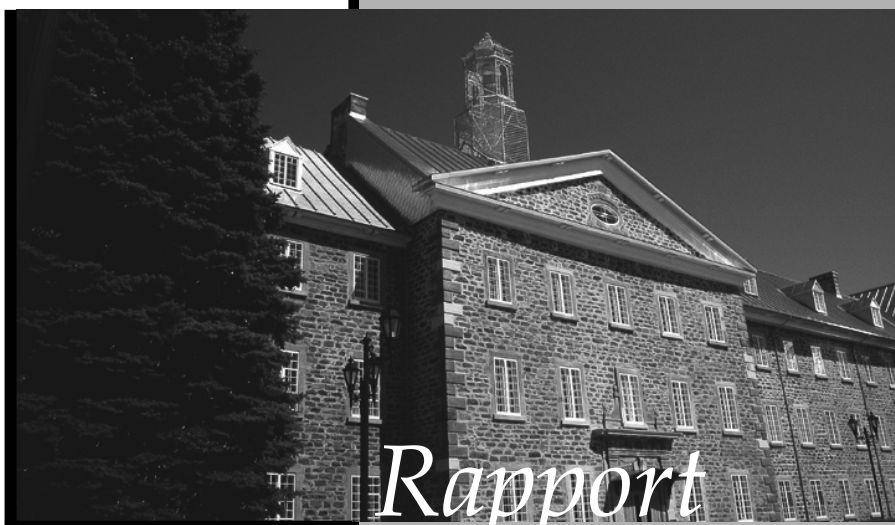


**L'importance de la formation continue  
dans les ententes négociées  
employeurs-employés au Québec :**

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



*Rapport  
de recherche*

**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

---

*Rapport  
de recherche*

**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 CRÈTE, 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

## Table des matières

LISTE DES TABLEAUX.....	V
INTRODUCTION .....	1
<b>CHAPITRE 1 – État des pratiques.....</b>	<b>3</b>
Questions de recherche .....	3
1.1 Revue littéraire.....	4
1.2 Définitions de concepts en rapport avec la négociation .....	6
1.2.1 Négociation .....	6
1.2.2 Pouvoir de négociation .....	7
1.2.3 Rapport de force .....	7
1.2.4 Processus décisionnel .....	8
1.2.5 Confiance .....	8
1.3 Définitions de concepts en rapport avec la formation.....	8
1.3.1 Formation .....	8
1.3.2 Formation initiale et qualifiante .....	9
1.3.3 Formation continue ou permanente.....	9
1.3.4 Formation professionnelle .....	10
1.4 Contexte de la formation professionnelle et continue .....	10
1.4.1 Contexte général.....	11
1.4.2 Contexte spécifique (selon les quatre groupes).....	12
1.4.3 Contexte et dynamique interne.....	18
1.5 Les processus de négociation.....	26
1.5.1 Revue littéraire de l'évolution dans le processus de négociation .....	26
1.5.2 Impacts de l'approche du mutualiste.....	28
1.5.3 Méthodes de négociation .....	29
1.6 Différences entre négociation traditionnelle et négociation raisonnée.....	33
1.6.1 Forces et faiblesses .....	34
<b>CHAPITRE 2 – Modalités relatives à la formation continue.....</b>	<b>37</b>
Questions de recherche .....	37
2.1 Méthodologie.....	38
2.1.1 Échantillon.....	38
2.2 Analyse des conventions.....	43
2.2.1 Typologie selon les formations.....	43
2.2.2 Grille d'analyse.....	44
2.3 Observations.....	46
2.3.1 Dispositions .....	46
2.3.2 Terminologie.....	47
2.4 Résultats.....	49
2.4.1 Résultats : Questions d'ordre général .....	50
2.4.2 Les résultats : Questions spécifiques à la formation .....	54
2.5 Conclusion.....	66
Grille d'analyse .....	69

---

<b>CHAPITRE 3 – Analyse des processus de négociation.....</b>	<b>73</b>
Questions de recherche .....	73
3.1 Méthodologie.....	74
3.1.1 Cadre informel.....	74
3.1.2 Cadre formel.....	74
3.1.3 Répartition des acteurs .....	75
3.1.4 Soutien technique .....	75
3.2 Processus de négociation selon les groupes de service.....	75
3.2.1 Services de police .....	75
3.2.2 Service de sécurité incendie (pompiers).....	82
3.2.3 Les services correctionnels .....	87
3.2.4 La sécurité privée .....	91
3.2.5 Conclusion globale .....	94
3.3 Protocole d'entrevue .....	97
<b>CHAPITRE 4 – Réalité des pratiques.....</b>	<b>99</b>
Questions de recherche .....	99
4.1 Facteurs-clés de succès et d'insuccès .....	100
4.1.1 Facteurs-clés de succès .....	100
4.1.2 Facteurs-clés d'insuccès .....	102
4.2 Présentation des meilleures pratiques .....	104
4.2.1 Modèles de pratiques .....	104
4.3 Conclusion.....	106
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>109</b>

## Liste des tableaux

<b>TABLEAU 1</b>	- Niveaux de service de la police au Québec .....	13
<b>TABLEAU 2</b>	- Conditions d'exercice au sein d'un service de sécurité incendie municipal au Québec .....	15
<b>TABLEAU 3</b>	- Portrait des principales différences sous trois angles.....	34
<b>TABLEAU 4</b>	- Service de sécurité incendie - Plus de 200 00 habitants : 100 % des services de sécurité incendie de cette catégorie.....	39
<b>TABLEAU 5</b>	- Service de sécurité incendie - 19 conventions sur 30 municipalités de 25 001 habitants à 200 000 habitants .....	40
<b>TABLEAU 6</b>	- Service de sécurité incendie - 11 conventions sur 106 municipalités de 5 001 habitants à 25 000 habitants .....	40
<b>TABLEAU 7</b>	- Service de sécurité incendie – 4 conventions sur 657 municipalités de moins de 5 000 habitants .....	41
<b>TABLEAU 8</b>	- Certaines grandes entreprises en sécurité privée .....	41
<b>TABLEAU 9</b>	- Distribution des conventions collectives selon les secteurs .....	42
<b>TABLEAU 10</b>	- Distribution des conventions collectives selon les secteurs d'activité – 2 <sup>e</sup> classement .....	42
<b>TABLEAU 11</b>	- Appellations les plus fréquemment utilisées .....	47
<b>TABLEAU 12</b>	- Distribution des conventions collectives .....	50
<b>TABLEAU 13</b>	- Y a-t-il présence de dispositions quelconques rattachés à la formation dans les conventions?..	51
<b>TABLEAU 14</b>	- Y a-t-il présence d'énoncées de principe faisant la promotion de la formation? .....	51
<b>TABLEAU 15</b>	- Y a-t-il présence de comités qui touchent à la formation? .....	52
<b>TABLEAU 16</b>	- Y a-t-il présence de mécanismes clairs sur l'attribution de la formation? .....	52
<b>TABLEAU 17</b>	- Y a-t-il présence de dispositions rattachées à la formation de type A? .....	54
<b>TABLEAU 18</b>	- Y a-t-il présence de dispositions rattachées à la formation de type B? .....	55
<b>TABLEAU 19</b>	- Y a-t-il présence de dispositions rattachées à la formation de type C? .....	55
<b>TABLEAU 20</b>	- Présence des formations en combinaison .....	56
<b>TABLEAU 21</b>	- Type A : Les frais de formation sont défrayés à : .....	57
<b>TABLEAU 22</b>	- Type B : Les frais de formation sont défrayés à : .....	58
<b>TABLEAU 23</b>	- Type B : Les frais de formation sont remboursés avec condition ou sans condition? .....	58
<b>TABLEAU 24</b>	- Type C : Les frais de formation sont défrayés à : .....	58
<b>TABLEAU 25</b>	- Type C : Les frais de formation sont remboursés avec condition ou sans condition.....	59
<b>TABLEAU 26</b>	- Type A : L'employé est-il rémunéré lorsque la formation est dispensée pendant les heures de travail? .....	59
<b>TABLEAU 27</b>	- Type A : L'employé est-il rémunéré lorsque la formation est dispensée en dehors des heures de travail? .....	60

<b>TABLEAU 28</b> - Type B : L'employé est-il rémunéré lorsque la formation est dispensée pendant les heures de travail? .....	60
<b>TABLEAU 29</b> - Type B : L'employé est-il rémunéré lorsque la formation est dispensée en dehors des heures de travail? .....	60
<b>TABLEAU 30</b> - Type C : L'employé est-il rémunéré lorsque la formation est dispensée pendant les heures de travail? .....	61
<b>TABLEAU 31</b> - Type C : L'employé est-il rémunéré lorsque la formation est dispensée en dehors des heures de travail? .....	61
<b>TABLEAU 32</b> - Y a-t-il présence de clauses générales touchant toute la convention en ce qui a trait aux frais de déplacement? .....	62
<b>TABLEAU 33</b> - Type A : L'employé a-t-il droit à des indemnités de déplacement? .....	63
<b>TABLEAU 34</b> - Type A : L'employé a-t-il droit à des indemnités de logement? .....	63
<b>TABLEAU 35</b> - Type B : L'employé a-t-il droit à des indemnités de déplacement? .....	63
<b>TABLEAU 36</b> - Type B : L'employé a-t-il droit à des indemnités de logement? .....	64
<b>TABLEAU 37</b> - Type C : L'employé a-t-il droit à des indemnités de déplacement?.....	64
<b>TABLEAU 38</b> - Type C : L'employé a-t-il droit à des indemnités de logement?.....	64
<b>TABLEAU 39</b> - Y a-t-il présence de clause de remboursement de la part des employés en cas de départ dans un délai rapproché .....	65
<b>TABLEAU 40</b> - Y a-t-il présence de clause de remboursement pour les formations de type A de la part des employés en cas de départ dans un délai rapproché? .....	65
<b>TABLEAU 41</b> - Y a-t-il présence de la cause de remboursement pour les formations de type B de la part des employés en cas de départ dans un délai rapproché? .....	65
<b>TABLEAU 42</b> - Y a-t-il présence de la cause de remboursement pour les formations de type C de la part des employés en cas de départ dans un délai rapproché? .....	66
<b>TABLEAU 43</b> - Répartition des acteurs selon les groupes de service .....	75
<b>TABLEAU 44</b> - Tableau-synthèse : Préoccupations des différents services selon les organisations.....	96
<b>TABLEAU 45</b> - Tableau-synthèse : Préoccupations des différents services correctionnels canadiens.....	97



## Introduction

**L**es 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 [LAFLAMME, 2002]. 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 plus complexe et limitée, ce qui sera démontré dans le cadre de ce présent rapport de recherche.

Ce document comporte quatre chapitres dont les objectifs spécifiques permettront de réaliser une analyse précise des différentes approches de négociation et de démontrer l'importance de la formation continue et professionnelle dans le domaine de la sécurité et de la protection au Québec.

**CHAPITRE 1** - 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.

**CHAPITRE 2** - L'objectif de ce chapitre est de faire état des modalités relatives à la formation continue dans les ententes négociées employeurs/employés. Les principaux points d'entente en ce qui a trait à la formation continue seront mis en évidence selon les quatre groupes à l'étude cités précédemment.

**CHAPITRE 3** - Le but visé sera l'analyse et la description des processus de négociation et des discussions en rapport avec la formation continue dans le secteur de la sécurité et de la protection au Québec. Il présentera les principaux résultats découlant des entrevues faites auprès d'acteurs patronaux et syndicaux.




**CHAPITRE 4** - Ce dernier chapitre présente les facteurs-clés de succès ou d'insuccès ainsi que les meilleures pratiques inspirées de l'expérience des participants. En dernier lieu, il tentera de cibler un ou des modèles de négociation et de discussion originaux pouvant profiter à d'autres secteurs d'activité.



# Chapitre 1

## ÉTAT DES PRATIQUES

### ■ Questions de recherche

-  1.1 Quelles sont les tendances émergentes en ce qui a trait aux processus de négociation et aux discussions employeurs-employés liés aux questions de formation en Amérique du Nord, dans le secteur de la sécurité et de la protection?
-  1.2 Quelles sont les tendances émergentes en ce qui a trait aux processus de négociation employeurs-employés liés aux questions de formation, qu'il s'agisse de formation qualifiante initiale et de formation continue, dans le secteur de la sécurité et de la protection au Québec?
-  1.3 Quelles sont les spécificités du secteur de la sécurité et de la protection en ce qui a trait aux négociations employeurs-employés quant aux clauses liées à la formation qualifiante initiale et à la formation continue?



Il a été convenu avec le chercheur responsable du projet de fusionner les questions de recherche 1.1 et 1.2 afin d'assurer cohérence et clarté au contenu.

Dans un premier temps, une revue de la littérature existante en Amérique du Nord et au Québec fera état des pratiques relatives à la formation continue en Amérique du Nord et au Québec dans les secteurs de la sécurité et de la protection. Certaines précisions seront ensuite 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.

## 1.1 Revue littéraire

Le succès des organisations et des entreprises dans un contexte de globalisation de l'économie est désormais tributaire de leur capacité à s'adapter au changement et à se réinventer [MINTZBERG, 2000]. Selon Guiot [1980] et Semler [1993], cette capacité repose sur l'engagement de l'entreprise à gérer de façon stratégique le développement de ses ressources humaines qui, en grande partie, est en rapport avec l'établissement de plans de formation continue, et sur l'habileté des dirigeants à intégrer ces plans dans un processus global de l'évolution de l'entreprise [BRATTON, 2001]. Cette implication au niveau de la formation doit tenir compte des contraintes ou des facteurs internes (ouverture et résistance des syndicats/employés) et externes (liés aux lois du marché et de la concurrence).

Le domaine de la formation continue est donc un enjeu important, qui a d'ailleurs été au cœur des revendications syndicales dans les années 80, alors que les entreprises québécoises investissaient très peu en formation, car à cette époque, l'idée d'implanter des modalités relatives à la formation était considérée par les organisations syndicales comme étant une condition essentielle à l'égalité et à l'émancipation intellectuelle des employés [LENOIR, 1999]. Depuis deux décennies, on constate une ouverture à l'individualisation dans la gestion de la formation. Actuellement, les syndicats auraient tendance à mettre en valeur la logique du collectif et de l'ancienneté au détriment de l'adaptabilité des individus, et ce, selon leurs intérêts et les conditions d'employabilité [BERNIER, 2002]. Cette position pourrait très bien être comprise comme étant le reflet de la volonté syndicale de faire contrepoids au courant néolibéral qui domine maintenant la structure de production économique occidentale, la formation n'étant associée qu'à des objectifs purement économiques [DORAY & MAROY, 2001].

On retrouve actuellement deux grandes tendances dans les négociations syndicales : la première, perçue comme étant plus défensive, cherche à atténuer l'importance de la formation lorsque celle-ci tempère le poids de l'ancienneté dans les mécanismes d'accès à l'emploi, alors que la seconde, nettement plus offensive, consiste, pour les syndicats, à profiter de l'intérêt grandissant des entreprises pour la formation continue pour s'impliquer dans d'autres champs qui, jusqu'à maintenant, étaient réservés aux dirigeants d'entreprises [BERNIER, 2002].

Il revient encore essentiellement aux gestionnaires de décider des modalités de formation continue dans le secteur de la sécurité privée. Pour Sawchuk [2001], cette situation empreinte de pression est due en partie à la compétition des firmes concurrentes. Par contre, même si la concurrence dans le secteur public semble inexistante, il n'en demeure pas moins que les pressions exercées sur le rendement et l'efficacité économique sont aussi fortes; en voici un exemple très représentatif : les importantes coupures budgétaires dans le secteur de la santé qui ont affecté le pouvoir des syndicats de négocier à la hausse les bénéfices de leurs membres, surtout dans les régions de la France, de la Finlande et de l'Angleterre [SAWCHUK, 2001]. Ce contrôle financier a donc occasionné un retard structurel important que les unités administratives actuelles peinent encore à combler.

Pourtant, l'implantation de modalités relatives à la formation dans les secteurs privées et publics nécessite de tenir compte de la position et des points de vue du syndicat et des conventions employeurs/employés.

L'état actuel des connaissances sur la question semble pourtant démontrer l'existence de controverses liées au manque d'études et à la nouveauté de ce sujet dans le domaine de la recherche. Un exemple flagrant de lacunes à ce sujet, selon Dearden, Machin, Reed & Wilkinson [1997], démontre qu'en période de réduction des affiliations syndicales, la participation des employés à la formation était à la hausse, alors que certains auteurs tels Dearden, Machin, Reed & Wilkinson [1997] et Kennedy *et al.* [1994] entretiennent un discours complètement opposé.

Au Québec, la tendance est qu'au début des années 90, les entreprises de petite et moyenne taille ont véritablement amorcé ce qu'on appelle le « virage » de la formation continue. Les principales raisons de cette nouvelle orientation sont l'avènement de l'informatique et des nouvelles technologies. La loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre a elle aussi exigé que les entreprises québécoises investissent dans la formation [BOULIANNE *ET AL.*, 2002]. Ceci a pour effet qu'en 2001, le Québec affichait le plus haut taux de présence syndicale (40,7 %) en Amérique du Nord, alors que les États-Unis accusaient un taux relativement plus bas, soit 14,8 % [BOULIANNE *ET AL.*, 2002].

Il est un autre secteur public où la formation continue est tout aussi incontournable que le syndicat, soit les services de police [PELFREY, 1998; ZHAO, THURMAN & HE, 1999]. Les exigences de la fonction de policier font que les connaissances de base obligatoires doivent être constamment actualisées selon le rythme de l'évolution des outils de travail, des pratiques, des mentalités de la société et des lois. Donc la formation continue fait partie intégrante du processus normal de développement de la main-d'œuvre policière. Toujours au Québec, ce secteur d'activité a subi, depuis quelques années d'importantes transformations, à savoir : la refonte en profondeur de la « carte policière » (on retrouve maintenant six niveaux de service différents établis selon la taille de la population à desservir), le renforcement des dispositifs de prévention contre la criminalité et les exigences de plus en plus pointues des citoyens et de leurs représentants en matière de sécurité des milieux. L'offre de prestation de service en matière de sécurité est devenue de plus en plus diversifiée, et par le fait même, plus ouverte à la concurrence (entre les prestataires de services privés et publics). Certains auteurs [BAYLEY & SHEARING, 2001] ont démontré à quel point ces organisations pouvaient se retrouver dans une position où leur monopole d'autrefois dans la gestion de la sécurité est dorénavant l'objet d'une compétition entre les firmes privées et semi-publics, voire d'autres firmes publiques parapolicieres.

Pour ce qui est de la sécurité privée, elle a su rapidement assumer des tâches routinières auparavant exercées par les services de police publics, telles la surveillance des lieux privés et semi-privés (principalement les centres commerciaux), la collecte d'argent dans les parcomètres ou la réponse aux alarmes. De plus, de nouvelles tâches se sont ajoutées à ces dernières, tâches liées aux enquêtes, à la fi-

lature, à la pose et à la supervision de systèmes électroniques de surveillance et de prévention de plus en plus sophistiqués. Cela a pour effet qu'au cours des dix dernières années, on fait face à d'importants mouvements de fusion et de rachat d'entreprises en des conglomérats sans cesse plus importants et offrant leurs services à des coûts très compétitifs [SQDM, 1998].

On constate que dans les secteurs de production de biens, les enjeux de négociation mis en priorité par la partie patronale sont davantage d'ordre économique, alors que les enjeux de la partie syndicale portent sur la protection des emplois et des conditions de travail [DORAY & MAROY, 2001]. La codification des droits et obligations des deux parties en ce qui a trait à la formation, et notamment dans le cadre de la négociation de conventions, fait qu'il s'agit d'éléments distribués, et non judicieusement intégrés à la structure et au plan de développement stratégique de l'organisation. Donc tout compte fait, la formation, en devenant un enjeu de négociation, peut être tout autant une source de satisfaction que d'insatisfaction, de démoralisation ou de conflit. C'est en partie en fonction de ce constat que le Québec a vu émerger des comités sectoriels de main-d'œuvre [BERNIER, BILODEAU & GRENIER, 1996], des comités paritaires, dont une des responsabilités est de se pencher sur les besoins de formation continue selon un mode de négociation consensuel et non conflictuel. Bien que ce principe de tables paritaires soit nouveau dans les organisations liées à la sécurité et à la protection, il n'en demeure pas moins que le sujet de la formation continue est encore aujourd'hui abordé selon des méthodes de négociation traditionnelles et conflictuelles quasi similaires aux mécanismes de négociation d'il y a vingt ans [PRICEWATERHOUSE COOPER, 2002].

---

## 1.2 Définitions de concepts en rapport avec la négociation

Voici quelques précisions quant à la terminologie propre à la négociation tels : négociation, soit les expressions *pouvoir de négociation*, *rapport de force*, *processus décisionnel* et *confiance*.

### 1.2.1 NÉGOCIATION

La négociation est un processus utilisé par des parties dans le but d'en venir à une entente mutuelle [CLICHE, 2001]. Le contexte de négociation nécessite que chacune des parties se prémunissent d'un certain pouvoir et d'une capacité de satisfaire partiellement ou en totalité les besoins de l'autre, ou des autres.

Trois éléments ressortent :

1. *processus*;
2. *deux parties ou plus*;
3. *arriver à une entente mutuelle*.

### 1. PROCESSUS

Dans une négociation, il existe des méthodes, des façons de faire et des étapes [FISHER, URY et PATTON, 1991; CUTCHER-GERSHENFELD, 1994; KATZ et KOCHAN, 2000].

