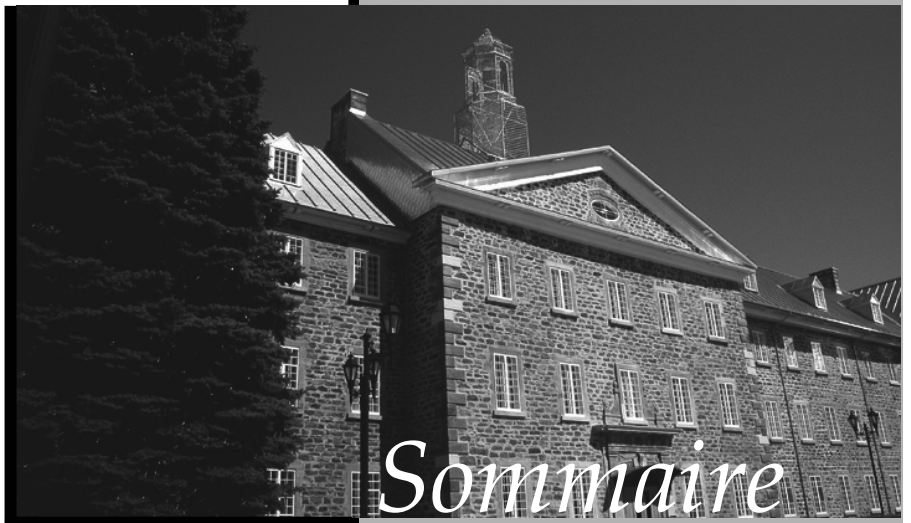


**L'importance de la formation continue
dans les ententes négociées
employeurs-employés au Québec :**

Le cas des organisations du secteur
de la sécurité et de la protection



*Sommaire
du rapport*

Mars 2007

**L'importance de la formation continue
dans les ententes négociées
employeurs-employés au Québec :**
Le cas des organisations du secteur
de la sécurité et de la protection

*Sommaire
du rapport*

Mars 2007

Cette recherche a été rendue possible grâce à la contribution financière du Fonds national de formation de la main-d'œuvre par le moyen du Programme de subvention à la recherche appliquée sur les conditions d'applications de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre.

PRODUCTION: École nationale de police du Québec
350, rue Marguerite-D'Youville
Nicolet (Québec) J3T 1X4

CONCEPTION : Marc ALAIN, Ph. D., professeur au département de psychoéducation (Université du Québec à Trois-Rivières)

COLLABORATION : ■ Chantal CRÊTE, B. Ps. (Université du Québec à Trois-Rivières)
■ Gerry CLICHE, M.A. (Université Laval)
■ Chantal BARIL, B.A.A. (École nationale de police du Québec)

COORDINATION : Centre d'intégration et de diffusion de la recherche en activités policières (CIDRAP)

© École nationale de police du Québec, 2006.

Ce document est la propriété exclusive de l'École nationale de police du Québec. Toute reproduction totale ou partielle du présent document ainsi que toute diffusion du tout ou d'une partie de son contenu, sous quelque forme que ce soit (conférence, cours ou autre semblable moyen de diffusion), doivent au préalable être autorisées par écrit par la direction de l'École nationale de police du Québec.

Note : Dans ce document, le genre masculin est utilisé sans discrimination et uniquement pour alléger le texte.

Version du : 20 mars 2007

Les domaines rattachés à l'informatique, à l'électronique et à l'état du savoir évoluent à un rythme excessivement rapide. Ces changements technologiques, issus de cette évolution, amènent nos sociétés à s'adapter continuellement à ces nouveaux environnements de travail. Incidemment, le travailleur d'aujourd'hui doit posséder une solide formation initiale et qualifiante et maintenir à jour ses connaissances liées à son travail par le biais de la formation continue ou professionnelle. En général, les employeurs, les travailleurs et les syndicats reconnaissent l'importance et la nécessité de la formation, tant qualifiante que continue. Ces modalités de formation et les intérêts des parties sont évidemment discutés et négociés entre l'employeur et les travailleurs, et individuellement ou collectivement par le syndicat. C'est à partir des différences quant aux besoins, ou encore dans la formulation même de ceux-ci, qu'il est possible d'identifier les convergences et les divergences d'intérêts entre les acteurs. À partir de ce constat, on pourrait être tenté de penser que la formation est en soi un sujet à partir duquel les intérêts des parties (employeurs/employés) convergent. Cependant, la dynamique de ce contexte de négociation est un peu plus complexe et limitée, ce qui sera démontré dans ce projet de recherche.

