



RAPPORT D'ACTIVITÉ

2009-2013

Avons-nous changé
la donne ?

RAPPORT FINANCIER



14^e congrès

5, 6 & 7

juin 2013

Arras

Coopérations, engagements

Cfdt: CADRES



14è c

Coopérations, engag

Cfdt:

Rapport d'activité 2009-2013

Congrès

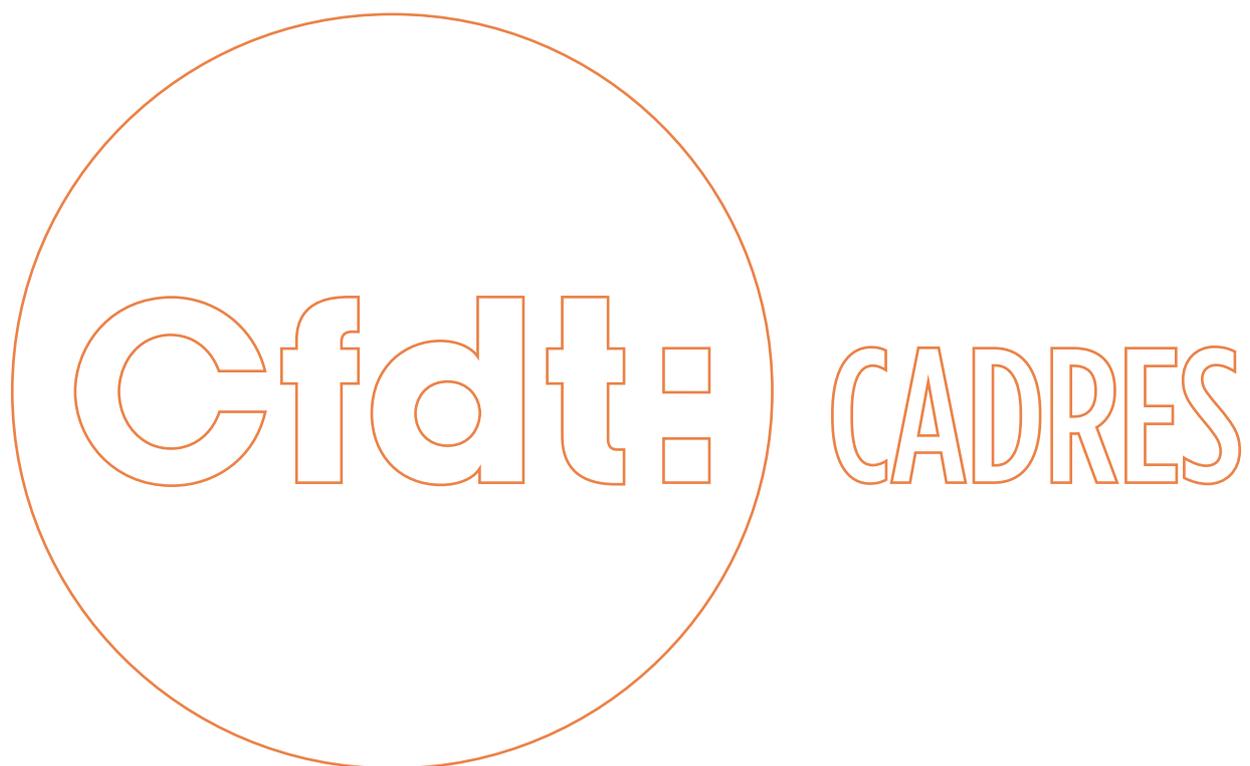
**5, 6 & 7
juin 2013
Arras**

Présenté par le Bureau national

gements

CADRES

*Adopté à l'unanimité par le Bureau national
lors de la session 13-23 des 28 et 29 mars 2013*



Rapport d'activité

Introduction générale.....	6
----------------------------	---

1 – Les identités professionnelles 11

1-1 : Aller à la rencontre des étudiants et des jeunes diplômés.....	13
1-2 : Cadres des fonctions publiques : « la parole aux A ».....	14
1-3 : Chercheurs et salariés de la recherche.....	16
1-4 : Le management et les managers.....	16
1-5 : Ingénieurs, une carte d'identités.....	17
1-6 : Autres identités.....	18

2 – Les revendications transversales. 21

2-1 : Égalité professionnelle et parentalité.....	23
2-2 : « Travail et TempS » : maîtriser ses équilibres.....	24
2-3 : Les technologies numériques et le travail.....	25
2-4 : La gouvernance et la RSE.....	26
2-5 : Le droit d'alerte professionnelle.....	27

3 – Les actions européennes et internationales. 31

3-1 : Le contexte.....	32
3-2 : Nos mandats dans les instances internationales.....	32
3-3 : Les dossiers et projets européens.....	33
3-4 : Les partenariats et projets de coopération.....	34

4 – Les points d'appui. 37

4-1 : La revue <i>Cadres</i>	38
4-2 : L'Observatoire des Cadres.....	39
4-3 : Les institutions paritaires.....	40
4-3-1 : L'Apec, la renaissance.....	40
4-3-2 : L'Agirc, la vice-présidence.....	41
4-3-3 : Le Cesi, l'école de la deuxième chance.....	42
4-4 : L'évolution d'OSCAR vers ORION.....	42
4-5 : Les services aux cadres.....	43
4-6 : Le travail des instances et les actions en proximité.....	44
4-7 : Les outils de communication.....	45

5 – Conclusion : une mandature d'engagements et de coopérations 47

Annexe 1 : Thèmes des sessions de Bureau national 13 ^{ème} mandature.....	50
--	----

Annexe 2 : Interventions publiques du Secrétariat national 2009-2013.....	54
---	----

Rapport financier

2009-2012 : Un bilan budgétaire équilibré mais une situation fragile.....	55
---	----

Introduction générale

Notre 13^{ème} congrès avait placé la mandature sous la signature :

« Changer la donne, CADRES AVEC LA CFDT »

« Changer la donne » : une ambition certes, mais une ambition intimement contenue dans la finalité même du syndicalisme, et du syndicalisme CFDT. Une ambition contenue dans le plan de travail décidé en Bureau national mais une ambition revisitée pour tenir compte des aléas, des sollicitations, et des événements politiques et sociaux, car la donne change.

« Cadres, avec la CFDT » : nous voulions en écrivant cela, d'une part nous adresser aux cadres et leur donner la parole (de « la parole aux A » aux « cafés-débats » par exemple) et d'autre part insérer plus encore ce dialogue dans la CFDT. Il s'agissait pour la CFDT Cadres de mieux dialoguer avec toute la CFDT : des adhérents à la Confédération, en passant par les sections, les syndicats, les unions et les fédérations, sans oublier ceux qui nous sollicitent sans encore être adhérents. Dans cette démarche de dialogue interne, notre mandature a été marquée par la dynamique des expérimentations vécue par la CFDT toute entière. La CFDT Cadres y a pris sa part.

Au terme de cette mandature, avons-nous changé la donne ?

La donne a changé autour de nous et avec nous

Au moment de notre 13^{ème} congrès, tout n'était pas écrit quant à la mandature et même si notre « feuille de route » était déjà bien documentée et bien tracée, nous avons eu à tenir compte de certains événements qui ont marqué l'actualité politique, économique, internationale et sociale sur la période 2009-2013.

Ainsi, sur la scène sociale, l'année 2009 est marquée par la réforme sur la formation professionnelle ; 2010 par la réforme des retraites ; 2011 par l'accord sur les retraites complémentaires et les accords nationaux interprofessionnels sur l'Apec et sur l'emploi des jeunes ; 2013 par l'accord sur l'emploi.

Plus spécifiquement pour les cadres, cette scène sociale voit apparaître en 2010, les premières jurisprudences relatives aux avantages catégoriels « cadre », en 2011, l'arrêt majeur de la Cour de Cassation sur le forfait annuel en jours. En 2012, la notion de télétravail entre dans le Code du Travail et dans la fonction publique.

En toile de fond syndicale, la période est marquée par la mise en œuvre de la réforme de la représentativité dont la première séquence s'est achevée le 29 mars 2013 par la publication des résultats électoraux consolidés sur la période 2009-2012 (y compris les élections dans les TPE) qui place la CFDT en tête du vote Cadres ; par le renouvellement des dirigeants dans plusieurs confédérations syndicales ; par l'accession de la CFDT à la vice-présidence de l'Agirc et par l'amorce en France d'un nouveau dialogue entre la démocratie sociale et la démocratie politique consécutif aux élections présidentielles et législatives de 2012.

Notre 13^{ème} congrès se concluait par l'adoption d'une motion d'actualité « **Face à la crise, la parole des cadres** » : la crise économique s'est approfondie et installée en France et les décisions relatives à la compétitivité et à l'emploi peinent à engendrer une nouvelle dynamique ; la crise financière s'est amplifiée en Europe sur fond de difficultés à maîtriser les dettes souveraines et à gouverner la zone euro ; la « crise » politique du « printemps arabe » brûle et couve encore. La crise environnementale et les sombres soubresauts de la planète (Fukushima) appellent à un travail en profondeur sur la transition énergétique.

Quelques faits marquants au niveau de l'organisation

Durant cette mandature, il faut noter la stabilité du Secrétariat national CFDT Cadres et celle de l'équipe technique. Nous avons bénéficié de renforts pour l'OdC¹ et pour IRESCA².

Notre Bureau national a été fortement renouvelé (plus de la moitié de nouveaux membres) en début de mandat et a connu un certain renouvellement de ses membres en cours de mandature ; pour d'autres membres, les responsabilités professionnelles ou syndicales ont limité les possibilités d'implication. Nous avons amplifié l'ouverture du Bureau national en direction de l'exécutif confédéral et en direction d'intervenants extérieurs dans une optique de formation.

LA CFDT Cadres est une organisation de plus en plus sollicitée avec des mandats nouveaux portés par l'exécutif notamment à l'Agirc, à l'Apec, à la CTI, à l'IRE³, au CNESER⁴, à EUROCADRES, à UNI, à la CNI⁵ et à l'INRIA.⁶ Chaque mandat demande une période d'apprentissage, et mobilise un temps conséquent. Rappelons aussi l'existence d'autres mandats comme au CESE, à l'ANACT.

Le Fichier National des Adhérents Cadres comptait **41 413 individus en janvier 2009** et en compte **49 077 en janvier 2013** - soit une progression de 18,5 % en 4 ans - mais cette progression est entachée par la quantité toujours importante des démissions. La relation aux adhérents s'est développée sous de nouvelles formes : au-delà de la revue et du site web, la newsletter et les enquêtes en ligne permettent d'identifier une « communauté » de cadres adhérents qui suivent de façon active notre actualité mais cette participation à distance demeure faible (ouverture de la newsletter, participation aux enquêtes y compris papier)... Dans nos rencontres avec les adhérents CFDT, nous constatons toujours un nombre important d'adhérents cadres non déclarés comme tels et donc privés de nos services.

1 - Observatoire des Cadres

2 - Initiative internationale pour la REsponsabilité Sociale des CAdres

3 - Institut de Recherches Economiques et Sociales

4 - Conseil National de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche

5 - Commission des Titres d'Ingénieurs

6 - Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique

Nous avons répondu « présent » aux sollicitations des sections ou des syndicats, en veillant au lien avec les URI et les fédérations.

Avec les structures fédératives CFDT, le mandat aura vu croître la sollicitation des fédérations et des unions régionales relatives à la prise en charge des cadres. Mais ce mouvement est loin de concerner toutes les structures. Cependant, la participation aux Comités nationaux est forte, traduisant l'intérêt des thèmes débattus dans ces rencontres. Nous nous sommes embarqués avec les unions régionales Rhône-Alpes et Île-de-France dans le lancement du site internet juridique « Infoprudhommes » et avec trois unions régionales et la Confédération dans l'expérimentation « réponses à la carte ». L'arrêt de la Cour de cassation sur le « forfait jours » a été l'objet d'un travail avec la FGMM, la F3C et la Confédération.

Sur un certain nombre de dossiers, le travail avec la Confédération a été intense : le passage d'OSCAR à ORION, la réflexion AGIR SUR LE TRAVAIL, la négociation de l'ANI sur l'Apec, la mise en œuvre de l'ANI Jeunes par l'Apec, la prise de responsabilité à l'Agirc et à l'IRES, la préparation des négociations « Retraites Complémentaires » et « Qualité de Vie au Travail », les dossiers « chercheurs » et « RSE », l'expérimentation sur les services aux adhérents et ses prolongements...

Qu'avons-nous fait pour changer la donne ?

Classiquement, un plan de travail 2009-2013 a été établi (Bureau national de décembre 2009) et actualisé (Bureau national de novembre 2011), sur la base de la résolution générale qui pointait déjà bien les sujets et les formes du travail à venir et les exposait autour de 4 thèmes :

1. Développer notre capacité de proposition
2. Reconnaître l'investissement au travail
3. Construire la proximité
4. Rendre la CFDT désirable pour les cadres.

Plutôt que de reprendre l'ensemble de ce qui a été fait (et pas fait) sur chacun des points du plan de travail, nous avons fait le choix de présenter ce qui a été fait sur une vingtaine de chantiers répartis en 4 directions, dont notamment ceux qui ont fait l'objet d'un débat d'amendement lors du 13^{ème} congrès :

1. Les actions relatives à des identités professionnelles ciblées
2. Les actions relatives à des revendications transversales
3. Les actions européennes et internationales
4. Les actions relatives à nos points d'appui.

Concernant les identités professionnelles (thème du Comité national 2011), nous évoquerons nos actions en direction des cibles suivantes :

- les jeunes (thème du Comité national 2010)
- les cadres des fonctions publiques
- les chercheurs (débat d'amendement n° 1 au 13^{ème} congrès)
- les managers
- les ingénieurs.

Concernant nos revendications transversales, nous évoquerons en détails nos actions concernant :

- le congé de paternité (débat d'amendement n° 2 au 13^{ème} congrès)
- les questions du travail et des temps
- les technologies numériques (thème du Comité national 2012)
- la gouvernance et la RSE
- le droit d'alerte professionnelle.

Concernant les actions européennes et internationales, notre rapport évoque :

- le contexte
- nos mandats dans les instances internationales
- les dossiers et projets européens
- les partenariats et projets de coopération.

Concernant nos points d'appui, nous présenterons particulièrement le travail mené autour de :

- la revue *Cadres*
- l'Observatoire des Cadres
- les institutions paritaires (Apec, Agirc, Cesi)
- l'évolution d'OSCAR⁷ vers ORION⁸
- les services aux cadres (débat d'amendement n° 3 au 13^{ème} congrès)
- le travail des instances et les actions de proximité (débat d'amendement n° 4 au 13^{ème} congrès)
- les outils de communication (débat d'amendement n° 5 au 13^{ème} congrès).

Ces chantiers sont décrits un par un dans les quatre parties suivantes du rapport d'activité, l'introduction ou la conclusion de chacune d'elles évoquant d'autres points moins marquants de notre activité.

7 - Observatoire des Salaires des CAdres et de leurs Revenus

8 - Observatoire des RémunératiONS

1 -

Les identités professionnelles

1 – Les identités professionnelles

Lors du dernier congrès de Nîmes, la CFDT Cadres affirmait vouloir mieux prendre en compte les identités professionnelles des cadres :

« Le syndicalisme s'est construit sur des identités de métiers, de fonctions, de catégories professionnelles. Le choix d'un syndicalisme confédéré, multi-catégoriel, contribuant à l'intérêt général, n'est en rien incompatible avec un syndicalisme de prise en compte des identités professionnelles, que celles-ci soient intimement liées à des activités, des métiers, des fonctions, des secteurs professionnels, voire à des corporations... ».

Et Gaby Bonnard, membre de la Commission exécutive confédérale, d'ajouter :

« ... le travail sur les identités professionnelles est une approche absolument indispensable pour éviter que d'autres s'en emparent et transforment les identités professionnelles en corporatisme ou en dynamique de repli sur soi au détriment de la cohésion sociale. Cette exigence doit engager la CFDT toute entière à prendre en compte de manière plus forte la réalité des cadres. »

Le plan de travail de la mandature proposait à titre expérimental un travail ciblé sur quelques identités professionnelles, y compris transversales aux secteurs professionnels en lien étroit avec les fédérations professionnelles et unions régionales concernées. Ce travail a été engagé pour les jeunes professionnels, les cadres des fonctions publiques, les chercheurs, les ingénieurs et les managers.

Il a permis de préciser notre analyse du monde des cadres renouvelée au congrès d'Amiens en 2001 et actualisée lors des deux congrès suivants.

Le Comité national de mai 2011 a été entièrement consacré à ces identités professionnelles. Il a rappelé que le syndicalisme est parti des métiers, des corporations, parfois corporatistes, parfois non. La CFDT Cadres a toujours considéré les cadres, salariés à part entière, sans jamais ignorer leurs spécificités autour des marqueurs de la fonction : responsabilité, expertise, autonomie et capacité d'initiative. Des marqueurs qui concernent parfois aussi des non cadres qui encadrent. Les frontières sont de plus en plus floues. Le débat a progressé dans la CFDT. Longtemps considérées comme seules identités de métiers, les identités de fonction, de rôles sont maintenant couramment admises. Elles renvoient à des situations professionnelles à des rôles plus qu'à des postures, un rang, un statut.

Certains services ou avantages sont aujourd'hui attachés à une catégorie de salariés, via des accords ou des conventions collectives. La justification de ces différences de traitement est désormais de rigueur. La seule approche par le statut ne suffira plus. Une approche par l'identité professionnelle et par les services professionnels attachés à une fonction seront plus compréhensibles, plus acceptables.

Le monde du travail est fait d'une grande diversité, et pas simplement de catégories. Il est fait de situations professionnelles, d'aspirations à des évolutions de carrière, de promotion sociale. Qu'on le veuille ou non, ces réalités sont là, elles existent aujourd'hui, continueront d'exister demain. Le syndicalisme doit être le reflet de la diversité du salariat. Le travail sur les identités professionnelles est un élément essentiel de la réponse pertinente à apporter aux salariés. Un travail à poursuivre donc au cours de la mandature à venir.

1 - 1 :

Aller à la rencontre des étudiants et jeunes diplômés

La résolution du congrès de 2009 nous invitait à aller au devant des étudiants et des jeunes diplômés.

« La CFDT Cadres poursuivra son projet d'expérimentation de plateforme de services, notamment des services en ligne de mise en relation des cadres avec différents experts internes ou externes à l'organisation ou organismes partenaires. Elle contribuera ainsi à la réflexion confédérale sur les services et notamment le service aux adhérents, et renforcera ses capacités d'expertise. »

Résolution Générale § 3.3

Lors de la mandature avons-nous changé la donne ?

Pas complètement, mais nous avons mis en place un partenariat durable avec la Cé (Confédération étudiante), bien que pendant cette mandature l'organisation étudiante ait traversé pas mal de problèmes qui ont impacté négativement la continuité des actions en lien avec la CFDT et la CFDT Cadres.

En 2010, nous avons initié une étroite coopération avec la Cé qui a donné lieu à la production d'un **« Kit de survie du bon stagiaire »**. Ce kit avec double logo **CFDT Cadres** et **Cé** a été diffusé en lien avec les régions et la CFDT Cadres dans de nombreuses universités et a été bien apprécié par plus de **20 000 étudiants**.

