



---

# RECHERCHE-ACTION SUR LES MANDATE-E-S INTERPROFESSIONNEL-LE-S DE LA CFDT MIDI-PYRENEES

---

**Version Octobre 2012**



**HC Consultante**  
74, chemin de la Butte  
31400 TOULOUSE

**Hélène CETTOLO**



**ARTEMISIA**  
Maison de la recherche – UTM  
5 allée Antonio Machado  
31058 TOULOUSE

**Sophie COLLARD  
Emilie DE BARGAS**

## Remerciements

L'équipe qui a mené cette recherche-action exprime ses remerciements aux personnes qui ont répondu à ses sollicitations et lui ont apporté des informations.

Elle remercie

- ❖ tout particulièrement Francis Layssac et Christine Millet pour leur soutien. Les échanges lors des réunions du comité de pilotage nous ont aidés à mieux connaître les mandaté-e-s.
- ❖ Les permanent-e-s de la CFDT qui ont apporté appui technique dans la diffusion de l'enquête par questionnaire.
- ❖ Les mandaté-e-s interprofessionnel-le-s et/ou responsables politiques qui ont donné si généreusement de leur temps, et partagé leurs idées et leurs expériences dans le cadre des entretiens.

---

# TABLE DES MATIERES

---

TABLE DES ILLUSTRATIONS .....	5
INTRODUCTION.....	7
1. AVANT-PROPOS.....	7
2. CONTEXTE ET ENJEUX DE LA RECHERCHE-ACTION .....	8
2.1 Les impacts de la loi de modernisation sociale ?.....	8
2.2 Comment la CFDT peut-elle mettre en œuvre ces changements ?.....	10
3. OBJECTIFS DE L'ETUDE .....	12
4. METHODOLOGIE ET REALISATION DE LA RECHERCHE-ACTION.....	13
PARTIE 1 – PHOTOGRAPHIE DES MANDATS ET DES MANDATE-E-S .....	18
1. MANDATS ET MANDATE-E-S : DE QUOI PARLE-T-ON ?.....	19
2. LES MANDATS : UN INVENTAIRE COMPLEXE .....	23
2.1 Les facteurs de diversité.....	23
2.2 Les facteurs de hiérarchie .....	26
2.3 Les champs des mandats .....	29
3. PORTRAIT DES MANDATE-E-S INTERPROFESSIONNEL-LE-S CFDT EN MIDI-PYRENEES .....	35
PARTIE 2 – ETRE MANDATÉ-E INTERPROFESSIONNEL-LE .....	43
1 - LES PARCOURS DES MILITANT-E-S .....	43
1.1 Les modalités d'entrée dans le syndicalisme .....	43
1.2 Le passage de l'adhésion au militantisme.....	45
1.3 La gestion des parcours et des compétences syndicales. ....	49
2. L'EXPERIENCE DU MANDAT INTERPROFESSIONNEL .....	51
2.1 Les premiers pas de mandaté-e .....	51
2.2 L'exercice des mandats interprofessionnels .....	54
2.3 Les conditions d'exercice des mandats.....	59
2.4 Le mandat dans la durée.....	67

PARTIE 3 LES RAPPORTS DES MANDATES A L'ORGANISATION SYNDICALE .....	69
1. LE PROCESSUS DE MANDATEMENT .....	69
2. LA GESTION DU MANDAT ET DU RENOUVELLEMENT.....	75
3. UN CADRAGE INACHEVE .....	76
3.1 Les relations des mandaté-e-s avec l'organisation syndicale.....	76
3.2 La méthodologie du bricolage.....	77
CONCLUSION .....	79
BIBLIOGRAPHIE .....	84
ANNEXES .....	85

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1: Récapitulatif de la méthodologie employée .....	14
Tableau 2: Mise en perspective des données sur la population enquêtée avec les données sur les adhérent-e-s et les mandaté-e-s CFDT de la région Midi-Pyrénées .....	14
Tableau 3 : Les différents champs des mandats interprofessionnels corrélés au nombre des adhérent-e-s et des mandaté-e-s enquêté-e-s .....	29
Tableau 4: Les différentes instances représentées au sein de la protection sociale .....	30
Tableau 5: Les différentes instances représentées au sein du juridique .....	30
Tableau 6: Les différentes instances représentées au sein de la thématique emploi et travail.	31
Tableau 7: Les différentes instances représentées au sein de la Formation professionnelle....	31
Tableau 8: Les différentes instances représentées au sein des thématiques éducation, enseignement supérieur et recherche.....	32
Tableau 9: Les différentes instances représentées au sein de la thématique insertion .....	32
Tableau 10: Les différentes instances représentées au sein du champ de la santé au travail et des conditions de travail .....	32
Tableau 11: Les différentes instances représentées dans le champ de la santé.....	33
Tableau 12: Les différentes instances représentées dans le champ économique, social et sociétal.....	33
Tableau 13: les différentes instances représentées dans le champ du développement territorial et de l'économie locale.....	33
Tableau 14: Les différentes instances représentées dans le champ du handicap .....	33
Tableau 15: Les différentes instances représentées dans le champs du logement et de l'habitat .....	34
Tableau 16: Les différentes instances représentées au sein de la thématique consommation .	34
Tableau 17: Les différentes instances de consultation des pouvoirs publics .....	34
Tableau 18: Les différentes institutions consulaires .....	34
Tableau 19 : Nombre d'adhérents et de mandats CFDT selon le sexe.....	36
Tableau 20 : Nombre d'adhérents et de mandats CFDT selon le département de résidence .	37
Tableau 21 : Nombre d'adhérents et de mandats CFDT selon la tranche d'âge .....	38
Tableau 22 : Répartition des enquêté-e-s selon l'âge et le sexe.....	39
Tableau 23: Répartition des mandaté-e-s enquêté-e-s selon leur categorie professionnelle....	39
Tableau 24: Type de profession des enquêté-e-s.....	40

Tableau 25: Répartition des répondant-e-s selon le statut de l'établissement professionnel ...	40
Tableau 26: niveau de diplôme des enquêté-e-s.....	41
Tableau 27 : nombre d'enquêté-e-s ayant un mandat électifs .....	41
Tableau 28: Type de mandats electifs occupé par les enquêté-e-s.....	42
Tableau 29: Type de responsabilité syndicale prise par les enquêté-e-s.....	42
Tableau 30: Année d'adhésion à la CFDT des répondant-e-s.....	44
Tableau 31: Les premiers mandats à la CFDT des répondant-e-s.....	47
Tableau 32: Les conditions de la prise en responsabilité du premier mandat.....	48
Tableau 33: Type de premier mandat occupé .....	49
Tableau 34 : Nombre d'heures mensuelles par mandat .....	59
Tableau 35 : Fréquence de siège dans les mandats .....	60
Tableau 36 : Fréquence de travail sur le temps personnel .....	61
Tableau 37 : Les difficultés dans le mandat .....	66
Tableau 38 : Les besoins formulés par les enquêté-e-s .....	66
Tableau 39 : Nombre de mandaté-e-s souhaitant renouveler leur mandat.....	67
Tableau 40 : Les raisons d'un non renouvellement.....	67
Tableau 41 : Nombre d'enquêt-e-s ayant répondu a un appel à candidature lancé par l'URI ou l'UD.....	70
Tableau 42 : Type de sollicitation pour siéger sur un mandat.....	70
Tableau 43 : Type de désignation pour siéger sur un mandat.....	71
Tableau 44 : sentiment de soutien par la structure syndicale.....	77
<hr/> <hr/>	
Figure 1 : Hiérarchisation des mandats .....	28
Figure 2 : l'inégale attribution du temps selon les mandats .....	63
Figure 3 : L'indemnisation variable selon les mandats.....	64
Figure 4 : Les moyens et outils attribués selon les mandats .....	65
<hr/> <hr/>	

# INTRODUCTION

---

## 1. AVANT-PROPOS

---

Ce rapport est le fruit du travail issu d'un partenariat entre HC Consultante et Artemisia.

La recherche action dresse un état des lieux des mandats interprofessionnels et formule des propositions dans l'objectif de lancer le débat et l'action. Le thème de la recherche a été porté par l'URI CFDT Midi-Pyrénées et lancée par L'Institut Régional du Travail de Toulouse et de Midi-Pyrénées.

Les mandate-e-s occupent une place stratégique. Ils peuvent notamment constituer un réseau de personnes ressources appropriées pour améliorer le service aux adhérent-e-s.

A ce jour, l'état des connaissances sur les mandaté-e-s est déficient. Or, nous savons qu'une meilleure connaissance des mandaté-e-s est un enjeu majeur dans un contexte d'évolution du paysage syndical.

Les résultats pourront servir également aux autres syndicats pour étayer leur réflexion.

Cette recherche-action est fondée sur une démarche participative et collégiale avec pour objectifs principaux :

- De produire des connaissances (Versant recherche)
  - ➔ Mieux connaître les mandaté-e-s interprofessionnel-le-s et analyser les conditions d'exercice de leurs mandats
  
- De transformer la réalité (Versant action)
  - ➔ Réfléchir aux perspectives d'évolution et d'amélioration des conditions d'exercice des mandats et optimiser l'efficacité de la CFDT en termes de représentation au sein de ces instances.

## 2. CONTEXTE ET ENJEUX DE LA RECHERCHE-ACTION

---

D'après l'Institut Supérieur du Travail, la France est passée d'un « syndicalisme d'adhérents » à un « syndicalisme de militants », voire de « professionnel-le-s de l'action collective ». Les cotisations ne représentent plus qu'une part très réduite des revenus syndicaux.

Depuis une vingtaine d'années, on assiste au développement - ou à la survie - d'un syndicalisme qui ne compte plus qu'un très faible nombre d'adhérents.

Des années 1970 à aujourd'hui, le taux de syndicalisation a été réduit en effet par trois, passant de 23-25% à environ 8-9% du salariat. Jamais, depuis 1945, ce taux n'a été aussi faible. Cela signifie que toutes organisations confondues- les cinq représentatives (CGT, CFDT, FO, CFTC, CGC) et les nouveaux venus (SUD, UNSA, FSU...) - comptabilisent moins de deux millions d'adhérents (sur plus de 22 millions de salariés). Ainsi, le salariat contemporain paraît devenir un immense désert syndical. Les syndicats ne sont plus présents que dans quelques îlots.

Avec 8% de syndiqué-e-s, la France se situe au dernier rang des pays européens selon les statistiques de l'OCDE.

Cette recherche-action se situe par conséquent dans un contexte de déclin du nombre de syndiqué-e-s et de reconfiguration du paysage syndical français notamment suite à la loi du 20 août 2008.

---

### 2.1 LES IMPACTS DE LA LOI DE MODERNISATION SOCIALE ?

---

La loi du 20 août 2008 réforme en profondeur les règles de représentativité des organisations syndicales de salarié-e-s. Cette loi a posé la question de la légitimité de l'acteur syndical, compte tenu du faible taux de syndicalisation en France (7 à 8% des salariés).

Le système syndical français n'a jamais assis sa légitimité sur une référence de type politique électorale. Aujourd'hui, on est en train de changer de régime au profit d'une légitimation via les élections professionnelles et un processus de reconstruction permanente de cette légitimité tous les 4 ans.

Ainsi désormais, dans l'entreprise ou l'établissement, peuvent être considérées comme représentatives les organisations syndicales qui ont recueilli au moins 10 % des suffrages exprimés (hors votes blancs et nuls) au premier tour des dernières élections des titulaires au comité d'entreprise (CE) ou de la délégation unique du personnel (DUP) ou, à défaut, des délégués du personnel (DP), quel que soit le nombre de votants.

La représentativité peut être définie comme la capacité d'exercer des prérogatives que la loi reconnaît aux syndicats.

La loi du 20 août 2008 a fait disparaître le système de représentativité par simple affiliation. Un régime transitoire produira ses effets en fonction des dates d'élection dans les entreprises, mais d'ici quatre ans, pour qu'un syndicat soit représentatif, il devra remplir sept critères de façon cumulative : respect des valeurs républicaines, indépendance, transparence financière,

ancienneté minimale de 2 ans, influence (activité et expérience), nombre d'adhérents et audience calculée sur la base du 1er tour des élections professionnelles.

L'avènement de cette loi génère un certain nombre d'incertitudes ou de difficultés mais devrait favoriser une reconfiguration du syndicalisme. Afin d'accroître le nombre de syndiqué-e-s et de répondre aux obligations de cette loi de modernisation sociale, le Centre d'analyse stratégique<sup>1</sup> recommande une orientation vers un syndicalisme "à bases multiples" sur la base du « modèle nordique » qui mélange la proposition de services et les négociations collectives par un retour à un « syndicalisme de proximité » et de « service » par :

- l'investissement de nouveaux champs d'action, au-delà des simples domaines professionnels ;
- la mutualisation des moyens des organisations syndicales ;
- le développement de la cogestion pour élaborer des dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels.

### • Un retour au syndicalisme de proximité ?

Les transformations du syndicalisme français l'ont conduit en 25 ans d'un taux de syndicalisation d'environ 25 % à moins de 7 % aujourd'hui. La relève syndicale est un enjeu essentiel pour les dix prochaines années et devra être assise sur un grand nombre d'adhérent-e-s. Cet enjeu relève en grande partie de la responsabilité des acteurs syndicaux eux-mêmes.

Afin de développer la syndicalisation, de nombreux rapports comme celui de Entreprises&personnel intitulé « *Reconstruire le dialogue social* »<sup>2</sup> évoquent la piste d'un retour à un syndicalisme de proximité au sein des entreprises comme au niveau des territoires c'est-à-dire dans l'interprofessionnel.

Dans la conduite de différentes politiques (emploi, insertion, reclassement, formation, etc.), de nombreux responsables pensent de plus en plus que la proximité est mère de l'efficacité. Le niveau local apparaît ainsi comme pertinent pour la réalisation de projets concrets. Par exemple, sur la thématique de l'emploi, la déclinaison de différentes politiques nationales sur la formation professionnelle ou sur la mise en place d'actions contre les discriminations pourrait s'appuyer davantage sur les niveaux territoriaux pour obtenir davantage de résultats.

Ce retour nécessaire au local n'est pas sans poser des questions aux organisations syndicales :

- Comment pourrait-être organisée cette recomposition ?
- Quelles sont les priorités à définir pour développer cette nouvelle action militante ?
- Sur quels « moyens », les organisations syndicales peuvent-elles s'appuyer ?
- Qui seront les représentant-e-s de ce syndicalisme de proximité ? Quelles sont les compétences nécessaires ? (connaissances des dossiers, maîtrise technique des sujets abordés, élaboration de propositions construites, capacité à négocier...). Ce qui

---

<sup>1</sup> CAS, l'ancien commissariat du plan, qui dépend du Premier ministre

<sup>2</sup> Entreprise&Personnel, *Reconstruire le dialogue social*, juin 2011, Institut Montaigne.

suppose le développement d'expertises spécifiques avec l'appui de formations adaptées mais aussi une forte disponibilité de ces représentant-e-s.

- **Le déploiement d'un syndicalisme « de services » ?**

Le Centre d'analyse stratégique<sup>3</sup> conseille aux syndicats d'offrir des services plus concrets (assurance, conseils fiscaux...) et de mieux accompagner les salarié-e-s.

Pour Pierre Cahuc et André Zylberberg, « *ce ne sont pas seulement les attitudes civiques qui expliquent un tel engouement à rejoindre les syndicats, ce sont surtout les avantages que ces derniers procurent à leurs adhérents* »<sup>4</sup> (Cahuc P., Zylberberg A., 2009, pp. 57-58).

Le développement d'une approche servicielle pourrait permettre aux syndicats de jouer un rôle d'information et d'accompagnement des travailleur-seuse-s.

- **Une refonte du financement des organisations syndicales ?**

La reconquête des adhérent-e-s ne peut cependant suffire à légitimer pleinement les organisations syndicales. Leurs ressources financières sont également en question.

Selon la directrice des études de l'Institut Montaigne, Angèle Malâtre, une refonte du financement des organisations syndicales est indispensable. En effet, il serait trop opaque et dépendant des subventions publiques – qui représentent plus de la moitié des ressources syndicales.

---

## 2.2 COMMENT LA CFDT PEUT-ELLE METTRE EN ŒUVRE CES CHANGEMENTS ?

---

Avec 833 000 adhérents et 1 321 syndicats, la CFDT est implantée dans tous les secteurs d'activité, dans les grandes comme dans les petites et moyennes entreprises. Les deux tiers de ses adhérent-e-s sont issus du secteur privé. « *Près de la moitié de nos adhérents (47%) sont des femmes* ». (Source : <http://www.cfdt.fr>)

Des structures CFDT sont présentes à divers niveaux ; sur le lieu de travail face à l'employeur, dans les branches professionnelles où se négocient les conventions collectives, dans les territoires où l'on trouve une aide de proximité, et au plan national dans les négociations et concertations avec le patronat et l'Etat.

---

<sup>4</sup> Cahuc P., Zylberberg A., *Les réformes ratées du président Sarkozy*, Flammarion, 2009, pp. 57-58.

Sur les territoires, les Unions Régionales Interprofessionnelles (URI) agissent sur le terrain pour résoudre les problèmes communs à une région, tant en matière d'emploi et de formation professionnelle que de lutte contre l'exclusion, de protection sociale ou d'amélioration des équipements collectifs.

L'Union Régionale Interprofessionnelle (URI) CFDT Midi-Pyrénées compte environ 400 mandaté-e-s interprofessionnel-le-s sur la Région Midi-Pyrénées. Désigné-e-s par l'URI ou les Unions départementales (UD), ces mandaté-e-s siègent dans différents organismes paritaires relatifs notamment à :

- la santé et la protection sociale (CPAM, CAF, etc.),
- l'emploi et la formation professionnelle,
- le développement économique et social,
- l'aménagement du territoire,
- le conseil aux salarié-e-s.

La présence émaillée des mandaté-e-s sur des responsabilités diverses est un formidable atout pour la CFDT. Courroie de transmission d'informations et de revendications, les mandaté-e-s ont une responsabilité de veille concernant les avancées sociétales. Ils ont une place stratégique pour avancer les idées et les faire avancer. Ils peuvent constituer un réseau de personnes ressources appropriées pour améliorer le service aux adhérent-e-s.

Jusqu'à présent, il n'existait pas de recensement des mandaté-e-s et les conditions d'exercice de leurs fonctions restaient mal identifiées.

En effet, l'URI CFDT déplore une série de caractéristiques concernant l'exercice des mandats qui, à terme, peuvent représenter une perte d'efficacité pour le service aux adhérent-e-s CFDT :

- une organisation hétéroclite,
- une méconnaissance des « personnes mandatées »,
- une capitalisation trop partielle du travail des mandaté-e-s,
- l'insuffisance du lien entre les mandaté-e-s et l'organisation CFDT,
- peu ou pas de retour de « l'expérience », ce qui complique les possibilités d'amélioration notamment en terme de formation.

Au vu de leur rôle stratégique, l'état des connaissances sur les mandaté-e-s paraît déficient. Ni les effectifs, ni les lieux de mandatement, ni les logiques d'action n'ont fait l'objet d'une analyse approfondie. L'URI CFDT, de son côté, manque d'informations sur ses mandaté-e-s au niveau de la responsabilité du mandat, de la définition du mandat, des attentes des mandaté-e-s et des relations avec ces dernier-e-s. Dans un contexte d'évolution du paysage syndical, une meilleure connaissance des mandaté-e-s est un enjeu majeur.

### 3. OBJECTIFS DE L'ETUDE

---

La recherche-action répond à plusieurs objectifs :

→ **Versant recherche : Production de connaissances**

- Mieux connaître les mandaté-e-s : leurs profils, leurs parcours professionnels et syndicaux,
- Repérer les lieux de mandatement,
- Identifier leurs missions et leurs rôles,
- Dresser une typologie des mandaté-e-s,
- Repérer les pratiques des mandaté-e-s (ex.: activités, rapport au temps, usage des outils mis à disposition...)
- Repérer les moyens mobilisés par les mandaté-e-s pour représenter la CFDT et porter sa politique revendicative
- Déchiffrer les relations entre les mandaté-e-s et l'organisation CFDT
- Interroger les rapports des mandaté-e-s CFDT avec les autres partenaires (autres organisations syndicales, organisations patronales et représentants de l'Etat et des collectivités territoriales, etc.)
- Déceler les attentes des mandaté-e-s quant aux améliorations possibles de l'exercice de leurs responsabilités

→ **Versant action : transformer la réalité**

- Réfléchir aux perspectives d'évolution et d'amélioration des conditions d'exercice des mandats
- Optimiser l'efficacité de la CFDT en termes de représentation au sein de ces instances.

#### 4. METHODOLOGIE ET REALISATION DE LA RECHERCHE-ACTION

Cette recherche-action est fondée sur une démarche participative et collégiale. L'implication forte de l'URI-CFDT tout au long de processus d'enquête a participé à la réussite de l'opération.

Compte tenu de la nature du travail, le fonctionnement d'un comité de pilotage, étroitement associé à la démarche, a été indispensable. Ce comité de Pilotage était composé des membres de l'Union Régionale CFDT Midi-Pyrénées (Francis LAYSSAC<sup>5</sup> et Christine MILLET<sup>6</sup>) d'un représentant de l'Institut Régional du Travail (Mohammed ZENDJEBIL) et des membres de l'équipe de recherche (Hélène CETTOLO<sup>7</sup>, Sophie COLLARD<sup>8</sup> et Emilie De BARGAS<sup>9</sup>). Chaque phase de l'étude a donné lieu à des points réguliers sur l'avancement de la recherche et à des restitutions lors des réunions du comité de pilotage.

Elle a été menée en plusieurs étapes :

Phases	Objet de recherche	Méthodologie employée
Phase 1	Les enjeux de la recherche-action	<ul style="list-style-type: none"><li>Analyse documentaire</li><li>Entretiens semi-directifs exploratoires (10)</li></ul>
Phase 2	Etat des lieux des mandats interprofessionnels CFDT en Midi-Pyrénées	<ul style="list-style-type: none"><li>Analyse documentaire</li><li>Enquête par questionnaire (93)</li></ul>
Phase 3	Pratiques et représentations des mandaté-e-s	<ul style="list-style-type: none"><li>Enquête par entretiens semi-directifs (22)</li></ul>
Phase 4	Restitutions du travail et débats Les chantiers à ouvrir	-

<sup>5</sup> Secrétaire général URI CFDT Midi-Pyrénées

<sup>6</sup> Responsable Formation Syndicale URI CFDT Midi-Pyrénées

<sup>7</sup> Sociologue consultante.

<sup>8</sup> Coordinatrice de l'association Artemisia.

<sup>9</sup> Chargée de mission Artemisia

Une restitution publique a été organisée les mardi 17 et mercredi 18 janvier 2012 lors d'une rencontre entre mandaté-e-s interprofessionnel-le-s organisée par l'URI CFDT. Les principaux résultats de cette étude ainsi que des pistes de réflexion ont été exposés à cette occasion.