Ce projet comporte quatre chapitres dont les objectifs spécifiques permettront de réaliser une analyse assez précise des différentes approches de négociation.

Chapitre 1 — État des pratiques

Le but de ce chapitre est de faire état des pratiques en matière d'établissement des modalités relatives à la formation continue telles que relatées dans la littérature pour le Québec, le Canada et les États-Unis, et de faire ressortir les tendances émergentes en ce qui a trait au secteur de la sécurité et de la protection. Certaines précisions seront aussi apportées dans la terminologie associée à la négociation et à la formation pour ensuite présenter le contexte de formation professionnelle et continue de façon générale, selon les différentes lois adoptées au Québec. Par la suite, il présente plus spécifiquement le contexte de formation des quatre groupes de services suivants, selon les différentes dispositions légales : la police, la sécurité incendie, les services correctionnels et la sécurité privée. Une autre partie de ce chapitre énumérera les principaux changements dans l'évolution du processus de négociation qui ont conduit certaines parties (patronales/syndicales) à une plus grande coopération au cours des dernières décennies et présentera sommairement les impacts de l'approche mutualiste. En conclusion, ce chapitre présente deux méthodes de négociation, soit la méthode traditionnelle et la méthode raisonnée, qui seront décrites à partir d'éléments les différenciant. Une présentation des principales forces et faiblesses des rapports coopératifs entre patrons et syndicats sera faite.

Chapitre 2 — Modalités relatives à la formation continue

L'objectif de ce chapitre est de faire état des modalités relatives à la formation continue dans les ententes négociées employeurs/employés des organisations

québécoises du secteur de la sécurité et de la protection, par une analyse descriptive de ces clauses. Cette analyse permettra de mieux comprendre comment s'articulent les éléments relatifs à la formation continue dans les conventions collectives dans le secteur de la sécurité et de la protection et de voir comment ces éléments se comparent entre eux selon les quatre groupes des services impliqués dans ce projet.

Chapitre 3 — Analyse des processus de négociation

Ce chapitre a pour objectif d'analyser et de décrire les principaux processus menant à l'intégration de clauses, en matière de formation, auprès d'acteurs œuvrant dans le secteur de la sécurité et de la protection au Québec. Cette démarche permet de vérifier jusqu'à quel point et pourquoi la formation continue constitue ou non enjeu de négociation dans les ententes négociées. L'ensemble des informations recueillies permet de mieux comprendre l'importance réelle que les parties patronales et syndicales et les employés accordent à la formation professionnelle et continue.

Chapitre 4 — Réalité des pratiques

Ce dernier chapitre présente les facteurs-clés de succès ou d'insuccès ainsi que les meilleures pratiques inspirées par l'expérience des participants. En dernier lieu, il tente de cibler un ou des modèles de négociation et de discussion originaux pouvant profiter à d'autres secteurs d'activité.

◆ Résultats significatifs

ANALYSE DES CONVENTIONS DES QUATRE GROUPES DE SERVICES

L'analyse détaillée des conventions collectives a permis de réaliser que la formation continue et professionnelle demeure un sujet qui manque de précision quant à son encadrement. En effet, plusieurs éléments touchant la formation continue et professionnelle, qu'elle soit de type A, B ou C, ne sont pas prévus lors des négociations de la convention collective. De plus, les nouvelles conventions collectives ne semblent pas orienter leurs discussions dans le domaine de la formation. La réalité est que pour la partie patronale, la convention collective devient une forme de limite ou de cadre dans son droit de gestion. Il est préférable pour l'employeur qu'il n'y ait pas trop de contraintes conventionnelles en matière de formation professionnelle et continue. D'un autre côté, les organisations syndicales n'ont pas toujours avantage à négocier des dispositions dans la convention collective qui feraient en sorte que les coûts de formation augmenteraient trop pour l'employeur, ce qui aurait inévitablement pour conséquence de limiter l'accès à la formation.

