

**ACEP**  
Association canadienne  
des employés professionnels



**CAPE**  
Canadian Association  
of Professional Employees

# RAPPORT

## ATELIER DE PLANIFICATION 2019

CONSEIL EXÉCUTIF NATIONAL (CEN)

April 11-12, 2019

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b>	<b>4</b>
<b>1. OBJECTIFS</b>	<b>5</b>
<b>2. RAISON D'ÊTRE</b>	<b>6</b>
<b>3. ANALYSE FFOM</b>	<b>7</b>
<b>4. ÉNONCÉ DE LA VISION</b>	<b>9</b>
<b>5. CONFLIT D'INTÉRÊTS</b>	<b>10</b>
<b>6. CADRE À L'INTENTION DES SECTIONS LOCALES</b>	<b>10</b>
<b>7. RÉFLEXIONS SUR L'AVENIR SOUHAITÉ</b>	<b>12</b>
<b>8. RECOMMANDATIONS</b>	<b>13</b>
<b>9. PROCHAINES ÉTAPES</b>	<b>14</b>
<b>10. PRINCIPAUX POINTS À RETENIR</b>	<b>14</b>
<b>11. CONCLUSION</b>	<b>15</b>
<b>12. POINTS EN SUSPENS</b>	<b>15</b>



**“L’UNION FAIT LA FORCE”  
THÈME DE L’ACEP POUR 2019.**

## SOMMAIRE

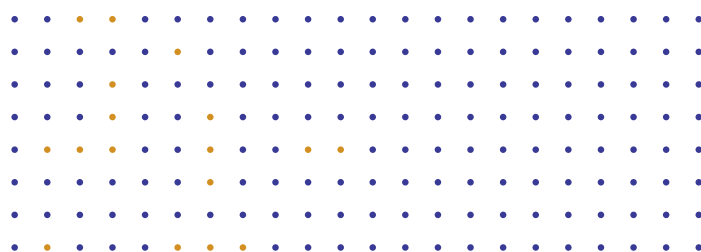
En février 2019, le Conseil exécutif national (CEN) a reconnu qu'il était nécessaire d'entreprendre une réflexion approfondie au sujet de l'Association canadienne des employés professionnels (ACEP) afin de définir l'orientation que doit prendre l'organisation et d'établir l'ordre de priorité des étapes à suivre. L'ACEP a réagi rapidement en organisant un atelier de deux jours, atelier qui s'est tenu les 11 et 12 avril, à Mont-Tremblant, au Québec. Au total, quatre employés et 16 membres du CEN ont participé à l'atelier.

Facilité par l'expert en animation Marc Valois, du groupe Intersol, l'atelier s'articulait essentiellement autour de la conception d'une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM). Le tout a pris la forme d'une tribune interactive, ce qui a permis de profiter de l'apport de perspectives diverses.

Dans le cadre de l'atelier, les participants ont examiné en petits groupes les forces et les faiblesses de l'ACEP en interne pour ensuite proposer des idées de moyens pouvant aider à bâtir une organisation en santé, stable et résiliente. De plus, le groupe a recensé les menaces venant de l'extérieur ainsi que les opportunités dont l'organisation peut tirer avantage.

Les participants ont également pu assister à une présentation sur le « conflit d'intérêts ». Enfin, ils ont discuté des mesures qu'il faudrait prendre pour donner aux sections locales des moyens d'agir.

Le présent rapport expose les thèmes et les observations qui ont été dégagés lors des séances plénières et des travaux en petits groupes et reprend les idées et les connaissances échangées tout au long de l'atelier. En outre, il définit les priorités à court terme et formule des recommandations.