### 2. PARTIES

Il y a plus d'un acteur en jeu. Il doit toujours y avoir au moins deux parties en interrelation pour justifier l'existence d'une négociation. Bien entendu, chacune des parties impliquées a des intérêts à défendre et des besoins à combler.

### 3. ENTENTE

Les parties doivent en arriver à un terrain d'entente qui pourra les satisfaire réciproquement, en totalité ou en partie.

Ainsi, nous devons considérer que les modalités relatives à la formation continue ou professionnelle, négociées entre l'employeur et les travailleurs ou les syndicats, découlent de différentes formes d'intérêts. C'est donc à partir de ceux-ci que les parties s'engagent dans un processus de négociation, et ce, pour en venir à une entente qui satisfait le plus possible leurs intérêts respectifs. La grande majorité des chercheurs intéressés par la négociation en relation de travail affirment que ce processus a un impact direct sur le degré d'atteinte des objectifs liés aux intérêts des parties [FISHER, URY et PATTON, 1991; WALTON et MCKERSIE, 1991; CUTCHER-GERSHENFELD, 1994; BOIVIN, 1996; BOURQUE, 1996a; WEISS, 1999; CLICHE, 2001].

## 1.2.2 POUVOIR DE NÉGOCIATION

Gérard Dion [1986] donne une définition assez complète de ce concept associé au contexte des relations industrielles : « *Capacité que possèdent les parties contractantes, dans une négociation collective, de faire triompher leur position. Le pouvoir de négociation dépend moins de la valeur persuasive de l'argumentation dans les pourparlers que du rapport entre la capacité d'infliger ou de supporter des sanctions économiques ou sociales et le coût, pour l'autre partie, de faire des concessions plus ou moins complètes aux demandes ou contre-propositions formulées. D'une façon générale, le pouvoir de négociation est conditionné par la conjoncture économique, la position stratégique de chacune des deux parties, la solidité de leur situation financière, le support extérieur sur lequel elles peuvent compter et sur l'opinion publique. Du côté du syndicat, le pouvoir est aussi en rapport avec le rôle stratégique de ses membres dans la production de l'entreprise et de l'économie, la détermination et la solidarité du groupe, la concurrence sur le marché de la main-d'œuvre, etc.* ».

## 1.2.3 RAPPORT DE FORCE

Le concept de rapport de force est établi par la comparaison du pouvoir de marchandage d'une partie devant celui de l'autre ou des autres parties. Quoique étroitement lié, le pouvoir de négociation d'une partie demeure indépendant de celui de l'autre partie.

## 1.2.4 PROCESSUS DÉCISIONNEL

Le résultat d'une négociation, c'est-à-dire une entente, provient toujours d'une décision prise par les parties impliquées à travers le processus de négociation. Ainsi, il est nécessaire que chacune des parties prenne une décision favorable sur l'accord possible. À chaque instant ou une personne prend une décision personnelle ou en collectivité, elle utilise implicitement un processus, et peu importe le type de décision, le même processus décisionnel est toujours utilisé. Ce processus repose sur l'estimation de la valeur des bénéfices potentiels qui pourraient être obtenus par une décision *versus* l'estimation des coûts engendrés par cette même décision [KEENEY & RAIFFA; 1993]. Il est important aussi de savoir que l'estimation préalablement faite des bénéfices et des coûts peut s'avérer très différente de la réalité. Quoiqu'il en soit, le résultat faisant suite à la décision aura une influence directe sur l'individu qui aura à prendre une décision dans un contexte similaire, ou qui fait appel à des éléments de même nature.

## 1.2.5 CONFIANCE

La confiance est l'élément le plus important dans la prise de décision, comme dans toute relation interpersonnelle, d'où sa grande importance en matière de négociation. Elle est d'autant plus nécessaire lorsqu'il doit y avoir une coopération entre les parties. La confiance s'établit en fonction de l'évaluation subjective du risque. Ainsi, le rapport entre le niveau de confiance et le degré de risque est inversement proportionnel. C'est donc à partir de l'évaluation réelle du niveau de confiance (ou du degré de risque) que l'individu sera en mesure de faire sa propre estimation des bénéfices et des coûts qui lui sont nécessaires pour l'application du processus décisionnel.

---

## 1.3 Définitions de concepts en rapport avec la formation

Il est important ici de bien *différencier certains concepts en rapport avec le domaine de la formation, à savoir : formation, formation initiale et qualifiante, formation continue ou permanente et formation professionnelle.*

### 1.3.1 FORMATION

Il est important de spécifier que la formation implique obligatoirement l'acquisition de nouvelles connaissances ou de nouvelles manières de faire, et même d'approfondissement du savoir déjà acquis [DION, 1986; CHAREST, 2003]. C'est pourquoi, pour les besoins de ce projet, les exercices d'entraînement, de *briefing* et de rétroaction à la suite d'un travail exécuté ne peuvent être considérés comme étant des éléments de formation.



### 1.3.2 FORMATION INITIALE ET QUALIFIANTE

Selon Dion [1986], la formation initiale et qualifiante est l'ensemble des connaissances acquises par un travailleur préalablement à son entrée sur le marché du travail; c'est ce qui correspond à une formation de base. Aujourd'hui, dans notre société, on considère qu'un individu doit avoir acquis des connaissances minimales avant d'accéder au type de travail auquel il aspire. Cette formation permet aux étudiants d'acquérir les connaissances et les compétences minimales nécessaires pour exercer une profession [DION, 1986; CHAREST, 2003]. Lorsque cette formation est acquise, l'individu peut aspirer à un travail dans le domaine où il a étudié.

Ensuite, il arrive que le travailleur, une fois intégré dans ses fonctions, doive parfaire sa formation initiale selon les exigences de certains secteurs d'emploi. L'employeur et le travailleur verront, le cas échéant, à s'entendre sur des modalités qui permettront à ce dernier d'acquérir de nouvelles connaissances dans le but d'évoluer dans son cheminement de carrière ou de demeurer au fait des nouvelles connaissances liées à son travail. Cette forme de perfectionnement comporte deux grands types de formation : **la formation continue** ou **permanente\*** et **la formation professionnelle**.

Que ce soit dans la littérature, les articles de loi ou dans le discours des intervenants en matière de formation, il est difficile d'obtenir un consensus dans la définition de ces deux concepts, soit la **formation professionnelle** et la **formation continue**. Cette divergence terminologique nécessite des clarifications quant à certaines expressions utilisées dans le cadre de ce projet de recherche. Pour ce faire, il a été convenu de s'inspirer principalement des définitions de Gérard Dion [1986] dans le Dictionnaire canadien des relations du travail.

### 1.3.3 FORMATION CONTINUE OU PERMANENTE

Dion [1986] définit la formation continue ou permanente comme suit : « *Formation destinée à permettre aux travailleurs de pouvoir de s'adapter à des situations nouvelles, d'apprendre à faire des choses différemment et d'intégrer ce nouveau bagage à leurs connaissances, afin de se réactualiser au sein de la même entreprise ou pour lui permettre d'obtenir un nouvel emploi dans un autre environnement de travail. Ici, dans ce type de formation, l'objectif visé par l'employeur est de former le travailleur pour les besoins uniques de l'organisation actuelle. Toutefois, cette formation peut être exportable dans le sens qu'elle peut servir à ce même travailleur dans un autre contexte de travail ou auprès d'un autre employeur. Ce type de formation peut donc être générale ou spécifique. Voici donc certains éléments justifiant le besoin d'une formation professionnelle chez un travailleur :*

- *avènement d'une nouvelle technologie;*
- *importants changements dans les processus de travail;*
- *nouvelles connaissances dans un domaine rattaché au travail concerné. »*

---

\* Dion [1986] considère les termes « formation continue » et « formation permanente » comme des synonymes.

### 1.3.4 FORMATION PROFESSIONNELLE

Toujours selon Dion [1986], le concept de formation professionnelle se définit comme suit : « *Formation ayant pour objet de permettre à un individu d'acquérir les connaissances et les capacités techniques qui lui sont nécessaires pour exercer avec compétence un métier ou une profession dans une branche d'activité quelconque.* » Pour les fins de ce projet de recherche, la formation professionnelle se limite donc aux qualifications nécessaires pour accéder à de nouvelles fonctions ou à un nouvel emploi.

---

## 1.4 Contexte de la formation professionnelle et continue

Quatre groupes de services se partagent le secteur de la sécurité et de la protection au Québec :

1. les services de police provinciaux et municipaux;
2. les services de sécurité incendie (pompiers);
3. les services correctionnels;
4. la sécurité privée.

L'évolution de ces environnements de travail au cours des dernières années entraîne de nouveaux besoins de formation, ce qui inclut l'évolution légale autant que l'environnement technologique, ou encore le facteur social, qui est également en changement. Ces différents éléments affectent tous les groupes de services impliqués dans ce projet de recherche. Ainsi, autant le secteur policier que celui des pompiers, des agents correctionnels ou ceux du domaine de la sécurité privée vivent actuellement une période où des ajustements en termes de formation sont nécessaires.

### 1.4.1 CONTEXTE GÉNÉRAL

En plus d'être perçue comme une entente qui représente la volonté des parties et les règles internes de fonctionnement, la convention collective de travail est également le document qui limite le pouvoir discrétionnaire de l'employeur, ou de ce qui est habituellement nommé le droit de gérance [HÉBERT, 1992; MORIN, 1991; BLOUIN & MORIN, 1996]. La formation professionnelle et continue fait partie, dans une certaine mesure, des droits de gérance de l'employeur [HÉBERT, 2003], puisqu'il y a certaines lois au Québec qui ont pour objet de définir les obligations et de créer des ressources institutionnelles pour les parties patronales et syndicales (ou travailleurs) en matière de formation professionnelle et continue [CHAREST, 2003].

---

#### ■ Lois et article adopté au Québec

- *Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'œuvre* [L.R.Q., c. F-5] **adoptée en 1969**. Cette loi permet au gouvernement d'adopter des règle-

ments ayant pour objet de déterminer les qualifications professionnelles nécessaires pour exercer un métier ou une profession. Par cette loi, le gouvernement peut aussi réglementer diverses modalités liées à la formation telles que l'apprentissage, les conditions d'admission à l'apprentissage, aux examens, aux professions ou aux métiers, le certificat de qualification obligatoire, etc. [CHAREST, 2003].

- **Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre** [L.R.Q., c. D-7.1] aussi connue sous l'expression « Loi 90 » ou encore la « Loi du 1 % » adoptée en 1995. Cette loi oblige les employeurs à investir un minimum de 1 % de l'ensemble de la masse salariale de l'entreprise en formation du personnel, à déclarer annuellement sa masse salariale, le montant de l'ensemble de ses dépenses en matière de formation et enfin, à remplir un formulaire pour justifier les dépenses de formation. Le gouvernement fédéral n'ayant pas l'obligation de respecter cette loi, toutes les autres organisations publiques ou privées, de compétence provinciale ou fédérale, qui ont une masse salariale supérieure à 250 000 \$ par année, sont contraintes de respecter cette loi [CAMPEAU, 2001; CHAREST, 2003].
  
- **Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité et instituant la Commission des partenaires du marché du travail, adoptée en 1997.** Les deux principaux objectifs de cette loi sont :
  1. d'indiquer les responsabilités du ministère en matière de main-d'œuvre, d'emploi, de sécurité du revenu et d'allocations sociales;
  2. de mettre en place la Commission des partenaires du marché du travail afin que celle-ci participe à l'élaboration de différentes politiques et mesures gouvernementales en ce qui concerne la main-d'œuvre et l'emploi. Cette Commission est formée de représentants patronaux et syndicaux ainsi que d'autres représentants en provenance des milieux communautaires et de l'enseignement [CHAREST, 2003].
  
- **Article 57 de la Loi sur les normes du travail** [L.R.Q., CHAPITRE N-1.1; 1979, c. 45, A. 57; 2002, c. 80, A. 15]. Cet article indique entre autres qu'un travailleur est réputé être au travail lors d'une formation et d'un déplacement exigé par l'employeur, ce qui implique que l'employeur doit donc considérer l'ensemble des coûts de formation de son personnel.

#### 1.4.2 CONTEXTE SPÉCIFIQUE (SELON LES QUATRE GROUPES)

Dans le secteur de la sécurité et de la protection au Québec, il existe cependant certaines dispositions légales spécifiques et liées à la formation. Les paragraphes qui suivent présentent donc les dispositions propres à chacun des groupes à l'étude, soit les policiers, les pompiers, les agents de la paix en services correctionnels et les personnes œuvrant en sécurité privée.

## ■ Les policiers

La *Loi sur la police* [L.R.Q., c. P-13.1] établit les modalités de la formation initiale et qualifiante chez les policiers du Québec. La formation y est définie comme suit : « On entend par formation professionnelle qualifiante la formation qui, préparant spécifiquement à une activité professionnelle, en conditionne l'exercice. » [L.R.Q., c. P-13.1, art. 1, 2000]. Cette loi détermine les trois programmes de formation professionnelle qualifiante chez les policiers, à savoir : la patrouille-gendarmerie, l'enquête policière et la gestion policière. Et comme complément, dans l'article 2 [L.R.Q., c. P-13.1, art. 2, 2000] de cette même loi, on retrouve les différents types de formations prévues. Les formations professionnelles qualifiantes du personnel policier sont les suivantes :

### 1. LA FORMATION INITIALE

C'est celle qui permet d'acquérir les compétences de base dans un domaine donné de pratique policière. L'acquisition de la formation initiale en patrouille-gendarmerie est nécessaire pour accéder à la formation initiale dans les deux autres pratiques policières.

### 2. LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

C'est la formation ayant pour objet, dans chaque domaine de pratique policière, la mise à jour des compétences ou l'acquisition d'une spécialité.

### 3. LE PERFECTIONNEMENT DE SERVICE

Il s'agit de l'ensemble des activités destinées à faciliter l'intégration du policier dans le corps de police auquel il appartient et à lui assurer une pratique professionnelle aussi harmonieuse et fonctionnelle que possible à l'intérieur de ce corps.

De plus, la Loi oblige les directeurs de corps de police à établir annuellement un plan de formation professionnelle [L.R.Q., c. P-13.1, art. 3 et 6, 2000]. Notons également que la *Loi sur la police* institue l'École nationale de police. Au deuxième alinéa de l'article 10 de cette loi, le législateur lui attribue la responsabilité suivante :

*À ce titre, l'École a l'exclusivité de la formation initiale du personnel policier permettant d'accéder aux pratiques de patrouille-gendarmerie, d'enquête et de gestion policière, exception faite de la formation acquise dans le cadre d'un programme conduisant à un diplôme d'études collégiales ou à une attestation d'études collégiales en techniques policières.*

[L.R.Q., c. P-13.1, art. 10, 2000]

La quatrième condition minimale d'embauche d'un policier mentionne qu'il faut :

*... être diplômé de l'École nationale de police du Québec ou satisfaire aux normes d'équivalence établies par règlement de l'École.*

[L.R.Q., c. P-13.1, art. 115, 2000]

Cette institution détient donc un pouvoir légal sur l'ensemble de la formation professionnelle policière et six niveaux de service sont établis en fonction de la population sur le territoire desservi (tableau 1). Notons qu'une municipalité lo-

cale de moins de 50 000 habitants doit être desservie par la Sûreté du Québec [L.R.Q., c. P-13.1, art. 72, 2000].

Tableau 1 — Niveaux de service de la police au Québec

NIVEAU DE SERVICE	TAILLE DE LA POPULATION
1	Moins de 100 000
2	De 100 000 à 199 999
3	De 200 000 à 499 999
4	De 500 000 à 999 999
5	1 000 000 et plus
6	Propre à la Sûreté du Québec

SOURCE : L.R.Q., c. P-13.1, art. 70, 2000.

## ■ Les pompiers

Dans les services municipaux de sécurité incendie du Québec, nous retrouvons principalement trois types de métiers : les pompiers, les préventionnistes et les officiers. Deux législations sont reliées à ce groupe de travail : la *Loi sur la sécurité incendie* [L.R.Q., c. S-3.4, 2000] et le *Règlement sur les conditions pour exercer au sein d'un service de sécurité incendie municipal* [L.R.Q., c. S-3.4, a. 38, 2004] (voir le Règlement en annexe). Un peu à l'image de la *Loi sur la police*, la *Loi sur la sécurité incendie* institue l'École nationale des pompiers du Québec et lui confère les pouvoirs: « *de veiller à la pertinence, à la qualité et à la cohérence de la formation professionnelle qualifiante des pompiers et des autres membres du personnel municipal travaillant en sécurité incendie* » [L.R.Q., c. S-3.4, a. 52, 2000].

Voici comment se définit la formation professionnelle des pompiers, et ce, selon les articles 53 et 54.

**Article 53.** On entend par formation professionnelle qualifiante du personnel municipal travaillant en sécurité incendie la formation qui, préparant spécifiquement à une activité professionnelle, en conditionne l'exercice dans les domaines de pratique suivants :

- 1° Direction d'un service de sécurité incendie;
- 2° Prévention;
- 3° Gestion des secours;
- 4° Intervention;
- 5° Recherche du point d'origine, des causes probables et des circonstances d'un incendie. [L.R.Q., c. s-3.4, a. 53, 2000]

**Article 54** La formation professionnelle qualifiante du personnel municipal travaillant en sécurité incendie comporte deux aspects : 1) La formation initiale et 2) le perfectionnement.

- 1) *La formation initiale* : est celle qui permet d'acquérir les compétences nécessaires dans un domaine donné de pratique en sécurité incendie.
- 2) *Le perfectionnement* : est la formation ayant pour objet, dans chaque domaine de pratique, la mise à jour des compétences ou l'acquisition d'une spécialité. [L.R.Q., c. s-3.4, a. 54, 2000]

Contrairement à l'École nationale de police du Québec, celle des pompiers ne peut, « ... *sauf autorisation du ministre de l'Éducation assortie des conditions qu'il fixe, offrir des programmes de formation professionnelle conduisant à un diplôme d'études professionnelles, à un diplôme d'études collégiales ou à une attestation d'études collégiales ni offrir un programme équivalent* » [L.R.Q., c. S-3.4, a. 55, 2000]. À défaut de produire elle-même la formation des pompiers, l'École demeure la seule institution à décerner les accréditations reconnues.

La formation initiale et qualifiante des pompiers a été jusqu'à très récemment quasi inexistante. Il n'y avait pas de normes minimales d'embauche. Autrefois, les critères, selon les propos recueillis auprès de directeurs des incendies et de pompiers, étaient d'avoir un bon physique, de la disponibilité, de la volonté d'aider et d'être serviable. Ce qui donnait lieu à une petite formation pratique sur place. Les critères à partir desquels on se basait pour établir la compétence étaient l'ancienneté ou la perception des dirigeants. Le système de progression professionnelle au niveau des services de sécurité incendie référait également à ces mêmes critères.

Ce n'est qu'à partir du milieu des années 1990 qu'une préoccupation de plus en plus grande se fait sentir pour la formation. Certaines écoles ainsi que des pompiers actifs cumulant beaucoup d'expériences ou à la retraite, ont développé la formation adaptée aux métiers de la protection des incendies. Cependant, il n'y avait toujours pas de cadres structurés pour les qualifications minimales d'embauche obligeant une formation initiale et qualifiante pour exercer ce métier. Avec l'arrivée de la *Loi sur la sécurité incendies* [L.R.Q., c. S-3.4, 2000], de l'institutionnalisation de l'École nationale des pompiers du Québec, jumelée à plusieurs revendications dont celles entre autres du commissaire Delage, le gouvernement du Québec a adopté le *Règlement sur les conditions pour exercer au sein d'un service de sécurité incendie municipal* [L.R.Q., c. S-3.4, a. 38, 2004]. Dans ce règlement, on indique de façon précise la formation initiale et qualifiante obligatoire pour devenir pompier ou officier en lien avec la taille de population des municipalités (tableau 2). Il est à noter que, peu importe la taille de la population, il est obligatoire, pour devenir préventionniste, d'avoir obtenu l'attestation d'études collégiales « Prévention en sécurité incendie » ou le diplôme d'études collégiales « Prévention en sécurité incendie », le certificat de premier cycle « Technologie en prévention des incendies » ou le diplôme d'études professionnelles « Prévention des incendies municipal » [L.R.Q., c. S-3.4, a. 38, a. 2, 2004].

Depuis que ce règlement est entré en vigueur, on se rend compte que plusieurs personnes œuvrant au sein de services de sécurité incendie n'ont pas actuellement les qualifications minimales légales pour exercer leur métier. C'est pourquoi des mesures transitoires ont été prévues pour permettre à ces travailleurs d'obtenir leurs qualifications tout en continuant d'œuvrer dans un service de sécurité incendie [L.R.Q., c. S-3.4, a. 38, Ch. V, 2004].

Nous sommes donc en présence d'une transition importante se faisant dans une dynamique de formation continue, car il s'agit ici de formation initiale et quali-

fiante qui se donne (ou donnera) en contexte de formation continue. Par contre, pour les fins de ce projet, cette formation sera considérée comme étant une formation continue.

Tableau 2 — Conditions d'exercice au sein d'un service de sécurité incendie municipal au Québec

TAILLE DE POPULATION	FORMATION DE POMPIER	FORMATION D'OFFICIER
Moins de 5 000	Diplôme d'études professionnelles (DEP) <i>Intervention en sécurité incendie</i> ou attestation de spécialisation professionnelle <i>Intervention en cas d'incendie</i>	Certificat officier non urbain
De 5 000 à 25 000	Certificat pompier 1	Officier 1
25 000 et plus	Certificat pompier 2	Officier 2

SOURCE : L.R.Q., c. S-3.4, a. 38, a. 1 et 2, 2004.

