

Quatrième séance - Nos outils de travail

Négociation collective

Qu'est-ce que la négociation collective?

Parmi tous les outils dont dispose l'association pour faire progresser l'équité, la négociation collective est l'un des plus importants. Elle offre la capacité de fixer les conditions d'emploi, ce qui peut jouer un rôle prépondérant dans la lutte contre les pratiques discriminatoires en milieu de travail.

Voici des exemples de sujets d'articles de convention collective traitant de questions d'équité :

- Embauche (équité en matière d'emploi, action positive, affichage)
- Délais et critères relatifs à la titularisation et à l'avancement
- Politique contre le harcèlement et la discrimination
- Équité salariale et discrimination salariale
- Congés (parental, culturel, de maternité, de proche aidant et de soins d'affirmation du genre)
- Régime de retraite et avantages sociaux
- Accommodement et autres droits relatifs aux handicaps
- Garde d'enfants
- Évaluations étudiantes
- Évaluation du mérite et rémunération au mérite
- Charges de travail et horaires
- Accès aux renseignements démographiques et aux données du personnel
- Définition de la famille
- Traitement équitable du personnel académique contractuel

Comment la négociation collective peut-elle accroître l'équité en milieu de travail?

Les associations peuvent y recourir pour lutter directement contre la discrimination, par exemple en négociant des clauses contre la discrimination et le harcèlement, des clauses relatives à l'équité en matière d'emploi et des clauses relatives au respect de l'obligation d'accommodement, ou en renforçant celles qui existent déjà.

La négociation collective de questions plus vastes, susceptibles de créer des défis particuliers pour les membres marginalisés du personnel académique, comme les droits de pension de retraite, le droit de prendre congé et les exigences en matière de titularisation, peut également promouvoir l'équité.

Malgré son importance, les membres de l'unité de négociation ne sont pas tous pleinement conscients de la convention collective ou des étapes nécessaires à sa négociation. Les éléments de base de la convention collective sont les suivants :

- La négociation collective est un processus encadré par la loi qui est assorti d'étapes et d'échéanciers et permet aux employés de se regrouper pour négocier avec leur employeur par l'entremise de leur association.
- Le but de ces négociations est de produire une convention collective juridiquement contraignante qui établit les conditions d'emploi.
- Les conventions collectives ont généralement une durée de deux à trois ans, à la suite desquels elles arrivent à échéance et doivent être renégociées.
- Le processus de négociation est mené, du côté de l'association, par une équipe de négociation composée de personnes élues ou nommées dont la tâche est de faire respecter la volonté des membres à la table des négociations.

La négociation collective est un rapport de force. Sa réussite dépend du déplacement du pouvoir vers les employés au moyen d'une action collective. Pour créer ce déplacement, l'association doit représenter efficacement tous ses mandants et permettre à ses membres de s'approprier le processus. Cela exige qu'elle adopte une stratégie fondée sur l'équité, l'inclusion et la participation démocratique.

2. Discussion

- Quels mots ou concepts ont besoin d'être clarifiés?
- Quels concepts utilisés durant la présentation reflètent votre propre expérience? Qu'est-ce qui était différent?
- Qui parmi vous avez participé à une équipe de négociation? Comment a été l'expérience?
- Qui parmi vous avez participé au processus plus général de négociation collective (p. ex., sondages, réunions, préparation de grèves)? Comment a été l'expérience?
- Que peut-on faire le mieux au moyen de la négociation collective pour faire progresser l'équité?
- Quels sont certains des défis associés au règlement des questions d'équité par la voie de la négociation collective?
- Quels soutiens ou ressources supplémentaires les associations de personnel académique ont-elles à leur disposition pour assurer un meilleur règlement des questions d'équité par la voie de la négociation collective?

Quatrième séance - Nos outils de travail

L'arbitrage de griefs liés à l'équité

Griefs et questions d'équité

Il est vrai que les conventions collectives et la législation relative à l'emploi, comme les codes des droits de la personne et les lois sur les normes d'emploi, confèrent des droits puissants en matière d'équité.