# 1. OBJECTIFS

Avant tout, l'atelier avait pour but de **cerner les questions les plus urgentes exigeant d'être réglées à court ou à moyen terme ainsi que de formuler les mesures de suivi qui s'imposaient.**

Le premier point à l'ordre du jour consistait à donner aux participants l'occasion de confirmer le principal objectif et de préciser les résultats d'ensemble souhaités. Voici, repris sans ordre particulier, les résultats que les participants ont dit souhaiter :

- Apprendre à mieux se connaître les uns et les autres;
- Se faire une meilleure idée de la voie/orientation future;
- Cerner les problèmes à résoudre;
- Au cours des dix-huit prochains mois, concevoir un plan stratégique et formuler une vision que les membres du CEN pourront adopter;
- Travailler de concert à un but commun et servir adéquatement tous les membres;
- Faire du CEN un organe dynamique et plus efficace;
- Mettre en valeur les membres EC, TR et BdP;
- Faire entendre la voix du CEN;
- Recevoir les rétroactions du CEN dans les domaines qui permettront d'aboutir à une stratégie à plus long terme;
- Faire la promotion de l'engagement auprès des membres et consolider la relation avec le syndicat;
- Trouver des moyens de développer un leadership constructif;
- Renforcer les liens.

## 2. RAISON D'ÊTRE

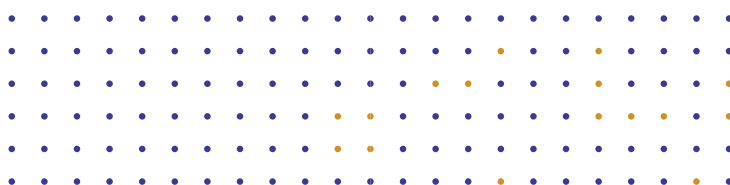
### *Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons? Pour qui le faisons-nous?*

Avant de se plonger dans l'analyse FFOM et de regarder en direction de l'avenir, les participants ont rappelé combien il était crucial que les intérêts des membres soient en tout temps au cœur des préoccupations. Avec cette idée présente à l'esprit, ils ont dressé une liste des attentes mutuelles de l'ACEP qui ont été dégagées en groupe :

L'ACEP devrait :

- Être une organisation transparente et responsable;
- Être dans un état constant de préparation lui permettant de s'attaquer à tout moment à un éventail de problèmes;
- Faire preuve d'efficacité dans la négociation, la représentation et la défense des droits;
- Améliorer les conditions de travail des membres et toujours se porter à la défense de leurs droits;
- Veiller à la saine gestion de ses affaires et à l'utilisation judicieuse des cotisations syndicales;
- Être disponible, bien informée et opérer de « petits miracles »;
- Répondre aux membres en temps opportun;
- Prendre l'initiative de fournir aux membres une information utile rapidement et en continu;
- Appuyer publiquement les causes et les enjeux importants pour les membres;
- Agir de manière professionnelle et diplomatique en tout temps dans ses tractations avec le gouvernement;
- Communiquer clairement les difficultés entourant la mise en œuvre d'une convention collective pour offrir aux membres des services qui répondent mieux à leurs attentes;
- Assurer une communication constante et poursuivre les efforts destinés à encourager la participation des membres;
- Tabler sur ses réussites tout en s'attaquant aux questions auxquelles il faut trouver une solution; et,
- Montrer l'exemple en créant pour ses propres employés un milieu de travail sain.

Dans le même temps, les membres du CEN ont convenu qu'ils devaient faire preuve d'égard les uns envers les autres et s'abstenir de toute attitude de dénigrement ou tout manque de respect. Tous s'accordent sur les principes qui devraient les guider pour assurer un débat rigoureux et constructif, à savoir la solidarité, le travail d'équipe et la collaboration.



### 3. ANALYSE FFOM



L'analyse FFOM consistait entre autres à reconnaître et à étudier la relation de réciprocité entre opportunités et les menaces extérieures tout en examinant les forces et les faiblesses internes de l'ACEP. Ce cadre servira à concevoir des stratégies permettant d'exploiter ces points forts, de profiter des occasions qui se présentent, de contenir les faiblesses et de se protéger contre les menaces grâce à un travail de prévision et de planification.

**Forces et faiblesses :** il faut entendre, par force, tout atout qui procure à l'ACEP un avantage sur ses concurrents — les autres syndicats —, alors que la faiblesse se définit comme un point à améliorer ou comme une vulnérabilité qui nuit à sa capacité de remplir efficacement son mandat.

