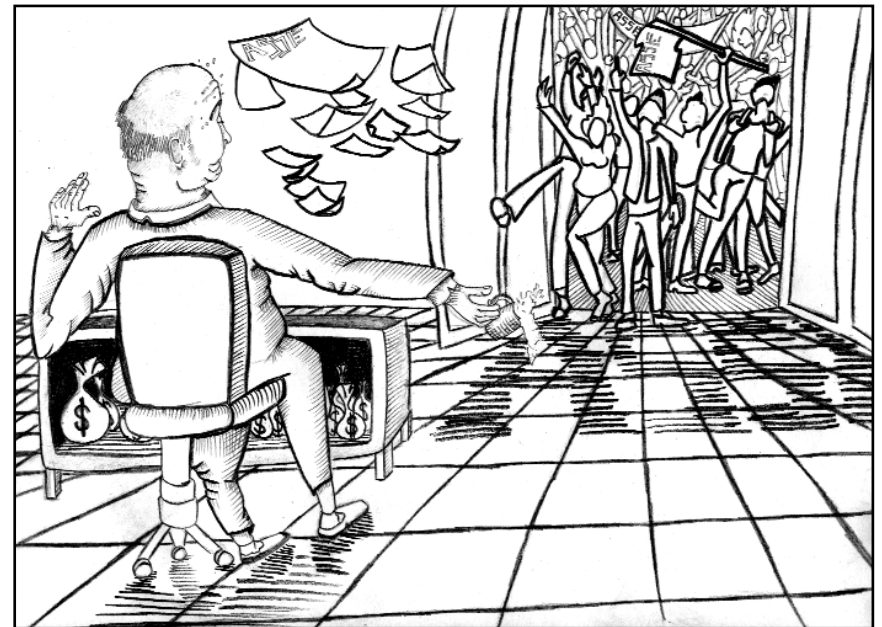
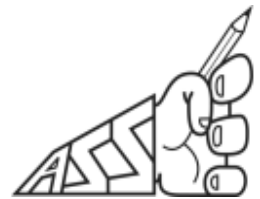


# ABC DE LA NÉGOCIATION



**Association pour une Solidarité Syndicale Étudiante**

(514) 390-0110  
executif@asse-solidarite.qc.ca  
<http://www.asse-solidarite.qc.ca>



*Guide pratique pour la négociation syndicale  
à l'usage des associations étudiantes*

## Présentation

Pourquoi un guide sur la négociation? Parce que plusieurs associations étudiantes ont exprimé leur volonté d'être conseillées en la matière, plusieurs étudiantes et étudiants n'ayant que très peu d'expérience dans ce domaine. Conscients et conscientes qu'il n'existe aucune recette miracle en la matière (une chance parce que ce serait certainement les gens riches et puissants qui la détiendraient...), nous avons donc décidé de vous présenter quelques recommandations, mais sous une forme très joviale. Non pas que nous ne nous prenons pas au sérieux, mais plutôt parce qu'il est évident que chaque négociation se situe dans des conditions qu'il faut apprendre à apprivoiser selon le moment. Ici, vous retrouverez des conseils qui touchent des situations globales, mais qui s'adressent particulièrement à une négociation au niveau local. Nous espérons que ce petit guide de la négociation alimentera plusieurs confrontations avec ceux et celles qui détiennent un pouvoir qu'ils nient eux-mêmes détenir, mais qui nous dépouille chaque jour un peu plus.



## Conclusion

Ne constituant que de simples pistes de départ, espérons que ce petit guide servira davantage à prévenir qu'à guérir. Mais ne vous en faites pas et surtout, ne stressiez pas inutilement avant une négociation.

Aucun apprentissage n'égale celui de l'action, qui implique nécessairement des bons et moins bons coups. L'important, c'est de garder le moral, d'être encore et toujours plus actifs et actives sur le terrain et surtout, d'être solidaires.



## 8. Parler d'\$

Les vôtres :

« Une éducation de qualité, ça n'a pas de prix... »

Parlez-leur de l'augmentation des frais afférents de scolarité de ces dernières années pour qu'ils comprennent qu'il n'y a pas de poches les plus vides.

Dévier le sujet sur une, pourquoi pas, éventuelle coupure de poste au sein de l'administration ou de leurs comptes de dépenses.

Demandez-leur des comptes détaillés, budget à l'appui et voir, pourquoi pas, tous les carnets de chèque de l'année! Personne n'a le temps de s'occuper de ce dossier et la compilation n'a pas été faite? Exigez de pouvoir fouiller vous-mêmes dans les dossiers...pourquoi pas la fin de semaine pour ne pas les déranger?!...

Tant qu'à parler d'argent, aussi bien dévier quelque peu la conversation pour parler de la mauvaise presse du cégep ou de l'université qui pourrait résulter de vos moyens de pression (c'est d'ailleurs le temps de dire que vous allez appeler les journalistes). Des désinscriptions ou une diminution d'inscription pour les années à venir entraînent inévitablement une perte de financement gouvernemental. Ainsi, personne n'a intérêt à ce que la situation perdure.

N'oubliez pas de négocier dans la perspective « on demande une baleine pour obtenir une sardine ».