Sous l'angle méthodologique, le corpus de données repose d'une part sur la passation et l'analyse statistique d'un questionnaire adressé aux mandaté-e-s. 93 questionnaires complétés (taux de réponse : 22.5%). D'autre part, une enquête qualitative a également été menée. Elle ne vise pas et ne permet pas d'atteindre une représentativité statistique au regard de la population des mandaté-e-s de la CFDT, mais elle s'efforce de prendre en compte les caractéristiques principales de cette population.

TABLEAU 1: RECAPITULATIF DE LA METHODOLOGIE EMPLOYEE

<b>Méthodologie</b>	<b>Source</b>
<b>Recherche et analyse documentaire</b>	Données URI : annuaire des mandats CFDT Midi-Pyrénées, revues spécialisées, rapports, etc.
<b>Enquête quantitative</b>	93 questionnaires complétés (taux de réponse : 22.5%)
<b>Enquête qualitative</b>	32 entretiens semi-directifs échanges de représentations et de pratiques lors des comités de pilotage

TABLEAU 2: MISE EN PERSPECTIVE DES DONNEES SUR LA POPULATION ENQUETEE AVEC LES DONNEES SUR LES ADHERENT-E-S ET LES MANDATE-E-S CFDT DE LA REGION MIDI-PYRENEES

<b>Adhérent-e-s</b> (Source : URI Midi-Pyrénées, chiffres mai 2011)	<b>Mandaté-e-s</b> (Source : exploitation annuaire des mandaté-e-s, URI)	<b>Mandaté-e-s enquêté-e-s</b> (Source : enquête par questionnaire)
19 897	413	93

- **Volet quantitatif : l'élaboration d'un questionnaire**

- **Son objectif :**

Cette enquête quantitative nous a permis de connaître précisément les caractéristiques sociales des mandaté-e-s, leurs trajectoires et leurs pratiques.

- **Son contenu;**

Le questionnaire est composé en majorité de questions à choix multiple, susceptibles de recevoir une ou plusieurs réponses, éclairées par des questions ouvertes autorisant l'expression libre. (cf. questionnaire en annexe)

Il se présente en différents chapitres :

- ✓ 1 : Sociologie du répondant.

La première partie du questionnaire a pour objectif d'identifier les caractéristiques sociodémographiques des répondant-e-s. Il est donc demandé aux enquêté-e-s de préciser leur sexe, leur année de naissance, leur département, leur niveau de diplôme ainsi que des informations sur leur profession (CSP, taille de l'entreprise, secteur d'activité, ancienneté dans l'entreprise, temps de travail, etc.) et leur situation familiale.

- ✓ 2 : Le parcours du mandaté interprofessionnel à la CFDT

Dans un second temps, il est demandé aux enquêté-e-s de décrire leurs parcours à la CFDT. Ceci dans l'objectif de mieux connaître le niveau d'ancienneté dans l'organisation syndicale, les raisons de l'adhésion, le nombre de formations suivies mais aussi le type et le nombre de mandats occupés.

- ✓ 3 : Exercice du mandat désignatif interprofessionnel principal et liens avec l'organisation mandante

Dans une troisième partie, les répondant-e-s doivent identifier un seul mandat désignatif interprofessionnel principal et répondre à des questions portant sur le processus de mandatement, les formations suivies en lien avec le mandat, le temps consacré, les thèmes abordés, le rôle du mandat ou encore les difficultés rencontrées, etc...

- ✓ 4 : Perception du mandat et liens avec la CFDT

Ce dernier volet questionne l'enquêté-e-s sur sa perception du mandat et des liens mis en place avec la CFDT (position politique et revendicative de la CFDT sur les thèmes de son mandat, compétences requises, relations avec la CFDT, les autres organisations syndicales, patronales et les représentant-e-s de l'Etat et des collectivités territoriales, etc...)

## - Sa diffusion

L'enquête a été diffusée via Internet à l'ensemble des mandaté-e-s interprofessionnel-le-s de la Région Midi-Pyrénées.

Si la diffusion via Internet exclut de facto les mandaté-e-s qui n'ont pas accès à Internet et ceux dont les coordonnées n'ont pas été mis à jour, elle permet une diffusion rapide du questionnaire, un temps de réponse relativement court pour les répondant-e-s et un traitement facilité des réponses.

Le corpus est basé sur la base de données de l'URI CFDT où 420 mandaté-e-s sont recensé-e-s. Au moment de l'enquête, cet annuaire n'était pas entièrement actualisé. A cela, s'est rajouté des problèmes techniques dans la diffusion du questionnaire qui ont conduit à un taux de réponse en deçà des objectifs initialement fixés.

Ce moyen de diffusion nous a permis de recueillir 93 réponses.

Les données ont été saisies et traitées par un logiciel de traitement statistique. (SPSS)

### • Volet qualitatif : la création d'un entretien semi-directif

En complément de l'enquête quantitative, l'étude a été menée à partir d'une enquête par entretiens semi-directifs auprès de 32 militant-e-s de la CFDT, mandaté-e-s et responsables politiques.

Deux grilles d'entretien ont été élaborées. L'une était en direction des responsables politiques (UD et URI) et l'autre s'adressait aux mandaté-e-s.

Les deux grilles d'entretien (*cf. documents en annexe*) s'organisent autour des grands thèmes de l'objet d'étude.

Lors de la phase exploratoire, des entretiens semi-directifs en direction des responsables politiques de la CFDT ont été réalisés afin d'approfondir l'analyse sur le rôle et les missions des mandaté-e-s ainsi que sur le processus de mandatement.

Celle adressée aux mandaté-e-s abordait les thématiques suivantes :

- ✓ 1 : L'exercice du mandat (description des missions et activités, représentations du mandat, compétences développées, suivi de formations spécifiques, etc...)
- ✓ 2 : Les relations avec l'organisation syndicale (CFDT) (accompagnement, mise en place d'un-e référent-e thématique, moyens attribués, outils mis à disposition, etc...)
- ✓ 3 : les enjeux du mandat (rôle politique, relations avec les partenaires, etc...)

- ✓ 4 : Attentes et besoins des mandaté-e-s (difficultés rencontrées, besoins exprimés)
- ✓ 5 : Profil du-de mandaté-e (parcours professionnel et syndical)

- **Constats sur la démarche**

Il nous a été difficile d'aborder dans sa globalité l'ensemble des problématiques liées aux conditions d'exercice d'un mandat interprofessionnel au vu de l'ampleur du thème. En effet, les mandats sont très variés et hétérogènes dans leurs contenus et modalités de mises-en-œuvres. Il est donc difficile de faire un état de la diversité des mandats interprofessionnels.

De plus, on a pu remarquer que les membres de l'organisation CFDT et du groupe considéré (les mandatés interprofessionnels) ne disposaient pas de représentations claires et similaires du sujet d'étude.

Du point de vue quantitatif et malgré un taux de réponse satisfaisant au regard du mode de passation (questionnaires à remplir par voie électronique), il nous semble important de préciser que l'enquête par questionnaire menée sur un échantillon restreint (93 répondant-e-s) ne peut permettre de généraliser les résultats à l'ensemble de la population ciblée. Il nous est donc impossible de construire une typologie précise. De plus, les mandaté-e-s de la protection sociale et du juridique sont surreprésentés dans notre échantillon d'enquête. Toutefois, l'enquête donne des résultats qui, confrontés à d'autres types de données permettent de valider des questionnements relativement simples.

Le rapport de cette recherche action est organisé en trois parties.

La première présente une tentative d'objectivation des mandats et de connaissance des mandaté-e-s. Ce choix a été dicté par les outils de connaissance mobilisables, qui ne permettent pas de circonscrire en tant que tels les périmètres des mandats. Les données mises à disposition par la CFDT, qui a été la base du travail statistique, a été confrontée à une investigation de terrain où les questions posées ont permis d'apporter un regard plus situé sur les mandats.

La deuxième partie explore la question du parcours des mandaté-e-s notamment le passage de l'adhésion au militantisme et du mandat d'entreprise au mandat interprofessionnel. Elle aborde aussi la problématique de l'expérience du mandat interprofessionnel (des premiers pas au renouvellement).

La troisième renvoie aux rapports des mandaté-e-s avec l'organisation syndicale à travers notamment le processus de mandatement et la gestion du mandat et de son renouvellement.

## PARTIE 1 – PHOTOGRAPHIE DES MANDATS ET DES MANDATE-E-S

---

La place prise par le paritarisme et la démocratie sociale dans notre société conduit les organisations syndicales à délivrer des mandats à leurs représentant-e-s. Des militants et des militantes siègent dans des institutions. Ils sont investis d'un mandat.

Des formes multiples et variées de mandats existent. On note une diversité dans leur rôle, leur gouvernance politique (règles de représentativité en vigueur, parité, vote, nombre de mandats, etc...) ainsi que dans les compétences et pratiques des mandaté-e-s.

Mais peut-on mettre sous le même qualificatif de paritaire ces différentes institutions et organismes ? Comment les repérer ? Quels critères peut-on utiliser pour les classer ?

Selon certains responsables politiques, les mandaté-e-s représentent une population floue et complexe. Il est par conséquent difficile de les répertorier dans leur ensemble. En raison de cette population d'individus difficile à repérer et éparpillée sur l'ensemble du territoire, l'élaboration d'un outil de suivi régulièrement actualisé est fastidieuse. D'autant que de nombreux mandatés cumulent plusieurs mandats ce qui rend encore plus difficile l'identification.

*« Il y a des mandatés dans divers champs et si pour certains nous maîtrisons un tout petit mieux ce qu'ils peuvent porter à l'intérieur de la structure, comme dans le champ de la formation professionnelle ou le champ de la protection sociale, il y d'autres champs dans lesquels nous sommes dans le flou » (Source : Extrait d'entretien)*

Un organe politique territorial, nommé l'URI<sup>10</sup>, a pour mission d'établir un lien avec l'ensemble des mandatés désignatifs interprofessionnels. Elle prend essentiellement des décisions politiques sur les « grandes questions ». Les Unions Départementales (UD) ont en charge l'organisation et la gestion de ces ressources militantes.

---

<sup>10</sup> L'Union Régionale Interprofessionnelle

## 1. MANDATS ET MANDATE-E-S : DE QUOI PARLE-T-ON ?

---

Le terme « mandater » signifie « confier une mission et/ou une charge à quelqu'un ». Quand une organisation mandate un individu, elle lui confère le pouvoir de la représenter et d'agir pour son compte.

Dans notre situation, il s'agit de l'URI qui mandate des militant-e-s CFDT pour représenter l'organisation syndicale au sein d'instances territoriales, régionales ou nationales. Selon un responsable politique, un-e mandaté-e est « *un-e représentant-e de la CFDT à l'extérieur de l'organisation* » (Source : Extrait d'entretien)

Contrairement à d'autres organisations syndicales, la CFDT est regroupée en 22 unions régionales interprofessionnelles ce qui facilite la représentation de la confédération dans les institutions régionales telles que le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional (CESER) ou encore les Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales de l'Emploi (COPIRE).

- **« Le mandaté est un militant ! »**

« A la différence d'un « simple adhérent », un militant est détenteur d'un mandat. L'enquête révèle la forte motivation des mandaté-e-s, leur sens élevé de l'intérêt général et de la solidarité, leur souhait s'investir alors qu'ils n'en tirent aucun avantage direct. Le mandat nécessite donc de la conviction, de l'investissement et des habiletés.

- **Distinction entre mandats électifs et mandats désignatifs**

Il existe deux types de mandats : les mandats électifs et les mandats désignatifs. Le premier est représenté par des militant-e-s qui sont élu-e-s dans le champ professionnel. Ces individus représentent l'organisation syndicale à l'intérieur de l'entreprise, de l'établissement ou du groupe dans une branche professionnelle précise. Le second est composé de militant-e-s qui sont désigné-e-s par l'Union Régionale Interprofessionnelle et portent l'action revendicative de la CFDT sur un thème donné au sein d'institutions interprofessionnelles (c'est-à-dire tout champ professionnel confondu) sur un territoire donné avec ses spécificités propres.

*« On ne peut pas porter par exemple la politique de la dépendance sur Midi-Pyrénées de la même façon qu'en Nord Pas-de-Calais qui a une densité de population beaucoup plus forte sur un territoire plus restreint. Il faut également faire la différence entre un toulousain et le reste de la région Midi-Pyrénées. »*  
(Source : Extrait d'entretien)

On note une particularité dans cette distinction. Il s'agit des conseillers prud'homaux qui sont des mandats électifs basés sur l'action revendicative définie en congrès national et régional avec un regard interprofessionnel.

« *Ce sont des mandats portés dans un cadre général où toutes les professions sont confondues.* » (Source : Extrait d'entretien)

**L'étude porte sur les mandats désignatifs interprofessionnels. Après concertation avec l'URI, il a été décidé d'inclure les mandats de conseiller prud'homale dans l'échantillon d'enquête.**

- **Distinction entre dialogue institutionnel et dialogue social territorial**

Il existe également deux approches du dialogue social.

D'une part, le « **dialogue institutionnel** » et ses instruments, telles que les institutions et organismes paritaires ou tripartites, qui est créé par des lois ou des accords. Annette Jobert<sup>11</sup> nomme cette approche « un dialogue de déclinaison » puisqu'il consiste à décliner et à appliquer des règles définies.

D'autre part, le « **dialogue de projet** » ou le « dialogue social territorial » qui est un dialogue volontaire car il n'est pas imposé par des règles. Il est créé par des acteurs qui veulent mener à bien un projet qu'ils ont eux-mêmes choisi. Le dialogue social territorial ne se décrète pas, il se construit selon la volonté des parties prenantes. La réalité des pratiques et l'appréciation formulée par les parties prenantes elles-mêmes construisent le concept de dialogue social territorial plus que sa définition théorique.

Selon le Conseil économique, social et environnemental, le dialogue social territorial est un « *ensemble des différentes formes d'échanges, de consultation, de concertation, voire de négociation (négociation collective entre partenaires sociaux et autres formes de négociation entre les différents acteurs pouvant aboutir à des engagements contractuels), au niveau d'un territoire donné.* » (2009)

La participation des représentant-e-s des organisations syndicales à la gestion de ces organismes a un autre intérêt : celui de les ouvrir aux problématiques et questions de société.

---

<sup>11</sup> A. Jobert, F. Guarriello, E. Heidling, « *Le dialogue social territorial en Europe, une perspective comparative* » in *Les nouvelles dimensions du politique*, LGDJ 2009

- **La mission du mandat : un équilibre nécessaire entre « politique » et « technique »**

L'enquête démontre une tension permanente entre le souci de conserver la dimension politique de la fonction et d'éviter toute dérive techniciste. D'autant que la maîtrise technique peut permettre de mieux affirmer les choix politiques et surtout de mieux les mettre en œuvre au plan opérationnel.

Cette tension crée le débat sur la professionnalisation des mandaté-e-s au regard des enjeux considérables dont sont porteurs les institutions dans lesquelles ils siègent.

Chacune de ces postures impacte l'exercice d'un mandat. Tout mandat social a ses deux facettes indissociables.

Le versant « politique » est celui de la représentation ou de l'agir « au nom de ». Il renvoie à la capacité du mandaté à représenter son organisation.

Le versant « technique » évoque la capacité à agir « dans le cadre de » la mission du mandaté. En effet, en tant que membre d'une instance, le mandaté a des missions particulières. Selon les missions, cette fonction conduit à l'accomplissement d'actes ayant une dimension technique plus ou moins élevée.

- **Des conceptions multiples (mais convergentes) du paritarisme selon le mandat occupé**

Représenter une organisation syndicale comme la CFDT en même temps que le paritarisme demande à dépasser certains clivages et rapports de force entre organisations syndicales pour être efficace :

*« On définit ensemble des axes de travail, et on réfléchit ensemble aux moyens pour y arriver. » (Source : Extrait d'entretien)*

Le paritarisme, du fait de cette diversité des acteurs en présence, permet l'innovation et l'efficacité.

*« On est généralement meilleur quand on met autour de la table des personnes aux parcours et aux opinions différentes. » (Source : Extrait d'entretien)*

En fonction du niveau décisionnel des organismes, on peut voir apparaître une distinction plus ou moins marquée entre 4 formes de paritarisme : le « paritarisme de gestion », le « paritarisme d'orientation », le « paritarisme d'influence » et le « paritarisme coopératif ».

Dans la posture « gestionnaire », il s'agit de mandat où prédominent des activités aux aspects financiers et juridiques. Ce sont essentiellement des mandats ayant pour thématique principale la protection sociale.

Le « paritarisme de négociation » implique des mandaté-e-s qui sont désigné-e-s ponctuellement pour l'élaboration d'un accord par exemple. Les mandaté-e-s adoptent alors une posture qualifiée de « négociatoire ».

La troisième posture, dite d'influence, a lieu dans les lieux de concertation entre les partenaires sociaux, les collectivités territoriales et l'État pour décliner des politiques

nationales. Les mandaté-e-s participent alors à la définition ou à l'évaluation d'une politique publique.

Enfin, « Le paritarisme coopératif » se situe dans des structures moins « institutionnalisées ». Les mandaté-e-s ont pour mission de répondre aux nouveaux besoins sociaux, économiques et environnementaux comme, par exemple, le suivi d'un « schéma régional de transport ».

- **Perception du rôle du mandat**

Selon les acteurs concernés, le mandat a différents rôles :

- ✓ faciliter la connaissance réciproque des acteurs,
- ✓ permettre la mise en place du dialogue social et de nombreux échanges,

*« On est considéré par le pouvoir comme l'un des éléments participant à la vie de la société [...] On participe au fonctionnement démocratique de l'Etat républicain » (Source : Extrait d'entretien)*

- ✓ résoudre des problèmes concrets,
- ✓ produire des avancées tangibles pour les entreprises et les salarié-e-s,
- ✓ rendre service aux entreprises et aux salarié-e-s,
- ✓ représenter un enjeu stratégique pour la connaissance d'un territoire donné.

## 2. LES MANDATS : UN INVENTAIRE COMPLEXE

---

Il nous semble nécessaire de faire dans un premier temps la différence entre mandats et mandaté-e-s. Un-e représentant-e syndical-e peut exercer plusieurs mandats. C'est le cas pour nombre d'entre eux.

Force est de constater le nombre et la diversité de l'existant. Depuis plusieurs années les organisations syndicales sont préoccupées par le nombre croissant d'instances dans lesquelles elles doivent désigner des représentant-e-s. Progressivement, une sorte d'empilement en millefeuille s'est produit et elles se doivent de former des mandaté-e-s et de suivre leur activité.

L'inventaire des mandats est complexe. Il n'existe pas de recensement des institutions et organismes participant au dialogue social territorial<sup>12</sup>.

La lisibilité est difficile notamment pour les mandats ayant à trait aux projets locaux. Le repérage des structures institutionnelles est rendu complexe par l'existence pour certaines d'une double tutelle, comme par leurs origines différentes : législatives ou contractuelles, par exemple. Enfin, certaines disparaissent ou sont mises en sommeil.

---

### 2.1 LES FACTEURS DE DIVERSITE

---

Sans être exhaustif sur les facteurs de diversité, nous proposons d'en isoler quelques-uns qui paraissent prégnants :

- **Les différents domaines du dialogue social territorial**

La mise en œuvre de la démocratie sociale se traduit par un foisonnement d'institutions intervenant dans des domaines extrêmement divers : la protection sociale, le juridique, les conditions de travail, l'emploi, l'insertion, l'économie, la santé, l'éducation, la formation professionnelle, le logement, l'environnement, le développement territorial, etc.

---

<sup>12</sup> Différents documents nous ont été utiles : l'étude de l'IRES de 1997 (H. Blassel & JP Jacquier, 1997 « La représentation territoriale », Revue de l'IRES, le rapport du CESE de 2009 [JL Walter, 2009 « Le dialogue social territorial , Conseil économique, social et environnemental)

- **Les niveaux territoriaux : local, départemental, régional, national**

La plupart des mandaté-e-s occupent divers mandats interprofessionnels de différent niveau territorial. En fonction de la gouvernance des institutions, les mandaté-e-s peuvent donc être amené-e-s au cumul des mandats en siégeant dans divers organismes territoriaux qui traitent de la même thématique.

Par exemple, un-e mandaté-e peut occuper un siège à la CRAM (Caisse Régionale d'Assurance Maladie) et siéger aussi de façon permanente ou partielle à la CNAM (Caisse Nationale d'Assurance Maladie) dans des groupes de travail ou au sein de l'institution elle-même.

Dans la foulée de la décentralisation, de nouvelles formes d'interventions sont apparues et avec elles, d'autres formes et une autre pratique de dialogue social. Au niveau local, différentes structures ont vu le jour comme les comités de bassin d'emploi ou encore les associations locales d'insertion où les mandatés syndicaux peuvent être amenés à siéger également.

- **Les fonctions exercées (gestion, échanges, consultation, concertation, négociation)**

Dans les CAF<sup>13</sup> ou les OPCA<sup>14</sup>, les mandaté-e-s utilisent davantage des fonctions de gestion.

*« Dans les organismes de formation professionnelle, c'est clair. On sait où on doit aller et ce qu'on doit faire. C'est mieux encadré et mieux défini que d'autres structures. On sait ce qu'on porte, on gère des fonds. » (Source : Extrait d'entretien)*

Tandis que les mandaté-e-s du CESER<sup>15</sup> sont dans la concertation et la délibération. La fonction de négociation est appliquée dans le cadre de négociations salariales de branche par exemple.

- **La composition**

L'appréhension politique des mandats semble différente en fonction de la composition des instances. Et on observe des types de positionnement des militants CFDT en fonction de l'instance.

---

<sup>13</sup> Caisse des Allocations Familiales

<sup>14</sup> Organisme Paritaire Collecteur Agréé

<sup>15</sup> Conseil économique social et environnemental régional

On peut distinguer :

- Les instances où le dialogue social est paritaire, composées à parts égales de représentants d'organisations patronales et syndicales. A titre d'exemple, les conseils de prud'hommes ou les organismes gestionnaires de Sécurité sociale sont des organismes paritaires. Mais il ne faut pas négliger le paritarisme qui existe dans certaines professions. D'autres secteurs ont des organismes paritaires qui jouent un rôle important dans certains domaines comme l'agriculture ou la formation professionnelle initiale, par exemple.