Nous avons organisé un Comité national en mai 2010 dédié aux jeunes diplômés et **un numéro de la revue a été spécialement consacré à la génération Y**. Le Comité national nous incitait à répondre à une demande des équipes sur la production d'un outil pour les aider dans les entreprises et les administrations à aller à la rencontre des jeunes stagiaires et des jeunes professionnels.

Cette demande a été satisfaite et **en coopération avec la Cé, des jeunes professionnels et la confédération, la CFDT Cadres a édité un guide « Moi et l'entreprise »**. Préfacé par François Chérèque, enrichi par un vrai travail de contribution des jeunes en entreprise proches de la CFDT, ce guide est destiné à accompagner les jeunes en

transition vers l'emploi, qu'ils soient en stage ou en entreprise et à les conseiller en les aidant à se repérer avec les codes non dits en entreprise ou lors d'un entretien d'embauche. Le petit guide a été relayé par de nombreuses régions et équipes d'entreprise depuis deux ans et nous continuons à recevoir des commandes. Il s'est vendu **9 500 exemplaires** à ce jour ; ce qui est un vrai succès.

Ces initiatives nous ont donné de la légitimité auprès de la Confédération et des autres structures CFDT qui nous ont à de nombreuses reprises sollicités pour intervenir sur ce thème : URI ÎdF, fédération des Banques et Assurances, Confédération à Effervescences.

Les cafés-débats : Au premier semestre 2012, nous avons lancé les rencontres-débats informelles, le soir avec ces jeunes diplômés et étudiants qui ont participé à l'écriture du guide ; nous avons eu quatre rencontres depuis ; les thèmes explorés : l'insertion et l'intégration en entreprise, les métiers. Ces espaces constituent un lieu de débat pour mieux comprendre à travers les expériences professionnelles de ces jeunes, leur vécu, leurs aspirations et leurs attentes par rapport au syndicalisme. Il alimente aussi notre réflexion sur le défi qui attend notre syndicalisme pour conquérir ces populations qui ignorent aujourd'hui très majoritairement l'existence du syndicat, son rôle et son utilité.

En 2012, nous avons aussi signé la convention avec l'AFIP et l'URI Île-de-France. Nous offrons un parrainage **des jeunes professionnels issus de minorités visibles et des quartiers populaires vers l'emploi** par des militants CFDT. Le partenariat comprend aussi des actions en entreprise lorsque celles-ci ont signé une convention avec l'AFIP qui peut impliquer nos équipes de terrain sur des accords diversité et plus généralement sur les politiques d'intégration de la diversité dans l'organisation. Nous animons aussi des ateliers sur le droit du travail, le contrat du travail, en faveur des jeunes adhérents à l'AFIP.

Pour démultiplier ces rencontres, ces initiatives, ces actions qui, malgré tout, sont aujourd'hui sur la base d'une petite échelle, nous avons besoin d'innover sur les pratiques syndicales, sur les services, sur l'adhésion sans « couture »... Mais cela c'est une page qui s'ouvrira et s'écrira lors du 14^{ème} congrès.

Par ailleurs, nous avons régénéré dernièrement les liens noués **avec Ingénieurs Sans Frontières dans le cadre d'IRESCA** (ONG présente sur les cam-

pus et dans les écoles d'ingénieurss) et initié un lien avec l'association *Starting Block* qui mobilise chaque année une quarantaine d'associations étudiantes autour de la **campagne HANDIVALIDES**. Ces liens « institutionnels » serviront à nourrir des liens de proximité entre les adhérents CFDT et les initiatives locales de ces organisations.

1 - 2 :

Cadres des fonctions publiques :

« la parole aux A »

« En particulier, la CFDT Cadres engagera en 2010, en lien avec l'UFFA-CFDT et ses fédérations, une démarche TEQ Cadres fonctions publiques. »

Résolution Générale § 2.1

Les fonctions publiques se sont engagées depuis plusieurs années dans un vaste mouvement de réforme qui vise à optimiser leur organisation, les procédures et les ressources afin d'améliorer leur efficacité dans l'accomplissement de leurs missions de service public. Elles continuent à être impactées par des changements structurels et organisationnels et par des suppressions d'emplois.

La MAP⁹ amorce une nouvelle ère de réformes. Elle fait suite à la RGPP¹⁰ dont la vision purement comptable a fait l'objet de nombreuses critiques.

La méthode diffère, le pilotage change et le champ d'action est étendu aux trois fonctions publiques. Son enjeu est qu'elle conduise à une réelle amélioration de l'action publique en se distinguant d'un exercice avant tout budgétaire.

Néanmoins, les réformes structurelles se poursuivent. Les cadres publics sont particulièrement concernés par les problématiques actuelles engendrées par ces mouvements successifs de réformes. Ils sont à la fois dans leurs missions, vecteurs et acteurs de la conduite du changement mais aussi victimes de ces transformations. Aussi, en raison de leur rôle « charnière », leurs points de vue revêtent un caractère d'importance.

C'est pourquoi, pour mieux connaître leurs réalités quotidiennes et leurs préoccupations, **la CFDT Cadres, en collaboration avec l'UFFA et en appui**

avec les fédérations du secteur public et deux unions régionales, s'est engagée en 2010 dans une démarche d'enquête et de rencontre auprès des cadres des trois fonctions publiques. L'objectif était double, construire de la proximité avec les cadres publics et rendre plus visible la CFDT au sein de ces populations en la valorisant et en développant la syndicalisation dans la perspective des élections professionnelles d'octobre 2011.

L'enquête interactive accompagnée de l'expertise d'un prestataire a été diffusée essentiellement par le WEB, à la demande sur support papier. Elle s'est déroulée de mai à octobre 2010. Environ **7 000 cadres** ont répondu à l'enquête, un peu plus de **6 300 verbatim** ont été recueillis. Présentés nationalement le 25 mars 2011, les résultats de l'enquête nous enseignent que si globalement leur univers de travail, leur environnement et le management recueillent des ressentis plutôt positifs avec quelques nuances selon les secteurs, les questions sur les réformes montrent *a contrario* de très grandes désillusions, un fort isolement pour les acteurs chargés de les mettre en œuvre et pour la qualité du service public rendu à l'usager. Les aspirations restent fortes notamment vis-à-vis du syndicalisme. Au-delà des revendications collectives, les attentes sur l'information, l'accompagnement et l'appui ont été mises en avant. Le syndicalisme a été ouvertement interrogé sur sa capacité à savoir écouter les cadres des fonctions publiques et à porter leurs revendications dans un contexte d'un dialogue social de qualité.

Dans la continuité de la revue *Cadres CFDT « Cadres, fonctions, publics »* de juin 2011, l'Observatoire des Cadres est revenu sur les résultats de l'enquête en donnant la parole aux chercheurs qui nous ont accompagnés dans la démarche. Le compte-rendu de ce séminaire a été publié dans la revue *Cadres* de décembre 2011.

Véritable action de terrain sur le quotidien des cadres, cette enquête a permis de mieux connaître leurs réalités professionnelles et leur regard sur le sens des réformes. La CFDT continuera de donner la parole aux cadres publics pour rester proche de leurs préoccupations et pour répondre à leurs inquiétudes en identifiant pourquoi les réformes sont si mal vécues tout en recherchant des moyens d'action. Comment les associer pour changer le travail, comment faire du syndicalisme avec eux ?

9 - Modernisation de l'Action Publique

10 - Révision Générale des Politiques Publiques

Services publics ? Pour quels publics ?

L'enquête a montré combien les cadres des fonctions publiques étaient désabusés, désorientés devant un travail qui perdait sens. Services publics, usagers, fonctionnaires au service de l'intérêt général, ces concepts semblaient en pleine déliquescence.

Nos services publics ne sont pas immuables mais pour autant les détricoter sans mesurer les conséquences peut s'avérer grave à très court terme. Aborder leur efficacité uniquement en termes de coût ou de transfert des services vers une gestion privée, à l'inverse n'évoquer les salariés qui y travaillent quotidiennement que pour défendre un statut, voire un *statu quo*, ne permettra pas demain d'envisager un renouveau de ces services. Construire des arguments pour défendre ce qui nous paraît essentiel, tel a été notre objectif.

Un groupe de travail a dans un premier temps auditionné des experts sur ces questions. Il nous est apparu qu'il fallait repartir du quotidien, de ce qui constituait le « travail public », de ce qui constituait « la relation de service public ».

Le groupe a produit **un outil d'aide** à analyser les acteurs en cause, leur rôle respectif, les interactions entre eux et la réalité d'un service public qui se vit au cœur de ces interactions.

Cet outil a pu être expérimenté dans le secteur sanitaire et social avec un groupe de cadres venant d'administrations et de métiers divers mais œuvrant pour les mêmes publics. Il a fait apparaître la nécessité d'une évaluation collective des politiques publiques, le syndicalisme au niveau territorial dans ce cas pouvant être ce lieu collectif de débat où peut se définir l'intérêt commun. Cette expérimentation s'est avérée très intéressante pour les cadres qui s'y sont investis et demande à être reproduite dans d'autres secteurs.

Elle permettra pour un secteur, pour un territoire, pour une politique publique de redonner la parole aux acteurs et de construire avec eux une action publique où usagers et agents trouvent écoute, reconnaissance et réponse à leurs attentes.

Mobilité des cadres publics : pour une gestion accompagnée de la RH dans les fonctions publiques

Les nouvelles organisations administratives, la maîtrise des effectifs et l'adaptation des compétences et des métiers ont profondément transformé la gestion RH du secteur public, y compris celle des cadres, ces dernières années.

L'enquête a montré que dans les ministères où les réorganisations et/ou restructurations sont les plus conséquentes, les cadres ont subi plus de mobilité forcée que les autres. Face à un avenir incertain, ils n'envisagent pas pour autant une mobilité mais ne savent pas ce qui les attend. Les cadres qui envisagent une mobilité professionnelle souhaitent la faire dans une autre administration ou vers le secteur privé.

Les attentes sont fortes. Les cadres sont confrontés, comme les autres catégories d'agents, aux enjeux liés à la gestion de leur carrière et à la personnalisation de leur parcours. Ils souhaitent être acteurs de leur parcours professionnel. Ils demandent que leur administration les accompagne dans la construction de leurs parcours et dans les périodes de transition professionnelle.

La création d'un « marché » transparent et régulé de l'emploi public des cadres, permet d'anticiper les besoins en recrutement, de leur proposer des perspectives enrichies d'évolution professionnelle, de leur offrir des opportunités dans leur bassin de vie. Telles ont été les grandes orientations proposées par la CFDT Cadres lors de son dernier congrès.

Comment accompagner les parcours professionnels, comment créer les bonnes conditions de mobilités, comment dynamiser la carrière des cadres ? Autant d'interrogations auxquelles un groupe de travail constitué en juillet 2012, composé de membres de notre Bureau national, référents et personnes qualifiées, a essayé de répondre.

Les travaux du groupe, enrichis par des entretiens auprès de responsables de la gestion de l'emploi public des cadres mais aussi par des témoignages de collègues qui ont bougé, ont été concrétisés par la production d'un **argumentaire** et un article dans la revue. Le projet d'un séminaire est à l'étude.

Les propositions du groupe ont porté sur la fluidité et la transversabilité de la mobilité au sein des fonctions publiques, en particulier sur les enjeux d'une transparence du marché de l'emploi public des cadres, sur leurs attentes en termes de valorisation et d'accompagnement des parcours professionnels, et sur la question des outils nécessaires.

Des propositions qui se sont inscrites dans les négociations de l'agenda social sur les parcours professionnels, carrière et rémunérations.

1 - 3 :

Chercheurs

et salariés de la recherche

À la CFDT, les chercheurs se trouvent dans un grand nombre de fédérations, mais ils partagent une identité professionnelle commune. Ils ont besoin de lieux pour débattre de leurs réalités quotidiennes, des difficultés et pressions pour financer leurs projets de recherches, de leur charge administrative de plus en plus lourde, de la précarité des statuts des jeunes chercheurs, des problèmes de déontologie, d'alerte ainsi que de leurs inquiétudes et revendications et enfin de partager ensemble leurs réalités du public ou du privé.

La CFDT Cadres a mis en place un groupe « identité professionnelle des chercheurs ». Cette action a été engagée en lien avec la Confédération et le SGEN en début d'année 2010. Elle répond à un engagement de notre résolution et fait suite à un amendement déposé par la région Rhône-Alpes :

« La CFDT Cadres peut être un lieu où les chercheurs et les salariés de la recherche débattent des problèmes auxquels ils sont confrontés, en articulation étroite avec les fédérations, les régions, la Confédération et EUROCADRES, au sein de la CES. »

Résolution Générale § 3.1

La CFDT Cadres a donc fait vivre ce groupe « identité des chercheurs » avec 2 à 4 réunions par an. Des présentations et débats autour des études qualitative et quantitative de l'Apec-Deloitte sur les 20 compétences-clés des chercheurs à horizon 2020 et auprès d'employeurs et de formateurs sur ces compétences. Débats sur l'évaluation, autour du livre vert sur Recherche & innovation. Les assises de l'enseignement supérieur et de la recherche ont aussi été un moment important pour notamment favoriser les échanges Public-Privé ainsi que le suivi de la loi sur l'**ESR**¹¹. Les sujets ont été nombreux.

Le groupe s'est aussi inscrit au niveau international avec EUROCADRES dans la dynamique du **projet IREER**¹² **d'EUROCADRES**. Ce projet a aussi permis de recueillir et comparer les caractéristiques des contrats de travail des chercheurs

et des bonnes pratiques afin de leur proposer les meilleures garanties. Un guide est disponible en français. Faisant suite à ce projet se met en place actuellement un réseau accessible aux chercheurs sur le site d'EUROCADRES. Le succès a été tel avec notamment la présence de la commission européenne et d'une cinquantaine de chercheurs de plus d'une dizaine de pays que l'on souhaite monter un nouveau projet européen.

Poursuivre avec ce qui reste à développer : ce groupe est encore trop restreint, il faut que l'information passe, le groupe « identité chercheurs » a vocation à s'élargir et à travailler en réseau pour être un lieu plus ouvert encore. Il doit s'articuler avec le groupe « recherche » confédéral qui peine à se mettre en place et que la CFDT Cadres pousse.

Le groupe a également réalisé **un guide « jeunes chercheurs »** qui doit servir à se faire connaître et syndiquer les jeunes chercheurs. C'est une production concrète. Il donne des informations sur le doctorat, l'Ecole Doctorale, les financements possibles (contrats doctoraux, Cifre, autres), des conseils et bonnes pratiques, le Post-doc en France et à l'étranger, les débouchés, l'insertion et des données chiffrées globales avec bien évidemment les propositions CFDT. Ce guide s'adresse donc autant aux jeunes chercheurs du public et du privé qu'aux équipes syndicales avec un outil d'informations de la CFDT Cadres.

1 - 4 :

Le management et les managers

La résolution générale du congrès de Nîmes indiquait :

« La CFDT Cadres cherchera à faire émerger de nouvelles pratiques de management à partir d'actions de formation, de mise en place de collectifs de proximité ou transverses. »

Résolution Générale § 2.3

A l'issue du congrès de Nîmes, nous avons choisi d'aborder en priorité le management de proximité qui nous a semblé être un des leviers d'actions prioritaire pour les cadres et les managers.

11 - Enseignement Supérieur et Recherche

12 - Industrial Relations for Eu Excellence in Research

Le début de ce chantier sur le management a été marqué par l'organisation d'une action de formation du Bureau national qui s'est déroulée les 23 et 24 septembre 2010 autour de 4 thèmes :

- **Travail, organisation du travail, management, gouvernance, de quoi parle-t-on ?**
- **Histoire de 3 verbes : coordonner, coopérer, adhérer**
- **Quelles performances des organisations ?**
- **GRH, état des lieux et dilemmes de la fonction.**

Un groupe de travail de la CFDT Cadres a ensuite été mis en place pour réfléchir sur les pratiques du management en cohérence avec nos valeurs, et a fonctionné en 2011 et 2012. Espace de mise en commun et de débat à partir des expériences professionnelles de contributeurs invités et des participants, nous y avons abordé les différentes facettes du travail du manager : être en position de management, actes de management et pratiques différenciatrices, tensions et conflits, temps et charge de travail, manager à distance... Ces réflexions concernent autant les cadres du secteur privé que ceux des fonctions publiques.

Ces travaux ont abouti à l'élaboration d'un **rapport de synthèse** des sujets abordés et à un **résumé argumentaire en 4 pages** destiné aux militants et adhérents, et ont donné lieu à la publication d'un article **Pour un renouveau du management de proximité** dans la revue *Cadres* n° 446 de septembre 2011.

En parallèle le plan d'action de l'OdC a permis de traiter certains thèmes liés au management : l'engagement des cadres, la performance, l'évaluation, la qualité du travail, la coopération, le management dans les petites entreprises... A l'issue du colloque-anniversaire du 29 mars 2012, plusieurs points ont été repris dans l'article **Performance et management, il est temps de se remettre en cause** dans la revue *Cadres* n° 450-451 d'octobre 2012, et une large synthèse a été réalisée dans le livre de l'OdC **À quoi servent les cadres ?** publié en février 2013. On peut noter que trois numéros de la revue *Cadres* ont été consacrés au management (cf le § sur la Revue *Cadres*).

La CFDT Cadres a assuré diverses interventions au sujet du management (fédération des Banques et Assurances en novembre 2010, SNPDOS en 2012, diverses réunions syndicales, etc.) et de nombreux articles ont été publiés sur le site web. La CFDT Cadres a aussi participé à différents groupes de travail sur le management de l'association Astrées et de l'OSI¹³.

La CFDT Cadres et l'OdC ont ainsi contribué à élaborer une vision assez large sur la performance, l'évaluation, le management, le rôle des cadres et des managers, les pratiques managériales.

L'ensemble de ces travaux a aussi contribué à monter une session de formation de 2 jours intitulée « **Management et performances en questions** », à l'intention de cadres adhérents, qui a été expérimentée en mars 2013 dans le cadre du CREFAC.

Outre les différents documents, dossiers produits et interventions sur la question du management, l'importance du rôle des managers de proximité dans le fonctionnement des organisations a été reconnue et a été reprise dans la plateforme confédérale de négociation sur la QVT¹⁴.

1 - 5 : Ingénieurs, une carte d'identités

Tel est le titre du numéro de la revue *Cadres* consacré aux ingénieurs.

« La CFDT Cadres proposera à titre expérimental un travail ciblé sur quelques identités professionnelles, y compris transversale aux secteurs professionnels et aux unions régionales concernées et les observatoires des métiers lorsqu'ils existent. »

Résolution Générale § 3.1

44 articles de notre site web mentionnent les ingénieurs ; un numéro de la revue leur a été consacré dans le cadre de la réflexion sur les identités professionnelles ; la CFDT Cadres est très engagée dans les organismes spécifiques (**présidence du Cesi, vice-présidence de la CTI**), interventions diverses.

Pourquoi cet engagement ? Certes, nous sommes statutairement l'union confédérale des **ingénieurs** et cadres : c'est le fruit de l'histoire quand les ingénieurs constituaient la majeure partie des syndicats de cadres. C'est aussi une identité professionnelle qui s'est construite, depuis 1934 avec la création de la CTI, grâce à l'implication dans cette instance de responsables syndicaux (et patronaux) au côté des acteurs du monde de l'enseignement. La CFDT y a depuis longtemps été très impliquée.