Malheureusement, rien ne garantit le respect de ces droits. C'est pourquoi ces droits doivent non seulement être codifiés, mais également soumis à un mécanisme qui en assurera le respect. Dans les milieux de travail syndiqués, le grief représente le plus puissant mécanisme de défense des droits en matière d'équité. Il s'agit aussi du prochain outil d'équité que nous allons examiner.

Qu'est-ce qu'un grief?

- Dans son sens large, le terme « grief » signifie « motif de plainte ». Dans les milieux de travail syndiqués, le terme revêt un sens technique plus étroit. Dans ce contexte, un grief s'entend d'une plainte officielle alléguant une violation des conditions légales d'emploi. Les « conditions légales d'emploi » comprennent la convention collective, la législation relative à l'emploi et les décisions arbitrales et judiciaires.

Quelle est la méthode à suivre pour déposer un grief?

- Un membre peut porter une préoccupation à l'attention du syndicat ou le syndicat peut lui-même découvrir un problème sur le lieu de travail. Lorsque le syndicat a pris connaissance du problème, une agente ou un agent des griefs agissant à titre bénévole ou un membre du personnel de l'association fait enquête. Si des éléments de preuve montrent que les conditions légales d'emploi ont été violées, le syndicat peut rédiger un grief, un résumé officiel de la violation présumée, et le soumettre à l'employeur.

Comment les griefs sont-ils résolus?

- Le syndicat et l'employeur se rencontrent pour chercher une solution au grief. S'ils ne parviennent pas à régler la situation, l'affaire est soumise à l'arbitrage. L'arbitrage est une procédure d'audience spécialement créée pour régler les conflits au sein d'un lieu de travail. À la fin de l'audience, l'arbitre rend une décision qui confirme le grief et ordonne une réparation, ou le rejette.

Comment a-t-on obtenu le droit de déposer des griefs?

- Jusqu'aux années 1930, les milieux de travail de l'Amérique du Nord étaient assujettis au « droit sur les rapports de commettant à préposés ». Ce droit prévoyait le règlement des conflits de travail au moyen de poursuites civiles complexes et coûteuses qui tenaient la justice en milieu de travail hors de la portée de la plupart des travailleuses et travailleurs.

- Confrontés au caractère inéquitable du droit sur les rapports de commettant à préposés et à des conditions de travail généralement déplorables, les travailleuses et travailleurs ont commencé à s'agiter et à réclamer des changements. Toute tentative de négocier individuellement avec des sociétés puissantes s'avérant futile, ils se sont mis à se regrouper en syndicats. Ce mouvement a pris de l'ampleur durant les années 1800 et 1900, et a mené, dans les années 1930, à la création du « droit du travail », un assemblage de règles en milieu de travail fondées sur la loi qui protégeaient le droit à la syndicalisation et créaient le droit de déposer des griefs.

Récapitulation - qu'est-ce qu'un grief?

- Un grief s'entend d'une plainte officielle alléguant une violation des conditions légales d'emploi dans un lieu de travail.
- Tous les griefs sont des plaintes, mais les plaintes ne sont pas toutes des griefs. Les plaintes qui allèguent que des conditions légales d'emploi ont été violées sont soumises au processus d'arbitrage de griefs. Les plaintes qui ne contiennent pas de telles allégations peuvent tout de même être signe de problèmes en milieu de travail et doivent être prises au sérieux – mais elles ne devraient pas faire l'objet d'un grief.