Proposez une hausse de 1 000 % (ou \$ si ça se solde présentement à 0) de chaque entreprise privée qui a son logo entre les 4 murs du cégep ou de l'université, ainsi qu'une contribution financière de 1 000 \$ de chaque membre du C.A qui n'y est pas employé ou qui n'y étudie pas. (Évidemment, n'oubliez pas dans ce cas pas de revendiquer en même temps une démocratisation des membres du Conseil d'administration. Il ne faudrait pas oublier le côté militant!)

Il faut se le dire, malheureusement, l'ensemble du réseau public est dorénavant géré comme une entreprise privée et administré par des gestionnaires. C'est cette logique qu'il importe de percer lors de la négociation. D'ailleurs, ramenez-les à l'ordre sur le principe d'administration publique et n'hésitez pas à revendiquer la transparence haut et fort. La Commission de l'accès à l'information est en cas contraire très utile, mais très lente à régler un dossier.

## Table des matières

<b>Présentation.....</b>	<b>2</b>
Construire un rapport de force.....	4
Démocratisation.....	11
La négociation arrive.....	14
Leurs stratégies et les nôtres.....	18
<b>Conclusion.....</b>	<b>23</b>



## Construction d'un rapport de force

On entend souvent parler des années '60 comme d'une période de révolte populaire où il y avait une contestation radicale de l'ordre social. Ça finit toujours par : « les temps ont changé ! ». Comme si on pouvait dorénavant se parler d'égal à égal et qu'il ne suffisait que de vouloir se parler pour que tout se règle. N'oublions pas trop vite que la force du pouvoir est exactement de pouvoir se camoufler. Imaginons un instant un patron dire en assemblée syndicale à ses employé-e-s qu'ils et elles pourraient être payé-e-s 5 \$ de plus de l'heure, mais que ça lui ferait moins d'argent dans ses poches. Quel médiocre patron!

Les contestations, il y a 30 ans, présentent cette caractéristique extraordinaire d'avoir pu mettre à jour des mécanismes sociaux qui entretenaient des rapports à l'intérieur desquels des groupes de gens, d'après le rôle social qu'ils jouent dans la société, détenaient des capacités d'influencer la vie de tous les jours sans qu'ils ne disent posséder ce pouvoir. Aujourd'hui, ces mécanismes ont évolué. Mais ne soyons pas dupes, ils ne permettent pas pour autant à tout le monde d'être égaux ou égales.

### Qu'est-ce exactement un rapport de force?

Haaaa! Quelle grande question! On est souvent contre l'utilisation de ce terme puisqu'il fait référence, dans notre imaginaire, à quelque chose de dépassé. Mais outre l'image du syndicaliste déchu, à quoi ça fait référence?

Dans un système basé sur le dissensus, le rapport de force est toujours présent entre groupes ou acteurs sociaux, l'un d'eux possédant la possibilité d'agir sur la réalité selon ses intérêts. Il est toujours assorti d'une menace : celle d'empiéter encore plus avant sur les intérêts de l'adversaire si celui-ci ne respecte pas ses revendications. Le gouvernement, par exemple, est à la fois juge et partie de la négociation, il en détermine le fonctionnement afin qu'elle lui soit favorable. Pourtant, le rapport de force est toujours réversible, puisque, comme le disait Jim Morrison : « They've got the guns, we've got the numbers ».

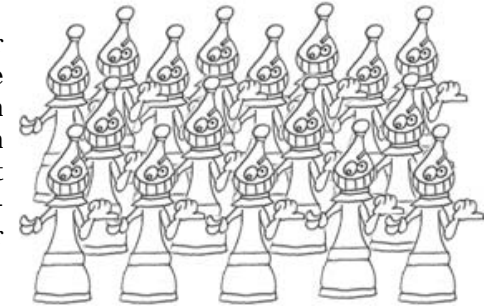
De notre point de vue, il s'agit donc de construire le rapport de force, appelé également rapport de pouvoir, jusqu'à avoir assez de cartes en main pour déstabiliser la partie qui détient le pouvoir, c'est-à-dire ceux et celles qui ont la capacité d'imposer leur volonté. En tant qu'étudiantes et

## 6. Séparer les différents syndicats

- Ils utilisent souvent les conventions collectives pour faire croire qu'ils ont les mains liées.

Les vôtres :

Il est primordial de se solidariser avec les syndicats; avant même de rencontrer l'administration c'est encore mieux. Ainsi, on n'est pas pris-e au dépourvu et on peut contourner plus facilement le débat pour le recentrer sur les points en litiges.



Ne pas oublier que le réseau de l'éducation existe en tout premier objectif pour les étudiants et étudiantes, ramenez-le efficacement dans les conversations.

## 7. Diviser la communauté étudiante

Il est clair que les éléments plus opportunistes et carriéristes, de même que ceux et celles avec une conscience moins grande de l'importance du rapport de force lors d'une négociation, seront amadoués lors d'un enjeu important. La solidarité est primordiale! Ne l'oublions pas! Le cas échéant, soyez vigilants et vigilantes à ce que vous dites à ces individus que vous soupçonnez de donner des informations stratégiques (consciemment ou non) aux membres du personnel.

Gagnez votre cause dans les AG, c'est là le lieu de pouvoir de votre association étudiante; il importe de faire de la bonne mobilisation pour arriver à faire passer une analyse progressiste de la situation.