Avec notre présence assumée au Cesi, c'est tout notre engagement pour la promotion sociale qui est symbolisé par la réussite de cet organisme associatif, administré par les partenaires sociaux et qui rayonne bien au-delà de la seule formation d'ingénieur. Le Cesi a été victime du désengagement de l'Etat pour cette école de la « deuxième chance professionnelle. ». Cette question de l'accompagnement des carrières (par le conseil ou la formation) nous a amenés à faire dialoguer le Cesi et l'Apec. De même, à notre initiative, la Cti et l'Apec ont signé une convention de partenariat.

Si les ingénieurs ne représentent aujourd'hui qu'un quart des diplômés chaque année au niveau Master en France, l'activisme des différentes parties prenantes (poids des associations d'ingénieurs fortes de leurs services et réseaux, volonté de création d'un ordre, financement de l'enseignement supérieur) appelle à une implication renouvelée et à une vigilance soutenue y compris du point de vue de l'avenir du modèle de formation.

La formation d'ingénieur peut être suivie en formation initiale ou en formation continue, sous statut apprenti ou étudiant ou militaire, avec un contrat de professionnalisation, hors temps de travail (le CNAM), par la reconnaissance du parcours professionnel (IDPE¹⁵ ou VAE) ou par une certification externe (SNIPF¹⁶). C'est là un terrain d'observation fertile des questions de qualification et de certification.

Nous avons entrepris d'étoffer le **réseau interne** des « correspondants » ingénieurs dont la base est constituée des mandatés CFDT dans les conseils d'école du Cesi que nous désignons. Nous avons pu identifier également quelques mandatés CFDT dans les CA des écoles qui sont désignés par les unions régionales et des **mandatés** dans les conseils de perfectionnement des CFA ; les écoles d'ingénieurss (publiques ou privées) sont également des lieux de travail d'adhérents et de militants (répartis dans de nombreuses fédérations). Une fois par an, les militants identifiés ont été conviés à une journée nationale « ingénieurs ». Ce réseau est à consolider surtout dans un contexte d'impulsion d'un syndicalisme de la professionnalité reconnaissant la diversité du salariat, des identités professionnelles et apportant appuis et services professionnels aux salariés. Le groupe professionnel des ingénieurs doit rester une priorité dans notre futur plan d'actions, avec

l'UFFA et les fédérations concernées nous avons ouvert un chantier sur « *Les ingénieurs des 3 Fonctions publiques.* »

Les questions liées à l'impact négatif des technologies sur l'environnement méritent également notre attention : désaffectation des filières scientifiques, déséquilibre de la mixité. Les enjeux du développement durable et de l'impératif « nouveau modèle de développement » doivent inspirer et orienter les nouvelles formations d'ingénieur. Le rôle sociétal, économique et social des écoles doit être questionné et leur implication territoriale encouragée et facilitée (partenariats avec les PME, formation continue, implications des ingénieurs des entreprises dans les formations et jurys).

La thématique ingénieur traverse nos frontières : nous avons entamé avec l'ONG Ingénieurs Sans Frontières (notre partenaire IRESCA) une réflexion pour développer nos collaborations. Au niveau européen, EUROCADRES nous représente dans les instances d'accréditation des formations d'ingénieurs. Au niveau mondial, après l'échec de l'organisation d'une conférence à Paris en 2010/2011, se tient à Oslo en avril 2013 une conférence mondiale des syndicats d'ingénieurs.

1 - 6 : Autres identités

Le Comité national de 2010 a été également l'occasion de mettre en évidence d'une part en interne de la CFDT une forme de reconnaissance de la professionnalité au travers de l'USJ¹⁷ CFDT et d'autre part, en externe, les complémentarités entre syndicats et associations professionnelles (en l'occurrence l'AFCDP¹⁸).

Lorsqu'elles sont possibles, nous devons pousser aux coopérations intelligentes avec les différentes formes d'associations de professionnels, afin de ne pas les repousser dans le camp des corporatismes ou du « catégorialisme » syndical, voire faciliter l'accueil à la CFDT de syndicats qui désirent changer d'affiliation. Ainsi, nous avons fait montre d'ouverture envers des organisations syndicales de **directeurs d'école** et de **directeurs de prison**, comme nous l'avons fait par le passé envers des directeurs de conservatoire.

15 - Ingénieur Diplômé Par l'État

16 - Société Nationale des Ingénieurs Professionnels de France

17 - Union Syndicale des Journalistes

18 - Association Française des Correspondants à la Protection des Données à Caractère Personnel

Sur le vaste champ des identités, nous avons aussi pointé dans la résolution générale le domaine de l'économie sociale et solidaire en direction duquel nous n'avons pas pu mener le travail envisagé. Cependant, à notre demande, le département études et recherche de l'Apec a produit une étude sur les cadres de ce secteur.

Par contre, nous avons exploré plus avant la question de l'identité des cadres notamment au regard des nouvelles règles de représentativité (rédaction d'un argumentaire), des jurisprudences sur les discriminations cadres/non cadres (**argumentaire** et débat en Bureau national en janvier 2011), de notre implication dans les institutions paritaires. Nous avons été sollicités sur ce sujet par plusieurs fédérations. Tout ceci a culminé en ce début 2013 avec l'organisation d'une **session de recherche** avec l'Institut Supérieur du Travail de Sceaux et avec la publication par l'OdC de l'ouvrage « **À quoi servent les cadres ?** ».



2 -

Les revendications transversales

2 – Les revendications transversales

En 2009, nous écrivions que « les axes revendicatifs définis (en 2005) restent pertinents dans un contexte qui a fortement évolué : emploi et transitions professionnelles, pouvoir d'achat, parcours professionnel et formation, équilibres de vie, temps et charge de travail, conditions de travail, stress et risques psychosociaux ». Nous déclinions ensuite ces axes en thèmes revendicatifs qui se sont traduits dans le plan de travail.

Certains ont connu une réelle concrétisation dans nos travaux (réflexions, propositions, publications) et dans l'espace médiatique et sont décrits ci-après (paternité, équilibre, déconnexion et négociation, gouvernance, alerte). Pour mémoire, d'autres n'ont pas eu de réelles suites : les quotas pour l'égalité professionnelle, les déterminants qui structurent la mixité, la transition travail – retraite, la paupérisation des intellectuels précaires...

Nous avons continué à porter « au fil de l'eau » quelques domaines revendicatifs qui se sont traduits par des interventions auprès des cadres et des militants et par des supports de communication :

- « **Les cadres et l'entretien d'évaluation** » (plaquette)
- « **Ranking le classement forcé** » (plaquette)
- « **Halte au reporting permanent** » (plaquette)
- « **Stress des cadres : soigner le travail** » (argumentaire)

Dans le domaine de l'emploi, le dialogue s'est renforcé avec la Confédération autour de la négociation relative à l'Apec (voir en 3-3-1) et a permis notamment d'instaurer des droits nouveaux pour les jeunes issus de l'enseignement supérieur en matière d'accompagnement par l'Apec et pour tous les salariés au travers du conseil en évolution professionnelle. Le Bureau national a débattu à plusieurs reprises sur nos tableaux de bord de l'emploi des cadres et des jeunes diplômés. Un numéro de la revue (décembre 2011) a abordé la question des « **nouveaux emplois, nouveaux droits** » : le Bureau national y a consacré l'une de ses réunions.

Dans le domaine du travail, nous avons contribué à la préparation de la négociation interprofessionnelle sur la **Qualité de Vie au Travail** et fait prendre en compte des revendications relatives aux managers de proximité et au développement du dialogue professionnel, c'est-à-dire du dialogue sur le travail. Nous avons été associés à la démarche des expérimentations sur le travail et avons relayé l'enquête « *Dessine-moi le travail...* ».

Nous avons consacré plusieurs séances de travail en Bureau national pour s'approprier les enjeux de la réforme des retraites de 2010 et les enjeux particuliers pour les cadres.

Dans le domaine de la compétitivité, nous avons débattu au Bureau national à deux reprises et produit un **document récapitulatif** de nos propositions. Le séminaire de l'Observatoire des Cadres avec Louis Gallois a suscité un très grand intérêt. Nous n'avons pu concrétiser notre revendication d'une présence syndicale dans la gouvernance des Pôles de Compétitivité. En revanche, nous nous impliquons au sein du Conseil National de l'Industrie et en direction des écoles d'ingénieurs.

Dans cette période de crise financière, nous avons consacré une réunion du Bureau national à un échange avec le secrétaire général de la fédération CFDT Banques et Assurances autour du rôle des institutions financières. Il n'y avait pas lieu, à notre niveau, de traduire cela en revendications spécifiques.

2 – 1 :

Égalité professionnelle et parentalité

Devant le peu d'efficacité des multiples lois votées depuis des décennies pour améliorer l'égalité professionnelle, la CFDT Cadres a choisi d'intervenir sur un autre levier et d'agir sur les représentations traditionnelles des rôles parentaux, particulièrement prégnantes pour les carrières des femmes.

La CFDT Cadres, pionnière dans la question d'un meilleur partage de la parentalité qu'elle évoquait déjà en 2004, revendique un congé paternité de deux mois. Ainsi, dans la revue *Cadres* « **Inégalités professionnelles** » - janvier 2004 - on pouvait lire :

« *A quand les vrais congés de paternité d'un mois, voire plus, qui permettraient au père de créer un lien quotidien véritable avec son enfant et à l'entreprise de prendre en compte qu'hommes et femmes à un certain âge peuvent être parents et donc moins disponibles momentanément mais remplaçables !* ».

Pour faire progresser cette revendication, la CFDT Cadres en fait une des propositions de sa résolution de congrès de Nîmes en juin 2009 :

« *La question de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes reste d'actualité. Les lois nouvelles et les multiples chartes signées dans les entreprises n'ont pas modifié structurellement les écarts de salaires... La CFDT Cadres revendique entre autres un congé obligatoire de paternité d'une durée minimum de deux mois avec maintien de la rémunération.* »

Résolution Générale § 3.2

Ce sont pour les jeunes femmes cadres qu'on mesure le plus grand écart de rémunération à qualification et poste de travail équivalents. Le plafond de verre est encore bien solide... L'égalité professionnelle est aujourd'hui l'affaire des hommes... D'où la proposition de la CFDT Cadres, dans cette résolution, d'instaurer un congé de deux mois pour le père. Cette mesure sera de nature à modifier en profondeur la représentation de la fonction de cadre pour les employeurs. Cette proposition a fait l'objet d'un amendement de congrès pour rendre ce congé obligatoire, amendement approuvé par plus de 86 % des mandats, signe d'un soutien volontariste à cette proposition.

Qu'a fait la CFDT Cadres depuis 2009 ?

Au cours de l'année 2010, la CFDT Cadres approfondit sa réflexion sur les conséquences d'un allongement du congé paternité, en termes économiques - quel coût, qui finance ? -, en termes de management pour améliorer l'égalité professionnelle, en termes sociétaux pour améliorer la prise en compte de la parentalité en entreprise. Ce travail fait l'objet d'un numéro spécifique de la revue *Cadres* en décembre 2010 : « **Égalité, Paternité, Liberté** ».

Pour porter cette revendication auprès des syndicats et des sections, la CFDT Cadres produit une plaquette - 4 pages - sous le même titre que la revue et diffusée en plus de **50 000 exemplaires**.

Le 8 mars 2011 est l'occasion d'une large médiatisation de notre revendication.

Une conférence de presse au Conseil Économique Social et Environnemental ce jour-là donne lieu à une série d'articles et de tribunes dans la presse nationale :

- une tribune dans **Le Monde** « *Instaurer un congé paternité de 2 mois* »
- une dépêche de l'**AEF** « *Pour un meilleur partage de la parentalité, la CFDT Cadres propose un congé paternité de deux mois* »
- **Direct Matin** dans son édition du 24 mars écrit : « *Lancée en décembre 2010 par la CFDT Cadres, la réforme du congé paternité reçoit les faveurs du gouvernement* »
- **Libération** du 24 mars titre « *Papa prends ton congé* » et reprend les arguments de la CFDT Cadres en la citant.

Le 7 avril 2011, l'association RDS (Réalités du Dialogue Social) offre à la CFDT Cadres une tribune au cours d'un petit déjeuner qui rassemble DRH, journalistes et consultants en entreprise, sur le thème « *Égalité professionnelle : inventer de nouveaux leviers - l'exemple du congé paternité* ».

Brigitte GRESY, inspecteur IGAS remet au Ministre en juin 2011 un rapport intitulé « *L'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail* ». Elle a rencontré à de multiples reprises la CFDT Cadres en élaborant ce rapport et cite nos travaux dans le document final.

Que s'est-il passé dans les entreprises durant cette période ?

Ce n'est pas la révolution mais l'idée fait son chemin. Une chercheuse enquêtant auprès des sections CFDT nous a dit combien les militants syndicaux sont aujourd'hui convaincus et approuvent cette idée d'allongement du congé paternité.

L'analyse des accords égalité professionnelle permet de repérer une avancée dans la prise en compte des pères dans les négociations.

En 2004, 20 % des accords prévoient le maintien du salaire pour les congés paternité ; **en 2010 ce sont 63 % des accords qui ont ajouté cette disposition.**

Quelques accords prévoient l'allongement du congé paternité légal : **13 jours chez Hennessy, 15 jours chez Bayer Santé, 18 jours négociés récemment dans la branche des sociétés d'assistance, etc.** Danone propose de transformer le **13^{ème} mois de salaire en 22 jours de congés supplémentaires** pour les pères. Ce ne sont que des petits pas mais ils vont dans le bon sens !

En janvier 2013, la délégation aux droits des femmes du Sénat propose de porter à quatre semaines le congé paternité et de le rendre obligatoire : même des parlementaires soutiennent notre proposition !

La CFDT Cadres poursuit son combat, continue à vulgariser « son congé paternité » et souhaite, après études approfondies, faire des propositions concrètes de financement de ce congé au cours de la prochaine mandature.

2 – 2 :

« Travail et Temps » :

maîtriser ses équilibres de vie

À l'issue de la recherche action sur l'investissement des cadres, conduite au cours de la précédente mandature, il était apparu nécessaire de poursuivre pour mieux comprendre les évolutions des comportements de travail des cadres et le plan de travail du congrès de Nîmes avait prévu une action en ce sens.

« Pour la CFDT Cadres, la question essentielle reste celle de la charge de travail qui doit permettre à chacun de trouver l'équilibre entre son investissement professionnel et ses souhaits personnels. »

Résolution Générale § 3.2

En septembre 2010, le Bureau national validait le cadre et les objectifs de ce projet que nous avons intitulé « *Travail et Temps* » pour prendre en compte tous les temps de vie et non pas seulement le temps de travail.

Nous avons mis en œuvre fin 2010 une enquête pour tenter d'approcher cette vaste question des comportements au travail des cadres et des équilibres de vie, de la porosité entre la sphère professionnelle et la sphère privée, sur la base d'un questionnaire simple, avec l'objectif de recueillir des réponses spontanées sur le site. Cette enquête sert aussi d'outil de développement pour des équipes syndicales.

En un peu plus d'un an, près de **2 200 internautes** se sont connectés. A ce panel « généraliste » se sont ajoutées plus de **1 000 réponses provenant d'entreprises ou d'administrations pour lesquelles les sections syndicales ont souhaité interroger les cadres.** Pour certains secteurs comme celui des cadres hospitaliers, des centaines de réponses ont fait apparaître de vraies différences de comportement.

L'ensemble constitue un panel significatif au profil varié et permet de percevoir les évolutions à l'œuvre dans le comportement quotidien des cadres au travail. Après analyse des réponses avec l'aide de plusieurs chercheurs, la CFDT Cadres a pointé plusieurs tendances : le débordement du travail vers le domicile est devenu habituel pour les trois quart des cadres ; cet état de fait est

accentué par les responsabilités de management. Enfin, les femmes cadres managers très investies dans le travail et aussi dans la sphère privée se disent très insatisfaites de leurs équilibres de vie.

Devant ces constats, la CFDT Cadres a proposé trois axes de revendications : **négoier annuellement l'usage des TIC** (la NAO des TIC), **mettre en œuvre les conditions d'un droit au repos effectif et prévoir « l'heure de dialogue »** pour parler du travail et des équilibres de vie.

La CFDT Cadres a fait connaître les premières conclusions de ce chantier à travers différents supports et actions :

- **Un numéro de la revue *Cadres*** : le numéro de décembre 2012, titré « **Le temps en déséquilibre** » donne les résultats de l'enquête mais aussi le témoignage de cadres et le point de vue d'experts sur cette question. Il restitue le débat dans l'histoire de l'UCC là où nos prédécesseurs ont été des précurseurs dans l'approche originale du temps de travail des cadres.
- **Un dépliant** diffusable auprès de toutes les équipes qui en feront la demande, **détaillant les résultats et présentant les grandes tendances et évolutions** qui apparaissent dans les réponses.
- **Un colloque en janvier 2013** qui a rassemblé largement des adhérents, des militants et des experts pour ouvrir le débat sur les conséquences des dérives observées dans l'enquête et promouvoir des bonnes pratiques face à ces dérives.
- **Un module de formation « Temps de travail et équilibres de vie »** organisée à titre expérimental. Cette formation propose d'aider les cadres à appréhender leur comportement personnel face au travail, les conséquences sur leur entourage (équipe de travail et proches dans la vie privée) et à préparer l'entretien professionnel obligatoire pour les cadres au forfait où doivent être abordées ces questions d'équilibre privé – professionnel.
- **Un outil syndical sur le forfait jours** : dans sa « BOP », la CFDT Cadres propose un outil rappelant l'état du droit sur la question des forfaits jours, des informations sur les pratiques des entreprises et les différentes négociations et accords connus et un modèle d'accord qui peut servir de base de négociation pour des sections syndicales.

Cette question du temps de travail, de la charge de travail et de la porosité entre travail et vie privée est essentielle pour la qualité de vie et la santé des cadres comme des autres salariés. Elle est l'objet depuis 2011 de jurisprudences importantes qui vont imposer aux employeurs et aux sections syndicales une vigilance accrue, voire des négociations. La CFDT Cadres continuera à y apporter sa contribution et son soutien en recherchant le travail partenarial qui a été possible, en l'occurrence avec la Confédération et les fédérations FGMM et F3C sur la jurisprudence de la Cour de Cassation du 29 juin 2011.

2 – 3 : Les technologies numériques et le travail

« Dans une perspective de développement durable, le chantier du télétravail mérite d'être approfondi et expérimenté, sous réserve d'être négocié, encadré, et mis en œuvre dans le cadre de la communauté de travail. »

Résolution Générale § 3.2

La mandature a vu monter en puissance les questions syndicales relatives à l'irruption massive des TIC dans le travail.

Cette montée en puissance a été multidimensionnelle :

- Des sujets déjà classiques pour la CFDT Cadres (les négociations du télétravail, le droit à la déconnexion) sont revenus avec vigueur sur le devant de la scène nécessitant un investissement large du Secrétariat national et mobilisant nos « outils » (revue *Cadres*, OdC).
- De nouveaux domaines nécessitent une appropriation syndicale : RFID, biométrie, géo-localisation, réseaux sociaux par exemple.
- Un équipement en TIC quasi généralisé pour les cadres.