## ■ Les agents de la paix en services correctionnels

Il existe deux services distincts concernant les services correctionnels au Canada :

1. Service de compétence provinciale, correspondant aux centres correctionnels;
2. Service de compétence fédérale, communément appelé « pénitencier ».

La principale différence entre ces deux types d'institutions se situe au niveau des détenus. Tout détenu purgeant une peine d'emprisonnement de deux années et plus est incarcéré dans un pénitencier fédéral. Pour ce qui est des sentences inférieures à deux ans, le séjour se fait dans un centre correctionnel provincial. Cependant, tout prévenu, dans l'attente d'un jugement ou pour une autre raison, doit séjourner dans un centre correctionnel de compétence provinciale.

### 1. Service de compétence provinciale

Bien que la *Loi sur les services correctionnels du Québec* [L.R.Q., c. S-4.1, 2004] contienne quelques informations sommaires sur les agents de la paix en services correctionnels, le législateur n'a toutefois pas imposé de dispositions ayant trait à une quelconque formation initiale et qualifiante pour devenir agent correctionnel au Québec. Toutefois, le ministère de la Sécurité publique du Québec maintient certaines exigences quant à l'embauche de personnel voulant parfaire sa carrière dans ce domaine.

Les paragraphes qui suivent présentent un aperçu des critères d'embauche\* pour devenir agent correctionnel, présentés dans un dépliant du Gouvernement du

\* SOURCE : <http://www.msp.gouv.qc.ca/reinsertion>.

Québec. La personne qui souhaite être admise aux examens pour devenir agent de la paix en services correctionnels doit :

- être titulaire d'un certificat d'études secondaires équivalant à une 11<sup>e</sup> année ou à une 5<sup>e</sup> année du secondaire reconnu par l'autorité compétente;

ET

- avoir terminé deux années d'études post-secondaires en éducation spécialisée, en intervention en délinquance, en travail social, en sciences humaines, en techniques policières ou dans toute autre discipline ayant permis d'acquérir des connaissances et de développer des habiletés nécessaires à l'emploi, notamment dans l'utilisation des techniques de relation d'aide, d'intervention sociale, d'animation, de méthodes d'observation et d'entrevue.

Il est possible de compenser chaque année de scolarité manquante par deux années d'expérience pertinente.

Les personnes dont l'offre d'emploi est acceptée seront déclarées aptes conditionnellement à la réussite d'examens écrits, à un examen médical conforme aux normes prescrites, ainsi qu'à l'enquête de bonnes mœurs et des antécédents judiciaires.

Dès son entrée en fonction, l'agent de la paix en services correctionnels doit obligatoirement suivre un programme de formation qui le prépare à accomplir ses tâches. De plus, pour assurer sa sécurité, celle de ses collègues, des prévenus et des détenus, ainsi que pour travailler avec plus d'efficacité à la réinsertion sociale des détenus, l'agent de la paix en services correctionnels a accès à une formation continue.

On constate *qu'il n'y a pas de formation initiale et qualifiante formelle* pour exercer le travail d'agent correctionnel au Québec, mis à part une formation de 21 jours offerte à l'entrée en fonction des agents de la paix en services correctionnels. Toujours selon le dépliant cité ci-dessus, on qualifie en majeure partie la formation continue comme étant une formation de base qui informe principalement le futur agent sur le travail en milieu carcéral. Cette formation de 21 jours traite de sujets liés au travail et allant même jusqu'à expliquer les rouages de l'organisation syndicale (le Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec). Il s'agit ici d'une formation sommaire qui s'apparente plus à un entraînement de départ (*training*) plutôt qu'à de la formation continue. Cependant, certaines institutions reconnues par le ministère de l'Éducation du Québec démontrent de l'intérêt dans l'élaboration d'un programme de formation professionnelle spécifique à la fonction d'agent correctionnel.

## 2. SERVICE DE COMPÉTENCE FÉDÉRALE

Les critères d'embauche ressemblent à ceux des services provinciaux. Sur le site [http://www.csc-scc.gc.ca/text/carinf/correctional\\_f.shtml](http://www.csc-scc.gc.ca/text/carinf/correctional_f.shtml), on retrouve l'information relative à ces critères : « *Si vous avez un diplôme d'études secondaires et une expérience de travail auprès des gens, une carrière dans le Service correctionnel du Canada pourrait*



*bien être, pour vous, ...un travail sur mesure!* ». Cependant, selon les services des ressources humaines des services correctionnels du Canada au Québec, on exige 30 crédits universitaires ou une technique collégiale complétée dans un domaine connexe ainsi qu'une expérience d'au moins une année en formation de personnel (ou supervision) et en résolution de problèmes. Après avoir satisfait à ces exigences, les candidats doivent suivre une formation de 11 semaines au Bureau régional des Services correctionnels du Canada et deux semaines de stage en milieu de travail où il sera affecté. Il est à noter que cette formation et ce stage ne sont pas rémunérés, à moins que le lieu de résidence du candidat soit situé à plus de 80 kilomètres du Bureau régional. Dans ce cas, le candidat sera nourri et logé.

---

## ■ Les personnes œuvrant en sécurité privée

Principaux services de sécurité [MSQ, 2003] :

- services de patrouille;
- dispositifs et systèmes de protection;
- transport de valeurs;
- transport et garde de jeunes contrevenants, prévenus et détenus;
- services en matière de conseil, de mise en œuvre et de gestion de plans de sécurité.

La sécurité privée représente donc un secteur très vaste au Québec (services, types d'organisation, main-d'œuvre, etc.) et dans lequel la formation n'est pas réellement conventionnée. La sécurité privée est légiférée depuis 1962 par la *Loi sur les agences d'investigation ou de sécurité* [L.R.Q., c. A-8, 1962] ainsi que par le *Règlement d'application* [c. A-8, r. 1, 1962]. Depuis les 40 dernières années, les besoins et la réalité en ce domaine ont grandement évolué. C'est pour cette raison que le gouvernement québécois a formé un Comité consultatif en 1996, et ce, afin de permettre à ce secteur de s'adapter à ces nouvelles réalités. Ce comité a produit un rapport en 2000 qui a conduit par la suite à la rédaction du *Livre blanc sur la sécurité privée* en décembre 2003. Ce *Livre blanc* précise clairement l'intention du gouvernement d'entamer une grande réforme dans ce secteur. En 2003, dans le *Livre blanc* du ministère de la Sécurité publique au Québec, on définissait la sécurité privée comme suit : « *La sécurité privée correspond à l'ensemble des activités, des services, des mesures et des dispositifs, destinés à la protection des biens, des renseignements et des personnes et qui sont offerts et assurés dans le cadre d'un marché privé* ». Dans ce même *Livre blanc*, on retrouve deux grands modes d'organisation à la sécurité privée :

### 1. LA SÉCURITÉ INTERNE

La sécurité interne correspond aux services dont se dote une entreprise ou un organisme pour répondre à ses besoins exclusifs de sécurité et qui engage, à cette fin, le personnel requis et se procure les produits et dispositifs de sécurité nécessaires.

### 2. LA SÉCURITÉ CONTRACTUELLE

La sécurité contractuelle désigne, pour sa part, les services de sécurité offerts sur le marché par des entreprises, des agences ou des individus sur une base contractuelle, de même que le commerce des produits et dispositifs de sécurité [MSQ, 2003].

La Loi et le règlement actuel ne présentent aucune restriction ou obligation en matière de formation professionnelle ou continue. De plus, on y décèle une importante lacune tant en ce qui a trait à la formation initiale qualifiante d'un agent de sécurité qu'en matière de formation continue. La *Loi du 1 %* et la *Loi sur les armes à feu* (pour les agents qui font du transport de valeurs) sont les deux seules lois dans le secteur de la sécurité privée qui imposent certaines règles en matière de formation continue.

### 1.4.3 CONTEXTE ET DYNAMIQUE INTERNE\*

Cette section a pour but d'identifier les principaux éléments contextuels en rapport avec la dynamique interne des relations de travail au sein des quatre secteurs touchés par ce projet de recherche. Les différents éléments liés à cette dynamique sont les acteurs, les structures de représentation des travailleurs et organisationnelles, et enfin, les structures de négociation. Finalement, un bref aperçu de l'encadrement général quant aux modalités de formation professionnelle ou continue sera présenté.

---

#### ■ La police

---

##### ✓ La police – L'organisation de travail

Au Québec, il existe deux types de services de police : 1. les services de police municipaux, et 2. la Sûreté du Québec. Ces deux services de police font partie du secteur public. En 2003, on comptait près de 15 000 policiers au Québec<sup>†</sup>, dont plus de 5 000 à la Sûreté du Québec et près de 10 000 à travers les différents corps de police municipaux. Le Service de police de la Ville de Montréal compte à lui seul près de 4 100 policiers, soit plus de 40 % des policiers municipaux du Québec.

**1. LES SERVICES DE POLICE MUNICIPaux** – Les services de police municipaux relèvent des maires et du conseil municipal. Mis à part le Service de police de la Ville de Montréal qui a sa propre division des ressources humaines, les autres services de police doivent passer par leur ville pour les services de ressources humaines et de relations du travail.

**2. LA SÛRETÉ DU QUÉBEC** – La Sûreté du Québec relève directement du ministère de la Sécurité publique et elle a une compétence extra municipale. Les budgets de la Sûreté du Québec proviennent en premier lieu du budget ministériel et aussi de la facturation aux municipalités qui ont recours aux services offerts par cette organisation pour assurer la sécurité publique dans leurs territoires. Il s'agit ici d'une organisation de grande envergure, qui compte entre autres plus de 4 000 policiers, plusieurs spécialistes, une direction de l'emploi

---

\* Tous les éléments constituant cette section résultent d'une mise à plat et d'une analyse croisée des textes des conventions collectives listées en fin du présent rapport.

† Cette recherche ne vise pas le secteur de la police autochtone. C'est pourquoi nous ne ferons pas mention de ces corps de police dans cette étude.

et du placement ainsi qu'une direction des relations professionnelles et une direction de la formation.

Il y a également certains petits centres urbains, tels que Drummondville, ou des municipalités à proximité de grandes villes, comme la Haute-Saint-Charles dans la région de Québec, qui ont préféré bénéficier des services de la Sûreté du Québec plutôt que de se constituer un service municipal de police. À la suite des réformes concernant les fusions municipales, les autres municipalités ont soit leur propre service ou, en raison des fusions des villes ou pour des motifs administratifs, se sont dotées d'un service municipal de police.

---

### ✓ La police – Les acteurs impliqués dans le processus de négociation

L'*employeur* y est représenté à deux niveaux : d'une part, la direction du service et d'autre part, l'appareil gouvernemental (le gouvernement du Québec et le ministère de la Sécurité publique pour la Sûreté du Québec, et les différentes mairies pour les corps de police municipaux).

Cet appareil gouvernemental est à la fois mandataire et seul pourvoyeur de fonds en ce qui a trait au financement de ses services de police. Ainsi, l'ensemble des budgets octroyés aux corps de police est négocié entre les directions et les gouvernements municipaux ou provinciaux.

Quant aux *travailleurs*, les policiers municipaux ainsi que ceux faisant partie de la Sûreté du Québec sont représentés par des associations ou des fraternités qui sont en réalité des *syndicats* de policiers.

---

### ✓ La police – L'organisation syndicale et ses particularités

Le taux de syndicalisation des policiers municipaux est de 100 %. Ce syndicalisme dans le secteur de la police est particulier à plusieurs égards :

- Les policiers n'ont pas le droit de s'associer de quelque façon avec des organisations syndicales ou associations professionnelles regroupant des travailleurs non policiers. Ils entretiennent tout de même des relations entre syndicats de policiers de même qu'avec des regroupements syndicaux tels que la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ).
- Il existe trois principales organisations syndicales de policiers au Québec :
  1. **L'Association des policiers provinciaux du Québec (APPQ)**, qui regroupe la totalité des policiers de la Sûreté du Québec. Cette organisation négocie une seule convention collective avec le ministère de la Sécurité publique.
  2. **La Fédération des policiers et policières municipaux du Québec (FPPMQ)**, qui compte la grande majorité des différentes fraternités ou associations syndicales de policiers municipaux. Bien que la Fédération ne regroupe pas toutes les fraternités policières, elle représente tout de même la très grande ma-

ajorité des policiers municipaux du Québec et devient un acteur incontournable dans la représentation, l'appui et l'aide des fraternités syndicales.

3. **La Fraternité des policiers et policières de Montréal (FPPM)**, qui regroupe tous les policiers du Service de police de la Ville de Montréal. En raison de l'importance des effectifs, cette dernière est *la plus importante organisation syndicale membre de la FPPMQ*.

---

### ✓ La police – Les particularités des négociations collectives

- En vertu du Code du travail [L.R.Q., c. C-27], les policiers n'ont pas le droit de grève. Il existe cependant un recours à l'arbitrage de différends qui est obligatoire en cas d'impasse dans les négociations lors du renouvellement des conventions collectives.
- En ce qui concerne les corps de police municipaux, lorsqu'il y a arbitrage de différends, la décision arbitrale est exécutoire et sans appel. Cependant, elle n'est pas exécutoire dans le cas de la *Sûreté du Québec*, car elle relève du ministère de la Sécurité publique.

Ces éléments démontrent en partie les limites du pouvoir de négociation syndicale dans ce secteur. Durant cette période de négociation, les moyens de pression utilisés par les policiers sont davantage motivés par des raisons politiques que financières\*. De plus, le haut taux de syndicalisation et le haut niveau de mobilisation rétablissent quelque peu l'équilibre du rapport de force. En somme, la structure de négociation demeure décentralisée au niveau local en ce qui concerne les services de police municipaux. Les récentes fusions municipales au Québec ont amené plusieurs fraternités syndicales à se fusionner, ce qui a contribué à centraliser la structure de négociation, qui demeure tout de même étroitement liée au niveau municipal. L'APPQ, qui représente les policiers de la Sûreté du Québec, négocie une seule convention collective avec le ministère de la Sécurité publique.

---

### ✓ La police – Le contexte de formation

Le cadre de formation professionnelle ou continue est généralement très formel chez les policiers. L'École nationale de police du Québec s'implique grandement dans le processus de formation des policiers. Dans la plupart des cas, les policiers se rendent à l'École pour recevoir la formation professionnelle. En ce qui concerne la formation continue, la dynamique est plus de type « *monitoring* », c'est à dire que certains policiers reçoivent au préalable une formation de formateur donné par l'École. Ensuite, ces formateurs (ou moniteurs) reçoivent une autre formation, cette fois-ci plus spécifique, qu'ils donneront à nouveau à des policiers dans leur service local. L'ensemble des moyens et des programmes de formation sont le résultat d'une étroite collaboration entre l'École et les différents acteurs patronaux et syndicaux dans le secteur de la police.

---

\* Les principaux moyens de pression utilisés par les syndicats policiers vont de la dénonciation publique à une tenue vestimentaire non réglementaire, en passant par les autocollants sur les véhicules de patrouille et la grève du zèle.

---

## ■ Les services de sécurité incendie

---

### ✓ Les services de sécurité incendie – L'organisation de travail

La dynamique des relations du travail dans les services de sécurité incendie est très différente de celle des services policiers, et ce, pour plusieurs raisons. Deux éléments justifient principalement cette disparité entre les deux secteurs, à savoir le *statut de travail* et le *nombre de services*.

- 1. LE STATUT DE TRAVAIL (TEMPS PLEIN/PARTIEL)** – La très grande majorité des policiers sont des employés permanents à temps plein, alors que cette réalité diffère pour les pompiers. En fait, les pompiers permanents à temps plein se retrouvent principalement dans les centres urbains. La plupart des services de sécurité incendie comptent dans leurs rangs des travailleurs à temps partiel, qui occupent déjà un autre emploi. Mis à part le Service de sécurité incendie de Montréal qui, depuis le dernier renouvellement de la convention collective en question, n'a que des pompiers à temps plein, toutes les autres municipalités comptent des pompiers à temps partiel dans leur service. Anciennement appelés les « pompiers volontaires », les pompiers à temps partiel travaillent selon le principe de mise en disponibilité avec un téléavertisseur et peuvent être appelés en cas d'alerte à n'importe quel moment de la journée ou de la nuit. Dans les centres urbains, les pompiers permanents à temps plein sont en général affectés dans une caserne selon des horaires continus, habituellement de 12 à 24 heures.
- 2. LE NOMBRE DE SERVICES** – Une autre différence importante avec le secteur de la police porte sur le nombre de services. Selon le ministère de la Sécurité publique, il y a 795 services des incendies municipaux au Québec. Plusieurs services aux incendies sont de petite taille et ne comptent que des employés à temps partiel. Certains directeurs de services de sécurité incendie sont également employés à temps partiel. Ils assurent la direction de deux services dans des municipalités avoisinantes. En somme, il y a près de 2 500 pompiers et 1 000 officiers à temps plein et plus de 13 500 pompiers et 3 500 officiers à temps partiel. À lui seul, le Service de sécurité incendie de Montréal compte près de 2 300 pompiers et officiers.

Donc, la petite taille de la majorité des services de sécurité incendie et le fait que plusieurs pompiers travaillent à temps partiel sont les deux facteurs qui expliquent que la présence des syndicats ne se fait sentir essentiellement que dans les grands centres.

---

### ✓ Les services de sécurité incendie – L'organisation syndicale et ses particularités

Dans les milieux qui sont syndiqués, la structure de négociation des conditions de travail est décentralisée au niveau de l'établissement. À l'image de la FPPMQ

pour les policiers, le SPQ offre à ses syndicats membres un soutien technique et de la formation syndicale.

À la différence de leurs homologues policiers, les syndicats de pompiers ont le droit de s'associer avec d'autres organisations syndicales.

Le plus grand regroupement de syndicats de pompiers, le syndicat des pompiers du Québec (SPQ), est affilié à la FTQ. Ce syndicat représente près de 2 700 membres, dont la majorité sont à temps partiel et répartis à travers 65 municipalités. Cependant, mis à part le syndicat des pompiers de la ville de Longueuil, cette organisation ne compte pas dans ses rangs les syndicats des grands centres urbains tels que Montréal, Québec, Laval et Gatineau. D'ailleurs, à elle seule, la Fraternité des pompiers de Montréal compte plus de 2 300 membres. Celles-ci demeurent des organisations indépendantes et, quoi qu'elles ne soient pas formellement associées, elles entretiennent des relations très étroites entre elles.

Il est à noter que plusieurs syndicats ont parmi leurs membres des pompiers à temps plein et d'autres à temps partiel, ce qui peut entraîner des divergences et des divisions potentielles.

En raison de leur rôle de protection et de sécurité auprès de la population, à l'image des policiers, les pompiers n'ont pas le droit de grève et peuvent avoir recours à l'arbitrage de différends.

---

## ■ Services correctionnels

---

### ✓ Les services correctionnels – L'organisation du travail

#### SERVICE DE JURIDICTION FÉDÉRALE

Les relations du travail sont régies par le Code canadien du travail. On retrouve plus de 6 000 agents des services correctionnels à travers le Canada, dont plus de 1 700 pour le Québec, œuvrant dans 12 établissements. Bien qu'il existe légalement un droit de grève ou de lock-out, ces dispositions demeurent plutôt symboliques en raison des notions relatives aux services essentiels qui s'appliquent à 100 %.

Advenant une mésentente durant les négociations concernant le renouvellement de la convention collective, deux avenues sont possibles : la conciliation et l'arbitrage de différends, et la décision arbitrale est exécutoire.

#### SERVICE DE JURIDICTION PROVINCIALE

Les centres de détention du Québec sont régis par le Code du travail québécois en matière de régulation du travail. On embauche dans cette province 2 200 agents de la paix en services correctionnels œuvrant dans 18 établissements, dont le Palais de justice de Montréal.

En raison des particularités de cet environnement de travail, les agents de la paix en services correctionnels n'ont pas le droit de grève. De plus, au provincial,

l'arbitrage de différends est possible, mais comme pour les policiers de la Sûreté du Québec, la sentence arbitrale n'est pas exécutoire.

---

### ✓ **Les services correctionnels – L'organisation syndicale des services correctionnels**

#### **AU PROVINCIAL**

La représentation des travailleurs se fait par le Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec (SAPSCQ), qui regroupe tous les agents de la paix en services correctionnels des centres de détention provinciaux au Québec. Ce dernier n'est pas affilié à une centrale syndicale.

#### **AU FÉDÉRAL**

Il n'y a qu'une grande organisation syndicale, soit le Syndicat des agents correctionnels du Canada (UCCO-SACC), et les agents correctionnels relèvent directement du ministère de la Sécurité publique et Protection civile Canada.

Que ce soit au niveau fédéral ou provincial, le contexte de négociation est très centralisé. En effet, dans les deux cas, les négociations se font directement entre les représentants des ministères concernés et leurs homologues syndicaux à l'échelle nationale. Seules les négociations portant sur les modalités d'application de la convention collective et d'éléments factuels (ex. : la santé et sécurité au travail) se font directement dans l'établissement.

---

### ✓ **Les services correctionnels – Le contexte de formation**

Dans les deux cas, les principaux éléments de la formation ont lieu lors de l'intégration de l'agent dans ses fonctions. Advenant l'implantation d'une nouvelle technologie qui exige une formation spécifique, celle-ci sera généralement offerte sur les lieux de travail par un représentant de l'entreprise. Ce cadre de formation est plutôt informel parce qu'il n'existe pas de véritable programme ou politique en ce qui concerne la formation continue visant la progression de carrière ou la mise à niveau des agents de la paix en services correctionnels.