**Opportunités et menaces :** les opportunités sont des situations favorables dont l'ACEP devrait tenter de profiter pour accroître sa productivité et parvenir à mieux se positionner au sein du monde syndical du secteur public fédéral. Les menaces sont des obstacles ou des facteurs extérieurs qui peuvent être vus comme néfastes ou posant un risque pour l'ACEP et ses membres et qui doivent être contournés, atténués ou neutralisés.

Malgré l'existence de facteurs impossibles à maîtriser, l'analyse FFOM permet de mettre en évidence les principaux domaines nécessitant une intervention immédiate.

## Résumé de l'analyse FFOM :

FACTEURS INTERNES	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association dirigée par une équipe de direction et des membres d'expérience, dynamiques, dévoués, professionnels et provenant d'horizons divers</li> <li>• Bénévoles dévoués et compétents formant une communauté dynamique</li> <li>• Dirigeants de haut calibre et très engagés</li> <li>• Coopération interne importante entre les membres du CEN et l'équipe de direction</li> <li>• Engagement renouvelé d'exercer ses activités dans les deux langues officielles</li> <li>• Participation active du CEN et mobilisation accrue des membres, grâce à une communication améliorée (p. ex. bulletins d'information, articles publiés sur Internet, etc.)</li> <li>• Gestion financière rigoureuse</li> <li>• Le CEN est financièrement responsable et la direction offre des services professionnels à partir d'un budget alimenté par les cotisations syndicales les plus basses de l'ensemble de la fonction publique fédérale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le site Web et les produits d'information ne font pas suffisamment la promotion des services de l'ACEP, qu'ils présentent de manière incomplète</li> <li>• Réputation de l'ACEP ternie par les récentes guerres intestines</li> <li>• Les membres ont signalé des ratés dans la prestation de services et le soutien qui leur sont destinés (rapidité de la réaction, qualité de la réponse et accès aux délégués)</li> <li>• Processus et systèmes internes obsolètes</li> <li>• La planification des effectifs doit rattraper son retard par rapport à l'augmentation de la taille de l'organisation et aux changements</li> <li>• L'espace de travail est limité, ce qui représente un problème immédiat dans un contexte d'expansion</li> </ul>
FACTEURS EXTERNES	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'apparition de technologies nouvelles et abordables pour l'amélioration des opérations et de la productivité de l'ACEP et pour faciliter les interactions entre les membres et les administrations centrales</li> <li>• L'absence de formations de certains types représente une occasion pour l'ACEP d'intervenir afin d'offrir une valeur ajoutée aux membres</li> <li>• La plupart des syndicats souhaitent travailler avec l'ACEP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les effets des incertitudes sur les plans social et économique pourraient frapper les membres (inflation, fluctuations des marchés, augmentation de l'endettement fédéral, effet sur le taux d'augmentation de l'effectif, main-d'œuvre vieillissante)</li> <li>• Les élections fédérales pourraient avoir des répercussions sur les membres et sur la relation avec les autres syndicats</li> <li>• L'évolution rapide de la technologie et le risque que représente son adoption prématurée et irréfléchie par le gouvernement (intelligence artificielle et automatisation, un nouveau « Phénix »)</li> <li>• La cybersécurité est souvent un peu en retard par rapport aux pirates informatiques (vulnérabilité des données des membres)</li> <li>• Paralysie politique causée par les luttes intestines</li> <li>• Poursuites judiciaires en instance</li> </ul>



## 4. ÉNONCÉ DE LA VISION



Dans le cadre de cet exercice, les participants ont fait une séance de remue-méninges sur l'interprétation de la vision de l'ACEP. Ils devaient compléter la phrase suivante :

**“L'ACEP a pour mission de** (énoncer la proposition de valeur à l'origine de la prestation des services de base) **d'une manière qui** (valeurs et principes), **comme l'indiquent** (mode d'évaluation de la réussite/nommer les indicateurs utilisés)”.

