRAUX  
DU SYNDICALISME**

## TABLE DES MATIERES

<b>Présentation des états généraux du syndicalisme</b> .....	4
<b>Objectifs de la consultation</b> .....	5
But de la trousse de consultation .....	6
À qui s'adresse cette consultation? .....	6
Qui peut animer les ateliers de consultation? .....	7
<b>Planifier votre activité de consultation</b> .....	8
Choix des formats d'atelier et des thématiques.....	8
Atelier de consultation d'une heure .....	8
Atelier de consultation d'une demi-journée ou d'une journée complète .....	9
Réservation des salles et autres aspects logistiques.....	10
Convocation .....	11
<b>Consignes d'animation</b> .....	12
Mot de bienvenue.....	12
Tour de table .....	12
Questionnement en plénière ou en sous-groupes .....	12
Le questionnement en plénière .....	13
Le questionnement en sous-groupes.....	15
<b>Conseils pour créer un environnement sécuritaire et propice aux échanges</b> .....	17
<b>Conseils pour la prise de notes</b> .....	19
Gabarit de prise de notes .....	19
Gabarit de prise de notes numérique (remplissable en ligne).....	20
<b>Matériel requis</b> .....	21
<b>Guide de discussion par thématique</b> .....	22
Les états généraux du syndicalisme (thématique générale) .....	22
Questions de discussion .....	22
Le syndicalisme québécois dans la société.....	23
Questions de discussion .....	23

La vigueur syndicale .....	25
Questions de discussion .....	25
Le modèle de relations de travail .....	26
Questions de discussion .....	26
Le rôle politique des syndicats .....	27
Questions de discussion .....	27
La représentativité et le sentiment d'appartenance des membres.....	28
Questions de discussion .....	28
L'évolution des relations intersyndicales .....	29
Questions de discussion .....	29
Les syndicats et les groupes historiquement discriminés .....	30
Questions de discussion .....	30
<b>ANNEXES .....</b>	<b>31</b>
Liste des personnes-ressources par organisation .....	32
Exemples d'horaire d'ateliers de consultation .....	33
Atelier d'une demi-journée (avec 2 thématiques).....	33
Atelier d'une demi-journée (avec 3 thématiques).....	33
Atelier d'une journée complète (avec 4 thématiques) .....	34
Atelier d'une journée complète (avec 6 thématiques) .....	35
Consignes et conditions de succès pour une consultation en ligne réussie .....	36

## PRÉSENTATION DES ÉTATS GÉNÉRAUX DU SYNDICALISME

Le 31 mars 2025, les neuf principales organisations syndicales au Québec (APTS, CSD, CSN, CSQ, FTQ, FAE, FIQ, SFPOQ et SPGQ) ont lancé officiellement des états généraux du syndicalisme (ci-après États généraux). Ceux-ci constituent une importante démarche de réflexions et de profondes remises en question poursuivant plusieurs objectifs :

- ✓ Dresser un bilan de l'état du mouvement syndical;
- ✓ Identifier les principaux défis et enjeux;
- ✓ Explorer des pistes afin d'actualiser les pratiques syndicales;
- ✓ Créer ou renforcer la solidarité entre organisations syndicales;
- ✓ Solidifier et rebâtir un rapport de force;
- ✓ Définir un plan d'action et convenir d'orientations;
- ✓ Favoriser une plus grande participation de nos membres.

Cette démarche d'envergure s'étendant sur plusieurs mois se déroulera en cinq phases :

1. Planification (réalisée);
2. Publicisation (réalisée);
3. Consultation sur les constats (en cours);
4. Consultation sur les solutions et les idées novatrices;
5. Conclusion et plan d'action.

À la fin des États généraux, l'objectif est de parvenir à un plan d'action afin de répondre aux enjeux et aux défis identifiés ainsi que pour consolider la place et le rôle des syndicats dans la société québécoise.

## OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

Cette première ronde de consultation vise à répondre aux trois objectifs suivants :

- Dresser un bilan de l'état du mouvement syndical québécois;
- Identifier les principaux défis et enjeux auxquels il fait face;
- Favoriser une plus grande participation des membres.

Pour ce faire, chaque organisation syndicale mène des consultations auprès de leurs membres sur leurs propres bases et lors d'activités intersyndicales. Celles-ci offrent aux personnes militantes et aux membres syndiqués de tous horizons l'opportunité de partager leurs constats et leurs observations.

Les discussions porteront sur sept thématiques<sup>1</sup> :

- Le syndicalisme québécois dans la société;
- La vigueur syndicale;
- Le modèle de relations de travail;
- Le rôle politique des syndicats;
- La représentativité et le sentiment d'appartenance;
- L'évolution des relations intersyndicales;
- Les syndicats et les groupes historiquement discriminés.

Bien que chaque thématique soit relativement autonome, les personnes participantes sont invitées à dresser des liens entre chacune d'elles. Elles peuvent également faire ressortir d'autres thèmes.

À noter qu'une thématique générale (États généraux du syndicalisme) a été élaborée pour les besoins spécifiques de cette consultation. Celle-ci a été conçue pour permettre une réflexion plus large sur les défis et les enjeux du syndicalisme. Elle convient bien aux ateliers de consultation de courte durée (environ 1 heure), comme celles pouvant être organisées sur l'heure du dîner.

---

<sup>1</sup> Vous pouvez consulter le document de réflexion, lequel présente une mise en contexte détaillée pour chacune des thématiques, en [clicquant ici](#).

Les propos recueillis lors des consultations seront consignés de manière anonyme et transmis à la personne responsable de votre organisation. Ceux-ci permettront l'élaboration du bilan de l'état du mouvement syndical que chacun des syndicats doit produire. L'ensemble des bilans sera ensuite combiné puis analysé afin de rédiger un rapport synthèse des consultations. Celui-ci servira de base pour la deuxième ronde de consultation visant à explorer des pistes de renouveau syndical.