---

## ■ **Sécurité privée**

---

### ✓ **La sécurité privée – L'organisation du travail**

Selon le *Livre blanc sur la sécurité privée*, il y a au Québec 282 agences de sécurité contractuelle, dont 86 d'entre elles œuvrent dans le domaine de l'investigation, 88 dans la sécurité et 108 dans l'investigation et la sécurité. Il existe près de 24 000 détenteurs d'un permis d'agent de sécurité dans la province. Au Québec, en plus du droit de faire du gardiennage, ce permis permet au détenteur de travailler au niveau des enquêtes. Par contre, la sécurité interne n'est pas assujettie par la Loi. De ce fait, sans pour autant être exclus, il n'est pas nécessaire d'avoir un permis d'agent pour faire de la sécurité dans le contexte d'un service interne.

---

**✓ La sécurité privée – Les particularités des négociations collectives**

Il existe un décret d'extension de convention collective dans le domaine de la sécurité privée au Québec. Le décret a pour effet d'étendre des conditions de travail minimales à l'ensemble des agents de sécurité ainsi que les agences qui les emploient. En vertu du décret, il existe un comité paritaire où siègent des représentants des travailleurs et des patrons dans le secteur. Ce comité a entre autres pour mandat de voir à ce que le décret soit appliqué dans l'ensemble de l'industrie de la sécurité privée. De plus, le comité paritaire verra à identifier des problèmes liés à l'application du décret et à s'entendre sur des solutions à ces problèmes.

---

**✓ La sécurité privée – L'organisation syndicale**

Le système de représentation des travailleurs est très diversifié et diffère selon le mode d'organisation, à savoir : la sécurité interne et la sécurité contractuelle.

**SÉCURITÉ INTERNE** – La majorité des agents syndiqués font partie d'une unité d'accréditation des autres travailleurs de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Il existe aussi des organisations ayant un service de sécurité interne de plus grande envergure où les travailleurs ont leur propre syndicat, par exemple : les agents du Métro de Montréal et les Syndicats des agents de sécurité d'Hydro-Québec.

**SÉCURITÉ CONTRACTUELLE** – Il existe quelques syndicats d'agents de sécurité. Notons toutefois que l'acteur syndical le plus important est le Local 8922 du Syndicat des métallurgistes unis d'Amérique (Syndicat des métallos), qui compte près de 11 000 membres travaillant dans la sécurité privée. Il est clair que le poids de cette organisation syndicale est très important au comité paritaire, puisqu'il représente la majorité des agents de sécurité.

---

**✓ La sécurité privée – Le contexte de négociation**

La négociation de conventions collectives est en général décentralisée pour chaque entreprise. Étant donné l'importance du syndicat des métallos, ce dernier favorise une stratégie de « *Pattern Bargaining* », qui consiste à réussir à négocier une convention avec une entreprise qui, par la suite, deviendra dans la mesure du possible le modèle qui sera imposé aux autres entreprises. De cette façon, on tente d'uniformiser le plus possible les mêmes conditions à l'ensemble des travailleurs d'un même domaine auprès des différents employeurs. Le décret est similaire à la convention type des métallos à plusieurs égards.

---

**✓ La sécurité privée – Le contexte de formation**

Mis à part quelques agences de grande envergure comme le Corps canadien des commissionnaires (organisme à but non lucratif), la plupart n'ont pas de service interne lié à la formation continue et professionnelle. Dans les faits, la formation continue sera habituellement donnée directement sur les lieux de travail.



Dans le cas de la sécurité contractuelle, la formation sera offerte pendant les heures de travail de l'agent et chez le client de l'agence. Il est fréquent que la formation porte sur les besoins particuliers de l'organisation cliente et que les frais de cette formation soient à la charge de cette dernière.

---

## 1.5 Les processus de négociation

Cette section présente dans un premier temps une revue littéraire des principaux changements dans les relations du travail qui ont conduit certaines parties patronales et syndicales à une plus grande coopération au cours des dernières décennies. De plus, des critères permettant d'évaluer la qualité de toute méthode de négociation seront présentés. En deuxième lieu, on y présente quelques constats répertoriés dans la littérature sur les impacts de l'approche mutualiste. Une troisième partie décrira deux méthodes de négociation, soit : la méthode « traditionnelle » et la méthode « raisonnée », pour ensuite faire état des principaux éléments les différenciant.

### 1.5.1 REVUE LITTÉRAIRE DE L'ÉVOLUTION DANS LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION

Plusieurs auteurs en relations industrielles [BOIVIN, 1987, 1998; GUNDERSON ET PONAK, 1995; KATZ ET KOCHAN, 2000] s'appuient sur de multiples recherches et s'entendent pour dire que les environnements externes ont une influence directe et continue sur les relations du travail. D'ailleurs, il existe des similitudes entre les époques [DUNLOP, 1993; KOCHAN, 1993].

En effet, après la guerre de 1939-1945, l'Amérique du Nord a connu une période, communément appelée les « trente glorieuses », où l'économie allait relativement bien. À cette époque, les travailleurs et les employeurs utilisaient généralement la méthode de négociation traditionnelle [BOIVIN, 1996; BOURQUE, 1996 A; LAPOINTE & BÉLANGER, 1996]. Ensuite, au début des années 1980, les différents environnements écologiques, politiques, économiques, légaux/constitutionnels et sociaux ont provoqué plusieurs changements dans les façons de faire et d'agir en ce qui a trait aux relations du travail [BOIVIN, 1987].

Selon une recherche empirique [BOURQUE, 1996, B], on constate qu'au cours des deux dernières décennies, plusieurs changements dans les rapports entre patrons et syndicats ont eu lieu, tels :

1. affaiblissement du pouvoir de négociation patronal, en raison d'une plus grande compétitivité due entre autres à la mondialisation des marchés;
2. affaiblissement du pouvoir de négociation syndical, en partie en raison des fermetures d'entreprises, de la mondialisation des marchés, des nouvelles formes de gestion (stratégies) anti-syndicales, etc.;

3. changement des priorités patronales et syndicales, ce qui a comme résultat que les sujets de négociation ne sont plus les mêmes;
4. déplacement des enjeux salariaux en contexte de négociation collective vers des revendications liées entre autres à l'amélioration des clauses de protection de l'emploi et à la flexibilité fonctionnelle à l'intérieur des entreprises;
5. structure de négociation généralement plus décentralisée.

À partir des années 1980, plusieurs employeurs et syndicats se sont orientés vers la coopération patronale-syndicale et la négociation. Selon Boivin [1996], il en est ainsi parce que les parties impliquées dans la relation d'emploi ont des intérêts qui sont à la fois *convergents* et *divergents*. Ce n'est pas seulement après les années 1980 que l'on peut observer la présence de collaboration et de coopération entre employeurs et travailleurs. Si on recule un peu dans le temps, il est possible d'identifier d'autres expériences de partenariat. En 1964, dans une étude faite pour le Conseil économique du Canada, Donald Wood décrivait certaines formes de partenariat patronal-syndical existantes à l'époque. Selon ce même auteur, les raisons qui étaient alors invoquées, en faveur d'une plus grande collaboration des employeurs et des travailleurs, étaient les suivantes :

*« La collaboration en matière de négociation a sans doute été stimulée au cours des dernières années par le fait que les patrons, sentant le besoin de s'adapter aux conditions changeantes du commerce et à une concurrence de plus en plus vive et les syndicats obligés de travailler davantage à la sécurité de l'emploi, ont été forcés de prendre des attitudes plus positives à l'égard de plusieurs questions soumises au processus de négociation. »* [WOOD, 1964]

Il s'agit encore aujourd'hui sensiblement des mêmes raisons qui poussent employeurs et travailleurs à coopérer [Boivin, 1996], sauf que *l'approche mutualiste* prend aujourd'hui de plus en plus d'importance au sein des entreprises. Depuis le début des années 1980, on peut donc établir un lien entre la situation économique difficile et assez généralisée et la présence de partenariat dans les entreprises. Or, puisque la négociation est un processus utilisé par deux parties ou plus afin d'en arriver à une entente, il est fort compréhensible que tant d'acteurs considèrent la négociation comme étant le meilleur moyen pour concilier ou satisfaire les intérêts des parties impliquées dans le monde du travail. C'est pour cela que la négociation de convention collective occupe une place si importante dans les relations industrielles.

Tous les experts affirment que le secret de la coopération entre les employeurs et les syndicats, ainsi que de la négociation raisonnée, se retrouve dans la confiance mutuelle entre les individus. Mais cette dernière n'est pas toujours présente et dans la réalité, il faut l'établir et la conserver. Ce n'est pas chose facile dans des milieux où la collaboration et le conflit sont omniprésents. Alors, comment est-il alors possible d'obtenir et de conserver cette confiance dans le contexte des relations de travail?

C'est par le biais de la reconnaissance, de l'acceptation et du respect des différences institutionnelles et de l'acharnement à identifier les intérêts communs et à tenter de trouver des solutions qui satisferont ces dits intérêts [FISHER, URY ET PATTON, 1991; CUTCHER-GERSHENFELD, 1994; BOIVIN, 1996; BOURQUE, 1996; WELLS, 1996; WEISS, 1999] que cette confiance pourra se bâtir, et ainsi établir une coopération et une collaboration réelle et efficace dans les milieux de travail. Autant le contexte de négociation pouvait être vécu comme étant un processus lourd, complexe et désagréable, autant paradoxalement il était et demeure un moyen privilégié pour résoudre les conflits [BARBASH, 1984].

Selon Fisher, Ury et Patton [1991], trois critères servent à évaluer la qualité de toute méthode de négociation :

- 1. LE PREMIER CRITÈRE** part du principe que, si un accord est possible, la méthode utilisée doit permettre aux parties d'en arriver à un accord judicieux.
- 2. LE DEUXIÈME CRITÈRE** a trait à l'efficacité du processus qui est définie en termes de durée et de complexité. Ainsi, plus le processus est lourd, difficile et lent dans son acheminement vers une entente entre les parties, moins il est efficace.
- 3. LE TROISIÈME CRITÈRE** tire son importance du fait que la méthode doit permettre de ne pas compromettre et, si possible, d'améliorer les relations entre les parties.

Des recherches et d'études faites aux États-Unis, au Canada et au Québec rapportent que dans l'ensemble, la coopération patronale-syndicale et la négociation raisonnée ont permis d'obtenir globalement plus de gains que de concessions, et ce, autant du côté patronal que syndical [KOCHAN, 1993; BOURQUE, 1996a et 1996b; BOIVIN, 1996].

### **1.5.2 IMPACTS DE L'APPROCHE MUTUALISTE**

La croissance constante de la participation des syndicats et des employeurs tend à démontrer que l'expérience de la coopération patronale-syndicale et de la négociation raisonnée permet d'amoindrir les effets négatifs provoqués par les changements dans l'organisation du travail [BOURQUE, 1996b]. Ainsi, cette collaboration et coopération patronale-syndicale ont permis à ces changements de se faire plus efficacement. Donc, la formation est étroitement liée aux changements dans une organisation. Par contre, selon Laflamme [2002], les formations rattachées aux changements dans l'organisation sont habituellement peu ou pas transférables à d'autres domaines professionnels ou d'emplois.

La négociation entre les travailleurs et les employeurs s'est également élargie à un autre niveau que celui lié aux conventions collectives. On parle de plus en plus de négociation continue, puisque cela implique directement la gestion quotidienne de l'entreprise [BOURQUE, 1996b].

Mais ces expériences de négociation (continues) sont encore trop récentes pour affirmer que le respect et la confiance qui sont sensés se développer à travers le processus sont vraiment présents [HECKSCHER, 1994]. Par contre, les témoignages de plusieurs acteurs patronaux et syndicaux qui pratiquent cette approche tendent à démontrer qu'il y a une nette amélioration en cette matière [BERGERON & BOURQUE, 1996b; BOURQUE; 1996b et 1999].

### 1.5.3 MÉTHODES DE NÉGOCIATION

Cette troisième section présente les deux méthodes de négociation soit la méthode traditionnelle et le méthode raisonnée. En premier lieu, pour bien comprendre le contexte dans lequel s'articulent les négociations, il est important d'identifier les différentes formes d'intérêts défendus. Ensuite, une description sommaire des méthodes de négociation utilisées et les éléments permettant de les différencier seront présentés.

---

#### ■ Formes d'intérêts en contexte de négociation

On retrouve deux formes d'intérêts en contexte de négociation entre employeurs et travailleurs :

1. les intérêts convergents.
2. les intérêts divergents.

##### 1. INTÉRÊTS CONVERGENTS

Les intérêts convergents proviennent de besoins mutuels partagés par les parties. Selon Boivin [1987] et Weiss [1999], les intérêts des parties peuvent converger vers des intérêts essentiellement communs, ce qui donne lieu à **la méthode de négociation raisonnée**. C'est d'ailleurs là que la coopération et la collaboration prendraient leur importance dans les rapports entre les acteurs. Selon Wells [1996], cette méthode peut motiver les acteurs à agir d'une façon ou d'une autre. C'est l'estimation qu'ils ont des résultats probables et qu'ils peuvent obtenir par le biais de la négociation. C'est donc seulement à partir de l'estimation des résultats positifs probables que les travailleurs et les employeurs pourront commencer à collaborer et à coopérer plus efficacement ensemble.

##### 2. INTÉRÊTS DIVERGENTS

Les intérêts divergents découlent principalement des perceptions différentes sur des sujets tels que le partage des résultats du travail et de la production [CUTCHER-GERSHENFELD, 1994; BOIVIN, 1996; BOURQUE, 1996 A; WEISS, 1999]. Une divergence d'idées ou d'intérêts ne constitue pas un problème insoluble. Il s'agit plutôt d'une situation amenant les parties à négocier afin d'en arriver à une entente acceptable [CUTCHER-GERSHENFELD, 1994; BOIVIN, 1996]. Dans ce contexte, le conflit doit être perçu et compris en quelque sorte comme une stratégie de négociation qui permet à une partie

d'imposer sa position à la partie adverse afin d'obtenir une entente qui satisfera le plus possible ses propres besoins. On se retrouve ici dans une dynamique de **négociation traditionnelle**. Cependant, dans cette façon de négocier, les intérêts convergents sont mis de côté. Ainsi, les résultats de l'entente sont limités, puisqu'ils ne satisfont que partiellement les intérêts des parties en cause.

---

## ■ Méthodes de négociation

---

### ✓ La méthode traditionnelle

Elle repose principalement sur le fait que les négociateurs considèrent les intérêts en jeu comme étant essentiellement conflictuels étant donné leur divergence. Donc, selon certains auteurs, plus la partie « A » comble ses objectifs, moins la partie « B » réussit à satisfaire les siens [WALTON & MCKERSIE, 1991; FISHER, URY et PATTON, 1991]. Ce processus de négociation traditionnelle commence par l'identification des intérêts propres de chacune des parties. Ensuite, elles déterminent leurs objectifs de négociation, à savoir les résultats auxquels elles aspirent dans un contexte de négociation. Ces deux étapes étant complétées, il est important de développer des stratégies afin d'amener l'autre partie à accepter les offres/demandes qui lui sont faites au cours de ce processus.

Il y a quatre stratégies liées au processus de négociation :

1. l'identification des forces et des faiblesses de la partie adverse;
2. la détermination de points de départ et de points de rupture;
3. l'utilisation ou la menace d'utilisation de moyens de pression;
4. l'adoption d'une attitude passive tout en imposant un contrôle de l'information.

#### 1. LES FORCES ET FAIBLESSES DE LA PARTIE ADVERSE

Cette stratégie vise à identifier la partie adverse par le biais de ses forces et faiblesses. Ce qui motive l'adoption de cette stratégie, ce sont des éléments tels que les intérêts réels de la partie adverse, l'estimation du rapport de force entre les parties, etc. Ainsi, il est plus facile d'estimer ce que l'adversaire est prêt à concéder. Un autre but de cette stratégie est d'identifier le plus précisément le pouvoir de marchandage réel de la partie interlocutrice, soit la capacité qu'une partie a de pouvoir imposer par différents moyens ses idées et ses objectifs à l'autre partie.

#### 2. LA DÉTERMINATION DE POINTS DE DÉPART ET DE POINTS DE RUPTURE

Le processus de négociation traditionnelle implique que les parties doivent faire des concessions pour en arriver à un accord. Les négociateurs ont développé l'habitude d'établir des points de départ et des points de rupture [FISHER, URY et PATTON, 1991; HÉBERT, 1992; CUTCHER-GERSHENFELD, 1994]. Il s'agit d'offres ou de demandes de départ et d'un seuil au-delà duquel les parties préféreront ne plus négocier, le but de cette stratégie étant de demander le maximum pour obtenir le minimum. La négociation débute avec une position de départ qui représente les ob-

jectifs les plus élevés que la partie espère, et ce, tout en étant prête à faire des concessions. Cependant, ces concessions ont des limites qui sont déterminées à partir d'un mandat et qui représentent leur point de rupture. D'après Fisher, Ury et Patton [1991], les négociateurs qui utilisent la méthode traditionnelle ont tout avantage à adopter des positions de départ les plus extrêmes possible et ne faire des concessions qu'à très petits pas.

### 3. LES MOYENS DE PRESSION

Les parties voulant atténuer le plus possible le pouvoir de marchandage de leur adversaire, la principale stratégie employée à cette fin est l'utilisation ou la menace d'utilisation de moyens de pression. Voici des exemples de certains moyens de pression : le recours à la grève ou au lock-out. Ces derniers sont d'excellents moyens utilisés dans le monde du travail et représentent par le fait même une alternative au point de rupture. Le but de cette stratégie est de tenter d'affaiblir suffisamment le pouvoir de marchandage de son adversaire pour pouvoir lui imposer le plus possible ses objectifs et ses idées. Ainsi s'installe un rapport de force à l'avantage de la partie en vue d'obtenir de meilleurs résultats au terme de la négociation

### 4. L'ADOPTION D'UNE ATTITUDE PASSIVE ET LE CONTRÔLE DE L'INFORMATION

Cette quatrième stratégie est liée au rôle que jouent les individus lors de la négociation. Ici, les parties ne veulent évidemment pas se dévoiler à leur adversaire; on veut limiter, ou à tout le moins, filtrer toute information que l'adversaire pourrait utiliser contre soi, ce qui explique la présence d'un représentant ou négociateur en chef qui agira à titre de porte-parole lors des rondes de négociation [WALTON & MCKERSIE, 1991]. Les parties s'observent, s'analysent continuellement et tentent de trouver des faiblesses à leur adversaire. C'est d'ailleurs souvent à partir de ces faiblesses que les négociateurs pourront travailler pour forcer l'autre partie à accepter leurs objectifs ou leurs idées.

Ce processus laisse plusieurs négociateurs et parties qu'ils représentent insatisfaits. La négociation basée sur des positions (traditionnelle) ne répond pas aux trois critères mentionnés ci-dessus, puisque cette dernière « ... ne permet pas d'aboutir à l'amiable à un accord judicieux conclu en toute efficacité » [FISHER, URY et PATTON, 1991]. Il est nécessaire de développer une autre méthode basée cette fois-ci sur les intérêts, et communément appelée *méthode raisonnée*. Les auteurs Fisher, Ury et Patton [1991] affirment qu'une négociation doit se faire sur deux plans, c'est-à-dire l'objet du différend et la procédure, donc ce que l'on négocie et comment on le négocie. Ce qui amène les négociateurs à adopter deux attitudes distinctes, à savoir :

1. d'une part, ils ont avantage à être durs et fermes en ce qui a trait à l'objet de la négociation;
2. d'autre part, la douceur et la souplesse sont de rigueur par rapport à la procédure.

C'est principalement à partir de ces données que Fisher, Ury et Patton [1991] ont développé une méthode de négociation différente et qui peut servir de solution de rechange à la méthode traditionnelle.

---

### ✓ La méthode raisonnée

Cette approche participative tire sa force du fait que les parties ont des intérêts convergents. La négociation raisonnée est le fruit principalement de recherches qui avaient pour but de développer et de faire connaître des méthodes de négociation éprouvées au Harvard Business Project.

#### LES PRINCIPES DE LA NÉGOCIATION RAISONNÉE

- **PRINCIPE 1** – Porte sur les individus et il se réfère au savoir-être des négociateurs. C'est pour cette raison que Fisher, Ury et Patton [1991] avancent qu'il est nécessaire de traiter les questions de personnes et le différend séparément. L'objectif premier de ce principe est de créer un climat de confiance.
- **PRINCIPE 2** – Tient du fait que, dans toute négociation, les parties ont des intérêts à satisfaire. En fait, Fisher, Ury et Patton [1991] soulignent la nécessité pour les négociateurs de se concentrer constamment sur les intérêts plutôt que sur les positions.
- **PRINCIPE 3** – A trait aux résultats de la négociation, en ce sens que les auteurs mettent l'accent sur les solutions qui devront être retenues pour satisfaire les intérêts des parties, et non pas d'une seule partie au détriment de l'autre. C'est en raison de ce principe que l'on a associé la négociation raisonnée à une approche « gagnant/gagnant », plutôt que « gagnant/perdant », comme en négociation traditionnelle.
- **PRINCIPE 4** – A trait à l'exigence que les résultats de la négociation reposent sur des critères objectifs. Ainsi, en développant cette exigence, les parties pourront en venir à une solution qui reposera sur des données que tous partageront et, de ce fait, la solution sera empreinte de l'aval de tous.