En cas réellement problématique, il s'est déjà vu des expulsions de membres des assemblées générales parce qu'ils ou elles trahissaient la volonté générale et les décisions de l'assemblée générale. Mais la modération a bien meilleur goût! Il est toujours plus productif de miser sur la préparation de votre position sur la question pour rallier à votre analyse la majeure partie de la population étudiante. N'hésitez par contre pas à destituer ces individus qui ont un pouvoir sur les instances formelles et qui ne défendent pas les positions de l'assemblée générale.

Les vôtres :

N'embarquez pas dans leur game. Vous êtes à la hauteur de leur compétence. Essayez donc de retourner la balle.

#### 4. Jouer sur les mots

- Ils peuvent vous dire que vous ne comprenez pas bien la définition des termes employés (lorsqu'ils parlent de réussite par exemple) ou que votre analyse est biaisée (si vous parlez d'un document de réforme de la commission des études par exemple).

Les vôtres :

« Merci de dénigrer les positions et la compréhension de l'AG! »

Donnez d'autres exemples de promesses qui ont été détournées conformément aux analyses étudiantes.

#### 5. Jouer au chien démuné

- « On a tout fait en notre possible pour vous aider, mais les décisions viennent d'en haut »

ou encore

- « On a justement discuté de ce dossier à la dernière réunion de la Fédération des Cégeps (ou à la CRÉPUQ) et on est sur le dossier. »

Les vôtres :

Ne pas vous laisser avoir. Demandez-leur dans ce cas d'entrer en moyen de pression de concert avec l'association étudiante! Interrogez-les sur les actions concrètes posées jusqu'à maintenant pour revendiquer dans le même sens que vous. Puis quelle est la stratégie envisagée? Est-ce que ça se limite à de belles paroles? Rappelez à l'administration qu'elle a tout intérêt à appuyer l'association étudiante dans sa lutte lorsque le dossier qui cause problème est au niveau national. Ainsi, le dénouement du conflit ne sera que plus rapide et les relations à l'interne ne seront que plus harmonieuses. Or, un appui ne se résume pas à des discours en salle de réunion; il doit se concrétiser par des moyens de pression.

étudiants, peut-on choisir le niveau de nos frais de scolarité? Bien sûr que non! À l'échelle locale, si ce peut être le Conseil d'administration qui prend les décisions, où il y a des membres étudiants, ce ne sont certainement pas les volontés étudiantes qui décideront en définitive du niveau des frais afférents. C'est plutôt habituellement l'administration qui recommande une telle avenue, entérinée par une instance formelle. Si nous n'avons pas le pouvoir de nous imposer, nous avons par contre le pouvoir d'influencer ces politiques décidées à nos dépens.

Le Québec n'est-il pas le meilleur exemple en la matière? Si les frais de scolarité aux études post-secondaires sont les plus bas en Amérique du Nord, ce n'est pas grâce à la bonté de nos politiciens et de nos politiciennes. C'est parce que les premiers et les premières concerné-e-s ont su garder leur acquis à force de mobilisations. Quelle meilleure façon de faire comprendre aux gouvernements que l'éducation est une priorité et que nous ne sommes pas prêts ni prêtes à ce que leurs projets politiques se fassent sur notre dos?

Un rapport de force, c'est exactement cette capacité, à force de mobilisations, d'influencer les décisions qui sont prises pour nous, sans même consentir à nos demandes. Il ne s'agit pas seulement d'être consulté-e-s, il s'agit surtout d'être entendu-e-s.

#### Est-ce que ça vaut la peine?

La grande question! En tant que récipiendaires de la catégorie des plus précaires, pourquoi prendre le si peu de temps qui est à notre disposition afin de se mobiliser? À regarder les gains sociaux du Québec, on pourrait croire que oui, ça vaut la peine. Pourquoi?

#### *L'apprentissage individuel*

Il ne faut pas négliger tout l'apprentissage qui découle d'un investissement individuel. Les plus libéraux diront que ça paraît bien sur un c.v., nous dirons que l'école sert à apprendre à vivre en société. C'est un bon moyen de s'intéresser à la communauté et de découvrir des nouvelles façons de s'organiser socialement : démocratie participative par l'implication dans les comités, leadership afin d'organiser des activités sociales, prendre la parole en public, découvrir concrètement les rouages du système politique (et de la négociation!) et même, les formalités plates du fonctionnement des AG et de la rédaction d'un procès-verbal. Certes, vous n'en ressortirez pas avec davantage de connaissance sur les lois rudimentaires de la physique, mais beaucoup de facilité avec le travail d'équipe et des habiletés communicationnelles intéressantes. Sans compter le sentiment

d'appartenance à l'école et par le fait même, un goût démesuré pour la connaissance.

*Les plus grands changements sociaux ne sont que les fruits de cette solidarité*

Chaque gain social, que ce soit les droits des femmes, la fin du régime de l'apartheid, des salaires plus décents pour les travailleurs et travailleuses, les réformes qui inaugurent la reconnaissance juridique des gais et lesbiennes, n'est que la résultante d'une lutte sociale. On oublie souvent le travail de solidarité et de mobilisation des personnes engagées qui y ont mis temps et acharnement.

