



Comité Consultatif
Personnes handicapées

**ACCOMPAGNER LES SYNDICATS EN MATIÈRE D'INTÉGRATION,
DE RÉINTÉGRATION ET DE MAINTIEN EN EMPLOI
DES PERSONNES HANDICAPÉES**
Diagnostic et éléments de faisabilité

MAI 2022

Table des matières

CONTRIBUTION	3
1 MISE EN CONTEXTE	4
1.1 L’avis sur l’accompagnement des milieux de travail en matière d’intégration, de réintégration et de maintien en emploi des personnes handicapées	4
1.2 Le 5 à 7 pour la FTQ	5
1.3 La constitution d’un Comité de travail	5
1.4 Une consultation complémentaire	6
2 BESOINS D’ACCOMPAGNEMENT DES SYNDICATS	6
2.1 Besoins afférents à l’intégration, la réintégration et le maintien en emploi des personnes handicapées	7
2.2 Besoins liés à certaines catégories des Services aux entreprises	7
2.2.1 Sensibilisation et information	7
2.2.2 Mobilisation.....	8
2.2.3 Formation	9
2.3 Besoins en lien avec les différentes responsabilités syndicales et besoins complémentaires. Hiérarchisation et priorisation	9
2.3.1 Capitaliser sur les bonnes pratiques.....	9
2.3.2 Négocier des conventions collectives inclusives	10
2.3.3 Offrir des services syndicaux accessibles aux membres en situation de handicap.....	11
2.3.4 Accroître une représentation des PSH dans les instances syndicales.....	11
2.3.5 Travailler localement en collaboration avec les SSMO-PH.....	12
2.3.5 Hiérarchisation et priorisation des besoins.....	12
3 ACTEURS SYNDICAUX À ACCOMPAGNER ET-OU ALLIÉS DANS L’ACCOMPAGNEMENT	13
4 PROPOSITIONS D’ACCOMPAGNEMENT DES SYNDICATS	15
4.1 CHANTIER 1. Capitaliser pour partager et inspirer	15
4.2 CHANTIER 2. Former pour outiller	17
4.3 CHANTIER 3. Collaborer pour intégrer et maintenir en emploi des PH	18

CONTRIBUTION

■ Synthèse, analyse et rédaction : Pascale Chanoux, coordonnatrice du CCPH.

■ Discussions, orientations et suivis tout au long des travaux: les membres du Comité de travail, soit :

- Isabelle-Line Hurtubise (CSQ)

- Isabelle Senneville (référée par le ROSEPH). A compter de novembre 2021

- Et Myriam Zaïdi (FTQ).

■ Nous tenons également à remercier sincèrement :

- les deux conseillers syndicaux qui ont participé à l'entrevue collective;

- et tous les autres acteurs et actrices, qui de près ou de loin, ont alimenté par leurs données ou leurs points de vue ce rapport.

1 MISE EN CONTEXTE

Cette partie fait un historique des différents travaux qui ont permis de préciser comment on peut accompagner les syndicats en matière d'intégration, de réintégration et de maintien en emploi des personnes handicapées. Elle présente par là-même les différentes sources qui alimentent ce document.

1.1 L'avis sur l'accompagnement des milieux de travail en matière d'intégration, de réintégration et de maintien en emploi des personnes handicapées

Vu le taux de couverture syndicale élevé au Québec (vs en Amérique du Nord), cet avis - déposé en mai 2019 - situait dès le départ les syndicats, au même titre que les employeurs, comme des acteurs incontournables en matière d'emploi des personnes handicapées (PH).

Pour consulter l'avis : <https://ccpersonneshandicapees.com/wp-content/uploads/2019/11/AVIS-CCPH-Accompagnement-des-MT-Mai-2019.pdf>

Cet avis, pour lequel plusieurs acteurs syndicaux avaient été interviewés, faisait plusieurs constats importants parmi lesquels:

- les employeurs et les syndicats partagent, dans une certaine mesure, des besoins similaires en matière de sensibilisation, d'information et de formation, mais ils ont besoin d'être outillés différemment car leurs rôles et responsabilités ne sont pas les mêmes dans l'entreprise;
- c'est un enjeu pour les centrales syndicales de mobiliser, au-delà d'elles-mêmes, leurs fédérations, leurs instances régionales et leurs syndicats locaux;
 - . Pour devenir un facilitateur et non un obstacle dans ces domaines (intégration, réintégration et maintien en emploi) , le syndicat local a besoin d'être accompagné, au-delà de l'aide technique que lui fournit parfois sa centrale syndicale, sa fédération et/ou son bureau régional.
 - . Il faut accompagner les grandes centrales pour leur permettre de mieux aider leurs syndicats affiliés dans ces domaines. Elles semblent pas ou peu mobilisées pour le faire jusqu'à présent.
- à l'heure actuelle, les syndicats sont beaucoup moins accompagnés que les employeurs par l'Offre de services aux entreprises disponible à Emploi-Québec, à la CPMT ou au MTESS.

L'avis aboutissait ainsi notamment à la recommandation 9 suivante « *Afin de favoriser dans les milieux syndiqués, d'une part, l'implication et la prise en charge par les syndicats locaux dans/de certains volets de l'intégration, la réintégration et du maintien en emploi des travailleurs handicapés et d'autre part, la participation des travailleurs handicapés syndiqués à la vie syndicale de leur entreprise, rendre disponible et accessible du soutien en conséquence.* » .

Lors du traitement de l'avis, cette recommandation n'a pas été retenue par l'Assemblée délibérante de la CPMT mais elle a attiré l'attention de la DPES lors d'une rencontre ultérieure, organisée par la CPMT. Et il a été convenu que le CCPH fournirait à la Direction et à la CPMT des éléments d'opérationnalisation de la recommandation. Cette activité fût donc inscrite dans son plan d'action 21-22.

1.2 Le 5 à 7 pour la FTQ

Dans la continuité de l'avis précédemment cité, le CCPH a été invité à donner un atelier aux syndicats affiliés de la FTQ.

Pour plus de détails sur cet atelier: <https://ccpersonneshandicapees.com/webinaire-sur-l'accompagnement-des-syndicats-en-matiere-d'integration-de-reintegration-et-de-maintien-en-emploi-des-ph/>

La tenue de cet atelier a permis au CCPH de revenir sur les besoins d'accompagnement des syndicats identifiés dans l'avis, de les formaliser davantage et de dégager plusieurs pistes d'action possibles pour le futur. Voir document ci-dessous.