#### LES TROIS STADES DE LA NÉGOCIATION RAISONNÉE

Bien entendu, Fisher, Ury et Patton (1991) considèrent que ces quatre principes doivent toujours être omniprésents à chacun des stades de la négociation.

- **PREMIER STADE – ANALYSE**, c'est à ce moment que l'on étudie la situation et que l'on effectue une première évaluation des intérêts en jeu. C'est également lors de ce stade que l'on doit porter une attention particulière au fait que la re-

lation entre les négociateurs doit partir sur des bases à la fois positives et solides afin de créer un climat de confiance entre les parties.

- **DEUXIÈME STADE** – Les parties mettent au point un **PLAN**. En fait, il s'agit de tout l'aspect stratégique de la négociation. C'est à ce stade que les parties cherchent ensemble des solutions aux intérêts en place et de nouveaux critères objectifs. Sur ce point, les auteurs soulignent le fait que cela doit se faire avant de prendre des décisions.
- **TROISIÈME STADE – DISCUSSION**, qui doit être engagée par les négociateurs de manière à trouver des solutions mutuellement avantageuses.

Enfin, les auteurs présentent la méthode de négociation raisonnée comme étant le meilleur outil que les négociateurs peuvent utiliser puisqu'elle est censée répondre aux trois critères mentionnés précédemment. Cette méthode permet d'obtenir un accord judicieux, elle est efficace et elle offre la possibilité d'améliorer les relations entre les personnes qui ont à négocier.

---

## 1.6 Différences entre négociation traditionnelle et négociation raisonnée

Selon Cutcher-Gershenfeld [1994], l'expérience de négociation raisonnée dans les milieux de travail a donné des résultats mixtes entre les deux principales méthodes de négociation, en ce sens où les parties auraient négocié en utilisant en partie la négociation raisonnée et la négociation traditionnelle.

D'ailleurs, toujours selon cet auteur, ce phénomène peut s'expliquer en partie par la particularité du monde des relations du travail qui se caractérise à travers les pratiques institutionnelles traditionnelles. En réalité, la négociation dans le monde du travail est plus complexe que dans la plupart des autres domaines où l'on négocie, puisque les aspects psychologiques, économiques [WALTON, CUTCHER-GERSHENFELD, 1994], sociologiques [LAPOINTE, 1998; BOURQUE, 1999] et politiques [WEISS, 1999] ont une influence à la fois directe et constante sur les personnes ainsi que sur les organisations que ces dernières représentent [Cutcher-GERSHENFELD, 1994; HECKSCHER, 1994; WEISS, 1999].

Donc, pour mieux visualiser ces différences, un tableau-synthèse a été élaboré à partir des principales caractéristiques des méthodes de négociation (raisonnée et traditionnelle) que l'on retrouve dans la pratique Cutcher-Gershenfeld [1994]. Cette synthèse est inspirée de la littérature, de plusieurs recherches sur le terrain et de l'expérience personnelle de ces auteurs en tant que négociateurs et formateurs.



Tableau 3 — Portrait des principales différences sous trois angles

	MÉTHODE TRADITIONNELLE	MÉTHODE RAISONNÉE
ANGLE 1	Comparée à une partie d'échec	Comparée à une série de problèmes devant être définis, explorés et résolus
	Intérêts conflictuels	Intérêts complémentaires
	RÈGLES : Ententes tacites et discutées	RÈGLES : Ententes partagées
ANGLE 2	En lien avec le fonctionnement et les processus mentionnés précédemment	En lien avec le fonctionnement et les processus mentionnés précédemment
ANGLE 3	Information canalisée vers le négociateur en chef ou porte-parole	Tous les intervenants reçoivent la même information
	Communication privée entre négociateurs en chef	Communication en sous-comités
	Individus officiellement désignés pour siéger à la table	Tous les individus pouvant apporter leur connaissance et expertise peuvent siéger à la table
	STRATÉGIE : Diviser pour mieux conquérir	STRATÉGIE : Encourage la diversité des points de vue

SOURCE : Cutcher-Gershenfeld, 1994.

## 1.6.1 FORCES ET FAIBLESSES

### ■ Forces

D'un autre côté, la négociation raisonnée et la coopération entre employeur et syndicat représentent une solution qui, dans plusieurs cas, est très efficace en situation de crise.

Le processus permet aux parties de partager des intérêts communs et, par des méthodes telles que le remue-méninges ou la tempête d'idées, d'élaborer des solutions à bénéfices mutuels. Les syndicats et les employeurs ne sont pas ennemis, mais plutôt alliés dans la recherche de solutions qui satisferont leurs intérêts mutuels.

### ■ Faiblesses

Par contre, il existe tout de même certaines faiblesses à l'approche raisonnée. Une des prémisses à la coopération et à la collaboration patronale-syndicale exige de la part des acteurs d'être actifs (échange de l'information, recherche de solutions, libre cours aux discussions, etc.) contrairement à l'approche traditionnelle où les

acteurs doivent plutôt adopter une attitude passive. Lorsque l'une des deux parties cesse d'être active au sens de la négociation raisonnée, il se peut que l'approche ne puisse plus tenir. Les acteurs sont alors portés à revenir dans la voie traditionnelle [BOURQUE, 1996, A; LAPOINTE, 1998].

Ainsi, pour comprendre toutes les raisons de cette « fragilité fonctionnelle », il faut s'arrêter sur les facteurs présentés dans la littérature qui traite du sujet et qui font en sorte que l'une ou l'autre des parties refuse d'embarquer dans un processus de coopération ou de collaboration, ou décide de ne plus en faire partie.

La confiance est un des éléments-clés de la coopération patronale-syndicale, tout comme de la négociation raisonnée. Cette confiance est également très fragile, puisqu'il est très difficile de l'obtenir et très facile de la perdre [WELLS, 1996]. Or, dans les relations industrielles, la dynamique entre les syndicats et les employeurs a souvent reposé sur des règles de non-confiance (méfiance) et de conflit [BARBASH, 1984, WALTON & MCKERSIE, 1991].

D'un autre côté, puisqu'une franche circulation de l'information est nécessaire à l'établissement de la confiance, celle-ci est difficile à atteindre en raison du fait que les employeurs ne sont généralement pas portés à vouloir partager l'information, sauf en situation désespérée [DUNLOP, 1993].

Également, il arrive régulièrement que les représentants des parties se font remplacer par de nouvelles personnes (élections syndicales, départ de l'organisation, etc.) [DUNLOP, 1993; WEISS, 1999]. Il peut arriver alors que la négociation raisonnée ne soit pas soutenue. Étant donné que la confiance s'établit entre des individus et repose sur la dynamique liée à leur personnalité respective, en raison de ces changements qui surviennent régulièrement, cette confiance réciproque est toujours à reconstruire.

D'un autre côté, ce ne sont pas tous les travailleurs qui sont convaincus que leurs intérêts puissent converger avec ceux des employeurs. Ainsi, il n'est pas très apprécié politiquement de la part des syndicats de se faire accuser de « coucher avec les patrons » [DUNLOP, 1993; LAPOINTE & BÉLANGER, 1996]. Alors, ceci peut provoquer les représentants syndicaux à revenir vers une approche plus traditionnelle.

De plus, bien que l'approche de la négociation raisonnée soit une solution très adéquate pour satisfaire les intérêts convergents des travailleurs et des employeurs, elle démontre quelques faiblesses quant aux intérêts divergents. En réalité, au début du processus, les acteurs tentent d'identifier leurs intérêts communs, et lorsqu'ils font face à certaines autres formes d'intérêts, ils essaient de les reformuler de façon à ce que ces intérêts puissent converger. Ainsi, on dénature une partie des intérêts en jeu [CUTCHER-GERSHENFELD, 1994]. Tôt ou tard, les véritables enjeux sous-jacents à ces intérêts risquent de refaire surface et de miner le processus.

Enfin, l'impact des différents environnements n'est pas réellement pris en compte selon cette méthode de négociation raisonnée. D'ailleurs, l'importance réelle du pouvoir de négociation et du rapport de force des parties a une forte influence à la fois sur les résultats et sur la dynamique et la capacité des parties à pouvoir et vouloir faire de la négociation raisonnée [CLICHE, 2001; SEXTON, 2001]. Tous ces éléments remettent question le phénomène de la coopération patronale-syndicale et de la négociation raisonnée.



## Chapitre 2

# MODALITÉS RELATIVES À LA FORMATION CONTINUE

L'objectif de ce deuxième 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.

À partir du cadre conceptuel émergeant de la recension des écrits réalisée dans le premier chapitre de cette étude, il a été convenu de présenter un portrait détaillé des modalités relatives à la formation continue telles qu'elles sont décrites dans les ententes négociées employeurs-employés.

---

### ■ Questions de recherche

- ?** 2.1 Comment s'articulent les éléments relatifs à la formation continue dans les ententes négociées employeurs-employés dans le secteur de la sécurité et de la protection. Quelles formes prennent ces éléments et dans quels cadres s'insèrent-ils?
- ?** 2.2 Comment se comparent entre eux les éléments relatifs à la formation continue selon les diverses branches du secteur de la sécurité et de la protection, notamment en fonction des exigences minimales de qualification à l'entrée?

Une étude comparative étant requise pour l'analyse approfondie des données, les résultats sont présentés sous forme de tableaux descriptifs généraux, et selon les quatre groupes de services concernés. Il est important de préciser que les informations concernant les conventions collectives ont été fournies par le ministère du Travail\*.

Dans le devis initial, l'intérêt était d'analyser et de comparer les ententes négociées en général, et non seulement les conventions collectives. Ne pouvant disposer d'une liste complète de ce type d'entente, et compte tenu que certaines

---

\* Conformément aux dispositions du Code du travail du Québec [L.R.Q., c. C-27, art. 72], toutes les conventions collectives et toutes les modifications à une convention collective doivent être déposées auprès de la Commission des relations du travail du ministère du Travail. Comme le dépôt des conventions collectives est obligatoire et que ces informations sont publiques, nous avons consulté et obtenu copie de diverses conventions collectives, en vigueur ou expirées, en s'adressant au Service à la clientèle du ministère du Travail à Québec.

d'entre elles ne sont pas formelles, il est impossible de choisir un échantillon suffisamment représentatif de ce type d'entente. Cet aspect de la recherche a été mis de côté. Toutefois, afin de garantir un échantillonnage le plus représentatif possible des conventions collectives, il a été convenu d'accroître l'échantillonnage initial, allant même jusqu'à analyser l'ensemble des conventions dans le secteur policier.

---

## 2.1 Méthodologie

La méthode utilisée pour s'assurer une précision au niveau de l'information recueillie et des résultats est la lecture et l'analyse approfondie de la majorité des conventions collectives encore en vigueur, lors de la collecte de données. Une approche qualitative de type déductif a été préconisée étant donné qu'il fallait interpréter différentes dispositions conventionnelles. De plus, afin de s'assurer une rigueur intellectuelle, les conventions collectives ont été analysées en considérant les mêmes règles d'interprétation pour les arbitrages de griefs. Une fois l'interprétation complétée, les résultats ont été regroupés de façon à mettre en évidence les facteurs d'impact sur le sujet de la formation continue et professionnelle à travers les conventions collectives, et ce, à partir de l'approche méthodologique quantitative.

### 2.1.1 ÉCHANTILLON

Cette étude comparative met en relation les services policiers, les services de sécurité incendie, les services de sécurité privée et les services correctionnels, services regroupés sous l'appellation « secteur de la sécurité et de la protection ». Bien que différentes à certains égards, ces organisations du secteur de la sécurité et de la protection se caractérisent toutes par des prestations réglementées, spécialisées et à forte prépondérance technique, nécessitant une mise à jour constante des connaissances, et par conséquent, à un niveau élevé de formation continue.

La question principale et les questions subsidiaires ne nécessitent ni ne mènent à une généralisation des résultats; il s'agit plutôt ici de comprendre, de décrire le phénomène à l'étude. Le choix des services dans le secteur de la sécurité et de la protection est fait sur la base d'un échantillonnage par choix raisonné, en fonction de la disponibilité de l'information. Cet échantillonnage non probabiliste nous permet donc de comparer les services de police aux autres organismes et entreprises dans ce secteur d'activité.

---

#### ■ Échantillon 1 : Services policiers

Étant donné le nombre restreint de services policiers, il a été convenu de référer à toutes les conventions collectives liées à ces services; 45 de celles-ci seront donc consultées dans le cadre de ce projet. En raison des fusions municipales et de l'intégration de certains services policiers à la Sûreté du Québec, il a été difficile

d'évaluer, de cibler les conventions qui étaient associées à certaines organisations après fusion et de les coter selon la nouvelle structure organisationnelle policière. Pour contrer ces limites, il a été décidé de répertorier toutes les conventions des services de police disponibles dès l'automne 2004 au ministère du Travail. De plus, l'accès à six conventions additionnelles plus spécifiques aux policiers-pompier permettra à la fois l'analyse des conventions des policiers et celles des pompiers.

## ■ Échantillon 2 : Services de sécurité incendie

Un échantillon des conventions collectives des services de sécurité incendie a été choisi à partir des listes des services du Ministère de la Sécurité publique et de celle du ministère du Travail, en fonction du niveau de population desservie, soit pour les municipalités :

- de moins de 5 000 habitants;
- de 5 001 à 25 000 habitants;
- de 25 001 à 200 000 habitants;
- de plus de 200 000 habitants.

Il est important de rappeler que sur les 801 services de sécurité incendie du Québec, approximativement 170 sont syndiqués. Ce sont dans plus petites les municipalités que l'on retrouve le moins de services syndiqués.

Les cinq plus grands services de sécurité incendie\*, ceux comptant 200 000 habitants et plus, desservent près de la moitié de la population du Québec. Toutes les conventions de cette catégorie ont été analysées.

Parmi les autres groupes de population desservie, l'équipe de recherche a opté pour un échantillonnage aléatoire. On estime que les 45 conventions collectives de services de sécurité incendie (39 de pompiers et 6 de policiers-pompier) desservent plus de 2/3 de la population du Québec et constituent donc un très bon échantillon.

Voici la répartition, par niveau de population desservie, selon les régions et le statut de travail du service de sécurité incendie.

Tableau 4 — Service de sécurité incendie  
Plus de 200 000 habitants : 100 % des services de sécurité incendie de cette catégorie

RÉGION	STATUT DE TRAVAIL
Montréal	Temps plein et temps partiel
Montréal-Ouest	Temps plein et temps partiel
Québec	Temps plein et temps partiel
Laval	Temps plein et temps partiel
Longueuil	Temps plein et temps partiel
Gatineau	Temps plein et temps partiel

\* Deux conventions collectives sont associées au service de sécurité incendie de Montréal.

**Tableau 5 — Service de sécurité incendie**  
**19 conventions sur 30 municipalités de 25 001 habitants à 200 000 habitants**

RÉGION	STATUT DE TRAVAIL
Thetford Mines	Temps partiel
Rouyn-Noranda	Temps partiel
Rouyn-Noranda	Temps plein et temps partiel
Salaberry-de-Valleyfield	Temps partiel
Lévis	Temps plein et temps partiel
Sherbrooke	Temps plein et temps partiel
Saint-Hyacinthe	Temps partiel
Saint-Jérôme	Temps plein et temps partiel
Saint-Jean-sur-Richelieu	Temps plein et temps partiel
Sainte-Thérèse	Temps partiel
Boisbriand	Temps partiel
Saint-Georges	Temps plein et temps partiel
Blainville	Temps plein et temps partiel
Saint-Eustache	Temps partiel
Rimouski	Temps partiel
Rimouski	Temps plein et temps partiel
Châteauguay	Temps plein et temps partiel
Victoriaville	Temps partiel
Val-D'Or	Temps plein et temps partiel
Sorel	Temps partiel
Sorel-Tracy	Temps plein et temps partiel

**Tableau 6 — Service de sécurité incendie**  
**11 conventions sur 106 municipalités de 5 001 habitants à 25 000 habitants**

RÉGION	STATUT DE TRAVAIL
Joliette	Temps plein et temps partiel
Sainte-Agathe-des-Monts	Temps plein et temps partiel
Saint-Nicéphore	Temps plein et temps partiel
Sainte-Adèle	Temps plein et temps partiel
Saint-Félicien	Temps plein et temps partiel
Rosemère	Temps plein et temps partiel
Mont-Saint-Hilaire	Temps partiel
Gaspé	Temps partiel
Joliette	Temps plein et temps partiel
Saint-Constant	Temps plein et temps partiel
Baie-Comeau	Temps plein et temps partiel



Tableau 7 — Service de sécurité incendie  
4 conventions sur 657 municipalités de moins de 5 000 habitants

RÉGION	STATUT DE TRAVAIL
Cap-Santé	Temps partiel
Saint-Augustin-de-Desmaures	Temps partiel
Sainte-Anne-de-Beaupré	Temps partiel
La Baie	Temps partiel

### ■ Échantillon 3 : Services correctionnels

Les deux seules conventions d'agents de la paix en services correctionnels œuvrant sur le territoire québécois sont celles des services correctionnels au fédéral et au provincial. Certains établissements disposent de clauses particulières, « ententes locales », propres à leur réalité, et surtout en rapport avec la santé et la sécurité du travail ou touchant à des éléments de nature normative. Puisque les ententes relatives à la formation continue et professionnelle s'établissent à un niveau très centralisé, cette recherche ne tiendra compte que de ces deux principales conventions. Rappelons que la convention des agents correctionnels fédéraux concerne près de 6 700 agents correctionnels [SERVICE CORRECTIONNEL FÉDÉRAL, mars 2004] et que celle des agents de la paix en services correctionnel du Québec implique environ 2 000 agents de la paix [SAPSCQ, 2006].

### ■ Échantillon 4 : Services de sécurité privée

Selon les données du ministère de la Sécurité publique du Québec [2004], environ 24 000 personnes au Québec détiendraient un permis d'agent de sécurité. Il y aurait 282 agences de sécurité réparties en agences d'investigation et agences de sécurité. Il s'agit d'un secteur régi par des entreprises privées, souvent de petite taille et pour lesquelles les salariés ne sont pas syndiqués.

L'Union des agents de sécurité du Québec représente, quant à elle, environ 11 000 agents de sécurité, soit presque la moitié des agents de sécurité. Cinq principales conventions collectives négociées par cette organisation syndicale font partie de l'échantillon qui servira à l'analyse. L'autre partie de l'échantillon est très représentative de la variété des conventions protégeant les intérêts de la majorité des agents de sécurité privée au Québec et regroupe les conventions collectives des certaines grandes entreprises telles :

Tableau 8

- Union des agents de sécurité du Québec, section 8922
- Service d'enquête du Bureau d'assurance du Canada
- Hydro-Québec
- Métro de Montréal
- Société des casinos du Québec
- Agence de sécurité Ultra
- Cagéro sécurité
- Sécur Division (guichet automatique)
- Garda (gestion de stationnement)
- Entreprises de transports de valeurs

Une analyse a été faite à partir de 102 conventions collectives réparties selon les secteurs suivant :

Tableau 9 — Distribution des conventions collectives selon les secteurs

	NOMBRE	% TOTAL
▪ Policier .....	45	44,1
▪ Policier et pompier .....	6	5,9
▪ Pompier .....	39	38,2
▪ Agent de sécurité.....	10	9,8
▪ Agent correctionnel.....	2	2,0
<b>TOTAL .....</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

Lors de l'analyse, la conjugaison des appellations des parties sur les conventions posait problème en ce qui a trait aux policiers-pompiers. Actuellement, il n'existe qu'une seule organisation offrant les services de policier-pompier au Québec : la Ville de Trois-Rivières. Au cours des dernières années, il y a eu effectivement une scission massive des services de policiers-pompiers au sein des municipalités. La Ville de Trois-Rivières, la dernière à offrir encore un service mixte, est d'ailleurs actuellement en pourparlers avec le service de police et les syndicats au sujet de la séparation éventuelle des activités policières et du service de sécurité incendie. Dans cette analyse, cinq conventions de policiers-pompiers composent l'échantillon. Pour la plupart, il n'y a que le nom, puisque les activités policières et les services de sécurité incendie de ces dernières ont été scindés. Les modifications dans les appellations des parties sur les conventions de policiers-pompiers se feront sûrement au cours du prochain renouvellement de convention collective.

Pour simplifier la démarche et s'assurer une meilleure compréhension de la situation tout en tenant compte des particularités de chaque groupe à l'étude, une codification des conventions de policiers-pompiers, à la fois chez les policiers et chez les pompiers, a été faite en augmentant le nombre de conventions analysées à 108. Ainsi, la répartition des conventions collectives dans le cadre de la présente analyse se présente comme suit :

Tableau 10 — Distribution des conventions collectives selon les secteurs d'activité – 2<sup>e</sup> classement

	NOMBRE	% TOTAL
▪ Policier .....	51	47,2
▪ Policier .....	45	41,7
▪ Agent de sécurité.....	10	9,3
▪ Agent correctionnel.....	2	1,9
<b>TOTAL .....</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

L'analyse des conventions s'est effectuée en deux temps. Initialement, une lecture en profondeur d'une dizaine de conventions collectives a permis de se familiariser avec les différents types de clauses et de répertorier les éléments les plus saillants dans l'ensemble des conventions. Une première grille d'analyse a été construite après un examen complet de l'ensemble des dites conventions. Plusieurs critères n'ayant pas été clairement définis, ce qui a eu pour effet que cette première grille n'était pas plausible. Cette même grille a donc ensuite été modifiée en vue de réaliser une deuxième analyse.

Plusieurs observations ont été faites en ce qui a trait à des éléments de formation présents dans les conventions, mais non concernés par ce projet de recherche. Ainsi, pour assurer une rigueur scientifique et ne pas laisser croire que cette analyse présente absolument tous les détails relatifs à la formation, un bref résumé de ces observations est présenté à la section 2.3.