*Rien n'est à l'épreuve d'un rapport de force*

Quand un rapport de force est établi, l'administration est ébranlée. Ça crée des remous et elle ne peut plus vaquer à ses occupations comme à l'habitude. Elle doit justifier ses politiques, rendre des comptes et à nous, et aux autres syndicats, et à ses patrons, et à la population en général. Son pouvoir ne va donc plus de soi puisque sa capacité de gestion est remise en question. Si le rapport de force est bien établi, attendez-vous à ce qu'elle use de toutes les stratégies imaginables pour le déstabiliser : c'est là le premier signe que vous êtes sur la bonne voie. Avoir un rapport de force c'est ainsi être capable d'influencer les décisions, de questionner le cours normal des choses où l'administration décide en finalité de ce qui est bon pour la communauté étudiante. Avoir un rapport de force, c'est dire que nous savons nous organiser, réfléchir et savoir ce qui est bon pour nous. C'est s'ériger en communauté qui ne subit plus les décisions des supérieur-e-s, mais qui agit par soi-même, pour soi-même.



Les vôtres :

A) Vous sentez qu'ils étaient acculés au pied du mur puisqu'ils n'avaient aucun argument de taille, foncez, parlez-leur d'escalade des moyens de pression et continuez le débat jusqu'à épuisement.

B) Vous sentez qu'ils ne font ça que pour gagner du temps? « Dans ce cas-là, on n'a plus rien à se dire. Envoyez-nous la personne qui est habilitée à prendre des décisions sur le dossier. »

C'est toujours contraire à leur « vision démocratique »?

1- Demandez-leur dans ce cas d'organiser une AG où toutes personnes employées et étudiantes auraient droit de vote afin d'être DÉMOCRATIQUES (et faites de la mob!)

2- Sacrez votre camp et passez au prochain point!.

3- Alerte les médias locaux pour leur annoncer que vous voulez négocier, mais que vous vous butez à une fermeture extrême de l'administration qui fait fi des problèmes étudiants (ce qui, bien sûr, nuit à la réussite étudiante)

4- Faites du dérangement! Voir le dépliant de l'ASSÉ sur L'ABC d'une occupation...

## 2. Du temps

- Ils vont tout faire pour gagner du temps. Ils ne savent que trop bien que le roulement étudiant est ce qui leur procure une grande marge de manoeuvre. Une gaffe administrative est si vite oubliée quand les étudiants et les étudiantes se renouvellent aux 2-3 ans.

Les vôtres :

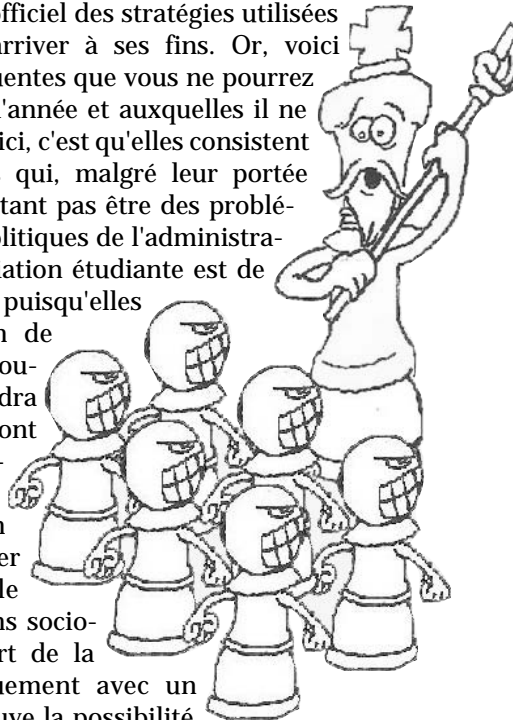
Rappelez-leur donc que le temps c'est de l'argent dans notre merveilleux système capitaliste et qu'avec vos moyens financiers vous ne pouvez vous permettre d'en perdre! Surtout, soyez bien préparé-e-s.

## 3. De la crédibilité

- Ils vont tenter de vous faire perdre la face en vous dénigrant, ou encore de titiller votre légitimité.

## Leurs stratégies et les nôtres

Il n'y a pas de recensement officiel des stratégies utilisées par l'administration pour arriver à ses fins. Or, voici quelques-unes des plus fréquentes que vous ne pourrez contourner tout au long de l'année et auxquelles il ne faut pas se plier. Si elles sont ici, c'est qu'elles consistent justement en des stratégies qui, malgré leur portée véridique, ne devraient pourtant pas être des problématiques qui justifient les politiques de l'administration. Votre rôle dans l'association étudiante est de les considérer, en particulier puisqu'elles serviront à l'administration de porte de sortie lorsque le mouvement de contestation prendra de l'ampleur et qu'ils se verront obligés de justifier leurs politiques, mais surtout sans s'y restreindre. Il faut garder en tête ces enjeux, mais trouver un moyen de recentrer le débat sur les vraies questions socio-politiques. Là se trouve l'art de la négociation. C'est spécifiquement avec un rapport de force qu'on retrouve la possibilité de négocier sur les enjeux de fond et c'est précisément à ce moment qu'il faut faire comprendre à l'administration l'ampleur des protestations. Sans rapport de force, toute stratégie pour dépasser ces cartes qu'ils et elles vous lanceront à la figure est vaine. Dans un tel cas, ils vous forcent à constater que leur décision était la meilleure et réduisent la négociation à une gestion de coupure, ne reportant que le problème à plus tard.