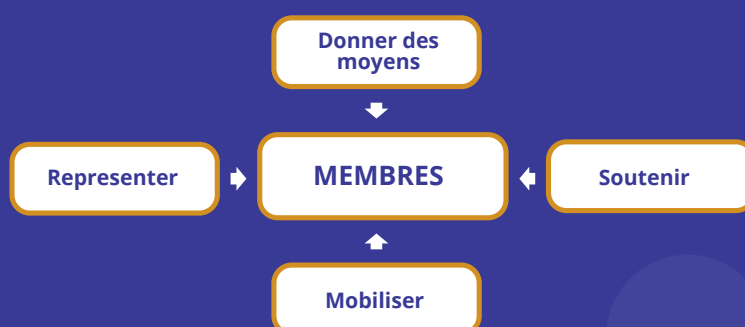
Les équipes ont mis en commun leurs énoncés, qui ont été condensés en un seul énoncé de vision cohérent. Les suggestions d'énoncés avaient des traits communs.

En dernière analyse, les participants ont unanimement retenu l'énoncé suivant, ponctué d'un certain nombre de mots-clés essentiels :

*« L'ACEP a pour mission de représenter ses membres et défendre leurs intérêts avec efficacité aux diverses tables de négociation dans les dossiers liés aux relations de travail, aux conditions de travail et au milieu de travail et relativement à tout autre enjeu les touchant, dans le but de protéger et de faire valoir les intérêts et les droits de tous ses membres d'une manière qui réponde aux besoins de chacun d'eux et qui soit efficace et responsable, équitable, diligente, confidentielle et exhaustive, proactive et réceptive, professionnelle et intègre, de façon à satisfaire ou à dépasser les attentes des membres, comme le montrent les indicateurs du niveau de satisfaction, d'engagement, de participation et d'appui des membres et l'absence de plaintes. »*

La prochaine étape serait de ramener l'énoncé à une proposition de valeur plus concise qui en saisisse l'essence. Bien que le terme «donner des moyens» n'apparaisse pas dans l'énoncé, l'idée y est néanmoins implicitement présente et elle devrait être prise en compte lors de la reformulation de l'énoncé de la vision de l'ACEP.

L'objectif est de maintenir l'attention de l'ACEP sur les membres :



## 5. CONFLIT D'INTÉRÊTS



Me Peter Engelmann, du cabinet Goldblatt Partners s.r.l., a donné un exposé général sur le conflit d'intérêts. Il a été question de la notion d'obligations fiduciaires, de la définition du conflit d'intérêts et des façons de réagir à un conflit pour le résoudre. On a aussi examiné dans les grandes lignes le texte de la déclaration solennelle et les cas où il convient de se déclarer en situation de conflit d'intérêts et de se récuser.

Divers exemples ont été donnés pour mettre en évidence les traits caractéristiques d'un conflit d'intérêts, et pour illustrer les conséquences de la violation d'une règle régissant les conflits d'intérêts. On a fait circuler une version provisoire de la politique sur les conflits d'intérêts d'un autre syndicat de la fonction publique pour que les participants puissent en prendre connaissance. Ce texte pourrait éventuellement servir de modèle à l'ACEP, si celle-ci devait décider de se doter de sa propre politique.

Pendant la période des « questions et réponses », les participants ont eu la possibilité de demander d'autres précisions au sujet des obligations fiduciaires (envers les membres de l'ACEP, envers l'ACEP en tant qu'organisation et envers le CEN). Bien qu'il s'agisse d'une subtile différence, il a été expliqué que les membres du CEN ne devraient pas compromettre les décisions prises par le CEN et qu'ils devraient plutôt s'y conformer.

Il a été recommandé d'offrir une formation reconnue sur les conflits d'intérêts à tous les membres du CEN. L'ACEP applique un système informel de gestion des conflits d'intérêts, lequel peut être conservé; cependant, si les questions d'autodiscipline et de récusation sont des sources de préoccupation, il y aurait lieu de songer à traduire ce système sous la forme d'une politique officielle ou à modifier le texte de la déclaration solennelle, par exemple.

## 6. CADRE À L'INTENTION DES SECTIONS LOCALES

Le président de l'ACEP, Greg Phillips, a traité de la récente initiative ayant permis à tous les membres du CEN d'assister à titre d'observateurs à des assemblées générales annuelles (AGA) dans les régions. Leur présence a été grandement appréciée et jugée très utile par les membres. Il a été recommandé de généraliser cette pratique afin d'exercer un meilleur suivi, d'accroître la transparence et de gagner la confiance des membres.