## But de la trousse de consultation

La présente trousse a été élaborée afin d'outiller et de soutenir les personnes animatrices dans l'organisation et la tenue d'un atelier de consultation. Que vous soyez novice ou expérimenté en animation, celle-ci contient tout le matériel nécessaire, à savoir :

- Les consignes de planification et d'animation des ateliers;
- Des conseils pour créer un environnement sécuritaire et propice aux échanges;
- Des conseils pour la prise de notes;
- Le gabarit de prise de notes et les consignes pour le soumettre;
- La liste du matériel requis;
- Le guide de discussion pour chacune des thématiques;
- Une [présentation PowerPoint](#) de la démarche des États généraux.

Bien que cette trousse ait été conçue afin de permettre aux personnes animatrices d'être aussi autonomes que possible, n'hésitez pas à contacter la personne-ressource de votre organisation si vous avez des questions durant votre phase de préparation (voir la *Liste des personnes-ressources par organisation* en annexe).

## À qui s'adresse cette consultation?

Cette consultation s'adresse aux personnes militantes des structures syndicales et aux membres syndiqués de tous horizons.

## Qui peut animer les ateliers de consultation?

Toute personne militante ou membre de l'une des organisations syndicales impliquées dans la démarche des États généraux.

Selon votre niveau d'aisance et le nombre de personnes participantes, vous pouvez décider d'opter pour une coanimation afin de répartir les tâches. Par exemple, l'une des personnes animatrices se concentre sur les interventions et les tours de parole, tandis que l'autre est responsable du matériel, de la gestion du temps et de la prise de notes.

**Point de vigilance :** Si vous souhaitez mener un atelier de consultation, il est important de remplir le gabarit de prise de notes et de le soumettre selon les modalités établies (voir section : *Gabarits de prise de notes*), afin de garder une trace des discussions et de s'assurer que celles-ci seront prises en compte dans l'analyse.

## PLANIFIER VOTRE ACTIVITÉ DE CONSULTATION

### Choix des formats d'atelier et des thématiques

En fonction de vos objectifs, de votre groupe cible et, surtout, du temps dont vous disposez, nous vous proposons trois (3) formats d'ateliers de durées variables, pouvant être réalisés en présentiel ou à distance :

- 1) Atelier de consultation d'une heure;
- 2) Atelier de consultation d'une demi-journée;
- 3) Atelier de consultation d'une journée complète.

Après avoir choisi le format de votre atelier, vous pourrez sélectionner la ou les thématiques que vous souhaitez aborder (voir les recommandations ci-dessous).

**Point de vigilance :** Prévoir minimalement 1 heure par thématique.

### Atelier de consultation d'une heure

Pour les ateliers de courte durée (environ 1 heure), nous vous recommandons de choisir **une (1) thématique** parmi celles proposées afin de respecter le temps prévu (voir section : *Guide de discussion par thématique*).

Il est aussi préférable de privilégier la formule d'atelier en plénière plutôt que de diviser le groupe en sous-groupes de discussion. Toutefois, si la taille du groupe est importante, la formation de sous-groupes peut permettre à un plus grand nombre de personnes de s'exprimer. Si vous privilégiez cette formule, il est important de prévoir un temps d'échange en grand groupe (plénière) à la fin de l'atelier. Également, il peut être pertinent de répartir les questions de discussion entre les sous-groupes afin de s'assurer de traiter toutes les questions de la thématique.

Pour les ateliers se déroulant à distance, vous pouvez créer des salles virtuelles pour des sous-groupes grâce aux fonctionnalités offertes par les applications. Vous pouvez visiter ces salles afin de relancer la discussion au besoin.

**Points de vigilance:**

- Une gestion rigoureuse du temps sera essentielle, considérant que le risque de dépassement du temps prévu est d'autant plus élevé lorsque la taille du groupe est importante.
- Si vous optez pour la formule d'atelier en sous-groupes, demander aux membres de chaque sous-groupe de désigner une personne responsable de la prise de notes (voir section : *Conseils pour la prise de note*) et une personne responsable de rapporter le contenu des échanges.

## Atelier de consultation d'une demi-journée ou d'une journée complète

Pour les ateliers d'une demi-journée, il est conseillé de choisir **entre une (1) et trois (3) thématiques** parmi celles proposées afin de respecter le temps prévu, tandis que pour les ateliers d'une journée complète, nous vous suggérons de choisir **entre trois (3) et six (6) thématiques** (voir section : *Guide de discussion par thématique*).

Selon le nombre de personnes participantes, vous pourrez décider d'opter soit pour la formule plénière, soit pour la formule d'atelier en sous-groupes. Si le groupe est de grande taille, la division en sous-groupes peut offrir à un plus grand nombre de personnes l'opportunité de s'exprimer. Dans ce cas, il est important de prévoir un retour en grand groupe (plénière) à la fin de l'atelier.

Il est également recommandé de tenir les ateliers d'une journée en personne plutôt qu'en virtuel.

**Point de vigilance :** Si vous optez pour la formule d'atelier en sous-groupes, demander aux membres de chaque sous-groupe de désigner une personne responsable de la prise de notes (voir section : *Conseils pour la prise de note*) et une personne responsable de rapporter le contenu de vos échanges.

Vous trouverez en annexe des exemples d'horaire d'ateliers d'une demi-journée et d'une journée complète.

## Réservation des salles et autres aspects logistiques

**En présentiel** : la réservation d'une ou de plusieurs salles est une étape primordiale. Le choix de la taille, de l'emplacement et du nombre de salles dépend notamment de la région géographique, de l'accessibilité et du nombre de personnes participantes. Idéalement, choisissez une salle qui dispose d'équipement audiovisuel (écran, projecteur, micro au besoin).

Pour les ateliers en grand nombre, assurez-vous d'avoir des tables et des chaises en nombre suffisant.

### Points de vigilance:

- Le budget des états généraux ne prévoit pas d'allocations pour la réservation de salles. Il est donc recommandé de privilégier les espaces disponibles au sein de vos bureaux syndicaux.
- Penser à préciser dans l'avis de convocation que les personnes participantes pourraient avoir besoin d'un ordinateur pour prendre des notes.