Ils risquent de jouer leurs cartes :

### 1. Démocratiques

- « Ce n'est pas moi qui décide, c'est telle instance. On fait ça démocratiquement, je n'ai aucun pouvoir de décider. Je ne fais que rapporter aux autres. »

### Comment construire un rapport de force

Plus il y a de gens impliqué-e-s dans une association étudiante combative, plus le rapport de force est grand. Dans un tel cas, on peut mobiliser pour une cause rapido presto, ce qui met l'administration sur ses gardes et risque de la rebuter à instaurer des politiques qui dégradent la qualité de l'éducation. Mieux la défensive est organisée, moins de chance l'équipe adverse a de compter des points. Et dieu sait que l'instabilité du mouvement étudiant permet de la saccager quand bon leur semble!

- Détrompez-vous, un rapport de force n'égale pas nécessairement une mobilisation populeuse. S'il ne faut pas cracher sur une mobilisation qui englobe une part spectaculaire de la population, il ne faut pas non plus se décourager si notre mobilisation n'est pas aussi populaire que le dernier Harry Potter. Si votre association n'est pas celle où il y a le plus d'implication étudiante, au lieu de miser sur le plus grand nombre possible d'individus impliqué-e-s, ayez des objectifs de moins grande envergure en terme de participation, mais soyez efficaces.

- Évaluez le type d'actions d'après le dossier que vous voulez défendre et surtout, un plan d'action considérant le temps dont vous disposez. À cet effet, posez un ultimatum à l'administration et évaluez en ce sens la gradation des moyens de pression.

1. La première étape, c'est bien évidemment l'information. Il importe de miser sur la diversité pour rejoindre le plus de gens possible : site Internet, babillard près de l'association étudiante, radio étudiante, journal, mobilisation « personne à personne ». Utilisez toutes les ressources mises à votre disposition et inventez-en de nouvelles : nouvelle publication hebdomadaire strictement réservée au dossier, tracts, affiches, calendrier géant pour informer du plan d'action, écrire sur les tableaux dans les classes. Essayez d'aller rejoindre l'ensemble des activités étudiantes déjà existantes.

Par exemple, pourquoi ne pas proposer à l'impro une soirée spéciale « politique » qui touche la question spécifique en litige et des domaines corollaires? Ou encore, on peut toujours faire un choix de livres reliés à notre cause et les disposer dans un présentoir bien en vue à la bibliothèque. Allez également encourager les équipes sportives en distribuant des tracts. Pourquoi ne pas proposer aux gens en musique une soirée de poésie ou un jam où on



décernerait des prix citrons, par exemple au directeur des études parce qu'il ne veut pas négocier avec l'association étudiante?

**2.** Créez un comité de mobilisation spécifique à la question. Informez la population étudiante de la tenue des réunions pour favoriser l'organisation et la prise en main de tous et toutes du dossier.

**3.** Ensuite, passez aux actions d'éclat pour vous faire remarquer par les autres étudiants et étudiantes, mais aussi par l'administration. Pensez à des petites manifs internes en faisant du bruit, à du théâtre aux portes d'entrée ou dans les classes, à de l'improvisation dans la cafétéria, à des gigantesques banderoles dans des endroits accrocheurs. Place à l'imagination!

**4.** Dès le début de la campagne, pensez à diversifier vos stratégies de négociation. Misez sur tous les fronts : rajoutez un point à l'ordre du jour du Conseil d'administration, parlez-en à la Commission des études ou toute autre instance pertinente (ou proposez à l'AG de les boycotter si vous faites rire de vous!), convoquez l'administration pour arriver à une entente.

**5.** Il importe de continuer la mobilisation pour que la contestation du dossier soit rassembleuse, que les étudiants et étudiantes soient de plus en plus informé-e-s et impliqué-e-s, mais aussi pour que l'administration commence à sentir la soupe chaude. Après les actions d'éclat, passez à l'étape des actions de contestation. Par exemple, vous pouvez organiser une autre manifestation, mais en y invitant journalistes et en scandant des slogans davantage protestataires qu'informatifs.



soit clair : vous négociez seulement pour rapporter l'information à l'assemblée générale qui est souveraine de décider que vous aviez tort de croire qu'elle allait accepter ce que vous avez accepté de négocier. Bref, l'assemblée générale est souveraine, ne l'oubliez pas! Et vous pouvez vous tromper; votre feeling général de l'assemblée générale peut être mauvais.

- Tout au long de la réunion, il faut garder en tête que le but premier des institutions scolaires est la transmission de connaissances. Un cégep sans étudiante et étudiant est un simple centre communautaire et une université, un simple centre de recherche. Si plusieurs services comme la bibliothèque, l'imprimerie, les salles de spectacle et le complexe sportif, l'espace loué à des entreprises privées, génèrent souvent des revenus externes, c'est avant tout « votre tête » qui permet à l'institution d'avoir du \$\$. Vous ne négociez pas le prix d'un achat au supermarché, vous êtes là pour défendre vos intérêts collectifs, présents et futurs. Soyez confiantes et confiants en vos capacités.

- Il est primordial d'établir une relation de travail à votre avantage dès le début de la réunion. Pour ne pas s'en laisser imposer, voici quelques trucs simples :

**1-** Imposez votre rythme dès le départ; ne pas les laisser parler trop longtemps, trop souvent. N'hésitez pas à répliquer.

**2-** Instaurez des tours de parole. Demandez à ce qu'il y ait un ou une secrétaire d'assemblée et que les tours de paroles soient pris. Idéalement, pas par une personne qui prendra part à la discussion.

