



S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS

# FAIRE VIVRE NOTRE **DÉMOCRATIE**

---

## PREAMBULE

---

Première organisation syndicale en nombre de voix aux élections professionnelles (secteurs privé et public confondus), première en nombre d'implantations dans les entreprises et en nombre d'adhérents, la CFDT incarne un syndicalisme d'intérêt général qui ambitionne de construire du progrès social pour tous dans un monde en mutation.

La culture démocratique de la CFDT est issue de son histoire et de son expérience collective, profondément ancrée à sa conception d'un syndicalisme d'adhérents et de transformation sociale. Pour être une force syndicale au cœur des réalités professionnelles et sociales, il est nécessaire d'être nombreux et organisés. Des adhérents nombreux, représentatifs de la diversité des travailleurs, qui donnent leur avis, participent aux débats et aux choix de la CFDT, c'est la garantie que nous serons plus efficaces pour définir des priorités, formuler des revendications cohérentes et obtenir des résultats.

Les équipes syndicales ont besoin d'échanges à tous les niveaux de l'organisation afin d'exprimer leurs aspirations et opinions, pouvoir les partager et se sentir à l'aise en tant que militant CFDT. Elles demandent une plus grande connaissance de l'exercice de notre démocratie interne, de l'implication des militants dans la prise de décision et son application, du mandatement, de la délégation de pouvoir, du mécanisme et de l'opérationnalité de notre fédéralisme.

Ce livret vise à répondre à ces besoins fortement exprimés par les équipes et les responsables, pour les soutenir dans la conduite de leurs actions. Il intègre le fonds commun de nos acquis, de nos pratiques et rappelle les fondamentaux qui structurent notre organisation en s'appuyant sur notre histoire commune. Il est à utiliser sans retenue, sans modération pour contribuer ainsi à renforcer la cohésion et l'efficacité de la CFDT.

---

**Note d'écriture :** toutes les fonctions s'entendent au féminin et au masculin. Le terme « travailleur » inclut toutes les personnes indépendamment de leur statut : salariés, agents publics, demandeurs d'emploi, retraités, indépendants.

---



---

## SOMMAIRE

---

<b>CHAPITRE I - LE SYNDICALISME CONFÉDÉRÉ</b> .....	3
1 - Autonome ou confédéré? .....	3
2 - L'adhésion à des valeurs et à des objectifs .....	4
3 - L'affiliation à la confédération: des droits et des devoirs .....	5
<b>CHAPITRE II - DES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT POUR ÊTRE EFFICACE</b> .....	6
1 - Le principe de souveraineté: une souveraineté de chacun à son niveau .....	6
2 - Le principe de délégation: comment articuler les différents niveaux de prise de décision ..	7
3 - Le principe de subsidiarité: rendre le fédéralisme opérationnel .....	8
<b>CHAPITRE III - DES RÈGLES COMMUNES DE FONCTIONNEMENT</b> .....	8
1 - Les différents niveaux de compétence .....	9
2 - Le mandatement .....	9
3 - La prise de décision .....	10
4 - Le respect du vote majoritaire .....	11
5 - Une décision prise à la majorité clôt temporairement le débat .....	12
<b>CHAPITRE IV - LES CONDITIONS D'UN BON FONCTIONNEMENT</b> .....	13
1 - Un syndicalisme d'adhérents .....	13
2 - La pratique « participative » dans l'élaboration des décisions .....	15
3 - La prise de décision ou la fonction délibérative: un acte décisif .....	17
4 - Des structures qui fonctionnent .....	18
5 - Un fonctionnement à la hauteur de nos ambitions .....	19
6 - La circulation de l'information .....	19
7 - Le sentiment d'appartenance .....	20
<b>ANNEXES</b>	
<b>ANNEXE I</b> - Bref résumé d'une longue histoire .....	21
<b>ANNEXE II</b> - Déclaration de principes et article 1 <sup>er</sup> des statuts confédéraux .....	23

### 1 AUTONOME OU CONFÉDÉRÉ ?

Lorsque des travailleurs, pour défendre leurs droits et leurs intérêts matériels et moraux, s'unissent pour créer un syndicat, ils engagent une démarche rompant le chacun pour soi, l'individualisme. Ils mettent en commun leurs forces, leur intelligence, leur capacité d'analyse, de réflexion et d'action. Ils se constituent en collectif solidaire.

Un syndicat peut rester « autonome », non relié à d'autres, tenant absolument à rester maître chez lui, décidant dans une souveraineté totale sur tous les sujets, indépendamment des autres auxquels rien ne le relie, avec lesquels il n'a aucune solidarité, se déterminant uniquement en fonction des intérêts particuliers de ses membres.

Ce choix prive le syndicat du soutien et de l'aide d'une organisation solidaire qui mutualise des moyens dont peuvent bénéficier tous ses affiliés.

À l'inverse, un syndicat **peut vouloir sortir de son isolement** pour demander son affiliation à une confédération, notamment à la CFDT<sup>1</sup>. Il va en retirer de nombreux avantages qui sont autant de « plus » pour son action. Notons-les d'emblée.

Entrant **dans un vaste espace de solidarité**, le syndicat va bénéficier de l'ensemble des moyens mis en place : l'information qui y est produite (presse nationale, fédérale, régionale, départementale) tant sur sa profession que sur toutes les questions plus générales du salariat (conditions de travail, protection sociale...). Ses membres pourront également accéder aux différentes offres de formation. Ils auront aussi accès à la **défense juridique**, à la **solidarité financière** en cas de grève.

**Son champ d'intervention va se trouver considérablement amplifié** : relié à l'ensemble, il y a son rôle à jouer, son mot à dire. Il participe aux décisions plus larges que celles de son champ propre. Avec les autres syndicats, il décidera des orientations concernant non seulement sa branche d'activité, mais aussi les problèmes généraux ayant trait à la totalité du salariat.

Dans l'action au quotidien, il bénéficie du soutien des autres syndicats CFDT et des structures interprofessionnelles de proximité.

**Du point de vue de son pouvoir**, l'affiliation à la CFDT, dont la représentativité dans toutes les professions et sur tout le territoire est reconnue par la loi, lui donne, *ipso facto* :

- le pouvoir de présenter des candidats dès le premier tour des élections professionnelles dans les entreprises ;
- le pouvoir de constituer des sections syndicales nouvelles dans d'autres entreprises de son champ territorial et professionnel et d'y désigner des délégués syndicaux ;
- le pouvoir d'être reconnu auprès des chambres patronales, des pouvoirs publics ;
- le pouvoir de signer des accords.

---

<sup>1</sup> On trouvera en annexe un bref rappel historique sur la façon dont les syndicats se sont regroupés dans la CFDT pour aboutir à la configuration actuelle en fédérations professionnelles et en régions interprofessionnelles.

L'affiliation à la CFDT implique l'adhésion aux valeurs de référence et aux objectifs qu'elle s'est fixée au cours de son histoire. La première de ces valeurs est **le respect de la dignité de la personne humaine**. C'est une référence constante, inscrite dans le préambule et l'article 1 des statuts confédéraux, inspirée de la déclaration des droits de l'Homme. On peut dire qu'elle est fondatrice de notre syndicalisme.

En second lieu **la volonté d'émancipation des travailleurs**, entraînant la lutte contre toutes les formes d'exploitation et le refus des discriminations qui déterminent le combat de la CFDT pour la liberté et la responsabilité. Enfin, la volonté de construction de solidarités entre toutes les couches et catégories de travailleurs entre actifs, chômeurs, retraités et indépendants. À l'inverse de la juxtaposition d'intérêts corporatistes ou catégoriels. Sans oublier la dimension internationale.

En fonction de ces valeurs, la CFDT s'est fixée **des objectifs**.

On parle aussi quelquefois de « projet » pour souligner que ces objectifs sont articulés et constituent un ensemble cohérent, dynamique, ouvert et tourné vers l'avenir, sans toutefois devenir un programme « clé en main » immuable, prêt-à-porter !