**En virtuel** : Il est essentiel de configurer votre rencontre virtuelle et de transmettre à l'avance les liens d'accès selon l'application utilisée (Teams, Zoom, etc.). Lors de l'envoi de l'invitation, veiller à inclure les consignes de connexion ainsi que les informations relatives au bon déroulement de la rencontre. Vous trouverez en annexe des consignes à cet effet que vous pouvez adapter à votre réalité (voir : *Consignes et conditions de succès pour une consultation en ligne réussie* en annexe).

Penser à réserver le personnel technique de votre organisation le cas échéant, afin de pouvoir réagir rapidement en cas de pépins techniques.

**Pour les évènements en intersyndical**, les organisations sont invitées à prendre contact les unes avec les autres et à se coordonner pour l'organisation d'activités de consultation.

## Convocation

Il est souhaitable de prévoir un temps raisonnable pour convoquer les personnes participantes, a fortiori si la rencontre se déroule en présentiel.

Également, penser à joindre les documents pertinents à la convocation.

**Mise en garde pour le virtuel :** Le temps d'attention n'est pas le même qu'en présentiel; les personnes participant à distance peuvent être distraites ou peu présentes. Ainsi il faut prévoir des pauses, surtout si vous choisissez de traiter plus d'une thématique dans le même moment de la journée.

## CONSIGNES D'ANIMATION

### Mot de bienvenue

Accueillez les participants et les participantes et dites un mot de bienvenue au nom de votre organisation syndicale en vous inspirant des pages sur les objectifs de la consultation et de la [présentation PowerPoint](#).

Par la suite, présentez-vous de la manière dont vous voulez que les gens se présentent ; penser à l'effet miroir.

- Votre nom;
- Votre syndicat (si l'activité est en intersyndicale ou en intercentrale);
- Votre rôle syndical;
- Votre métier ou profession;
- Pourquoi participez-vous à cette consultation (facultatif, en raison du temps limité);

Finalement, présentez le guide, le déroulement de l'activité de consultation et les autres documents pertinents s'il y a lieu.

### Tour de table

Les personnes participantes ne se connaissent peut-être pas ou très peu. Il faut donc rapidement préciser le type d'atmosphère qui est de mise dans une activité de consultation syndicale : liberté de parler, respect et écoute, intérêt quant aux opinions des autres et décision collective (voir section : *Conseils pour créer un environnement sécuritaire et propice aux échanges*). Lorsque possible, un rapide tour de table (ou de salle) permet de briser la glace et d'établir les conditions favorables au partage d'expériences et d'opinions sur les questions posées.

### Questionnement en plénière ou en sous-groupes

Comme mentionné précédemment, vous pouvez opter pour la formule d'atelier en plénière ou en sous-groupes (diviser le groupe en petits groupes de discussion), selon le nombre de personnes participantes et du temps dont vous disposez.

## Le questionnement en plénière

Le questionnement en plénière consiste à interroger le groupe sur un sujet donné. Comme pour l'atelier en sous-groupes, il permet aux personnes participantes de partager leurs expériences, leurs façons de faire ou leurs connaissances et leur compréhension du sujet abordé.

### *Pourquoi faire un questionnement en plénière?*

- Pour explorer un sujet avec l'ensemble du groupe;
- Pour partir du groupe, lui confier la construction d'un constat à partir de la diversité des connaissances et des expériences des membres qui le composent;
- Pour identifier des problèmes ou des besoins, développer de nouvelles stratégies ou des pistes de solution, etc.

### *Comment faire un questionnement en plénière?*

#### 1. Les consignes

Pour introduire l'activité, présenter la thématique sélectionnée en vous appuyant sur le texte descriptif de la thématique et expliquer en quelques mots le travail à réaliser.

- Référer le groupe au guide de consultation et afficher la [présentation PowerPoint](#);
- Lire les questions à voix haute et s'assurer qu'elles sont bien comprises par l'ensemble du groupe. Vous pouvez les reformuler dans vos propres mots au besoin.

#### 2. Le questionnement et la discussion

Concernant le déroulement du questionnement et de la discussion, deux choix s'offrent à vous :

- a) Recueillir les réponses à toutes les questions pour en discuter par la suite avec l'ensemble du groupe.
- b) Aborder une question à la fois, susciter la discussion (s'il y a matière à discussion), la conclure et poursuivre avec la question suivante.

**Point de vigilance :** il est important de prévoir la manière d'aborder les questions et de tenir les discussions.

Selon la méthode choisie, la personne animatrice questionne le groupe et suscite les échanges entre les personnes participantes. **Pour stimuler la discussion au besoin, référez-vous aux sous-questions proposées.**

### **3. La synthèse**

À la suite de la discussion, il est important de dresser une synthèse des échanges pour mettre en évidence les éléments importants à retenir. Pour y arriver, dégager les points communs et les différences, faire des liens entre les différentes idées soulevées et valider avec le groupe si cette synthèse correspond aux discussions tenues.

#### *Avantages du questionnement en plénière*

- Permet de recueillir des réponses directes et rapides sans être pris dans la logistique de l'atelier en sous-groupes;
- Permet de construire une partie des constats à partir de l'expérience.

#### *Limite du questionnement en plénière*

- Ce sont souvent les mêmes personnes qui interviennent, car certaines personnes participantes sont plus gênées de parler devant un grand groupe.

#### *Pièges à éviter*

- ✓ Laisser la discussion s'éloigner du sujet;
- ✓ Chercher la bonne réponse à tout prix ou tenter de faire dire au groupe ce qu'on veut entendre;
- ✓ Éterniser le questionnement alors qu'on a déjà répondu aux questions;
- ✓ Se satisfaire de réponses partielles ou générales sans questionner pour comprendre le raisonnement, les motivations, etc.;
- ✓ Ne pas laisser la place nécessaire aux silences pour permettre une réflexion efficace;
- ✓ Montrer un intérêt inégal lors d'interventions des participantes et des participants;
- ✓ Interpeler directement une personne participante en lui demandant de répondre à la question.

## Le questionnement en sous-groupes

Le questionnement en sous-groupe consiste à répartir les personnes participantes en petits groupes pour explorer un sujet donné. Autrement dit, les échanges ont lieu en sous-groupes plutôt qu'en grand groupe (plénière). Au terme de l'atelier ou de la discussion, chaque groupe partage ses principales réflexions en plénière afin d'enrichir la discussion collective.