Ces technologies sont parfois aux frontières d'autres dossiers revendicatifs quand elles permettent la délation anonyme (dispositifs d'alerte) ou quand elles sont complices de la porosité des temps (temps de travail) ou facilitatrices de leur

conciliation, et parfois au cœur du travail comme vecteur de la « sur gestion » (les outils de gestion), comme fondement de nouveaux métiers (le correspondant des données personnelles) ou comme base de nouvelles coopérations ou relations ou menaces dans le domaine du travail managérial comme dans le domaine syndical (les outils collaboratifs).

La CFDT Cadres a été très présente sur tous ces sujets tant en interne de la CFDT qu'en externe.

Sur le télétravail, les sollicitations internes sont allées depuis la Confédération jusqu'à de nombreuses sections amenées à négocier, de nombreux syndicats, fédérations et unions régionales. Avec notre partenaire **Obergo**, nous disposons d'une base d'une cinquantaine d'accords négociés et nous avons soutenu son travail d'**enquête**. Une *mailing list* permet de maintenir le lien entre les acteurs syndicaux. Un nouveau **guide d'appui** à la négociation est diffusé en 2013.

L'enquête « *Travail et TempS* » est venue apporter un éclairage lucide sur le vécu des cadres. Le **droit à la déconnexion** (ou à la non joignabilité) commence à apparaître dans quelques accords d'entreprise. L'arrêt de la Cour de Cassation sur le forfait jours (juin 2011) a très certainement sensibilisé les directions d'entreprise sur leur responsabilité et, partant, la nôtre. Si tout est possible, tout n'est pas permis !

En externe, de nombreuses structures nous ont sollicités sur le télétravail et de façon plus large sur les TIC (ORSE, Observatoire de la parentalité, Conseil d'Analyse Stratégique, Direction Générale du Travail, CNIL).

La revue *Cadres* a consacré en 2012 deux numéros aux « **Opportunités numériques** », le titre traduisant bien ce que nous voulons en faire, loin d'une seule visée certes indispensable, sur les seuls risques. L'Observatoire des Cadres a pris sa part dans ce chantier en organisant un **séminaire sur l'infobésité numérique**.

Collectivement, nous nous sommes donc emparés de ce sujet avec comme point d'orgue le Comité national de 2012. Nos réflexions ont ainsi nourri le mandat confédéral pour la négociation 2013 sur la Qualité de Vie au Travail (NAO sur les TIC, droit et devoir de déconnexion).

Des TIC comme « objet » d'un dialogue social qui progresse, nous sommes passés aux TIC comme « sujet » d'un dialogue social qui patauge ou balbutie. Comment le dialogue sur les réseaux sociaux internes et externes va-t-il recomposer le dialogue

social et le dialogue professionnel ? Comment les équipes CFDT se sont-elles emparées des TIC comme support d'un nouveau dialogue avec les salariés, en externe comme en interne ? Vers où faire évoluer la loi de mai 2004 qui a « généreusement » octroyé aux sections syndicales un panneau d'affichage sur l'intranet d'entreprise quand celle-ci le veut bien ? Faut-il préférer le canal de la négociation d'entreprise ? L'analyse de ces pratiques fait l'objet d'une recherche action confédérale et d'un groupe de travail au Conseil d'Analyse Stratégique : nous y participons !

L'**actualité juridique** (nombreuses jurisprudences notamment sur les questions d'usage d'internet, de domaine personnel de la messagerie, de respect de la vie privée et de licenciement « Facebook »...) ou législative (introduction du télétravail dans le code du travail et dans celui de la fonction publique) n'a pas laissé de répit.

Face à ce déluge, il nous faudra poursuivre la veille sur les sujets émergents évoqués plus haut, disposer rapidement de ressources performantes pour outiller les équipes et proposer de façon régulière des temps d'appropriation d'un sujet mouvant en permanence.

2 - 4 :

La gouvernance et la RSE

Le congrès de Nîmes nous engageait à renforcer la régulation à tous les niveaux et agir sur la gouvernance d'entreprise et sur sa politique de responsabilité sociale.

« *Changer la gouvernance des entreprises et créer les conditions de contre-pouvoirs organisés sont des leviers essentiels de la prévention de nouvelles crises.* »

Résolution Générale § 1.2

En 2010, notre **argumentaire sur les questions de rémunération et de gouvernance** a été un succès auprès de nos militants. Les arguments et le support ont été repris aussi par la confédération lors du rassemblement de 1 000 délégués syndicaux en Île-de-France. Ce support a été le résultat d'un travail de réflexion engagé depuis des années par la CFDT Cadres sur les outils de gouvernance. Nous avons souligné l'importance d'intégrer dans les indicateurs de gouvernance **des indicateurs**

sociaux et environnementaux et pas uniquement des objectifs financiers de court terme qui ont conduit à la crise sociale, économique et financière de ces dernières années. Ces critères sur lesquels mesurer la performance des entreprises et des administrations doivent être négociés au plus près des réalités des services, adaptés aux différents contextes et mesurables. Des entreprises ont commencé à introduire ces critères dans l'évaluation de leurs cadres dirigeants (La Poste, France télécom, Danone, le Crédit Agricole...). Les démarches sont pour l'instant unilatérales et n'associent pas les représentants des salariés, mais elles infléchissent et questionnent la trajectoire unique qui s'est imposée depuis plusieurs décennies dans les directions des organisations. Nous devons continuer à sensibiliser et former nos militants pour qu'ils investissent le terrain de la RSE et posent des exigences pour une autre gouvernance, d'autres logiques, au-delà de celle du profit à court terme, et l'intégration d'autres acteurs au dialogue social.

La CFDT Cadres est reconnue comme faisant autorité sur ces sujets et nous sommes intervenus suite à leur sollicitation auprès des liaisons d'entreprise comme à la Poste, dans les universités, à l'ISTEC, à l'ESCP, à Dauphine, auprès de l'ORSE, de l'OSI, du Cercle des directeurs du développement durable.

Nous avons dédié au sujet de la gouvernance une revue (450-451) : **Gouverner, diriger, manager**.

Nous avons participé à la mise en place par la confédération d'un groupe de travail confédéral de réflexion sur la gouvernance, la RSE et la rémunération des dirigeants en mettant autour de la table toutes les parties prenantes : agence de notation sociale, élus CFDT des conseils d'administration, de salariés cadres en entreprise, des dirigeants et des chercheurs. Ce groupe a permis une réflexion riche et l'expression des points de vue différents avec des confrontations de logiques constructives.

Nous avons contribué à faire évoluer le positionnement de la Confédération sur la participation des élus aux conseils d'administration avec voix délibérative, et même si l'accord du 11 janvier 2013 sur l'emploi ne va pas aussi loin que nous l'aurions souhaité sur cette question (représentant de filiale dans le CA et une présence plus massive de représentants des salariés au sein de ces conseils), il acte le principe de la présence d'un élu salarié (ou deux, selon les effectifs) au CA avec voix délibérative.

Enfin, la CFDT Cadres a aussi été sollicitée pour contribuer à la **construction de la position confédérale sur la rémunération des dirigeants**, lors de la conférence sociale organisée par le gouvernement à l'automne 2012.

Nous n'avons pas réussi pendant cette mandature à réunir nos administrateurs aux CA. Il nous semble plus que jamais nécessaire - avec les dispositions prévues dans le nouvel accord sur la participation des représentants des salariés au conseil - de les réunir et organiser avec eux, et la confédération et les fédérations, le partage d'expériences et les réflexions.

2 - 5 :

Le droit d'alerte professionnelle

« La CFDT Cadres soutiendra la demande de négociation de la mise en place de systèmes d'alerte professionnelle tant dans les fonctions publiques que dans les entreprises privées. »

Résolution Générale § 1.4

L'actualité récente ne manque pas d'exemples de malversations, de corruptions, de détournements de règles et d'escroqueries : l'affaire de la viande de cheval, celle des prothèses mammaires ou l'affaire Kerviel. Et à chaque fois, les mêmes expressions : *« Beaucoup savaient mais personne n'a parlé »*, *« C'était un secret de polichinelle »*, *« Ce n'est pas faute d'avoir alerté, en temps et en heure »*, *« On était sur le fil du rasoir, mais personne n'a voulu nous entendre »*. Ces expressions ne sont pas le fruit d'une imagination, mais bien celles de cadres, de managers, de chefs de projet, de chercheurs, témoins de dérives, de dépassements de lignes jaunes ou de catastrophes dans leur entreprise ou administration.

Si tous les salariés sont potentiellement concernés par ces questions, **les cadres, les managers sont souvent en première ligne** en tant que décideurs ou acteurs de la mise en œuvre des choix des entreprises et administrations. La question de l'alerte professionnelle renvoie inévitablement à la question de la responsabilité professionnelle, un fondement de la fonction cadre. Une responsabilité qui ne doit pas se jouer au seul moment de la mise en cause, de la mise en examen ou celui de la recherche des coupables mais bien au moment de

la décision et de sa mise en œuvre. Lorsque les exigences deviennent insupportables, irréalisables, les cadres jouent trop souvent les funambules en jonglant avec les contraintes, les contradictions et les règles de sécurité. Ils prennent souvent sur eux, mais jusqu'où ?

Certains cadres rencontrent des situations « contraires à l'ordre public » ou à la « pérennité de l'entreprise », des situations qui peuvent mettre en jeu leur responsabilité personnelle, tant sur le plan pénal que civil. Comment peuvent-ils « se sortir » de ces situations difficiles : manœuvres financières frauduleuses au sein de l'entreprise, pollution de l'environnement, non respect d'une norme technique, du Code du travail...

Ces situations révèlent une crise profonde de la responsabilité qui ne peut nous laisser indifférents. C'est pourquoi tout au long de cette mandature, la CFDT Cadres a continué **de revendiquer un droit d'alerte professionnelle et une protection associée pour les lanceurs d'alerte, agents de la fonction publique, salariés du privé.**

Une revendication portée aux différents échelons de négociation collective et de la réglementation : reconnaissance de ce droit d'alerte dans les droits fondamentaux de l'OIT, impulsion d'une réglementation européenne en la matière, contribution au débat en France en matière d'alerte professionnelle, au-delà du seul périmètre sanitaire et environnemental inscrit dans le projet de loi gouvernemental, négociation collective de branche ou d'entreprise des dispositifs d'alerte et de prévention des risques multiformes. La CFDT Cadres s'est engagée sur tous ces terrains de revendication.

Elle a fait **voter au congrès d'UNI Cadres à Melbourne les 10 conditions d'exercice de la responsabilité professionnelle des cadres prenant mieux en compte les dimensions sociale et environnementale**¹⁹. Elle a organisé un colloque à Bruxelles le 24 septembre 2010 sur le *whistle-blowing* en présence de représentants du Parlement européen et de plusieurs ONG : *Transparency International*, FPH²⁰, ISF²¹, réseau européen des lanceurs d'alerte. Elle est intervenue en 2011

19 - Garantir l'exercice de la liberté d'expression des cadres, le droit de parole, le droit d'intervention, un droit d'alerte professionnelle, un droit de retrait d'une situation difficile, le droit à démission légitime, la protection du lanceur d'alerte, structurer les démarches par le dialogue social, promouvoir des pratiques de management responsable, assurer le respect des normes internationales

20 - Fondation pour le Progrès de l'Homme

21 - Ingénieurs Sans Frontières

en lien avec EUROCADRES auprès de la Confédération syndicale internationale (CSI) et de son représentant Guy Ryder, devenu directeur général du BIT en 2012 pour impulser cette revendication auprès du BIT. Un nouveau contact est engagé en ce sens auprès du BIT en 2013.

La CFDT Cadres a organisé en marge du congrès d'UNI-EUROPA Cadres à Paris le 1^{er} mars 2012 un colloque sur les accords cadres internationaux (ACI) et le rôle des managers dans la mise en œuvre de ces accords, en lien avec l'Observatoire social international (OSI) et le réseau IRESCA (Initiative internationale pour la responsabilité sociale des cadres) dans lequel elle a beaucoup investi depuis l'origine, en 2003.

Au niveau national, la CFDT Cadres a consacré un numéro de la revue *Cadres* à l'alerte professionnelle, intitulé « **Alerter ou dénoncer** ». Ce numéro constitue un état des lieux précis de la question et de la position de la CFDT Cadres, salué par de nombreux observateurs de ces questions.

Nous n'avons pas réussi à ce jour à faire émerger un projet de négociation d'entreprise de dispositifs d'alerte professionnelle s'articulant avec les prérogatives et missions des IRP et de leurs représentants, salariés protégés, disposant déjà d'une protection en cas de lancement d'alerte sur la santé de l'entreprise ou celle des salariés. Le récent cas de l'affaire de la viande de cheval dans une entreprise comme Spanghero et la filière d'activités justifierait pourtant une telle expérimentation.

Notre demande d'audition auprès de la sénatrice EELV Marie-Christine Blandin n'a pas reçu d'écho à ce jour, mais nous avons relancé cette dernière en lien avec la FPH pour plus de poids dans notre démarche. La parole syndicale ne peut être absente des autorités et dispositifs mis en place par la puissance publique.

En lien avec la FPH et ISF, nous avons formalisé un programme d'action en direction des écoles d'ingénieurss, de management et les universités pour sensibiliser les futurs diplômés à ces thèmes de la responsabilité sociale et au droit d'alerte.

Nous avons fait part de notre étonnement du recul de la CNIL en 2010 en ramenant le périmètre des alertes à sa version initiale pour des faits relevant de malversation financière et comptable. **Nous réaffirmons que l'alerte professionnelle doit concerner tous les risques.** Lorsqu'il n'existe pas de dispositif législatif ou réglementaire permettant de couvrir un risque spécifique, les partenaires sociaux dans l'entreprise sont alors invités

à se saisir de la question et à négocier, avant de se voir imposer des démarches unilatérales de la part des employeurs.

Une bonne négociation vaudra toujours cent fois mieux qu'un mauvais procès, coûteux et préjudiciable à l'image des entreprises et qui discrédite en général pour longtemps toute initiative responsable gage d'efficacité.



3 -

Les actions européennes et internationales

3 – Les actions européennes et internationales

La résolution votée à Nîmes nous invitait à renforcer notre présence et investissement dans les instances internationales. Cela a représenté pour la CFDT Cadres beaucoup d'investissement sur l'activité et la participation internationale et les événements en Europe. Les crises nous démontrent encore plus la nécessité d'un renforcement de la cohésion et de la coopération syndicale européenne ainsi que l'importance d'un discours « Cadres » et d'une gouvernance à ce niveau pour offrir d'autres perspectives.

3 – 1 : Le contexte

Le syndicalisme international a subi les répercussions des crises qui ont secoué l'Europe et le monde. Une attitude du repli avec une moindre participation aux instances internationales et aux projets notamment de la part des syndicalistes des pays de l'Europe du sud et de l'est mais aussi des affiliés comme *ver.di* en Allemagne s'est produite. Les projets financés par l'Europe qui permettaient et favorisaient la participation notamment des syndicalistes des PECO ont subi et subissent des restrictions budgétaires européennes en matière de dialogue social et n'encouragent pas une large implication des syndicats. Néanmoins les partenariats que la CFDT a su construire avec les syndicats nordiques, l'engagement européen des Belges, des Espagnols et de certains partenaires italiens constituent une base solide pour l'action et l'engagement international. Nous pensons que l'activité internationale au sein d'UNI et d'EUROCADRES doit être poursuivie car les événements en Europe avec la crise de la dette des États et au-delà (printemps arabe, la Lybie, l'Égypte) démontrent la nécessité d'un renforcement de la cohésion et de la coopération syndicale européenne ainsi que l'importance d'une gouvernance européenne pour offrir d'autres perspectives. L'influence de la CFDT Cadres se fait à travers son investissement et les mandats qu'elle a investis.

3 – 2 : Nos mandats dans les instances internationales

Nous avons gagné en influence et en crédibilité auprès de nos partenaires d'abord avec la présidence de Jean-Paul Bouchet à UNI Cadres Europe. En 2010, nous avons pris celle du nouveau secteur créé au congrès de Dublin en 2009, ICTS informatique et télécom (80 % des cadres) en lien avec la F3C. La CFDT Cadres est aussi membre du comité directeur de UNI P&M, du comité exécutif mondial de UNI Global, des comités directeur et exécutif de UNI Europa et du comité mondial de Orange-France Télécom. Elle est aussi membre suppléant du comité exécutif de la CES.

Depuis le dernier congrès CFDT Cadres, le congrès d'EUROCADRES a eu lieu. C'est ainsi que nous avons pris au sein du présidium d'EUROCADRES la responsabilité de la trésorerie (Patricia Blancard) et participé aux AG d'EUROCADRES. La responsabilité au Présidium est très technique et requiert un investissement important. Le prochain congrès d'EUROCADRES aura lieu en novembre 2013 et nous y sollicitons une responsabilité de vice-président.

L'absence d'un *Executive Officer* pendant 2 ans en 2010 et 2011, a fortement handicapé l'activité d'EUROCADRES et ses possibilités d'actions

ainsi que le peu de moyens financiers dont EUROCADRES dispose. (Cette contribution est faible et doit être augmentée et pérennisée lors du prochain Congrès EUROCADRES).

Pour autant EUROCADRES se positionne sur différents sujets nous concernant et pour lesquels l'influence de l'Europe est importante. On peut notamment pointer les différents thèmes traités : **directive temps de travail, directive reconnaissance des qualifications, la recherche, la mobilité intragroupe...** qui nous intéressent particulièrement.

Ces multiples lieux que la CFDT Cadres a investis lui permettent de peser sur les débats à l'international, d'être à l'initiative des projets et font de notre organisation un interlocuteur apprécié et reconnu au niveau européen et international.

De nombreux congrès ont eu lieu pendant cette mandature. UNI Global à Nagasaki en novembre 2010 et en parallèle celui de UNI P&M Monde à Tokyo, celui de la CES à Athènes en 2011 et d'UNI Europa en octobre de la même année. La CFDT Cadres a participé activement aux travaux de préparation de ces congrès et a réussi à insérer des motions concernant les cadres comme celle du droit à la protection internationale du lanceur d'alerte.

Le congrès de la CES à Athènes et celui d'UNI Europa se sont joués sur un ton défensif et il apparaît une vraie difficulté pour les syndicats en Europe à trouver des axes transnationaux convergents, que cela soit sur les politiques salariales, sur les retraites ou sur le nucléaire, qui dépassent la défense des prérogatives syndicales nationales. Mais des rencontres bilatérales avec TCO, la puissante confédération des cols blancs en Suède, avec le DGB allemand, les confédérations belges et la CFDT, que ce soit sur la politique de convergence salariale européenne et plus largement sur les enjeux syndicaux en Europe, représentent un pas vers la construction et le partage d'une vision syndicale européenne.

3 - 3 :

Les dossiers et projets européens

Que cela soit sur la question de la protection des lanceurs d'alerte ou sur celle de la responsabilité sociale et du management responsable, la CFDT Cadres a agi sur le plan international pour porter et faire partager ces revendications.

Droit d'alerte : Pour prendre en compte la position des cadres dans l'exercice de leur fonction, favoriser la démocratie dans l'entreprise et un travail décent pour ces acteurs, il est nécessaire que le cadre puisse avoir droit à la libre expression et que ce droit soit protégé.

Le dossier de l'alerte responsable poussé par notre organisation a connu un moment important le 24 septembre 2010 à Bruxelles lors du comité directeur d'UNI Cadres grâce à un élargissement des organisations en soutien à cette revendication : ONG et réseaux de whistleblowers, Parlement européen.