Le **congrès de Lille, en 1998**, l'a qualifié ainsi :

*« Le syndicalisme a vocation avec d'autres à orienter la société vers plus de démocratie, de solidarité, d'émancipation, de progrès et de justice sociale, à influencer par ses choix de fond les devenir individuels et collectifs. La CFDT veut être au cœur des processus de changement de la réalité économique et sociale, pour agir sur les mutations et ne pas les subir. Le choix d'un syndicalisme de transformation sociale donne sa pleine dimension au syndicalisme confédéré CFDT ».*

Le **congrès de Tours, en 2010**, l'a qualifié ainsi :

*« La capacité d'intervention du syndicalisme doit se développer à tous les niveaux de l'entreprise, au monde, en passant par l'Europe, le national et le local. La CFDT est attachée à développer partout dans le monde la solidarité, la démocratie, la paix, le partage des richesses, l'accès au développement économique ».*

Le **congrès de Rennes, en 2018**, confirme cette orientation :

*« La CFDT porte un projet de société qui entend concilier liberté des individus et solidarité du corps social, lutte contre les inégalités et volonté d'offrir une place à chacun, y compris aux plus fragiles. Pour la CFDT, la première protection sociale est l'inclusion dans notre société et donc l'accès au travail, la sécurisation des parcours professionnels et la lutte contre les inégalités de parcours de vie ».*

Dans ses analyses, dans le choix de ses objectifs et de son action, la CFDT tient compte et s'enrichit d'apports extérieurs économiques, sociologiques, politiques ; elle est ouverte et ne prétend pas tirer les lignes directrices de son action, de sa seule histoire, de sa seule culture, de sa seule réflexion à l'exclusion de toute autre. Toutefois, elle est intransigeante sur son indépendance<sup>2</sup>, ainsi que le rappelle l'article 1 de ses statuts *« La confédération entend garder à son action une entière indépendance à l'égard de l'État, des partis, des institutions religieuses, comme de tout groupement extérieur ».*

Chaque adhérent conserve, bien entendu, ses droits individuels de personne humaine, de citoyen : droit d'appartenir à un parti politique, à une église, à tout groupement ou association de son choix. L'adhésion à la CFDT n'est donc pas exclusive d'autres liens dans d'autres organisations ou mouvements. L'indépendance suppose, à l'inverse, de refuser toute stratégie consistant pour des membres de groupes extérieurs à entrer dans la CFDT pour l'utiliser à

---

<sup>2</sup> Les statuts et le règlement intérieur de la confédération comportent des dispositions ayant trait au non-cumul des mandats politiques et syndicaux, question directement liée à cette indépendance de la CFDT.



d'autres fins que celles qu'elle s'est fixée elle-même, pour en modifier les orientations et les décisions en fonction de décisions prises à l'extérieur. Ces pratiques « d'entrisme », éminemment dangereuses, sont à démasquer et à combattre.

De la même manière, l'appartenance et l'engagement à la CFDT sont incompatibles avec le fait d'afficher publiquement son adhésion ou son soutien à toute organisation qui prônerait ouvertement toutes formes d'exclusion, d'inégalité, de discrimination, de racisme ou de xénophobie.

### 3

## L'AFFILIATION À LA CONFÉDÉRATION : DES DROITS ET DES DEVOIRS

L'affiliation d'un syndicat, comme tout contrat, est **un acte libre** :

- du syndicat qui en fait la demande ;
- de la confédération qui l'accepte en son sein comme un membre actif.

L'affiliation demandée à la confédération est prononcée par le Bureau national confédéral (BNC).

La première condition, la plus fondamentale, est que le syndicat accepte et respecte dans son action la déclaration de principes et les statuts de la confédération, les orientations définies dans les congrès confédéraux, de même que les statuts de la fédération et de l'union régionale dont il devient également partie prenante.

Pour faciliter la cohérence entre les propres statuts du syndicat et ceux de la confédération, un document<sup>3</sup> contenant explications et conseils est à la disposition des syndicats.

**Le syndicat affilié devient, de ce fait même, un membre actif, participant à l'ensemble de la vie régionale, fédérale et confédérale.**

Il fait partie d'un ensemble, regroupant tous les syndicats répartis dans toutes les professions, dans tous les secteurs (privé, public, semi-public et nationalisé) sur l'ensemble du territoire national.

Cet ensemble est organisé « verticalement » par secteur d'activité au plan national (ce sont les fédérations nationales) et « horizontalement » sur le plan territorial.

La CFDT est ainsi constituée de **13 unions régionales interprofessionnelles et de 15 fédérations professionnelles nationales**, auxquelles s'ajoutent l'**UFFA** (Union des fédérations des fonctionnaires et assimilés) et deux unions confédérales, celle des cadres (**UCC**) et celle des retraités (**UCR**). La confédération regroupant l'ensemble de ces structures.

Du fait de son affiliation, un syndicat participe **de plein droit** aux congrès :

- de son union régionale interprofessionnelle et des autres structures intermédiaires dont elle s'est dotée,
- de sa fédération professionnelle et des autres structures intermédiaires dont elle s'est dotée,
- de la confédération.

---

<sup>3</sup> On peut se procurer ce document conseil intitulé « Statuts types des syndicats et règlement intérieur » à la confédération auprès du service Développement organisation formation (DOF) ou le télécharger sur l'espace adhérent dans la rubrique dédiée.



**Trois fonctions essentielles** sont dévolues aux congrès :

- appréciation de l'action menée depuis le congrès précédent, qu'elle soit revendicative, de gestion organisationnelle (développement, formation syndicale, respect des règles de transparence financière...);
- débats et votes sur les orientations générales;
- élections des responsables.

Ceci est valable pour chacun des trois niveaux auxquels tout syndicat participe.

Si on voulait avancer une première définition du syndicalisme confédéré, on pourrait dire: il s'agit d'un mode de regroupement des syndicats qui permet à chacun, au lieu d'être isolé, de faire partie d'un ensemble plus vaste, lieu de solidarité particulièrement adapté au but recherché, à savoir la défense des droits et intérêts matériels et moraux de travailleurs, tout en préservant les particularismes de chacun.

---

## CHAPITRE II DES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT POUR ÊTRE EFFICACE

---

Notre organisation est construite sur le principe du fédéralisme lui-même guidé par des principes forts : **la souveraineté, la délégation et la subsidiarité**.

Avant d'aborder ces principes de fonctionnement, une remarque fondamentale s'impose: leur application n'est pas seulement valable pour un syndicat vis-à-vis des autres structures dont il fait partie (structure interprofessionnelle de proximité, union régionale, fédération et confédération), mais également pour chacune de celles-ci dans ses rapports aux autres structures CFDT.

Les avantages de faire partie d'un ensemble structuré vont nécessairement de pair avec des obligations communes.

### 1

#### LE PRINCIPE DE SOUVERAINETÉ : UNE SOUVERAINETÉ DE CHACUN À SON NIVEAU

On peut l'énoncer ainsi: la souveraineté implique que chaque structure détermine, dans son champ d'activité géographique et professionnelle, sa politique et son activité.

À titre d'exemple, chaque structure décide de son budget, élit ses responsables, nomme ses délégations, élabore sa politique de formation, d'information, d'action revendicative, de développement, en fonction de ses réalités propres.

*«Les syndicats réunis en congrès en appellent au renforcement du fédéralisme qui garantit à chaque structure l'exercice plein et entier de sa souveraineté dans le respect de celle des autres».* (Congrès de Lille de 1998).

Cette autorité n'est donc jamais une **autorité absolue**. Quelle que soit d'ailleurs la structure. C'est une autorité relative s'exerçant dans un cadre.



Un corollaire de ce principe de souveraineté est le principe de non-ingérence. Il signifie que chaque structure s'interdit de s'immiscer dans les affaires d'une structure voisine : un syndicat par rapport à un autre syndicat, une fédération par rapport à une autre fédération, etc.

Mais il y a des cas où l'ingérence est un devoir lorsque des choses graves se passent : si la maison de mon voisin brûle et si je n'interviens pas, je peux être accusé et mis en examen pour non-assistance à personne en danger.

Cette question a été explicitement abordée au congrès de Brest en 1979 dans le cadre de la résolution « Fonctionnement démocratique » à l'article 18 : « *Les unions et fédérations concernées ont la responsabilité d'intervenir dans le cas où une organisation membre se situerait en marge des orientations, du fonctionnement démocratique ou de la pratique CFDT. Dans un premier temps, cette intervention a pour objet d'aider l'organisation en cause à surmonter elle-même ses difficultés* ».

## 2

### LE PRINCIPE DE DÉLÉGATION : COMMENT ARTICULER LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE PRISE DE DÉCISION ?

Selon ce principe, chaque structure accepte de remettre une part de sa souveraineté aux instances fédératives pour tous les domaines qui ne sont pas de sa compétence directe et/ou qui dépassent son champ d'activité.

En fait, un syndicat, une union régionale ou une fédération n'est jamais dessaisi d'une question. Mais si cette question dépasse son champ de compétence, **le positionnement est élaboré par les différentes structures qui ont leur mot à dire**. C'est ce positionnement dans sa globalité qui devient le patrimoine commun et qui engage l'ensemble des structures.

Plus précisément encore, sur toute question générale chaque structure peut et doit avoir son point de vue. Elle peut et doit l'exprimer au cours du débat et pendant le temps du débat, mais la décision ultime appartient à l'ensemble et engage ainsi l'ensemble.

Il est donc plus exact de dire que le principe de délégation permet **d'articuler la souveraineté relative** des différentes structures et la prise de décisions cohérentes pour leur ensemble.

Le syndicat reste la base : chacun participe pleinement aux décisions qui engagent l'ensemble lors des congrès. Ce sont les syndicats et eux seuls qui votent sur l'activité passée, sur les orientations et sur les responsables, à tous les niveaux de l'organisation (structures interprofessionnelles de proximité, unions régionales, fédérations, confédération).