CONCLUSION
Un agenda pour le futur

EN CAPITALISANT SUR LES BONNES PRATIQUES DANS LES SYNDICATS AFFILIÉS ET EN LES METTANT EN COMMUN

- Se sensibiliser, s'informer, se former.
- Négocier des conventions collectives inclusives.
- Dans les organisations soumises aux programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAE), devenir un acteur proactif dans la mise en œuvre et le suivi de ces programmes.
- Offrir des services syndicaux accessibles aux membres en situation de handicap.
- Assurer une représentation des PSH dans les instances syndicales.
- Travailler localement en collaboration avec les Services spécialisés de main d'œuvre Personnes handicapées (SSMO-PH)

Ces différentes pistes d'action ont servi de fils conducteurs pour les travaux engagés menant à la production de ce document et il y sera donc fait référence à de nombreuses reprises dans cette publication.

1.3 La constitution d'un Comité de travail

Pour mener à bien ces travaux, le CCPH s'est doté d'un Comité de travail ad hoc constitué des deux membres syndicaux siégeant au CC ainsi que d'une personne externe au CC mais « représentant » les SSMO-PH (qui y siègent par le biais de leur regroupement).

Accompagné par la coordonnatrice, ce Comité de travail s'est réuni à quatre reprises (à raison de deux heures à chaque fois), au courant de l'année 21-22.

Cela a grandement permis de pousser la réflexion, notamment sur les questions suivantes:

- quelle validation et quelle priorisation pour les besoins d'accompagnement? Ces besoins sont-ils similaires d'un syndicat à l'autre?
- qui doit être accompagné et par qui?
- comment répondre à ces besoins par l'offre de services gouvernementale actuelle ou par une offre future?

La contribution des membres de ce comité a donc été essentielle pour la production de ce document.

1.4 Une consultation complémentaire

Lors de la première rencontre du Comité de travail, les deux membres syndicaux ont exprimé le souhait de consulter leur base (acteurs sur le terrain) pour « valider » les besoins d'accompagnement exprimés dans l'avis et les pistes d'action avancées lors de l'atelier.

Faute de temps et de moyens, une consultation large s'avérait impossible mais l'une des deux centrales syndicales a quand même pu organiser une entrevue collective avec deux de ses syndicats affiliés, appartenant à des secteurs d'activité complètement différents.

Cette entrevue de trois heures avec ces conseillers syndicaux a été extrêmement riche et elle a permis :

- de recueillir leurs réalités et leurs perceptions des domaines traités;
- d'illustrer et de nuancer davantage notre connaissance et notre compréhension des besoins d'accompagnement;
- d'obtenir leurs réponses aux questions posées (voir ci-dessus, partie 1.3);
- de repérer dans leur discours certains éléments de faisabilité d'un futur accompagnement.

De nombreux éléments issus de cette rencontre sont donc utilisés dans le cadre de ce rapport.

2 BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT DES SYNDICATS

Ces besoins d'accompagnement se retrouvent au croisement :

- non seulement des rôles et places des syndicats qu'ils prennent ou pourraient prendre en matière d'intégration, de réintégration et de maintien en emploi des personnes handicapées;
- mais également de certaines catégorisations utilisées par les Services aux entreprises d'Emploi Québec et reprises dans l'Avis (ex. besoin de formation);
- ainsi que finalement de la typologie qui est ressortie de la préparation de l'atelier et qui sont plus directement liés aux responsabilités syndicales (ex. négociation des conventions collectives inclusives).

Cette partie synthétise le matériel recueilli au fil des travaux et propose aussi une hiérarchisation et une priorisation de ces besoins.

2.1 Besoins afférents à l'intégration, la réintégration et le maintien en emploi des personnes handicapées

En matière d'*intégration*, il faut distinguer le *recrutement-la sélection* de l'*accueil et de l'intégration* du nouvel employé.

. Pour l'instant, le champ de l'*embauche* semble celui le moins investi par les syndicats, l'existence de postes disponibles variant d'un milieu de travail (MT) à l'autre mais surtout celui-ci étant vu comme se situant au cœur du droit de gérance de l'employeur et les syndicats étant pas (ou très peu) associés aux Programmes d'accès à l'égalité (PAE) dans les organismes publics. Mais cela pourrait changer à l'avenir du fait de la négociation des exigences d'entrée dans les postes dans le cadre des conventions collectives (CC) et de la rareté de main d'œuvre qui peut avoir des impacts négatifs sur les conditions de travail de la main d'œuvre déjà en place. D'une façon générale, comment le syndicat peut-il aider à ouvrir l'embauche?

. Le champ de l'*accueil et de l'intégration* est par contre plus investi par les syndicats mais il l'est diversement, cela pouvant aller de la défense des droits du nouvel employé à son jumelage avec un mentor syndiqué¹ en passant par le soutien par un délégué social.

Dans ces deux champs, le syndicat doit pouvoir faire face à des enjeux liés à l'auto divulgation par la PH de son handicap, aux attitudes des différents acteurs vis-à-vis des PH et à la mise en place éventuelle d'accommodements raisonnables (question particulièrement sensible quand il s'agit de redécouper les tâches).

A contrario, l'intervention du syndicat dans les champs de la *réintégration et du maintien en emploi* semble déjà importante, plus officielle et partagée d'une centrale syndicale à l'autre, notamment dans l'accompagnement:

- par un délégué syndical d'un travailleur de retour au travail après une lésion professionnelle qui l'a handicapé (ex. négociation des adaptations éventuelles avec l'employeur);
- par un délégué social d'un travailleur ayant un trouble de santé mentale (ex. référence à des ressources externes) - et dans une moindre mesure de son employeur -.

Ces champs intègrent aussi la question de la promotion ou progression professionnelle.

Dans tous ces cas, la question des adaptations peut être centrale si la PH a des besoins particuliers et l'on note encore une certaine incompréhension du rôle syndical en matière d'accommodement raisonnable.

2.2 Besoins liés à certaines catégories des Services aux entreprises

2.2.1 Sensibilisation et information

Ces besoins sont d'autant plus importants que les instances syndicales ne sont pas encore engagées dans la question des PH mais il est étonnant de constater la pérennité de tels besoins

¹ Ce mentor, mis en place par un des syndicats rencontrés, est une personne sensibilisée aux PH (ex. de par son environnement familial), plus âgée et expérimentée que le nouvel employé et sans lien hiérarchique avec lui. Il est volontaire pour assurer sa formation technique et est libéré officiellement pour le faire. Ce rôle semble valoriser ceux qui l'exercent.

chez des acteurs qui le sont pourtant depuis longtemps (ex. persistance de certains stéréotypes à l'égard des PH).