---

## 2.2 Analyse des conventions

Le projet de recherche vise l'analyse de clauses concernant plus spécifiquement la formation continue à partir du principe que « *seule la formation où il y a, dans un cadre minimalement structuré, l'acquisition de nouvelles connaissances ou de manière de faire ou encore, d'approfondissement du savoir déjà acquis* » [DION, 1986; CHAREST, 2003]. À la suite de la première analyse des conventions, une décision a été prise quant à la création d'une classification des types de formation professionnelle et continue. Trois typologies sont issues de cette décision, à savoir : formation de type A, formation de type B et formation type C.

### 2.2.1 TYPOLOGIE SELON LES FORMATIONS

---

#### ■ La formation de type A

La formation de type A représente toute formation directement liée à l'exécution du travail d'un employé. Il s'agit là de formation continue telle que décrite à la section 1.3.

---

#### ■ La formation de type B

La formation de type B représente toute formation de nature qualifiante pour l'exécution de nouvelles tâches qui ne sont pas nécessairement liées au travail actuel de l'employé. La formation de type B vise à permettre au travailleur d'avoir accès éventuellement à de nouvelles fonctions ou spécialisations. Cependant, la formation de type B découle toujours de l'initiative de l'employeur. Donc, par exemple, lorsqu'une direction de la police prévoit avoir recours aux services d'un enquêteur, il est fréquent qu'elle offre à un de ces policiers la formation en enquête afin que ce dernier puisse, à la fin de sa formation, devenir enquêteur au sein du service de police. Il s'agit donc de formation professionnelle qualifiante initiée par l'employeur.

---

## ■ La formation de type C

La formation de type C ressemble beaucoup à la formation de type B, mais diffère de celle-ci dans le fait que cette dernière est toujours initiée par le travailleur. Ce type de formation peut être plus ou moins liée au travail ou à un autre emploi visé dans le parcours de la carrière du travailleur.

Afin que cette codification soit la plus juste possible, une analyse a été faite à partir de l'intégral et des annexes des conventions collectives déposées. Aucune communication n'a été faite avec les parties concernées afin de s'assurer une objectivité dans l'interprétation. Ainsi, on évitait d'induire des ambiguïtés liées aux risques de désaccord entre les parties sur certaines interprétations de clauses conventionnelles. Cette méthode d'analyse a été fortement inspirée par celle du ministère du Travail du Québec qui produit chaque année un portrait statistique des conventions collectives au Québec. Dans la grille d'analyse (jointe à la fin de ce présent chapitre), les variables associées à chaque questionnement ne servent qu'à pointer l'existence ou non d'une disposition ou de lui attribuer l'une ou l'autre des cotes prédéterminées, sans égards aux détails. Les expressions « Pas de clauses traitant cette information » doivent être considérées attentivement. L'interprétation de ces données peut nous conduire, dans certains cas, à associer cette expression à une autre réponse par extension de raisonnement.

### 2.2.2 GRILLE D'ANALYSE

Voici les items et une description des concepts élaborés dans le cadre de ce projet qui serviront à l'analyse des conventions.

---

#### ■ A. Questions d'ordre général

##### ■ Est-ce qu'il y a présence de dispositions rattachées à la formation?

L'INFORMATION RECHERCHÉE : Savoir si, dans les conventions, on aborde le thème de la formation, et ce, peu importe le contexte ou les objectifs visés par les dispositions conventionnelles.

##### ■ Est-ce qu'il y a présence d'un énoncé de principe en rapport à la formation?

INFORMATION RECHERCHÉE : Énoncés de principes pour la promotion de la formation démontrant l'intérêt des parties à la valoriser.

##### ■ Y a-t-il présence de comités pour promouvoir la formation?

INFORMATION RECHERCHÉE : Présence de comités, que ce soit en relations de travail, en santé et sécurité au travail ou autres, ayant une implication sur la formation.

- **Est-ce qu'il y a présence de dispositions (mécanismes clairs) sur l'attribution de la formation?**

INFORMATION RECHERCHÉE : identifier les conventions qui offrent de la formation, et les clauses en lien avec l'affichage, les périodes d'inscription et le mode d'attribution de ces formations.

---

---

## ■ B. Questions spécifiques à chaque formation

- **Est-ce qu'il y a présence de dispositions rattachées à la formation de type A, B ou C?**

Ces trois types de formation ne sont pas toujours clairement définis lors des négociations. Cependant, l'analyse des conventions collectives a permis de classer les dispositions conventionnelles lorsque celles-ci se rattachent à la formation de type A, B ou C.

- **Est-ce que les frais de formation sont défrayés par l'employeur?**

Les frais de formation sont les frais inhérents à l'inscription, à l'achat de manuels ou d'autres articles nécessaires à la formation.

- **Est-ce que les frais de formation sont remboursés avec condition ou pas?**

Dispositions dans la convention collective qui prévoient le remboursement des frais de formation.

EXEMPLE : En cas d'échec ou encore si le travailleur quitte l'organisation dans un délai plus ou moins court après avoir complété la dite formation.

- **Y a-t-il rémunération pendant heures normales de travail?**

La période durant laquelle la formation est donnée coïncide-t-elle avec les heures normales de travail. Ainsi, tout dépendant du type (A, B ou C), il arrive que les parties conviennent d'apporter des précisions sur la rémunération durant les heures de formation qui se situent aux mêmes périodes que les heures normales de travail.

- **Y a-t-il rémunération en dehors des heures normales de travail?**

Certaines formations ont lieu à des périodes autres que durant les heures normales de travail, et ce, en raison des travaux, études, examens, présence en cours ou pour tout autre motif lié à la formation. Ainsi, certaines conventions collectives peuvent avoir prévu des dispositions traitant de la rémunération pour des activités de formation en dehors des heures normales de travail.

- **Y a-t-il des indemnités de déplacement associées à la formation?**

Il arrive fréquemment que la formation soit donnée en dehors du milieu de travail, ce qui amène l'employeur à prévoir certaines modalités rattachées à l'indemnisation pour les déplacements associés à la formation.

### ▪ Y a-t-il des indemnités de logement associées à la formation?

Certaines conventions collectives prévoient des indemnités lorsque la formation se donne à un endroit où la distance amène le travailleur à devoir se loger à l'extérieur de son lieu de résidence.

---

## 2.3 Observations

En raison des objectifs de ce projet de recherche, certains éléments n'ont pu être considérés pour les intégrer dans la grille d'analyse. Cependant, plusieurs observations quant à certaines dispositions relatives à la formation et à la terminologie apparentée à la formation méritent une attention particulière afin bien comprendre ce contexte.

### 2.3.1 DISPOSITIONS

- De manière générale, les dispositions relatives à la formation (accessibilité et dégageant) sont exclusivement octroyées aux employés qui ont un statut de travail permanent avec plus d'un an de service.
- Quoique les clauses relatives à la formation du maintien des habiletés telles la pratique, l'exercice, les pratiques de tir et le conditionnement physique aient été souvent mentionnées, celles-ci n'ont pas été considérées, puisqu'il ne s'agit pas réellement de formation selon la définition propre de ce projet.
- Il n'y a pas eu d'analyse des dispositions concernant les employés dégagés pour donner de la formation à leurs collègues de travail. Quoiqu'il en soit, généralement, ces derniers sont payés en temps supplémentaire si les formations sont planifiées en dehors de leurs heures de travail.
- Il n'y a pas eu d'analyse concernant les dispositions sur les mouvements de personnel, la formation préparatoire avant un examen en vue d'une promotion ou d'un changement de poste, étant donné le manque de précision de ces éléments et puisque ces activités ne concordaient pas avec la définition élaborée à même ce projet.
- Les conventions collectives pour le groupe sécurité privée comprennent beaucoup de dispositions concernant la formation sur les changements technologiques et aucunement pour le développement des ressources humaines.
- Plusieurs clauses stipulent que l'employeur doit rembourser les frais de formation (cours, documentation et autres) selon les critères suivants :
  - ✓ la pertinence du cours selon la perception de la direction;
  - ✓ la réussite du cours;
  - ✓ la reconnaissance du cours et/ou de l'établissement d'enseignement par le ministère de l'Éducation.

- Plusieurs conventions obligent de suivre la formation offerte par les organisations. Dans la plupart des cas, les conventions permettent ou offrent simplement de la formation aux employés. En ce qui concerne le groupe des pompiers, la fréquence de ces clauses dites « obligation » est plus importante, et ce, sous peine de sanctions.
- Même si ce type de dispositions n'est pas en rapport avec les objectifs de ce devis, il y a tout de même des clauses qui permettent la formation syndicale, pendant le temps de travail (formation rémunérée). Ces clauses se retrouvent à sept reprises, dont trois chez les policiers, trois chez les pompiers et une dans les services correctionnels. Cependant, ces formations syndicales ne peuvent être considérées comme de la formation, car il s'agit plutôt d'activités rattachées à l'organisation syndicale.
- La présence de dispositions désignant l'employeur comme personne ayant la responsabilité de développer la formation.

### 2.3.2 TERMINOLOGIE

D'un autre côté, l'analyse documentaire des conventions collectives a également permis de prendre connaissance de domaines pouvant eux aussi s'apparenter à de la formation. À la suite de la lecture des clauses liées à la formation, on constate que la terminologie et la définition de certains termes varie d'une convention à l'autre, et ce, surtout en ce qui a trait aux définitions conventionnées. Voici donc un inventaire de ces appellations utilisées pour désigner de la formation telles que répertoriées dans les conventions.

Tableau 11 — Appellations les plus fréquemment utilisées

APPELLATIONS	NOMBRE DE CONVENTIONS
▪ Pratique et entraînement .....	40
▪ Cours en général .....	48
▪ Spécialisation.....	5
▪ Perfectionnement.....	64
▪ Exercice et conditionnement physique .....	15
▪ Pratique de tir et maniement d'armes.....	17
▪ Requalification et recyclage .....	12
▪ Formation professionnelle.....	48
▪ Formation technique .....	5
▪ Formation initiale ou de base.....	8

Que ce soit le perfectionnement, la spécialisation, la formation professionnelle ou d'autres termes utilisés dans les conventions collectives, il est peu probable que ceux-ci aient la même signification d'une convention à l'autre, étant donné les divergences d'opinion observées, à savoir :

- Les termes « perfectionnement, spécialisation, formation professionnelle » peuvent référer autant à de la formation continue en cours d'emploi qu'à une formation permettant d'accéder à d'autres fonctions ou à une autre emploi.
- Le terme « perfectionnement » est habituellement utilisé à la fois pour la formation relative à l'emploi actuel, dans un but d'amélioration des connaissances (principalement chez les pompiers). Par contre, chez les policiers, ce terme est plutôt associé aux formations permettant d'effectuer d'autres tâches et d'autres fonctions.

Voici donc un exemple très représentatif de la diversité de définitions existantes selon les termes suivants : *perfectionnement, formation, entraînement*.

---

---

### ■ Perfectionnement

- « ... servant à l'amélioration des policiers. »
- « ... dans le but d'acquérir une plus grande compétence professionnelle ou technique inhérente à sa fonction ... »
- « ... tout cours requis pour accéder à une fonction requérant des qualifications professionnelles particulières... »
- « ... dans le but d'acquérir une plus grande compétence professionnelle ou technique, ... relatives à sa fonction ou toutes autres matières relatives à ses fonctions ou sur toutes autres matières susceptibles de lui permettre d'accéder, dans un avenir prochain, à une fonction supérieure. »
- « ... cours spéciaux qu'on permet aux travailleurs de suivre pour les préparer à l'occupation de postes plus importants, de rafraîchir leurs connaissances ou de se mettre à la page, principalement en ce qui concerne les connaissances technologiques. »
- « ... toute pratique, cours, séance d'information, touchant les méthodes d'intervention ou de prévention du Service ... transmis aux salariés par toute personne désignée par le directeur. »

---

---

### ■ Formation

- « ... désigne les cours académiques requis et nécessaires offerts par une institution d'enseignement reconnue de ... »
- « ... ensemble des procédés et méthodes susceptibles de mettre les individus et les groupes en état d'assurer leurs responsabilités actuelles et futures. »
- « ... signifie l'apprentissage, l'entraînement ou la connaissance académique ... »



- « ... désigne l'apprentissage et l'acquisition de connaissances académiques servant au métier ... dans université reconnue, ou tout autre cours pouvant être recommandé par le directeur. »
- « signifie l'apprentissage ou la connaissance académique donnée par une institution d'enseignement reconnue ou un organisme formateur agréé par le MEQ et ou l'École nationale des pompiers du Québec. »

---

---

## ■ Entraînement

- « ... signifie la période où le pompier est tenu, à la demande d'un membre de l'état-major, d'assister et de participer à un entraînement pratique sur les équipements du service, les programmes et les méthodes de travail. Il comprend également la pratique générale et les pratiques spécialisées. »
- « ... le salarié, à la demande du directeur, assiste ou participe à un entraînement pratique sur les équipements du services et sur des méthodes d'intervention. »
- « Signifie une période pendant laquelle un salarié effectue des pratiques avec les équipements requis... ou pratiques diverses sur les méthodes d'intervention. »
- « ... reçu à l'interne lorsque, suite à une demande du directeur, un salarié assiste et participe à un entraînement pratique et/ou théorique sur des équipements du Service ou sur les méthodes d'interventions. »

Il est parfois même difficile de savoir exactement de quel type de formation il s'agit, les définitions étant soit inexistantes ou manquant de précision. Toutefois, deux distinctions majeures ont été observées dans les clauses traitant de la formation.

1. Différence entre les formations exigées par le service et celles initiées par les travailleurs.
2. Parmi les formations exigées par l'employeur, il y a des différences importantes entre les initiatives d'entraînement à la tâche, les pratiques telles que pour le tir, les formations en vue de requalification, le perfectionnement et la spécialisation.

---

---

## 2.4 Résultats

Voici donc les résultats obtenus à partir de la grille d'analyse ayant servi pour la collecte de données à même les conventions. Cette analyse fait ressortir, en premier lieu, des questions d'ordre général, et en second lieu, des questions spécifiquement liées à la formation.

### 2.4.1 RÉSULTATS : QUESTIONS D'ORDRE GÉNÉRAL

Les conventions ont été mises à la disposition de l'équipe de recherche à partir l'automne 2004. Bien que certaines d'entre elles étaient déjà techniquement échues au moment de l'analyse, ces dernières étaient toujours en vigueur, puisque les parties étaient en période de négociation pour leur renouvellement. Ainsi, au 31 décembre 2004, 57 % des conventions analysées avaient dépassé leur durée initialement prévue. Les résultats de l'analyse des ces 108 conventions seront présentés sous forme de tableaux explicatifs en rapport avec les questions d'ordre général de la grille d'analyse présentée auparavant au point 2.2.2. Les thèmes décrits dans cette grille étant : la présence de dispositions, d'énoncés de principes, de comités et de mécanismes d'attribution en rapport avec la formation.

Tableau 12 — Distribution des conventions collectives

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Convention échue .....	62	57,4	33	64,7	20	44,4	7	70,0	2	100,0
Convention en vigueur .....	46	42,6	18	35,3	25	55,6	3	30,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Les conventions qui obtiennent le meilleur taux de renouvellement sont celles des pompiers (55,6 %), malgré le fait que 44 % d'entre elles sont échues. Dans le secteur de la police et de la sécurité privée, les conventions sont échues dans une plus grande proportion, soit près de 65 % pour les policiers et 70 % pour la sécurité privée, alors que pour les services correctionnels, celles-ci ne sont pas encore renouvelées.

Une des principales raisons qui expliquent le fait qu'il y a autant de conventions collectives en attente d'être renouvelées est liée à la réalité actuelle des relations de travail dans la fonction publique. En effet, il est fréquent dans ce domaine, tant au niveau municipal que national, de retrouver des conventions collectives qui sont échues depuis des années avant d'être renouvelées. Par exemple, le gouvernement du Québec et le syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec ont signé leur dernière convention collective en avril 2001. Celle-ci prévoyait couvrir la période de 1999 à 2001. Ce n'est qu'à l'automne 2005 que les parties ont entamé les discussions dans le but de renouveler cette dernière. Cependant, en raison de la loi spéciale [Loi 142] adoptée par le gouvernement le 16 décembre 2005, la convention 1999-2001 est techniquement conservée jusqu'au printemps 2010.

Pour ce qui est des organisations dans le secteur de la sécurité privée, les raisons qui permettent de mieux comprendre pourquoi plusieurs conventions collectives ont excédé leur durée d'application initialement prévue est l'importance du décret comme encadrement général des conditions de travail dans ce secteur, jumelé aux modifications attendues à l'ensemble du domaine, et qui sont actuellement

à l'étude. De plus, les nombreux changements structuraux, législatifs ou opérationnels pourraient également expliquer en partie cette situation.

### ■ A. Dispositions en rapport avec la formation

Voici un tableau qui témoigne de l'existence de dispositions liées à la formation selon les quatre groupes impliqués dans le projet.

Tableau 13 — Y a-t-il présence de dispositions quelconques rattachées à la formation dans les conventions?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	102	94,4	48	94,1	45	100,0	7	70,0	2	100,0
Non .....	6	5,6	3	5,9	0	0,0	3	30,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Comme l'indique ce tableau, six conventions parmi les 108 analysées (5,6 %) ne contiennent aucune disposition relative à la formation. Les deux services concernés par ce nombre de conventions sont : policiers et agent de sécurité.

### ■ B. Énoncés de principe promouvant la formation

Tableau 14 — Y a-t-il présence d'énoncés de principe faisant la promotion de la formation?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	21	19,4	11	21,6	8	17,8	1	10,0	1	50,0
Non .....	87	80,6	40	78,4	37	82,2	9	90,0	1	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Plusieurs conventions contiennent des dispositions faisant la promotion de la formation ou formulant un engagement de la part de la partie patronale pour la promouvoir. Voici quelques exemples de clauses :

- « La Ville désire encourager tous les policiers à suivre des cours dans le but de se perfectionner et, afin de promouvoir l'intérêt et l'ambition de ceux-ci... »
- « ... peut exiger qu'un membre participe à une activité de formation et de développement nécessaire à l'accomplissement de son travail. [Lettre d'entente, signée le 23 juin 2004 art 5.02] »
- « Les parties conviennent que la formation et le perfectionnement sont nécessaires pour améliorer l'ensemble de l'organisation et pour favoriser le développement professionnel du personnel. »

- « Dans le but d'encourager les constables à acquérir une plus grande compétence et à se préparer aux grades de sous-officier/sous-officière, officière ou officier, la Ville s'engage à inventorier les ressources disponibles dans le domaine de la formation policière, à donner des cours, à participer, au besoin, à la création ou à l'instauration de moyens appropriés de formation et, le cas échéant, à les susciter. »

On observe d'importantes disparités quant à la présence ou non d'énoncés faisant la promotion de la formation : dans 80 % des conventions, il n'y a aucune disposition prévue pour la formation, alors que dans près de 20 % de celles-ci, on retrouve des énoncés de principes très précis faisant état de l'importance et intérêt des parties pour la formation.

### ■ C. Comités mandatés pour la formation

Tableau 15 — Y a-t-il présence de comités qui touchent à la formation?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	18	16,7	11	21,6	4	8,9	1	10,0	2	100,0
Non .....	90	83,3	40	78,4	41	91,1	9	90,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Dans la majorité des conventions, on retrouve des comités principalement de négociation, relations professionnelles et santé et sécurité au travail, etc. Près de 17 % des conventions contiennent des dispositions relatives à un comité dont un des mandats est en rapport avec la formation. Il y a une volonté de vouloir encadrer la promotion, le choix des formations et même, dans certains cas, leur mécanismes d'attribution. Le milieu policier se démarque ici avec près de 22 % de conventions comprenant des dispositions quant à la formation de comités.

### ■ D. Mécanismes d'attribution

Tableau 16 — Y a-t-il présence de mécanismes clairs sur l'attribution de la formation?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	11	10,2	10	19,6	1	2,2	0	0,0	0	0,0
Non .....	89	82,4	35	68,6	43	95,6	9	90,0	2	100,0
Vœux pieux seulement .....	8	7,4	6	11,8	1	2,2	1	10,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

À peine 10 % des conventions collectives contiennent ce type de dispositions. Il s'agit ici de dispositions claires. On observe des mécanismes qui ressemblent plus à des énoncés de principe sur l'équité en matière d'attribution de la formation plutôt qu'à une structure formelle. De plus, 7 % des conventions traitent ce sujet sans vraiment faire mention de l'attribution. L'ensemble des mécanismes d'attribution se retrouve en grande partie dans les conventions liées au service de la police, soit près de 20 %.