Toutefois, parce que nous ne sommes pas dans un système de congrès permanent, nous avons mis en place **dans l'intervalle des congrès, un mécanisme de délégation** qui permet à des représentants de chaque structure CFDT de la représenter, de parler en son nom, d'intervenir en son nom et de participer en son nom à la prise de décision collective.

Les décisions prises ainsi ne peuvent en aucun cas être contradictoires avec les orientations de congrès. Elles ne peuvent concerner que la mise en œuvre des décisions prises en congrès, la déclinaison ou l'adaptation des orientations en fonction de l'évolution de la situation économique, politique et sociale.

Le congrès de Tours (2010) rappelle ce rôle de pivot dévolu au syndicat : « *Le syndicat, structure politique de base, contribue à la construction de l'intérêt commun des salariés et aux orientations des structures fédératives et de la confédération. Il tient une place irremplaçable dans l'élaboration des positions et de la culture commune de la CFDT* ». C'est au cours de ce congrès d'ailleurs que nous avons décidé d'inscrire dans nos statuts l'article 15 qui permet au Bureau national, s'il le souhaite, de convoquer, entre deux congrès, une assemblée générale des syndicats.



### 3

## LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ : RENDRE LE FÉDÉRALISME OPÉRATIONNEL

Les structures CFDT s'inscrivent dans des relations d'interdépendance et de responsabilités réciproques. **Faire vivre notre fédéralisme de manière opérationnelle nécessite confiance, partage et mise en commun.**

Faire aboutir cette ambition nécessite de décloisonner nos modes de fonctionnement, garantir la transparence de nos actions, réduire la concurrence entre structures, densifier notre réseau en nous appuyant les uns sur les autres, économiser nos ressources en collaborant davantage et être plus réactifs aux demandes des uns et des autres. En clair, passer à une logique de responsabilité priorisant la capacité de réponse aux attentes des structures locales, permettant si nécessaire une intervention dans les équipes en difficulté. Il s'agit de rendre le **fédéralisme davantage opérationnel**, en organisant la manière de mieux associer et accompagner les militants, de servir l'intérêt général de la CFDT dans son ensemble.

Ainsi, **le principe de subsidiarité**, réaffirmé au congrès de Rennes 2018, induit que *« c'est la structure la plus en proximité qui assume la responsabilité de ses actions dans ses domaines de compétence et son champ d'activité mais que, quand elle rencontre des problèmes pour agir, les autres structures ont la possibilité d'intervenir, en concertation avec elle »*.

C'est un principe clé par exemple pour l'accompagnement des militants et des sections : *« L'accompagnement peut être proposé par l'organisation ayant identifié un besoin, ou capté une demande : le syndicat, structure politique de base de la CFDT, mais aussi l'union régionale, la fédération, la confédération ou toute autre structure interprofessionnelle ou professionnelle. Il peut aussi être activé à la demande du militant ou de la section qui en perçoit le besoin. »*

---

## CHAPITRE III DES RÈGLES COMMUNES DE FONCTIONNEMENT

---

Comme tout groupement, toute association, surtout quand elle rassemble un grand nombre de membres, la CFDT s'est donnée un certain nombre de règles communes contenues dans ses statuts et son règlement intérieur. Ces règles ne disent pas tout et s'accompagnent nécessairement de pratiques, nous le verrons ultérieurement.

### REMARQUES GÉNÉRALES

Pour être opérationnelles, ces règles doivent être :

- des règles **communes**, cohérentes entre elles ;
- des règles **stables** : de même que dans un jeu, on ne change pas les règles au milieu de la partie, nos règles statutaires s'inscrivent dans la durée et ne se changent que lentement et prudemment. Les statuts de la confédération datent de 1970 pour l'essentiel de leurs dispositions. La charte financière votée en 1973 au congrès de Nantes avait remplacé celle adoptée par le congrès confédéral de 1949. La charte votée en 1995 au congrès de Montpellier, devenue charte financière et informatique, s'est appliquée à partir de l'ouverture



de l'exercice 1998. Le congrès de Tours (2010) a actualisé et réorganisé la charte financière et informatique suite au bilan de son application décidé au congrès de Grenoble (2006). Le congrès de Tours a remplacé la charte financière et informatique par deux chartes distinctes (la charte de la cotisation syndicale et la charte des informations nominatives des adhérents). Le congrès de Rennes en 2018 a intégré les évolutions des textes réglementaires (CNIL, Directives Européennes, RGPD) en faisant évoluer la charte des informations nominatives des adhérents en « charte confédérée des informations nominatives ». Plusieurs années de réflexion, des allers et retours nombreux avec les militants et les organisations confédérées, plusieurs congrès, ont été nécessaires pour y parvenir.

- des règles établies par tous, **connues** de tous, **appliquées** par tous et **respectées** par tous<sup>4</sup>.

## 1 LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE COMPÉTENCE

Nous avons vu que dans la CFDT, il y a une articulation entre les structures :

- le syndicat est composé de sections syndicales ;
- les syndicats composent leurs unions régionales interprofessionnelles, leur fédération et la confédération.

La complémentarité de cet « organigramme » peut provoquer des interférences.

Toutefois, le respect des différents niveaux de compétences garantit la cohérence ou la cohésion de l'ensemble et évite le brouillage des messages, des orientations, des décisions d'actions. Ce respect des différents niveaux vaut pour l'ensemble des structures.

À titre d'exemple, la responsabilité de la signature d'un accord national interprofessionnel est du ressort de la confédération, la responsabilité de la signature d'un accord dans un établissement est du ressort du syndicat et un accord de branche du ressort de la fédération professionnelle concernée.

## 2 LE MANDATEMENT

Dans la plupart des cas, en dehors des assemblées générales d'adhérents, du fait du grand nombre de nos adhérents et de la multiplicité des structures, il est souvent procédé à la désignation de **délégués** qui **représentent un collectif** dans une instance. Dans ce cas, chaque délégué a normalement reçu un « mandat ».

### LE MANDAT N'EST PAS IMPÉRATIF

En principe, le mandat confié laisse au mandaté une marge de manœuvre et d'interprétation. Porteur de la réalité et des analyses de la structure qu'il représente, il participe à un débat avec d'autres mandatés par d'autres structures.

Le débat, s'il est correctement conduit, apporte des réalités nouvelles, des points de vue différents, des éclairages nouveaux ; il peut aussi lever des incompréhensions. C'est en fonction de tous ces apports que le mandaté, au bout du compte, se positionne.

---

<sup>4</sup> Habituellement, chaque fois qu'il y a renouvellement des instances au rythme des congrès, il est remis à chaque membre un exemplaire des statuts et du règlement intérieur de la structure concernée. En cas de modification des statuts, il est demandé d'en informer la confédération et chacune des structures d'appartenance : par exemple, pour un syndicat, il doit informer sa région et sa fédération.



On voit toute l'importance du rôle personnel du mandaté qui n'est pas seulement un haut-parleur ou un magnétophone, mais un acteur qui participe, écoute, évalue et se détermine en fonction du mandat dont il est porteur et de la situation née du débat.

Pour que ce mécanisme du mandatement fonctionne, il faut deux conditions :

- que le mandat ait été préparé collectivement afin que le mandaté soit réellement porteur de la réalité et de la réflexion, voire des décisions de ses mandants ;
- que le mandaté rende compte, de ce qui s'est passé dans l'instance où il a participé, des débats survenus, des décisions prises, de la façon dont lui-même s'est positionné.

Cette double condition permet de générer la confiance autant que le sens des responsabilités du mandaté comme du collectif qui l'a désigné.

### 3

## LA PRISE DE DÉCISION

Nous traitons par ailleurs plus en détail le processus d'élaboration des décisions pour nous concentrer ici sur le moment de la décision, le plus souvent marqué par un **vote**.

Dans un certain nombre d'instances le vote est uninominal : **une personne, une voix**. C'est le cas dans les bureaux de syndicat, d'unions régionales interprofessionnelles, de fédérations et au sein du Bureau national confédéral.

En effet, ceux qui siègent dans ces instances sont élus par un congrès et tiennent leur légitimité de l'ensemble des délégués et non des seuls membres d'organisation dont ils sont issus. Ils ont en charge l'intérêt général de la structure dans laquelle ils siègent et en sont les dirigeants. Dans ce cas, le vote exprimé ne peut être lié ou imposé par le positionnement de la structure d'origine des dirigeants. Tout en intégrant dans leurs réflexions les débats qu'ils auront vécus dans leurs structures, ils doivent voter en étant attentifs au positionnement des autres dirigeants et en se considérant comme porteur de l'intérêt général de l'organisation qu'ils dirigent.

Dans les assemblées plus larges où les participants représentent un collectif, une autre modalité existe : **le vote par mandat**.