*« Quand on siège au niveau des organismes de protection sociale, c'est d'un côté les employeurs et de l'autre les organisations de salariés. Ce sont des organismes qu'on appelle paritaires. Donc là vous avez deux positions, vous portez les revendications de votre organisation mais vous travaillez aussi avec l'ensemble des organisations syndicales salariées car on est aussi là pour faire avancer quand même un organisme. Donc on est obligé de se confronter, de travailler... je pense que c'est un cadre plus rassurant... car on peut voter pour, on peut voter contre mais au moins c'est clair. Disons que là c'est un bon accompagnement, on connaît... le mandaté connaît ce qu'il doit porter dans la protection sociale, il connaît toutes les lignes, il connaît l'action revendicative portée par la CFDT, grosso modo. » (Source : Extrait d'entretien)*

- Les instances dans lesquelles la confrontation est tripartite avec la présence des pouvoirs publics aux côtés des partenaires sociaux, telles que les agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail.
- Diverses instances plus larges qui regroupent des représentants du monde économique, de la société civile (habitants, usagers) mais aussi des partenaires sociaux et les pouvoirs publics. Ce sont des structures telles que la CRAM16, les CESER, les comités de bassins d'emploi, etc.

*« Dans certains organismes comme le CESER, se retrouve autour d'une table des organisations syndicales, des organisations patronales, des membres des collectivités territoriales et des personnes qualifiées. Vous portez les idées de la CFDT mais vous êtes obligés de faire des compromis. Il faut savoir être souple dans la démarche pour faire avancer les projets. » (Source : Extrait d'entretien)*

- **Des règles (convocation ou non; indemnisation ou non ...)**

- mandats indemnisés ou non
- mandats sur convocation obligatoire ou les autres qui nécessitent une négociation avec l'employeur

---

<sup>16</sup> Caisse Régional d'Assurance Maladie

- **Les formes de participation : titulaire et suppléant**

*« En tant que suppléant, c'est pas du tout pareil parce qu'on n'est pas au courant de tout, on a les mêmes infos mais on ne suit pas les CA et les réunions comme si on y était tout le temps donc on n'a pas du tout le même impact [...] Par contre on peut avoir d'autres missions [sur des commissions par exemple] » (Source : extrait d'entretien)*

---

## 2.2 LES FACTEURS DE HIERARCHIE

---

D'autres éléments peuvent être rajoutés à ces critères (critères reconstruits par notre analyse après les entretiens semi-directifs). Ils sont mis en avant pour différencier et hiérarchiser les mandats :

- **Politiques vs concrets (notion de l'humain)**

Certains mandats sont considérés comme étant plus « politiques » que d'autres. D'après les mandaté-e-s, ce sont des mandatures qui bénéficient d'un « plus grand prestige » et où les valeurs de la CFDT peuvent être plus facilement « défendues » et « entendues » par l'instance.

*« Ce que j'appelle un mandat politique c'est un mandat où vous représentez l'organisation et où il faut en avoir conscience tout le temps [...] il faut se dire, je suis le petit morceau de la CFDT en région » (source : extrait d'entretien)*

Pour exemple, le CESER bénéficie d'un prestige important pour la grande majorité des mandaté-e-s enquêté-e-s.

*« Le CESER, c'est un mandat relativement exposé [...] au regard des autres organisations syndicales donc il faut faire attention à ce que vous dites, il ne faut pas se laisser aller et dire n'importe quoi » (source : extrait d'entretien)*

Les termes de « concrets » et d' « humain » apparaissent davantage dans le discours des mandaté-e-s ayant une mandature « gestionnaire » (comme la protection sociale)

*« Dans mon mandat à la CPAM, la réflexion elle se fait aussi mais je ne peux pas faire que du théorique. J'ai besoin de la notion d'humain et du côté pratique, d'avoir l'expérience, d'y être, de fabriquer avec. » (source : extrait d'entretien)*

- **Théoriques vs action (notion de terrain)**

Les mandaté-e-s font également une distinction entre les mandats « où l'on agit et ceux où on s'enrichit » (source : extrait d'entretien). Les mandats « plus politiques » sont aussi considérés comme davantage théorique. De la même façon que les mandats « concrets » nécessitent d'être principalement dans l'action.

« Dans ce mandat (CAF), mon but c'est d'agir et de faire changer les choses de l'intérieur. » (source : extrait d'entretien)

- **Technicité du mandat**

Certains mandats demanderaient plus de compétences et de « technicité » que d'autres. Ce qui nous amène à poser l'hypothèse de la professionnalisation croissante des mandats.

« Il y a des mandats qui supposent une grande technicité, une excellente connaissance de la problématique, de l'instance, des contextes etc. » (source : extrait d'entretien)

Implicitement, les responsables de l'organisation et les mandaté-e-s construisent chacun un profil-type du mandaté :

→ Le mandaté militant qui défend les positions CFDT hors d'une forme de professionnalisation

→ Le mandaté-expert qui doit maîtriser les dimensions techniques de son dossier

Ces deux logiques d'expertise et de militantisme, si elles s'imbriquent dans les discours, créent une tension quand il s'agit de définir le rôle des mandaté-e-s.

- **Investissement et activité chronophage**

« Tout mandat demande un effort d'information, un savoir sur sa thématique mais aussi de la curiosité » (source : extrait d'entretien)

Toutefois, on a pu s'apercevoir que certains mandats étaient plus « chronophages » que d'autres. Certains demandent en effet un « travail en amont plus conséquent ». La fréquence de réunion et le rythme de traitement des dossiers peuvent aussi être disparates selon le mandat.

« Par exemple pour l'emploi, il faut maîtriser les chiffres, les sommes, l'environnement. Pour la formation professionnelle, il faut des connaissances techniques mais aussi une vision un peu du futur » (source : extrait d'entretien).

- **Attractivité (reconnaissance, respectabilité, prestige)**

Les responsables politiques éprouvent des difficultés à mandater des militant-e-s dans certains champs car « tous les mandats ne jouissent pas de la même attractivité » (source : extrait d'entretien). Différentes raisons sont évoquées. Selon nos enquêté-e-s, les mandats peu attractifs sont aussi « vus comme hyper techniques [...] Tous ceux qui pourraient être intéressés s'en dessaisissent au profit de l'expert » (source : extrait d'entretien). Ces mandats semblent aussi être méconnus du public concerné. C'est particulièrement le cas des mandats du champ de la formation professionnelle qui sont à la fois considérés comme étant très techniques et dont les missions sont finalement peu connues des mandaté-e-s.

« Y'a des mandats qui sont méconnus mais qui sont pourtant très utiles et pour lesquels il n'y a pas beaucoup de candidatures [...] Par exemple pour la formation professionnelle, ça se bouscule pas au portillon » (source : extrait d'entretien).

D'autres mandats, comme le CESER, bénéficient d'un niveau d'attractivité plus élevé car ils sont notamment valorisés par l'institution, l'organisation syndicale mais aussi les autres mandaté-e-s

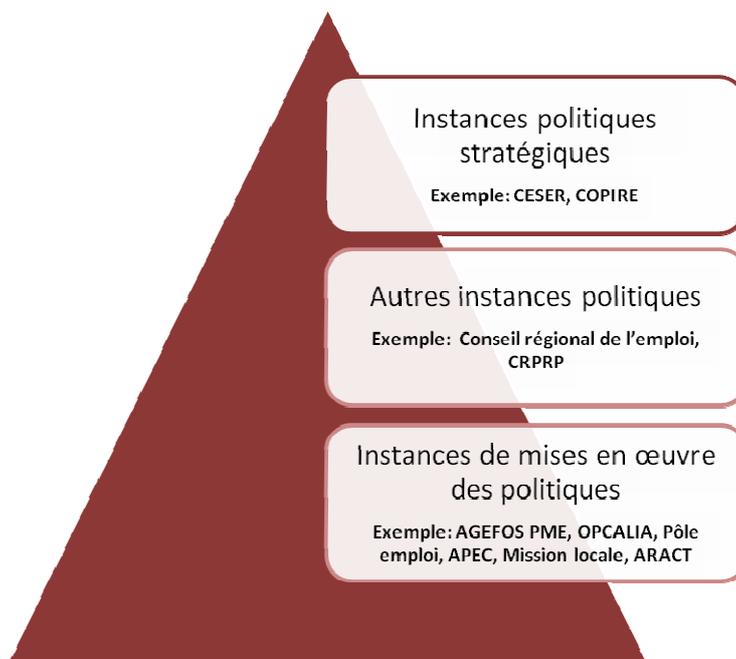
- **Imagerie liée au mandat, à l'instance : la place particulière du CESER**

Comme évoqué à de nombreuses reprises dans cette partie, le CESER occupe une place particulière dans la hiérarchie des mandats interprofessionnels régionaux.

Selon nos enquêté-e-s, il s'agit d'un « lieux d'influence » et « de prestige » qui bénéficie d'« une image » valorisante et dont le niveau de connaissance et de compétences techniques doivent être « irréprochables ».

Par rapport aux discours et aux récits d'expérience des mandaté-e-s, nous avons construit une typologie des mandats permettant de les différencier et de les hiérarchiser selon les différents critères évoqués ci-dessus.

FIGURE 1 : HIERARCHISATION DES MANDATS



## 2.3 LES CHAMPS DES MANDATS

Aux vues des éléments fournis par l'annuaire de l'URI CFDT et des déclarations des mandaté-e-s lors de l'enquête quantitative (par questionnaire), il est possible d'établir une liste des grandes thématiques de mandats.

TABLEAU 3 : LES DIFFERENTS CHAMPS DES MANDATS INTERPROFESSIONNELS CORRELES AU NOMBRE DES ADHERENT-E-S ET DES MANDATE-E-S ENQUETE-E-S

Champ	Adhérent-e-s		Mandaté-e-s enquêté-e-s	
	<i>Source : URI MP (chiffres mai 2011)</i>		<i>Source : Enquête par questionnaire</i>	
	En Eff.	En %	En Eff.	En %
Protection sociale	181	38	46	43,4
Juridique	147	30,9	10	9,4
Emploi – Insertion - Travail	42	8,8	10	9,4
Santé, Santé au travail	33	6,9	8	7,5
Logement	18	3,8	5	4,7
Formation professionnelle	15	3,2	7	6,6
Economie, social, sociétal	13	2,7	6	5,7
Enseignement - recherche	10	2,1	5	4,7
Handicap	4	0,8	2	1,9
Prévoyance, assurance, retraite	4	0,8	4	3,8
Aménagement du territoire	3	0,6		0
Consommation		0,0	1	0,9
Environnement	3	0,6		0
Fonction publique		0	1	0,9
Lutte contre les discriminations	1	0,2		0
Non réponse	2	0,4%	1	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>476</b>	<b>100</b>	<b>106</b>	<b>100</b>

A NOTER: En raison du cumul des mandats, certains mandaté-e-s siègent dans plusieurs organismes de champs divers.

Au sein de ces champs, diverses instances existent. Les tableaux ci-dessous répertorient les différentes instances où sièges les mandaté-e-s enquêté-e-s selon la thématique concernée et selon les propos recueillis de l'enquête quantitative (par questionnaire) et l'enquête qualitative (par entretiens semi-directifs)

TABLEAU 4: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTÉES AU SEIN DE LA PROTECTION SOCIALE

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
Conseils d'administration CRAM et CPAM, Caisses Primaires d' Assurance	15
Conseil d'administration des CAF, Caisse d' Allocation Familiale	9
CNAF	1
URSSAF : union de recouvrement des cotisations sociales	2
CARSAT, Commission Régionale d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail	2
UGEAM (Union pour la Gestion des Etablissements de l'Assurance Maladie)	2
UNEDIC	1
CGOS	1
ARRCO	1
AGIRC	1
GPS (Groupes paritaires de protection sociale)	1
Prévoyance, ASS. retraite	1

TABLEAU 5: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTÉES AU SEIN DU JURIDIQUE

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
Conseils des prud'hommes	5
Conseillers des salariés	3
Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale	2
Instances et institutions de gestion des conflits - Défenseur syndical	1
Réfèrent juridique public	1
Tribunal du Contentieux et de l'Incapacité	1
Tribunal de Commerce	1
Conseiller juridique sur le droit de la consommation	1

TABLEAU 6: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTÉES AU SEIN DE LA THEMATIQUE EMPLOI ET TRAVAIL

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
Apec (Association pour l'emploi des cadres)	2
Pôle emploi	1
CCRRDT (Conseil Consultatif Régional pour la Recherche et le Développement Technologique)	1
CPL : Commission paritaire locale	1
CRE (Comité Régional de l'Emploi) et Instances Paritaires Régionales et Territoriales pour l'Emploi (IPR et ITR)	1
DRJSCS (Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports et de la Cohésion Sociale)	1
IPR et ITR - Instances Paritaires Régionales et Territoriales pour l'Emploi	1
COPIRE : Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi	1
CARIF OREF : Observatoire régional de l'emploi et de la formation	1

TABLEAU 7: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTÉES AU SEIN DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé)	2
OPCALIA ( OPCA interbranches interprofessionnel régional )	2
FONGECIF	2
OPACIF (Organisme paritaire de gestion du congé individuel de formation)	1
Agefos PME (niveau national)	1
CPNFP (comité paritaire National pour la Formation Professionnelle)	1
Fongefor (Fonds de Gestion paritaire de la Formation professionnelle continue)	1
FPSPP (Fonds Paritaire de Sécurisation des parcours Professionnels)	1
ARFP (Association Régionale pour la Formation Professionnelle )	1
CARIF (Centre d'Administration et de Ressources de l'Information sur la Formation)	1

TABLEAU 8: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTÉES AU SEIN DES THÉMATIQUES EDUCATION, ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET RECHERCHE

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
Institut Régional du Travail	3
Université, IUT (Conseil d'administration)	1
CFA – Lycées professionnels (conseils)	1
CAEN (Conseil Académique de l' Education Nationale)	1
Conseil pédagogique régional (CPR)	1

TABLEAU 9: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTÉES AU SEIN DE LA THÉMATIQUE INSERTION

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
CDI : Conseil départemental d'insertion	1
CDIAE : Conseil départemental d'insertion par l'activité économique	1
CLI : Commission locale d'insertion	1
Programme local d'insertion (PLIE)	1

TABLEAU 10: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTÉES AU SEIN DU CHAMP DE LA SANTE AU TRAVAIL ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
CTR : Comité Techniques Régionaux des branches professionnelles	4
ARACT : Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail	1
ORST : Observatoire régional de la santé au travail	1
CRPRP : Comité régional de prévention des risques professionnels	1
CRAT- MP (Commission Régionale des Accidents du Travail et des Maladies	1
Comité régional de la prévention des risques professionnels	1
COTOREP : Commission technique d'orientation et de réparation professionnelle	1
ORST (Observatoire Régional de Santé au Travail )	1
Comité régional de la médecine du travail	1
Commission régionale d'inaptitude au travail	1

TABLEAU 11: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTEES DANS LE CHAMP DE LA SANTE

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
CARSAT (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail)	1
ARS : Agence régionale de Santé	1
Commission sociale Premalliance	1

TABLEAU 12: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTEES DANS LE CHAMP ECONOMIQUE, SOCIAL ET SOCIETAL

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
CESER : Conseil Economique Social et Environnemental régional	1
CRIES MP : (Comité Régional pour l'Information Economique et Sociale)	1

TABLEAU 13: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTEES DANS LE CHAMP DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL ET DE L'ECONOMIE LOCALE

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
CD : Conseil de développement	1
CBE : Comité de bassin d'emploi	1

TABLEAU 14: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTEES DANS LE CHAMP DU HANDICAP

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
CCREFP Handicapé (Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle)	1
MDPH (ex cotorep) Maison départementale des personnes handicapées	1
PDITH (Programme départemental d'insertion des travailleurs handicapés)	1
Cap Emploi	1
ANFH et FIPHFP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique)	1

TABLEAU 15: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTEES DANS LE CHAMPS DU LOGEMENT ET DE L'HABITAT

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
Comité Régional de l'Habitat (CRH)	1
Organismes gérant le 1% logement et les logements sociaux (Office des HLM)	5

TABLEAU 16: LES DIFFERENTES INSTANCES REPRESENTEES AU SEIN DE LA THEMATIQUE CONSOMMATION

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
Comité Régional de l'Habitat (CRH)	1
ASSECO <sup>17</sup>	1

TABLEAU 17: LES DIFFERENTES INSTANCES DE CONSULTATION DES POUVOIRS PUBLICS

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
Comité Consultatif régional de l'égalité femmes - hommes	1
Commission de négociation dans le secteur de l'agriculture	1

TABLEAU 18: LES DIFFERENTES INSTITUTIONS CONSULAIRES

<b>Instances</b>	<b>Nombre de mandats occupés par les mandaté-e-s enquêté-e-s</b>
Chambres consulaires	1
FAFIH Tribunal du contentieux (section agricole)	1
Hôtellerie	1

A ces instances, se rajoute d'autres lieux d'organisation du dialogue social qui sont plus difficiles à repérer comme par exemple la création d'une commission paritaire locale au sein de l'artisanat du Tarn mais également la création d'une commission paritaire locale sur la question du travail dominical dans le Gers.

On remarque ainsi que le volume de sollicitations et d'engagements est très important ce qui finit par devenir un problème pour des organisations affaiblies, à la recherche d'une relève

<sup>17</sup> L'ASSociation Études et COnsommation (ASSECO) est l'association de consommateurs créée par la CFDT.

militante. Il apparaît également pertinent de s'interroger sur le rapport entre le coût de ces représentations et le profit tiré par l'organisation syndicale.

D'autant que des dérives sont possibles : places laissées vides, absentéisme, mandatés laissés à leur compte faute de confrontations, mandatés devenant des « petits notables », tentations financières, etc.

On peut s'interroger par ailleurs sur le poids de la charge de ces mandats pour les organisations syndicales. Ces mandats représentent du temps et de l'énergie militante. Aux temps de réunions, variables d'un type de mandat à un autre, faut y ajouter leur préparation, la prise de connaissance des dossiers, les discussions en amont et en aval avec les responsables de l'organisation syndicale.

### 3. PORTRAIT DES MANDATE-E-S INTERPROFESSIONNEL-LE-S CFDT EN MIDI-PYRENEES

---

L'exploitation statistique de l'enquête par questionnaire et du fichier des adhérents fait ressortir quelques caractéristiques qui permettent de dessiner le profil type du mandaté.

- **Une majorité d'hommes**

D'après l'annuaire de l'URI, les hommes représentent 66.2% des mandatés désignatifs interprofessionnels. Alors que les femmes sont légèrement plus nombreuses parmi les adhérents CFDT en Midi-Pyrénées puisqu'elle représente 50.3 % de cette population. Les femmes auraient donc plus de difficulté à siéger sur un mandat interprofessionnel.

Plusieurs hypothèses peuvent être avancées. Tout d'abord, nous savons que, dans notre société, les femmes peinent à accéder aux postes à responsabilités que ce soit dans le monde du travail, syndical ou politique. C'est ce que les sociologues nomment le fameux « plafond de verre » qui désigne l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui peuvent rendre compte d'une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations publiques, les entreprises mais aussi les associations ou les organisations syndicales. Ces obstacles sont la conséquence des stéréotypes de sexe associés aux compétences et qualités dites masculines et féminines mais aussi des difficultés pour les femmes d'intégrer les « bons » réseaux. Or, nous savons que le fait d'être désigné sur un mandat nécessite d'avoir en amont été repéré par l'organisation syndicale comme étant un « haut potentiel militant » (notamment pour les mandats les plus prestigieux). D'après nos résultats, les femmes peineraient donc à être visibilisées pour siéger sur des mandats interprofessionnels.

De plus, les mandats entraînent de nombreuses activités chronophages. Il est donc nécessaire de pouvoir se dégager du temps. Or, l'articulation des temps de vie familiale et professionnelle pèse encore sur les femmes. En effet, même si les comportements des jeunes pères commencent à se modifier, les femmes assument encore en grande partie les tâches domestiques, les activités liées à l'éducation des enfants ou la prise en charge d'un parent âgé dépendant. Les études leur attribuent ainsi généralement 80% du travail domestique et familial.

TABLEAU 19 : NOMBRE D'ADHERENTS ET DE MANDATES CFDT SELON LE SEXE

	Adhérent-e-s		Mandaté-e-s		Mandaté-e-s enquêté-e-s	
	Source : URI MP (chiffres mai 2011)		Source : Exploitation annuaire mandatés URI		Source : Enquête par questionnaire	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
<b>Hommes</b>	9889	49,7	274	<b>66,2</b>	58	62,4
<b>Femmes</b>	10008	<b>50,3</b>	134	32,4	35	37,6
<b>Non réponse</b>	-	-	5	1,4	-	-
<b>TOTAL</b>	19897	100	413	100	93	100

- **Une division sexuelle du travail militant**

On peut aussi constater une surreprésentation des femmes dans le domaine de la protection sociale (mandats CAF, CPAM).

Toutefois, l'égalité femmes-hommes au niveau de la répartition des mandaté-e-s est un enjeu affiché et travaillé.

*« S'il a une multitude de candidatures, il y a des critères qui sont de droit dans nos statuts, c'est-à-dire il y a des règles de mixité [...] Là je suis en train de faire un appel à candidatures pour deux membres du CESER, déjà de fait ce sera deux femmes, on ne laisse pas le choix aux hommes. C'est peut-être dur mais nous sommes une organisation qui prône la mixité, nous avons une délégation déséquilibrée donc de fait ce sera deux femmes » (source : extrait d'entretien).*

*« Au moment du montage des listes, j'ai été mise en position éligible parce qu'il leur fallait une femme » (source : extrait d'entretien).*

- **Une population Haute-Garonnaise.**

D'après l'annuaire des mandaté-e-s de l'URI, 27.8% des mandaté-e-s résident en Haute-Garonne. Ceci peut s'expliquer par le fait que le siège de l'URI se trouve à Toulouse comme pour la plupart des instances mandantes. Il est par conséquent plus aisé pour l'organisation d'identifier et de mandater des militants résidant dans le département de la Haute-Garonne. Le bassin d'emploi est également plus dense dans ce département ce qui augmente le nombre de salarié-e-s mais aussi d'adhérent-e-s (41.9% des adhérent-e-s résident en Haute-Garonne).

TABLEAU 20 : NOMBRE D'ADHERENTS ET DE MANDATES CFDT SELON LE DEPARTEMENT DE RESIDENCE

	Adhérent-e-s		Mandaté-e-s		Mandaté-e-s enquêté-e-s	
	<i>Source : URI MP (chiffres mai 2011)</i>		<i>Source : Exploitation annuaire mandatés URI</i>		<i>Source : Enquête par questionnaire</i>	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
ARIEGE	298	1,5%	11	2,7%	1	1,1%
AVEYRON	2150	10,8%	51	12,3%	10	10,8%
GERS	887	4,5%	20	4,8%	5	5,4%
HAUTE-GARONNE	8330	<b>41,9%</b>	115	<b>27,8%</b>	36	<b>38,7%</b>
HAUTES-PYRENEES	2898	14,6%	44	10,7%	15	16,1%
LOT	1217	6,1%	47	11,4%	6	6,5%
TARN	2997	<b>15,1%</b>	84	<b>20,3%</b>	12	<b>12,9%</b>
TARN ET GARONNE	1120	5,6%	37	9,0%	6	6,5%
Autres départements (Hors MP)			4	1,0%	1	1,1%
Non réponse					1	1,1%
<b>TOTAL</b>	19897	100%	413	100%	93	100%

- **Une population des mandaté-e-s interprofessionnel-le-s vieillissante**

Contrairement aux adhérent-e-s CFDT qui sont principalement âgé-e-s entre 30 et 60 ans (dont 29% ont entre 50 et 59 ans), 72.1% des mandaté-e-s enquêté-e-s ont entre 50 et 64 ans. La majorité d'entre eux/elles se situe dans la tranche d'âge des 50-59 ans.