Le syndicat doit par exemple être sensibilisé sur les personnes handicapées elles-mêmes (distinguer les personnes des travailleurs en situation de handicap), sur leurs diversité et particularités pour mieux les connaître et comprendre. Il doit notamment être informé sur les lois qui s'appliquent aux PH (ex. PAE) incluant la notion d'accommodement raisonnable, sur les services, programmes et mesures les concernant, sur les ressources existantes, etc.

Il est intéressant de penser à des moyens alternatifs de sensibilisation propres au monde syndical. Ex. manifestations diverses de solidarité auxquelles participent différents syndicats locaux dont certains ont des membres avec incapacité et d'autres pas (comme autant d'occasions de contacts).

Sensibilisation et information peuvent conduire à la mobilisation mais il faut veiller à ne pas surinformer les acteurs syndicaux.

2.2.2 Mobilisation

La mobilisation autour de l'emploi des PH doit idéalement traverser toute la structure syndicale (variable d'une centrale à l'autre) et il est important que la stratégie de mobilisation tienne compte de cette dernière. Certains syndicats sont plus centralisés que d'autres.

Il est intéressant de constater qu'à la FTQ, un projet-pilote² a pris à la fois la forme d'une mobilisation top-down (du central aux syndicats locaux) et d'une mobilisation indépendante du central notamment d'un syndicat affilié.

Dans les deux cas, on ne peut que noter les efforts qu'il a fallu y consacrer (il s'agit d'une démarche de développement organisationnel s'inscrivant dans la durée) et la fragilité de la mobilisation obtenue : celle-ci peut tomber du fait du financement et de ressources non récurrentes ou que le dossier n'est rattaché qu'à quelques personnes dans la structure qui peuvent changer.

La mobilisation soulève plusieurs questions : faut-il adopter une approche up-down ou down-up ou les deux? Dans le cas de la première approche, comment procéder pour que la mise à contribution des différents acteurs se fasse quand même sur une base volontaire? Comment installer une mobilisation de façon structurante? L'expérience de mobilisation des uns peut-elle être utile aux autres (que ça soit au sein d'une même centrale syndicale – entre syndicats affiliés - ou en inter-centrale)?

Dans ce domaine, il reste enfin à produire (ou compléter) un argumentaire social (l'équivalent du business-case PH des employeurs) qui sache convaincre les différentes parties prenantes de s'engager dans l'action. En effet, le monde syndical se distingue par sa mission sociale, basée sur la dignité et les droits des travailleurs, des valeurs de justice sociale, etc. Outre la rareté de main

² Un projet d'envergure a été soutenu financièrement par des fonds publics entre 2008 et 2012. Il s'agit du *Projet-Pilote FTQ/ROSEPH* intitulé « *Travaillons ensemble* » qui a notamment permis :

- de mobiliser, au-delà de la centrale, les fédérations, les instances régionales et les syndicats locaux (or c'est un enjeu pour plusieurs centrales syndicales);
- de mettre en place une approche tripartite (employeur/syndicat/SSMO-PH) gagnante permettant de mobiliser concrètement dans les entreprises tous ces acteurs autour de l'insertion de personnes handicapées.

d'œuvre (et ses conséquences pour les MT) qui pourrait constituer un argument valable pour tous, il est fort probable que la principale porte d'entrée dans le dossier ne soit pas la même pour tous (ex. travaux antérieurs conduits pour d'autres groupes sous-représentés, problèmes liés à un enjeu de SST et à la réintégration, types de handicap plus présents dans certains milieux).

Il est primordial de rattacher ce dossier aux préoccupations actuelles des instances syndicales. En effet, cette réalité peut déjà être le vécu quotidien des milieux de travail du fait des nombreuses problématiques de santé mentale et du vieillissement des travailleurs aux prises avec une condition physique qui décline en raison de l'apparition de maladies.

2.2.3 Formation

L'ampleur des besoins de formation ainsi que le nombre et la diversité des acteurs syndicaux à former, mis de l'avant dans l'Avis, se sont vus confirmer par la suite.

De très nombreuses questions se sont posées dans ce domaine dont une essentielle : jusqu'où faut-il former les acteurs syndicaux et donc sur quoi faut-il les former? Il ne semble pas nécessaire de former des « experts du handicap en emploi » car ces derniers existent déjà, en la « personne » des Services spécialisés de main d'œuvre PH (SSMO-PH). Par contre, les acteurs syndicaux doivent en devenir de bons généralistes et être outillés pour pouvoir exercer leurs principales fonctions syndicales de façon équitable vis-à-vis des personnes et travailleurs handicapés.

Il y a par ailleurs des services d'éducation ou de formation et des équipes de formation aux différents niveaux des centrales syndicales et il sera indispensable de travailler ce volet avec eux.

Tous offrent des formations générales pour exercer certaines fonctions syndicales (ex. être délégué syndical ou négocier une convention collective) et certains, des formations générales en diversité. Il va falloir réfléchir la pertinence :

- soit de développer des formations spécifiques portant sur les PH³;
- soit de greffer une dimension PH aux formations déjà existantes;
- soit de faire les deux, dépendamment des sujets abordés.

Comme la sensibilisation et l'information évoquées plus haut, la formation peut aussi être source de mobilisation.

2.3 Besoins en lien avec les différentes responsabilités syndicales et besoins complémentaires. Hiérarchisation et priorisation

2.3.1 Capitaliser sur les bonnes pratiques

Le projet-pilote, conduit à la FTQ, a amplement été abordé dans l'Avis; il était d'une grande richesse et a constitué une pépinière pour de nombreuses bonnes pratiques. Pourtant, il n'a pas eu véritablement d'effets structurants à la FTQ et encore moins dans les autres centrales syndicales car il n'a fait l'objet ni d'une valorisation ni d'un transfert. Étant donné les moyens investis dans un tel projet, l'Avis regrettait ainsi que ses résultats n'aient pas été capitalisés (par exemple, la plupart des collaborations entre syndicats locaux et SSMO-PH n'ont pas perduré au-delà du projet-pilote).