**3-** N'oubliez pas de rajouter vos points à l'ordre du jour et même de modifier l'ordre si vous avez des priorités.

**4-** Proposez des alternances de prise de notes (une fois partie étudiante, une fois l'administration) pour les réunions. Non seulement est-ce une prise de pouvoir collective mais en plus, vous leur montrez votre crédibilité et le sérieux de votre organisation.

**5-** Fixez pendant la réunion, pourquoi pas au début, la date de remise du procès-verbal question de s'assurer de l'avoir à la prochaine réunion...et n'oubliez pas de les adopter en réunion lorsqu'ils sont prêts. Mais ne faites pas la gaffe de les adopter à l'instant même où vous en prenez connaissance si jamais ils ne vous les ont pas acheminés auparavant.

**6-** Prenez des notes tout au long de la réunion. Ils vous serviront pour les bilans internes, pour l'AG ainsi que pour les archives.



décisions collectives. Servez-vous de ces bilans pour préparer les futures rencontres, c'est très fructueux.

### Préparation directe

- Prenez connaissance de l'ordre du jour. N'hésitez pas à l'arranger à votre avantage et à rajouter des points. Surtout, parlez-en collectivement.

- Prenez également connaissance du dernier procès-verbal de la réunion avec l'administration le plus tôt possible pour y apporter les modifications nécessaires.

- Regardez avant la réunion les prochaines dates des instances du cégep ou de l'université. Ainsi, vous ne vous ferez pas jouer de tour si l'administration parle de remettre le point ou de consulter une instance quelconque comme la Commission des études ou le Conseil d'administration. Avez-vous assez de temps pour mobiliser d'ici ces prochaines instances? Allez-vous avoir, entre temps, une assemblée générale? Ces dates peuvent parfois jouer en votre faveur. Utilisez-les lorsque nécessaire, en particulier si vous n'avez pas eu le temps de mobiliser et qu'il y a dissension à l'interne de l'association étudiante quant à l'interprétation d'un dossier. Mais attention, le temps joue aussi contre vous! L'administration essaie souvent d'étaler les réunions, espérant ainsi passer à travers les moments forts de mobilisation sans qu'il n'y ait d'actions. Une année d'étude passe vite dans une association étudiante... et les militants et militantes aussi!

- Faites une petite réunion de récapitulation avec les points saillants et les nouvelles de dernières minutes. Rappelez le rôle de chacun et chacune; essayez de trouver une cohésion interne et énoncez clairement vos attentes aux observateurs et observatrices.

### La réunion

- Devant l'administration, ne pas oublier que votre seule arme n'est pas votre sourire, mais votre rapport de force. L'unité et la cohésion sont de mises pour faire transparaître ce rapport de force et faire plier l'administration. Si vous en ressentez le besoin, vous pouvez très bien demander un caucus de 5 ou 10 minutes pour prendre une décision collective que vous n'aviez pas envisagée, ou encore lorsque vous sentez des dissensions internes.

- Surtout, évitez de vous avancer individuellement. N'oubliez pas que vous êtes délégué-e-s de l'association étudiante et que vous êtes élu-e-s non pour prendre des décisions, mais pour exécuter celles prises en AG. Que ce

**6.** Trouvez des moyens d'action qui permettent aux étudiantes et aux étudiants de voir que vous essayez tout en votre pouvoir pour faire changer d'idée l'administration. Par exemple, les pétitions ou les appels aux député-e-s ou aux membres importants de la ville (surtout en région) peuvent être pertinents, surtout si on les utilise comme étant partie intégrante de la stratégie de mobilisation, c'est-à-dire comme n'étant pas une fin en soi, mais plutôt le début des actions posées.

**7.** N'oubliez pas d'organiser d'autres assemblées générales et des réunions du comité de mobilisation pour informer des avancements du dossier et des réponses de l'administration.



**8.** Allez chercher des appuis formels des organes externes, que ce soit les autres syndicats de l'institution scolaire, des associations étudiantes des écoles secondaires, de la communauté extérieure telle des groupes communautaires ou encore d'autres cégeps ou universités.

**9.** N'attendez pas les instances formelles de l'association étudiante pour partager les informations concernant l'administration. N'hésitez pas à publier les procès-verbaux des réunions et surtout, à informer des lieux de publications de ces documents! La stratégie de communication, c'est-à-dire de démocratisation de l'information, est primordiale et c'est le gage d'un réel rapport de force.

**10.** Si le dossier n'avance toujours pas...et attention, on peut facilement vous faire croire que ça avance seulement pour gagner du temps... les actions de désobéissance civile restent une possibilité. Or, concernant les actions, il est toujours préférable de prendre des positions en assemblée générale pour ne pas nuire au travail collectif, même si la collectivité ne devrait pas nécessairement avoir de pouvoir répressif sur des individus. Il est clair que l'administration jouera le jeu de la victimisation, mais si elle avait eu un semblant de bonne volonté, elle l'aurait de toute façon démontrée bien avant. Ce qui est important, c'est de ne pas passer outre la confiance que l'ensemble des étudiantes et étudiants accord au groupe de mobilisé-e-s. Ils et elles peuvent avoir l'impression d'être utilisé-e-s dans votre stratégie de mobilisation. Se tenir informé-e-s des derniers développements, tout comme de la gradation des moyens de pression, devient plus que primordial.