Le « **Manifeste pour un management responsable en temps de crise** » a été proposé par la CFDT Cadres et adopté le 1^{er} mars 2012 à l'occasion du congrès européen de UNI P&M organisé à Paris dans les locaux CFDT et a été traduit et diffusé auprès des nombreuses organisations syndicales internationales.

Work-life balance : Ce projet européen a démarré en septembre 2011. Il a donné lieu à un forum à Budapest les 2 et 3 décembre et puis au bilan d'évaluation à Copenhague. Le sujet intéresse tous les cadres, quelle que soit leur appartenance géographique et le directeur du secteur à UNI Global Union a témoigné de la pertinence de cette problématique auprès des cadres dans le monde, lors du colloque du 11 janvier 2013 sur **Travail et Temps** organisé par la CFDT Cadres à Paris.

Nous nous sommes également pleinement investis dans les projets portés par EUROCADRES et notamment le **projet IREER pour les chercheurs**. Les projets permettent des échanges entre les différents pays et un retour de notre investissement.

Il faut noter que la compétition devient de plus en plus « rude » pour les appels à projets européens sur la ligne budgétaire « dialogue social ». De ce fait, les derniers projets d'EUROCADRES ont été refusés et nous le déplorons, car la CFDT Cadres s'était impliquée sur l'un des projets : **l'impact des TIC sur le travail des cadres** et nous ne voulons pas l'abandonner. Le principal motif invoqué par la commission est le manque d'employeurs impliqués.

3 - 4 :

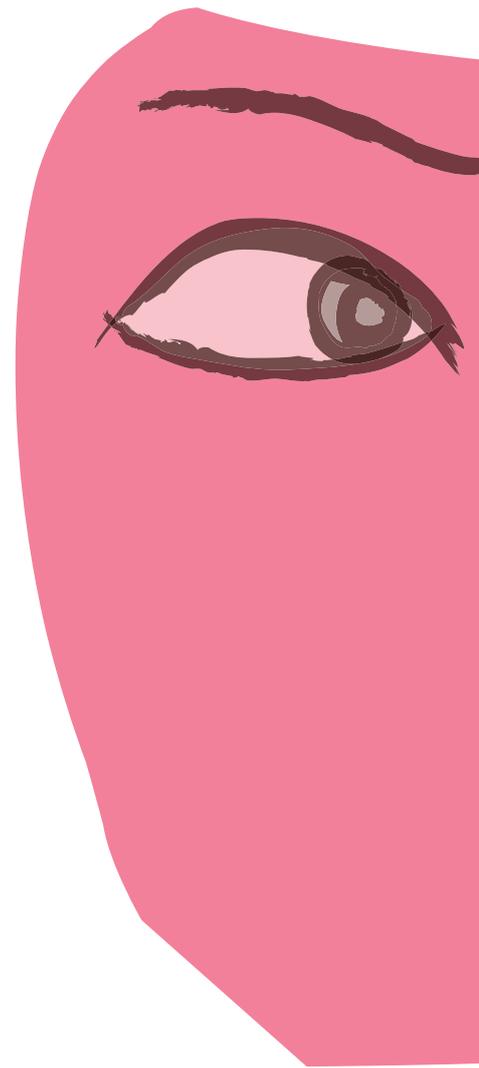
Les partenariats et projets de coopération

Tunisie : Nous avons continué les contacts et soutenu la CGTT en Tunisie et continuons à défendre l'idée d'un pluralisme syndical dans ce pays. Depuis le 1^{er} mai 2011, la CGTT de Habib Guiza est constituée officiellement ainsi qu'une autre confédération, l'UTT créée par un ancien secrétaire général de l'UGTT. Cependant, nous avons besoin de comprendre le rôle de la CGTT et sa légitimité dans le paysage politique et social tunisien. Elargit-elle sa base d'adhérents et de représentativité dans les organisations ? Progresse-t-elle chez de nouvelles populations de salariés notamment les femmes, les jeunes et les cadres ? Nous avons peu d'informations internes et externes sur cette organisation dont l'action et l'image restent très liées à la personnalité de son président.

Amérique Latine : Nous envisageons la possibilité de poser les bases d'un partenariat avec la FESUC, le syndicat des cadres du secteur minier chilien que nous avons rencontré à Paris en juin 2012. Ce jumelage est aussi une clé d'entrée pour un projet plus large au niveau des syndicats des pays d'Amérique Latine. **Questions communes : droit d'alerte et protection des cadres syndiqués, RSE, management responsable, formation des managers...**

Afrique : Les mêmes sujets peuvent servir de base à de possibles coopérations.

Suède : Avec UNIONEN (syndicat de 500 000 adhérents cadres et affilié à la confédération TCO, 1 300 000 adhérents), nous avons des ouvertures pour créer **des relations d'échanges sur les pratiques de développement syndical** dans ce pays où le taux des cadres syndiqués avoisine 80 %. Lors de notre visite à Stockholm, début février 2013, nous avons pu discuter de nos organisations et de la façon dont nous sommes structurés (notre organisation semble très compliquée pour un syndicat suédois) et nous avons pu accompagner les militants de la région dans des actions de développement auprès des entreprises comme IKEA et Astra Zeneca.



4 -

Nos points d'appui

4 – Nos points d'appui

Une organisation comme la nôtre puise et construit son utilité pour toute la CFDT et au-delà en étant solidement en lien avec différentes réalités qui constituent en quelque sorte notre éco-système. Sans lui, nous risquons de nous étioler. Quant à ces réalités, nous cherchons à leur donner du sens, et elles nous le rendent bien ! il s'agit bien en effet d'interactions, de réciprocité : la proximité est à double sens.

*A l'instar de ce que nous voulons construire pour les cadres, des appuis professionnels, nous appelons ici « **points d'appui** » nos différentes interfaces structurées avec le monde qui nous entoure et qui nous constitue.*

4 – 1 :

La Revue Cadres

Durant cette mandature, la revue *Cadres* a gardé son rythme trimestriel, avec une publication de quatre revues par an. La courbe des abonnés a suivi celle du nombre d'adhérents déclarés cadres à la CFDT. Nous sommes passés d'une diffusion de 48 000 exemplaires en 2009 à 51 000 exemplaires en 2013.

Plusieurs numéros traitent de thèmes traditionnellement portés par la CFDT Cadres :

- Deux numéros ont été consacrés en 2012 **aux technologies numériques de l'information et de la communication**
- Trois numéros ont été consacrés **au management** (2011, 2012 et 2013)
- Un numéro à la question **du temps de travail des cadres** (2012)
- Un numéro **à l'identité professionnelle des ingénieurs** (2011).

D'autres numéros collent davantage aux revendications de la CFDT Cadres et à l'actualité politique :

- Un numéro a été consacré en juin 2010 **à l'alerte professionnelle**
- Un numéro **au congé paternité** en décembre 2010. Ce numéro fait écho à la revendication du congrès de Nîmes « allonger le congé paternité à deux mois »

- Un numéro **aux jeunes professionnels** en 2010
- Un numéro **à la fonction publique** en 2011
- Un numéro **aux retraites des cadres** en 2013.

Durant cette mandature, nous nous sommes employés à alimenter les travaux de la CFDT Cadres. La revue « *Identités professionnelles des ingénieurs* » et les revues « *Nouvelles technologies* » sont sorties à l'occasion des comités nationaux de juin 2011 et juin 2012. La revue *Temps de travail* est sortie à l'occasion du colloque « *Travail et TempS* » de janvier 2013. Une revue a été construite en concertation avec l'Observatoire des Cadres (*Crises* en mars 2010) et à partir d'un colloque sur le même thème en décembre 2009.

A l'occasion de la revue « *Congé paternité* », une rencontre a été organisée au conseil économique, social et environnemental ainsi qu'un petit déjeuner avec l'association RDS²² au début de l'année 2011.

La revue « *Fonction publique* » est venue alimenter les résultats de la grande enquête menée par la CFDT Cadres en 2011.

Pour la prochaine mandature, l'effort devra porter sur la numérisation de la revue. Pour l'instant, la numérisation de toutes les archives depuis 1996 est engagée. Les revues numérisées seront accessibles par articles à partir d'entrées par thèmes, par mots clés et par auteurs.

22 - Réalités du Dialogue Social

4 - 2 :

L'Observatoire des Cadres

« La CFDT Cadres entend rester au cœur de la réflexion prospective sur l'avenir du travail, celui des professionnels qualifiés de manière générale ; une réflexion conduite en lien avec de nombreux partenaires scientifiques, académiques, en s'appuyant sur la force de ses réseaux, ceux de l'Observatoire des Cadres, des groupes de travail CFDT Cadres. »

Résolution Générale § 4.5

L'OdC a décidé en 2009 de centrer davantage sa démarche sur le travail des cadres, tout en restant ouvert aux différentes questions qui les concernent, ainsi que d'augmenter sa visibilité et de mieux valoriser ses travaux et ses résultats, grâce à des comptes-rendus systématiques et à la publication annuelle d'actes des séminaires. Cela a permis de développer et de fidéliser son audience.

Le fonctionnement associatif de l'OdC a été réaffirmé, en le dotant d'un budget et en renforçant le pilotage par son Conseil d'administration, ainsi que son lien avec la CFDT Cadres via une convention de fourniture de moyens humains, matériels et financiers. Un nouveau logo a été adopté et une plaquette de présentation des objectifs et de ses travaux a été élaborée. Tenue à jour régulièrement, elle est largement diffusée. Le rôle du conseil scientifique, son activité de réflexion en amont et de préparation du contenu des séminaires ont été renforcés.

De mi 2009 à mi 2013, trois colloques (**Le travail et l'engagement des cadres à l'épreuve de la crise** en décembre 2009 ; **Tous performants ! Management et performance à l'épreuve des pratiques** en janvier 2011 ; **Les cadres, une histoire, un devenir** en mars 2012) et quinze séminaires ont été organisés, régulièrement repris dans *Syndicalisme Hebdo* et dans la partie *Journal* de la revue *Cadres*. Des groupes de travail, comprenant des cadres, des syndicalistes, des chercheurs et des membres du Conseil Scientifique, ont été mis en place pour la préparation des colloques. Ce choix méthodologique visait à faire de l'OdC un véritable lieu d'échange, d'étude et d'élaboration d'idées. Les séminaires et colloques ont été bâtis à partir de témoignages de terrain et de l'apport conceptuel de professeurs/chercheurs. Cette complémentarité vécu/recherche théorique

a été d'une grande fertilité. Outre l'engagement des cadres et la performance, déjà mentionnés, les thèmes abordés, centrés sur le travail et le management, ont concerné notamment les réorganisations, les nouvelles technologies, les évolutions du travail, l'égalité professionnelle, la qualité du travail, la coopération, les petites entreprises, le travail immatériel, etc., et dernièrement le rôle du management en matière de compétitivité, avec Louis Gallois. Les actes correspondant aux rencontres de 2009, 2010, 2011 et 2012 ont été diffusés. L'OdC a aussi commencé en 2012 à diffuser certains séminaires et colloques en vidéo sur internet et à les rendre accessibles en accès différé en *streaming* VOD sur internet.

À l'occasion des 15 ans de l'OdC, le colloque du 29 mars 2012 a été l'opportunité d'une relecture des réflexions de l'OdC depuis sa création, pour en faire apparaître les fils conducteurs et donner la parole à des invités tels que François Chérèque, Eve Chiapello, Barbara Dalibard, Thierry Pech et Pierre Rosanvallon. Les analyses de l'OdC, résumées dans le dossier du participant et reprises avec les interventions des invités dans les actes du colloque, ont été à l'origine du livre **À quoi servent les cadres ?** édité par l'OdC chez Odile Jacob en février 2013. Une vidéo sur les cadres a été réalisée à l'occasion du 29 mars. Une autre retombée de cet anniversaire sera l'organisation en fin 2013 d'un colloque sur l'apprentissage du management.

Le livre *À quoi servent les cadres ?*, d'une grande richesse d'analyse et de propositions, sera le support de nombreux échanges, événements et interventions (RDS, Cesi, etc.). L'OdC a commencé à explorer l'idée de partenariats avec des écoles, des universités et des campus d'entreprise. Les premiers retours sont encourageants et ont permis par exemple à des professeurs en mastère d'inviter leurs étudiants à certains séminaires ou colloques dans le cadre de leur cursus d'enseignement. D'autres initiatives vont naître à partir du livre dès le deuxième trimestre 2013.

4 - 3 :

Nos institutions paritaires spécifiques : Apec, Agirc et Cesi

4 - 3 - 1 : L'Apec, la renaissance !

La CFDT Cadres participe au paritarisme en s'impliquant dans des organismes de gestion **pour garantir nos orientations mais aussi des services et prestations de qualité, dans le respect des valeurs de la CFDT** et d'une gestion rationnelle et efficace. Nous assumons actuellement à l'Apec les responsabilités de la trésorerie.

Le 12 juillet 2011, les organisations patronales (Me-
def, CGPME, UPA) ainsi que les cinq confédérations (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO) ont signé une **nouvelle convention pour l'Apec**. Elle est applicable à toutes les entreprises, l'accord ayant été étendu le 31 juillet 2012.

L'Apec était dans une situation très délicate, et l'on peut dire que la CFDT Cadres, avec le soutien de la Confédération, a largement contribué à son sauvetage. Après des difficultés liées au positionnement de l'Apec (règles communautaires et de concurrence), une partie du MEDEF souhaitant la fin de l'Apec, les premières négociations entamées fin 2010 étaient difficiles et l'issue incertaine. Les premières propositions du patronat interdisaient les services marchands et limitaient ce qui relevait du service public.

Après plus de six mois d'atermoiements, une proposition de l'intersyndicale et un lobbying auprès des entreprises utilisatrices, notamment l'UIMM, la négociation a enfin trouvé une issue favorable. Réussir à l'Apec c'est un signe positif pour le paritarisme de négociation et de gestion. **Pour la CFDT, un des enjeux majeurs était d'obtenir l'engagement du maintien des salariés.**

Il fallait intégrer la mise en œuvre de l'ANI Jeunes et la sécurisation tout au long de la vie professionnelle des cadres.

Mais tout n'était pas gagné : durant l'été 2011, certains journaux titraient sur un accord inapplicable, l'ancien directeur général n'y croyant pas, nouvelle intervention de la CFDT auprès du ministère pour fixer les modalités de négociations du mandat et le contenu. En parallèle il est mis fin au mandat du directeur général. Finalement la formalisation d'un nouveau **mandat de service public** reprenant les principes de l'accord est adopté le

7 mars 2012. Cet accord engage et garantit l'Apec du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2016. Un nouveau directeur général est recruté et démarre le 1^{er} juillet 2012. Le dialogue social se rétablit en interne. Un plan 2013-2016 donne de la visibilité aux objectifs.

Dernière phase de la mise en œuvre : modifier les statuts pour faire vivre le paritarisme ! D'une part pour faire une place aux signataires patronaux nouveaux (l'UPA et la CGPME), d'autre part pour prendre en compte les nouvelles règles issues de l'accord national sur les institutions paritaires et envisager ainsi la sortie de tel ou tel partenaire qui serait devenu non représentatif au plan national. Cette réécriture des statuts devra également accroître la mixité et mieux répartir les responsabilités entre les acteurs dans les comités paritaires locaux en fonction de la représentativité. Tout au long du mandat, **le réseau des mandats régionaux CFDT a pris sa place avec sérieux, impatience et enthousiasme dans les comités paritaires et dans le lien avec les unions régionales.**

La CFDT a permis que l'Apec retrouve sa place comme acteur du marché de l'emploi et des services publics, au service des cadres, des entreprises et des jeunes. Pour les entreprises, une nouvelle offre de services a été conçue, essentiellement en direction des PME.

Pour les cadres, la nouvelle offre de service Apec est très concrète et trouve son public. La CFDT Cadres a ainsi fait parvenir à chaque adhérent, avec la revue *Cadres*, une plaquette décrivant les services de l'Apec pour les cadres ou les jeunes.

Les services évoluent très régulièrement et le conseil en évolution professionnelle, qui regroupe plusieurs services actuels de l'Apec, devrait être rapidement proposé.

La CFDT Cadres entend continuer à être force de proposition quant aux nouveaux services à mettre en place : l'accompagnement au « passage cadre », l'accompagnement à la mobilité des cadres en 2^{de} et 3^{eme} partie de carrière, le maintien dans l'emploi des seniors - le soutien aux contrats de génération, la mise en place d'une Apec fonction publique...

La réflexion pour des services « + » de l'Apec en direction des adhérents CFDT est encore inachevée mais doit se poursuivre au cours du prochain mandat.

4 – 3 – 2 : L'Agirc, la vice-présidence !

L'Agirc est la fédération des caisses de retraite complémentaire cadres. Bien que « complémentaire », elle sert pour les cadres du secteur privé une part importante de leur pension (près de 50 % en moyenne). Depuis sa création en 1947, cette fédération est présidée alternativement par le Medef et la CGC.

Or, lors du conseil d'administration du 31 janvier 2012, **Jean-Paul Bouchet a été élu vice-président de l'Agirc avec la perspective d'en être élu président en janvier 2014.** Ce fut un événement, une « révolution » dans le petit monde de la protection sociale et de la gestion paritaire. Cette élection ne figurait pas dans la résolution de notre dernier congrès de Nîmes de 2009 et pas un participant n'aurait pu raisonnablement l'imaginer. C'est le résultat d'un concours de circonstances et de prises de positions surprenantes de la part de la CFE-CGC.

Pour comprendre, il faut remonter à l'accord signé le 18 mars 2011 sur les retraites complémentaires par la CFDT, FO et la CFTC avec le MEDEF, la CGPME et l'UPA, et rejeté par la CFE-CGC et la CGT. Du côté de la CGT, ce n'était pas vraiment une surprise car cette organisation n'a jamais signé un accord relatif aux retraites complémentaires. Par contre, l'attitude de la CGC fut plus surprenante de la part d'une organisation qui gère le régime depuis sa création mais qui s'est mise d'elle-même hors du jeu paritaire en ne signant pas l'accord. Mieux, elle le conteste devant les tribunaux où elle se retrouve à côté de la CGT et d'une association des familles très conservatrice et anti-syndicale. La contestation porte sur le plafonnement des majorations pour enfants écrêtées au-delà du troisième enfant et limitées à 1 000 euros par an, et sur l'harmonisation des rendements servis par l'Agirc et l'Arrco. A ce jour, le litige n'est pas tranché mais bon nombre d'adhérents CGC reprochent à leur confédération d'avoir perdu ce poste stratégique qui est pour eux un véritable identifiant et la marque de la reconnaissance de leur place dans le monde syndical.

Plus que d'autres, le mandat Agirc est un mandat sensible encore plus dans une période de négociations et partant d'articulation entre « négociateurs » et « gestionnaires ». Plus particulièrement, Jean-Paul Bouchet s'attache **à trouver les conditions d'une pérennité du régime de retraite cadres qui traverse en ce moment de sérieuses**

difficultés financières. D'autre part, il souhaite également que se poursuive et qu'aboutisse dans les meilleurs délais **un fonctionnement commun et harmonisé de l'Agirc et de l'Arrco.**

Avec cette responsabilité nouvelle, la CFDT Cadres et son secrétaire général ont gagné en visibilité et en reconnaissance. La place de la CFDT Cadres dans le paysage syndical se trouve renforcée.

Sur les autres sujets, nous avons continué à travailler sur les rapprochements des groupes de protection sociale et sur la structuration du réseau des chefs de file et administrateurs CFDT.