Dans ce cas, chaque porteur de mandats dispose d'un nombre de voix proportionnel au nombre d'adhérents de sa structure. C'est le cas dans tous les congrès et parfois dans les conseils syndicaux, ainsi qu'au Conseil national confédéral.

Le calcul des mandats s'opère sur la base des documents produits par le SCPVC (Service central de perception et de ventilation des cotisations).

Une décision est réputée acquise à la majorité, en comparant le nombre de voix « pour » au nombre de voix « contre ». Les abstentions ou les bulletins nuls sont comptabilisés à part.

**S'abstenir**, c'est ne pas vouloir prendre de décision, soit parce qu'on estime ne pas avoir tous les éléments pour juger, soit parce que l'on considère le problème mal posé ou insuffisamment préparé.

Une structure, quelle qu'elle soit, où il y aurait de façon régulière, un nombre important d'abstentions, devra y prêter attention : meilleure préparation des débats, poursuite de l'effort de synthèse. L'abstention ne peut être qu'exceptionnelle.



## LE VOTE À BULLETIN SECRET

En règle générale, les votes sont publics : à main levée dans les bureaux des différentes structures, ou par appel nominal à la tribune en cas de vote par mandats et lorsque le nombre relativement restreint des participants le permet.

**En revanche, il est obligatoire que les votes sur les personnes s'effectuent à bulletin secret.**

## LE PARTAGE DES MANDATS

C'est une pratique consistant lors d'un vote par mandats, à répercuter le nombre de pour et de contre proportionnellement aux opinions émises dans la structure que l'on représente. Ou, à manifester qu'on n'est pas tout à fait pour... ou pas tout à fait contre. On est « partagé » ! **Cette pratique ne peut pas être systématique.**

Au congrès de Brest (1979), un amendement a voulu l'introduire comme règle systématique « *permettant à tous les courants de s'exprimer, se justifiant si au terme du débat une synthèse commune n'était pas obtenue, et parce que de surcroît elle correspondrait à la mise en œuvre du principe de la proportionnelle que tout le monde réclame partout* ». (**Cet amendement a été repoussé par 68,68 % des voix contre et 31,32 % des voix pour**). Reprenons l'argumentaire mis en avant à l'époque.

**Le partage des mandats permettrait l'expression des « courants ».**

Certaines organisations, telle l'ancienne FEN (fédération de l'éducation nationale), ont fonctionné sur cette base pour aboutir à l'éclatement du syndicat en 1991.

La CFDT n'a jamais fonctionné sur la base de « courants » se comptant les uns par rapport aux autres, en rivalité permanente. La volonté de pratiquer une synthèse majoritaire a toujours prévalu.

**Quand une structure ne parvient pas à un consensus, le partage des mandats s'imposerait. Cet argument est particulièrement dangereux, il entraînerait un fonctionnement où les orientations :**

- soit reposeraient sur un consensus mou, sans arête, en prenant le plus petit dénominateur commun et donc sans capacité réelle d'action ;
- soit seraient contradictoires, intégrant artificiellement des positions opposées.

Dans ces deux cas, toute action efficace serait impossible. L'utilisation de ce procédé **de façon exceptionnelle** peut être le signe d'une hésitation légitime sur la ligne à tenir. Il peut aussi revêtir un caractère politique visant à signifier sa défiance ou une réserve particulière. Mais, comme pour l'abstention, son utilisation constante par une structure est le symptôme d'un fonctionnement défectueux, la marque d'une structure qui n'aurait pas mené le débat à son terme ou qui accepterait en son sein une logique permanente de courants.

## 4

## LE RESPECT DU VOTE MAJORITAIRE

Dans certaines organisations, au Conseil européen et au Conseil de sécurité de l'ONU, les décisions se prennent à l'unanimité ; il existe un droit de veto. C'est parfois une des raisons de l'inefficacité des organisations où il existe. Pour la CFDT, la règle du respect du vote majoritaire s'impose. C'est une **obligation constamment rappelée dans nos textes**. Citons celui du congrès de Brest (1979) : « *Dans les congrès, les syndicats après avoir établi le bilan de l'activité syndicale, décident des perspectives et de la stratégie, des positions des revendications et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Ces décisions sont appliquées par tous, dans le champ d'activité concerné* ». (Résolution « *Fonctionnement démocratique* » paragraphe 16)



et plus loin « *le fédéralisme [...] suppose le respect par les structures fédérées des orientations communes* » (paragraphe 18).

Dans le passé, nous avons connu un épisode douloureux où une minorité n'a pas accepté la décision majoritaire. C'était au congrès de 1964 lors du vote sur le passage de la CFTC à la CFDT : la décision a été prise par 70,11% des mandats. Parmi les 30% de ceux qui n'étaient pas d'accord, 20% ont accepté la décision majoritaire, 10% ne l'ont pas acceptée et ont constitué la « CFTC maintenue ». Ce n'était pas la première scission dans l'histoire syndicale, ni la dernière (voir scissions CGT/CGTU, CGT/FO, Fen/ FSU-Sud).

## 5

### UNE DÉCISION PRISE À LA MAJORITÉ CLÔT TEMPORAIREMENT LE DÉBAT, ELLE NE LE CLÔT PAS NÉCESSAIREMENT DÉFINITIVEMENT

- Beaucoup de décisions entraînent, à tous les niveaux, une application quasi instantanée, opérationnelle à court terme. En général, cette application n'est pas contestée, elle est admise par tous et mise en œuvre par tous.
- Les décisions ayant trait au fonctionnement général des organisations peuvent être prises, avoir en quelque sorte « force de loi » pour l'ensemble, tout en continuant à susciter, à l'interne, des débats importants qui reviennent périodiquement. Ces débats peuvent aboutir à des modifications importantes et ce qui était défendu par une minorité devient au fil des ans une position majoritaire, les uns ayant réussi à convaincre le plus grand nombre de la justesse de leurs conceptions, qui deviennent alors les positions de tous.

Il est important pour tous d'intégrer que nous sommes à la CFDT dans une organisation qui n'est ni dogmatique ni monolithique. Le droit au débat contradictoire est reconnu et souhaité ainsi que son corollaire : le respect par les uns et les autres de la décision majoritaire. D'ailleurs, le texte du congrès de Brest le rappelle. « *Une organisation ne partageant pas une orientation décidée en congrès peut continuer de soutenir son point de vue dans les instances concernées et dans le cadre des statuts : une nouvelle orientation devant être sanctionnée par décision d'un nouveau congrès* » (Résolution « Structures et fonctionnement démocratique », paragraphe 17).

Ceci est valable à l'interne de la CFDT : « *une organisation [...] peut continuer de soutenir son point de vue dans les instances concernées* ». Il s'agit bien **des instances internes à la CFDT**.

À l'inverse, la règle est qu'une organisation ou un dirigeant ne peut défendre à l'externe, une position contraire à celle majoritairement définie, ni *a fortiori* combattre une orientation qui est commune. Cette situation que nous avons déjà vécue est fortement préjudiciable à toute la CFDT. Elle trouble l'expression légitime des positionnements adoptés, fragilise nos réseaux militants et contribue à désorienter les adhérents.

Pour les décisions qui entraînent des changements importants (modifications statutaires...), nos règles statutaires peuvent prévoir des votes à majorité qualifiée.

### 1

## UN SYNDICALISME D'ADHÉRENTS

Citons l'un des textes clés de notre conception du syndicalisme d'adhérents, extrait de la résolution d'orientation du 41<sup>e</sup> congrès, celui de Strasbourg en 1988 : « *La légitimité du syndicalisme dépend de la participation des salariés à son action. La syndicalisation est une question décisive qui met en jeu la nature même du syndicalisme. La densité et la qualité des rapports entre les salariés et le syndicat dépendent de manière décisive du nombre d'adhérents et de la place qui leur est faite. La construction d'un syndicalisme d'adhérents fait donc partie du projet syndical de la CFDT* ».

Dix ans après, le congrès de Lille, en 1998, a réaffirmé comme une nécessité démocratique l'importance du syndicalisme d'adhérents. Vingt-deux ans après, au congrès de Tours (2010), la CFDT confirme ce choix : « *Si le vote des salariés donne la représentativité et la capacité à négocier en leur nom, c'est leur adhésion à l'organisation qui assure la pérennité de sa légitimité, son indépendance financière et politique, sa capacité à s'engager et à mobiliser. Le nombre d'adhérents et la qualité de la relation de l'organisation avec eux sont des éléments fondamentaux du rapport de force* ».

Ainsi, la CFDT considère qu'avoir **des adhérents nombreux** fait partie de son projet :

- pour être une force indépendante ;
- parce que son objectif de transformation sociale implique la participation du plus grand nombre de travailleurs qui se reconnaîtront dans les choix collectifs proposés s'ils y trouvent aussi leur intérêt.