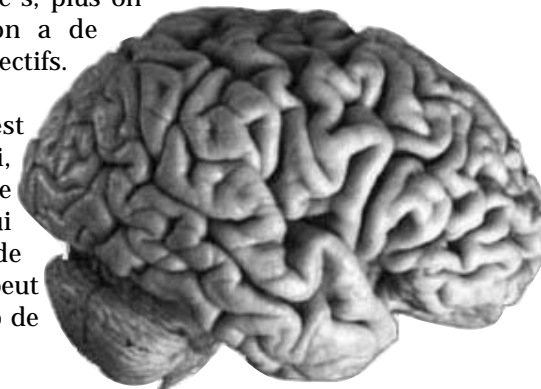


**11.** Avant de passer aux occupations, avez-vous pensé aux collants sur les Zoom médias, aux occupations ouvertes pour les déranger durant leurs heures de bureau, à redistribuer leur lunch durant le Conseil d'administration et autres coups dérangeants, mais sans représailles juridiques?

### *Préparer le terrain*

- Élaborez différentes stratégies d'action et de rôles pour la négociation. Mieux on arrive préparé-e-s, plus on est concerté-e-s, plus on a de chance d'atteindre nos objectifs.

- Prendre position, c'est aussi décider de ce qui, stratégiquement, doit être non négociable, de ce qui constitue une marge de manœuvre et de ce qui peut être mis de côté sans trop de conséquences.



- Se faire des scénarios pour réagir de façon adéquate aux propositions de l'administration est une bonne idée, en autant que vous ne vous perdez pas dans l'hypothétique; n'oubliez pas que l'administration est imprévisible! Autant vous pouvez être convaincu-e d'avoir un rapport de force infaillible et qu'elle ne flanchera pas, autant elle peut vous surprendre à la vitesse à laquelle elle acquiescera à vos demandes. Des facteurs hors de votre contrôle influencent toujours les décisions administratives, gardez-le en tête.

- Personne n'a d'expérience dans l'équipe de négociation? Ou vous avez seulement besoin d'un coup de main moral? Prenez un mandat en AG pour qu'une personne de l'extérieur assiste à la réunion, de la même façon que lors de négociation locale, une centrale syndicale nationale peut envoyer une représentante ou un représentant. Si vous êtes une équipe avec peu d'expérience, vous pouvez prendre un mandat général afin que peu importe la réunion, un observateur ou une observatrice de l'extérieur puisse y assister, vous prévenez ainsi des formalités bureaucratiques. Surtout, ne prenez pas de décisions hâtives envers l'administration : il faut toujours consulter; et les instances de son association étudiante, et les gens qui ont subi une situation similaire. Le regroupement d'associations étudiantes dans l'ASSÉ sert explicitement à prévenir l'isolement et le manque d'expérience au niveau local. Consulter le national, c'est primordial!

- Faites un bilan à la suite de chaque rencontre. Autant en ce qui a trait au discours de l'administration et de l'évolution de sa stratégie qu'une critique interne des vôtres. Profitez-en pour mettre les pendules à l'heure lorsqu'une personne prend trop de place ou qu'elle ne respecte pas les

# La négociation arrive

## Préparation générale

### *Évaluer la situation*

- Bien comprendre le discours de l'administration et des documents distribués pour en décortiquer tous les rouages.
- Analysez le positif et le négatif, le court et le long terme des propositions.
- Remettez dans le contexte global de la lutte à l'éducation, ne pas le voir comme un élément en dehors de ce contexte même si on pourrait croire a priori que la réforme proposée permet de résoudre un mécontentement étudiant. Souvent, on patch des problèmes qui resurgiront sous un autre angle quelques années plus tard.

Exemple : Les nouvelles technologies permettent souvent d'ouvrir des partenariats avec des compagnies privées qui s'assurent ainsi un marché, une visibilité, mais se soucient davantage de leur capital que de l'intérêt étudiant. L'école devient en même temps souvent dépendante de cette technologie et par le fait même, de la compagnie privée.

- Discutez avec les gens pour confronter vos idées. Ne pas hésiter à présenter le projet aux différentes instances internes à l'association étudiante. Surtout, il faut laisser la chance aux questionnements et aux discussions et ne pas croire que parce qu'on connaît davantage le dossier, nous avons la seule et unique bonne analyse.

- Essayez d'aller voir l'ensemble de la communauté, les autres syndicats par exemple, pour comprendre comment le dossier en question les touche.

- Pourquoi ne pas appeler des copinots et copinettes d'autres associations à travers le Québec pour avoir quelques conseils (et pourquoi pas aussi au bureau de l'ASSÉ)? Souvent, on ne s'en doute pas, mais même les plus petits dossiers qu'on croit être une affaire interne due à la situation particulière de son institution d'enseignement sont partagés par d'autres au niveau national. On découvre de plus en plus de tangentes internationales quant à la gestion de l'éducation, imaginons au niveau du réseau du Québec!

# Démocratisation

## Objectif : Mobilisation

La mobilisation permet un lien direct entre les individus impliqué-e-s et l'ensemble des étudiants et étudiantes. Non seulement permet-elle de les informer des dossiers en cours, mais surtout, elle permet un partage de connaissances. Ainsi, l'association étudiante ne devient plus un lieu de reproduction d'une élite, mais plutôt une courroie de transmission pour comprendre les enjeux des transformations du secteur de l'éducation.