³ Il serait notamment intéressant que les acteurs syndicaux développent une compréhension plus large de ce qu'est une situation de handicap et de l'incidence que cela peut prendre dans la vie des travailleurs.

Tous les travaux qui ont été conduit après l'Avis ont confirmé que les instances syndicales sont à des stades extrêmement divers quant à la question des PH. Certaines sont au balbutiement, d'autres sont très avancées et cela varie également selon que l'on parle d'intégration, de réintégration et/ou de maintien en emploi. Ainsi, l'obligation de défendre un membre qui se retrouve en situation de handicap est très balisé juridiquement. En ce sens, les syndicats se doivent de défendre pour leurs membres des accommodements favorisant leur réintégration ou leur maintien en emploi par différentes formules : prolongation de congé, réaffectation à des tâches tout en gardant l'ancienneté, etc. Il y a toute une jurisprudence qui documente les cas par cas.

Pour gagner du temps et faire avancer plus vite le dossier, une documentation, une valorisation et une circulation des réflexions, des expériences, des bons coups et pratiques apparaissent essentielles. Il faut mettre l'expertise développée par exemple au service de l'ensemble des syndicats affiliés d'une même centrale ou au service de l'ensemble des centrales syndicales (en adoptant une approche intersyndicale), si tant est que le transfert d'une instance syndicale à l'autre soit possible et pertinent. Il existe une base commune à toutes les instances syndicales et il s'agit de l'identifier.

Il est intéressant de noter que certaines centrales syndicales ont développé une expertise importante ainsi que des bonnes pratiques et des outils autour d'une autre population sous-représentée qui est celle des LGBTQ+. Comment tabler sur tous ces travaux pour aller vers ...et faire avancer la question des PH. Ce qui est utile pour la population LGBTQ+ pourrait-il l'être pour les PH, transférabilité des bonnes pratiques?

2.3.2 Négociateur des conventions collectives inclusives

La question des conventions collectives a été largement traitée dans l'Avis, plusieurs employeurs ou d'autres acteurs trouvant dans certaines de leurs clauses des obstacles à l'intégration, à la réintégration et au maintien en emploi des PH, notamment quand la PH a des besoins particuliers d'adaptation.

Dans le milieu syndical, les questions de l'introduction des droits de la personne dans les conventions collectives et du caractère plus ou moins inclusif de celles-ci ne datent pas d'hier mais sur le terrain, les situations à ce propos sont très diverses :

- Certains estiment qu'une convention qui bannit la discrimination d'une façon générale ainsi que le harcèlement psychologique est suffisante pour englober la réalité des PH.
- Dans d'autres milieux où il y a des travailleurs handicapés, des lettres d'entente sont signées, répondant à certains de leurs besoins. On peut qualifier une telle approche d'intégrative car apportant une réponse ad hoc à un individu singulier mais ne changeant pas le « système ».
- Parfois, les conventions collectives comportent des clauses particulières tenant compte des besoins de ces travailleurs mais le cas est très loin d'être généralisé. Nous avons eu par exemple l'occasion d'entendre parler de la convention collective d'une entreprise adaptée qui mériterait d'être davantage examinée.

Actuellement, plusieurs acteurs syndicaux s'intéressent à la question des conventions collectives inclusives mais se sentent démunis pour les mettre en place. Pourtant, il y a sans doute dans ce

type de convention la possibilité de prévenir en amont certains obstacles que rencontrent les PH. Ce sera aussi l'occasion de réfléchir à la portée de l'inclusivité. En effet, certaines clauses « particulières » ne pourraient-elles pas répondre aux besoins de travailleurs appartenant à d'autres groupes sous-représentés et/ou sans incapacité (clauses reflétant des principes d'accessibilité universelle : par exemple, clause relative à la conciliation travail-vie personnelle)?

2.3.3 Offrir des services syndicaux accessibles aux membres en situation de handicap

Des acteurs syndicaux considèrent que cela est essentiel du fait du devoir de juste représentation et qu'il y a une obligation à le faire. Ils sont donc ouverts à le faire mais ne semblent pas en avoir (ou s'en donner) souvent les moyens.

On observe ainsi certaines pratiques mais qui sont limitées dans le temps (ex. invitation d'un interprète LSQ lors d'une activité ou d'une Assemblée générale, durée plus longue de cette dernière) ou dans l'espace (ex. d'un syndicat affilié qui s'est doté d'une Trousse de pratiques inclusives pour l'organisation des conseils, conférences et événements) alors que cette préoccupation devrait traverser l'ensemble de la structure syndicale.

Plusieurs questions à ce propos mériteraient trouver réponse parmi lesquelles :

- où commence et où s'arrête l'effort d'accessibilité (ex. va-t-on jusqu'à une carte de visite en braille)?
- quelles compétences le syndicat doit-il développer pour pouvoir offrir des services accessibles aux PH? Doit-il s'appuyer sur une expertise externe dans certains cas car les compétences demandées sont trop spécifiques et sortent de sa responsabilité?
- peut-on aller vers l'accessibilité universelle des services?

2.3.4 Accroître une représentation des PSH dans les instances syndicales

En premier lieu, il faut noter que des stéréotypes (par exemple à l'égard de certains types de handicap) peuvent entraver l'accès des PH aux instances syndicales.

Même si l'on peut relever la présence de PH dans des exécutifs, comités SST ou autres comités, celle-ci semble plutôt rare.

Il s'agit donc certainement d'un objectif à long terme car plusieurs conditions devraient être réunies pour qu'il puisse aboutir :

- Évidemment, une présence de PH dans les milieux de travail. De plus, qui se sont auto dévoilées (en cas de handicap invisible - ce qui est le cas le plus fréquent -). En effet, il pourrait y avoir actuellement dans les instances syndicales des PH qui n'ont pas voulu divulguer leur handicap.
- Pour les PH, une connaissance et une compréhension exactes sur ce que ça prend pour être élu et de ce que sont les différentes fonctions et responsabilités syndicales. De nombreux préjugés existent chez les PH elles-mêmes à ce propos.
- De la part des syndicats, un accompagnement proactif pour:
 - . valoriser et reconnaître les engagements syndicaux de toutes sortes (ex. implication sur un comité pouvant préparer à siéger sur un exécutif);
 - . encourager les candidatures de PH;

. faciliter les parcours militants jusqu'aux postes élus. Souvent cela passe par une visibilité dans les congrès, par une participation à des formations, etc., encore faut-il qu'ils soient accessibles (voir point 2.3.3).