Pour la CFDT, la liberté individuelle, l'accès à de nouvelles connaissances, « *ne peut se dissocier de garanties collectives, de la mise en pratique des valeurs de liberté, de justice sociale, de solidarité et d'émancipation*<sup>5</sup> ». Son ambition est de contribuer à faire de chacun un homme ou une femme autonome, responsable, solidaire et maître de son destin. Elle ne veut pas le faire à la place des travailleurs, en leur nom, comme par délégation, mais avec eux. Elle veut les associer, nous le verrons en détail plus loin, à l'élaboration de ses revendications. La première condition est donc de rassembler le maximum d'adhérents, répartis dans tous les secteurs d'activité, dans toutes les entreprises, sur tous les lieux de travail.

Il y a dans cette conception, assurément :

- une volonté que chaque travailleur puisse participer pleinement à la vie du syndicat, aux choix et aux actions qui déterminent son avenir ;
- **un défi à relever** : vouloir des adhérents les plus nombreux et en même temps les plus participatifs possible.

Au congrès de Tours (2010), la CFDT a placé les salariés au cœur de son action notamment en redonnant du sens au travail :

« *La question du travail, son organisation et les parcours professionnels sont de plus en plus intimement liés. Les transformations du travail vécues par les salariés dans les entreprises ou dans les fonctions publiques doivent trouver davantage de place dans nos priorités revendicatives* ».

---

<sup>5</sup> Résolution générale du 43<sup>e</sup> congrès confédéral, Montpellier 1995.



## DES ADHÉRENTS DANS UNE SECTION SYNDICALE

L'adhésion est la rencontre réussie entre un travailleur qui, du fait de sa situation personnelle ou professionnelle, exprime des attentes plus ou moins clairement formulées, et un collectif syndical qui, par son implantation, son identité, ses pratiques et ses actions, entre en contact avec des adhérents potentiels.

Habituellement, cette rencontre se fait dans l'entreprise ou l'établissement par le biais des militants d'une **section syndicale déjà existante**: l'adhérent fait ainsi d'emblée partie d'un collectif.

Dans d'autres cas, relativement nombreux, c'est tout un **groupe de travailleurs** d'une même entreprise, déjà réunis, qui viennent ensemble à la CFDT et demandent collectivement à adhérer: une section nouvelle se crée qui fait partie du syndicat.

**L'adhésion peut aussi relever d'une démarche isolée**, soit par la nature de la profession (employés de maison par exemple), soit parce que le travailleur est issu d'une très petite entreprise, ou parce que sa démarche est motivée par un problème juridique ou personnel. Certaines adhésions isolées peuvent également transiter par le biais du réseau internet (adhésion en ligne) et le site de la CFDT. Le souci du syndicat sera dans ces cas d'assurer le contact puis de constituer avec ces adhérents individuels, une ou des structures de fonctionnement, pour rompre l'isolement et les faire entrer dans un espace de solidarité, d'échanges et d'actions collectives.

## DROITS ET DEVOIRS DES ADHÉRENTS

### L'adhérent a des droits:

- droit à être défendu dans sa section syndicale, son syndicat;
- accès au dispositif de la Caisse nationale d'action syndicale (CNAS);
- droit à l'information: espace adhérent, *CFDT Magazine*, presse interprofessionnelle régionale, presse fédérale, bulletin du syndicat;
- droit à la formation syndicale;
- droit de participer à la vie de sa section, de son syndicat;
- droit de se porter candidat aux postes de responsabilité à l'intérieur de la CFDT ou de représentation à l'extérieur;
- d'être adhérent, sans prendre davantage de responsabilités.

## LE SERVICE AUX ADHÉRENTS

Outre les droits et les devoirs déjà opérationnels, le congrès de Tours (2010) a décidé de répondre aux besoins des adhérents via l'expérimentation d'un service confédéré: **Réponses à la carte**. Ce service étendu depuis dans toute la CFDT est réservé aux adhérents pour poser toutes leurs questions liées au travail, à la vie professionnelle, ou personnelles. La CFDT entend notamment «*apporter à ses adhérents des services nouveaux liés à l'accompagnement dans leur parcours professionnel*».

### L'adhérent a des devoirs:

- payer sa cotisation;
- respecter les règles de fonctionnement démocratique;
- respecter les valeurs de l'organisation telles que consignées dans nos statuts.



## 2

### LA PRATIQUE « PARTICIPATIVE » DANS L'ÉLABORATION DES DÉCISIONS

Le syndicalisme que veut promouvoir la CFDT, a pour ambition de transformer la société. C'est un mouvement collectif cherchant l'implication du plus grand nombre de travailleurs.

Son but est d'agir, mais d'agir à partir de la réalité pour la modifier après l'avoir analysée, comprise, en proposant des solutions adaptées, portées par le maximum d'adhérents et de travailleurs.

Ce faisant, elle a pour objectif de rendre acteur de cette transformation le maximum de personnes. *« L'amplification des pratiques participatives est une réponse au besoin des adhérents et des salariés d'être partie prenante des positions et actions qui les concernent. C'est une nécessité pour une organisation confédérée qui entend réussir des changements porteurs de solidarités concrètes au service d'intérêts collectifs ».* (Congrès de Lille 1998)

*« Il nous faut ouvrir, consolider et rénover des espaces de démocratie effective permettant aux salariés de pouvoir s'exprimer, débattre directement sur leurs lieux de travail. Ces espaces, en lien avec les IRP, permettront d'enrichir le dialogue social dans sa recherche de réponses concrètes aux besoins des salariés. Ces espaces de parole doivent être reconnus dans les entreprises ».* (Congrès de Tours 2010)

La CFDT a également expérimenté des plateformes participatives en 2016 pour interroger les adhérents sur l'évolution de l'organisation et en 2018 pour la préparation du congrès de Rennes.

#### Collecte des informations

Pour connaître la réalité que l'on veut transformer, **il n'y a pas de raccourci**. La pratique de l'enquête, du contact direct, des discussions formelles ou informelles sont indispensables.

C'est une tradition du mouvement ouvrier que les techniques modernes de sondage ne peuvent remplacer. La collecte des faits, la discussion, l'échange des points de vue, permettent seuls de « faire le tour du problème ».

Dans cette phase, il s'agit **d'écouter**, de recueillir le point de vue des gens, d'être attentif à ce qu'ils expriment de leur situation concrète, à leurs réactions, à leurs indignations et à leurs souhaits.

Dans cette phase, **on ne saurait se contenter de procédures écrites** : il ne suffit pas, par exemple, d'adresser un questionnaire aux adhérents et d'attendre leurs réponses. **Le passage par le contact direct, le dialogue est essentiel.**

*« La pratique des enquêtes à l'instar du chantier « Le travail en questions », la consultation des adhérents par les syndicats, celle des syndicats, à l'initiative des instances concernées, selon des règles définies par elles et appliquées par tous, sur des thèmes généraux quand il s'agit de la confédération, sont des moyens qui enrichissent l'information de tous et éclairent les décisions des mêmes instances ».* (Congrès de Lille 1998). Actuellement, syndicats, fédérations et URI s'appuient sur le dispositif « **enquêtes flash** » pour interroger les travailleurs sur des thématiques, préparer des négociations et développer la CFDT.

D'autres types d'enquêtes ont permis à la CFDT de capter les attentes des travailleurs sur les grands sujets (*Parlons travail, Parlons Retraites*) avant de bâtir des revendications et entamer des négociations.



## ANALYSE ET COHÉRENCE

À partir des données recueillies, un second travail s'engage : celui de **l'analyse**.

Car le syndicat ne se conçoit pas comme une simple boîte aux lettres récoltant les expressions de chacun et chacune. Il y a nécessité de comprendre ce qui est dit, de discerner les contradictions, de dégager les lignes de force, en hiérarchisant les différents éléments, en faisant la distinction entre l'essentiel et l'accessoire, les points centraux et leurs conséquences, d'analyser les causes des situations décrites pour trouver les solutions réellement efficaces.

Cet effort de compréhension de la réalité est nécessairement collectif, dès le niveau de la section syndicale. Il s'opère par les militants, y associant autant que possible les adhérents, s'appuyant sur leurs connaissances, leurs compétences, leurs capacités d'analyse. Le décryptage de la réalité se fait aussi à la lumière des enseignements précédemment acquis par l'organisation.

Il est du rôle des responsables de la section ou du syndicat d'en faire les apports.

C'est dans le jeu de cette interactivité des réalités vécues, de la réflexion de tous, des acquis et des projets de l'organisation que les situations sont comprises le plus exactement possible pour être transformées au bénéfice de tous.

Ce stade de réflexion, d'exercice de l'intelligence **implique la mise en œuvre du principe de cohérence**.

Toute décision, toute orientation se prend dans un contexte. Elle est liée dans le temps et dans l'espace à d'autres décisions prises par d'autres instances.

Une décision ou une orientation prise par une section syndicale est nécessairement liée aux autres sections syndicales du syndicat, du groupe dont elle fait partie s'il s'agit d'une section d'établissement, d'un groupe multi-établissements, de sa branche professionnelle, de la politique fédérale et confédérale.