Parallèlement, certaines inquiétudes ont été exprimées concernant le manque d'organisation affiché par certaines sections locales. Il est signalé que quelques-unes d'entre elles n'ont pas de délégué syndical ni de conseil exécutif. D'autres ne tiennent pas d'élections ou d'AGA et communiquent avec leurs membres au moyen d'adresses externes de courrier électronique, ce qui peut être perçu comme un manque de professionnalisme. De plus, les traductions sont souvent effectuées en interne avec des résultats décevants. Une autre source de préoccupation concerne la manipulation des listes de membres des sections locales, qui ne suit pas toujours strictement la procédure applicable en matière de protection des données et qui pourrait déboucher sur des manquements à l'obligation de confidentialité dont l'ACEP pourrait être tenue responsable.

L'association tente sans relâche d'améliorer la situation en discutant de ces questions lors des réunions des dirigeants locaux. Les participants ont été invités à envisager la production d'un document sur la gouvernance qui expliquerait à l'intention des sections locales les conditions fondamentales à respecter pour créer une organisation cohérente; cela permettrait d'assurer l'application uniforme des procédures et des pratiques de gestion dans l'ensemble des sections locales.

Les observations et recommandations suivantes sont ressorties :

- Pour réduire au minimum toute résistance envers ce nouveau processus, les sections locales devraient se voir donner la possibilité de faire part de leurs suggestions quant au contenu du document;
- Un cadre systématique de réglementation du processus obligeant les sections locales à soumettre les projets de modification des règlements administratifs à l'examen du Comité des Statuts et des Règlements a déjà été établi et il mériterait qu'on s'y intéresse davantage;
- Résoudre le problème représenté par le fait que certaines sections locales omettent de signer la politique sur la protection des renseignements personnels, tout en se montrant impatientes d'avoir en main la liste de leurs membres;
- Si la nouvelle pratique consistant à ce que des membres du CEN assistent aux AGA régionales reçoit, dans l'ensemble, un accueil favorable, il convient, avant de la rendre officielle, d'en évaluer les résultats et de cerner les aspects à améliorer avant de normaliser l'initiative;
- Les sections locales ont le devoir, en tant que représentants au niveau de l'employeur, de convoquer des AGA pour permettre à leurs membres de rester au fait des dossiers;
- On pourrait envisager de verser une allocation aux bénévoles ou de leur offrir des avantages dans le but d'accroître la participation des membres, en dépit d'une possible hausse des coûts, qu'il faudrait considérer comme un investissement dans la base syndicale qui serait profitable à long terme;
- Les normes minimales qui suivront doivent être clairement communiquées à l'échelle locale;
- Organiser une séance d'information d'une journée ou une campagne de sensibilisation dans le but de donner des précisions sur le rôle des sections locales;
- Concevoir une trousse de référence pour les sections locales;
- Inviter une section locale à participer à une réunion du CEN dans la région de la capitale nationale;
- Imposer une formation obligatoire aux présidents nouvellement élus des sections locales.

On a fait circuler parmi les participants un cadre de réglementation provisoire pour qu'ils en prennent connaissance. Le document a été bien accueilli et il a été conseillé de procéder à son adoption et de présenter des recommandations à la table du CEN.

## 7. RÉFLEXIONS SUR L'AVENIR SOUHAITÉ

### *Quelles sont les perspectives pour les dix-huit prochains mois?*

L'ACEP étant une organisation axée sur ses membres, le groupe a convenu que l'organisation devrait idéalement tendre vers un état où, entre autres, l'accent sera davantage mis sur les éléments suivants :

- L'amélioration des conditions de travail des membres;
- La création de synergies;
- La participation aux initiatives concertées pour régler des problèmes touchant les membres et faire avancer les dossiers portant sur des préoccupations liées au milieu de travail (négociations, relations de travail, etc.);
- Soutenir l'élan en matière de bonne gouvernance et de reddition de comptes;
- Travailler à l'élaboration d'un cadre de gestion des risques pour reconnaître les menaces externes;
- Gérer les conflits de manière plus informelle en misant sur le respect mutuel et sur une communication ouverte;
- Faire en sorte que l'équipe de direction puisse se concentrer sur le travail qu'il est censé faire;
- Un syndicat fonctionnel.