Il est clair par ailleurs que ce type d'engagement dans les syndicats peut demander une énergie telle qu'elle n'est pas forcément compatible avec la charge que représente leur handicap pour certaines personnes. Au-delà de cet obstacle, il serait important d'identifier de façon plus exhaustive les différentes barrières à la participation des PSH aux instances syndicales.

2.3.5 Travailler localement en collaboration avec les SSMO-PH

Avec le travail de sensibilisation, d'information et de mobilisation, la collaboration entre les syndicats locaux et les SSMO-PH a constitué un des deux moments forts du projet-pilote rapporté dans l'Avis. Elle a en effet permis concrètement d'intégrer et de maintenir en emploi de nombreuses PH dans des milieux de travail syndiqués. Cependant, bien que bénéfique aux différentes parties prenantes, cette intervention tripartite (Employeur-Syndicat-SSMO-PH autour de la PH) ne semble pas avoir perduré après la fin du projet. Nous en examinerons les raisons dans la partie 4.

Parallèlement, il est arrivé qu'indépendamment de leur centrale, des syndicats affiliés, à l'initiative d'individus, développent de belles collaborations au fil du temps avec des SSMO-PH ou d'autres ressources externes spécialisées. Mais cela reste des initiatives locales qui ne sont ni documentées ni partagées avec d'autres instances syndicales (absence de capitalisation).

Actuellement, la plupart des syndicats semblent ignorer l'existence de ces ressources spécialisées et/ou la collaboration syndicats-organismes communautaires autour de l'emploi des PH n'est pas naturelle. On observe cependant une certaine ouverture à le faire à la FTQ. N'ayant pas bénéficié d'un projet-pilote et d'une manière générale, les syndicats locaux de la CSQ ne semblent pas avoir développé de collaboration particulière avec les SSMO-PH.

Comme il est essentiel que les syndicats via leurs instances locales interviennent aussi concrètement dans l'insertion en emploi des PH, nous verrons dans la partie 4 les conditions à mettre en place pour que des collaborations durables aient lieu entre ces deux acteurs (syndicats locaux/SSMO-PH) à hauteur de la province. Bien-sûr, de part et d'autre, la collaboration des deux parties prenantes doit rester volontaire.

2.3.5 Hiérarchisation et priorisation des besoins

Aux yeux des acteurs syndicaux et de prime abord, les besoins identifiés ci-dessus ont tous semblé importants.

Mais après réflexion, les besoins liés au fait pour le syndicat de devenir un acteur proactif dans la mise en œuvre et le suivi des programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAE) (dans les milieux syndiqués soumis à de tels programmes), ne seront pas considérés dans le cadre de ces travaux. Même s'ils sont importants, ces besoins concernent principalement les organismes publics mais surtout certaines centrales syndicales ont été interpellées récemment par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) pour faire partie d'une Table intersyndicale sur cette question. Nous laisserons donc à la Commission assurer le leadership de ce volet et suivrons les travaux engagés.

Comme nous avons commencé à le souligner plus haut, les différents besoins ont des liens entre eux, par exemple :

- sensibilisation, information et formation peuvent conduire à la mobilisation;
- « négocier des conventions inclusives » ou « offrir des services syndicaux accessibles aux membres en situation de handicap » peut nécessiter de la formation en amont.
- la capitalisation (par exemple des bonnes pratiques) peut alimenter la formation. Ce point sera développé dans la partie 4.

Il faut également considérer que certains volets peuvent être développés à plus ou moins long terme du fait que :

- des acteurs déjà présents dans les syndicats peuvent y travailler à l'interne (par exemple, la formation);
- cela demande la mise en place de conditions préalables (ex. pour accroître une représentation des PSH dans les instances syndicales) ou de changements importants dans les façons de faire (ex. pour travailler localement en collaboration avec les SSMO-PH)

La prise en compte de ces différents éléments va notamment justifier les trois chantiers priorités ci-dessous.

3 ACTEURS SYNDICAUX À ACCOMPAGNER ET-OU ALLIÉS DANS L'ACCOMPAGNEMENT

Cette partie essaie de dresser une cartographie rapide des parties prenantes syndicales de ce dossier (il y a aussi parallèlement les SSMO-PH) soit les publics cibles des différents volets soit des acteurs syndicaux qui peuvent être aussi des alliés naturels dans ce dossier. Certains acteurs peuvent être les deux.

Pour obtenir des effets durables, il s'agit aussi de tenir compte des fonctions exercées par ces acteurs, de leur pouvoir décisionnel et d'influence (notamment sur les autres parties prenantes et dans les milieux de travail) ainsi que de leur degré de permanence dans les structures.

NB. Les exemples pris ci-dessous sont ceux de la FTQ et de la CSQ. Il y a bien-sûr des différences d'une centrale à l'autre dans les structures (plus ou moins centralisées), services et fonctions syndicales mais il y a également beaucoup de similitudes. Les mêmes types d'acteurs ont été évoqués par les conseillers syndicaux FTQ rencontrés.

- Les *conseillers syndicaux régionaux*. Situés dans les 11 bureaux de la FTQ en région (niveau régional), ces conseillers connaissent bien les structures et les processus. Ils constituent des personnes-ressources incontournables (information, formation, soutien, etc.) pour les sections locales et syndicats affiliés de leur région et peuvent faciliter les liens de ces derniers avec notamment les organismes communautaires. <https://ftq.qc.ca/ftq-en-region/>. Ces conseillers régionaux appuient les *conseils régionaux* (avec des élus) parmi leurs tâches.

A la CSQ, il y a des coordinations régionales composées des présidences des syndicats locaux et qui sont présentes dans toutes les régions.