Il en va de même au niveau territorial : une structure interprofessionnelle de proximité (UL, UTI, etc.) reliée à une union régionale doit prendre des décisions en cohérence avec celles des autres instances dont elle est partie prenante.

Dans ce premier temps, **il s'agit moins de règles strictes à appliquer que de pratiques participatives**, d'écoute, de contacts, de sollicitation de l'avis des gens, d'échanges. Les moyens mis en œuvre tiendront compte de la variété des situations.

### Deux écueils sont à éviter :

- l'impatience de la prise de décision « à la va-vite », sous le coup de l'impulsion ou de la passion, en télescopant tout ce travail préparatoire ;
- une trop grande lenteur conduisant à l'immobilisme, à l'enlisement, n'aboutissant jamais à des propositions et à la prise de décision.

On peut retenir, de façon générale, que la qualité d'une prise de décision dépend d'abord de la qualité de cette phase préparatoire d'élaboration. C'est également au cours de celle-ci que notre syndicalisme d'adhérents trouve toute sa place : les adhérents sont consultés en premier lieu ; la densité de leur présence, de leur maillage dans les entreprises sont les conditions indispensables pour une véritable élaboration collective en prise directe avec les réalités des travailleurs.



### 3

## LA PRISE DE DÉCISION OU LA FONCTION DÉLIBÉRATIVE : UN ACTE DÉCISIF

Dans cette phase centrale, nous touchons au cœur de la vie syndicale.

Il ne s'agit plus ici de collecter des informations, de prendre des avis, d'analyser, de comprendre, de bâtir des propositions argumentées, mais de décider pour agir, y compris en pratiquant les arbitrages nécessaires.

C'est un moment capital, celui qui va marquer une volonté d'aller dans telle direction, un moment privilégié pour imprimer, à son niveau, sa marque sur l'histoire. C'est un acte de volonté raisonnée.

### DÉCIDER, C'EST CHOISIR

Il peut s'agir de **choisir des responsables** : élection du bureau d'un syndicat, d'une fédération ou de la confédération. Il y aura des élus et des non élus. Ou de **définir une stratégie** : par exemple, décider de participer ou pas à la gestion d'organismes paritaires. La CFDT a ainsi changé de stratégie par rapport aux organismes de la protection sociale : Caisses d'Allocations Familiales, Assurance Maladie, Assurance Chômage... Nous avons décidé d'y aller au début des années 1990, après une longue période d'abstention.

De fixer **une ligne d'action revendicative** : par exemple, privilégier la défense des travailleurs et notamment de leurs salaires, ou l'axe de la réduction du temps de travail et la création d'emplois pour réduire le chômage ; dans la négociation d'un accord d'intéressement, choisira-t-on une répartition uniforme ou proportionnelle aux salaires ? À quelles conditions la CFDT trouverait-elle acceptable une augmentation de la durée de cotisation pour la retraite ?

### DÉCIDER DOIT ÊTRE UN ACTE RÉFLÉCHI

Il arrive souvent dans la vie courante que nos réactions, voire nos décisions, soient le fruit d'une pulsion affective.

Dans l'action syndicale aussi : une réaction d'indignation, de protestation, une bouffée de colère ou un coup de cœur, peut être les ressorts de l'action, révélateurs d'une émotion face à un événement ou une injustice...

Toutefois, l'action syndicale se construit d'abord dans la durée et la cohérence. Elle est un exercice d'intelligence et porte tout autant sur le moyen et le long terme que sur l'immédiat.

C'est pourquoi, la prise de décision, qu'elle soit d'effet immédiat ou à plus long terme, doit veiller à la cohérence. Elle doit s'appuyer sur un jugement pertinent en fonction de la situation donnée, de l'environnement, du but à atteindre et des décisions précédentes qui ont déjà tracé une partie du chemin.

### DÉCIDER ENGAGE L'AVENIR

Ce qui est valable au niveau de chaque personne l'est aussi pour le syndicat. Une décision a des conséquences qui se développent dans le temps. Participer à la gestion d'une institution, d'un CSE (Comité social et économique), opérer des choix budgétaires dans son syndicat, son union régionale ou sa fédération, tout cela a des conséquences dans le temps : telle opération qui se fera ou ne se fera pas, entraînera à sa suite, telle modification ou telle autre ; tel but sera finalement atteint, telle direction prise et l'histoire se déroulera suivant tel scénario.



## UNE DÉCISION S'ASSUME AVEC DES MILITANTS RESPONSABLES

Toutes les décisions ne sont pas faciles à prendre. Certaines peuvent donner lieu à des critiques. Les positions peuvent évoluer : nous ne sommes pas dans une conception de l'action syndicale figée une fois pour toutes, quoi qu'il arrive. Il est cependant indispensable que les responsables assument les décisions prises. Une des difficultés rencontrées dans nos démocraties est la dilution des responsabilités et quelquefois le refus de les assumer.

Dans le syndicalisme, cette difficulté se rencontre également : la responsabilité est souvent renvoyée ailleurs, aux circonstances ou à d'autres instances. Pour pallier ce risque, il est tout à fait important que les décisions, les votes soient pris dans la clarté, soient actés dans des comptes rendus ou des relevés de décision, à chaque niveau de l'organisation.

L'exercice de la responsabilité supporte mal le flou, l'imprécision, le mélange des genres, entre l'échange de points de vue, la discussion et le passage à l'acte décisionnel.

Dans leur fonction d'animation et de décision, les responsables d'organes directeurs (des syndicats jusqu'à la confédération) sont dépositaires et garants des orientations prises collectivement. Leur rôle ne s'arrête pas à la porte de la salle de réunion où la décision a été prise. Il leur appartient ensuite de l'expliquer, de l'appliquer, de la faire appliquer, quelle qu'ait été leur position personnelle au cours du débat préalable.

On voit bien toute l'importance de cette fonction délibérative puisque c'est là que se nouent « passé, présent et avenir ». On en voit aussi toutes les exigences, tout l'engagement que cela implique. C'est le point central de notre fonctionnement syndical. Nous devons, chacun à notre niveau, y attacher la plus grande attention, en veillant à sa préparation, son déroulement, son aboutissement et son suivi.

## 4

### DES STRUCTURES QUI FONCTIONNENT

Dans la chaîne décisionnelle relativement complexe qui constitue l'armature de la CFDT, chaque maillon doit être solide et jouer pleinement son rôle. Sinon, c'est l'ensemble qui connaît des dysfonctionnements : de la section syndicale jusqu'à la confédération. Pour cela, une attention particulière est nécessaire à tous les niveaux.

#### LE RESPECT DES DISPOSITIONS STATUTAIRES

La tenue régulière des congrès, des conseils, des bureaux, est la première condition à respecter. La désignation des responsables, selon les normes prévues et à échéance statutaire, veillera à assurer la durée nécessaire dans les responsabilités. Que l'on soit délégué syndical ou responsable de structure, la durée du mandat doit être anticipée et accompagnée.

Un dispositif a été mis en place dans cet objectif : le repositionnement. Parce qu'il y a « un avant et un après » à l'engagement syndical, l'organisation doit accompagner cet engagement afin que les militants ne soient pas en difficulté en fin de mandat.

#### LA PRÉPARATION ET LA CONDUITE DES DÉBATS

Une décision, nous le savons, nécessite une préparation. Souvent, une **note préparatoire**, même sommaire, est indispensable pour présenter les enjeux du problème posé, en expliquer les tenants et aboutissants, exposer les propositions en présence, le contexte et les éléments de jugement. **Un débat** doit permettre **l'expression des réflexions et des positions du plus grand nombre** des participants.



**Des règles simples** sur le temps de parole de chacun, la nécessité de l'écoute et de l'expression de tous les participants, les horaires et leur respect, aident grandement, à chaque niveau, au fonctionnement démocratique.

## 5

### UN FONCTIONNEMENT À LA HAUTEUR DE NOS AMBITIONS

Le cadre organisé de son fonctionnement fédéraliste est nécessaire à la démocratie interne de la CFDT, à la cohérence de son action et à son efficacité.

Cependant, le congrès de Tours (2010) a estimé que *« compte tenu des moyens dont l'organisation dispose, ce cadre n'est pas suffisant pour répondre aux besoins des militants et des équipes d'entreprise à la hauteur des ambitions affichées dans sa résolution, en développant un syndicalisme plus proche des salariés. Cette orientation impose de franchir une nouvelle étape par une adaptation de nos pratiques organisationnelles afin de devenir plus mobiles, plus réactifs, plus coopératifs »*.

D'où plusieurs chantiers (Réponses à la carte, par exemple) engagés avant leur évaluation et décisions à l'Assemblée générale des syndicats de 2012. Le congrès ayant adopté, dans les statuts de l'organisation, la possibilité de convoquer une assemblée générale des syndicats, entre deux congrès (art. 15).