Devant les discours ambiants, qu'ils émanent directement de l'administration ou encore des diverses tribunes tels les journaux et la radio, il importe de prendre ses distances et de forger ses propres opinions. L'objectif de la mobilisation est particulièrement d'outiller le plus de gens possible à comprendre, par exemple, l'ensemble des enjeux de l'ouverture d'un nouveau pavillon ou encore de la signature d'un contrat d'exclusivité. Il faut démontrer que sous un discours souvent enjoliveur se cache des intérêts qui peuvent ne pas être les mêmes, dépendant de sa position sociale. Pour une même problématique, il existe plusieurs solutions, même si souvent l'administration use de son autorité pour nous faire croire que son interprétation est la seule qui est sensée et qu'il faut s'y rallier. En étudiant davantage le dossier, on peut se rendre compte, par exemple, qu'un contrat d'exclusivité signé avec Pepsi permet de pallier à un sous-financement qui devrait, dans une société où l'éducation est une priorité, être assumé par la collectivité; sans compter tous les effets pervers sur la santé et l'environnement qu'un tel contrat implique.

Plus notre présence se fait sentir sur le terrain, plus les gens vont ressentir le besoin d'en parler entre eux et elles : à la cafétéria, aux casiers, dans leurs cours (on parle d'un débat en classe avec les profs, évidemment... on ne fait jamais ça parler dans un cours nous autres!). Une mobilisation réussie, ce n'est pas nécessairement quand tout le monde est d'accord avec notre analyse, c'est plutôt quand on suscite un débat qui aurait été, sans notre travail, noyé dans le flux quotidien d'informations.

## Outils inclusifs

Des comportements et attitudes, s'ils ne sont pas réfléchis et retravaillés, peuvent installer un climat nuisible à l'association étudiante. Avec la mise



en application d'outils démocratiques simples, l'idée est de permettre que les activités se tiennent dans un cadre inclusif où tous et toutes se sentent à l'aise de participer, où il n'y a pas de monopole de la connaissance et des initiatives. Ils permettent surtout à tous et toutes d'avoir une place dans l'arène politique, même à ceux et celles qui ont une personnalité cadrant moins avec la structure politique formelle de compétition.

Si, encore aujourd'hui, nous pouvons perpétrer des préjugés à l'égard, notamment, des minorités visibles, des femmes, des personnes à mobilité réduite, des allosexuel-le-s (non hétérosexuel-le-s), c'est surtout par la rupture sociale entre le cadre politique et leur socialisation qu'on dénote de nouvelles formes de discrimination. C'est pourquoi l'intégration au quotidien d'outils inclusifs dans l'association étudiante peut faire la différence quant à une plus grande participation en général, et particulièrement en ce qui concerne des populations cibles plus à risque de ne pas se sentir représentées par l'association.

- Quand une personne, que nul-le ne connaît, vient prendre des informations au local de l'association étudiante, profitez-en donc pour lui faire visiter les locaux, lui parler un peu des enjeux globaux et du plan d'action de l'année. N'oubliez surtout pas de lui parler de tout ce qu'il et elle peut faire, autant les postes vacants que les autres types de tâches. Puis, s.v.p., il est toujours plus sympathique de se présenter et de présenter par le fait même l'ensemble des personnes dans le local!

- Les premières rencontres dans le local sont primordiales pour toute personne qui pense à s'impliquer dans l'association étudiante. Au-delà des liens politiques, il est clair que l'association est aussi un milieu de vie, un milieu social. Pour intégrer la personne, il faut davantage que lui laisser

des tours de paroles pendant les réunions : faites-lui sentir qu'elle est la bienvenue, à tout moment, dans le local; intégrez-la aux discussions en lui renvoyant la balle; positionnez-vous (dans l'espace) pour ne pas la laisser de côté dans la discussion et regardez-la dans les yeux pour l'inciter à parler. Trucs simples qui devraient aller de soi, ils sont malheureusement souvent négligés au quotidien. Ne reproduisez pas l'erreur.

- Au-delà de l'effet de gang, ce qui fait souvent peur dans une association étudiante ce sont les jugements qu'on accole bien vite aux inconnu-e-s. Nos opinions peuvent vite évoluer sur un sujet, ce qui implique toutefois l'écoute, le partage de connaissance, le respect.

- Évitez les langues de bois dans vos discussions, autant dans le local que dans les AG. Prenez justement le temps de parler d'assemblées générales plutôt que d'AG, c'est beaucoup plus accessible; évitez les acronymes rébarbatifs. Déjà, la simple présence d'un praesidium et de propositions formelles et secondées font partie des procédures qui paraissent imposantes et nécessitent un apprentissage. Inutile d'en rajouter.

- Souvent sans s'en rendre compte, on perpétue d'innombrables schèmes de comportements machistes qui en rebutent plusieurs. Jokes sexistes, comportements dégradants pour les homosexuels, préjugés racistes sont routiniers et ne sont certainement pas invitants. Antagoniques à la démocratisation, ils ne renforcent que l'exclusion. Au contraire, prenez l'habitude de féminiser vos interventions, demandez autant à une fille si elle a un chum que si elle a une blonde, représentez visuellement les minorités visibles sur les affiches, etc.