### *Pourquoi faire un questionnement en sous-groupes?*

- Pour permettre des échanges approfondis et l'expression de divers points de vue;
- Pour favoriser une plus grande implication des personnes participantes dans les échanges.

### *Comment faire un questionnement en sous-groupes?*

#### 1. Les consignes du travail en sous-groupes

Pour introduire l'activité, présenter la thématique sélectionnée en vous appuyant sur le texte descriptif de celle-ci et expliquer en quelques mots le travail à réaliser.

- Référez le groupe au guide de consultation et affichez la [présentation PowerPoint](#);
- Lire les questions à voix haute et s'assurer qu'elles sont bien comprises par l'ensemble du groupe. Vous pouvez les reformuler dans vos propres mots au besoin.

#### 2. La formation des sous-groupes

Comptez 1-2-3-4 selon le nombre de sous-groupes que vous voulez former (idéalement entre 4 à 8 personnes par groupe). Divisez les équipes en leur indiquant où se placer dans la salle.

#### 3. Le travail en sous-groupes

Pour le travail en sous-groupes, demandez-leur: **(1)** de se nommer une personne porte-parole pour le retour en grand groupe ainsi qu'une personne responsable de la prise de note (voir section : *Conseils pour la prise de notes* et la sous-section : *Gabarit de prises de notes*) et **(2)** de travailler les questions de la thématique.

**Point de vigilance :** N'oubliez pas de préciser le temps alloué aux sous-groupes pour traiter les questions de la thématique.

#### 4. Retour en grand groupe

Pour le retour en grand groupe :

- Demandez aux porte-paroles de présenter le contenu de leurs réflexions et de résumer leurs réponses aux questions;
- Prenez les réponses de chacune des personnes porte-paroles et notez-les selon la procédure établie (voir section : *Gabarits de prise de notes*);
- Demandez au groupe s'il y a des choses à ajouter. Demandez-leur comment il réagit, ce qu'il observe et retient des réponses fournies. Si nécessaire et si le temps vous le permet, animez un échange entre les personnes participantes à l'aide des sous-questions ou des questions de relance;

Enfin, faites une courte synthèse des discussions et poursuivez avec la thématique suivante s'il y a lieu.

## CONSEILS POUR CRÉER UN ENVIRONNEMENT SÉCURITAIRE ET PROPICE AUX ÉCHANGES

Voici quelques conseils généraux visant à favoriser un environnement sécuritaire et propice aux échanges :

- **Instaurer une relation de confiance** : se présenter et demander aux personnes participantes de se présenter brièvement (si possible selon le format de l'atelier et le nombre de personnes participantes);
- **Clarifier les objectifs de la consultation** : expliquer pourquoi cet atelier a lieu et comment les contributions des personnes participantes seront utilisées (voir section : *Objectifs de la consultation*);
- **Présenter le déroulement de l'atelier et les documents** : utiliser le contenu du guide de consultation et afficher la [présentation PowerPoint](#) pour partager les informations clés relatives à la démarche des États généraux et aux thématiques de consultation ainsi que pour guider les discussions;
- **Appuyer un dialogue respectueux** : souligner que le respect et l'écoute sont essentiels et que les désaccords sont normaux et font avancer, tant qu'ils sont exprimés de façon respectueuse et constructive;
- **Favoriser l'écoute et encourager une participation équitable lorsque possible** : veiller à ce que chaque personne participante qui le souhaite ait l'opportunité de s'exprimer et éviter que la discussion soit dominée par une ou deux personnes. Il est recommandé d'appliquer l'alternance des tours de parole (1<sup>er</sup> tour et 2<sup>e</sup> tour) et de favoriser, dans la mesure du possible, une participation égalitaire des femmes à la discussion;
- **Valoriser les contributions** : saluer les interventions et reconnaître la diversité des points de vue;
- **Intervenir avec diplomatie en cas de propos inappropriés** : intervenir rapidement et avec tact pour éviter que la situation ne dégénère et rappeler que les échanges doivent se faire dans le respect et, par conséquent, qu'aucun propos discriminatoire, intimidant ou violent ne sera toléré;

- **Recadrer les discussions au besoin** : veiller à ce que les échanges ne s'éloignent pas trop de la thématique et des objectifs de consultation et utiliser les sous-questions ou les questions de relance pour approfondir la discussion. Si vous estimez avoir fait le tour de la question, passer à la suivante;
- **Surveiller le temps** : assurer d'octroyer suffisamment de temps pour discuter de chaque question et, si possible, de couvrir l'ensemble des questions de la thématique dans la période déterminée. Il est conseillé de limiter la durée de temps de parole.

## CONSEILS POUR LA PRISE DE NOTES

- **Privilégier l'utilisation d'un ordinateur** pour consigner les notes directement dans le gabarit en ligne (voir section : *Gabarits de prise de notes* ci-dessous). Si vous optez pour une prise de notes manuscrites, veiller à les retranscrire dans le gabarit en ligne après l'atelier et les soumettre selon les modalités établies (*Idem.*);
- **Éviter de retranscrire mot à mot** ; concentrez-vous plutôt sur les idées clés;
- **Noter les propos de manière objective**, sans les interpréter ou les reformuler selon votre propre point de vue;
- **Ne pas hésiter à demander à l'interlocuteur ou l'interlocutrice de reformuler ou de répéter** ses propos si un élément essentiel vous a échappé;
- **Prendre le temps de résumer les discussions**. Au besoin, demander au groupe de vous aider;
- **Ne pas consigner de renseignements personnels**, comme le nom des personnes participantes;
- Idéalement, **révisez vos notes** immédiatement après l'atelier pour éviter toute perte d'information;
- **N'oubliez pas de soumettre vos notes** à la fin de l'atelier conformément aux modalités établies (voir section : *Gabarits de prise de notes* ci-dessous).
- **Si d'autres personnes ont été désignées pour la prise des notes (par exemple, lors d'ateliers en sous-groupes)** : idéalement, celles-ci utilisent un ordinateur pour inscrire leurs notes directement dans le gabarit en ligne, qu'elles soumettront à la fin de l'atelier. Si les notes sont manuscrites, n'oubliez pas de collecter les gabarits papier afin de compléter vos notes.