Équité, griefs et traitement

Au cours des quelque 50 dernières années, l'arbitrage des griefs a pris la forme de mécanisme imparfait, mais fonctionnel de résolution des conflits de travail, en particulier les conflits touchant la rémunération, la sécurité d'emploi et les mesures disciplinaires injustifiées. Plus le personnel académique s'est diversifié sur le plan démographique, pour passer d'un groupe relativement homogène à un groupe davantage représentatif de la société canadienne, et plus ces conflits traditionnels ont soulevé des questions d'équité. Si, dans certains cas, le dépôt de griefs a permis de régler des situations de discrimination, son plein recours dans le but faire progresser l'équité continue de se heurter à des obstacles.

Avant de discuter de ces obstacles, examinons un peu les avantages du dépôt de griefs pour la lutte en faveur de l'équité

- La lutte pour la justice en milieu de travail passe obligatoirement par des poursuites juridiques coûteuses en temps et en argent. En raison de leurs systèmes de cotisation et de dépôt des griefs, les syndicats sont l'un des rares groupes à disposer des ressources financières et organisationnelles nécessaires pour s'engager dans de telles actions.
- Le dépôt de griefs est (presque) obligatoire. Le fait de soumettre les questions d'équité à la procédure de règlement des griefs n'est pas seulement la chose à faire, c'est aussi la loi. Bien que l'association ne soit pas tenue de toujours agir, sa conduite en matière de traitement des griefs est régie par le devoir de représentation équitable. Essentiellement, ce devoir relève du fait que chaque membre a le droit d'être représenté équitablement et de bonne foi par son association en matière de grief, d'une manière qui n'est pas arbitraire ou discriminatoire. La portée de ce devoir dépend des faits de l'affaire, mais l'association doit respecter une norme de conduite élevée lorsqu'on parle de menace importante à la sécurité d'emploi, de la santé mentale ou physique d'un membre, ou de questions de droits de la personne.

Quels facteurs pourraient miner la capacité de la procédure de règlement des griefs de supprimer les pratiques discriminatoires?

- Sensibilisation – Les membres ayant des préoccupations liées à l'équité pourraient ne pas bien connaître l'association et la convention collective, ce qui constitue un obstacle à leur participation à la procédure de règlement des griefs. Les associations pourraient résoudre la situation en allant à la rencontre des membres, en faisant preuve d'engagement envers l'équité et en créant des organisations plus inclusives et militantes.
- Connaissances – L'association et ses membres pourraient ne pas bien connaître les lois relatives aux droits de la personne. En pareil cas, les membres pourraient ne pas avoir la capacité de procéder à une analyse juridique conventionnelle de la situation et les associations, celle de faire avancer les dossiers les plus complexes. Les associations pourraient résoudre la situation en offrant une formation aux droits de la personne.
- Visibilité – Certaines situations discriminatoires sont le résultat d'une intolérance flagrante (p. ex., racisme, homophobie, misogynie), mais une plus grande proportion d'entre elles découlent de l'exclusion systémique et de comportements inconscients difficiles à prouver, même lorsqu'on les détecte. Qui plus est, les handicaps et l'appartenance à des groupes marginalisés ne sautent pas toujours aux yeux. Les associations et les membres pourraient éprouver de la difficulté à déposer des griefs dans de tels cas. La sensibilisation à l'équité, la vigilance accrue en matière d'équité, et la volonté de faire preuve de créativité sur le plan de la pensée et de l'action constituent la solution à ce problème.
- Crainte – Même avec le soutien de l'association, il peut être difficile pour des membres de contester les actions de l'employeur. Cette tâche peut être particulièrement difficile pour les personnes très vulnérables en milieu de travail, notamment les employés dont la sécurité d'emploi est précaire et les membres de groupes marginalisés. Les syndicats pourraient résoudre la situation en déployant des efforts supplémentaires pour faire en sorte que tous les membres se sentent accueillis et soutenus en matière de grief.
- Résistance – Le dépôt de griefs relatifs à des questions d'équité n'a pas toujours été une priorité pour les associations. La solution à ce problème passe par la création d'organisations plus inclusives et militantes, qui s'assurent que tous leurs membres bénéficient du même accès à l'association et du même respect de leurs droits en milieu de travail.