Du côté syndical, il y aurait une forme de favoritisme pour offrir la formation auprès de certains travailleurs, et ce, au détriment des autres. Et d'un autre côté, on retrouve aussi des clauses qui encadrent l'attribution de formation en fonction de l'équité. Dans certains groupes de services, on exige des employés ayant suivi une formation, et voulant la poursuivre, qu'ils attendent une période de temps afin de donner la chance à d'autres travailleurs. Plusieurs clauses ont été répertoriées à cet égard. En voici quelques exemples :

- *« Lorsque le Département de police dispense des sessions de formation, la Ville dispense annuellement à chaque policier membre du département, cinq jours de formation. Le policier absent pour cause au moment où il est cédulé par département pour suivre les cours de formation, ... »*
- *« Lorsque le département juge nécessaire de faire suivre un cours de perfectionnement, ce dernier doit faire l'objet d'un affichage de sept jours de calendrier dont l'émission vise, selon les besoins du département, le poste, une section ou un PC. La sélection s'effectue en tenant compte des qualifications demandées et des besoins du département. »*
- *« Les cours de perfectionnement qui peuvent être dispensés de temps à autre sont ouverts à tous les policiers. Le directeur affiche pendant dix jours le cours, un résumé de son contenu et le jour et les heures auxquels il est donné. Pendant la période d'affichage, les policiers qui sont intéressés de suivre le cours en manifestant leur intention par écrit au Directeur. Si le nombre de place est restreint ou s'il y a un trop grand nombre de policiers désireux de suivre le cours, le Directeur détermine les policiers qui le suivront en tenant compte, d'abord et avant tout, de la pertinence du cours eu égard aux fonctions de chacun. »*
- *« Dans le cas où la Régie offre de faire suivre des cours d'entraînement, de perfectionnement ou de spécialisation à un ou plusieurs de ses employés, elle procède comme suit :*
  - ✓ *Affiche au lieu habituel, durant cinq jours ouvrables, les conditions d'admission et les aptitudes requises demandées par le directeur du service de la Régie intermunicipale et/ou de l'institution qui est chargée de ces cours;*
  - ✓ *Les candidats intéressés doivent inscrire leur nom sur cet avis;*
  - ✓ *Parmi les candidats inscrits qui ont satisfait aux conditions d'admission posées par le directeur du service et/ou de l'institution et qui ont les aptitudes requises, celui qui a le plus d'ancienneté a la préférence, à la condition que le cours soit en relation directe avec les fonctions présentement exercées par le candidat. »*

Les différents résultats de cette analyse font ressortir un inventaire très diversifié de modalités liées à la formation. On remarque pour certaines organisations un manque d'encadrement et d'intérêt pour la formation. D'autre part, des dispositions pro-formation, très bien encadrées et organisées dans les conventions, figurent dans d'autres conventions collectives.

## 2.4.2 LES RÉSULTATS : QUESTIONS SPÉCIFIQUES À LA FORMATION

L'objectif principal de cette analyse consiste dans un premier temps à dresser un portrait de la formation professionnelle et continue selon la typologie A, B et C, présente dans les conventions collectives des services dans le secteur de la sécurité et de la protection. Voici, dans un premier temps, les particularités inhérentes à chacune des ces trois types de formations. Ensuite, toujours en rapport avec les différents types de formation, une analyse des résultats concernant le remboursement de différents frais inhérents à ces formations sera faite, et ce, à partir de tableaux explicites correspondant aux questions spécifiques à la formation (décrites précédemment dans de la grille d'analyse au point 2.2.2).

### ■ A. Selon la typologie

- ✓ **La formation de type A** – Formation professionnelle et continue offerte par l'employeur, en relation avec l'emploi actuel ou les tâches liées à l'emploi de l'employé.

Tableau 17 — Y a-t-il présence de dispositions rattachées à la formation de type A?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	95	88,0	46	90,2	41	91,1	6	60,0	2	100,0
Non .....	13	12,0	5	9,8	4	8,9	4	40,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

La présence de dispositions relatives à la formation de type A se retrouve dans 88 % des conventions collectives. Il s'agit du type de formation le plus souvent rencontré, mais aussi celle dont les clauses sont les plus détaillées et précises en ce qui concerne la rémunération, les modalités d'attribution et la couverture des frais inhérents.

Les secteurs publics (policiers, pompiers et agents correctionnels) présentent le plus haut taux de présence à la formation de type A.

- ✓ **La formation de type B** – Formation professionnelle et continue offerte par les employeurs pour le développement professionnel et l'avancement des employés.

Tableau 18 – Y a-t-il présence de dispositions rattachées à la formation de type B?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	56	51,9	38	74,5	15	33,3	1	10,0	2	100,0
Non .....	52	48,1	13	25,5	30	66,7	9	90,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Il s'agit du type le moins présent dans les conventions avec un taux de près de 52 %. En contrepartie, on observe une présence significativement supérieure de ce type de formation chez les policiers, soit dans 75 % des cas. Le secteur de police est celui, parmi les quatre groupes impliqués dans ce projet, où il y a le plus de possibilités de changements au cours de la carrière. En effet, lorsqu'il débute sa carrière, le policier reçoit la formation en patrouille-gendarmerie. Par la suite, selon de ses choix et selon les besoins du milieu où il travaillera, il peut acquérir des qualifications soit en enquête ou en gestion policière. Certains services de police ont des postes de travail précis selon certaines spécialisations telles : relations publiques, formation en armes, etc.

Concernant les *agents correctionnels*, les deux conventions collectives contiennent certaines dispositions ayant trait à la formation de type B. Par contre, il y a un écart trop grand quant au nombre de ces conventions par rapport à celles des autres services pour démontrer précisément la portée réelle de ces dispositions. Et en ce qui a trait aux *agents de sécurité*, une convention sur 10 (10 %) fait état de l'existence de la formation de type B, ce qui représente le taux le plus bas parmi les quatre services concernés.

- ✓ **La formation de type C** – Formation initiée et suivie par l'employé dont les objectifs sont en rapport avec le développement personnel, professionnel ou pour la carrière.

Tableau 19 – Y a-t-il présence de dispositions rattachées à la formation de type C?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	64	59,3	34	66,7	26	57,8	2	20,0	2	100,0
Non .....	44	40,7	17	33,3	19	42,2	8	80,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Ce type de formation se retrouve dans près de 60 % des conventions et concerne plus particulièrement le secteur public, comparativement à 20 % dans le secteur privé. De plus, certaines organisations offrent des « facilités » quant à l'aménagement d'horaire, le paiement de frais de scolarité. Ces dernières peuvent même aller, mais très rarement, jusqu'à rémunérer leurs employés.

### ✓ Sommaire

Pour avoir une vision globale de toutes les possibilités offertes en termes de formation, voici donc un tableau détaillé illustrant la répartition de ces différents types de formation selon les quatre groupes de service à l'étude. La présence de ces différents types de formation peut être de façon individuelle ou combinée à une ou deux autres.

Tableau 20 — Présence des formations en combinaison

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Types A, B et C.....	36	33,3	28	54,9	6	13,3	0	0,0	2	100,0
Types A et B.....	20	18,5	10	19,6	9	20,0	1	10,0	0	0,0
Types A et C.....	23	21,3	6	11,8	16	35,6	1	10,0	0	0,0
Types B et C.....	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Types A seulement.....	16	14,8	2	3,9	10	22,2	4	40,0	0	0,0
Types B seulement.....	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Types C seulement.....	6	5,6	1	2,0	4	8,9	1	10,0	0	0,0
Aucune.....	7	6,5	4	7,8	0	0,0	3	30,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Il ressort que certaines combinaisons de formations occupent une place plus importante que d'autres, comme la combinaison (A, B, C). Celle-ci se retrouve le plus fréquemment dans les conventions, et ce, dans une proportion de 33 %. Au deuxième rang, on retrouve la combinaison (A-C) dans une proportion de 21,3 %, et au troisième rang, celle qui est la moins fréquente avec un pourcentage légèrement inférieur de 18,5 %, la combinaison (A-B).

Il est plutôt rare qu'un seul type de formation soit présent dans les conventions collectives, et parmi ces quelques cas, il y a la formation de type A qui occupe le premier rang avec un pourcentage de 14,8 %, comparativement aux formations B et C. La formation de type A est souvent la première offerte et pour laquelle on élargit la portée des dispositions conventionnelles aux autres types de formation, le cas échéant. Ces résultats sont le reflet d'une réalité organisationnelle dans le secteur de la sécurité et de la protection qui se présente comme suit : les employeurs qui offrent de la formation continue le font initialement dans le but



d'améliorer la productivité et la compétence de leurs employés, c'est-à-dire en permettant la formation de type A d'abord. On remarque que la formation de type B est la seule qui n'est pas offerte individuellement; celle-ci est dans tous les cas offerte de façon combinée.

En résumé, la combinaison de trois types de formation (A, B, C) se retrouve dans 33 % des conventions collectives. Celle-ci représente donc, pour les organisations, le bloc d'option le plus souvent offert aux employés. C'est au niveau des services de police que l'on retrouve le plus cette combinaison de formation, et ce, dans 55 % des cas. Ce pourcentage est beaucoup plus faible pour les pompiers (13 %) et pour les agents de sécurité (0 %). On retrouve, au second rang, les combinaisons (A, C) et (A, B), que l'on pourrait qualifier de « populaires », dont la présence dans les conventions est respectivement de 21 % et de 19 %.

## ■ B. Selon le remboursement de frais

Voyons maintenant ce qu'il est des modalités de remboursement des frais inhérents aux différents types de formation. Ces frais sont directement liés aux coûts de la formation, à la documentation (manuels, matériel de formation), et comportent aussi les frais encourus pour les déplacements et l'hébergement.

### ✓ Les frais de formation

Tableau 21 — Type A : Les frais de formation sont défrayés à :

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
100 %.....	89	93,7	41	89,1	40	97,6	6	100,0	2	100,0
Partiellement.....	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,0
0 %.....	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,0
Pas de clause traitant cette information.....	6	6,3	5	10,9	1	2,4	0	0,00	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

La formation de type A est la formation continue la plus couramment rencontrée dans les conventions. Dans près de 94 % des cas (tous les groupes), cette formation est défrayée en totalité, et seulement 6 % des conventions n'ont pas de clauses à cet effet. Pour l'employeur, elle devient intéressante à court terme en ce qui a trait aux possibilités d'amélioration, de performance ou de mise en application des notions acquises. Cette formation est offerte généralement par obligation et a souvent lieu pendant les heures de travail, ce qui justifie le fait que les frais de formation sont entièrement payés par l'employeur, et ce, sans conditions.

Tableau 22 — Type B : Les frais de formation sont défrayés à :

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
100 % .....	53	94,6	36	94,7	14	93,3	1	100,0	2	100,0
Partiellement .....	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,0
0 % .....	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,0
Pas de clause traitant cette information .....	3	5,4	2	5,3	1	6,7	0	0,00	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Tableau 23 — Type B : Les frais de formation sont remboursés avec condition ou sans condition?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Remboursement avec condition .....	8	14,3	4	10,5	4	26,7	0	0,0	0	0,0
Remboursement sans condition .....	44	78,6	31	81,6	10	66,7	1	100,0	2	100,0
Pas de clause traitant cette information .....	4	7,1	3	7,9	1	6,7	0	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

La formation de type B initiée par l'employeur est à la charge des employeurs dans une proportion de 100, et ce, pour tous les groupes impliqués dans ce projet. En ce qui concerne les frais remboursés avec condition ou non, 14,3 % de ces remboursements sont conditionnels, c'est-à-dire que les conventions prévoient certaines dispositions à cet effet. Parmi les groupes concernés par les frais de remboursements conditionnels, le secteur des pompiers est celui qui a le pourcentage le plus élevé (26,7 %), alors que ceux des agents de sécurité et correctionnels n'ont aucuns frais conditionnels. Cependant, puisqu'il s'agit d'une formation qui est offerte par l'employeur, ces frais sont habituellement à la charge de la partie patronale.

Tableau 24 — Type C : Les frais de formation sont défrayés à :

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
100 % .....	51	79,7	26	76,5	23	88,5	1	50,0	1	50,0
Partiellement .....	13	20,3	8	23,5	3	11,5	1	50,0	1	50,0
0 % .....	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Tableau 25 — Type C : Les frais de formation sont remboursés avec condition ou sans condition?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Remboursement avec condition.....	58	90,6	31	91,2	24	92,3	2	100,0	1	50,0
Remboursement sans condition.....	4	6,3	2	5,9	2	7,7	0	0,0	0	0,0
Pas de clause traitant cette information .....	2	3,1	1	2,9	0	0,0	0	0,0	1	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

La formation de type C est initiée par le travailleur et se déroule en dehors des heures de travail. L'employeur offre parfois de payer les frais de scolarité et du matériel requis par mesure de soutien à la formation. Comme le démontrent les tableaux précédents, dans près de 80 % des cas, les frais de cette formation sont défrayés à 100 %. On doit toutefois tenir compte du fait qu'il n'y a que 60 % des conventions collectives pour lesquelles les parties se sont entendues pour y inclure des dispositions. Concernant les frais partiellement défrayés, ceux-ci concernent 20 % des cas, alors que le remboursement conditionnel s'applique dans 91 % des situations. Pour l'ensemble, ces conditions sont :

- l'approbation du choix de formation par l'organisation;
- la réussite du cours avec preuve à l'appui.

Il faut comprendre ici que la plupart des organisations vont accepter de rembourser les frais de formation seulement si celle-ci est étroitement liée au travail ou aux besoins de l'organisation.

### ✓ La rémunération

La définition même des types de formation analysés dans le cadre de ce projet répond de façon implicite à la question de la rémunération en respect de la Loi sur les normes du travail [L.R.Q., c. N-1.1, 2005]. Ainsi, les formations de type A et B sont, en toute logique, généralement offertes sur des plages qui s'accordent au temps régulier de travail et sont rémunérées. Par contre, pour ce qui est de la formation de type C, certains aménagements d'horaire peuvent être offerts par l'employeur pour accommoder l'employé, qui est habituellement non rémunéré.

Tableau 26 — Type A : L'employé est-il rémunéré lorsque la formation est dispensée pendant les heures de travail?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	79	83,2	40	87,0	31	75,6	6	100,0	2	100,0
Non .....	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Pas de clause traitant cette information .....	16	16,8	6	13,0	10	24,4	0	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Tableau 27 — Type A : L'employé est-il rémunéré lorsque la formation est dispensée en dehors des heures de travail?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	61	64,2	34	73,9	21	51,2	5	83,3	1	50,0
Non .....	7	7,4	2	4,3	3	7,3	1	16,7	1	50,0
Pas de clause traitant cette information .....	27	28,4	10	21,7	17	41,5	0	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Dans l'analyse des conventions, la rémunération des employés pour de la formation de type A pendant les heures de travail est clairement présente dans près de 83 % des cas. Ce pourcentage vient garantir le droit à l'arbitrage de griefs en cas de conflit sur le traitement salarial dans le cadre de la formation. Il s'agit souvent d'une précaution exigée par les syndicats pendant les négociations de la convention collective.

Parmi les quatre groupes de services, on remarque que celui des agents de sécurité est celui qui est le plus représenté (83,3 %) en ce qui a trait à la formation rémunérée en dehors des heures de travail.

Pour ce qui est des conventions traitant la rémunération en dehors des heures de travail, dans 7 % des cas, l'employé n'est pas rémunéré. Il est important de mentionner que depuis 2004, quelques décisions arbitrales portaient précisément sur cette clause.

Tableau 28 — Type B : L'employé est-il rémunéré lorsque la formation est dispensée pendant les heures de travail?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	45	80,4	33	86,8	9	60,0	1	100,0	2	100,0
Non .....	1	1,8	0	0,0	1	6,7	0	0,0	0	0,0
Pas de clause traitant cette information .....	10	17,9	5	13,2	5	33,3	0	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Tableau 29 — Type B : L'employé est-il rémunéré lorsque la formation est dispensée en dehors des heures de travail?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	38	67,9	28	73,7	8	53,3	1	100,0	1	50,0
Non .....	4	7,1	2	5,3	1	6,7	0	0,0	1	50,0
Pas de clause traitant cette information .....	14	25,0	8	21,1	6	40,0	0	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Tout comme la formation de type A, puisque celle de type B est également initiée par l'employeur, ce dernier reconnaît généralement la rémunération de l'employé en processus de formation. Cependant, on remarque qu'une seule convention, soit celle du service de sécurité incendie, ne reconnaît pas le fait de rémunérer un employé pendant les heures de travail. Ce groupe est l'un des moins représentés pour ce qui est de la formation payée en dehors des heures de travail.

Au total pour les quatre groupes, on retrouve quatre conventions collectives (7 %) où les parties ont convenu de ne pas assumer les frais en dehors des heures de travail. Une autre observation concernant les deux types de rémunération est qu'il y a en moyenne pratiquement un peu plus de 20 % des conventions qui n'ont pas de clause traitant cette information.

Tableau 30 — Type C : L'employé est-il rémunéré lorsque la formation est dispensée pendant les heures de travail?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0
Non .....	49	76,6	29	85,3	18	69,2	2	100,0	0	0,0
Pas de clause traitant cette information .....	14	21,9	5	14,7	8	30,8	0	0,0	1	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Tableau 31 — Type C : L'employé est-il rémunéré lorsque la formation est dispensée en dehors des heures de travail?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui .....	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Non .....	42	65,6	25	73,5	15	57,7	1	50,0	1	50,0
Pas de clause traitant cette information .....	22	34,4	9	26,5	11	42,3	1	50,0	1	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

La rémunération lors de la formation de type C est à l'opposé des deux précédentes. Les travailleurs sont pour la plupart non rémunérés pendant les activités de formation, à l'exception d'un service, celui des agents correctionnels, dont une convention réfère à cette modalité. Toujours en rapport avec la non-rémunération pendant les heures de travail, cette clause s'applique dans 76,6 % des cas pour tous les groupes de service.

Pour ce qui est de la formation payée en dehors des heures de travail, cette situation est généralisée à tous les groupes, à savoir qu'aucun de ceux-ci ne bénéficie de ce privilège, et que c'est le secteur de la police qui, dans une proportion de 73,5 %, en est le plus affecté.

### ✓ Les frais de déplacements et d'hébergement

Ce sujet est souvent traité dans les conventions et est surtout lié à des activités autres que celle de formation. Les dispositions concernant les frais de déplacement sont tantôt explicites dans les articles qui traitent de la formation et tantôt implicites par le biais de clauses générales qui touchent à l'ensemble de la convention, ce qui justifie donc l'importance et la pertinence de cette analyse de conventions. On doit tenir compte du fait que les intérêts monétaires des déplacements en formation sont connus, prévus et pris en compte dans la distribution de ces activités, et ce, autant pour l'employeur que pour le travailleur.

Tableau 32 — Y a-t-il présence de clauses générales touchant toute la convention en ce qui a trait aux frais de déplacement?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui, présence de clause générale couvrant les déplacements et l'hébergement.....	32	29,6	21	41,2	6	13,3	4	40,0	1	50,0
Oui, mais clause générale relative seulement aux déplacements.....	26	24,1	13	25,5	12	26,7	1	10,0	0	0,0
Pas de clauses générales, seulement spécifiques selon les articles.....	33	30,6	15	29,4	14	31,1	3	3,0	1	50,0
Rien, aucune clause.....	17	15,7	2	3,9	13	28,9	2	20,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

- Près du tiers des conventions contiennent des clauses générales de couverture de frais de déplacements et d'hébergements.
- 24 % contiennent des clauses générales de frais de déplacement seulement.
- Près de 31 % contiennent des clauses relatives aux frais de déplacements et d'hébergement, mais dans des clauses spécifiques à la formation.

Dans ce cas-ci, le critère « Pas de clause traitant cette information » indique que la convention ne traite pas des aspects des frais de déplacements. Ainsi, il existe habituellement des politiques ou des directives qui précisent les modalités concernant les frais de déplacement. Quoi qu'il en soit, il est impossible d'interpréter les pourcentages recueillis à cet égard.

Tableau 33 — Type A : L'employé a-t-il droit à des indemnités de déplacement?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui, par une clause spécifique liée à la formation .....	64	67,4	38	82,6	19	46,3	5	83,3	2	100,0
Oui, mais par une clause générale de la convention....	19	20,0	7	15,2	11	26,8	1	16,7	0	0,0
Pas de clause traitant cette information .....	12	12,6	1	2,2	11	26,8	0	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Tableau 34 — Type A : L'employé a-t-il droit à des indemnités de logement?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui, par une clause spécifique liée à la formation .....	52	54,7	33	71,7	12	29,3	5	83,3	2	100,0
Oui, mais par une clause générale de la convention....	10	10,5	5	10,9	4	9,8	1	16,7	0	0,0
Pas de clause traitant cette information .....	33	34,7	8	17,4	25	61,0	0	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Pour la formation de type A, les conventions collectives prévoient le remboursement des frais de déplacement dans 67 % des cas et des frais d'hébergement dans 55 % des cas. Il s'ajoute à ces données les couvertures d'ordre général, amenant des frais de déplacement à 87 % (67 % + 20 %) et des frais d'hébergement à 66 % (55 % + 11 %). On remarque que deux secteurs (police et agents de sécurité) se démarquent par un pourcentage plus élevé tant au niveau des indemnités pour le déplacement que pour le logement, comparativement au service de pompier. De plus, on retrouve encore une proportion assez élevée de conventions dont les clauses sont inexistantes, surtout pour les frais de logement (34,7 %).

Tableau 35 — Type B : L'employé a-t-il droit à des indemnités de déplacement?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui, par une clause spécifique reliée à la formation .....	47	83,9	34	89,5	10	66,7	1	100,0	2	100,0
Oui, mais par une clause générale de la convention....	6	10,7	4	10,5	2	13,3	0	0,0	0	0,0
Pas de clause traitant cette information .....	3	5,4	0	0,0	3	20,0	0	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Tableau 36 — Type B : L'employé a-t-il droit à des indemnités de logement?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui, par une clause spécifique liée à la formation .....	42	75,0	32	84,2	7	46,7	1	100,0	2	100,0
Oui, mais par une clause générale de la convention....	5	8,9	3	7,9	2	13,3	0	0,0	0	0,0
Pas de clause traitant cette information .....	9	16,1	3	7,9	6	40,0	0	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Ici, on retrouve sensiblement le même scénario que pour la formation de type A quant à la rémunération, les frais de déplacement et d'hébergement de la formation, à savoir que les frais sont couverts dans la majorité des cas. Par contre, une différence est observée dans l'ensemble des groupes entre la formation de type A et B selon le type de frais. La formation de type A couvre davantage les dépenses liées au déplacement (67,4 %) que celles pour le logement (54,7 %), alors que pour la formation de type B, on couvre les deux types de frais dans des proportions presque égales, soit 47 % et 42 %.