Les participants ont ensuite tenté de nommer des catalyseurs clés capables de provoquer un changement et de faciliter la transition vers l'état souhaité, ainsi que les obstacles qui pourraient empêcher l'ACEP de s'acquitter pleinement de son mandat. Les stratégies d'élimination des obstacles ont aussi été explorées.

Catalyseurs permettant d'atteindre l'état souhaité pour l'avenir	Obstacles à l'atteinte de l'état souhaité pour l'avenir	Stratégies permettant de surmonter les difficultés
<ul style="list-style-type: none"><li>• Établir un ordre de priorité/ordonner les objectifs</li><li>• Établir des procédures et des processus afin d'éviter les récurrences</li><li>• Le temps</li><li>• Le CEN (miser sur les forces actuelles)</li><li>• Un solide leadership</li><li>• Le nouvel organigramme</li><li>• Des employés de l'ACEP compétents</li><li>• La modification des processus pour stimuler l'efficacité</li><li>• La mise à jour régulière des règlements</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La complaisance</li><li>• Le temps et les ressources</li><li>• Le manque de continuité dans l'orientation prise par les dirigeants de l'organisation</li><li>• Les attentes irréalistes</li><li>• Les priorités opposées et les urgences inattendues</li><li>• Le manque de fonds consacrés à la formation et au perfectionnement des dirigeants</li><li>• L'incapacité de parvenir à un consensus</li><li>• L'incapacité de dépasser les divergences idéologiques pour continuer à aller de l'avant</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre des ressources à disposition</li><li>• Rester concentré sur la tâche à accomplir</li><li>• Maintenir une attitude positive</li><li>• Engager des membres ayant différents points de vue sur l'ACEP dans un dialogue constructif</li><li>• Accepter et défendre les décisions prises par le CEN</li><li>• Se faire une meilleure idée des divers rôles des employés de l'ACEP</li><li>• Se montrer intransigeant devant les comportements inacceptables, notamment la violence et les comportements toxiques</li><li>• Parler moins et agir davantage!</li></ul>



## 8. RECOMMANDATIONS

Les participants ont formulé des priorités réalisables pour progresser vers la réalisation de l'objectif final souhaité. Puis, un certain nombre de recommandations ont été présentées, dont les suivantes :

- Mettre au point des mesures pratiques pour le traitement des plaintes non réglées;
- Se concentrer sur la qualité de la gouvernance et demander à l'avocat d'autres conseils sur les pratiques exemplaires à adopter;
- En parallèle avec le rapport sur les frais et le rapport Jelly, se référer au rapport de l'Institut sur la gouvernance et relever les mesures de suivi qui y sont énumérées pour les mettre en œuvre;
- Établir des systèmes de contrôle interne et de mesure afin de repérer les faiblesses et les aspects à améliorer;
- Explorer la possibilité d'embaucher un vice-président à temps plein;
- Déterminer quels sont les moyens les plus efficaces pour communiquer avec les membres au sujet de leurs droits et mettre davantage l'accent sur les efforts de participation des membres;
- Recevoir de la directrice des communications de l'ACEP une liste présentant les façons dont le CEN peut mieux soutenir le service des communications.

La plupart des suggestions faites par le groupe ont déjà été présentées par le passé, comme cela a été rappelé. Ces suggestions soit ont été examinées, soit sont toujours en cours d'examen.

Plusieurs points relèvent de la directrice des communications, qui gère aussi actuellement le dossier de la remise en fonction du Comité consultatif des communications.

On espère atteindre une norme optimale, mais il est essentiel de demeurer pragmatiques, compte tenu des contraintes qui existent (p. ex. locaux insuffisants pour les bureaux, budget fixe). De plus, la mise en œuvre sera complexe pour une grande partie des recommandations figurant dans le rapport de l'Institut sur la gouvernance. Toutefois, cela valide les actions entreprises par la direction et démontre qu'il y a consensus sur ces questions. Ces éléments exigent d'être abordés de manière systématique, selon un calendrier flexible, et il faut s'intéresser surtout aux projets marquants qui donneront des résultats positifs pour l'ACEP et les membres dans l'ensemble.