Quatrième séance - Nos outils de travail

La mobilisation du personnel académique autour des questions d'équité

Organisation syndicale par opposition à mobilisation

Le pouvoir des associations de personnel académique émane de leurs membres, c'est-à-dire de l'engagement de ces derniers envers l'association. Pour obtenir des changements importants qui profiteront à leurs membres et au secteur postsecondaire plus généralement, les associations vont au-delà des limites étroites des relations de travail traditionnelles.

Afin de renforcer davantage la capacité de nos associations d'agir collectivement au nom de leurs membres, il est essentiel que nous revoyions nos stratégies de ralliement des membres dans une perspective d'accroissement des rangs de membres actifs et engagés.

Les associations peuvent faire l'erreur de concentrer uniquement leurs énergies sur leurs stratégies de mobilisation et, par le fait même, d'accroître de façon épisodique la participation de membres qui appuient déjà l'association, en vue qu'ils assistent à l'assemblée annuelle ou signent une lettre d'engagement par exemple.

Bien qu'il puisse s'agir de gestes importants et stimulants, les associations doivent aussi s'employer à grossir leurs rangs en ralliant à la cause des membres qui ne sont pas déjà en accord avec l'association.

C'est par l'entremise de l'organisation syndicale que nous grossissons nos rangs. Comme l'affirme Jane McAlevey :

« [L'organisation syndicale signifie de] se lever le matin en projetant explicitement de grossir l'univers des personnes qui ne font pas encore partie de notre organisation, qui n'interagissent pas avec nous dans les médias sociaux, auxquelles nous ne parlons pas, qui pourraient même penser ne pas nous aimer, ou encore s'opposer à notre travail — voilà le travail de l'organisation syndicale, soit favoriser l'unité, la solidarité et l'expansion de l'univers des partisans de notre mouvement. »

L'organisation syndicale a pour but de renforcer le pouvoir des travailleurs

En milieu de travail, parler du fait d'accroître et d'exercer son pouvoir peut rendre les gens mal à l'aise, du moins au début.

Ce malaise est en partie attribuable au fait de reconnaître que : (1) l'employeur a beaucoup de pouvoir et (2) qu'il utilise parfois ce pouvoir d'une façon qui nous nuit (ou nuit à nos collègues).

Parler du pouvoir en milieu de travail nous force à reconnaître que nous sommes vulnérables au travail. La discussion s'impose toute de même, parce que notre seul vrai moyen de nous protéger consiste à exploiter notre propre source de pouvoir. Nous devons avoir la capacité d'associer des coûts aux comportements de l'employeur que nous n'aimons pas, afin que l'employeur se comporte différemment.

Dans ses écrits et ses formations, Jane McAlevey insiste continuellement sur le fait qu'au moins 75 % des membres du syndicat doivent participer aux moyens de pression adoptés si le syndicat veut pouvoir faire accepter ses revendications.

Bien qu'il puisse être impossible d'assurer la participation de 100 % des membres aux moyens de pression, nous devons nous en approcher le plus possible. Notre pouvoir et notre succès en dépendent.

Questions :

- Quels défis et possibilités associeriez-vous au fait d'adopter un modèle d'organisation syndicale pour votre association?
- Comment cela pourrait-il améliorer l'efficacité de vos efforts de promotion de l'équité?

L'Échelle de l'engagement

Lorsqu'on songe aux stratégies à adopter pour rallier les membres, il importe de faire la distinction entre l'organisation d'événements et l'organisation syndicale.

Les associations organisent une variété d'activités, qu'il s'agisse de tables rondes, d'événements sociaux, d'AGA, d'ateliers de perfectionnement professionnel ou autres, qu'elles n'utilisent pas nécessairement comme occasions de rallier les membres ou de faire de l'organisation syndicale.