- Les *délégués sociaux*. Au nombre de plusieurs milliers répartis à différents niveaux, ces délégués sont des experts de l'entraide syndicale et sont donc là pour accompagner les membres qui traversent des périodes difficiles : ils sont bien placés pour connaître les besoins des travailleurs. Ils jouent aussi un rôle préventif. Leur taux de roulement est cependant important mais il y a une plus grande stabilité chez les *coordonnateurs de ces délégués* (une douzaine de personnes qui assument aussi un mandat de formation). <https://ftq.qc.ca/entraide-syndicale/>. Ces derniers sont aussi des employés des conseils régionaux.
Il faut noter que ces deux types d'acteurs ont été particulièrement sollicités dans le cadre du projet-pilote.
- Les *conseillers syndicaux* des syndicats affiliés. Intervenant à un niveau sectoriel, ils sont très nombreux et offrent des services variables aux sections locales de leur secteur. Il faudra du temps pour tous les rejoindre mais il est possible de le faire via des rencontres de personnel qui les regroupent régulièrement.
Ex. du Syndicat des Métallos <https://www.metallos.org/notre-syndicat/nos-services/>
Dépendamment de leur taille, le nombre de conseillères et de conseillers varie d'un syndicat à l'autre.
- Les *exécutifs syndicaux*. Présents dans de nombreuses sections locales, ce sont des acteurs évidemment très proches de leurs membres donc très présents dans les milieux de travail mais comme ils sont élus, leur mandat est limité dans le temps (ils sont élus pour des mandats avec échéance : un, deux ou trois ans). Puis, selon les syndicats, le nombre de permanents varie, certains membres pouvant exercer de telles fonctions à temps partiel.
- Il y a aussi les *délégués syndicaux* présents dans chaque milieu de travail. Ils sont en première ligne afin de répondre aux demandes de leurs membres.
- Les *acteurs syndicaux intervenant en santé et sécurité au travail (SST)*. Ils ont pour eux l'habitude d'évaluer les milieux de travail, de s'occuper d'accessibilité (ex. travailleur en réadaptation), de faire de la prévention en santé mentale et de s'occuper des problèmes d'ordre psychologique, etc. Ils sont présents de façon structurée aux différents niveaux (délégués et comités en SST) et disposent de moyens solides.
- Les *acteurs syndicaux intervenant en éducation/formation*. Ils assument les responsabilités de concevoir et/ou de donner des formations sur une très grande variété de thèmes. Comme les acteurs précédents, ils sont présents de façon structurée aux différents niveaux. Pour un effet multiplicateur, il serait intéressant d'intervenir au niveau de formations de formateurs⁴.

Au moment du passage à l'action, il sera nécessaire :

- de bien tenir compte de la structure réelle de chaque centrale syndicale et au sein de chacune d'entre elles.

⁴ Il peut y avoir dans certaines centrales un comité dédié à la formation. Ex. comité permanent d'éducation à la FTQ où sont représentés les syndicats affiliés et qui constitue donc un bon forum pour rejoindre les réseaux de formateurs de ces syndicats.

Ainsi par exemple, à la CSQ, pour ce qui est de la structure de la Centrale, on retrouve 11 Fédérations dont font partie les syndicats locaux et les délégués à raison d'un par établissement. <https://www.lacsq.org/csq/structure/federations/>

A la FTQ, les 34 grands syndicats affiliés sont organisés différemment. <https://ftq.qc.ca/syndicats-affilies/>

- mais bien-sûr aussi de prioriser la ou les parties prenantes avec qui démarrer : cette priorisation pourrait s'avérer différente selon le volet travaillé.
Pour bénéficier d'une certaine synergie, il sera sans doute stratégique de travailler en même temps avec des acteurs proches du central et proches du local, sachant que l'intégration et le maintien en emploi d'une PH se fait « sur le plancher », dans les milieux de travail.

Enfin accompagner ces parties prenantes, c'est aussi leur permettre d'accompagner à leur tour d'autres acteurs des milieux de travail dont tous ne sont pas nécessairement syndiqués: employeurs, gestionnaires, équipes de travail, etc.

4 PROPOSITIONS D'ACCOMPAGNEMENT DES SYNDICATS

Cette partie présente les différents chantiers qui ont été priorisés à l'issue de ces travaux ainsi que de nombreux éléments de faisabilité, y compris financiers, concernant chacun d'entre eux.

D'une manière générale, il est important de signaler que les représentants des acteurs cités ci-dessous pourraient avoir besoin d'un mandat officiel de leur organisation avant de l'engager dans un et/ou l'autre chantier proposé.

4.1 CHANTIER 1. Capitaliser pour partager et inspirer

Nous avons vu plus haut à quel point l'engagement dans le dossier de l'emploi des PH est extrêmement variable d'une centrale syndicale à l'autre et à l'intérieur d'une même centrale, d'un niveau à l'autre de la structure. Cet état de situation doit être vu comme « le verre à moitié plein » ; des initiatives existent de ci de là en lien avec les PH (ou avec d'autres populations sous-représentées dont certains éléments sont transférables pour les PH) et méritent d'être partagées. Il s'agit d'une opportunité de faire circuler les expériences, les démarches, les bons coups et pratiques, les outils, les exemples concrets et témoignages (etc.) et de les mettre à la disposition de tous et de chacun pour ne pas réinventer la roue et gagner du temps, pour rassurer et pour inspirer, encourager et influencer.

Les membres du Comité de travail considèrent tous ce chantier comme intéressant et prioritaire et sont prêts à s'y associer d'une manière ou d'une autre dès 22-23. Par exemple, ça serait l'occasion d'avoir une vision globale de ce que font ses syndicats affiliés dans ce domaine et d'identifier les alliés actuels/personnes-ressources du dossier dans la structure.

Pour le Volet « Collaboration Syndicats locaux/SSMO-PH », il serait intéressant d'interroger de façon complémentaire les SSMO-PH :

- pour savoir ce qu'il reste du projet-pilote de la FTQ à l'heure actuelle, et en cas de participation des organismes au projet : de l'accompagnement offert aux syndicats (partage des rôles et responsabilités autour de la PH), des points faibles et forts de la collaboration, de sa valeur ajoutée;
- pour dresser un état des lieux actuel (ex. nombre de placements en milieux syndiqués. Par là-même, il s'agira de valider l'étendue des besoins en matière de support à offrir et de mesures à déployer);
- pour identifier les besoins actuels pour réactiver cette collaboration ou la consolider, etc.

Du côté des syndicats, les travaux à mener consisteraient en:

- une documentation-recension des différentes « réponses » apportées aux divers besoins identifiés précédemment dans la partie « Diagnostic »;
- une formalisation-valorisation du matériel récolté, pour arriver à une sorte de « Boîte à outils »;
- un transfert de ce matériel à tous les acteurs syndicaux intéressés ou susceptibles de l'être. Ce matériel pourrait être rendu disponible par exemple via une plateforme accessible à toutes les centrales syndicales : à l'image de la plateforme *Optez pour le talent* (<https://optezpourletalent.ca/>) destinée aux employeurs???