La CFDT Cadres est fortement impliquée dans la gestion des régimes par le biais de la mise à disposition de la confédération des deux chefs de file dans les fédérations.

Sur un plan électoral, le bilan est satisfaisant car la CFDT progresse dans les caisses Agirc. La CFDT Cadres a poursuivi avec Philippe Fontaine son engagement dans l'animation du réseau des administrateurs et, sous la houlette de Sophie Jan, la constitution des listes CFDT avec les fédérations. Cette mandature qui se termine voit la fin des élections à l'Agirc consécutivement à l'accord national interprofessionnel de février 2012.

A l'heure où nous débattons de ce rapport d'activité, la refonte des statuts des fédérations et des institutions de retraite est en marche vers plus de mixité, plus d'efficacité et le remplacement des élections Agirc par des désignations par les organisations syndicales.

Cette réforme que la CFDT a voulue met fin à une forme de travestissement de la vérité autour de moins de 25 % de participation et une sur-représentation des retraités CGC, l'élection était un gage d'expression démocratique exemplaire. Nous changeons les règles avec un bilan flatteur puisque nous progressons depuis de nombreuses années aux dépens notamment de la CGC en perte de vitesse.

Enfin, en termes de services aux adhérents et aux structures CFDT, nous ne manquons pas de répondre aux sollicitations dans des délais courts.

4 - 3 - 3 : Le Cesi, l'école de la deuxième chance !

L'engagement de la CFDT Cadres dans la gouvernance paritaire du Cesi s'est poursuivi au cours de la mandature avec la prise de la présidence du groupe en juin 2012 par Jean-Paul Bouchet pour un mandat de 3 ans. Cette mandature a été aussi marquée par la succession délicate de Jacques Bahry à la Direction du Cesi. La candidature externe retenue pour cette succession s'est soldée par un échec, après un an d'exercice. Cette responsabilité a été confiée à Vincent Cohas, ancien directeur général adjoint. La situation est désormais stabilisée.

Les deux dernières années 2011 et 2012 ont vu la fin des aides publiques à la formation des ingénieurs par la formation continue, qui représentaient encore en 2012 deux millions d'euros et constituaient l'essentiel de la marge du Cesi. Le conseil d'administration du Cesi s'est mobilisé pour assurer d'autres modalités de financement pour soutenir cette activité, un fondement de la finalité sociétale du Cesi, école de la deuxième chance.

Le Groupe Cesi, c'est **50 ans d'engagement** dans l'enseignement supérieur, la formation continue et l'alternance, **30 ans d'expérience** dans la formation par l'apprentissage, **21 centres en France**, en proximité des entreprises et de leurs salariés. C'est aussi **20 000 stagiaires, apprentis et élèves**, plus de **4 000 diplômes et titres** délivrés chaque année, **4 000 entreprises clientes** sur tout le territoire national et à l'international et **un réseau de 40 000 diplômés**.

La finalité sociale et sociétale du groupe Cesi est restée intacte depuis l'origine, inscrite dans la continuité des valeurs du Cesi : donner réalité au concept de formation tout au long de la vie pour tous publics, élever les niveaux de qualification, développer les compétences au service du développement de personnes autonomes et responsables et au service de la performance des entreprises, résorber les inégalités fondées sur autre chose que le mérite et le potentiel de chacun.

A l'heure où la question de la compétitivité de la France se pose avec beaucoup d'acuité, où le retour à une croissance soutenable nous invite à innover économiquement et socialement, ce capital d'expériences du Cesi est un atout majeur qui mérite d'être mieux connu et reconnu.

« VALORISER LES PERSONNES, UN CAPITAL PRÉCIEUX POUR LES ENTREPRISES », ces mots inscrits sur tous les supports de communication sont plus que jamais d'actuali-

té dans cette période de transitions économiques et sociales. **Accompagner les personnes et les entreprises dans le développement de nouvelles identités professionnelles est un enjeu de compétitivité.**

C'est bien dans cet esprit que la CFDT Cadres entend poursuivre son engagement au sein du groupe.

4 - 4 :

L'évolution d'OSCAR vers ORION

« La CFDT Cadres élaborera un outil d'analyse et de propositions pour aider les équipes syndicales CFDT à intégrer des revendications spécifiques cadres équilibrées dans les NAO, en réponse notamment aux revendications catégorielles faites sur cette population. »

Résolution Générale § 3.2

Pendant de nombreuses années, la CFDT Cadres a conduit une enquête sur la rémunération des cadres avec OSCAR. Malgré un succès certain auprès des médias, nous avons dû arrêter l'enquête faute d'un nombre suffisant de participants.

Le congrès de Nîmes, constatant que la politique salariale menée par les entreprises et les administrations était loin d'être satisfaisante et que les préoccupations des cadres étaient bien souvent absentes des négociations, avait invité l'équipe de la CFDT Cadres à mettre au point **« un outil d'analyse et de propositions pour aider les équipes syndicales CFDT à intégrer des revendications spécifiques cadres équilibrées dans les NAO, en réponse notamment aux revendications catégorielles faites sur cette population »**.

Après quelques difficultés de mise en œuvre, une première réponse a été apportée par **l'enquête ORION** (observatoire des rémunérations) de la confédération, menée en partenariat étroit avec la CFDT Cadres et les fédérations professionnelles. Plus de 15 000 participants ont répondu à l'enquête ouverte entre avril et juin 2012, dont **5 145 cadres**, témoignant ainsi de l'intérêt que suscite un tel sujet auprès des salariés, cadres et non cadres, public et privé.

Plus qualitative que quantitative, l'enquête montre assez bien au travers des différentes questions

une certaine insatisfaction par rapport au montant de la rémunération et à son évolution et aux modalités d'attribution jugées trop opaques et peu reconnaissantes de l'engagement des cadres.

On retrouve une partition en trois groupes de taille comparable déjà rencontrée lors du TEQ Cadres en 2002 : **les satisfaits** qui s'accommodent des règles existantes, **les sceptiques** qui n'adhèrent pas à ces règles et **les mécontents** qui ne s'y retrouvent pas.

La rémunération est un des outils majeurs de la reconnaissance qu'attendent les salariés : l'attente est toujours forte tant au niveau des montants perçus que des règles d'attribution.

4 -5 :

Les services aux cadres

« La CFDT Cadres poursuivra son projet d'expérimentation de plateforme de services, notamment de services en ligne de mise en relation des cadres avec différents experts internes ou externes à l'organisation. »

Résolution Générale § 3.3

Rappelons que sur ce paragraphe, l'amendement n° 3 mis en débat visant à réserver ces services aux seuls cadres qui adhèrent à la CFDT a été **rejeté par 66 % des mandats**.

La CFDT Cadres propose depuis plusieurs années des services aux adhérents cadres tels que **Vie-Pro2** pour l'assurance de la vie professionnelle et **Dilemme Pro** pour l'accompagnement à l'analyse et la résolution d'un dilemme professionnel. Lors du 13^{ème} congrès (Nîmes - juin 2009), un débat d'amendement avait abordé la question d'une offre plus globale de services aux adhérents cadres.

L'offre de services aux cadres concerne les différents pans de la vie professionnelle et syndicale et se décline de multiples manières : l'information, l'appui professionnel, une plate-forme d'appel pour les adhérents, des lieux d'échange, de la formation, etc.

- **Les services d'information générale**, tels que ceux portés par le site Internet « **cadresCFDT.fr** » et la newsletter « **Parlons Cadres** » (cf. le § 4 - 6 du présent rapport d'activité). Le site internet, conçu comme une vitrine grand public, offre cependant un espace pour les adhérents et militants et leur permet par exemple de télécharger de nombreux documents (plaquettes thématiques, argumentaires, tracts).
- **L'information juridique**, avec le site « **infoprudhommes.fr** », base de données juridiques. Ce site a été développé initialement dès 2002 sous le nom « Prud'hommes Isère » par Marie-Jeanne Goze, militante et conseillère prud'homale, pour recenser, analyser et mettre à disposition des salariés les différentes informations pertinentes et actualisées, en lien avec le contrat de travail. Devant la richesse et le succès de ce site, la CFDT Cadres s'est associée à deux unions régionales (Rhône-Alpes et île-de-France) pour capitaliser ces 10 ans d'expérience et le pérenniser, financer et piloter sa mise à niveau technique et le faire davantage connaître. Opération réussie car son audience atteint maintenant **70 000 visiteurs par mois**, confirmant ainsi son adéquation aux besoins. Garantir l'avenir, la notoriété et la qualité de cet outil nécessite d'en consolider encore davantage les soutiens, tant sur le plan des contributeurs pour faire vivre son contenu que sur le plan financier.
- **L'appui professionnel**. La CFDT Cadres relaye, notamment sur son site, les services de l'Apec de sécurisation des parcours professionnels pour les cadres ou les jeunes et entend continuer à être force de proposition quant aux nouveaux services à mettre en place par l'Apec. La réflexion pour des services « + » de l'Apec en direction des adhérents CFDT est inaboutie, mais devrait se poursuivre au cours du prochain mandat. Dans certains centres Apec, des rencontres CFDT ont permis de faire connaître aux adhérents et militants cette offre de services.
- **« Réponses à la carte »**. Voté au congrès de Tours en 2010, la Confédération a fait le choix stratégique d'expérimenter la mise

en place d'une infrastructure centralisée de services d'accueil, de renseignements et d'accompagnement des adhérents, en complément des services de proximité portés par les sections syndicales et les syndicats. Un projet confédéral a été mis en place et a confié à la société DOM+ la mise en œuvre du service sur une plateforme téléphonique assurant l'accueil et le suivi des demandes, avec une réorientation fréquente vers les structures CFDT. Le service « Réponses à la carte » a ouvert expérimentalement en décembre 2011 sur 3 URI CFDT. Un bilan très positif a été effectué un an après, notamment via une enquête sur la perception sur la qualité du service. Une grande partie des appelants sont des adhérents isolés.

La CFDT Cadres est associée à cette expérimentation. Elle a apporté son expérience et sa connaissance des besoins des cadres, sa documentation et ses services existants.

- Depuis quelques mois, la CFDT Cadres a lancé une réflexion sur **des services de mise en relation et de partage de solutions via Internet**. Le choix s'est porté sur une expérimentation d'un service baptisé « L'Ouvre-boîtes » en direction des cadres débutants pour une mise en service en 2013.
- En parallèle, suite à la diffusion du guide « **Moi et l'entreprise** » pour les futurs diplômés et les jeunes professionnels, une expérience de groupe d'échanges entre jeunes professionnels baptisée « **Café-débat jeunes professionnels** » est menée depuis 2012 et a permis d'organiser plusieurs rencontres sur des thèmes variés, validant ainsi l'intérêt de ce type de partage.
- Enfin, un projet de mise en place d'**une offre de formation destinée aux adhérents** a été lancé début 2012, en s'appuyant sur une structure associative, le CREFAC, créée par l'UCC en 1972. Ce projet fait suite à la demande de formation des cadres formulée dans notre résolution de 2009. Une première offre de formation destinée aux cadres adhérents a été conçue et expérimentée. C'est ainsi que deux modules de formation ont été testés au premier trimestre 2013 (charge de

travail et équilibres de vie, management et performances en questions). Les participants ont confirmé leur forte attente pour ce type de service et leur vive satisfaction quant au contenu proposé. L'offre s'en trouve ainsi validée sur ce plan. Il reste maintenant à étendre l'expérience si le congrès de la CFDT Cadres le confirme en juin 2013, puis à en valider le modèle économique avant de lancer la phase opérationnelle.

Ces différentes offres et initiatives dessinent le nouveau contexte du syndicalisme des cadres dans la CFDT et de son offre d'appui professionnel aux adhérents.

4 - 6 : Le travail des instances et les actions en proximité

Durant la mandature, le Bureau national a eu un rythme de travail conforme aux statuts et aura tenu 24 sessions (6 sessions par an, d'un ou deux jours) au cours de la 13^{ème} mandature auxquelles s'ajoutent 3 comités nationaux (présentés dans le présent rapport). Hors membres du Secrétariat national, la participation moyenne des membres a été autour de 25 membres. Cependant, il faut encore constater que certaines fédérations ou unions régionales qui comptent parmi leurs adhérents un grand nombre de cadres ne se sont pas associées aux travaux de notre Bureau national.

Durant la mandature, le Bureau national a été un lieu d'ouverture. D'une part, nous avons invité des **responsables nationaux CFDT** (Annie Thomas, Laurent Berger, Jean-Louis Malys, Laurence Laigo et Hervé Garnier) et **des secrétaires confédéraux pour des interventions thématiques**. D'autre part, nous avons consacré certaines sessions à des actions de formation avec des invités extérieurs :

« **Les indicateurs de développement durable** » (décembre 2009)

« **Travail, organisation, management, gouvernance... de quoi parle-t-on ?** » (septembre 2010)

« **La dépendance** » (septembre 2011)

« **Initiation à la macro économie** » (décembre 2011, janvier 2012 et novembre 2012)

« **Connaissance et compréhension à l'international** » (décembre 2012).

Le Secrétariat national a porté la parole de la CFDT Cadres au niveau confédéral lors des débats d'actualité du CNC (conseil national confédéral). En 2011, à cette occasion, nous avons convié les secrétaires généraux des unions régionales et des fédérations à une rencontre afin de présenter notre activité.

Les membres du Secrétariat national ont participé à de très nombreuses rencontres locales, régionales ou fédérales : rencontre avec les responsables des structures, avec les militants, avec les cadres adhérents, avec des salariés. Des secteurs nouveaux nous ont sollicités et c'est signe d'une préoccupation « cadres » davantage partagée.

Avec l'UD de Paris, nous avons testé une permanence mensuelle « cadre » au cours de laquelle un secrétaire national de la CFDT Cadres recevait des cadres adhérents, sur rendez-vous, pour un conseil, un échange professionnel.

Nous n'avons pas mis en place formellement le « groupe d'action, d'intervention et d'appui pour accompagner, dynamiser et soutenir » les équipes CFDT dans les campagnes électorales, objet de l'amendement voté à 68 % par le 13^{ème} congrès. Cependant, nous nous sommes investis à la demande, soit en étant présent sur le terrain avec les militants (ADP par exemple), soit en contribuant à la rédaction des supports de communication (Air France, SNCF, Banques, FGA...) et nous avons édité de nombreux argumentaires et plaquettes qui ont servi en ces campagnes.

Notre résolution pointait le besoin d'une attention en direction des cadres des TPE-PME. Plus particulièrement, nous nous sommes investis dans la campagne CFDT pour les élections de représentativité dans les TPE de façon directe par nos médias (sites, revue). Le site Infoprudhommes est un lien important avec les salariés des TPE (dont de nombreux cadres). En ce qui concerne les cadres des professions libérales, l'engagement CFDT Cadres reste à construire au niveau national avec les fédérations et la confédération, tandis qu'au niveau européen EUROCADRES travaille avec le CEPLIS qui fédère les représentations nationales de ces professions. C'est pour l'instant dans le périmètre de l'Apec que nous avons commencé à nous préoccuper des cadres des PME, puisque la CGPME va entrer dans la gouvernance paritaire et que les PME sont l'objet d'un programme d'action spécifique de l'Apec dans l'accompagnement RH. Mais pour l'heure, nous n'avons pas eu de façon organisée de rencontres directes avec les cadres de ces environnements.

4 -7 :

Les outils de communication

« La CFDT Cadres doit améliorer sa visibilité dans les médias nationaux par une communication plus fréquente et régulière, sur la base des actions menées par les équipes. »

Résolution Générale § 4.6

La communication éditoriale et des campagnes web viennent en appui de l'action syndicale de proximité.

Le développement web original dans l'espace syndical s'est poursuivi. Un nouveau site « **cadresCFDT.fr** », lancé début 2011, est une vitrine grand public (80 000 visiteurs par an) sur le management, la responsabilité des cadres et leurs conditions de travail. Les sources d'information publiée sont diverses mais cohérentes : Apec, confédération, activités CFDT Cadres, recherche publique, Dares, Agirc... Il relaie les activités de l'Observatoire des Cadres (OdC) et une sélection des articles de la revue *Cadres*. Un espace pour les internautes qui souhaitent militer leur permet de télécharger une centaine de documents, dont les dossiers de la revue *Cadres*. Le site valorise également les services de l'Apec. L'analyse qualitative révèle que des thématiques se démarquent : situer la catégorie cadres, comprendre l'épuisement professionnel, prendre le temps de l'entretien professionnel, lutter contre les dérives de l'évaluation, critiquer la réforme de l'Etat, analyser les enjeux du travail à distance et des outils numériques. Le site est synchronisé avec le blog du Secrétaire général « **etrecadreaveclaCFDT.fr** », outil d'appui et de notoriété (6 000 visiteurs par an).

Deux outils professionnels ont été développés pour déployer des liens avec les internautes, adhérents ou non. La conception de **sondages en ligne** a permis d'apporter un très important soutien aux opérations stratégiques de la CFDT Cadres (enquête « *travail et tempS* », enquête « *Cadres des fonctions publiques* »...), de la Confédération (enquête Orion, enquête Mon travail...) et de partenaires (OdC, télétravail...). A noter que de nombreuses équipes syndicales ont été soutenues dans leur travail de développement par cet outil (enquêtes Flash...). Enfin, la **gestion de campagnes de mailing** s'est professionnalisée, permettant d'agréger plus de 20 000 contacts en quelques mois. C'est une

activité stratégique pour la CFDT Cadres en tant que structure interprofessionnelle (appui à l'événementiel de l'Observatoire des Cadres, promotion de la revue...). Quelques 15 % des internautes sollicités par mail consultent la newsletter « **Parlons Cadres** ». Enfin, la CFDT Cadres est relayée sur Facebook, même si le réseau social est peu utilisé par les cadres à titre professionnel.

La CFDT Cadres a participé aux travaux publics d'analyse sur les technologies de l'information et de la communication et leurs liens avec l'action syndicale et le dialogue social (Conseil d'analyse stratégique, Institut de recherches économiques et sociales...). Les résultats de ces travaux nous aideront à franchir une nouvelle étape.

Parallèlement, **neuf plaquettes thématiques** destinées aux salariés ont été réalisées. Chacune a été diffusée à quelques 80 000 exemplaires. Certaines ont fait l'objet de personnalisation sectorielle avec des fédérations (agroalimentaire, banques...). Une série d'argumentaires a été créée à destination des militants. Comme pour le web, l'accent a été mis sur la communication par l'image.

Enfin, les relations presse demeurent ciblées : l'écoute média vient plus de thématiques spécifiques aux cadres (la réforme du forfait jours...), d'innovations CFDT Cadres (le congé de paternité obligatoire...) ou de dossiers spécialisés (l'alerte professionnelle, le télétravail...). Les enquêtes (temps de travail, cadres A...) ont été relayées par le biais d'exclusivités auprès de la presse nationale. La reprise presse s'est cependant le plus développée en interne tout au long de la mandature, la presse confédérale relayant désormais l'ensemble des activités de la CFDT Cadres.