L'âge médian du mandaté type (56 ans) pose la question du renouvellement des générations

Cette information est à mettre en relation avec les exigences liées à l'exercice d'un mandat, qui nécessite notamment la nécessité de pouvoir dégager du temps. Les individus plus âgés sont généralement retraités ou proche de la retraite et n'ont plus d'enfants à charge ce qui leur dégage plus de temps.

TABLEAU 21 : NOMBRE D'ADHERENTS ET DE MANDATES CFDT SELON LA TRANCHE D'AGE

Tranche d'âge	Adhérent-e-s		Mandaté-e-s enquêté-e-s	
	<i>Source : URI MP (chiffres mai 2011)</i>		<i>Source : Enquête par questionnaire</i>	
	Effectifs	%	Effectifs	%
<b>15 - 24 ans</b>	190	1	-	-
<b>25 - 29 ans</b>	603	3	-	-
<b>30 - 39 ans</b>	3192	<b>16</b>	2	2,2
<b>40 - 49 ans</b>	5182	<b>26</b>	18	19,4
<b>50 - 59 ans</b>	5779	<b>29</b>	46	<b>49,5</b>
<b>60 - 64 ans</b>	1186	6	21	<b>22,6</b>
<b>65 ans et plus</b>	787	4	5	<b>5,4</b>
<b>Non réponse</b>	2978	15	1	1,1
<b>TOTAL</b>	19897	100	93	100

TABLEAU 22 : REPARTITION DES ENQUETE-E-S SELON L'AGE ET LE SEXE

		Non Réponse		Moins de 50 ans		50 - 59 ans		60 ans et plus		Total
		Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	
Masculin	Effectif	1	100	10	50	27	58,7	20	75,9	58
	%	1,7		<b>17,2</b>		<b>46,5</b>		<b>34,4</b>		100
Féminin	Effectif	0	0	10	50	19	41,3	6	22,8	35
	%	0		<b>27,8</b>		<b>52,9</b>		<b>16,7</b>		100
<b>TOTAL</b>	Effectif	1	100	20	100	46	100	26	100	96
	%	1		20,8		47,7		27,3		100

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que, parmi les hommes, 80,9% ont plus de 50 ans contre 69,6% pour les femmes. Tandis qu'il y a parité parmi les mandaté-e-s de moins de 50 ans. On peut donc supposer que la population des mandaté-e-s se féminise progressivement.

- **Une inégale diversification professionnelle : majorité de cadres**

Le « mandaté type » exerce une activité professionnelle. Les retraité-e-s représentent plus d'un quart des répondants (29%) et les cadres constituent plus du quart des répondant-e-s (29%)

Parmi ceux et celles qui ont une activité professionnelle, 55 travaillent à temps plein (79,7%) contre 14 à temps partiel (20,3%). Parmi ces dernier-ère-s, 11 sont des femmes.

TABLEAU 23: REPARTITION DES MANDATE-E-S ENQUETE-E-S SELON LEUR CATEGORIE PROFESSIONNELLE

Quelle est votre catégorie professionnelle ?	Effectif	%
Employé-e non qualifié-e	5	5,4
Employé-e qualifié-e	15	16,1
Ouvrier-ère qualifié-e	10	10,8
Agent de maîtrise	6	6,5
Profession intermédiaire	4	4,3
Cadre	27	<b>29,0</b>
Non réponse	26	<b>28,0</b>
Total	93	100,0

Les secteurs d'activités les plus représentés sont ceux de la santé et de l'action sociale (12 personnes soit 12,9% des enquêté-e-s), du transport et de l'équipement (8 personnes soit 8,6%) et de la métallurgie (8 personnes soit 8,6%).

TABLEAU 24: TYPE DE PROFESSION DES ENQUETE-E-S

Quelle est votre profession?	Effectif	%
Professions intermédiaires de la santé et du travail social	13	14,0
Professions intermédiaires administratives et commerciales	6	6,5
Techniciens	12	12,9
Contremaîtres, agent de maîtrise	1	1,1
Employés civils et agents de service	8	8,6
Employés administratif et de commerce	6	6,5
Personnel des services direct aux particuliers	1	1,1
Ouvriers qualifiés	3	3,2
Ouvriers agricoles	2	2,2
Artisans et commerçants	1	1,1
Cadres administratifs et commerciaux	9	9,7
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise	4	4,3
Professeurs des écoles et assimilés	1	1,1
Pas de réponse	26	28,0
Total	93	100,0

- **Une sur-représentation du secteur privé**

Parmi ceux et celles qui ont une activité professionnelle, 40 travaillent dans un établissement relevant du privé (70,1%) contre 20 dans le secteur public (29,9%).

TABLEAU 25: REPARTITION DES REpondant-E-S SELON LE STATUT DE L'ETABLISSEMENT PROFESSIONNEL

Votre établissement relève-t-il du privé ou du public ?	Effectif	%
Du privé	47	<b>50,5</b>
Du public	20	21,5
Non réponse	26	28,0
Total	93	100,0

- **Le mandaté type a suivi des études supérieures.**

La majorité des enquêté-e-s (soit 74.2%) a un niveau d'étude supérieur au Bac. 53.8% d'entre eux/elles a obtenu un diplôme égal ou supérieur à un Bac+2.

L'ensemble des mandaté-e-s dispose d'un niveau élevé de formation initiale

Ce haut niveau de formation n'est-il pas un premier indice de la «*professionnalisation*» de ces fonctions politiques ?

TABLEAU 26: NIVEAU DE DIPLOME DES ENQUETE-E-S

Quel est votre niveau de diplôme le plus élevé ?	Effectifs	%
BEPC	4	4,3
CAP, BEP	15	16,1
BAC ou équivalent	19	<b>20,4</b>
BAC+2 ou équivalent	24	<b>25,8</b>
BAC+3 ou plus	26	<b>28,0</b>
Non réponse	5	5,4
Total	93	100,0

- **Le cumul avec divers mandats**

48.4 % des enquêté-e-s siègent dans un ou plusieurs mandat-s électif-s en complément de leur-s mandat-s désignatif-s interprofessionnel-s. Le mandaté type cumule des mandats désignatifs avec des mandats électifs.

TABLEAU 27 : NOMBRE D'ENQUETE-E-S AYANT UN MANDAT ELECTIFS

Actuellement, avez-vous un ou des mandat-s électif-s (DP, CE, CAP, CTE ...)?	Effectifs	%
Oui	45	48,4
Non	45	48,4
Non réponse	3	3,2
Total	93	100,0

Il s'agit principalement de mandats de Délégué du Personnel car 23.7% des mandaté-e-s interprofessionnel-le-s occupent également un mandat électif de ce type. (cf. tableau ci-dessous)

TABLEAU 28: TYPE DE MANDATS ELECTIFS OCCUPE PAR LES ENQUETE-E-S

	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>DP</b>	22	23,7
<b>CE</b>	12	12,9
<b>CHSCT</b>	11	11,8
<b>CAP, CAPD</b>	9	9,7
<b>DS</b>	8	8,6
<b>CTE</b>	1	1,1

Les mandats désignatifs exercent également de nombreuses responsabilités parmi les différents niveaux de l'organe syndical : au sein des syndicats (39.8% des enquêté-e-s), des Unions départementales (25.8%), de l'Union Régionale (20.4%) mais aussi dans les fédérations professionnelles et les unions locales.

TABLEAU 29: TYPE DE RESPONSABILITE SYNDICALE PRISE PAR LES ENQUETE-E-S

	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
<b>Syndicat/ UPR</b>	37	39,8
<b>Fédération</b>	3	3,2
<b>Union locale</b>	6	6,5
<b>Union départementale</b>	24	25,8
<b>Union Régionale Interprofessionnelle</b>	19	20,4
<b>Autre responsabilité</b>	5	5,4

## PARTIE 2 – ETRE MANDATÉ-E INTERPROFESSIONNEL-LE

---

Cette deuxième partie décrit d'une part les mécanismes de fabrication des parcours des mandaté-e-s : de l'engagement initial à une prise de responsabilité (dans l'entreprise puis dans l'interprofessionnel) et d'autre part les conditions d'exercice du mandat. Cette approche permet d'articuler les dimensions biographiques (cf partie 1 : profil type des mandaté-e-s) et les dimensions organisationnelles relatives à la gestion des ressources militantes et aux caractéristiques de l'activité de mandaté-e-s.

### 1 - LES PARCOURS DES MILITANT-E-S

---

Les entretiens avec les mandaté-e-s révèlent une grande diversité des situations de parcours professionnels et syndicaux, selon le secteur d'activité, le profil des mandaté-e-s et le type de mandats.

Pour autant, le volet qualitatif de l'étude, qui prolongeait le volet quantitatif, a permis d'identifier certains éléments qui interviennent dans la dynamique des parcours des mandaté-e-s. Celle-ci combine des processus qui se jouent à deux niveaux :

- les modalités d'entrée dans le syndicalisme,
- la gestion des parcours et des compétences professionnelles et syndicales.

Avant de rendre compte de ces mécanismes, posons d'emblée ce qui s'impose comme le point de départ : l'entrée dans le syndicalisme.

---

#### 1.1 LES MODALITES D'ENTREE DANS LE SYNDICALISME

---

38.7% des enquêté-e-s ont adhéré à la CFDT avant 1981 ce qui corrobore avec l'hypothèse (énoncée dans la partie 1) selon laquelle la population des mandaté-e-s interprofessionnel-le-s est aujourd'hui vieillissante. A cela s'ajoute la nécessité pour les responsables syndicaux de mandater des militants ayant une expérience importante dans le monde syndical.

TABLEAU 30: ANNEE D'ADHESION A LA CFDT DES REpondant-e-s

En quelle année, avez-vous adhéré à la CFDT ?	Effectifs	%
Pas d'information	3	3,2
Avant 1981	36	<b>38,7</b>
entre 1982 et 1995	21	<b>22,6</b>
entre 1996 et 2002	21	<b>22,6</b>
entre 2003 et 2006	6	6,5
entre 2007 et 2009	5	5,4
depuis 2009	1	1,1
TOTAL	93	100

Chaque récit semble avoir sa propre singularité, en particulier concernant les conditions de la prise de responsabilités et les formes d'exercice des mandats dans la durée. Lorsque l'on s'intéresse aux motifs qui poussent à l'engagement, plusieurs éléments peuvent être repérés mais ils touchent essentiellement à une adhésion à caractère plutôt collectif (Guillaume, 2006). L'expérience d'une adhésion pour motif individuel (conflits ou événements dans l'entreprise dans leur entreprise) (Abdelnour et al., 2009, Beaujolin- Bellet, 2010) est très rarement énoncée dans notre enquête.

On peut d'abord souligner le rôle de la socialisation familial (Guillaume, Pochic, 2009). Pour les héritiers de cette socialisation syndicale, l'engagement à la CFDT paraît « normal » et « naturel ». Il s'agit d'une forme de contrainte morale.

*« Mon parcours syndical, je dirai qu'il commence dès le berceau [...] donc pour moi c'était évident que j'allais intégrer la CFDT comme organisation syndicale lorsque j'allais être grand. » (Source : Extrait d'entretien)*

L'engagement syndical se construit aussi au fil des interactions sociales avec des militant-e-s de proximité (Duriez, Savicki, 2003).

*« Je connaissais très bien le secrétaire départemental qui était un voisin et un ami d'enfance. [...] Je suis rentré à la CFDT par délégation de confiance. Je connaissais des gens avec qui j'étais à l'aise qui étaient à la CFDT. Donc je me suis dit « s'il est à l'aise, je devrais l'être puisque je partage ses idées » (Source : Extrait d'entretien)*

9,7% des personnes enquêtées ont indiqué s'être engagées syndicalement en raison de relations privilégiées avec des collègues proches, des élu-e-s, des militant-e-s, .... Des salarié-e-s sont devenus adhérents à la CFDT dans des lieux où sa présence syndicale était forte et où le collectif militant était perçu comme accueillant.

*« J'aurai pu aller ailleurs qu'à la CFDT. Honnêtement j'aurai pu faire un autre choix. Après, c'est les gens qu'on a autour qui font qu'on va rejoindre ce syndicat plutôt qu'un autre ! » (Source : Extrait d'entretien)*

L'adhésion pour motif idéologique, attachée au registre des convictions est aussi mentionnée. Des auteur-e-s expliquent que, lorsqu'ils sont questionnés sur les raisons de leur choix pour la CFDT, la plupart des militant-e-s évoquent plutôt « des représentations déterminées de l'action syndicale, articulées à des valeurs et aux positionnements qui leur sont liés. » (Barthelemy, Dargent, Hilal, Rey, 2009, p.143) D'ailleurs, 15 de nos enquêté-e-s citent les « convictions et l'idéologie » comme raison principale d'adhésion et 22 enquêté-e-s font référence aux valeurs portées par la CFDT.

*« J'ai choisi la CFDT parce qu'elle défend des valeurs qui sont miennes comme des valeurs de démocratie, d'équité et de progrès » (Source : Extrait d'entretien)*

L'adhésion vient également du sentiment à la fois de légitimité et d'efficacité de l'action menée par le syndicat. 9 personnes enquêtées ont adhéré en raison de la présence active du syndicat sur le lieu du travail et 12 personnes enquêtées ont reconnu l'utilité du syndicat sur le lieu de travail.

---

## 1.2 LE PASSAGE DE L'ADHESION AU MILITANTISME

---

Comme stipulé dans l'introduction de ce rapport, les mandaté-e-s ne sont pas de simples adhérent-e-s. Il s'agit de militant-e-s ayant un long parcours syndical : ce sont des syndicalistes qui investissent tout le champ de leur mandat et peuvent en assumer les aspects conflictuels. Ils sont porteurs d'une méthodologie et d'une vision de la CFDT (valeurs et philosophie). Ils font en général le choix de cet engagement par conviction (volonté de représenter la CFDT, expériences personnelles et professionnelles,...).

Selon Cécile Guillaume (2006), les mandaté-e-s bénéficient d'une ancienneté importante dans l'entreprise et d'une autorité reconnue qui les protège du « risque de carrière » induit par la prise de mandat. Ce sont aussi des individus qui « sortent du lot » de par leur charisme, leur forte personnalité et leur implication dans l'entreprise et la société.

- **La dimension utilitaire de l'engagement sur un mandat**

De l'adhérent jusqu'au militant, porteur d'un mandat de représentation parfois ingrat ou aux prises avec des situations plus ou moins difficiles, il est difficile de rendre compte d'une gradation des engagements. De plus, ce n'était pas l'objectif de cette recherche. Mais dans de nombreux entretiens, les mandaté-e-s ont fait référence à la fois à dimension utilitaire de leurs mandats et de leurs engagements. Ce constat ne conduit nullement à ignorer d'autres dimensions de l'engagement syndical.

S'engager sur un mandat peut signifier plusieurs démarches :

- s'abstraire des oppositions de la base pour promouvoir des valeurs de degré supérieur :

*« Les lieux de mandats interprofessionnels sont l'occasion de rapports plus personnels, y compris avec des militants d'autres syndicats, susceptibles d'atténuer les divergences, d'autant plus qu'ils sont détachés des rapports directs avec l'entreprise ». (Source : Extrait d'entretien)*

- prendre position dans le champ pour y faire prévaloir sa propre vision – celle de la CFDT -.

Les deux options ne sont pas contradictoires, elles peuvent être déployées par les mêmes, la première dans l'interaction avec les autres, la seconde dans les rapports de forces internes.

La notion de « service » est souvent retenue pour rendre compte de son engagement dans un mandat, en rapport avec des pratiques (conseils ou autres) susceptibles de percevoir les enjeux de demain ou de répondre aux problèmes des usagers :

*« Etre mandaté à la CPAM, c'est aussi rendre service aux usagers » (Source : Extrait d'entretien)*

Le travail des mandaté-e-s contribue également à la fabrication des politiques publiques (participation aux décisions, avis, etc.)

Le mandaté voit dans son engagement une source de développement personnel, un moyen d'étoffer ses propres connaissances pour la thématique, d'acquérir de nouvelles compétences et de suivre les évolutions de son domaine d'activité.

*« J'avais envie de découvrir une structure de l'intérieur » (Source : Extrait d'entretien)*

Il s'agit aussi de dépasser l'ennui et la monotonie de son métier et d'apporter des occasions de rencontres plus nombreuses que le syndicat professionnel. Nombre de personnes interrogées dans l'enquête font état de l'intérêt des rencontres que procure la fréquentation des diverses instances.

*« Dans l'interprofessionnel on ne traite pas que de ses problèmes » (Source : Extrait d'entretien)*

Cette dimension est diluée dans l'espace, ne restent que les problèmes communs qui font l'objet d'échanges. Sortir de l'isolement, relativiser les difficultés, prendre en considération ce qui touche tout le monde, avoir une meilleure visibilité des enjeux, tout cela participe de l'intérêt que représente une « sortie de l'entreprise ».

- **L'effet des cycles de vie**

Le rythme de la prise de mandat est très dépendant du vécu professionnel et du temps que le nouveau militant est prêt à donner à l'activité syndicale.

On peut repérer à travers un certain nombre d'entretiens les effets de cycle de vie sur les engagements syndicaux. Cette problématique est surtout forte dans le discours des femmes. L'arrivée d'un enfant, les charges familiales et domestiques obligent à modérer la participation et peuvent freiner un temps la prise de responsabilité.

- **Premiers mandats dans l'entreprise**

Les premiers mandats généralement tenus sont ceux d' élu au sein de l'entreprise. Près de 53% des personnes enquêtées ont eu comme premier mandat un mandat d' élu. Les responsabilités dans l'entreprise sont perçues par les mandate-e-s comme étant leurs premiers pas dans le syndicalisme. Elles sont considérées comme étant nécessaires pour « prendre ses marques » et « faire ses armes ». Il s'agit principalement de mandat de Délégué du Personnel (31 enquêté-e-s concerné-e-s)

TABLEAU 31: LES PREMIERS MANDATS A LA CFDT DES REpondant-e-s

Type de mandat	Effectif
DP	31
CE	14
DS	9
Conseiller prud'homal - Défenseur juridique	7
CHSCT	6
CAP - CAPD	3
CTP- CAP	3

*« Pendant 10-15 ans j'étais militant dans mon entreprise. J'ai commencé mon engagement syndical comme ça [...] j'ai évolué progressivement vers l'engagement interprofessionnel, ça a été long. » (Source : Extrait d'entretien)*

L'acceptation du premier mandat n'est pas anodine. Elle dépend en partie de sollicitations.

- **Les liens avec le réseau : l'effet sollicitation**

L'envie, sinon la vocation de militer, y compris dans une perspective interprofessionnelle, ne fait pas défaut parmi les enquêté-e-s. 40,9% nous ont signalé que le premier mandat répondait à une volonté personnelle.

« Je me suis portée volontaire quand on a cherché des candidats. L'appel à candidatures a été transféré à mon syndicat parce qu'il savait que j'étais intéressée » (Source : Extrait d'entretien)

La prise de mandat peut dépendre également de la cooptation ou de la sollicitation d'un ou des militants établis qui proposent de prendre un mandat. Pour 52.7% des enquêté-e-s, le premier mandat leur a été proposé par l'organisation syndicale CFDT

BLEAU 32: LES CONDITIONS DE LA PRISE EN RESPONSABILITE DU PREMIER MANDAT

Dans quelles conditions, avez-vous pris ce premier mandat ?	Effectif	%
Volonté personnelle	38	40,9
Proposition de la CFDT	49	52,7
Les deux : volonté personnelle et proposition de la CFDT	3	3,2
Non réponse	3	3,2
Total	93	100

Les institutions territoriales – Union Régionale et Unions Départementales - portent une grande responsabilité pour susciter l'élan des militant-e-s. 65,6 des mandatés interrogés ont répondu à un appel à candidature lancé par l'URI ou l'UD. Pour les mandats qui ne relèvent pas directement de la région, les UD ont une délégation et présentent les candidatures qui seront validées par le conseil de l'URI.

Les militant-e-s potentiels pour tenir un mandat sont repérés également au titre de la relation interpersonnelle qui va s'établir avec un militant CFDT. On fait appel à ses connaissances pour proposer un mandat. Cette sollicitation intervient également quand il n'y a pas de candidature sur certains mandats.

Un tiers a été sollicité par des membres du réseau syndical.

### 1.3 LA GESTION DES PARCOURS ET DES COMPETENCES SYNDICALES.

- **Du mandat d'entreprise au mandat interprofessionnel : un parcours initiatique gage de qualités et d'exigences.**

52.7% des enquêté-e-s ont débuté leur engagement syndical par un mandat électif au sein d'une entreprise

TABLEAU 33: TYPE DE PREMIER MANDAT OCCUPE

<b>Quel a été votre premier mandat? (type de mandat)</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Administrateur	38	40,9
Mandat électif	49	52,7
Mandat désignatif	3	3,2
Pas de réponse	3	3,2
Total	93	100

Si les mandats en entreprise (DP, DS) sont rapidement donnés aux jeunes militant-e-s, les mandats interprofessionnels font quant à eux l'objet d'une plus grande attention pour la sélection de son-sa représentant-e. Il s'agit presque pour le-a militant-e de faire ses preuves et de répondre à certaines exigences pour prétendre porter un mandat.

Des pré-requis et des exigences semblent conditionner le mandatement notamment à travers la reconnaissance d'un parcours syndical initiatique gage de qualités et d'exigences (du mandat d'entreprise au mandat interprofessionnel) Les mandaté-e-s deviennent progressivement les « experts » d'une question donnée.

Au regard de l'ensemble des éléments évoqués ci-dessus, nous sommes amenés à nous poser la question de la professionnalisation croissante des mandaté-e-s interprofessionnel-le-s. Assise-t-on à la naissance d'un syndicalisme d'expertise qui nécessiterait la fabrique de professionnel-le-s ? Les exigences sont identiques à celles requises pour les professionnel-le-s notamment en termes d'engagement, d'investissement et de charge mentale, d'organisation ou encore de formation. D'autant que ce parcours syndical se construit généralement un champ professionnel donné.

- **La construction d'un parcours syndical dans un champ professionnel donné**

Les militant-e-s ne sont généralement pas mandaté-e-s sur un mandat « au hasard ». Leur parcours syndical dépend généralement de leur champ professionnel. Les mandaté-e-s parlent de « synergie professionnelle » avec leurs mandats interprofessionnels.