Il a été convenu à l'unanimité d'enchaîner avec l'examen des trois rapports. Par ailleurs, on a suggéré de convoquer une réunion extraordinaire du conseil exécutif national ou de réduire le contenu de l'ordre du jour de la réunion du CEN, car il faudra prévoir plus de temps pour l'étude des recommandations et pour décider des mesures à prendre au moment considéré.



## 9. PROCHAINES ÉTAPES

Partant des recommandations qui précèdent, les participants se sont entendus sur les prochaines étapes :

1. Claude Vézina, directeur exécutif de l'ACEP, dirigera le processus d'examen des rapports, qui comportera trois étapes : une discussion au niveau de la direction, suivie par des discussions avec les membres du sous-comité des ressources humaines puis du dépôt de recommandations devant le CEN. Il a été suggéré de former un sous-comité composé de deux ou trois membres de l'équipe de direction et/ou du CEN qui pourra apporter son aide dans le cadre de l'examen des rapports sur la gouvernance. Une fois ce sous-comité établi, les trois rapports seront distribués pour présenter les principaux aspects à considérer par le CEN. Les personnes intéressées à se porter volontaires sont invitées à se manifester lors de la prochaine réunion du CEN.
2. Katia Theriault, directrice des communications de l'ACEP, supervisera l'élaboration du contenu du rapport sur l'atelier de planification.
3. Elle dressera également par écrit la liste des mécanismes de soutien qui lui sont essentiels dans l'exécution de ses fonctions. Elle précise, en revanche, que puisque ces besoins vont croissant, le CEN sera tenu au courant au moyen des rapports mensuels.

Les étapes suivantes seront communiquées à la réunion du CEN du 26 avril 2019.

## 10. PRINCIPAUX POINTS À RETENIR

Les sujets abordés et les commentaires effectués tout au long de cette retraite de deux jours ont permis de dégager plusieurs points clés, notamment ceux-ci :

- Grâce à un mode de travail participatif, le groupe est parvenu à définir les questions prioritaires;
- À l'issue de la retraite, les membres du CEN se sentaient plus engagés et étaient résolus à affiner le processus permettant d'offrir à tous les membres de l'organisation les meilleurs produits et services;
- Les membres de l'organisation profiteront du déploiement régulier d'améliorations;
- Un rapport sera produit et soumis à l'examen des membres du CEN;
- Une matrice des résultats présentant les recommandations formulées sera conçue et les progrès seront suivis de près;
- L'association est dirigée par un CEN assidu et compétent, comme l'a démontré cet atelier de planification tenu hors les murs;
- L'ACEP est engagée sur la voie du rétablissement et suit une nouvelle trajectoire positive.



## 11. CONCLUSION

Dans l'ensemble, l'atelier de planification du CEN a permis de mieux comprendre les défis auxquels l'ACEP doit accorder une attention immédiate en plus de confirmer qu'il est important d'aligner les priorités sur les questions touchant les membres afin de servir leurs intérêts.

Les membres du CEN sont arrivés à la conclusion qu'il était essentiel de se doter d'une stratégie efficace de mobilisation des membres reposant sur une communication simplifiée pour promouvoir le programme en matière de défense des intérêts et en tirer avantage. En se regroupant en équipes sur une base rotative, les participants ont eu la chance d'échanger des points de vue ensemble, ce qui a débouché sur la compilation d'une liste de recommandations et de livrables névralgiques.

L'analyse FFOM a dressé un portrait réaliste de la situation actuelle de l'ACEP par rapport à ses faiblesses et aux éventuelles menaces qu'elle doit tenter de repousser en exploitant ses points forts et en saisissant les occasions qui s'offrent à elle dans le but d'accroître son efficacité en matière de prestation de services au profit de l'ensemble des membres.