5 -

**Conclusion : une mandature
d'engagements et de coopérations**

5 – Conclusion : une mandature d'engagements et de coopérations

Au cours de cette mandature, nous avons globalement traduit en actes les choix du congrès de Nîmes ! Ce fut une mandature d'impulsion de nouveaux projets, d'engagement de nouveaux chantiers :

- pour donner la parole aux cadres et créer des liens (« *La parole aux A* » ; « *Travail et TempS* » ; les cafés-débats ; parrainages AFIP) : être à l'écoute des cadres est indispensable pour bâtir du revendicatif transversal pertinent et audible
- pour développer l'offre de services (le guide « *Moi et l'entreprise* » ; « réponses à la carte » ; « infoprudhommes » ; l'Ouvre-boîtes ; la newsletter et le site ; les modules de formation) : être imaginatif et ouvert aujourd'hui pour concevoir le périmètre d'action du syndicalisme de demain
- pour consolider notre réseau et lancer de nouveaux partenariats (La Confédération étudiante, l'AFIP, Starting Block, ISF, Alternatives Economiques, ...) : être dans le dialogue avec d'autres acteurs de la société civile pour éviter d'avoir raison tout seul avec nos petits bras ! La richesse des échanges menés sous l'égide de l'OdC ou avec les auteurs de la revue nous pousse à oser sans cesse cette fertilisation croisée.

Nous considérons avoir jeté les bases de futures actions syndicales et partenariales, de nouveaux services pour les adhérents, de futurs développements, notamment ceux liés à la syndicalisation et surtout de la fidélisation !

Si nous sommes de plus en plus reconnus à l'extérieur de la CFDT, et parfois trop sollicités, nous constatons encore trop souvent au fil de nos interventions en interne à tous les niveaux de l'organisation que les adhérents et les militants connaissent peu l'existence de la CFDT Cadres, ses services et ses productions. Combien d'adhérents cadres sont ainsi « ignorés » de l'organisation, non déclarés comme tels, passagers clandestins en somme mais ayant payé leur billet ! C'est tout un potentiel inexploité et inconsideré. Rappelons que 50 % des cadres d'aujourd'hui ont démarré leur vie professionnelle en étant « non cadre » - il faudra trouver un néologisme plus parlant !

Le syndicalisme multi-catégoriel CFDT nous impose de reconnaître non les catégories, les statuts qui séparent mais les identités professionnelles qui rapprochent et dialoguent. Et au long de la mandature, c'est bien cette posture de promotion des identités et non de défense du « statut » cadre que nous avons adoptée. Le travail approfondi de l'OdC nous y a bien aidés. Tout particulièrement, nous avons bien avancé sur la question du contenu du travail et de l'agir managérial en proximité.

La mandature qui s'achève aura été marquée par de nouvelles coopérations avec la confédération, les fédérations, les unions régionales et les syndicats, dans des formes renouvelées qui devraient permettre de consolider demain la structure CFDT Cadres au sein de la CFDT, pour autant que la question des moyens soit à chaque fois prise en compte et assumée collectivement.

Tout le fruit de ce travail de coopération trouve une première traduction dans les résultats de la représentativité nationale publiés le 29 mars 2013 par les services ministériels : la CFDT est en tête avec 26,8 % des voix sur l'ensemble des second et troisième collèges, loin devant les autres organisations. Là où nous sommes présents, là où des cadres sont engagés dans l'exercice de la responsabilité syndicale avec la CFDT, notre vision syndicale trouve son électorat et progresse.

Enfin, cette mandature nous a conduits à assumer de nouveaux engagements ou à nous engager plus encore dans de multiples institutions sans jamais perdre de vue le bénéficiaire final qu'il soit ingénieur, cadre, en transition ou promotion, jeune diplômé. Bénéficiaire final vers lequel sans cesse il faut revenir pour lui donner la parole.

Engagements et coopérations ont été les ferments intérieurs du déploiement de notre activité en cette mandature qui s'achève et seront demain nos leviers explicites pour être acteur de la transformation sociale à laquelle la société du travail aspire.

2009

Session 13-02 des 16, 17 et 18 septembre 2009

Présentation de la CFDT Cadres, activités, mandats, financement, place dans la CFDT. Répartition des responsabilités et mandats au sein du Secrétariat national

Rappel des orientations et engagements du congrès de Nîmes ; Travaux en 3 groupes thématiques, secteur privé, secteur public, régions, pour préparer le plan de travail 2009-2013

Echanges avec la Commission Exécutive Confédérale

Annie Thomas

Session 13-03 du 5 novembre 2009

Note de problématique Fonctions publiques en complément du plan de travail.

Contribution CFDT Cadres à la réflexion sur la gouvernance.

Session 13-04 des 10 et 11 décembre 2009

Présentation du rapport du CESE sur les indicateurs de développement durable

Philippe Le Clézio

2010

Session 13-05 des 4 et 5 février 2010

Présentation des tableaux de bord de l'emploi cadres - privé et public

Présentation Apec en présence du directeur général

Jacky Chatelain

Session 13-06 des 25 et 26 mars 2010

Représentativité et collègues cadres Positionnement CFE-CGC - outils de campagne électorale

Validation du projet de comité national portant sur l'intégration des jeunes et convocation du congrès statutaire

Présentation des projets sur le management et les managers.

Congrès confédéral de Tours : Présentation du projet de résolution générale du Congrès et débat sur 3 thèmes :

- Conditions de sortie de crise « autrement » : gouvernance, formation, prévention risques, responsabilité
- Equilibre vie professionnelle et vie personnelle, porosité des temps et lieux de travail - axes revendicatifs
- Les services aux adhérents (suites du débat de congrès CFDT Cadres à Nîmes)

Laurent Berger

Comité national des 6 et 7 mai 2010

Les premiers pas dans le monde du travail : l'intégration des jeunes

Session 13-07 des 24 et 25 juin 2010

Reprise Comité national 2010

Présentation des enseignements des travaux de groupe et des propositions d'action - plan d'action Jeunes 2010-2011

Présentation et débat sur les projets de l'Observatoire des Cadres 2010-2011

Session 13-08 des 23 et 24 septembre 2010

Formation : « *Travail, organisation du travail, management, gouvernance... de quoi parle-t-on ?* »

Un point de vue syndical suivi de 3 exposés et débats :

1. L'histoire du management et de l'organisation du travail : « *Histoire de 3 verbes : coordonner, coopérer, adhérer* »

Jean-Michel Saussois

2. Le volet économique, la performance et les outils de contrôle : « *Quelles performances des organisations ?* »

Philippe Lorino

3. La GRH : « *GRH : état des lieux et dilemmes de la fonction* »

Francis Guérin

Session 13-09 du 4 novembre 2010

Premier bilan enquête « *Cadres des Fonctions publiques* »

Présentation du projet « *TempS et équilibres de vie* »

Nouveau site WEB. Plan de communication. Implication des membres du Bureau national CFDT Cadres

Session 13-10 des 9 et 10 décembre 2010

Point sur la revendication « *Congé de paternité de 8 semaines* »

Travail en ateliers sur les identités professionnelles des cadres

Négociation sur les retraites complémentaires

Négociation sur les missions de l'Apec

2011

Session 13-11 des 20 et 21 janvier 2011

Point d'info. sur la rencontre nationale du 25 mars « *Enquête Cadres FP* »

Travail en ateliers sur les identités professionnelles des cadres et débat général

Représentativité et collège cadres : Jurisprudence sur les discriminations cadres/non cadres

Analyse CFDT Cadres

Point sur l'auto-entrepreneuriat et les nouvelles formes d'emploi

Session 13-12 du 10 mars 2011

Groupe de travail « Managers » et colloque OdC

Projet Comité national 2011

Actualités internationales et projets impliquant la CFDT Cadres

Témoignage sur la situation en Tunisie

Session 13-13 des 12 et 13 mai 2011

Productions CFDT Cadres. Bilan nouveau site WEB

Additif CFDT Cadres « Compétitivité »

Bilan 25 mars (colloque OdC) et perspectives

Nouvelles formes d'emploi - Réseau Emploi en formes : Présence syndicale dans ces espaces ;

Sécurisation des transitions multiformes

Roland Brechot

Comité National des 9 et 10 juin 2011

Les identités professionnelles :

- De quoi parle-t-on ?
- Paroles d'acteurs
- Agir avec les identités professionnelles

Session 13-14 des 22 et 23 septembre 2011

Débat sur la dépendance

Yves Vérollet (Confédération) et **Hervé Colas** (INPC¹)

Emploi cadres, emploi jeunes et APEC

Valorisation du guide Jeunes diplômés en présence des contributeurs

Débat sur la réforme systémique des retraites

Jean-Louis Malys

Session 13-15 du 10 novembre 2011

Lancement groupe de travail RSE dans les fonctions publiques

Session 13-16 des 8 et 9 décembre 2011

Formation : Initiation macro-économie (1^{er} module)

- Fiscalité des ménages avec les interventions du secrétariat confédéral et de la fédération des Finances. Débat fiscalité

Philippe Le Clézio et **François Jaboeuf**

Actualités Télétravail

Préparation rencontre des SG URI et débat sur les CIC

2012

Session 13-17 des 12 et 13 janvier 2012

Formation et sensibilisation aux questions économiques et financières (2^{ème} module) :

- Rôle et la place des banques et institutions financières dans cette période de crises en présence du Secrétaire général de la fédération Banques & Assurances

Luc Matthieu

Présentation de la plate-forme confédérale de services aux adhérents. Rôle et place de la CFDT Cadres dans les expérimentations, des membres du Bn.

Positionnement CFDT Cadres sur le Ranking

Syndicalisation élections professionnelles dans les TPE-PME. Implication et appui de la CFDT Cadres

Session 13-18 des 15 et 16 mars 2012

Contributivité et solidarité dans le domaine des retraites – Comment ? Solidarité, jusqu'où ? Différences de traitement : Quelles règles pour les cadres et quelle justification ?

Négociation compétitivité Emploi – place et rôle des cadres dans la négociation, dans la mise en œuvre des accords

Emmanuel Mermet

Plate-forme confédérale de services aux adhérents – Réponses à la carte pour les cadres – Référents régionaux – Formation DOMPLUS – cible jeunes et JD

Session 13-19 des 10 et 11 mai 2012

Présentation de l'action confédérale sur les salaires

Laurence Laigo

Présentation du dispositif ORION d'enquête sur les salaires

Philippe Couteux

Propositions CFDT Cadres sur les leviers de compétitivité

État des lieux de l'emploi public

État des lieux de l'emploi des jeunes

Comité National des 21 et 22 juin 2012

Évolutions technologiques, travail et action syndicale : le cas des Technologies de l'Information et de la Communication

Session 13-20 des 13 et 14 septembre 2012

Convention CFDT île-de-France - CFDT Cadres - AFIP

Résultats enquête Temps de travail des cadres

Premier bilan du projet de services aux adhérents – zoom cadres – perspectives à venir

Congrès 2013 : date et lieu, réflexion préliminaire, rétro-planning

Session 13-21 des 8 et 9 novembre 2012

Formation « Initiation macro-économie » (3^{ème} module)

Philippe Le Clézio

Fiscalité des entreprises

Actualités européennes et internationales

Formation « *Connaissances et compréhension à l'international* ». (1^{er} module : Institutions européennes)

Michel Rousselot

2013

Session 13-22 des 31 janvier et 1^{er} février 2013

Préparation du 14^{ème} Congrès : Information sur le déroulement, le rétro-planning, les ateliers du jeudi
- Convocation du 14^{ème} Congrès

Projet de règlement intérieur - Composition des délégations Répartition des mandats - Choix de l'intitulé du Congrès - Informations sur le rapport d'activité - Point appels à candidatures - Débat projet de résolution générale

Débat sur le Développement et la syndicalisation

Hervé Garnier et Inès Minin

Session 13-23 des 28 et 29 mars 2013

Arrêté des comptes 2012 (avec le commissaire aux comptes)

Bilan Infos Prud'hommes et décision

Point Emploi Cadres à fin 2012

Externalités négatives, de quoi s'agit-il ? Quel enjeu syndical ?

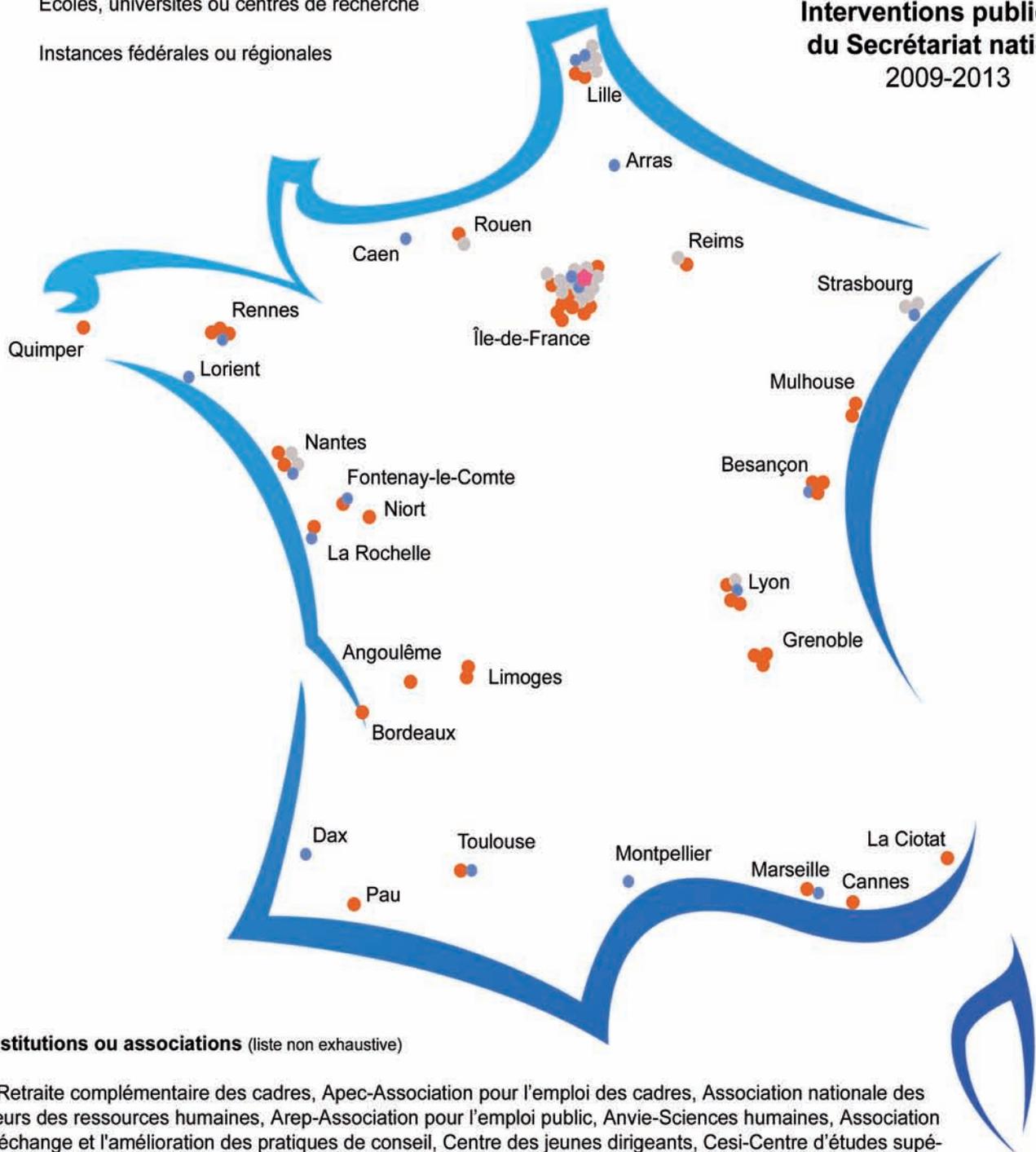
Christophe Alliot

Préparation du 14^{ème} Congrès : Adoption ordre du jour Congrès ; Débat sur le rapport d'activité ; 2^{ème} examen texte résolution générale ; Point appels à candidatures BN ; Election de la commission des résolutions ; Election membres de la Commission financière ; Point ateliers du jeudi après-midi.



Interventions publiques du Secrétariat national 2009-2013

- Sections syndicales ou groupes de cadres en entreprises ou en collectivités publiques
- Ecoles, universités ou centres de recherche
- Instances fédérales ou régionales



◆ **Institutions ou associations** (liste non exhaustive)

Agirc-Retraite complémentaire des cadres, Apec-Association pour l'emploi des cadres, Association nationale des directeurs des ressources humaines, Arep-Association pour l'emploi public, Anvie-Sciences humaines, Association pour l'échange et l'amélioration des pratiques de conseil, Centre des jeunes dirigeants, Cesi-Centre d'études supérieures industrielles, Centre d'étude et de prospective stratégique, Cercle de la réforme de l'Etat, Cigref-Réseau des grandes entreprises, Collège des Hautes Études du développement durable, Commission administrative paritaire Finances publiques, Correspondants Cnil, Dialogues, Direction générale du travail, Entreprise & Personnel, Institut national de la statistique et des études économique, Institut national de recherche en informatique et en automatique, Institut supérieur du travail, Mouvement chrétien des cadres, Observatoire de la responsabilité sociale de l'entreprise, Réalités du dialogue social...

**Rapport financier
2009-2012**

2009-2012 : Un bilan budgétaire équilibré mais une situation fragile

Ce rapport rend compte des opérations de gestion financière ainsi que des budgets des quatre années écoulées depuis le congrès de Nîmes.

Les exercices 2009, 2010, 2011 et 2012 ont tous été marqués par des temps forts et des actions particulières.

Les comptes de l'année 2009 ont été le reflet de l'organisation du congrès de Nîmes.

Ceux de 2010 et de 2011 ont affiché le renouvellement de l'ensemble de notre communication - rénovation complète du site internet, évolution de nos outils de communication (charte graphique, blogs, vidéos etc..), production de nouvelles plaquettes, du « guide pour les jeunes diplômés », lancement du site « infoprudhommes.fr », réalisation et valorisation de l'enquête auprès des cadres des fonctions publiques.

Un budget a été consacré à la rénovation de nos supports de communication dans la mesure où nous avons fait appel à des compétences extérieures, par contre la poursuite de l'évolution des outils s'est faite en interne. Le financement de l'enquête « *Cadres des fonctions publiques* » a reposé sur la participation des fédérations associées à l'UFFA, une subvention confédérale dans le cadre du programme dit « *40 travaux* » et pour le reste soit la moitié à la charge de la CFDT Cadres. Les outils produits dans le cadre de ce projet permettent encore aujourd'hui d'animer des rencontres concernant les cadres des fonctions publiques.

Et comme action « hors norme », les fonds engagés sur le budget 2011 pour la préparation de l'anniversaire des 15 ans de l'Observatoire des Cadres.

En 2012, les actions spécifiques en direction du service aux adhérents et des rémunérations ont été inscrites budgétairement dans des projets menés en étroite collaboration avec la confédération. La CFDT Cadres s'est pleinement investie dans les projets confédéraux de plate-forme de services et de création d'un observatoire des rémunérations et de la NAO. La CFDT Cadres a aussi participé activement à la campagne des élections dans les TPE.

Toutes ces actions particulières ont contribué à augmenter sensiblement les masses budgétaires des années correspondantes mais elles ont été en grande partie financées par des subventions ou des participations confédérales. Les résultats de ces quatre exercices se soldent chaque année par un excédent positif affecté aux réserves constituées pour les détachements du personnel sauf en 2011, où la moitié de l'excédent a été affectée à la réserve des événements pluriannuels.

Deux événements ont affecté le fonctionnement du résultat comptable et financier.