Toutes les activités d'une association, qu'elles aient lieu en ligne ou en personne, sont des occasions d'établir des relations et d'effectuer de l'organisation syndicale. Quel que soit l'activité ou l'événement, posez-vous les questions suivantes :

- Recueillez-vous les coordonnées des participantes et participants? Faites-vous le suivi de l'information dans une base de données des membres?
- Faites-vous un suivi auprès des participantes et participants après l'événement et les informez-vous d'autres moyens de participer au travail de l'association?
- Surveillez-vous les foires aux questions et forums de discussion de vos espaces virtuels pour connaître l'identité des participantes et participants et le sujet de leurs questions ou discussions?

Proposer de nombreuses façons de participer

Lorsqu'elle entretient des conversations en tête à tête et repère les leaders naturels qui seraient en mesure d'attirer de nouveaux membres, l'association doit proposer aux membres de nombreuses façons de participer et d'agir.

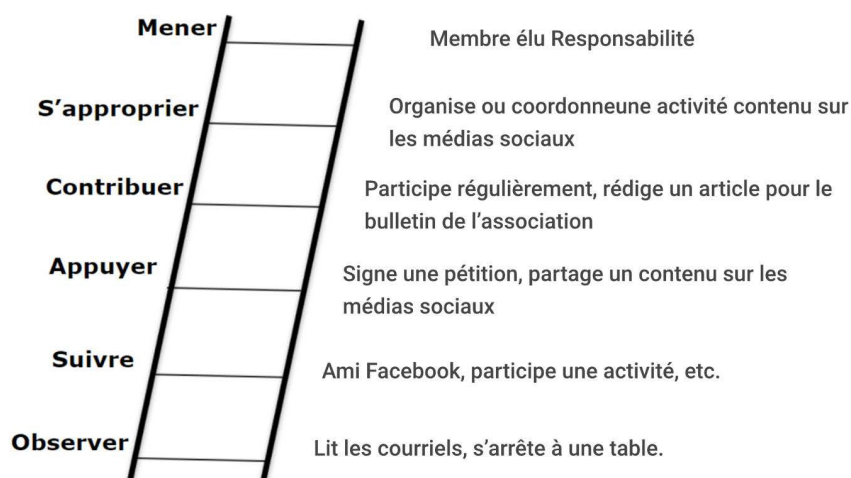
Les associations doivent délaissier les approches de participation par recrutement à des postes, qui ne donnent aucune possibilité aux membres de participer sans remplir des postes laissés vacants. En pareil cas, l'association cherche uniquement à recruter de nouveaux bénévoles quand un poste se libère.

Pour grossir les rangs de membres engagés, l'association doit plutôt proposer aux membres une variété de possibilités d'accroître leur participation et leur confiance en l'association.

N'oubliez pas que la transition vers un modèle d'organisation syndicale sera difficile au début du fait que certains postes perdront leur raison d'être. À long terme, cependant, cela augmentera le pouvoir de l'association.

L'Échelle de l'engagement est une stratégie visant à faire en sorte que les membres s'engagent, s'investissent et se rallient davantage aux travaux de l'association. Elle propose six échelons de participation des membres aux travaux de votre association.

Voici un exemple d'Échelle de l'engagement que pourrait utiliser l'association :



Songez aux activités actuelles de votre association? À quels échelons vos membres sont-ils le plus actifs et engagés? Que pourriez-vous faire pour fournir davantage d'occasions de participer aux différents échelons?