*« Je suis dans le milieu médical. Je suis secrétaire médicale dans la santé au travail. Donc c'est vrai que ça m'intéresse. Je suis dans le même milieu que le mandat. » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Je venais aux rencontres de la santé au travail ici donc j'étais initiée à ces thèmes-là plus... Progressivement, j'ai été cooptée directement la CFDT pour occuper un mandat de façon officielle. » (Source : Extrait d'entretien)*

Leur activité professionnelle leur attribue une expertise dans le mandat car les activités de ce dernier mobilisent des savoirs et des compétences propres. Cette correspondance nous amène donc à nous poser de nouveau la question de la professionnalisation des mandats interprofessionnels.

En effet, nous assistons à un paradoxe entre le niveau de connaissances et d'expertise demandé aux mandaté-e-s et le refus des dirigeants syndicaux d'assimiler l'exercice des mandats à une activité professionnelle en tant que telle.

Cette valorisation du parcours professionnel et syndical dans le choix d'un mandaté soulève la question du renouvellement du militantisme. Il est important de rappeler le fait que l'avenir du mouvement syndical, au moins en France, est loin d'être assuré et les organisations syndicales auront à surmonter un certain nombre de difficultés : faible taux de syndicalisation, tendance au vieillissement, rotation sur les mandats, etc. L'objectif de renouvellement militant nécessite la mise en œuvre d'actions et de méthodes centrées autour des nouvelles formes de militantisme.

Comme le disent Lilian Mathieu et Sylvain Pattieu, (2007) « *les organisations qui cherchent généralement à accroître leurs effectifs ne sont pas toujours accueillantes pour celles et ceux qui y entrent* ». Il s'agit aussi de rompre avec la vision d'un militantisme total, qui coûte, en temps, en énergie, professionnellement parfois. Par rapport à l'évolution de la militance et au parcours syndical comme initiation et voie quasi tracée au mandatement, n'existent-ils pas des freins à l'engagement pour le mandat de la part de l'organisation et des mandatés eux-mêmes ?

## 2. L'EXPERIENCE DU MANDAT INTERPROFESSIONNEL

---

Nous souhaitons présenter dans cette partie les différentes étapes de la vie du mandat. Les résultats de l'enquête et les données disponibles conduisent à établir le constat selon lequel l'exercice des mandats interprofessionnels ne constitue pas un monde unique. Les mandats exercés sont très divers. Au sein même du groupe des mandaté-e-s enquêté-e-s, les expériences varient. Cette situation de diversité rend la question de l'accompagnement des mandaté-e-s par l'URI bien délicate et ne doit pas être occultée. Pour autant, la diversité ne paraît pas contradictoire avec l'apparition de traits caractéristiques qui se dégagent.

---

### 2.1 LES PREMIERS PAS DE MANDATE-E

---

Comme nous l'avons vu précédemment au sujet des premiers pas dans un mandat, on note une prééminence accordée au cadre de l'entreprise et donc au mandat électif. Cela n'a rien d'original car cette démarche semble correspondre à une logique d'apprentissage du militantisme. Elle n'en est pas moins reconnue positivement pour « *rester en contact avec le concret, le terrain* » (Extrait d'entretien). D'autant que c'est par cet investissement au niveau local et conformément à leurs attentes que la possibilité leur est donnée d'être désigné pour un mandat<sup>18</sup>.

- **La construction d'une représentation quasi personnelle de son mandat**

Quand on interroge les mandaté-e-s sur leurs vécus, on s'aperçoit d'abord que les mandats interprofessionnels sont parfois vus au départ avec appréhension. La dimension interprofessionnelle reste semble-t-il une terre inconnue du militantisme. S'y aventurer rassure beaucoup moins que le fait de s'investir dans le périmètre habituel de son entreprise.

---

#### Des missions peu explicitées au départ

---

Si des informations sont données sur le mandat et les missions de la structure les mandatés interviewés ont noté l'absence d'indication sur ce qui a à faire – les missions du mandaté – et ce que la CFDT veut y faire.

---

<sup>18</sup> Ce point sera traité dans la partie 3.

<p><b>Sentiment d'isolement :</b> 19.4% des mandatés se sentent isolés</p>
<p><b>Besoin d'échange et de partage :</b> 26.9% ne disposent pas ou peu de personnes ressources 18.3% souhaiteraient bénéficier de référents et d'un réseau pour échanger</p>

Il apparaît donc nécessaire de réaliser un descriptif détaillé des missions permettant de mieux appréhender ce que chacune des institutions attend des mandatés et le rôle que les mandatés y tenir lorsque. Il s'agit aussi de produire quelques «lignes directrices » sur la position de la CFDT par rapport à tel ou tel sujet. Le référent lorsqu'il existe permet de ce point de vue un accompagnement des mandatés.

De plus, l'opacité dans les critères de désignation pour remplir une fonction de mandaté-e et le manque d'objectivation des compétences requises pour occuper tel ou tel mandat brouillent la perception des militants pressentis qui ne savent guère sur quelle voie ils vont s'engager et selon quelles modalités. Ils craignent souvent d'être happés par le fonctionnement d'une institution, saturés par une activité extensible à souhait, débordés par des sollicitations tous azimuts.

Plus fondamentalement, ils constatent à leurs propres frais que militer au niveau départemental, régional, voire national est un engagement prenant et exigeant.

En l'absence d'une politique d'accompagnement, toutes ces réticences jouent à l'encontre de l'engagement.

En l'absence de définition explicite, les militants construisent leurs propres représentations des mandats. Pour ce faire, ils ne parlent pas de leur mandat en fonction d'une « fiche de mission » mais en comparaison à d'autres mandats. Ce qu'ils savent ou pensent savoir de tel ou tel mandat leur sert de référence.

On s'aperçoit que les mandaté-e-s interrogés ont des perceptions très personnelles des mandats bien avant leur prise de rôle. Ils font référence à des aptitudes et à des compétence transversales qui sont vus comme des critères ayant permis leur désignation

- la disponibilité : « *il faut quelqu'un qui puisse se libérer de contraintes professionnelles* » (Source : **Extrait d'entretien**)
- un militant : « *il faut quelqu'un en qui on peut avoir confiance, quelqu'un qui ne lâchera pas son mandat en cours de route* » (Source : **Extrait d'entretien**)
- des capacités de négociation et d'argumentation « *il faut quelqu'un qui sera capable d'être dans la concertation dans des lieux de divergences et de conflits* » (Source : **Extrait d'entretien**)
- un intérêt certain pour une thématique.

Si la légitimité interne reste quelque part accolée à la reconnaissance d'un certain type de militant, reste à définir ce qu'un mandaté interviewé appelle un « *bon militant, disponible et qui a un certain charisme* ».

- **Le temps de l'apprentissage du mandat**

Au niveau des exigences de départ, aucun parcours particulier n'est nécessaire pour être candidat-e. Il faut certes apprendre la vie de cette institution et comprendre ses arcanes, mais c'est l'expérience du mandat qui comptera.

« *C'est en étant mandaté que l'on apprend le mieux !* » (Source : **Extrait d'entretien**)

À leur entrée dans une instance, les mandaté-e-s semblent avoir manqué de repères sur les structures elles-mêmes et sur leurs missions, sur leur environnement : champ, rôle des partenaires et organisation administrative ... Ils découvrent un fonctionnement et les règles (dites et non dites) de cet espace militant. Il est cependant difficile pour les mandatés de se représenter l'organisation sur le plan de « son langage et des ses dimensions symboliques » (Guillaume, 2006) et cela d'autant plus qu'il a un déficit de socialisation militante et politique des nouveaux mandaté-e-s.

« *Au début, j'ai pataugé ... Ils parlaient tous en hébreu, par sigles. Je ne comprenais vraiment rien !* » (Source : **Extrait d'entretien**)

Le mandat exige des ressources pratiques et la maîtrise d'un « répertoire d'action collective ». Cécile Guillaume explique bien ce sentiment de « baptême du feu » par une surexposition des individus que l'on place dans des situations risquées (dossiers sensibles, très politiques, controversés...) sans qu'ils y aient été préparés (Guillaume, 2006, p.91)

Petit à petit, ils se familiarisent avec une organisation. Ils tiennent leur rôle de mandaté-e par l'adoption d'un vocabulaire spécifique et d'un cadre de référence commun. L'apprentissage est d'autant plus facile lorsque des formations ont lieu ou des tuilages sont envisagés.

Mais le temps, au service d'un répertoire d'action, semble également indispensable.

« *Les premières réunions étaient conflictuelles. Je pense qu'il y a certains membres du conseil qui ont essayé de me tester* » (Source : **Extrait d'entretien**)

« *Ma première réunion à la CPAM, c'était dur, très dur. Je n'ai pas aimé du tout être au CA car c'était houleux, très très houleux* » (Source : **Extrait d'entretien**)

« *Avant, j'étais vice-président de l'URSSAF (...). C'était donc de la protection sociale. Mais c'est quand même un métier nouveau pour moi. Il faut apprendre énormément de choses. Donc les premiers temps, ce n'est pas évident.* » (Source : **Extrait d'entretien**)

La plupart des nouveaux mandatés ont besoin de temps pour découvrir les conduites à adopter. D'après Cécile Guillaume, l'apprentissage du « métier » de militant nécessite une série d'épreuves successives composées « d'un lot d'échecs, d'angoisse, de frustration et de solitude. » (GUILLAUME, 2006)

Faute d'accompagnement, ils procèdent par mimétisme, demandent des conseils, observent les manières de faire et d'agir des autres mandaté-e-s. Ils construisent une identité syndicale – celle de mandaté-e interprofessionnel - en opposition/confrontation à d'autres.

Face à cette situation, une préparation des nouveaux entrants à l'exercice de leurs mandats est souhaitée. Les formes peuvent variées (tuilage, tutorat, formation,... ).

- **Prise de rôle et acquisition de savoir-faire spécifiques**

La prise de rôle de mandaté-e correspond à « l'acquisition d'un savoir-faire », «l'apprentissage des éléments indispensables à l'exercice du mandat. Ce dernier demande d'approfondir certains domaines dans lesquels des compétences plus spécialisées sont nécessaires « cela passe par un suivi de l'actualité, la recherche d'informations, ...». Tout cela facilite l'enracinement d'un « sentiment de compétence» qui va comprendre «l'incorporation d'une vision CFDT», bref d'un capital militant. Cette acquisition passe soit par l'intermédiaire d'une contrainte de départ ou par le militantisme au quotidien.

---

## 2.2 L'EXERCICE DES MANDATS INTERPROFESSIONNELS

---

La diversité des structures et des interlocuteurs, les différents niveaux d'intervention, les changements de l'action publique qui se traduisent par la mise en œuvre d'instruments et des viennent complexifier le travail des mandatés. Les missions des mandatés impliquent des niveaux d'expertise.

L'activité de mandaté est perçue comme un travail ; le vocabulaire choisi pour la décrire est très souvent emprunté à celui de l'activité professionnelle (« objectifs », « projets », « méthodes de travail », « résultats», « délais », « gérer »...) de plus en plus éloigné du registre du bénévolat (Guillaume, 2006).

- **Une diversification des activités**

- Les activités principales

Etre mandaté, c'est siéger dans des conseils ou commissions, participer à des réunions de travail. Cette participation nécessaire consiste à se documenter sur la thématique et à préparer les réunions en analysant les dossiers transmis préalablement par la structure. Le mandaté a pour mission de veiller à défendre les points de vue de la CFDT, à mettre en œuvre sa politique et à occuper une position d'observation permettant la transmission d'informations sur les évolutions perceptibles dans le champ en question. Il s'agira également de «rendre des comptes ».

- La place du politique

Dès qu'on interroge les mandaté-e-s sur leurs missions, ils (ou elles) parlent de l'objet même du mandat, la représentation. Le-la mandaté-e doit représenter et défendre un champ d'activité, mais aussi représenter son organisation et la promouvoir, échanger et négocier avec différents partenaires.

Représenter une organisation repose sur la capacité à exercer des responsabilités syndicales, c'est-à-dire à mettre en actes la défense des valeurs défendues par l'organisation et des intérêts communs de ses adhérents. IL s'agit donc de mettre en perspective les questions techniques ou financières par rapport à la dimension politique.

Dans ce contexte, le (ou la) mandaté-e doit

- être le porteur de valeurs et de messages propres à la CFDT en fonction des grands enjeux et des stratégies
- faire comprendre et approuver des lignes politiques définies par l'organisation dont il est un important vecteur de communication
- susciter des réflexions génératrices d'idées nouvelles, savoir expliquer les enjeux de la profession.

Or, les enquêté-e-s font part de questions sous-jacentes : représenter pour quoi faire ? Sur quoi ? Pourquoi et jusqu'où ?

En effet, la plupart d'entre eux(elles) ne bénéficie d'aucun accompagnement et manque d'informations et de formations sur la thématique du mandat.

- Différents types de postures

Les mandaté-e-s parlent également de la négociation et de la gestion. Cette distinction traditionnelle délimite des activités différentes. Deux types de postures sont adoptées par les mandatés. Dans la posture gestionnaire, les activités et savoirs relatifs aux aspects techniques,

financiers, juridiques prédominant. La posture de négociation implique des activités tournées vers le débat, la réflexion et recherche d'un accord.

On peut distinguer différentes fonctions pour un même mandat (certaines étant absentes ou plus importantes que d'autres en fonction des types de mandats):

- ⇒ la fonction d'information pour se documenter et préparer les dossiers et des interventions pertinentes ;
- ⇒ la fonction d'animation pour que des points de vue soient recensés et exprimés, tant en interne qu'en externe ;
- ⇒ la fonction de communication avec ses mandants et ses collègues élus, avec les collaborateurs de son organisation, avec les partenaires institutionnels ;
- ⇒ la fonction de négociation et d'argumentation (recherche de consensus) ;
- ⇒ la fonction de suivi et d'avis sur les dossiers (consultation)
- ⇒ la fonction de conseil ;
- ⇒ la fonction de décision soit pour contribuer à l'élaboration d'une proposition, soit pour infléchir une décision extérieure concernant l'intérêt des usagers ;
- ⇒ la fonction de définition, ou d'évaluation, d'une politique publique.

Ses interlocuteurs externes sont multiples et variés. Ce sont des partenaires publics ou privés auprès desquels il doit, soit faire connaître son organisation, soit défendre des positions et points de vue, soit négocier et définir des points d'accord.

- **Des activités de représentation incitant à produire des compétences techniques**

Quand on demande à un-e mandaté-e, s'il-elle se sent compétent-e ou encore efficace dans l'exercice du mandat, la réponse apportée à l'enquête quantitative est un oui dans 77,4% des cas. La réponse donnée dans l'enquête qualitative n'est pas un oui franc et massif.

*« Je fais ce que je peux et j'essaie de la faire bien ». (Source : Extrait d'entretien)*

*« Ça dépend sur certains sujets oui, sur d'autres moins » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Honnêtement je ne sais pas, je pense qu'il y a mieux que moi, des gens qui lisent plus, qui sont peut-être plus dans la curiosité des textes réglementaires, sur ce qui est aussi de porter la contradiction aux autres, je suis sûre qu'il y a des gens qui crient plus fort que moi, qui ont des qualités plus réactives mais après je pense qu'il y a pire que moi : les gens qui viennent pas ou qui portent une mauvaise image de leur organisation. » (Source : Extrait d'entretien)*

Exercer un mandat interprofessionnel au nom d'une organisation syndicale, c'est donc agir à la fois « au nom de » et « dans le cadre de », grâce à un arrangement subtil de compétences et de savoirs. Il s'agit non seulement de tenir à jour sa connaissance des positions de l'organisation, mais aussi d'être en mesure de consulter celle-ci pour obtenir des réponses aux

questions du moment. L'objectif est en effet d'émettre, au fil des travaux de l'instance, des avis cohérents avec la politique du syndicat sur le sujet.

Des savoirs pratiques viennent conforter ce savoir-faire. Ils concernent plusieurs registres : les techniques d'information, de communication et d'expression (prendre la parole, rédiger des déclarations, des notes, comptes rendus) ; les pratiques relationnelles du travail en réseau ou de la négociation ; les manières d'organiser son temps, son travail, la façon de prendre en compte ses expériences antérieures et de mener la réflexion.

L'enquête qualitative révèle pourtant quelques capacités/compétences qui s'avèrent être utiles pour être un-e mandaté-e efficace :

*Exemple de connaissances ou savoir-faire énoncés par les mandatés enquêtés*

- Maintenir des connaissances à jour par une veille documentaire
- Construire des dossiers
- S'approprier de l'information : dossiers, rapports, comptes financiers, budgets, tableaux de bord, Analyser des documents complexes
- Connaître l'environnement, les dispositifs du domaine concerné
- Repérer les enjeux
- Capitaliser les informations pour rendre l'action pertinente
- Traduire les orientations de son organisation en positions à défendre dans le fil des débats de l'instance
- Préparer un argumentaire pour défendre des positions ou combattre un projet
- écouter « *pour bien comprendre quelle est la position des autres et pouvoir repérer ce sur quoi il serait possible d'arriver à une décision parce que finalement en faisant un pas, on peut se rapprocher, ou en présentant les choses d'une certaine façon.* »
- dialoguer
- communiquer, informer des positions et des actions de sa structure,
- représenter sa structure dans un tissu institutionnel.
- revendiquer
- négocier
- construire des alliances

Si pour certain-e-s il apparaît important d'avoir un minimum de connaissances sur la thématique pour d'autres, il est possible de « *se débrouiller et d'apprendre sur le tas* » Cela peut même être un atout : « *pour moi un mandaté n'a pas forcément à connaître le sujet au départ. Et je dirai même que sur certains sujets il vaut mieux des personnes avec un regard extérieur que des personnes qui sont déjà des professionnels dans le domaine. Parce qu'un regard extérieur apporte toujours quelque chose de plus* » (Source : **Extrait d'entretien**)

Les mandatés mettent aussi en avant compétences relationnelles des qualités : écouter les autres, observer les attitudes, à dialoguer et être réactif lors des réunions. Déployer une stratégie réclame une bonne connaissance de l'environnement et un repérage des jeux d'acteurs ... Elle s'exprime dans des synergies à établir entre un terrain (une profession, un champ d'activité, un territoire), l'instance et l'organisation syndicale. Le mandataire doit pour cela savoir utiliser son réseau relationnel.

Pour contribuer aux missions d'une instance, les mandatés doivent parfois être dotés de compétences en rapport avec des domaines d'intervention plus spécialisés nécessitant des connaissances particulières en matière juridique, réglementaire, économique.

« *Le militantisme requiert du sérieux, du professionnalisme, des compétences techniques mais aussi du relationnelles.* » (GUILLAUME, 2006, p.59)

Les mandatés ne dissocient pas ce qu'ils font de ce qu'ils sont et mettent ainsi en avant des compétences syndicales. Ils n'abordent pas leurs compétences indépendamment de leur engagement et du sens qu'ils leur attribuent : « *Adhérer aux valeurs de la CFDT, à sa démarche* ». Connaître des valeurs représente, en tant que tel, une compétence. Ils se réfèrent en cela à des qualités fondatrices du militantisme.

L'exercice de responsabilités dans une instance (présidence, animation ou coordination de commissions, etc.) implique de maîtriser des compétences et activités particulières : élaborer un ordre du jour, organiser un débat ou une délibération, représenter l'instance, etc. Les enquêté-e-s concerné-e-s utilisent d'ailleurs un vocabulaire proche d'un professionnel du « management » pour définir la présidence d'une commission. Cela demande aussi une capacité à modérer ses propres positions syndicales, afin de contribuer à la production de compromis.

On note là une montée en professionnalité des mandatés qui expriment des exigences en termes d'outils, de formations et d'accompagnement de plus en plus fortes.« *En dépit du travail de l'organisation pour maintenir une approche dite « politique » des problèmes, les militants les plus récents s'engouffrent dans une approche plus technicienne reprochant parfois à l'organisation son manque de professionnalisme dans l'accompagnement et la formations des militants.* » (GUILLAUME, 2006, p.57)

Les figures extrêmes du militant et de l'expert, toujours présentes, incarnent les difficultés à élaborer le bon équilibre.

---

### 2.3 LES CONDITIONS D'EXERCICE DES MANDATS

---

Bien que ce ne soit pas directement l'objet de l'étude, nous abordons la question des conditions d'exercice des mandats car elle révèle des phénomènes qui ne sont pas sans rapport avec la question des parcours, notamment :

- Les contraintes objectives qui pèsent sur l'exercice des mandats,
- Le rôle clé que joue l'appui de la structure,
- Un appui différent qui traduit des différences de position des mandatés qui entraînent des différences de leur engagement.

- **Le mandat : une activité chronophage**

Les mandatés consacrent du temps à cette activité chronophage. 49 mandatés sur les 93 enquêtés consacrent entre 1 et 20 heures mensuelles pour leur mandat principal. 16 mandatés y consacrent plus de 21 heures mensuelles.

TABEAU 34 : NOMBRE D'HEURES MENSUELLES PAR MANDAT

En moyenne, combien d'heures mensuelles consacrez-vous à ce mandat principal	Effectif
de 1 à 10h	30
de 11 à 20h	19
de 21 à 30h	5
de 31 à 40h	2
de 41 à 50h	1
de 51 à 60h	2
de 61 à 80h	1
plus de 100 h	5
Ne sait pas	9
Pas de réponse	19
Total	93

*« Le mandat, ça mange beaucoup de temps ! C'est quand même une surcharge de travail » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Il me faudrait 2 heures par jour et tous les jours pour lire tous les documents qu'on nous envoie. » (Source : Extrait d'entretien)*

25 mandaté-e-s enquêté-e-s siègent au moins une fois par trimestre, 23 mandatés enquêtés siègent au moins une fois par mois.

TABLEAU 35 : FREQUENCE DE SIEGE DANS LES MANDATS

A quelle fréquence siégez-vous ?	Effectif
Au moins une fois par an	6
Au moins une fois par semestre	5
Au moins une fois par trimestre	25
Au moins une fois par mois	23
Au moins une fois par quinzaine	8
Au moins une fois par semaine	10
Non réponse	16
Total	93

« *Il me faudrait 2 heures par jour et tous les jours pour lire tous les documents qu'on nous envoie.* » (Source : Extrait d'entretien)

« *Ça mange beaucoup de temps* » (Source : Extrait d'entretien)

Pas de règle absolue, la fréquence des réunions est fonction de la structure et du mandat.

« *Au bas mot, j'ai une réunion par semaine. Et là je ne compte pas le temps de préparation des réunions* » (Source : Extrait d'entretien)

« *Il y a 6 conseils dans l'année, une douzaine de commissions, environ 7 réunions avec les présidents de la CPAM. A cela il faut rajouter des rencontres régulières avec le directeur de ma CPAM afin d'échanger des informations* » (Source : Extrait d'entretien)

« *C'est au moins une ou deux réunions par semaine. Parfois je dois participer à des réunions qui ont lieu au même moment. Je ne peux pas y aller des fois parce qu'il va y en avoir deux ou trois en même temps* » (Source : Extrait d'entretien)

Il est difficile de quantifier le temps passé par les mandatés sur les activités connexes au mandat comme par exemple la préparation des réunions, des dossiers. Eux-mêmes sont dans l'incapacité de chiffrer le nombre d'heures passées.