On a constaté également, au cours de cette analyse, que c'est dans les conventions collectives dans le secteur policier que l'on retrouve le plus grand nombre de dis-

positions concernant la formation professionnelle et continue. Il est vrai, autant auparavant qu'aujourd'hui, que c'est dans ce groupe que l'on accorde le plus d'importance à la formation et que celle-ci est déjà régie par, entre autres, la Loi sur la police (L.R.Q., c. P-13.1) et qu'elle est généralement plus structurée que dans les autres secteurs. Cet élément est lié au fait que les exigences minimales pour accéder à la fonction de policier sont plus élevées en termes de scolarité que dans les autres domaines à l'étude. Ces facteurs sont déterminants dans les dispositions que l'on retrouve dans les conventions collectives. D'ailleurs, la situation actuelle dans les services de sécurité incendie vient soutenir cet argument. En effet, les nouvelles conventions collectives signées, depuis l'annonce des changements en ce qui a trait aux exigences pour avoir le droit d'exercer la fonction de pompier, prévoient généralement plus de dispositions concernant la formation. Bien qu'il s'agisse majoritairement de formation de type A, les employeurs et les syndicats tentent de prévoir de plus en plus de modalités touchant la formation continue et professionnelle. Avec les nouvelles orientations prises par l'État québécois dans le domaine de la sécurité et de la protection, la question de la formation continue et professionnelle va devenir un enjeu de négociation de plus en plus important au cours des prochaines années.

COMPTE RENDU DES ENTREVUES

À la suite des commentaires émis par les quatre groupes de services, on constate que les enjeux concernant la formation professionnelle et continue diffèrent et convergent selon les différentes organisations patronales et syndicales impliquées dans le secteur de la sécurité et de la protection au Québec.

a) Selon les organisations patronales

On observe une constante dans les préoccupations des quatre groupes de services en rapport avec les coûts liés à la formation. Ce sujet fait l'unanimité de toutes les organisations patronales. Une deuxième préoccupation, qui affecte trois groupes sur quatre, soit la police, les services correctionnels et la sécurité privée, est l'adaptation des formations aux besoins spécifiques des travailleurs. Et un troisième enjeu de discussion, qui mérite tout autant d'attention, est la différence marquée entre les intérêts de l'organisation patronale en milieu urbain et rural pour le service de sécurité incendie. En milieu urbain, la partie patronale se préoccupe de sujets d'ordre financier, alors qu'en milieu rural, elle tient compte davantage de l'organisation, du contenu et de la finalité de la formation en elle-même.

b) Selon les organisations syndicales

Ici, les préoccupations varient selon les différents services. Contrairement à la partie patronale, aucune organisation syndicale ne fait mention des coûts liés à la formation. Les intérêts discutés par les syndicats sont plus orientés au niveau des manques à gagner, à savoir : rétribution salariale, manque de cours et de rigueur dans ceux-ci, manque de temps pour la formation et pour concilier famille/travail.

Tous ces éléments démontrent un intérêt de la partie syndicale à rendre la formation plus accessible et bénéfique pour tous.

Pour ce qui est de la *formation initiale et qualifiante*, son niveau est très varié selon les différents services. Cela influence directement la culture des milieux, à un point tel que les discours des parties avant les négociations divergent, autant en ce qui concerne les services que de leur organisation patronale/syndicale. On remarque que ce sujet est davantage l'objet de discussions pour les services correctionnels, à savoir que ces derniers revendiquent une plus grande présence de ce type de formation.

Donc, pour l'ensemble des négociations, la méthode préconisée demeure la négociation *traditionnelle*. Cependant, certains commentaires émis démontrent une certaine insatisfaction par rapport aux ententes qui résultent de ce type de négociation. En effet, la plupart des ententes obtenues ont été conclues par voie de compromis. Ainsi, dans la majorité des cas, les parties se sont dites déçues étant donné que les objectifs préalablement fixés n'ont pu être atteints.

Devant un tel constat, il devient évident que l'adoption d'une approche permettant un plus grand rapprochement entre les parties lors de négociations serait souhaitable. De plus, cette méthode pourrait répondre tout autant aux intérêts des parties, qu'ils soient divergents, convergents ou tout simplement différents.

RÉALITÉ DES PRATIQUES

En conclusion, voici une liste des différents facteurs qui contribuent positivement ou négativement à l'implantation de la formation continue dans le secteur de la sécurité et de la protection au Québec.

▪ Facteurs-clés de succès

- 1) Qualité des relations de travail
- 2) Augmentation des critères d'embauche et standardisation des formations
- 3) Présence d'étudiants ou de personnel scolarisé
- 4) Implication décisive des parties dans la formation continue
- 5) Initiative et créativité

▪ Facteurs-clés d'insuccès

- 1) Manque de reconnaissance
- 2) Disparité des discours sur la reconnaissance des acquis
- 3) Différences de culture et de perception
- 4) Résistance aux changements et à la nouveauté
- 5) Taux de roulement

**École nationale
de police**

Québec 

350, rue Marguerite-D'Youville
Nicolet (Québec) J3T 1X4