Conseils en vue d'utiliser une Échelle de l'engagement

1. À chacun des échelons, créez différentes façons de participer afin de favoriser le développement individuel.
2. Prévoyez pour chaque nouvel échelon de l'échelle un niveau d'engagement plus élevé.
3. Définissez vos échelles d'engagement en fonction du rôle et de l'auditoire.
4. Rappelez-vous de l'importance de nouer des relations propices au recrutement et au maintien des bénévoles. Les leaders naturels peuvent faire toute la différence lorsqu'il s'agit d'encourager une personne à gravir l'Échelle de l'engagement. Utilisez la carte du milieu de travail pour déterminer qui devrait prendre contact avec le membre.
5. N'ayez pas peur de réévaluer votre Échelle de l'engagement. Si vous remarquez que les gens ne participent pas ou ne gravissent pas les échelons, faites preuve de souplesse et apportez des modifications.
6. Analysez toujours les niveaux de participation au fil du temps en portant une attention particulière aux endroits où les personnes s'enlisent.
7. Si vous constatez que de nombreuses personnes ont signé une pétition ou ont assisté à un événement, mais que cela ne se traduit pas par une participation accrue au comité organisateur, vous pourriez devoir ajouter une étape pour faciliter le passage à cet échelon de l'échelle.

Quatrième séance - Nos outils de travail

La communication efficace des questions d'équité

Stratégie de communication

Le but ultime des communications organisationnelles efficaces est d'amener l'auditoire à croire/agir. Bien exécutées, les communications sont une activité puissante et non passive. Elles permettent de rallier les gens à sa cause et de faire en sorte qu'ils agissent.

Pourquoi votre association de personnel académique communique-t-elle?

Pour être efficaces, les communications devraient avoir un but. Votre association a de nombreuses raisons de communiquer avec vos membres et avec les membres du public. Qu'il s'agisse d'assurer la participation des membres à un vote de grève, de contester des compressions budgétaires ou de réagir à une situation controversée, vos communications peuvent aider à avancer des idées, à réorienter le débat, à mobiliser les gens et même à apporter un changement social.

Quel que soit le but, n'oubliez pas que la communication n'est pas une activité à sens unique. Le fait de concevoir judicieusement votre message et de le livrer stratégiquement vous aidera à motiver vos auditoires et à leur donner l'impression d'être à ce point concernés par le message qu'ils mèneront une action collective.

Qu'arrive-t-il quand vos communications ne reposent pas sur une stratégie?

- Vous risquez de gaspiller votre temps et vos ressources.
- Vous pouvez perdre votre crédibilité.
- Vous pouvez perdre votre utilité aux yeux d'auditoires clés.
- Vous ne réalisez pas votre mission et n'atteignez pas vos objectifs.
- Les gens cessent de soutenir vos causes.

Identifier ses auditoires

Avant de concevoir votre stratégie de communication, vous devez vous arrêter et identifier votre auditoire central – ou plus souvent, vos « auditoires centraux ». Cela inclut à la fois les personnes et les organisations sur lesquelles vous voulez exercer une influence et d'autres personnes, groupes et organisations qui pourraient également avoir sur elles de l'influence. Vos auditoires pourraient inclure des alliés qui sont sensibles à votre cause, des personnes qui s'y opposent, ainsi que des observateurs qui peuvent ne pas encore avoir d'opinion, mais que vous pourriez convaincre de vous appuyer. Songez aux personnes qui forment chacun de ces auditoires, aux messages spécifiques auxquels elles pourraient être particulièrement réceptives et aux moyens ou canaux les plus efficaces pour les rejoindre. Rappelez-vous que votre message central ne changera pas, mais que votre façon de le livrer à vos différents auditoires pourrait varier de façon subtile.

2. La Boîte de messages

Passez en revue la théorie de la Boîte de messages, et l'exemple fourni.

La Boîte de messages est un outil utile pour se représenter sous forme de graphique la façon dont différentes parties à un conflit communiqueront leur position et celle de leurs adversaires.

NOUS À PROPOS DE NOUS	EUX À PROPOS DE NOUS
NOUS À PROPOS D'EUX	EUX À PROPOS D'EUX

Exemple :

L'administration du GNUC (EUX) a récemment annoncé l'élimination du programme d'études relatives aux personnes handicapées. L'Association (Nous) a créé la Boîte de messages suivante pour nous représenter la façon que chaque partie pourrait cadrer sa position et celle de la partie adverse relativement à la controverse.