« *C'est extrêmement compliqué à mesurer. Parce que dans certains mandats, il n'y a pas de temps prédéfini et attribué. Du coup il y a une part personnelle qui est non négligeable et qui ne peut être mesurée* » (Source : Extrait d'entretien)

A ce temps passé aux activités du mandat (réunions et activités connexes), il faut rajouter le temps des déplacements à effectuer.

La semaine dernière j'étais à Bordeaux et à Narbonne par exemple. Et puis toutes les réunions se passent à Toulouse donc je fais l'aller-retour Toulouse-Castres toutes les semaines. Je vais aussi de temps en temps sur Paris »

- **Une difficile articulation des temps de vie**

Plusieurs remarques ont été apportées concernant une difficulté d'articulation des temps de vie. Tout le monde ne peut pas s'engager de la même façon, avec la même facilité, car il faut du temps. Et dans la plupart des cas, ce temps est du temps personnel.

TABLEAU 36 : FREQUENCE DE TRAVAIL SUR LE TEMPS PERSONNEL

<b>Vous arrive-t-il de travailler pour ce mandat sur votre temps personnel ?</b>	<b>Effectif</b>
Jamais	3
Parfois	29
Souvent	22
Systématiquement	27
Pas de réponse	12
Total	93

Les mandatés font part de leur volonté d'utiliser à meilleur profit leur temps libre et personnel pour le consacrer au mandat.

*« A la vue de la masse de travail à effectuer, je suis obligé de travailler sur mon mandat pendant mon temps personnel ce qui crée quelques problèmes familiaux. » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Au début de ma mandature, j'étais tellement prise dans une spirale de travail et de dossiers que je ne faisais pas attention à l'heure. Au bout d'un moment on regarde la pendule et on se rend compte qu'il est 22 heures. Cela fait donc des journées à rallonge. Au fil des années on se rend compte qu'on n'est presque plus à la maison. C'est difficile de se dire qu'il y a un temps au travail et un temps à la maison. Déjà je laisse mon portable allumé en permanence à la maison. Je ne devrais pas mais je me dis qu'il y a des gens qui travaillent le weekend et la nuit et que s'ils ont besoin d'aide, je dois être à l'écoute rapidement. Et à la maison, ça grince des dents ! » (Source : Extrait d'entretien)*

Les raisons d'une difficile articulation des temps peuvent provenir des impératifs professionnels qui accaparent la disponibilité.

*« Cette semaine, j'étais en vacances et je suis allée à trois réunions. C'est très classique. J'ai déjà posé des RTT pour assurer mon mandat. » (Source : Extrait d'entretien)*

*« La seule difficulté c'est que si un jour je ne peux pas aller aux prud'hommes, je n'ai personne pour me remplacer. Il m'est arrivé de reporter une intervention chirurgicale pour aller aux prud'hommes » (Source : Extrait d'entretien)*

S'absenter de son poste de travail pour aller siéger peut parfois être mal vécu par certain-e-s mandaté-e-s qui ont le sentiment que leur charge de travail se cumule ou est reportée sur leurs collègues. Il est donc important pour eux-elles d'expliquer et de justifier leur absence auprès du personnel de l'entreprise.

*« Mais je suis un peu gênée vis-à-vis de mes collègues et puis le boulot, je le retrouve après sur mon bureau » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Pour effectuer les mandats, il faut pouvoir se faire remplacer au travail donc ce n'est pas évident. Donc il faut que je gère » (Source : Extrait d'entretien)*

Cette tension temporelle est importante ; les mandatés sont souvent contraints de choisir entre un désinvestissement du mandat (retrait de la vie syndicale ou recentrage sur les mandats d'entreprises) ou un surinvestissement en cumulant les responsabilités pour passer à un statut de permanent. (Guillaume, 2006)

Il est aussi parfois problématique de trouver des élus qui soient représentatifs des adhérents (en dehors des retraités). La présence des femmes a été également abordée, l'investissement des femmes restant compliqué.

- **La question des moyens**

S'engager syndicalement, coûte, comme tout engagement, beaucoup de temps. Il s'agit de limiter un surinvestissement qui peut mettre en danger l'équilibre personnel et/ou familial. Au-delà de l'aspect temps, l'activité de mandaté est aussi vue à travers la question des moyens. Elle est alors comparée à du temps bénévole.

66,7% des mandatés estiment que leur fonction de mandaté CFDT est « plutôt satisfaisante »  
*« Pour moi ce n'est pas difficile, c'est un plaisir, c'est un bonbon au miel »*. Pour autant, les mandatés enquêtés font état d'un certain nombre de difficultés.

- **Une inégale attribution du temps selon les mandats**

Une attribution différente selon les mandats :

- avec heures de délégation
- avec convocation
- aucune attribution de temps?

FIGURE 2 : L'INEGALE ATTRIBUTION DU TEMPS SELON LES MANDATS



Quand on n'est pas un-e permanent-e syndical-e c'est-à-dire qu'on a toujours des heures de présence et de travail dans l'entreprise, il s'agit d'être en capacité de dégager du temps pour exercer son mandat. La question des heures est un sujet délicat pour certains mandatés qui ne bénéficient pas du privilège des convocations. Il s'agit alors de négocier avec l'employeur qui n'est pas toujours très arrangeant.

En effet, par exemple les mandats de protection sociale ou juridiques font l'objet de convocations : l'employeur est alors dans l'obligation de libérer le mandaté pour qu'il siége.

*« Je n'ai pas d'heures de délégation. Mais mon employeur est obligé de me dégager du temps pour aller à mes réunions liées à mon mandat. Moi je n'ai pas trop de problèmes avec mon employeur » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Mon employeur me libère quand j'ai des convocations donc je sors, je rentre pour me rendre à des convocations. » (Source : Extrait d'entretien)*

D'autres mandats ne bénéficient pas de ce régime. Le mandaté gère alors l'organisation de son temps.

*« Tous les salariés n'ont pas forcément la possibilité d'adapter leur temps de travail (se libérer une demi-journée de temps en temps). Certains patrons sont plus tolérants que d'autres » (Source : Extrait d'entretien)*

Dans certains discours, on peut déceler une pointe de ressentiment par rapport à cette inégalité de traitement. 20,4% des mandatés souhaiteraient avoir des heures de délégation comme c'est le cas pour le CESER.

- **Une indemnisation variable selon les mandats**

Une répartition aléatoire selon les mandats :  
avec jetons de présence  
avec une indemnisation de présence  
aucune contribution financière

Sur ce point il s'agit de faire la distinction entre les mandats qui bénéficient de jetons de présence ou d'une indemnisation et ceux pour lesquels il n'y a aucune contribution financière.

FIGURE 3 : L'INDEMNISATION VARIABLE SELON LES MANDATS



Même si les sommes reviennent en quasi-totalité à la structure CFDT, les mandatés en reçoivent néanmoins une petite partie qui permet de couvrir certains frais.

*« Un mandaté n'est pas là pour se faire du pognon mais il n'est pas là non plus pour en perdre » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Je fais beaucoup de déplacements pour mon mandat. Je dois utiliser mon véhicule personnel et mon syndicat me rembourse 0.23 € du kilomètre ce qui n'est pas beaucoup. On y laisse des plumes. Donc parfois cela peut être problématique au niveau du couple car c'est les deniers de la famille qui partent et non les deniers du syndicat ni de l'UD. Ça c'est un réel problème. » (Source : Extrait d'entretien)*

Les structures où le mandaté siège assurent aussi un soutien financier.

L'aspect financier supporté par l'organisation est également un point important. Pour ce qui concerne les remboursements de frais de déplacement ou ceux des livres et de la documentation, les mandaté-e-s ont tendance à fixer eux-elles-mêmes le curseur : en user seulement si c'est vraiment nécessaire.

« Il m'arrive d'acheter des livres par mes propres moyens. Je ne demande pas de remboursement sauf si cela atteint des sommes extraordinaires. [...] Malgré ma petite retraite, je ne me fais pas tout rembourser mes frais de déplacements sauf quand je vais à Agen. Je me fais rembourser les cartouches d'encre, les feuilles, la Poste... mais je ne suis pas systématiquement à la recherche des remboursements » (Source : Extrait d'entretien)

«L'interpro ne fonctionne qu'avec les droits des entreprises. Il n'y a pas de droit interpro. On est obligé de tordre ces droits pour militer. CE, DP, CHSCT, logiquement, doivent être utilisés dans le cadre de l'entreprise. On a un vrai problème. En plus, ces structures interpro sont très sollicitées par les institutions. On nous demande d'être partout. Mais comment payer ? Comment dégager des gens ? » (Source : Extrait d'entretien)

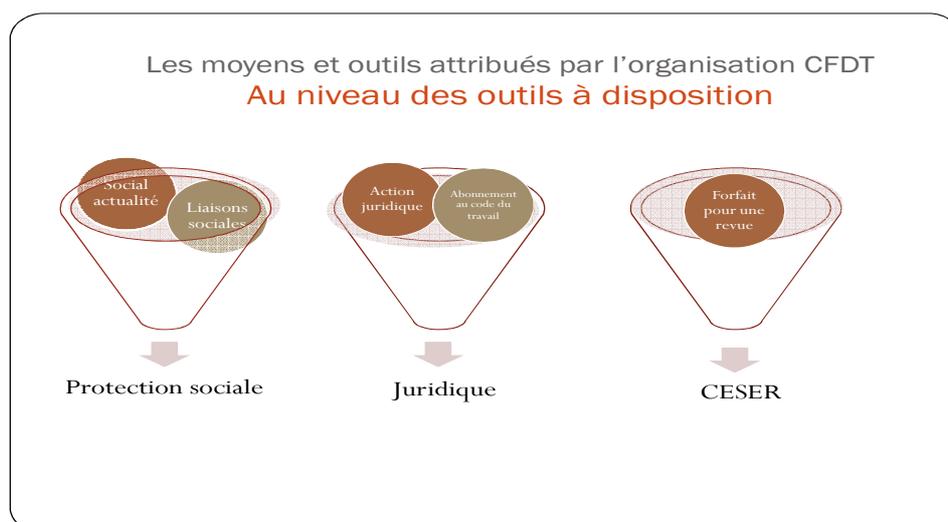
- **Un appui de la structure différent en fonction des mandats**

L'accent mis par la CFDT sur la formation et l'information des militants rencontre leurs attentes mais les ressources syndicales sont jugées insuffisantes et dispersées. » (Barthelemy, Dargent, Hilal et Rey, 2009, p.12).

« S'ils veulent que vraiment les mandatés fassent du boulot, il faudrait qu'on ait les moyens techniques comme un petit ordinateur pour que l'on puisse prendre des notes pendant les réunions. Le compte-rendu, il serait vite fait » (Source : Extrait d'entretien)

Les moyens et outils attribués par l'organisation sont différents selon les mandats.

FIGURE 4 : LES MOYENS ET OUTILS ATTRIBUES SELON LES MANDATS



Certains mandatés interrogés font état de ce sentiment d'isolement face au mandat (18 mandatés sur les 93 personnes enquêtées). Parce qu'ils « s'auto-forment », parce qu'ils

siègent tout seul, parce qu'ils ne communiquent pas ou peu. 51,6% des mandatés n'ont bénéficié d'aucun accompagnement

TABLEAU 37 : LES DIFFICULTES DANS LE MANDAT

Quelles difficultés rencontrez-vous pour exercer votre fonction de mandaté-e ?	Effectif
Je dispose de peu ou pas de personne ressource CFDT	25
Je ne maîtrise pas les positions CFDT liées à mon mandat	17

TABLEAU 38 : LES BESOINS FORMULES PAR LES ENQUETE-E-S

De quoi auriez-vous besoins pour améliorer les conditions d'exercice du mandat?	Effectif
Heures de délégation	19
Personnes relais/réseau/lieu d'échange	17
Formations	9
Outils	4

Une mise en réseau des mandatés existe dans certains champs et des personnes ressources ou référents ont été mis en place.

*« On a un référent sur la protection sociale au niveau régional et national. On peut, quand on en a besoin, les contacter pour avoir des informations et des conseils. » (Source : Extrait d'entretien)*

*« On se rencontre régulièrement entre défenseurs. (...) On créé des outils pour les défenseurs de toutes les UD. » (Source : Extrait d'entretien)*

Le besoin de mise en réseau des mandatés est souvent exprimé par les personnes enquêtées. Ils souhaitent pouvoir se retrouver et partager des expériences, capitaliser leurs compétences de mandatés.

*« On se sent souvent très isolé. On a des liens par téléphone par exemple. Mais de se voir régulièrement ce serait très important [...] » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Il faudrait qu'on arrive à trouver du temps et se poser pour pouvoir échanger et réfléchir entre mandatés. On a besoin de recréer du lien. Ça c'est essentiel dans le syndicalisme. » (Source : Extrait d'entretien)*

Les mandatés mettent donc en avant la nécessité pour la CFDT d'organiser un nouveau fonctionnement (contraintes financières, accroissement de la charge de travail) et d'apporter une réponse à cette problématique des moyens rencontrée par différents mandatés.

- **De la reconnaissance**

« *Le syndicalisme c'est très ingrat car on nous tape souvent sur la tête et on nous dit rarement merci.* » (Source : Extrait d'entretien)

« *Je pense qu'ils ont besoin d'une reconnaissance déjà (...) On n'en parle pas souvent mais il y a également besoin d'une petite reconnaissance c'est-à-dire que le travail a été accompli grâce à un réseau de mandaté.* » (Source : Extrait d'entretien)

---

## 2.4 LE MANDAT DANS LA DUREE

---

### La fin du mandat et son renouvellement : un passage de flambeau fastidieux

A la question: « envisagez-vous de renouveler votre mandat? » 46 mandatés sur les 93 personnes enquêtées répondent par la positive.

TABLEAU 39 : NOMBRE DE MANDATE-E-S SOUHAITANT RENOUVELER LEUR MANDAT

Envisagez-vous de renouveler votre mandat ?	Effectif
Oui si cela est possible	46
Je ne sais pas encore	33
Non	7
Pas de réponse	7
Total	93

Parmi ces 46 personnes, 20 disent que c'est par « plaisir d'exercer cette responsabilité », 14 en raison du besoin de sentir utile et 2 en raison d'un manque de relève.

TABLEAU 40 : LES RAISONS D'UN NON RENOUVELLEMENT

Pour quelles raisons envisagez-vous de ne pas renouveler votre mandat?	Effectif
Limite de l'âge	20
Manque de temps	3
Important de limiter les mandats	3
Peu d'attrait pour le mandat	3
Total	29

« *Le mandat à l'AGEFOS, je l'ai depuis 30 ans. Je l'ai depuis longtemps car personne ne le veut. Personne ne veut y aller. (...) Moi je veux partir mais ils ne me laissent pas partir.* » (Source : Extrait d'entretien)

- **Passer le flambeau**

*« Le mandat à l'AGEFOS, je l'ai depuis 30 ans. Je l'ai depuis longtemps car personne ne le veut. Personne ne veut y aller. [...] Moi je veux partir mais ils ne me laissent pas partir » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Mon attente principale, c'est que qu'il y ait quelqu'un qui veuille bien prendre ma suite » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Moi ça fait 18 ans que je suis dans mon mandat et je me dis qu'il faudrait qu'on renouvèle mon mandat car je radote sûrement et qu'il devrait y avoir un renouvellement avec des idées nouvelles. Mais il n'y a personne pour me remplacer. Mon UD sait que je voudrais arrêter mais il n'y a personne qui correspond » (Source : Extrait d'entretien)*

Cette question du renouvellement est à mettre en perspective avec d'autres éléments tels que la pénurie de militant-e-s et le vieillissement de la population des syndiqué-e-s.

## PARTIE 3 LES RAPPORTS DES MANDATES A L'ORGANISATION SYNDICALE

---

### 1. LE PROCESSUS DE MANDATEMENT

---

Le processus de mandatement répond à une procédure avec des étapes clairement définies qui se rapproche d'une procédure de recrutement avec ses critères de sélection mais aussi ses limites.

- **Une procédure de désignation clairement définie**

Le mandatement est une procédure de désignation claire et formalisée par l'organisation syndicale. Des étapes proches d'une procédure de recrutement sont définies et ne peuvent « en principe » être dérogées :

- 1. Elaboration d'un appel à candidatures par l'URI et/ou les UD**

Une partie du pouvoir de désignation est déléguée aux Unions Départementales lorsqu'il s'agit de mandats départementaux. Le Conseil de l'URI émet, en dernier ressort, une validation de principe dans la mesure où l'organe régional ne connaît pas l'ensemble des militant-e-s.

- 2. Diffusion de l'appel à candidatures par les syndicats**

Tous les mandats font l'objet d'un appel à candidatures transmis aux secrétaires de syndicat qui sont censés prendre en charge leur diffusion. Toutefois, aucune vérification n'a lieu. L'organe politique régional informe les syndicats qui diffusent ou non l'information.

- 3. Présentation des candidatures par les syndicats**

- 4. Examen des candidatures par la commission exécutive de l'URI**

- 5. Vote en conseil de l'URI (sous forme de bulletin secret)**

- 6. Signature de la charte des mandaté-e-s à l'ensemble des candidat-e-s retenu-e-s.**

Il est important de souligner que, d'après notre enquête, seulement 50,5% des mandaté-e-s déclarent avoir signé la charte des mandatés CFTD.

En réalité, le processus de mandatement est plus complexe. D'après notre enquête quantitative, 25.8% des enquêté-e-s n'ont pas répondu à un appel à candidature lancé l'URI ou l'UD. Ils ont été sollicités directement par l'UD (pour 36.6% d'entre eux/elles), l'URI (pour 16.1% d'entre eux/elles), par un-e responsable en particulier (pour 16.1% d'entre eux/elles) ou encore par un-e mandaté-e en particulier (pour 9.7% d'entre eux/elles) pour siéger sur un mandat.

Selon Cécile Guillaume, « rares sont les cas où les militants témoignent de démarches pour postuler ou se porter candidat. » (p.74) Généralement, ils et elles prononcent une formule passive et impersonnelle : « il m'a été demandé ». L'offre de responsabilité est donc bien souvent vécue comme une surprise. Un certain nombre ont le sentiment d'accepter sous contrainte pour « soulager les copains », « soutenir un collectif », « contribuer à une dynamique ».

On aperçoit alors une logique de don - contre don où l'investissement à titre bénévole du (ou de la) militant-e est récompensé par une forme de promotion interne sous la forme d'un mandatement.

Pourtant un certain nombre de récits d'entretien, la place du réseau syndical est mise en avant dans l'accès au mandat.

TABLEAU 41 : NOMBRE D'ENQUETÉES AYANT REPONDU A UN APPEL A CANDIDATURE LANCE PAR L'URI OU L'UD

Pour ce mandat, avez-vous répondu à un appel à candidature lancé par l'URI ou l'UD ?	Effectif	%
oui	61	<b>65,6</b>
non	24	25,8
Non réponse	8	8,6
Total	93	100,0

TABLEAU 42 : TYPE DE SOLLICITATION POUR SIEGER SUR UN MANDAT

Par qui avez-vous été sollicité-e ?	Effectif	%
UD	34	<b>36,6</b>
URI	15	16,1
Un-e responsable en particulier	15	16,1
Un-e mandaté-e en particulier	9	9,7
Autre	4	4,3
Non réponse	16	17,2
Total	93	100,0

La structure mandante n'est pas toujours identifiée par les mandaté-e-s. A la question : par qui avez-vous été désigné-e pour exercer ce mandat ? Seulement 32,3% des mandatés identifient l'URI comme la structure qui les a désignés pour leur mandat. Pour les autres, le mandatement c'est fait par une autre voie.

« Par le syndicat déjà et puis par l'URI. Je sais plus si c'est l'UD ou l'URI, c'est régional je crois. Mais c'est le syndicat en premier qui présente. » (Source : Extrait d'entretien)

« J'ai proposé ma candidature à ma section qui a trouvé que ce serait une bonne idée, qui l'a présentée à l'URI je crois, qui l'a ensuite validée » (Source : Extrait d'entretien)

« J'imagine que c'est l'UD ou l'URI » (Source : Extrait d'entretien)

TABEAU 43 : TYPE DE DESIGNATION POUR SIEGER SUR UN MANDAT

Par qui avez-vous été désigné-e ?	Effectif	%
UD	38	40,9
URI	30	32,3
Un-e responsable en particulier	8	8,6
Un-e mandaté-e en particulier	1	1,1
Autre	3	3,2
Non réponse	13	14,0
Total	93	100,0

Cette difficulté pose une série de problème, révélateur du fait que la structure de base reste le syndicat ou la section syndicale notamment pour les militant-e-s qui ont peu ou pas de lien avec les structures interprofessionnelles.

- A qui rendre des comptes ?
- A qui s'adresser en cas de doutes et de difficultés ?

- **Des critères de sélection établis par l'organisation syndicale**

Mandater est un choix rationnel pour l'organisation CFDT. Des critères de sélection sont définis par l'URI.

La **parité hommes-femmes** est un objectif clairement affiché par l'organisation syndicale. Ainsi, l'accès des femmes aux responsabilités syndicales est facilité.

« Les mandatements font l'objet d'une grande attention sur les questions de mixité et de diversification professionnelle. » (Source : Extrait d'entretien)

Le **champ professionnel** est également un critère de sélection de candidat-e-s. La préférence sera donnée à un-e militant-e ayant des aptitudes et des compétences dans le champ professionnel du mandat concerné. Selon Cécile Guillaume, les mandats demandent une technicité de plus en plus importante. Les organisations syndicales tendant à promouvoir

un profil du (ou de la) mandaté-e de plus en plus expert. « *La complexité des organismes partenaires, l'hétérogénéité des problématiques selon les secteurs professionnels et l'étendue des questions traitées par le syndicalisme contribue à la formation de militants dotés d'une expertise pointue.* » (GUILLAUME, 2006, p.75)

« *Avoir quelqu'un qui professionnellement a une bonne connaissance des questions de la thématique du mandat, c'est important pour défendre les positions de la CFDT.* » (Source : Extrait d'entretien)

« [...] *Ce mandat est directement en lien avec mon activité professionnelle, je peux faire des recoupements* » (Source : Extrait d'entretien)

« *Aujourd'hui le syndicalisme est devenu une profession. Les mandatés doivent savoir faire des choses tellement pointues qu'il faut se donner les moyens de professionnaliser les mandatés car il faut savoir tellement de choses. C'est tellement vaste surtout pour les mandats interprofessionnels.* » (Source : Extrait d'entretien)

Le **territoire** entre également en jeu dans la désignation d'un-e mandaté-e. Le conseil de l'URI favorisera un-e militant-e résidant sur le territoire du mandat concerné car ce (ou cette) dernière aura une connaissance plus fine des problématiques rencontrées sur ce terrain donné.