## Gabarit de prise de notes

Un gabarit de prise de notes en format numérique (remplissable en ligne) a été élaboré pour faciliter la prise de celles-ci ainsi que leur transmission; vous pourrez ainsi inscrire et soumettre

vos notes directement à partir dudit gabarit. Sinon, vous pouvez choisir de prendre des notes par écrit et les retranscrire dans le gabarit en ligne après l'atelier.

### Gabarit de prise de notes numérique (remplissable en ligne)

Nous avons choisi d'utiliser Microsoft Forms. Ainsi vous pourrez y consigner vos notes pour chacune des thématiques sélectionnées, puis procéder directement à leur envoi. Les notes recueillies seront aussitôt transmises à la personne responsable de votre organisation.

Il vous sera facile de naviguer dans le formulaire en utilisant les boutons « précédent » et « suivant », sans craindre de perdre vos données. Cela vous permettra d'accéder à la thématique choisie et aux questions de discussion afférentes. Vous pouvez utiliser le même formulaire pour traiter plusieurs thématiques. Si vous n'avez pas le temps de répondre à une question, il vous suffira de laisser le champ vide.

**Une fois que vous avez complété et révisé vos notes, n'oubliez pas d'appuyer sur « envoyer ».**

Pour accéder au gabarit de prise de notes en ligne, cliquer sur celui correspondant à votre organisation syndicale.

**Point de vigilance :** il est important de sélectionner le formulaire de votre syndicat afin que les notes recueillies soient transmises à la personne responsable de votre organisation.

- [Gabarit de prise de notes en ligne de l'APTS;](#)
- [Gabarit de prise de notes en ligne de la CSD;](#)
- [Gabarit de prise de notes en ligne de la CSN;](#)
- [Gabarit de prise de notes en ligne de la CSQ;](#)
- [Gabarit de prise de notes en ligne de la FTQ;](#)
- [Gabarit de prise de notes en ligne de la FAE;](#)
- [Gabarit de prise de notes en ligne de la FIQ;](#)
- [Gabarit de prise de notes en ligne du SFPO;](#)
- [Gabarit de prise de notes en ligne du SPGQ;](#)
- [Gabarit de prise de notes en ligne pour les évènements en intersyndical.](#)

## MATÉRIEL REQUIS

### Pour les ateliers en présentiel

- Votre **ordinateur** pour prendre les notes, avoir accès aux documents et projeter des informations;
- Un **écran et projecteur** (idéalement) pour projeter la présentation PowerPoint;
- Une copie papier ou électronique du **Guide de consultation et des documents afférents**;
- Le **gabarit de prise de notes** (en imprimer quelques copies selon le nombre de personnes participantes, au cas où elles n'auraient pas apporté leur ordinateur portable);
- Des **stylos et du papier** pour identifier les tables, mais aussi afin que les personnes participantes puissent créer leur badge nominatif et prendre des notes;
- La liste des présences, au besoin.

### Pour les ateliers à distance

- Une copie papier ou électronique, selon votre préférence, du **Guide de consultation et des documents afférents**;
- La liste des présences, au besoin;
- Le numéro de téléphone ou l'adresse courriel du soutien technique en cas de problème informatique.

## GUIDE DE DISCUSSION PAR THÉMATIQUE

**Point de vigilance :** Les sous-questions peuvent être utilisées pour enrichir la discussion si nécessaire. Par conséquent, si vous jugez que la question principale a été suffisamment explorée, il n'est pas obligatoire de toutes les aborder.

### Les états généraux du syndicalisme (thématique générale)

Comme mentionné précédemment, cette thématique a été élaborée pour répondre aux besoins spécifiques de cette consultation. Celle-ci vise à permettre une réflexion large sur les défis et les enjeux auxquels fait face le mouvement syndical.

#### Questions de discussion

1. Comment se porte le mouvement syndical dans son ensemble?
  - a) *Quels sont les principaux défis et enjeux auxquels il fait face?*
  - b) *Comment évaluez-vous la santé démocratique du mouvement syndical?*
  - c) *Quels constats tirez-vous quant à l'état des relations intersyndicales?*
  - d) *Les syndicats sont-ils suffisamment représentatifs de la diversité de leurs membres?*
2. Qu'est-ce que les syndicats font bien et qu'est-ce qui pourrait être amélioré?
3. Êtes-vous optimistes ou pessimistes quant à l'avenir du syndicalisme québécois? Pourquoi?
  - a) *Qu'est-ce qui est déterminant pour le rapport de force des syndicats?*

## Le syndicalisme québécois dans la société

Le syndicalisme, dont les défis sont incontestables et dont certains disent qu'il est en crise, est représentatif d'une société elle-même en crise. La compréhension des tendances sociales actuelles et de ses enjeux et défis est alors cruciale pour faire avancer le mouvement syndical.

**Thèmes abordés :** l'évolution du marché de l'emploi, la hausse des inégalités socioéconomiques et politiques, le syndicalisme face aux politiques néolibérales et la montée de l'extrême droite.

### Questions de discussion

4. Compte tenu des transformations du marché de l'emploi (voir l'encadré ci-dessous), quels sont les principaux défis auxquels les syndicats sont confrontés?
  - a) *Est-ce que les structures et les modes d'organisation des syndicats sont adaptés pour faire face à ces transformations? Expliquer.*
5. Quelle place occupe la lutte contre les inégalités socioéconomiques et politiques au sein de votre organisation? Trouvez-vous que votre syndicat y consacre trop, suffisamment ou pas assez d'efforts? Expliquer.
  - a) *En quoi la négociation collective peut-elle aider à lutter contre ces inégalités?*
6. Quels sont les obstacles que les syndicats doivent surmonter afin de s'assurer que le syndicalisme maintienne un élan combatif et constructif?
7. Quel rôle les syndicats doivent-ils jouer face à la montée de l'extrême droite?