En dépit de l'adversité et conformément à sa devise, selon laquelle l'union fait la force, l'ACEP poursuivra ses efforts pour opérer des changements qui auront des effets cumulatifs sur l'organisation tout en servant les intérêts des membres et en créant un milieu de travail sûr, juste et équitable. Dans un contexte où l'organisation met de plus en plus l'accent sur un engagement accru des membres, les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations dépendront de la collaboration et de la détermination du CEN, du Bureau national, des représentants élus et des sections locales.

Un questionnaire sur la satisfaction des participants à la retraite a été envoyé dans les deux langues officielles et il a généré des réponses extrêmement positives.

## 12. POINTS EN SUSPENS

Voici une liste de questions qui ont été soulevées au cours de l'atelier et qui méritent un examen approfondi :

- Un exercice de visualisation pour le service des communications.
- Les participants ont dit vouloir entamer un processus de planification à long terme pour s'assurer de prendre une décision éclairée sur la question du bail et des locaux à bureaux. L'exercice permettra de déterminer s'il faut procéder à des rénovations ou convertir l'espace d'entreposage en bureaux ou s'il serait indiqué, à un moment donné, de déménager les bureaux dans un nouvel immeuble.
- Lancer une discussion parmi les membres sur la destination future du fonds de défense.
- Optimiser l'utilisation du portefeuille de placements.
- Procéder à un examen global des Statuts.
- Concevoir un code de conduite ou des règles d'engagement comprenant une liste d'engagements et de valeurs à adopter et à favoriser et qui fondent la culture de l'organisation.
- Il a été suggéré que l'équipe de direction étudie la possibilité de créer un poste permanent de traducteur au Bureau national.
- Le groupe s'est dit très favorable à l'élaboration et à l'adoption d'une politique officielle sur les conflits d'intérêts. Il a aussi été rappelé que le CEN est tenu de s'assurer que les membres élus qui siègent aux divers comités sont informés des possibilités de conflits et qu'ils sont en mesure d'en reconnaître les signes. Les participants ont demandé à ce que cette question soit ajoutée à l'ordre du jour de la prochaine réunion.

## 12. POINTS EN SUSPENS<sup>(SUITE)</sup>

- Au cours de l'exercice sur les FFOM, plusieurs autres faiblesses et menaces relevées ont été jugées « importantes », dont les suivantes : les médias sociaux, les problèmes liés à Phénix, la prestation de services et les problèmes internes (p. ex. les jeux politiques, la vulnérabilité réputationnelle incitant les membres à fuir vers des syndicats concurrents, le ciblage éventuel des fonds de réserve, les possibles changements aux avantages sociaux, etc.). S'agissant des faiblesses, on a reconnu que la mission de l'ACEP n'avait pas été formulée de manière optimale et qu'il était nécessaire de susciter une meilleure mobilisation des membres.
- Quant aux communications, malgré la somme de travail et les progrès réalisés jusqu'ici, elles ont été placées dans la catégorie des faiblesses parce qu'il y a encore place pour de nombreuses améliorations.
- Dans un esprit de réconciliation, il a été fortement recommandé d'introduire une nouvelle pratique courante en reconnaissant, au début de chaque assemblée ou activité de l'ACEP, que l'événement a lieu sur des terres algonquines non cédées.
- On a demandé à ce que le présent rapport soit utilisé comme feuille de route pour suivre et mesurer les progrès accomplis et les résultats découlant de l'atelier.
- Les participants ont convenu de former un sous-comité du CEN et de le charger de procéder à l'examen des trois rapports sur la gouvernance dont il a été question et de présenter ses recommandations. Les nominations au sous-comité auront lieu lors de la prochaine réunion du CEN.
- On a souligné le fait que la lecture à voix haute de la politique sur le harcèlement a été omise et que cet oubli devrait servir d'aide-mémoire pour qu'elle soit incluse lors des prochaines réunions.



**ACEP CAPE**  
Association canadienne des employés professionnels    Canadian Association of Professional Employees

100, rue Queen 4e étage Ottawa (Ontario) K1P 1J9  
1-800-265-9181 / 1-613-236-9181

general@acep-cape.ca  
**WWW.ACEP-CAPE.CA**