D'autres critères, moins implicites, sont également pris en compte :

- **Le lien avec l'organisation syndicale**

Être un-e militant-e connu-e et reconnu-e facilite considérablement le mandatement. Il est en effet plus aisé de mandater quelqu'un-e que l'on connaît et dont on connaît les compétences et les connaissances sur un champ donné.

Le rôle des « mentors » est central dans l'accès aux responsabilités. Il est le garant d'une possible « carrière syndicale ». Il fait « figure du courtier ou du passeur ».

« *J'ai été coopté pour occuper ce mandat car je connaissais le militant qui y siégeait auparavant.* » (Source : Extrait d'entretien)

- **L'expérience militante**

Comme nous l'avons vu précédemment, la majorité des mandaté-e-s suivent un long parcours militant avant d'accéder à des mandats interprofessionnels. Cette expérience militante semble être un gage de qualité.

- **La maîtrise de la dimension politique**

Bien connaître les valeurs de la CFDT est indispensable pour siéger sur un mandat interprofessionnel. En effet, les mandaté-e-s représentent la CFDT sur le terrain et sur l'ensemble de la Région Midi-Pyrénées. Ces militant-e-s défendent les positions de la

CFDT sur des thématiques variées et souvent complexes. Ils (et elles) doivent donc être à l'aise avec cet exercice.

*« Tout mandaté qui s'exprime, s'exprime bien au nom de la CFDT. » (Source : Extrait d'entretien)*

Certains mandats nécessitent une maîtrise plus forte de la dimension politique de l'organisation syndicale notamment les mandats du CESER.

*« On ne met pas n'importe qui en tout cas sur certains mandats (qui ont une dimension politique) » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Je crois qu'il ne faut pas mettre n'importe qui au CESER car il faut réfléchir à ce qu'on y fait(...) faut savoir toujours par qui on est désigné et qui on représente quand on parle.» (Source : Extrait d'entretien)*

#### - **La disponibilité**

Le mandatement est une activité chronophage. Le ou la mandaté doit donc être « disponible » et « volontaire ».

*« Ils recherchent quelqu'un qui puisse se libérer de son employeur » (Source : Extrait d'entretien)*

#### - **Un profil et une personnalité**

Selon les enquêté-e-s, « avoir du charisme » est un des critères pour être mandaté. Il faut selon eux (elles), être « en capacité de s'exprimer », « de se défendre » et de « monter au créneau » pour défendre ses positions syndicales.

*« Quand on est autour de la table avec tous les partenaires sociaux à un moment donné on est obligé de construire des choses, de discuter. Il faut se battre mais il faut dialoguer aussi » (Source : Extrait d'entretien)*

*« On met un individu et on lui dit tu tiens la position et tu en bouges pas, ils peuvent te passer sur le corps, tu ne bouges pas. » (Source : Extrait d'entretien)*

#### - **La motivation pour la thématique**

Avoir un fort intérêt pour la thématique du mandat semble aussi être une condition indispensable pour siéger. Un de nos enquêté-e-s a un véritable engagement sur la thématique de son mandat car il s'investit également dans des activités associatives et bénévoles en lien avec le thème concerné.

*« La question de la formation professionnelle m'a toujours intéressée. » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Je pense qu'on ne peut pas être mandaté sur un sujet qui vous intéresse pas » (Source : Extrait d'entretien)*

- **Les limites du processus de mandatement**

Pour conclure, notre enquête nous a permis d'identifier les limites du processus de mandatement. Tout d'abord, l'URI semble maîtriser de façon incomplète la diffusion des appels à candidature. Elle est également insuffisamment identifiée comme étant la structure mandante. L'appel à candidature n'est pas complètement maîtrisé puisque les appels à candidature sont relayés par les UD ou les syndicats. Aucun suivi n'est ensuite réalisé dans cette phase de prise de relai.

De plus, le potentiel de candidat-e-s semble inexploité et les modalités de désignation peuvent exclure un certain nombre de prétendant-e-s parce qu'ils-elles ne sont pas connu-e-s de la structure :

*« Cette procédure de désignation est parfaitement définie, ça a marché pour moi que parce que j'étais connu. Il faudrait qu'on en parle parce qu'on a des richesses inconnues, des gens qui sont là adhérents, militants de base qui feraient de très bons mandatés ». (Source : Extrait d'entretien)*

Finalement, tous ces candidat-e-s qui ne sont pas appelés au rôle de mandaté-e-s sont peut-être une perte pour l'action de l'organisation.

- **Une hiérarchie des mandats qui dessert**

La hiérarchie des mandats, qui est opérée, peut également desservir car elle valorise des mandats au détriment d'autres et entraîne une défection des candidat-e-s sur les mandats dit « peu attractifs ». On assiste à processus d'auto exclusion et d'auto censure. Les militant-e-s ne souhaitent pas candidater sur tel champ par qu'on considère que tel mandat est technique ou en dehors de ses compétences professionnelles. Et on s'en dessaisit au profit de quelqu'un qu'on va juger comme un expert alors que le-la mandaté-e ne se sent pas en capacité d'assumer.

Enfin, parce qu'on peut considérer le mandatement comme une forme de gratification et/ou de promotion, cela limite la capacité de la structure à renouveler ses ressources militantes en ne trouvant pas le (ou la) mandaté-e correspondant au niveau d'exigences retenus (long parcours syndical, expertise sur la thématique, etc.)

## 2. LA GESTION DU MANDAT ET DU RENOUVELLEMENT

---

Une des difficultés qui a été mise en avant est le flou quand au rôle et aux missions que doit assurer un-e mandaté-e. Il existe une attente forte pour présenter après désignation l'instance, le positionnement de la CFDT par rapport à cette instance et les enjeux du mandat

### Le mandatement expliqué aux mandatés : vers une fiche de poste

#### **Informé le mandaté et expliciter son rôle et ses missions**

- Présentation de l'instance du mandat
- Pourquoi la CFDT y est représentée?
- Les enjeux du mandat
- Les valeurs et la ligne politique et/ou revendicative CFDT sur cette thématique
- Les objectifs et les positions à défendre

Quand on interroge un responsable politique sur cette question du renouvellement, il semble que la procédure soit bien rôdée en tout cas pour certains mandats. Mais d'après des mandaté-e-s interviewé-e-s, la question du renouvellement n'est pas traitée en amont. Peu d'anticipation de la part des responsables politiques et aucune sollicitation des mandaté-e-s. Que font-ils à la fin de leur mandat ? Quel rôle peuvent-ils jouer dans leur succession ?

*« Le mandatement c'est compliqué aussi parce qu'il y a une dimension historique parce que derrière le mandatement il y a aussi la question de la capitalisation et du transfert, comment on garde finalement la traçabilité du rôle qui a été tenu, comment quand il y a changement de mandaté, on transmet quelque chose. Parce que c'est pas que des hommes, au sens générique, qui siègent, comment on est garant de la continuité du mandat » (Source : Extrait d'entretien)*

*« Il faut que l'on forme des successeurs sur les mandats que l'on quitte. Il faut préparer la succession et les accompagner car c'est très difficile sans cela. Il faut passer tout le savoir que l'on acquiert car on gagne du temps et on évite des erreurs et des problèmes » (Source : Extrait d'entretien)*

Cette question du renouvellement dépasse la question du mandat, ce sont les ressources militantes dans leur ensemble qui sont un enjeu. En effet le syndicalisme fait l'objet d'une crise en terme d'effectifs ce qui n'échappe pas aux mandaté-e-s.

### 3. UN CADRAGE INACHEVE

---

La façon qu'ont les mandaté-e-s enquêté-e-s de décrire leur organisation est un indicateur significatif quant à la manière dont ils s'envisagent d'un point de vue leur rôle et leur identité de mandaté-e. En effet, ce rôle et cette identité ne s'élaborent à partir d'eux-mêmes mais dans un ensemble d'interactions institutionnelles. L'activité des mandatés s'inscrit dans un système interactif qui comprend :

- le contexte c'est-à-dire les conditions réelles d'exercice du mandat
- l'ensemble des règles qui régissent le mandatement
- les pratiques et les représentations.

C'est pour cette raison que nous attachons dans ce dernier point à donner les représentations des mandaté-e-s de leurs rôles et fonctions dans leur organisation.

---

#### 3.1 LES RELATIONS DES MANDATE-E-S AVEC L'ORGANISATION SYNDICALE

---

- **Les structures de l'organisation syndicale**

Dans les discours, les mandaté-e-s ont fait état de la distance qui existe avec l'Union Régionale. D'après l'étude de Barthélémy, Dargent, Hilal et Rey les mandatés d'entreprises ne sont « pas informés des rôles, compétences ou attributions des structures intermédiaires. » (2009, p.81) Cette méconnaissance des structures intermédiaires de la part des militants de base peut expliquer en partie les difficultés de renouvellement des mandats interprofessionnels.

Certains ont affirmé ne pas avoir de relations avec l'URI. Ils ont recours à la confédération pour avoir un certain nombre d'informations et vont mobiliser des personnes ressources sur certaines thématiques. Ce recours à la confédération leur permet d'avoir des informations concernant le positionnement de la CFDT sur leur thématique.

La structure de base, celle qui reste la porte d'entrée dans le syndicalisme, garde son rôle premier. Le syndicat ou l'UD restent les premiers interlocuteurs et la remontée d'expérience ou l'interpellation se font à ces niveaux.

« *Tout se passe au niveau de l'UD* » (Source : Extrait d'entretien)

La distance avec l'URI se décline en terme de proximité. Le niveau régional est « loin géographiquement ». La proximité exprimée concerne également le manque d'investissement et d'intérêt perçu.

« *Je crois que ce que je fais n'intéresse pas l'URI* ». (Source : Extrait d'entretien)

TABLEAU 44 : SENTIMENT DE SOUTIEN PAR LA STRUCTURE SYNDICALE

Dans l'exercice de votre mandat principal, vous sentez-vous soutenu-e par votre structure syndicale interprofessionnelle ?	Effectif	%
Oui tout à fait	23	24,7
Oui plutôt	34	36,6
Non pas vraiment	22	23,7
Non pas du tout	3	3,2
Total	93	100,0

Face à cette difficulté, on peut se demander quelle est la reconnaissance du syndicalisme interprofessionnel. Est-ce que ces difficultés ne sont pas en lien avec le manque de lisibilité et valorisation de ce que peut apporter le syndicalisme interprofessionnel ?

- **Les structures partenaires**

Dans leurs fonctions, les mandaté-e-s ne sont pas seuls et ont des relations avec différents partenaires dont les organisations syndicales. Sur ce point, la CGT souvent pointée du doigt pour son « intransigeance » et on revient à des positionnements historiques entre les deux confédérations.

*« La CGT ne travaille pas sur le compromis » (Source : Extrait d'entretien)*

Concernant les représentants employeurs, il s'agit d'entretenir de bons rapports. La « méthode CFDT » est mise en avant. Il faut promouvoir la négociation, rechercher le consensus tout en allant « le plus loin possible dans notre position ».

*« Moi je m'attache à ce les relations avec les employeurs soient bonnes, voire excellentes. Mon but est de séduire par un bon argumentaire et par la modération » (Source : Extrait d'entretien)*

---

### 3.2 LA METHODOLOGIE DU BRICOLAGE

---

Tous les mandaté-e-s interrogé-e-s à la question « selon vous en tant que mandaté-e CFDT, quel est votre rôle » font référence à la représentation : « représenter la CFDT » ou « porter les valeurs de la CFDT », représenter les salariés, représenter l'instance, représenter au-delà du salariat (par exemple, les assurés sociaux).

- *« Tout mandaté qui s'exprime, s'exprime au nom de la CFDT » (Source : Extrait d'entretien)*
- *« Porter les valeurs, essayer d'être en phase avec ce qui se fait au niveau national quand on a l'info » (Source : Extrait d'entretien)*

Au-delà des frontières syndicales, une représentation plus large qui conduit certains mandatés à une forme de schizophrénie porter plusieurs casquettes

L'organisation politique ne définit pas vraiment ce qu'est le rôle de mandaté-e. Sans définition ni consigne, les mandatés construisent eux-mêmes leur rôle de mandaté en se raccrochant à deux grandes idées :

« Représenter la CFDT »

« Porter les valeurs de la CFDT »

Le bricolage est donc de rigueur et les mandaté-e-s- semblent s'arranger avec leurs instances mandantes.

De plus, des marges de liberté sont offertes aux mandaté-e-s dans leur rôle de représentation des positions revendicatives de la CFDT.

*« On a une certaine liberté à la CFDT. C'est d'ailleurs pour ça qu'on y est. A nous on ne nous dit pas ce qu'il faut faire au mot près et à la virgule près. »*

**(Source : Extrait d'entretien)**

Tous les entretiens témoignent d'un processus de « professionnalisation » complexe qui mêle l'aspiration à des valeurs collectives – celles de la CFDT -, et des cheminements personnels. Il n'y a donc pas une seule identité du-de la mandaté-e, mais une identité de la complexité pour reprendre E. MORIN (2001, L'identité humaine). Le rôle de mandaté n'échappe pas à la complexité et permet dans le discours l'association d'éléments contradictoires, de références multiples des entretiens.

## CONCLUSION

---

Le recherche-action a eu du mal à être menée à son terme pour plusieurs raisons mais la principale concerne le fait que cette population est difficile à cerner et est très diverse.

Le travail aboutit à une photographie des mandats interprofessionnels de la CFDT sur la région Midi-Pyrénées et permet de repérer l'hétérogénéité des mandats, avec une variété des missions, des conditions d'exercice, des manières de percevoir ses missions de représentation et la responsabilité donnée par la CFDT.

Les mandats sont plus ou moins techniques et politiques, sont plus ou moins valorisés et reconnus par l'organisation, plus ou moins exercés isolément.

### → Vision d'ensemble sur les mandatés

Constats : Difficulté d'avoir une vision globale avec

- la diversité des institutions et la multiplicité des rôles, des situations, des modes de gestion ;
- des échelles d'action différentes

Enjeux :

- Améliorer le système de suivi des mandats et mandatés (annuaire...)
- Créer des relations URI/UD/mandatés
- Créer un réseau des mandatés

Pistes de réflexion et de travail:

- Quels outils de suivi sur les mandatés ?
- Quel rôle pour les responsables /référents/chefs de file dans cette tâche ?

### → Renouvellement des mandatés : profils et ressources militantes

Constats : Portrait type du mandaté:

- Homme
- Plus de 50 ans
- Cadre
- Niveau de diplôme: bac + 2 et plus
- Parcours construit dans le militantisme
- Secteur du privé

Pistes de réflexion et de travail :

- Quels outils de suivi sur les mandatés ?
- Quel rôle pour les responsables /référents/chefs de file dans cette tâche ?

**→ Vers une diversification du profil des mandatés ?**

- Quelle sera demain la stratégie de la CFDT pour renouveler et diversifier ses militants ?
- Doit-elle revoir ses critères de sélection lors de la procédure de mandatement?
- Doit-elle redéfinir ses mandats ? (création de fiche de poste des mandats plus détaillée)
- Doit-elle élargir son vivier de recrutement? (diffusion plus large des appels à candidature)

**→ Comment gérer l'impact des nouvelles règles de représentativité ?**

Constat : Loi du 20 août 2008 : une reconfiguration syndicale nécessaire

Enjeux : Confirmer sa place de syndicat représentatif à tous les niveaux nécessaire à la signature des accords collectifs et au mandatement des militant-e-s.

Pistes de réflexion et de travail:

- Quelle stratégie souhaite développer la CFDT ?
- Doit-elle maintenir sa présence sur l'ensemble des mandats ou se centrer uniquement sur certains mandats ?
- Le constat d'une hiérarchie implicite des mandats à travers l'attribution de moyens et d'outils sur certains d'entre eux ne laisse-t-il pas supposer un choix déjà effectué?

**→ Comment clarifier et valoriser le mandatement ?**

Constats :

Le mandatement souffre d'une hiérarchisation implicite des mandats par l'organisation et les mandatés eux-mêmes.

Forme d'auto-censure à la prise de responsabilités : peu de candidats pour des mandats perçus comme « difficiles »

Une fois désignés, les mandatés déplorent un manque d'information sur leur rôle et missions en tant que mandaté.

#### Pistes de réflexion :

- Quelles stratégies l'URI peut-elle mettre en œuvre pour valoriser la prise de responsabilités auprès du plus grand nombre?
- Par quels moyens l'URI peut-elle expliciter les mandats ? (présentation de l'instance, ordre de mission pour le mandaté, récapitulatif de la ligne politique défendue par la CFDT sur la thématique)
- Par quels moyens l'URI peut-elle formuler ses attentes vis-à-vis des mandatés?

#### **→ Comment mieux repérer la population des mandatés?**

#### Constats :

- une population floue, identifiée au fur et à mesure
- une population éparpillée sur le territoire régional et dans les structures parfois éloignée de l'URI
- une population cumularde

#### Pistes de réflexion et de travail :

- Quelles sont les moyens à disposition de l'URI pour actualiser l'annuaire ?
- Est-il possible de créer une fiche d'information pour chaque mandaté à chaque prise de fonction lors du processus de mandatement ?
- Comment recenser les militants éloignés et isolés de l'organisation syndicale ?
- Quel rôle peut jouer les référents thématiques dans ce recensement ?

#### **→ Comment (re)créer du lien entre les structures interprofessionnelles et les mandatés ?**

Constat : déficit d'échange, d'accompagnement et de tuilage

#### Pistes de réflexion et de travail:

- Comment l'organisation CFDT peut-elle mieux accompagner ses mandatés ?

- Doit-elle développer une forme de tutorat et/ou renforcer le rôle des référents en favorisant les échanges ?
- Par qui et comment cette mise en réseau peut-elle être mise en place ?
- Comment les mandatés peuvent-ils « rendre des comptes » ? Quels sont les moyens mis à disposition ?

### ➔ Comment « resyndicaliser » les mandats ?

#### Constats :

- Faiblesse des liens entre les mandatés et l'URI.
- Construction du parcours syndical dans le champ professionnel.
- L'URI n'est pas clairement identifiée comme la structure mandante et un lieu de ressources
- Défaut de communication et de valorisation du syndicalisme interprofessionnel

#### Pistes de réflexion :

- Quelle place veut et peut jouer l'URI auprès de ses mandatés interprofessionnels ?
- Quels outils peut-elle mobiliser pour créer une dynamique d'échange entre elle et les mandatés ?
- Comment valoriser le travail des référents régionaux ?
- Quelle communication est faite autour des moyens mis à la disposition des mandatés ?
- Comment informer sur le syndicalisme interprofessionnel et valoriser son action ?
- Quelles stratégies peuvent être mises en place pour communiquer et promouvoir le travail des mandatés interprofessionnels ?
- En quoi l'URI peut-elle être un centre de ressources et un lieu de coordination pour développer un syndicalisme de service ?
- Comment créer du lien entre champ professionnel et champ interprofessionnel ? Peut-on imaginer des passerelles entre les différentes thématiques.

#### Constat:

- Les mandatés vivent leur mandat dans une dynamique de professionnalisation et d'expertise recherchée et encouragée par l'organisation au moment du processus de mandatement. L'organisation de son côté affirme une volonté d'avoir des mandatés « moins professionnels et plus CFDT »

#### Pistes de réflexion:

- Comment évaluer le caractère politique d'un mandat?
- Comment redonner aux mandats une dimension politique?
- Est-il possible d'associer expertise du mandat et activité militante?
- Comment déconstruire cette vision du mandat technique?
- Quelles stratégies mettre en place pour articuler militantisme et expertise?
- Comment évaluer le caractère politique d'un mandat?
- Comment redonner aux mandats une dimension politique?

- Est-il possible d'associer expertise du mandat et activité militante?
- Comment déconstruire cette vision du mandat technique?
- Quelles stratégies mettre en place pour articuler militantisme et expertise?
- Faire du réseau des mandatés un pivot de l'action militante

## BIBLIOGRAPHIE

---

ANDOLFATTO D. ET LABBE D., *Sociologie des syndicats*, Paris : La Découverte, ed. revue et corrigée, 2007, 121 p. (Repères Sociologie)

BARTHELEMY M., DARGENT C. , HILAL N. , REY H., *Les militants de la CFDT aujourd'hui : pratiques syndicales et rapport au politique*, Revue de la CFDT, « Le genre, un défi pour la société au XXIe siècle, n° 96-97 », mars 2010, pp. 60-64.

BLASSEL H., JACQUIER JP, *La représentation territoriale*, Revue de l'IRES, le rapport du CESE, 2009.

CAHUC P., ZYLBERBERG A., *Les réformes ratées du président Sarkozy*, Flammarion, 2009.

CHAZEL F., *Individualisme, mobilisation et action collective*, dans Pierre Birnbaum et Jean Leca dir., « *Sur l'individualisme* », Paris Presses de Sciences Po, 1986

DURIEZ B., SAWICKI F., *Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale*, Politix, n°63, 2003

ENTREPRISE&PERSONNEL, *Reconstruire le dialogue social*, Institut Montaigne, juin 2011.

GUILLAUME C., *Le renouveau de l'engagement syndical, le cas de la CFDT*, Rapport d'étude, Décembre 2006.

JOBERT A., GUARRIELLO F., HEIDLING E., *Le dialogue social territorial en Europe, une perspective comparative* » in Les nouvelles dimensions du politique, LGDJ, 2009.

WALTER JL, *Le dialogue social territorial*, Conseil économique, social et environnemental, 2009.