### **Mise en contexte : Les transformations du marché de l'emploi**

Parmi les principales transformations du marché de l'emploi, mentionnons le vieillissement de la population, la rareté de la main-d'œuvre dans certains secteurs, la hausse du nombre de personnes salariées issues de l'immigration, la transformation numérique, la désindustrialisation accrue, notamment du secteur manufacturier, et la crise environnementale.

Ces transformations s'inscrivent dans un contexte politique inquiétant pour le mouvement syndical. Depuis au moins une vingtaine d'années, les inégalités économiques se sont accentuées au Québec et la richesse s'est concentrée en un nombre de plus en plus restreint de personnes. Les gouvernements successifs ont adopté des lois nettement défavorables pour les syndicats et les personnes salariées. Récemment, on observe une montée de l'extrême droite, ce qui pourrait être une menace pour les syndicats.

## La vigueur syndicale

Malgré certains gains enregistrés au cours des dernières décennies, les syndicats font face à d'importants enjeux qui menacent leur influence : hostilité croissante, baisse du nombre de grèves, intensification des conflits de travail et des lock-out, stagnation ou diminution du taux de couverture syndicale. Il est alors essentiel que le mouvement syndical rétablisse un rapport de force lui permettant de jouer pleinement son rôle de fer de lance de l'amélioration des conditions de travail et de vie des travailleurs et des travailleuses.

**Thèmes abordés :** l'avantage syndical, les arrêts de travail, la couverture syndicale et la syndicalisation.

## Questions de discussion

8. Est-ce que la grève est un bon moyen d'améliorer le sort des travailleuses et des travailleurs syndiqués ?
  - a) *Qu'est-ce qui explique la diminution du nombre de grèves depuis les dernières décennies ? Diriez-vous que ça vaut encore la peine de faire grève ?*
  - b) *Quels sont vos autres observations ou commentaires par rapport aux arrêts de travail ?*
9. Est-ce que les syndicats consacrent suffisamment de temps et de ressources à syndiquer de nouveaux groupes ?
  - a) *Pourquoi est-ce difficile de syndiquer de nouveaux groupes ?*
  - b) *Qu'est-ce qui, selon vous, explique la baisse du taux de couverture syndicale dans le secteur privé ?*
  - c) *Qu'est-ce que les syndicats peuvent mieux faire pour accueillir de nouvelles personnes au sein de leurs rangs ?*
10. À votre avis, les avantages liés à la syndicalisation sont-ils plus importants de nos jours ou étaient-ils plus marqués par le passé ?
  - a) *Est-il plus difficile qu'avant de faire valoir l'avantage syndical ? Expliquer.*

## Le modèle de relations de travail

Les lois qui régissent les rapports collectifs du travail encadrent non seulement la manière dont se pratique et se vit le syndicalisme, mais elles exercent également une influence directe sur sa vitalité, son influence et son rapport de force. Malgré un modèle plus favorable qu'ailleurs au Canada et aux États-Unis, il reste imparfait. Sans compter que les droits syndicaux ne cessent d'être la cible d'attaques des gouvernements depuis les dernières années.

Dans le cadre de cette thématique, les personnes participantes seront invitées à réfléchir aux défis auquel fait face le modèle de relations de travail actuel.

## Questions de discussion

11. Qu'est-ce qui fonctionne bien et moins bien par rapport aux lois qui encadrent les relations de travail et les activités syndicales ?
12. Est-ce que le mouvement syndical a consacré suffisamment d'efforts pour bâtir un rapport de force afin de modifier favorablement les lois du travail ?
13. Quelles menaces anticipez-vous au cours des prochaines années par rapport à l'encadrement législatif des syndicats ?

## Questions de relance (au besoin)

Selon les réalités et les préoccupations de votre organisation, vous pouvez susciter la réflexion du groupe quant à plusieurs aspects du modèle de relations de travail. Notamment, en ce qui concerne:

- *Les impacts de la présence de régimes particuliers (R-20, secteurs public et parapublic, Code canadien du travail, fonction publique fédérale, RI-RTF, etc.) ;*
- *Le régime de négociation dans les secteurs public et parapublic ;*
- *L'arbitrage de griefs et les conséquences de la judiciarisation des relations de travail ;*
- *Les contraintes au droit de grève ;*
- *L'accréditation pour un seul employeur ;*
- *Les dispositions anti-briseurs de grève ;*
- *L'absence de droits syndicaux pour les personnes non syndiquées ;*
- *L'accès restreint au syndicalisme dans certains secteurs de l'économie ;*
- *Le déplafonnement de la durée des conventions collectives.*

## Le rôle politique des syndicats

Bien que les organisations syndicales soient par définition des organisations politiques considérant leur nature démocratique et revendicatrice, leur degré d'implication politique ainsi que la nature de cette dernière constituent des questionnements qui reviennent de façon cyclique.

**Thèmes abordés :** l'action politique des syndicats, leurs relations avec l'État et le gouvernement et l'éducation politique des membres.

### Questions de discussion

14. Quelle place occupent les enjeux sociopolitiques dans les activités internes et externes de votre syndicat (instances, sorties médiatiques, médias sociaux, travail au quotidien, etc.) ? Diriez-vous que ces enjeux prennent trop, suffisamment ou pas assez de place ? Expliquer.
15. Diriez-vous que votre organisation participe trop peu, de façon adéquate ou trop au dialogue social avec l'État ? *Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), le dialogue social renvoie à « tout type de négociation, de consultation et d'échange d'informations entre ou parmi les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale »<sup>2</sup>.*
16. Comment percevez-vous les initiatives syndicales en période électorale ?
  - a) *Si votre organisation syndicale a l'habitude de prendre de telles initiatives, diriez-vous que celles-ci sont généralement bien ou mal perçues au sein de votre syndicat ?*
  - b) *Est-ce que votre organisation entretient des liens plus ou moins directs avec des partis politiques ? Est-ce souhaitable et si oui, sous quelles formes ?*
17. Quelle place occupe l'éducation politique au sein de votre organisation syndicale ? Diriez-vous que votre syndicat consacre trop, suffisamment ou pas assez d'efforts en matière d'éducation politique ? Expliquer.
  - a) *Quelle(s) formation(s) votre syndicat propose-t-il en lien avec le rôle politique des organisations syndicales ou des enjeux politiques ?*

---

<sup>2</sup> Organisation internationale du travail (OIT). *Dialogue social et tripartisme*. <https://www.ilo.org/fr/themes-et-secteurs/dialogue-social-et-tripartisme>

## La représentativité et le sentiment d'appartenance des membres

Une saine démocratie, un fort sentiment d'appartenance et une bonne représentation sont des éléments essentiels afin que les syndicats jouent efficacement leur rôle et exercent un bon rapport de force. Cependant, plusieurs défis persistent, notamment, en ce qui concerne l'organisation des instances, la participation et l'implication des membres, la mobilisation, la communication à l'ère du numérique et la légitimité des syndicats.