NOUS À PROPOS DE NOUS • La GNUCASA défend ses membres et l'intégrité académique du GNUC. • Nous contestons l'élimination du programme d'études relatives aux personnes handicapées et cherchons à protéger les étudiants, le personnel et l'objectif de justice sociale du programme contre ce plan mal avisé. • Nous parlons au nom de nos membres, qui soutiennent cette cause.	EUX À PROPOS DE NOUS • La GNUCASA s'oppose toujours au changement. Elle nuit aux progrès du GNUC. • La GNUCASA ne comprend pas les réalités financières. Les temps sont durs. • Aucun poste ne sera supprimé.
NOUS À PROPOS D'EUX • En éliminant le programme d'études relatives aux personnes handicapées, l'administration du GNUC trahit la mission académique de l'établissement. • L'élimination du programme nuira aux étudiants, au personnel et à la réputation de l'établissement. • Comme toujours, l'administration exagère les difficultés économiques auxquelles se heurte l'établissement.	EUX À PROPOS D'EUX • Le GNUC est fier d'annoncer la fusion du programme d'études relatives aux personnes handicapées et du département de sociologie. • Cette fusion améliorera la prestation des programmes et fera augmenter les inscriptions. • Grâce à la création d'une école de sociologie de réputation mondiale, le GNUC fait figure de proue dans cette discipline importante.

Cette activité a mené à l'identification de messages centraux possibles, dont ce qui suit : *L'administration a un mauvais plan. En éliminant le programme tant acclamé d'études relatives aux personnes handicapées, le GNUC néglige son engagement envers l'équité. La GNUCASA conteste l'élimination du programme et cherche à sauvegarder les études relatives aux personnes handicapées, à défendre les étudiantes et étudiants inscrits au programme et à éviter des mises à pied à ses membres.*

NB : La Boîte de messages est un document vivant qui, comme le message central, peut évoluer au fil du temps à mesure que la situation change, que de nouvelles voix se font entendre et que de l'information nouvelle fait surface.

3. Rédaction d'un communiqué de presse

Lorsque vous publiez un rapport, réagissez à une politique ou lancez une nouvelle campagne, publiez un communiqué de presse pour attirer l'attention.

Plus précisément – publiez un communiqué de presse **clair, concis et captivant**. S'il est bien rédigé, votre communiqué de presse sera plus susceptible de faire l'objet d'un reportage.

Conseils de rédaction de votre communiqué de presse :

a) Annoncer l'information digne de mention

Lorsque vous annoncez un événement ou une action, réagissez à une décision du gouvernement ou de l'université, ou rendez public un rapport, publiez un communiqué de presse pour attirer l'attention.

b) Choisir un titre accrocheur

Captez l'attention des lectrices et des lecteurs au moyen d'une manchette puissante qui est à la fois exacte et intéressante.

c) Formuler l'idée centrale dans le premier paragraphe

Tous les points importants devraient être abordés dans les premières phrases. Les paragraphes suivants pourront contenir vos citations et renseignements complémentaires.

d) Être concis! Le communiqué ne doit pas avoir plus d'une page.

Condensez l'information la plus pertinente dans une page au plus. Ainsi, votre communiqué de presse sera plus susceptible d'être utilisé.

e) Inclure des citations de la ou du porte-parole

Non seulement cela ajoute-t-il une touche humaine et de la personnalité au message, mais les citations accrocheuses peuvent également être utilisées par des journalistes dans leurs reportages.

Structure de votre communiqué de presse

Voici un plan bien simple de rédaction d'un communiqué de presse.

1. Ville/date
2. Titre accrocheur
3. Paragraphe 1 : Que veut-on dire?
4. Paragraphe 2 : Citation
5. Paragraphe 3 : Contexte
6. Paragraphe 4 : Citation
7. Paragraphe 5 : Conclusion
8. Mot de la fin
9. Coordonnées de la personne-ressource