# ANNEXES

---

---

## Table des matières des annexes

---

Tableau 1 : Echantillon d'enquête.....	87
Tableau 2: Tableau récapitulatif des entretiens réalisés.....	88
Support enquête qualitative 1: grille d'entretien des entretiens exploratoires à destination des responsables politiques.....	90
Support enquête qualitative 2: Grille d'entretien à destination des mandats designatif interprofessionnel .....	91
Support enquête quantitative 1: Questionnaire à destination des mandatés.....	94

TABLEAU 45 : ECHANTILLON D'ENQUETE

		Enquête quantitative (Total : 93 enquêté-e-s)	Enquête qualitative (Total : 32 enquêté-e-s)
Sexe	Masculin	58	18
	Féminin	35	14
Age	Moins de 30 ans	0	0
	De 31 à 40 ans	2	4
	De 41 à 50 ans	23	9
	De 51 à 60 ans	43	14
	Plus de 60 ans	25	5
Thème du mandat	Juridique	21	3
	Santé au travail	3	0
	Protection sociale	25	11
	Economie, emploi, insertion	5	5
	Logement	2	2
	Aménagement du territoire	3	2
	Formation professionnelle	3	1
	Enseignement -recherche	4	1
	Handicap	1	1
	Pas de réponse	26	0
Permanent syndical	-	6	
Département	09	1	0
	12	10	1
	31	36	19
	32	5	2
	46	6	5
	65	15	1
	81	12	2
	82	6	2
	Pas de réponse	2	0

TABLEAU 46: TABLEAU RECAPITULATIF DES ENTRETIENS REALISES

Numéro d'entretien	Sexe	Age	Profession	Département du lieu de travail	Type d'organisme
1	Masculin	Plus de 60 ans	Retraité	46	Juridique
2	Féminin	Entre 40 et 50 ans	Permanente syndicale	82	Santé
3	Féminin	Entre 50 et 60 ans	Secrétaire médicale	82	Santé
4	Masculin	Entre 50 et 60 ans	Cadre dans le secteur bancaire	46	Santé
5	Masculin	Entre 40 et 50 ans	Permanent syndical	46	Protection sociale
6	Masculin	Entre 50 et 60 ans	Ingénieur bâtiment génie civil	81	Economique, social, environnement
7	Masculin	Entre 50 et 60 ans	Fonctionnaire justice	31	Fonction publique
8	Féminin	Plus de 60 ans	Retraîtée	31	Enseignement et recherche
9	Masculin	Plus de 60 ans	Retraité	31	Logement
10	Féminin	Plus de 70 ans	Retraîtée	31	Consommation
11	Féminin	Entre 40 et 50 ans	Cadre en informatique	31	Protection sociale
12	Masculin	Entre 30 et 40 ans	Employé (secteur bancaire)	31	Formation professionnelle
13	Féminin	Entre 50 et 60 ans	Psychologue	31	Juridique
14	Masculin	Entre 30 et 40 ans	Permanent syndical	31	Emploi
15	Féminin	Entre 40 et 50 ans	Permanente syndicale	31	-
16	Masculin	Entre 30 et 40 ans	Permanent syndical	32	-

17	Masculin	Entre 50 et 60 ans	Ouvrier	46	Emploi
18	Masculin	Entre 50 et 60 ans	Retraité	12	Aménagement du territoire
19	Masculin	Entre 50 et 60 ans	Cadre	32	Protection sociale
20	Masculin	Entre 40 et 50 ans	Permanent syndical	65	-
21	Féminin	Entre 40 et 50 ans	-	32	Santé
22	Féminin	Entre 40 et 50 ans	Permanent syndical	31	Enseignement supérieur
23	Féminin	Entre 50 et 60 ans	Permanent syndical	31	Egalité professionnelle
24	Féminin	Entre 30 et 40 ans	Permanent syndical	31	Formation professionnelle
25	Masculin	Entre 40 et 50 ans	Permanent syndical	81	Emploi, insertion
26	Masculin	Entre 50 et 60 ans	Permanent syndical	31	Protection sociale
27	Masculin	Entre 50 et 60 ans	Ouvrier	46	Protection sociale
28	Masculin	Entre 50 et 60 ans	Permanent syndical	31	-
29	Féminin	Entre 50 et 60 ans	Salariée Pôle emploi	31	Protection sociale
30	Féminin	Entre 50 et 60 ans	Aide à domicile	31	Protection sociale
31	Masculin	Plus de 60 ans	Conseiller en formation continue	31	Emploi, Insertion,
32	Masculin	Entre 40 et 50 ans	Cadre de la fonction publique d'Etat	31	Economique, social, environnement

- ✓ **Présentation de l'enquêteur**
- ✓ **Rappel des objectifs de l'étude**
  
- ✓ *Qu'attendez-vous de l'étude ? (enjeux)*

## **ETRE MANDATE A LA CFDT**

- Qu'est ce qu'être mandaté-e CFDT ? (représentations)
- En tant que responsables « politiques » CFDT, qu'est-ce que vous attendez des mandaté-e-s ? Par exemple, quels sont les objectifs à réaliser ?
- Quels liens faites-vous entre la fonction de mandaté-e et le militantisme CFDT ?
- Pensez vous que les mandatés ont à porter et/ou défendre les positions politiques et revendicatives de la CFDT ? (débats, compromis, partenariat, etc.)
- Quelles différences faites-vous entre mandat électif et mandat désignatif ?
- Le nombre de sièges attribués à la CFDT est fonction des résultats des élections professionnelles (qui font de la CFDT un syndicat représentatif) : le mandaté a-t-il une mission particulière ?
- Selon vous quelles sont les compétences pour être mandaté-e ?
- Que pensez-vous du cumul des mandats ? (en termes d'efficacité)
- D'après vous, quels sont les besoins des mandatés concernant les conditions d'exercice de leur mandat ?

## **LE PROCESSUS DE MANDATEMENT (pour les responsables politiques)**

- Pouvez décrire ce processus de mandatement ?
- Quels sont les grandes étapes de ce processus de mandatement ?
  
- Appel à candidature
- Dans la charte, le mandatement fait l'objet d'un appel à candidature. Est-ce que cet appel à candidature est effectif ?
- Y a-t-il des mandats plus difficiles que d'autres ? Y a-t-il des mandats plus prestigieux que d'autres ?
- Comment les candidat-e-s en sont-ils-elles informé-e-s ?
  
- Sollicitation
- Quels sont les critères pour solliciter les futur-e-s mandaté-e-s ? (*critères : parité, profession, territoire, responsabilité dans le syndicat, expériences, qualités ...*)
- Qui s'en charge ?
  
- Désignation
- Quels sont les critères pour désigner un-e mandaté-e ? (*critères : parité, profession, territoire, responsabilité dans le syndicat, expériences, qualités ...*)

- Disposez-vous de moyens pour évaluer le travail des mandaté-e-s ? Lesquels ?

## QUESTIONS D'ORDRE GENERAL

En quelques mots, pouvez vous vous présenter :

- parcours professionnel
- parcours syndical (date d'adhésion, motifs de l'engagement, les responsabilités ?)
- Actuellement, quels sont vos mandats électifs et désignatifs ?
- Selon vous, quel est actuellement votre mandat désignatif interprofessionnel principal ? (depuis quand ?, nombre d'heures de délégation, fréquence des réunions, nombre de sièges CFDT)

SUPPORT ENQUETE QUALITATIVE 2: GRILLE D'ENTRETIEN A DESTINATION DES MANDATES DESIGNATIF INTERPROFESSIONNEL

- ✓ **Présentation de l'enquêteur**
- ✓ **Rappel des objectifs de l'étude**

## LE MANDAT :

- Quel est actuellement votre principal mandat désignatif interprofessionnel ?
- Est-ce que vous pouvez le décrire ?
- Dans ce mandat, quelles sont vos activités (*contenu, emploi du temps, fréquence de réunion, lieu et déplacements, organisation des temps, articulation des temps de vie*) ?
- Depuis quand exercez-vous ce mandat ? A la fin de ce mandat, pensez-vous le renouveler ?
- Quelles sont les circonstances de ce mandatement ?
- Pourquoi avoir accepté ce mandat ? (intérêt, motivation, compétences) Est-ce le résultat d'un parcours syndical ?
- Est-ce que vous pensez qu'il y a des mandats plus difficiles, plus attractifs ou plus politiques que d'autres ?
- Comment s'est déroulé votre mandatement ? (Appel à candidature / Sollicitation/ Désignation)

- Selon vous, pourquoi avez-vous été désigné-e pour assurer cette fonction de mandaté-e ?
- Est-ce que des personnes ont joué un rôle particulier pour que vous accédiez à ce mandat ? (dans l'accès et dans la façon de vivre le mandat)
- Qui vous a désigné ?
- Qui vous a mandaté ?
- Comment s'est déroulé vos premières réunions ?
- Quelles sont les compétences nécessaires pour assurer ce mandat ?
- Pour votre prise de fonction, avez-vous été accompagné-e ? (par votre prédécesseur par exemple) Est-ce que quelqu'un vous a présenté la structure et les grandes lignes du mandat ? Si oui, par qui ?
- Avez-vous suivi une formation spécifique pour votre mandat ?
- Quelles sont les compétences que vous pensez avoir développé à travers ce mandat ?

### **RELATIONS ENTRE LES MANDATES ET L'ORGANISATION CFDT (PRATIQUES)**

- Quelles sont vos relations avec l'organisation CFDT ? Dans le cas où aucune relation étroite, quelles en sont les raisons ? (Quelles sont les règles du jeu ?)
- Est-ce que vous êtes soutenu par l'organisation CFDT ? Si oui, par qui et comment ? Si non, pourquoi ?
- Est-ce que vous avez un référent thématique relatif à votre mandat ?
- Est-ce que vous avez des outils (presse syndicale, fiches ... ) mis à disposition ?
- Pour assumer ce mandat, quels sont les moyens attribués ? (techniques, financiers ...)
- Est-ce que l'organisation prend en charge votre éventuelle succession ?

### **ETRE MANDATE-E A LA CFDT : REPRESENTATIONS et ACTIONS REVENDICATIVES :**

- Selon vous, en tant que mandaté-e CFDT, quel est votre rôle (en externe et en interne) ? Qu'est ce que cela signifie de représenter la CFDT, de défendre les valeurs de la CFDT et de porter la parole revendicative ?

- Vous travaillez avec divers partenaires. Quels sont ces partenaires ? Quels rapports entretenez-vous ? Quel est le but de ce travail partenarial? (compromis, affirmation idéologique...)
- Est-ce qu'être mandaté, c'est militer?
- Est-ce que ce mandat vous permet de défendre les positions politiques et revendicatives de la CFDT? Est-ce qu'il y a une place à la revendication dans ce mandat ?
- Quelles obligations pensez-vous avoir envers la CFDT (organisation et syndiqué-e-s) ?
- Connaissez-vous la charte des mandatés ? L'avez-vous signé ?
- Qu'est ce que votre mandat apporte à la CFDT ? Est-ce que vous avez l'opportunité de mettre en commun, de capitaliser ou de valoriser ? (structuré ou pas ?)
- Quelles sont les occasions de rencontres avec les autres mandatés de la CFDT (sur votre thématique et de manière générale) ?
- Est-ce que votre mandat représente un enjeu stratégique pour l'URI ?

## **PROPOSITIONS /EVOLUTIONS DES MANDATS**

- Que pensez-vous du cumul des mandats ? Comment le gérer vous ? Est-ce qu'il y a des changements à effectuer ?
- Rencontrez-vous des difficultés particulières en tant que mandaté-e ?
- Quelles sont vos attentes dans l'amélioration de l'exercice de votre mandat ? Qu'attendez-vous de vos structures syndicales? (URI, UD, syndicats...)
- De quoi auriez-vous besoin pour améliorer les conditions d'exercice de votre mandat ?

## **QUESTIONS PERSONNELLES :**

- En quelques mots, présentation du parcours professionnel
- Présentation du parcours syndical (date d'adhésion, motifs de l'engagement, les responsabilités ?)
- Actuellement, quels sont vos autres mandats électifs et désignatifs ?

# Etude sur les mandaté-e-s de la CFDT

Artemisia  
2011

► Mars

Madame, Monsieur,

L'URI a confié à Artemisia une recherche ayant pour objectif de mieux connaître les mandaté-e-s de la CFDT Midi-Pyrénées. C'est dans ce cadre que nous vous sollicitons. En effet, en répondant à ce questionnaire, vous contribuerez pour une large part à la qualité des résultats du projet.

Cette recherche comprendra deux volets.

Dans un premier temps, afin de recueillir le maximum d'informations, une enquête par questionnaire est menée auprès des mandaté-e-s ; elle porte exclusivement sur les mandats désignatifs interprofessionnels<sup>19</sup>. Si vous désirez un complément d'informations, vous pouvez contacter une des membres de l'équipe de recherche (Association Artemisia : [assoartemisia@yahoo.fr](mailto:assoartemisia@yahoo.fr)).

Dans un second temps, un échantillon représentatif des mandaté-e-s sera construit afin d'élaborer une enquête plus qualitative.

Les données récoltées sont traitées de manière anonyme, confidentielle et avec la rigueur scientifique qui s'impose. Par ailleurs, les résultats de cette recherche feront l'objet d'un rapport remis à l'URI CFDT.

En remerciant de l'attention que vous porterez à cette recherche et de votre participation, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, nos sollicitations distinguées.

L'équipe de recherche :

Hélène CETTOLO  
Sophie COLLARD  
Emilie DE BARGAS

<sup>19</sup> On entend par mandat désignatif la charge de représentation confiée par la structure syndicale interprofessionnelle CFDT (UD ou URI) par opposition aux mandats électifs qui sont confiés par des électeur-riche-s à l'occasion d'un vote.

► Questionnaire relatif à l'étude sur les mandaté-e-s de la CFDT Midi-Pyrénées

SITUATION PERSONNELLE

1. Vous êtes :

- Un homme  Une femme

2. En quelle année êtes-vous né-e ?

3. Quel est le département de votre résidence personnelle ?

4. Quel est le département de votre lieu de travail ?

5. Quel est votre niveau de diplômé le plus élevé ?

- Aucun diplôme  
 BEPC  
 CAP, BEP  
 Bac ou équivalent  
 Bac + 2 ou équivalent  
 Bac + 3 et plus  
 Autre :

6. Quelle est votre profession ? (Si vous êtes permanent-e CFDT, indiquez votre profession d'origine)

7. Quel est le principal secteur d'activité de votre établissement ?

- Agriculture  
 Economie, finances  
 Chimie, énergie  
 Métallurgie  
 Construction  
 Education, Formation  
 Transport, équipement  
 Agroalimentaire  
 Travail, protection sociale  
 Santé et action sociale  
 Communication, culture  
 Services aux particuliers  
 Autre :

8. Combien de salarié-e-s compte votre établissement ?

- Moins de 10  
 Entre 10 et 50  
 Entre 51 et 99  
 Entre 100 et 299  
 Entre 300 et 499  
 Entre 500 et 999  
 Plus de 1000  
 Je ne sais pas

9. Votre établissement relève-t-il :

- Du privé  
 Du public

10. Quelle est votre catégorie professionnelle ?

- Employé-e non qualifié-e  
 Employé-e qualifié-e  
 Ouvrier-ère non qualifié-e  
 Ouvrier-ère qualifié-e  
 Agent de maîtrise  
 Profession intermédiaire  
 Profession libérale  
 Cadre  
 Artisan, chef d'entreprise  
 Exploitant-e agricole  
 Retraité-e  
 Autre :

11. Quelle est votre ancienneté dans l'établissement ?

- Moins d'un an  
 De 1 à 3 ans  
 De 3 à 5 ans  
 De 6 à 10 ans  
 Plus de 10 ans

12. Quel est votre temps de travail actuel ?

- Temps plein  
 Temps partiel, précisez :

13. Quel est le type de votre contrat de travail ?

- CDI  
 CDD  
 Autre :

14. Quel est le nombre approximatif de syndiqué-e-s (tout syndicat confondu) dans votre établissement ?

15. Quel est le nombre approximatif de syndiqué-e-s CFDT dans votre établissement ?

16. Quelle est votre situation familiale ?

- Seul-e  
 Seul-e avec enfant(s), Combien ?  
 En couple  
 En couple avec enfant(s), Combien ?

17. Quelle est la situation professionnelle de votre conjoint-e ?

18. En quelle année, avez-vous adhéré à la CDFDT ?

26. Si oui, combien et lesquelles ?

19. Pourquoi avez-vous adhéré à la CDFDT ?

27. Actuellement, avez-vous un ou des mandat-s ?

20. En tant que nouveau-elle adhérent-e, avez-vous suivi la formation « accueil nouveaux adhérents » ou « connaître la CDFDT » ?

- électifs (DP, CE, CAP, CTE ...)

Oui  Non

Si oui, lesquels ?

Oui  Non

21. Quel a été votre premier mandat ? (*précisez où et quand*)

- désignatifs ? (CPAM, FONGECIF, Conseiller du salarié...)

Oui  Non

Si oui, lesquels ?

22. Dans quelles conditions, avez-vous pris ce premier mandat ?

- Volonté personnelle
- Proposition de l'organisation, laquelle :
- Autre :

28. Tous mandats confondus, de combien d'heures mensuelles de délégation disposez-vous pour exercer votre (vos) responsabilité(s) ?

23. Dans quelles structures syndicales, avez-vous eu des responsabilités (*Précisez la ou les responsabilités*) ?

- Syndicat/ UPR :
- Fédération :
- Confédération :
- Union locale :
- Union départementale :
- Union Régionale Interprofessionnelle :

29. Parmi vos mandats désignatifs interprofessionnels, lequel considérez-vous comme étant principal ?

24. Dans quelles structures syndicales, avez-vous des responsabilités actuellement (*Précisez la ou les responsabilités*) ?

- Syndicat/ UPR :
- Fédération :
- Confédération :
- Union locale :
- Union départementale :
- Union Régionale Interprofessionnelle :

30. Concernant ce mandat principal, êtes-vous :

Titulaire  Suppléant-e

25. Avez-vous suivi une ou plusieurs formations depuis votre adhésion ?

Oui  Non

31. Pourquoi estimez-vous que ce mandat est le principal ?

CONCERNANT UNIQUEMENT VOTRE MANDAT DESIGNATIF INTERPROFESSIONNEL PRINCIPAL

(A NOTER : l'ensemble des questions ci-dessous concerne votre mandat principal)

32. Pour ce mandat, avez-vous répondu à un appel à candidature lancé par l'URI ou l'UD ?

Oui  Non

33. Avez-vous hésité avant de prendre la responsabilité ?

Oui  Non

34. Par qui avez-vous été sollicité-e ?

UD  
 URI  
 Un-e responsable en particulier

Précisez la fonction :

Un-e mandaté-e en particulier

Précisez la fonction :

35. Par qui avez-vous été désigné-e ?

UD  
 URI  
 Un-e responsable en particulier

Précisez la fonction :

36. Avez-vous signé la Charte des mandaté-e-s CFDT ?

Oui  Non

37. Avez-vous suivi une formation spécifique à la suite de ce mandat ?

Oui  
 Non (*passer à la question 39*)

38. Si oui, précisez laquelle ?

39. Avez-vous bénéficié d'un accompagnement (tuilage) pour ce mandat ?

Oui  Non

40. A quelle fréquence siégez-vous ?

Au moins une fois par an  
 Au moins une fois par semestre  
 Au moins une fois par trimestre  
 Au moins une fois par mois  
 Au moins une fois par quinzaine  
 Au moins une fois par semaine

41. S'il vous arrive de ne pas siéger, quelles en sont les raisons ?

42. En moyenne, combien d'heures mensuelles consacrez-vous à ce mandat principal ?

43. Quels sont les thèmes abordés ? (*cochez une ou plusieurs réponses*)

Protection sociale  
 Formation professionnelle  
 Développement économique  
 Aménagement du territoire  
 Logement  
 Santé au travail  
 Conditions de travail  
 Retraite  
 Autre :

44. Vous arrive-t-il de travailler pour ce mandat sur votre temps personnel ?

Jamais  
 Parfois  
 Souvent  
 Systématiquement

45. Vous arrive-t-il de participer à des groupes de travail pour préparer les réunions liées à ce mandat ?

Jamais  
 Parfois  
 Souvent  
 Systématiquement

46. Qui participent à ces groupes de travail ?

Les mandaté-e-s CFDT qui siègent avec vous  
 D'autres militant-e-s CFDT  
 Les mandaté-e-s d'autres organisations syndicales qui siègent avec vous  
 Autre :

47. Echangez-vous avec d'autres syndiqué-e-s CFDT à propos de ce mandat ?

Oui  Non

48. Si oui, à quel moment et par quels moyens ?

49. Quelles difficultés rencontrez-vous pour exercer votre fonction de mandaté-e ? (*cochez une ou plusieurs réponses*)

Je me sens isolé-e des autres mandaté-e-s CFDT  
 Je dispose de peu ou pas de personne ressource CFDT  
 Je ne maîtrise pas les positions CFDT liées à mon mandat  
 Autre : précisez :

50. Considérez-vous que chacun des éléments ci-dessous fait partie de votre rôle de mandaté-e-s ?

- Rendre compte de son action à l'URI ou l'UD :  
 Oui  Non
- Consulter l'URI ou l'UD pour l'exercice de son mandat :  
 Oui  Non
- Etre porteur des positions de la CFDT :  
 Oui  Non
- Animer des réunions d'informations :  
 Oui  Non
- Suivre les formations proposées :  
 Oui  Non
- Participer aux réunions organisées par la CFDT:  
 Oui  Non
- Rédiger un bilan au moins une fois par an :  
 Oui  Non
- Suivre l'actualité politique et sociale du pays :  
 Oui  Non

51. A propos de ce mandat, vous adressez-vous à vos structures syndicales ?

- Jamais
- Parfois
- Souvent
- Systématiquement

52. A quelles occasions ?

---

ETRE MANDATE-E A LA CFDT (A NOTER : l'ensemble des questions ci-dessous concerne votre mandat principal)

---

53. Concernant les thèmes de ce mandat principal, connaissez-vous la position politique et revendicative de la CFDT ?

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non pas vraiment
- Non pas du tout

54. Pensez-vous représenter la CFDT dans l'instance où vous siégez ?

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non pas vraiment
- Non pas du tout

55. Selon vous, quelles sont les compétences requises pour exercer cette fonction de mandaté-e ?

56. Pensez-vous être compétent-e pour exercer cette fonction de mandaté-e ?

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non pas vraiment
- Non pas du tout

57. Avez-vous des relations avec les autres mandaté-e-s ?

- De la CFDT:  
 Oui  Non
- Des autres organisations syndicales :  
 Oui  Non
- Des organisations patronales :  
 Oui  Non
- Des représentant-e-s de l'Etat et des collectivités territoriales :  
 Oui  Non
- Des associations:  
 Oui  Non

58. Si oui, comment les qualifierez-vous ?

	++	+	-	--
Avec la CFDT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avec les autres organisations syndicales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avec les organisations patronales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avec les représentant-e-s de l'Etat et des collectivités territoriales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avec les associations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

59. Ces relations sont de l'ordre de : *(cochez une ou plusieurs réponses)*

	Débat	Négociation	Construction	Conflit
Avec la CFDT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avec les autres organisations syndicales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avec les organisations patronales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avec les représentants de l'Etat et des collectivités territoriales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avec les associations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

60. Dans l'exercice de votre mandat principal, vous sentez-vous soutenu-e par votre structure syndicale interprofessionnelle ?

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non pas vraiment
- Non pas du tout

61. De quoi, auriez-vous le plus besoin pour améliorer les conditions d'exercice de votre mandat ?

62. Envisagez-vous de renouveler votre mandat ?

- Oui si cela est possible
- Je ne sais pas encore
- Non

63. Pour quelles raisons ?

64. En dehors de votre activité syndicale, avez-vous d'autres engagements (politiques, associatifs, autres) ? *(cochez une ou plusieurs réponses)*

- Oui des engagements politiques
- Oui des engagements associatifs
- Non

65. Globalement, diriez-vous que votre fonction de mandaté-e CFDT est :

- Très satisfaisante
- Plutôt satisfaisante
- Plutôt pas satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

---

► **Nous vous remercions chaleureusement d'avoir répondu à l'enquête.**

---

Questionnaire n°

Cadre réservé à l'équipe de recherche.