**Thèmes abordés :** la démocratie et la participation syndicales, les défis de la mobilisation, les barrières au militantisme et l'implication des membres dans la prise de décisions.

### Questions de discussion

18. Que représente, pour vous, la démocratie syndicale à chaque niveau de la structure de votre organisation?
  - a) *Que pensez-vous de la place qui est faite à la démocratie dans votre syndicat?*
  - b) *De quelle manière êtes-vous consulté en amont des prises de décisions? Quelles sont vos attentes en matière de consultation?*
  - c) *De quelle manière pouvez-vous exprimer votre désaccord avec une décision prise par votre syndicat?*
19. Quel niveau de compréhension avez-vous des décisions prises par votre organisation syndicale?
  - a) *Quelles sont les raisons qui expliquent que vous comprenez bien ou pas les décisions prises par votre syndicat?*
20. Avez-vous l'impression que votre syndicat comprend bien vos besoins? Qu'il vous représente bien?
  - a) *Quelles sont, selon vous, les barrières à la mobilisation et à l'implication syndicales?*

## L'évolution des relations intersyndicales

Au Québec, le syndicalisme se distingue par une grande diversité d'organisations aux structures et cultures variées. Malgré leurs différences, ces dernières partagent des valeurs et des intérêts communs, bien que leurs stratégies et la manière de concevoir ces intérêts divergent parfois. En plus de participer à des coalitions et de mener à l'occasion des négociations conjointes, les syndicats ont démontré à plusieurs reprises leur capacité à faire preuve d'une grande unité et de solidarité. Comprendre leurs relations est essentiel à leur évolution.

**Thèmes abordés :** les relations intersyndicales, le pluralisme syndical, le maraudage et les alliances.

### Questions de discussion

21. Le pluralisme syndical est-il une force ou une faiblesse? Pourquoi? Selon l'Office québécois de la langue française, le pluralisme syndical renvoie à une « *situation existant lorsque, dans un même pays, dans une même région, dans une même industrie ou un même établissement, deux ou plusieurs syndicats [...] groupent des travailleurs qui pourraient tout aussi bien faire partie de l'un ou l'autre syndicat*<sup>3</sup>. »
22. Les relations intersyndicales se sont-elles améliorées ou détériorées depuis les dernières années?
  - a) Diriez-vous que les syndicats québécois forment un mouvement uni, ou bien représentent-ils un ensemble d'organisations aux intérêts variés? Pourquoi?
23. Que pensez-vous des alliances entre syndicats?
  - a) Dans quels cas sont-elles pertinentes ou non? Des exemples?
24. Quels constats tirez-vous sur le maraudage?
  - a) Est-ce un irritant majeur?
  - b) Est-il en hausse ou en baisse?

---

<sup>3</sup> OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE (OQLF) *Pluralisme syndical*, Grand dictionnaire terminologique, [En ligne] [<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8470300/pluralisme-syndical#:~:text=Le%20pluralisme%20syndical%20suppose%20l,au%20niveau%20de%20l'action>].

## Les syndicats et les groupes historiquement discriminés

La composition des organisations syndicales a évolué considérablement au cours des dernières années. Les états généraux du syndicalisme constituent une occasion pour les syndicats de se questionner sur les façons d'être encore plus représentatifs et les manières de lever les obstacles à la participation des groupes historiquement discriminés, incluant les femmes. Leur rôle dans la lutte contre les discriminations, les préjugés et le racisme demeure également un défi crucial.

**Thèmes abordés :** la représentation et la participation, les barrières à leur implication et le rôle des syndicats en matière d'inclusivité et de lutte contre la discrimination et le racisme.

Les comités nationaux (par exemple, condition féminine, diversité, communautés autochtones, jeunes) sont invités à adapter les questions de discussion pour mieux refléter les enjeux qu'ils traitent.

### Questions de discussion

25. Estimez-vous que les organisations syndicales sont représentatives de la population québécoise? Et quant à votre syndicat, estimez-vous qu'il est représentatif de ses membres?
26. Quelles sont les barrières à la syndicalisation des groupes historiquement discriminés?
27. Quelles sont les barrières quant à leur participation et leur implication syndicales?
  - a) *Diriez-vous que votre syndicat a consacré trop, suffisamment ou pas assez d'efforts pour favoriser la participation et l'implication de ces groupes?*
28. Quel est le rôle des syndicats dans la lutte contre les inégalités, notamment, les inégalités raciales et celles fondées sur le genre et l'orientation sexuelle?
  - a) *Quelle place les enjeux et les revendications liés à la lutte contre ces inégalités occupent-ils au sein de votre organisation syndicale?*
  - b) *Comment votre syndicat sensibilise-t-il ses membres face aux enjeux touchant ces groupes?*

## ANNEXES

## Liste des personnes-ressources par organisation

- APTS: Catheryn Roy-Goyette, [crgoyette@aptsq.com](mailto:crgoyette@aptsq.com)
- CSD : Samuel-Élie Lesage, [lesage@csd.qc.ca](mailto:lesage@csd.qc.ca)
- CSN : Samuel Courtemanche, [samuel.courtemanche@csn.qc.ca](mailto:samuel.courtemanche@csn.qc.ca)
- CSQ: Christine Marceau, [marceau.christine@lacsq.org](mailto:marceau.christine@lacsq.org)
- FTQ : Serge Beaulieu, [sbeaulieu@ftq.qc.ca](mailto:sbeaulieu@ftq.qc.ca)
- FAE : Marie-Ève Rancourt, [me.rancourt@lafae.qc.ca](mailto:me.rancourt@lafae.qc.ca)
- FIQ: David Morneau, [dmorneau@fiqsante.qc.ca](mailto:dmorneau@fiqsante.qc.ca)
- SFPQ : Annabelle Podlasiewicz, [annabelle.podlasiewicz@sfpq.qc.ca](mailto:annabelle.podlasiewicz@sfpq.qc.ca)
- SPGQ: Jean-Francois Landry, [egsyndicalisme@spgq.qc.ca](mailto:egsyndicalisme@spgq.qc.ca)