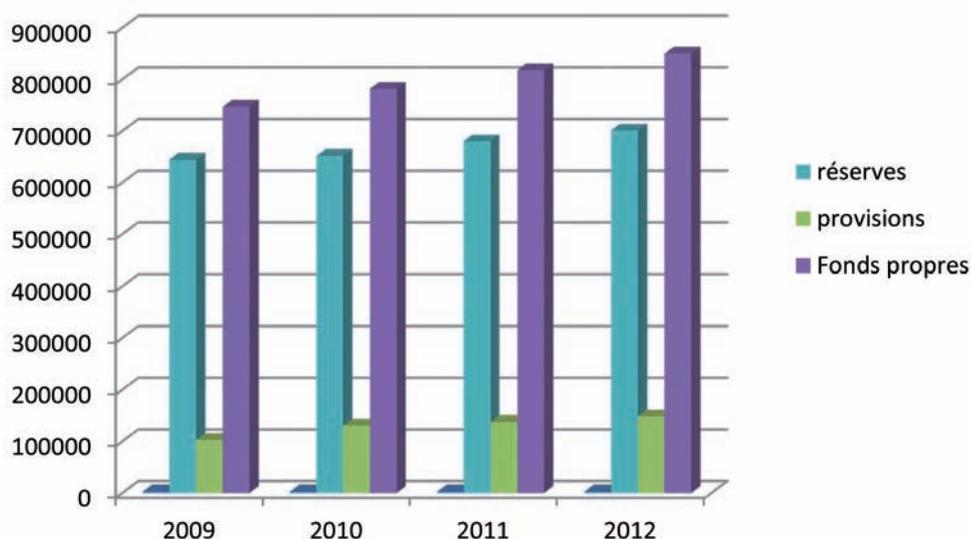
En 2009, une reprise de provisions pour dépréciation de 14 365 € due à une baisse de valeur de nos placements de trésorerie suite à la crise financière de 2008 nous a contraints à provisionner pour couvrir la perte constatée. A compter de 2011, sur conseil de notre expert comptable, les règles de présentation et de prise en compte des provisions pour congé et compte épargne temps du personnel ont été modifiées. Sur les exercices précédents, seul le solde apparaissait en dépenses. Par conséquent, la provision des années précédentes a été reprise en recettes et en dépenses pour la totalité des provisions nécessaires. Simple effet d'affichage, cette opération a conduit à augmenter mécaniquement le chiffre d'affaires de 130 000 € sans jouer sur les équilibres. Au titre de 2012, la totalité des provisions nécessaires a été intégrée.

Comptes de résultats validés pendant la mandature : tableau données chiffrées CR

Nature des opérations	2 009	2 010	2 011	2 012
Information et études	189 799	221 401	240 593	205 704
développement et actions particulières	199 322	78 073	83 245	37 408
fonctionnement général	25 830	31 824	24 351	24 274
fonctionnement des instances	29 261	32 917	27 825	30 763
International	39 348	65 415	54 576	51 523
charges de gestion courante	89 874	84 855	92 429	95 982
personnel	503 614	598 277	665 621	702 958
loyers	130 818	136 011	138 451	143 728
Informatique et communication	33 219	37 440	39 015	38 421
dotations amortissements et provisions	26 051	61 368	163 222	177 898
Total des dépenses	1 267 135	1 347 582	1 529 328	1 508 659
part des cotisations	822 618	851 624	878 067	895 473
subventions confédérales sur projets	26 104	184 083	136 378	181 438
autres recettes (paritarisme et divers)	288 550	254 353	321 166	234 735
produits financiers et exceptionnels	7 569	4 981	16 437	4 530
transferts de charges		789	6 539	30 219
publicité	143 163	58 757	69 099	45 191
reprise de dotations	14 365		130 454	137 700
Total des recettes	1 302 369	1 354 587	1 558 140	1 529 286
RESULTAT	35 234	7 005	28 813	20 627

En termes de bilan, si le constat est fait d'une augmentation tangible et régulière des fonds propres, des interrogations demeurent néanmoins sur le niveau suffisant pour assurer des bonnes conditions de fonctionnement. Actuellement la CFDT Cadres ne peut financer que deux postes de secrétaires nationaux sur huit. De plus, au cours de ce mandat, la mise à disposition d'un autre secrétaire national a été remise en cause par son employeur. La CFDT Cadres a dû prendre en charge une partie de sa rémunération. A l'avenir si de telles décisions se reproduisaient, l'équilibre financier de la CFDT Cadres ne pourrait plus être garanti.

Bilan : réserves et provisions



Des dépenses contenues

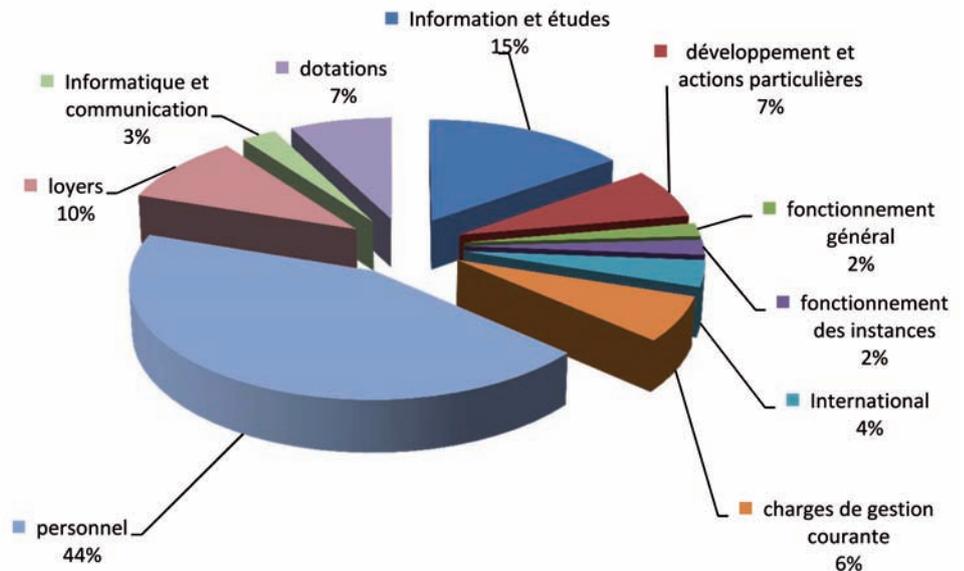
Hors actions particulières, sur la mandature, la structure de nos dépenses est majoritairement dominée par les dépenses de rémunérations. Sa part a été plus élevée en 2011 et 2012 en raison d'absences prolongées (pour maladie de salariés) qui nous ont conduits pour pallier ces absences, d'une part à des recrutements en particulier celui du poste comptable et d'autre part, au renforcement de l'équipe pour préparer les 15 ans de l'OdC.

Quant aux dépenses de fonctionnement et de gestion, elles sont globalement ajustées aux besoins et à l'activité de la CFDT Cadres dans une démarche de rigueur et d'équilibre financier.

De 2009 à 2012, l'équipe de la CFDT Cadres a été composée de 15 personnes dont 9 salariés de la CFDT Cadres et 6 mises à disposition. Avant 2010, la CFDT Cadres avait fait le choix de valoriser les mises à disposition en dépenses et en recettes pour donner de la visibilité en termes de masse salariale.

Depuis 2010 et la mise en œuvre des nouvelles règles comptables, ces écritures qui ne font pas l'objet de mouvements comptables ne doivent plus figurer au compte de résultats. Seul le nombre de détachements figure en annexe. Pour des raisons d'harmonisation et de comparaison entre les exercices de cette mandature, la valorisation des détachements ne figure donc pas sur les tableaux ci-dessous même en 2009.

Structure des dépenses : moyenne de la mandature

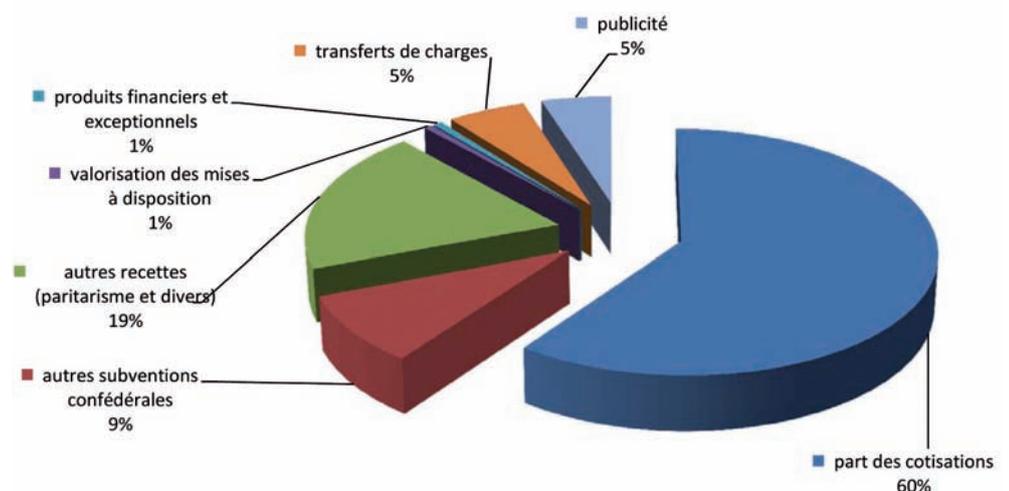


Des recettes contraintes

Suite à une décision du Bureau national confédéral en 2003, les recettes provenant des cotisations des adhérents et versées à la CFDT Cadres ont été réduites, leur montant n'étant plus corrélé au nombre d'adhérents cadres. Il n'existe plus aujourd'hui de lien direct entre le financement de la CFDT Cadres et l'évolution du nombre d'adhérents cadres. Cette déconnexion entre nombre d'adhérents et ressources de la CFDT Cadres acceptée à titre solidaire et transitoire en 1998, en 2001 et en 2004 positionne la CFDT Cadres dans une situation contradictoire et dérogatoire au regard des dispositions de la charte financière de 1995.

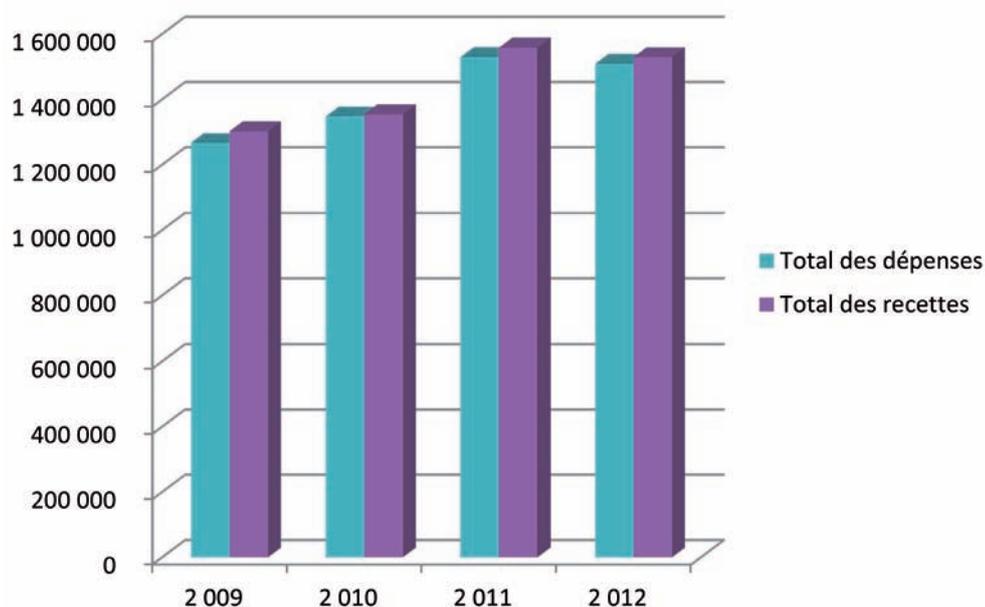
Par conséquent, aucune modification substantielle des recettes durant cette mandature n'a été observée. La part *stricto sensu* de cotisation reversée à la CFDT Cadres par la confédération, pourcentage fixe des « parts communes » et non proportionnelle au nombre d'adhérents représente 60 % de nos recettes. Ajoutées aux autres dotations confédérales pour les divers projets menés, ce sont 70 % de nos dépenses qui sont financées par des ressources internes. Les ressources externes qui représentent 20 % de notre budget sont liées essentiellement à notre investissement dans le paritarisme.

Structure des recettes : moyenne de la mandature



Les budgets de la CFDT Cadres ont été réalisés dans le respect des quatre fondamentaux de la CFDT : autonomie, transparence, solidarité et neutralité. Une gestion saine et rigoureuse a permis l'équilibre dépenses -recettes sur les quatre exercices, comme l'atteste le tableau ci-dessous. Pour autant, notre autonomie financière reste fragile. Car le contexte de financement actuel de la CFDT Cadres crée un effet de ciseaux depuis quatre ans et le seuil critique est désormais atteint en termes de charges de gestion courante. Cette situation ne laisse aucune marge de manœuvre en termes d'évolution de la masse salariale. Plus difficile, si le droit syndical des mises à dispositions est remis en cause, la pérennité de la structure sera engagée.

Répartition des dépenses et recettes par année



Une gestion dans la transparence et le respect des nouvelles règles comptables

La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail a instauré des conditions de transparence financière dans le cadre des nouveaux critères de représentativité des organisations syndicales. Cette loi soumet les organisations syndicales et professionnelles à des obligations d'établissement, d'approbation, de certification et de publication de leurs comptes.

Ces évolutions réglementaires nécessitent de manière obligatoire la publication des comptes au journal officiel, la désignation d'un commissaire aux comptes (cabinet « audit et analyses ») et une démarche plus formelle d'approbation des comptes. Pour la CFDT Cadres, le secrétariat national a la responsabilité d'arrêter les comptes, le Bureau National de les approuver et d'affecter le résultat. Nos statuts ont dû être modifiés.

Depuis l'exercice 2010, les comptes de la CFDT Cadres ont été présentés selon ces nouvelles règles, et audités par le commissaire aux comptes désigné par la Bureau national. Ses conclusions font état de la régularité et de la sincérité des comptes annuels présentés.

Mais globalement pour la CFDT Cadres, la transparence de ses comptes, expertisés par un expert comptable, était déjà la règle depuis plusieurs années.

L'évolution des missions de la commission

La commission de contrôle financier élue par le précédent congrès s'est réunie deux fois par an. Chaque budget prévisionnel puis chaque compte de résultats lui ont été présentés, avant d'être approuvés par le Bureau National de la CFDT Cadres. Mais les nouvelles dispositions comptables ont modifié son fonctionnement au regard de la validité des comptes, celle-ci étant assurée dorénavant par le commissaire aux comptes. En cette période transitoire, ses missions ont évolué vers un rôle plus consultatif.

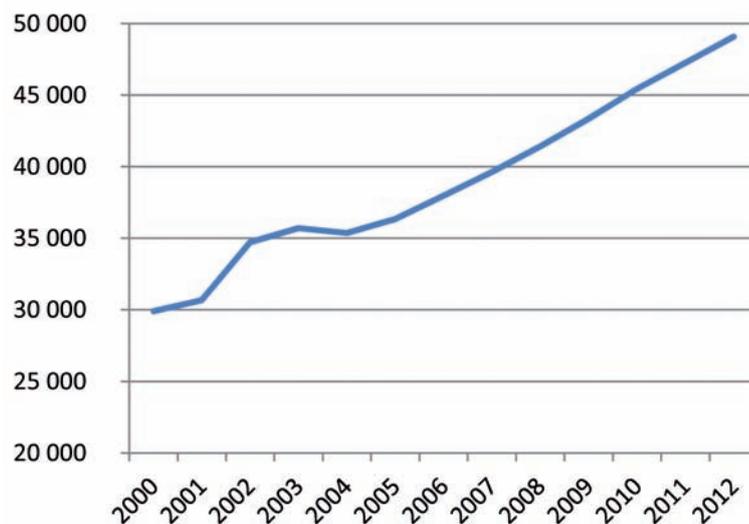
Une réflexion a été engagée sur le changement de fonctionnement de cette commission. Il a été proposé que le rôle de la commission évolue vers un rôle de conseil et d'appui qui se traduirait par des avis ou recommandations sur les projets de budgets et clôture de compte, les engagements financiers au regard de la pertinence et de la cohérence des travaux et actions de la CFDT Cadres, mais aussi sur l'analyse et l'évaluation des risques par rapport à l'autonomie financière de la structure.

La CFDT Cadres : transversalité et appui

Pendant cette mandature, le nombre d'adhérents cadres a augmenté de 18,5 % soit 4,5 % par an, une évolution plus importante que la moyenne globale de la confédération. Nous avons donc apporté des services (presse, informations, aide juridique) à plus d'adhérents dans un contexte contraint de moyens. Toutes les structures de la CFDT reconnaissent la pertinence de nos productions. De nombreuses sections d'entreprise, syndicats, fédérations ou unions régionales nous ont sollicités pour intervenir au sein de leurs équipes ou ont utilisé les tracts et plaquettes élaborées pendant ces quatre années. Ce fut le cas avec la valorisation de l'enquête « *Cadres des fonctions publiques* », de l'enquête « *TempS et travail* », avec les actions en direction des jeunes, de la diffusion du guide « *Moi et l'entreprise* », des plaquettes sur le reporting, sur le congé paternité... et les événements organisés autour des nouvelles technologies et des identités professionnelles.

Ces sollicitations se poursuivent aujourd'hui.

Évolution du nombre d'adhérents depuis 20 00



Conclusion

Le rapport financier qui termine cette mandature peut être considéré dans sa gestion comme conforme et saine.

L'évolution constante des masses budgétaires en dépenses et en recettes rend fragile l'équilibre financier de la structure pour assurer et développer ses actions quand l'augmentation du nombre d'adhérents entraîne un accroissement des activités pas toujours compatible avec la maîtrise des dépenses sans les moyens correspondants.

Quels que soient nos efforts pour diversifier nos ressources, les cotisations structurent notre budget.

Souhaitons que ce congrès soit le point de départ d'une réflexion en lien avec la confédération pour définir avec précision les objectifs que se fixe l'ensemble de la CFDT dans sa politique affichée de syndicalisation des cadres vis-à-vis des missions de la CFDT Cadres.

Souhaitons que ce congrès s'empare de la question du financement de la CFDT Cadres et qu'un débat de fond s'engage pour sortir des mesures transitoires et dérogatoires à la charte financière. Que des mesures soient prises et se traduisent concrètement par de nouvelles règles de financement de la CFDT Cadres en prenant en compte le rôle particulier de cette structure et des missions qui lui incombent en tant qu'Union :

- un soutien à la syndicalisation des cadres aussi bien du privé que du public
- une offre de service aux adhérents et militants
- une représentation de la CFDT dans les instances et organismes nationaux des ingénieurs et cadres.

***Souhaitons que collectivement,
nous avançons et progressions en ce sens.***



RÉDACTION
Rapport d'activité, sous la direction de Laurent Mahieu
Rapport financier, Martine Flacher
CONCEPTION
Yasmine Latch pour la CFDT Cadres
IMPRESSION
TORI 01 43 46 92 92



Union confédérale des ingénieurs et cadres CFDT
47-49 avenue Simon-Bolivar
75950 Paris Cedex 19
Tél 01 56 41 55 00 - contact@cadres.cfdt.fr
www.cadresCFDT.fr