Et du côté des SSMO-PH, en une enquête auprès des SSMO-PH. La forme en serait à préciser : sondage, groupes de discussion, entrevues individuelles, etc.

Ces travaux nécessiteront bien-sûr le soutien politique du central (de chaque centrale) et aux autres niveaux, la collaboration des acteurs « expérimentés » notamment dans le dossier de l'emploi des PH. Il faudra donc obtenir leur accord pour le partage mais on peut penser qu'un tel partage sera valorisant pour ces acteurs syndicaux.

Il faudra aussi réfléchir la relative transférabilité du matériel récolté entre centrale syndicale et au sein de la même centrale d'un syndicat affilié ou fédération à l'autre.

Des ressources externes devront être engagées pour mener à bien ces travaux : en recherche, en valorisation et en transfert, en conception web et en communication (si l'on opte par exemple pour une plateforme, une fois disponible, celle-ci devra faire l'objet d'un lancement et d'une promotion auprès des publics-cibles).

DE FAÇON PLUS OPÉRATIONNELLE

Un projet de capitalisation portant sur les éléments susmentionnés pourrait être déposé :

- en 2022;
- par la FTQ et/ou la CSQ (tous les deux sont admissibles comme promoteurs collectifs. A préciser si tous les deux seront porteurs ou si l'un sera porteur et l'autre collaborera);
- par exemple dans le cadre du Programme « Évolution-Compétences » Volets *Initiatives des partenaires* ou *Innovation et connaissance*;
- auquel le ROSEPH et son réseau de SSMO-PH devraient être associés pour la documentation du Volet « Collaboration Syndicats/SSMO-PH »;

- accompagné par le CCPH : par exemple au niveau de la concertation des parties prenantes, de la préparation de la demande de financement, etc.;
- auquel d'autres syndicats (comme la CSN, qui ne sont pas membres actuellement du CCPH) pourraient être associés s'ils le souhaitent.

4.2 CHANTIER 2. Former pour outiller

Il faut tout d'abord rappeler qu'il serait très judicieux de mener le chantier de la capitalisation avant celui de la formation (ou le faire en parallèle) car le premier va alimenter de façon utile le deuxième. En effet quand la formation peut s'appuyer sur de la capitalisation, on constate une appropriation plus forte des participants.

Ce chantier confirme l'intérêt de former non seulement pour sensibiliser et informer mais surtout pour outiller les acteurs syndicaux c.a.d. de développer chez eux des savoir-faire et des savoir agir en lien direct avec leurs fonctions et responsabilités syndicales.

Tel qu'examiné dans la partie 2.2.3, les syndicats disposent de plus ou moins de ressources en formation, diversement réparties dans la structure syndicale, le tout étant variable selon la centrale syndicale. De nombreuses formations sont donc offertes aux membres des différents niveaux dont parfois des formations plus générales sur la diversité ou différentes formes de diversité mais pas sur les PH. Même dans le projet pilote dédié à cette population, la formation a constitué un angle mort. Plus récemment, le ROSEPH a développé une formation (pouvant aller jusqu'à une journée) dans ce domaine mais elle est destinée aux employeurs.

Par ailleurs, pour développer de nouvelles formations, chaque syndicat procède à sa manière (par exemple pour identifier et analyser les besoins) et il est important de la respecter.

En complémentarité, les intervenants des SSMO-PH auraient aussi besoin de formations pour être outillés afin d'accompagner les syndicats locaux : mieux connaître la structure syndicale, comprendre les rôles respectifs des employeurs et des syndicats dans les milieux de travail et dans les conventions collectives, mettre en place des interventions tripartites, etc.

DE FAÇON PLUS OPÉRATIONNELLE

La mise en œuvre d'un chantier aussi conséquent devra se faire par étape.

ETAPE 1 : Deux formations dites « 101 » (de base-d'introduction)⁵ :

- pourraient être développées en parallèle en 2023 et commencer à être offertes la même année (priorisation des publics-cibles à préciser);
- l'une destinée aux acteurs syndicaux et l'autre aux intervenants des SSMO-PH;
- idéalement conçues en co-construction et délivrées en coanimation par les différents acteurs engagés dans le projet, avec le soutien du CCPH;

⁵ Lors d'une telle formation, il serait aussi pertinent de proposer aux acteurs syndicaux des outils d'évaluation de la situation de handicap. Ces derniers faciliteraient l'ébauche d'un plan d'intervention à l'intérieur duquel on pourrait identifier les acteurs externes (tels que les SSMO-PH) pour contribuer à la résolution de difficultés liées au maintien en emploi).

- pour ce qui est du Volet « syndical » communes ou différentes d'une centrale à l'autre. La transférabilité d'une formation 101 d'une centrale à l'autre reste à préciser;
- nécessitant ou pas un soutien financier pour leur développement. Pourrait-il s'agir uniquement pour le ROSEPH d'ajuster la formation existante (besoin financier pour ce faire)? Dans le scénario où c'est chaque centrale qui développe une telle formation, il faut noter que les moyens internes diffèrent d'une centrale à l'autre notamment au moment d'offrir la formation (formation gratuite ou pas? Prise en charge des frais de participation ou pas? Etc.). Quel soutien financier nécessitera le développement de la formation destinée aux intervenants SSMO-PH?

Si nécessaire, du côté des centrales syndicales, une demande de financement (à laquelle serait associé le ROSEPH) pourrait être déposée en 2022 dans le cadre du Programme « Impulsion-Compétences ».

ÉTAPES SUBSÉQUENTES : Des contenus de formation « PH (ou au moins diversité) » greffés dans des formations déjà existantes :

- on parle ici de formations soit destinées à des acteurs syndicaux occupant certaines fonctions syndicales (ex. apprendre à des délégués sociaux à accompagner des travailleurs handicapés) soit nécessaires pour exercer responsabilités syndicales (ex. introduire la convention collective inclusive dans la formation sur les conventions)
- tel que relevé plus haut, ces contenus pourraient être certainement alimentés par des éléments de la capitalisation recueillis précédemment ou de façon concomitante;
- voulant se coller étroitement à la programmation en formation déjà existante de chaque centrale syndicale, le développement de tels contenus devrait pouvoir se faire de façon autosuffisante (sur le plan financier) ce qui n'empêche pas la collaboration intersyndicale ou le soutien d'acteurs externes aux syndicats pour ce faire;
- le cas échéant, chaque centrale aura à décider des thèmes à enrichir d'une dimension PH en priorité et à prioriser les publics-cibles en conséquence.