Un autre chantier a été décidé au congrès de Marseille (2014) à la demande des syndicats, afin de poursuivre l'évolution interne de la CFDT. Les chantiers, travaux et réflexions importants qui ont été engagés pendant la mandature sur les évolutions se sont traduits par des propositions au congrès de Rennes (2018), dans les différents textes soumis aux syndicats, notamment le projet de résolution générale (dispositif ARC pour Accompagnement, Ressources et Conseil par exemple), le projet de résolution CNAS et la charte des informations nominatives des adhérents.

## 6

### LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

Il est nécessaire que chaque structure, voire chaque adhérent, reçoive les informations régionales, fédérales et confédérales pour connaître les prises de position, les décisions, les débats en cours. Il est tout aussi nécessaire que les délégués participant à une structure fédérative soient en capacité d'y rapporter ce que vit, ce que veut la base. C'est cette double circulation qui alimente le dynamisme commun et qui peut se trouver bloquée par des écrans ou des filtres. La bonne fluidité est de la responsabilité de chacun.

Au congrès de Rennes (2018), le constat est clair : *« L'information circule mal entre nous. Il est nécessaire de favoriser la circulation de l'information entre les syndicats, les militants, les adhérents et les structures fédératives afin de connaître leurs attentes et leurs besoins .../... L'occasion doit être donnée à chaque adhérente ou adhérent de participer aux débats de la CFDT afin de cultiver collectivement la pratique de la discussion, de l'échange, de la recherche de compromis et contribution au renouveau démocratique. Pour cela, chaque adhérent doit bénéficier du niveau d'information qui lui permette de s'inscrire dans le débat »*.



## 7

### LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Notre tradition de débats ne nous fait craindre ni leur vivacité ni la confrontation, voire l'affrontement des idées. Ils font partie de notre culture.

La CFDT a toujours été composée de femmes et d'hommes aux convictions fortes, forgées par l'expérience des réalités, des pratiques professionnelles et collectives, argumentées et soutenues avec énergie. Heureusement. Elle s'est construite au long de décennies d'actions, de débats, d'adaptations, dans une démarche largement ouverte aux évolutions de la société et du salariat.

L'originalité de la CFDT dans le mouvement syndical français, et même international, est reconnue de tous et parfois dérange. C'est pourquoi elle est un pôle d'attraction vers lequel se tournent des travailleurs de plus en plus nombreux.

Ils en apprécient l'effort collectif de réflexion approfondie qui s'appuie sur les réalités du salariat, les pratiques et les analyses des équipes syndicales, sans négliger les apports extérieurs.

Avides de débats, de confrontations, de liberté d'expression, loin des carcans idéologiques ou des pensées toutes faites, ils veulent aussi un syndicat efficace qui propose et agit.

La CFDT s'exprime et agit chaque fois que nécessaire pour défendre ses valeurs sur les questions qui traversent la société: mixité sociale, école, laïcité, libertés publiques, écologie, etc.

C'est à cette CFDT qu'ils adhèrent, c'est cette CFDT qu'ils veulent mieux connaître. C'est dans cette CFDT qu'ils se sentent chez eux.

Ce sentiment d'appartenance est le ciment qui nous lie. Nous y tenons tous. Il nous appartient de le préserver et de l'enrichir, seuls ou en partenariat avec d'autres organisations syndicales, associations et ONG.

**D'AUTRES DÉFIS NOUS ATTENDENT. POUR LES RELEVER,  
RESTONS UNE ORGANISATION EN MOUVEMENT !**

### ANNEXE I

#### BREF RÉSUMÉ D'UNE LONGUE HISTOIRE

L'essor des syndicats s'est déployé à partir de 1884 (Loi Waldeck-Rousseau, abolissant la Loi Le Chapelier de 1791 qui interdisait les corporations pour mieux garantir les libertés individuelles des citoyens). Les premiers syndicats ont été professionnels et locaux: «*Corporation des employés de la soierie lyonnaise*» (1886); «*Syndicat des employés du commerce et de l'industrie*» (1887); «*Syndicat des mineurs de la Grand-Combe*», ...

#### PENDANT 30 ANS...

**Jusqu'en 1913**, les premiers syndicats chrétiens, nés au hasard des opportunités, connaissent une assez grande dispersion.

**En 1913**, regroupement des syndicats d'employés en une fédération nationale.

**En 1919**, 300 délégués représentant 350 syndicats décident de créer la confédération CFTC. À ce moment, quatre blocs sont facilement identifiables parce qu'organisés: la Fédération des employés, deux fédérations féminines et l'Union régionale Alsace Lorraine.

#### Un développement des fédérations:

- 1919 : 3 fédérations.
- 1922 : 7 fédérations.
- 1936 : 15 fédérations.
- 1937 : 29 fédérations.
- 1961 : 49 fédérations.

**De 1945 à 1963**, la question centrale des fédérations d'industrie se pose.

**Dès 1946** au congrès confédéral, le rapport sur les réformes de structure relance le débat. Il s'agit d'accélérer le regroupement dans une même fédération dite « d'industrie » des syndicats d'employés, d'ouvriers et éventuellement de cadres et d'ingénieurs qui, à cette époque, sont dans des fédérations différentes:

- la fédération d'industrie est plus à même de défendre efficacement la communauté d'intérêts des travailleurs, qu'ils soient ouvriers, employés ou cadres;
- l'étude et la mise en place de conventions collectives uniques, la création par la loi de collèges électoraux communs aux ouvriers et aux employés pour les comités d'entreprise militent également fortement pour la constitution des fédérations d'industrie.

**Au congrès de 1961**, il est rappelé que « *les transformations de la société nous obligent à avancer rapidement* »:

- nécessité dans les entreprises et les industries, face à un pouvoir patronal unique, d'organisations syndicales rassemblant l'ensemble du personnel;
- mise en commun des compétences: « *les différentes catégories du personnel, par leur formation différente, peuvent apporter une contribution effective à l'action syndicale* ».

**Dès lors**, les regroupements sont réalisés: le nombre des fédérations qui a atteint le chiffre de 49 en 1961 tend alors à diminuer suite à des regroupements. Elles deviennent ensuite « générales »: Fédération générale de l'agriculture, Fédération générale de la métallurgie, Fédération générale des services, etc. Le rapport de Pierre Jeanne au congrès de 1963 peut affirmer: « *Le rapport de 1957 incitait les intéressés à rechercher entre eux une solution à ce problème. Il était*



*indiqué que le congrès confédéral de 1961 se saisirait de la question au cas où une solution n'était pas trouvée. Bien que des accords partiels aient été réalisés, une solution définitive et rapide s'imposait, l'évolution industrielle ne permettant pas d'attendre. Les efforts de compréhension de tous ont permis d'appliquer sans aucune réticence les décisions du congrès de 1961». Ce mouvement de regroupement des syndicats dans les fédérations générales marque une volonté de construire le syndicat comme un acteur de poids face au pouvoir patronal, lui-même organisé. Un acteur qui dans chaque entreprise réunit toutes les catégories professionnelles, chacune apportant son point de vue et ses compétences pour défendre ensemble les intérêts du salariat.*

## **SUR LE PLAN TERRITORIAL**

**De 1945 à 1970**, on hésite toujours sur la question UD/URI. Ceci transparaît fréquemment à propos de la représentation de l'interprofessionnel au Comité national (l'actuel Conseil national confédéral), ou au Conseil confédéral (l'actuel Bureau national).

- À la suite du congrès de 1947, le règlement intérieur prévoit que le Comité national devra comporter en égale quantité des représentants des UD et des fédérations.
- Aussitôt après, dès 1948, s'affirme une volonté de reconstituer les régions; on en prévoit 17 et le congrès de 1949 *«recommande instamment aux UD de se regrouper en régions confédérales ou au moins de constituer par secteurs des comités de liaisons»*.
- Le congrès de 1953 ne tranche pas sur ce point, mais pour déterminer les 22 membres désignés parmi les organisations les plus nombreuses pour siéger au Conseil confédéral (l'équivalent de l'actuel Bureau national confédéral), il fait mention à égalité des unions départementales ou régionales!

**À partir de 1970**, l'organisation des syndicats sur le plan territorial est relativement stabilisée. La réforme au niveau de l'État a constitué les régions administratives, il y a les régions interprofessionnelles CFDT. Le congrès de 1970 (35<sup>e</sup> congrès confédéral à Issy-les-Moulineaux) détermine que ce sont, à parité, les fédérations et les unions régionales qui présentent leurs candidats au Bureau national et que ce sont également elles qui constituent les délégations au Conseil national confédéral.

L'organisation interne des régions interprofessionnelles n'est toutefois pas « modélisée ». L'article 10 du règlement intérieur de la confédération le précise: *«l'union régionale interprofessionnelle établit les indispensables structures interprofessionnelles [...]. Ces structures intermédiaires sont en principe les unions départementales (UD). Toutefois les réalités syndicales, économiques, historiques et culturelles peuvent nécessiter la création d'unions interprofessionnelles de secteurs (UIS) dont le champ d'activité territorial sera autre que le département»*.