## Exemples d'horaire d'ateliers de consultation

### Atelier d'une demi-journée (avec 2 thématiques)

Heure	Activité
8 h 45	Arrivée des personnes participantes
9 h 00	Mot de bienvenue
9 h 05	Présentation du déroulement de l'activité de consultation <i>Si le nombre de personnes participantes le permet (20 personnes et moins), vous pouvez procéder à un rapide tour de table.</i>
9 h 15	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 1 <sup>re</sup> thématique choisie
10 h 15	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
<b>10 h 30</b>	<b>Pause santé (15 minutes)</b>
10 h 45	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 2 <sup>e</sup> thématique choisie
11 h 45	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
12 h 00	Remerciement et mot de la fin

### Atelier d'une demi-journée (avec 3 thématiques)

Heure	Activité
8 h 45	Arrivée des personnes participantes
9 h 00	Mot de bienvenue
9 h 05	Présentation du déroulement de l'activité de consultation <i>Si le nombre de personnes participantes le permet (20 personnes et moins), vous pouvez procéder à un rapide tour de table.</i>
9 h 15	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 1 <sup>re</sup> thématique choisie
10 h 00	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
<b>10 h 15</b>	<b>Pause santé (15 minutes)</b>
10 h 30	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 2 <sup>e</sup> thématique choisie
11 h 15	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
11 h 30	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 3 <sup>e</sup> thématique choisie
12 h 15	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
12 h 30	Remerciements et mot de la fin

## Atelier d'une journée complète (avec 4 thématiques)

Heure	Activité
8 h 45	Arrivée des personnes participantes
9 h 00	Mot de bienvenue
9 h 05	Présentation du déroulement de l'activité de consultation <i>Si le nombre de personnes participantes le permet (20 personnes et moins), vous pouvez procéder à un rapide tour de table.</i>
9 h 15	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 1 <sup>re</sup> thématique choisie
10 h 15	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
<b>10 h 30</b>	<b>Pause santé (15 minutes)</b>
10 h 45	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 2 <sup>e</sup> thématique choisie
11 h 45	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
<b>12 h 00</b>	<b>Dîner (1 h 15 minutes)</b>
13 h 15	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 3 <sup>e</sup> thématique choisie
14 h 15	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
<b>14 h 30</b>	<b>Pause santé (15 minutes)</b>
14 h 45	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 4 <sup>e</sup> thématique choisie
15 h 45	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
16 h 00	Remerciements et mot de la fin

## Atelier d'une journée complète (avec 6 thématiques)

Heure	Activité
8 h 45	Arrivée des personnes participantes
9 h 00	Mot de bienvenue
9 h 05	Présentation du déroulement de l'activité de consultation <i>Si le nombre de personnes participantes le permet (20 personnes et moins), vous pouvez procéder à un rapide tour de table.</i>
9 h 15	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 1 <sup>re</sup> thématique choisie
10 h 00	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
<b>10 h 15</b>	<b>Pause santé (15 minutes)</b>
10 h 30	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 2 <sup>e</sup> thématique choisie
11 h 15	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
11 h 30	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 3 <sup>e</sup> thématique choisie
12 h 15	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
<b>12 h 30</b>	<b>Dîner (1 h 15 minutes)</b>
13 h 45	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 4 <sup>e</sup> thématique choisie
14 h 30	Synthèse ou retour en grand groupe (si les discussions ont eu lieu en sous-groupes)
<b>14 h 45</b>	<b>Pause santé (15 minutes)</b>
15 h 00	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 5 <sup>e</sup> thématique choisie
15 h 45	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
16 h 00	Questionnement en plénière ou en sous-groupes sur la 6 <sup>e</sup> thématique choisie
16 h 45	Synthèse ou retour en grand groupe (si questionnement en sous-groupes)
17 h 00	Remerciements et mot de la fin

## Consignes et conditions de succès pour une consultation en ligne réussie

### 1. Soyez à l'heure

Veillez-vous connecter une quinzaine de minutes à l'avance, afin que nous puissions débiter à l'heure prévue. Nous ne pourrions pas aborder autant de contenu avec la consultation en ligne que nous le ferions en personne, nous voulons profiter au maximum de tout le temps dont nous disposons.

### 2. Mettez de côté toutes distractions

Désactivez les messages texte et les alertes courriel. Des temps de pause seront prévus, s'il y a lieu, pour vous permettre de prendre vos messages et de répondre aux plus urgents.

### 3. Testez votre micro et votre caméra au préalable

### 4. Soyez prêts à être en vidéo pendant toute la consultation

Personne ne peut participer sans vidéo, tout le monde ouvre sa caméra, cela rend notre approche plus dynamique. Avec les questions prévues en groupe et parfois en sous-groupes, la participation de chacun est grandement encouragée.

### 5. Participez Idéalement à la consultation via un ordinateur

Pour une meilleure expérience interactive, l'utilisation d'un ordinateur est fortement recommandée. S'il vous est impossible d'y avoir accès, la consultation est disponible via une tablette ou un téléphone. Évitez de passer par le navigateur Internet Explorer, utilisez plutôt Chrome, Firefox ou Edge.

### 6. Matériel de consultation

Un lien vous sera acheminé pour faire état des travaux de votre atelier. Si vous prenez des notes électroniques, prévoyez un 2<sup>e</sup> écran.

### 7. Civilité dans les discussions

Le respect et l'écoute sont essentiels dans les discussions. Les désaccords sont normaux et font même avancer les débats et les points de vue tant qu'ils sont exprimés de façon respectueuse et constructive.