Cette approche transversale des contenus PH est stratégique en formation (comme ailleurs) car elle permet de:

- « main streamer » le dossier PH dans toute l'organisation syndicale et éviter ainsi qu'il ne soit confié qu'à un ou quelques individus dont le départ peut signer la mort du dossier. Cela devient une responsabilité partagée.
- toucher différents types d'acteurs syndicaux directement dans leurs intérêts (car liés à leurs fonctions ou responsabilités syndicales), dans une approche relativement sur mesure avec des contenus totalement pertinents pour eux.

4.3 CHANTIER 3. Collaborer pour intégrer et maintenir en emploi des PH

Ce chantier est essentiel car il s'agit du véritable passage à l'acte où syndicats locaux et SSMO-PH travaillent ensemble pour intégrer et maintenir en emploi des PH. Mais il ne pourra pas démarrer immédiatement car il est en lien avec les deux chantiers précédents (effet synergique de leurs résultats) et demande que certaines conditions préalables soient réunies. Par ailleurs, certaines centrales comme la FTQ, via ses syndicats locaux, ont eu des expériences antérieures de

collaboration avec ces ressources spécialisées (dans le cadre du projet-pilote) mais d'autres, pas du tout.

L'idée est d'établir des collaborations durables entre les syndicats locaux et les SSMO-PH (entre autres). Les raisons de la non-pérennité des collaborations entre ces deux acteurs créées pourtant de façon importante grâce au projet-pilote ont donc été examinées de très près. Il s'agissait là de tirer quelques leçons du projet pilote.

Parmi les raisons évoquées, on retrouve celles-ci :

- l'existence de deux ressources rattachées aux deux acteurs et dédiées à notamment encourager tout au long du projet-pilote cette collaboration et donc de susciter la demande chez les acteurs syndicaux;
- d'ordre personnel (turn-over des deux côtés) et conjoncturel (ex. les travaux de la Commission Charbonneau ont pu engendrer certains préjugés sur les syndicats);
- contrairement aux employeurs, les syndicats ne sont pas des partenaires naturels des SSMO-PH. Ils n'ont pas l'habitude de les accompagner, les former, etc.

Ces derniers peuvent aussi avoir développé des préjugés à leur égard liés à certaines situations ou présenter certaines craintes :

- . une personne handicapée ne peut pas être recrutée dans un milieu de travail sous couvert de la convention collective qui y prévaut;
- . un travailleur handicapé vient voir un SSMO-PH car il estime n'avoir pas été bien défendu par son syndicat, etc.
- les SSMO-PH reçoivent des demandes de toutes parts et sont très sollicités depuis un certain temps par les employeurs dans un contexte de rareté de main d'œuvre.

DE FAÇON PLUS OPÉRATIONNELLE

Pour soutenir des collaborations durables, il apparaît nécessaire de réunir les conditions suivantes :

- rapprocher les uns vers les autres les syndicats des SSMO-PH.
 - . Cela passe par une connaissance réciproque et une compréhension des rôles et responsabilités de chacun en général mais aussi particulièrement autour de l'intégration ou du maintien en emploi de la PH (il serait intéressant d'aboutir à un ou des parcours coconstruit(s) ensemble où seraient détaillées les interventions des uns et des autres tout autant que de s'entendre sur les démarches d'accès aux services des SSMO-PH).
 - . Cela nécessite la mise à plat transparente des différents préjugés qu'ont les uns sur les autres, afin de les dépasser. Outre ceux des SSMO-PH sur les syndicats évoqués plus haut, du côté syndical, on peut aussi estimer qu'on peut s'autosuffire à soi-même et que des ressources externes ne comprendront pas les réalités syndicales. Ces « différends » devront donc être assainis pour permettre la collaboration ainsi que le développement d'une vision claire et partagée de la complémentarité des acteurs.
 - . Enfin, il faut une volonté « politique » et ouverture de la part des deux bords pour susciter ou exprimer la/une demande du côté syndical et pour proposer proactivement ses services du côté communautaire. Dans les régions où elles existent, il faudrait voir si

les Tables de concertation PH (où se retrouvent les deux types d'acteurs) pourraient encourager et faciliter ces arrimages.

- officialiser dans les ententes de services des SSMO-PH avec Emploi Québec la présence des acteurs syndicaux. Actuellement dans ces ententes, ce sont les besoins des individus et des employeurs qui sont mis de l'avant. Or les demandes d'intervention devraient pouvoir venir de trois sources : les PH, les employeurs et les syndicats. Dans les milieux de travail syndiqués, ces derniers devraient être systématiquement une des parties prenantes, faute de quoi, l'intervention pourrait devenir difficile. Enchâsser ainsi dans les ententes une mention pour inclure officiellement les services offerts à des organisations syndicales aurait un grand poids pour encourager, valoriser et normaliser les collaborations des SSMO-PH avec le milieu syndical.

Une fois les éléments précédents étant réunis, il semblerait (c'est à valider complètement) qu'en l'état actuel, l'offre de services disponible dans les SSMO-PH leur permettrait de desservir des syndicats, d'autant plus que les agents d'intégration (qui permettent une intervention renforcée dans les milieux de travail et en maintien en emploi) se sont rajoutés à cette offre et qu'ils risquent de devenir pérennes.

- dans le désir de traduire plus concrètement la volonté politique évoquée plus haut et en complément du point précédent, officialiser la collaboration entre les deux types d'acteurs par des ententes écrites au niveau provincial, régional et local. Il faudra évaluer la valeur ajoutée de telles démarches pour la collaboration.
- identifier localement des porteurs de dossiers des deux bords. Du côté syndical, pourrait-il s'agir d'un acteur syndical rattaché au niveau régional (dans la mesure où il existe) ou d'un « champion » de la question PH dans la région? Du côté des SSMO-PH, est-ce que ce sont les agents d'intégration qui vont élargir leur champ d'intervention aux syndicats?

En conclusion et en creusant plus loin l'état de situation-diagnostic présenté dans *l'Avis sur l'accompagnement des milieux de travail* (éléments relatifs aux syndicats), ce document propose avec moult détails trois pistes d'opérationnalisation de la Recommandation 9 de cet Avis concernant les syndicats. Ces pistes seront présentées particulièrement à la CPMT et à la DPES et nous l'espérons, pourront commencer à faire l'objet d'une mise en œuvre dès l'année 22-23.