**Au congrès de Paris, en 1992**, la résolution sur l'évolution des structures n'a pas apporté de changement significatif puisque l'un des paragraphes visant à simplifier l'organisation interprofessionnelle autour d'un seul niveau statutaire a été supprimé par décision du congrès.

**En 2015, une nouvelle réforme des territoires** visant à aller plus loin dans le processus de décentralisation engagé depuis près de 30 ans, instaure un redécoupage en 13 régions administratives.

Avant la réforme, le nombre d'URI CFDT était calqué sur le découpage administratif des 22 régions. Le Bureau national de mars 2015 décide dans le cadre d'un débat sur le dialogue social territorial, que soit maintenu le principe d'une URI par région. Les unions régionales passeront ainsi de **22 à 13 URI** entre 2015 et 2018.

## **SUR LA PLACE DES RETRAITÉS**

Au cours des 45<sup>e</sup> (Nantes 2002) et 46<sup>e</sup> congrès (Grenoble 2006), l'essentiel des réformes a porté sur la création des unions territoriales de retraités (UTR) et de leur intégration à la charte à travers une cotisation de 0,50%. Au congrès de Rennes en 2018, l'UCR fait son entrée au Bureau national confédéral.



## ANNEXE II

### DÉCLARATION DE PRINCIPES ET ARTICLE 1<sup>ER</sup> DES STATUTS CONFÉDÉRAUX

Le syndicalisme est à la fois l'héritage et l'avenir du mouvement ouvrier. Il puise sa force dans l'adhésion, le rassemblement et la diversité des femmes et des hommes qui lui donnent vie. Le syndicalisme est pour les travailleurs et les travailleuses l'instrument de leur reconnaissance, de leur émancipation individuelle et collective, de leur participation à la construction permanente d'une société juste et démocratique.

Le plein exercice de la liberté d'opinion, d'expression et d'organisation, le dialogue social et les libertés syndicales doivent donc être favorisés et garantis partout dans le monde. Tous les êtres humains sont doués de raison et de conscience et naissent libres et égaux en dignité et en droits.

Leur émancipation repose sur la démocratie qui assure la participation à l'élaboration et au contrôle des décisions publiques et des libertés fondamentales, notamment syndicales. L'égalité et la fraternité entre les personnes, le respect de leur dignité, l'accès à l'éducation, à la santé, à la culture et à la pluralité de l'information, l'indépendance du pouvoir judiciaire en sont également des composantes essentielles. L'aliénation des personnes, les atteintes portées à leur dignité, la violation de leurs droits fondamentaux qu'elle qu'en soit la forme sont contraires aux valeurs humanistes, démocratiques et laïques, au progrès social et à l'efficacité de l'économie à long terme. Elles recouvrent des formes diverses, parfois complexes, selon le statut, le genre, le lieu et le moment, l'origine ou les croyances de chacun.

Le monde globalisé est en perpétuelle mutation. Il rapproche les êtres humains mais complexifie les lieux de pouvoir et de décision. Il produit une immensité de richesses mais perpétue ou génère de profondes inégalités. Il permet une prise de conscience universelle tout en provoquant des crises et des conflits qui opposent les individus ou les peuples. Il peut favoriser l'émergence des démocraties, mais aussi s'accommoder de régimes autoritaires.

Il repose sur un mode de développement qui provoque la dégradation de l'environnement, du climat et l'épuisement des ressources naturelles. Les exigences de justice, d'égalité, de solidarité et de paix entre les peuples telles que proclamées dans les déclarations des droits de l'Homme ainsi que dans la Charte des Droits fondamentaux de l'Union européenne, sont impérieuses. Le respect de l'environnement et de la biodiversité sont aussi des impératifs majeurs.

Le syndicalisme est une force de proposition, d'action et de transformation. Il exerce un contre-pouvoir essentiel, constitutif de toute société démocratique face aux pouvoirs des décideurs politiques, économiques et financiers. Fidèle à ses traditions humanistes, à son histoire ancrée dans celle du mouvement ouvrier, et convaincue de la nécessité de rassembler et de fédérer les travailleurs et les travailleuses, la confédération décide de se donner comme statuts :

#### ARTICLE 1<sup>er</sup>

La confédération réunit des organisations syndicales, adhérant aux présents statuts ouvertes à tous les travailleurs et travailleuses résolus, dans le respect mutuel de leurs convictions philosophiques, morales ou religieuses, à défendre leurs intérêts communs et à agir pour la justice sociale, l'égalité et la solidarité dans une société démocratique et laïque de femmes et d'hommes libres et responsables.

L'action de la confédération est porteuse de valeurs : **l'émancipation individuelle et collective**, reconnaissant à chacun la capacité à se prendre en charge et à agir ensemble.

**La solidarité** entre les travailleurs, entre salariés et demandeurs d'emploi, entre les générations et plus largement entre les peuples.



**L'égalité:** lutte contre toutes les formes d'exclusion, de discrimination, de sexisme, de racisme et de xénophobie.

**La démocratie:** les femmes et les hommes doivent avoir prise sur leur vie, du lieu de travail à la gouvernance mondiale.

La confédération et ses organisations combattent toutes les formes d'abus de pouvoir, d'autoritarisme, de totalitarisme et participent à la consolidation de la démocratie. Dans une démarche d'éducation populaire et d'émancipation elle développe systématiquement la formation de ses adhérents. Elle place la justice sociale au cœur de ses revendications.

La confédération contribue à la construction d'une société où le syndicalisme pèse sur les changements et est un acteur du progrès. La confédération fait le choix d'un syndicalisme de transformation sociale dont l'action aboutit à l'acquisition de nouveaux droits individuels et collectifs.

La confédération agit pour que chacun ait un emploi décent et un revenu lui garantissant une vie digne et la satisfaction de ses besoins matériels, intellectuels et culturels. La confédération lutte pour l'amélioration des conditions de vie, de travail et de revenu.

Elle promeut un équilibre entre vie professionnelle et aspirations personnelles et agit pour que femmes et hommes soient égaux en droits et en dignité dans toutes les dimensions de la vie. La confédération revendique une redistribution juste des richesses, indispensable à la cohésion sociale de nos sociétés.

La solidarité doit permettre de faire face aux situations liées au chômage, à la pauvreté, à la précarité, à la maladie ou à la vieillesse. Les politiques publiques doivent s'adapter à l'évolution des risques qui découlent des mutations de la société.

La confédération milite pour la construction d'un modèle de développement durable, respectueux de l'être humain et de l'environnement et qui garantisse un développement de l'économie, des sciences et des technologies au service de l'humanité. L'ambition de la confédération et de ses organisations affiliées les conduit à puiser dans toutes les formes démocratiques d'expression, de mobilisation et d'action pour atteindre leurs objectifs: expression de l'indignation, critique sociale, contestation, recours à la grève, proposition, négociation.

Elle s'appuie pour cela sur:

- un syndicalisme reposant sur des adhérents fortement implanté sur les lieux de travail et proche des salarié(e)s;
- un fonctionnement démocratique où chaque adhérent s'exprime librement et où chaque organisation participe aux délibérations et décisions confédérales. Le fédéralisme et la subsidiarité qui marquent ce fonctionnement confèrent au vote une dimension fondamentale qui donne une délégation de pouvoir et appuie la légitimité de ceux à qui des mandats sont confiés;
- une conception de la sphère sociale et publique reposant sur la laïcité et les valeurs républicaines;
- une approche constructive du dialogue social, privilégiant la confrontation des intérêts divergents et la négociation à une opposition systématique. La confédération plaide pour une complémentarité entre démocratie politique et démocratie sociale. Elle fait de la négociation la voie privilégiée pour dépasser les conflits et du dialogue social un moyen essentiel du développement économique et social;
- une autonomie vis-à-vis des pouvoirs politiques et économiques. La confédération entend garder à son action une entière indépendance à l'égard de l'État, des partis, des institutions religieuses, comme de tout groupement extérieur;
- une autonomie et une transparence financières garantes de son indépendance de pensée, de décision et d'action. La confédération finance majoritairement son action par ses ressources propres. Sa mission syndicale relevant de l'intérêt général, elle s'astreint à rendre publiques les informations sur ses finances et son patrimoine.



La confédération agit en faveur de la construction d'une Europe qui garantit la paix et la démocratie, en promouvant des politiques économiques et sociales de progrès impliquant les peuples et les citoyens.

En inscrivant son action dans le syndicalisme international, la confédération entend contribuer aux régulations mondiales indispensables au développement économique et social et des libertés dans le monde, à la solidarité entre les peuples et à la paix.

#### **AUTRES TEXTES DE RÉFÉRENCE**

- Les statuts confédéraux
- Le règlement intérieur confédéral
- La charte de la cotisation syndicale
- La charte confédérée des informations nominatives des adhérents
- Les statuts et règlement intérieur types à l'attention des syndicats