Tableau 37 — Type C : L'employé a-t-il droit à des indemnités de déplacement?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui.....	2	3,1	1	2,9	0	0,0	0	0,0	1	50,0
Non .....	3	4,7	3	8,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Pas de clause traitant cette information .....	59	92,2	30	88,2	26	100,0	2	100,0	1	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Tableau 38 — Type C : L'employé a-t-il droit à des indemnités de logement?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui.....	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0
Non .....	5	7,8	5	14,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Pas de clause traitant cette information .....	58	90,6	29	85,3	26	100,0	2	100,0	1	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>



On retrouve le même scénario que pour les deux types de formation précédentes, mis à part le fait que c'est pour la formation de type C (initiée par le travailleur) qu'il y a le plus de conventions qui ne prévoient pas dispositions spécifiques à ce sujet (59 % et 58 %).

### ✓ Remboursement exigé aux employés en cas de départ

La principale raison pour laquelle un employeur peut exiger un remboursement (partiel ou total) de la part de l'employé est si ce dernier quitte l'organisation peu de temps après avoir reçu la formation en question. Ce délai entre la fin de la formation et le moment où le travailleur a le droit de quitter l'organisation sans obligation de remboursement est déterminé et se doit évidemment d'être raisonnable. Ce genre de clause a pour but d'assurer, dans une certaine mesure, un retour sur l'investissement pour l'employeur.

Tableau 39 — Y a-t-il présence de clause de remboursement de la part des employés en cas de départ dans un délai rapproché?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui.....	20	18,5	8	15,7	11	24,4	0	0,0	1	50,0
Non .....	88	81,5	43	84,3	34	75,6	10	100,0	1	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Tableau 40 — Y a-t-il présence de clause de remboursement pour les formations de type A de la part des employés en cas de départ dans un délai rapproché?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui.....	6	5,6	2	3,9	4	8,9	0	0,0	0	0,0
Non .....	102	94,4	49	96,1	41	91,1	10	100,0	2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Tableau 41 — Y a-t-il présence de clause de remboursement pour les formations de type B de la part des employés en cas de départ dans un délai rapproché?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui.....	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Non .....	108	100,0	51	100,0	45	100,0	10	100,0	2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Tableau 42 — Y a-t-il présence de clause de remboursement pour les formations de type C de la part des employés en cas de départ dans un délai rapproché?

	TOTAL		POLICIER		POMPIER		AGENT DE SÉCURITÉ		AGENT CORRECTIONNEL	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Oui.....	14	13,0	6	11,8	7	15,6	0	0,0	1	50,0
Non .....	94	87,0	45	88,2	38	84,4	10	100,0	1	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>2</b>	<b>100,0</b>

Des dispositions concernant ce type de remboursement ne sont présentes que dans une proportion de 18 % des conventions collectives, et ce, pour tous les groupes de service. C'est principalement chez les pompiers et les policiers que l'on applique ces règles de remboursement en cas de départ des travailleurs. De plus, le seul type de formation où l'on ne réclame pas de frais auprès du travailleur et ce dans 100 % des cas est la formation de type B alors que les formations de type C et de type A sont celles où l'employeur tente de protéger son investissement.

## 2.5 Conclusion

L'analyse détaillée des conventions collectives a permis de réaliser à quel point 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 de la police que l'on retrouve le plus grand nombre de dispositions 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 sco-

larité 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 lutte contre les incendies 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 comme 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.



## Grille d'analyse [pour conventions]

- 1.** Est-ce qu'il y a présence de dispositions rattachées à la formation?
  - 1) Oui
  - 2) Non
  
- 2.** Est-ce qu'il y a présence d'un énoncé de principe en rapport à la formation?
  - 1) Oui
  - 2) Non
  
- 3.** Y a-t-il présence de comité qui touche à la formation?
  - 1) Oui
  - 2) Non
  
- 4.** Est-ce qu'il y a présence de dispositions (mécanisme clair) sur l'attribution de la formation?  
(Ne parle pas des vœux pieux)
  - 1) Oui
  - 2) Non

\*\*\*Prendre note de ceux qui ont des vœux pieux et autres.

---

### Type A

- A1** Est-ce qu'il y a présence de dispositions rattachées à la formation de type A?
  - 1) Oui
  - 2) Non
  
- A2** Les frais de formation (inscription, manuel et fournitures) : Est-ce que les frais de formation sont défrayés par l'employeur à :
  - 1) 100 %
  - 2) Partiellement
  - 3) 0 %
  
- A3** Est-ce que les frais de formation sont remboursés avec condition ou pas?
  - 1) Oui, conditionnel
  - 2) Non, sans condition
  
- A4** Rémunération pendant les heures normales de travail :
  - 1) Oui
  - 2) Non
  - 3) Pas de clause
  
- A5** Rémunération en dehors des heures de travail :
  - 1) Oui
  - 2) Non
  - 3) Pas de clause

**A6** Indemnité de déplacement :

- 1) Oui
- 2) Non
- 3) Pas de clause

**A7** Indemnité de logement :

- 1) Oui
- 2) Non
- 3) Pas de clause

---

**Type B****B1** Est-ce qu'il y a présence de dispositions rattachées à la formation de type A?

- 1) Oui
- 2) Non

**B2** Les frais de formation (inscription, manuel et fournitures) : Est-ce que les frais de formation sont défrayés par l'employeur à :

- 1) 100 %
- 2) Partiellement
- 3) 0 %

**B3** Est-ce que les frais de formation sont remboursés avec condition ou pas?

- 1) Oui, conditionnel
- 2) Non, sans condition

**B4** Rémunération pendant les heures normales de travail :

- 1) Oui
- 2) Non
- 3) Pas de clause

**B5** Rémunération en dehors des heures de travail :

- 1) Oui
- 2) Non
- 3) Pas de clause

**B6** Indemnité de déplacement :

- 1) Oui
- 2) Non
- 3) Pas de clause

**B7** Indemnité de logement :

- 1) Oui
- 2) Non
- 3) Pas de clause

---

---

## Type C

- C1** Est-ce qu'il y a présence de dispositions rattachées à la formation de type A?  
1) Oui  
2) Non
- C2** Les frais de formation (inscription, manuel et fournitures) : Est-ce que les frais de formation sont défrayés par l'employeur à :  
1) 100 %  
2) Partiellement  
3) 0 %
- C3** Est-ce que les frais de formation sont remboursés avec condition ou pas?  
1) Oui, conditionnel  
2) Non, sans condition  
\*\*\*Prendre note des conventions qui offrent un paiement partiel en cas d'échec du cours.
- C4** Rémunération pendant les heures normales de travail :  
1) Oui  
2) Non  
3) Pas de clause
- C5** Rémunération en dehors des heures de travail :  
1) Oui  
2) Non  
3) Pas de clause
- C6** Indemnité de déplacement :  
1) Oui  
2) Non  
3) Pas de clause
- C7** Indemnité de logement :  
1) Oui  
2) Non  
3) Pas de clause

---

---

## Autre

- Remboursement en cas de départ de l'employé :  
1) Oui  
2) Non





## Chapitre 3

# ANALYSE DES PROCESSUS DE NÉGOCIATION

Cette section 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-t-elle ou non un enjeu de négociation dans les ententes négociées. L'ensemble des informations recueillies permet de mieux comprendre l'importance réelle que les parties patronales, syndicales et les employés accordent à la formation professionnelle et continue.

Quatre questions de recherche orientent cette démarche d'analyse afin d'établir clairement la place de la formation à travers les discussions et d'identifier les principales méthodes de négociation. Il est important de préciser que les analyses englobent toutes les questions, donc qu'elles ne traitent pas les questions spécifiquement, mais de façon globale.

### ■ Questions de recherche

- ? 3.1 Quels sont les processus utilisés afin de déterminer les besoins de formation continue?
- ? 3.2 Quels sont les processus utilisés qui permettent d'effectuer l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation continue?
- ? 3.3 Dans quelle mesure les syndicats et les employés sont impliqués dans les discussions et les négociations, avec quels pouvoirs et selon quelles stratégies?
- ? 3.4 Quelles sont les revendications en termes de formation continue de la part des employés et de la part des employeurs? Quels sont les gains, les pertes et les attentes futures, de part et d'autre, en ce qui a trait à la formation continue?

Les différents points de vue exprimés par les acteurs sont présentés, dans un premier temps, par l'organisation patronale, et dans un deuxième temps, par l'organisation syndicale. La description des processus de négociation inhérents à la formation sera faite selon chacun des quatre groupes de services impliqués dans ce projet. En conclusion, une présentation des constats relatifs aux entrevues permet de dresser un portrait global de la réalité sur le terrain. Un tableau-synthèse énumérant les préoccupations spécifiques aux deux parties a été élaboré à cette fin et est présenté à la fin de ce chapitre.

## 3.1 Méthodologie

La méthodologie la plus appropriée à cette étape de la recherche est l'approche qualitative en raison des grandes différences en ce qui concerne la perception, la compréhension et la vision chez les participants. Cependant, pour des raisons parfois politiques ou stratégiques, des réponses de premier niveau aux différentes questions posées lors des entrevues ne suffisaient pas pour répondre aux objectifs visés par ce projet de recherche. Ainsi, des entrevues semi-dirigées ont permis d'approfondir davantage sur des éléments recueillis, et de faire une analyse répondant aux critères stricts d'une recherche qualitative [QUIVY & CAMPENHOUDT, 1995]. Ces dernières ont été réalisées auprès d'organisations patronales, syndicales et d'employés impliqués dans le secteur de la sécurité et de la protection. Plus de 200 personnes ont été rencontrées dans le cadre d'activités tant formelles qu'informelles. Une copie du protocole d'entrevue est présentée à la section 3.3.

### 3.1.1 CADRE INFORMEL

Il était entendu de profiter des différentes occasions offertes pour rencontrer le maximum de représentants patronaux et syndicaux; ce qui implique donc la participation à des événements tels :

- Congrès de la Fraternité des policiers et policières municipaux du Québec;
- Congrès du Syndicat des pompiers du Québec;
- Congrès des Chefs des Services des incendies du Québec.

Dans le cadre de ces congrès, 39 entrevues de type semi-directives ont été réalisées, dont la durée varie entre 20 minutes et deux heures. Le nombre de participants pouvant varier de un à 12 en raison de circonstances particulières attribuées au déroulement des différentes activités.

De plus sept autres entrevues, cette fois-ci téléphoniques, ont été réalisées, et dont la durée moyenne était de 25 minutes. Ce moyen de communication a servi de solution de rechange pour récupérer des informations auprès de groupes pour qui la possibilité de faire une rencontre formelle était quasi impossible en raison de la disponibilité restreinte des intervenants et des contraintes budgétaires du présent projet.

### 3.1.2 CADRE FORMEL

On retrouve dans ce cadre d'activité 17 entrevues de type semi-directives et pour lesquelles le nombre de participants variait de un à sept. Des mesures ont été prises de façon à ce que les parties patronales et syndicales attitrées au même secteur ne siègent pas ensemble à la même table.

### 3.1.3 RÉPARTITION DES ACTEURS

Il était important, à cette phase, de s'assurer que l'échantillon soit le plus représentatif des quatre groupes impliqués dans le présent projet. Voici donc un tableau de la répartition des différents acteurs (organisations patronales, syndicales et employés) composant l'échantillon selon différents groupes de services.

Tableau 43 — Répartition des acteurs selon les groupes de service

Groupe de service	Organisations patronales	Organisations syndicales	Employés
Service de police .....	30	25	0
Service de sécurité incendie..	32	18	30 (non syndiqués)
Services correctionnels.....	3	3	0
Service sécurité privée.....	7	3	26

### 3.1.4 SOUTIEN TECHNIQUE

La plupart des entrevues plus formelles devaient être enregistrées, mais certaines organisations ont demandé à ce que celles-ci ne le soient pas. Ainsi, pour les entrevues téléphoniques et dans d'autres rencontres moins formelles, des prises de notes ont été préconisées par respect pour les milieux.

---

## 3.2 Processus de négociation selon les groupes de service

Le degré d'importance accordée à la formation continue et professionnelle varie selon le type d'organisation, ses activités et même sa taille. Comme le sujet de la formation continue est un des dossiers qui actuellement prend de plus en plus de place dans les négociations employeurs/employés, il est important de faire état de ce contexte de le service de sécurité incendie, les services correctionnels et la sécurité privée.

### 3.2.1 SERVICES DE POLICE

Parmi les services de police au Québec, il est nécessaire de considérer, d'une part, la Sûreté du Québec, qui relève du ministère de la Sécurité publique (MSP), et d'autre part, les services municipaux, dont le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) qui, à lui seul, compte près de la moitié des policiers municipaux au Québec. Les besoins de formation continue et professionnelle diffèrent selon le niveau de service que doit offrir une organisation policière et la réalité géographique qui occasionnent des frais tels le déplacement et l'hé-

bergement\*. À titre d'exemple, lorsque la formation est donnée à l'École nationale de police du Québec, située à Nicolet (ENPQ), les frais de déplacement et les coûts d'hébergement ont une incidence plus importante pour des services de police de Rivière-du-Loup, Sainte-Adèle, Saguenay ou Gatineau que par ceux de Trois-Rivières. Même situation pour la Sûreté du Québec, où il est également beaucoup plus onéreux d'envoyer en formation un agent de Gaspé ou de Val-d'Or comparativement à un agent de Sorel-Tracy ou de Nicolet.

---

## ■ La Sûreté du Québec

Les relations de travail au niveau de la partie patronale à la Sûreté du Québec s'organisent autour de deux structures : organisation interne et externe. En effet, il y a l'organisation interne de la SQ et il y a l'organisation externe, qui se situe au sein du ministère de la Sécurité publique (MSP). Comme la formation relève de l'organisation interne et que les enveloppes budgétaires proviennent de l'externe, il est important pour ces deux structures d'entretenir de bonnes relations de travail.

---

## ■ Préoccupations en rapport avec la formation professionnelle et continue

La formation continue et professionnelle pour la Sûreté du Québec est un sujet de discussion mis en priorité lors de négociations. La SQ a des besoins particuliers, étant donné la constance des changements technologiques et les nouvelles exigences liées à ce groupe de service.

---

### ✓ Organisation patronale

Cette continuelle adaptation en rapport avec la formation n'est pas sans susciter certaines préoccupations chez les employeurs. Les principales sont les suivantes :

- **PRÉOCCUPATION 1 – Les coûts de la formation.** Étant donné que la SQ dessert tout le Québec, on évoque le problème des frais de déplacement pour les unités plus éloignées. De plus, pour les plus petites localités, le nombre de policiers/policières étant plus petit, il devient plus difficile de sélectionner les personnes qui seront envoyées en formation. Cette contrainte a pour effet qu'il faut réussir à conserver les effectifs nécessaires au bon fonctionnement du service sans pour autant augmenter le nombre d'heures supplémentaires. Cette réalité existe aussi dans les plus grands services ou les grands centres, mais selon les acteurs rencontrés, elle semble plus difficile à gérer dans les petits centres.
- **PRÉOCCUPATION 2 – Les obligations légales sont difficiles à satisfaire et les véritables besoins, parfois très différents d'une localité à l'autre. Certaines formations spécifiques doivent être données aux policiers/policières, même si ces derniers n'en voient pas la pertinence étant donné que celle-ci n'est pas adaptée à leurs besoins. C'est d'ailleurs une des raisons qui justifie le manque motivation chez ce groupe de service pour suivre de la formation.**

---

\* Les services de police situés loin des établissements de formation doivent tenir compte des coûts supplémentaires en matière de formation.

- **PRÉOCCUPATION 3 – La durée des formations** est une autre préoccupation pour la Sûreté du Québec. En effet, à cause des horaires, des frais de déplacement et surtout de la rémunération encourue pour la durée des cours, des études, des travaux et des examens qui ne sont pas fixes, il est difficile pour l'employeur d'exercer un certain contrôle sur la prise de temps réel utilisé pour la formation *versus* ce que les policiers et policières rapportent. À cet égard, l'École nationale de police du Québec donne de l'information sur la durée moyenne des cours, études, travaux et examens selon les différentes formations offertes.

---

### ✓ Organisation syndicale

Pour sa part, l'Association des policiers provinciaux du Québec (APPQ), qui forme le syndicat des policiers de la SQ, a aussi une structure très centralisée en ce qui a trait aux relations de travail. Les différentes unités locales ont des représentants syndicaux pour assurer un suivi à tous les niveaux de la structure. Cependant, les pourparlers avec l'employeur sont généralement tenus à un niveau central. À l'image de la structure des établissements locaux, il existe habituellement des représentants syndicaux pour voir à l'application de la convention collective. Leurs principales préoccupations sont les suivantes :

- **PRÉOCCUPATION 1 – La rétribution salariale.** On veut évidemment avoir des garanties que les membres seront rémunérés pour toutes les heures consacrées à la formation. Une fois de plus, la période de temps prévue pour la formation est un enjeu important, mais pour des raisons différentes de celles de l'employeur.
- **PRÉOCCUPATION 2 – Modalités d'attribution des formations.** Les syndicats accordent une grande importance aux principes d'équité, et c'est souvent par le principe de l'ancienneté que cette équité est établie. Par contre, il est fréquent que la formation offerte réponde à des besoins spécifiques. Ainsi, en voulant respecter ce principe d'ancienneté, les modalités d'attributions deviennent plus complexes, considérant l'importance des besoins à combler. Il est très important pour l'APPQ de s'assurer qu'il n'y ait pas place à un contrôle arbitraire de l'employeur, qui pourrait, selon la perception de l'organisation syndicale, créer des injustices entre les membres.
- **PRÉOCCUPATION 3 – Contenu et choix des formations.** Quand les formations sont attribuées, il est important de s'assurer que celles-ci répondent vraiment aux besoins des policiers/policières, c'est-à-dire qu'elles respectent l'idéologie et les principes prônés par l'organisation. L'APPQ, reconnue pour être une organisation syndicale d'envergure provinciale, véhicule des valeurs sociales et des principes fondamentaux autant auprès de ses membres qu'auprès de la population en général\*. D'ailleurs, c'est directement en raison de cet intérêt syndical que l'APPQ siège, entre autres, en tant que représentant officiel au conseil d'administration de l'ENPQ.

---

\* Nous tenons à spécifier que le ministère de la Sécurité publique ainsi que la Sûreté du Québec ont aussi des valeurs sociales et des principes qu'ils veulent retrouver dans les diverses formations. Cependant, lors des rencontres effectuées, cet élément n'a pas été présenté par les gens rencontrés en tant qu'enjeu ou problématique pour l'employeur.

Si l'on revient aux deux grandes méthodes de négociation présentées au chapitre 1, on peut dire que la dynamique de négociation entre l'employeur et le syndicat de la Sûreté du Québec est plus de type traditionnel. Il est vrai que les acteurs en place ont une grande influence sur l'approche. Du côté patronal, il y a une certaine stabilité en ce qui a trait à ses porte-paroles. Par contre, du côté de l'APPQ, comme dans tous les milieux syndicaux, il y a beaucoup de mouvance au niveau des membres de l'exécutif, ce qui amène, dans les négociations, des changements d'attitude, d'orientation, de perception et de façon de faire, et éventuellement un durcissement des positions. Il faut comprendre ici qu'il s'agit d'un réflexe de défense, en particulier lorsqu'il y a déjà une méfiance de la part de l'employeur. On remarque également une instabilité en regard des connaissances en rapport avec les différents dossiers traités lors des discussions patronales et syndicales.

En ce qui concerne la formation continue et professionnelle et à la suite des propos recueillis auprès des deux parties, on constate qu'au cours des dernières années, il y a eu des ententes acceptables. On a établi des modalités que l'on pourrait qualifier « d'opérationnelles ». Toutefois, ni l'employeur, ni le syndicat ne sont satisfaits. De plus, même si les parties sont conscientes que la formation représente un enjeu important, cette dernière ne représente pas une de leurs priorités lors du renouvellement des conventions collectives. Elles ont fait beaucoup de concessions concernant la formation afin d'obtenir plus de résultats sur des points de négociation qu'elles jugeaient plus essentiels, tels que la rémunération et la contribution aux caisses de retraite, par exemple.

---

### ✓ Les services de police municipaux

Parmi les services de police municipaux, celui de la Ville de Montréal occupe une place particulière en raison, entre autres, du nombre de policiers/policières à son service ainsi que du poids démographique de la ville. La direction du service de police, ainsi que la fraternité, ont des représentations officielles à l'École nationale de police du Québec. De plus, le SPVM a un département de formation ainsi que des locaux et des formateurs qu'elle met à la disposition d'autres services de police.

Pour ce qui est des négociations collectives, les services de police municipaux et leurs syndicats n'interagissent pas comme la SQ et l'APPQ. Ces différences entre le niveau municipal et le niveau provincial sur le plan des relations de travail entraînent des conséquences tout aussi importantes.

#### Conséquences importantes

- Au niveau municipal, la partie patronale n'a pas le pouvoir de légiférer et les arbitrages de différends sont exécutoires. Par contre, on remarque, dans les différentes municipalités, une diversité de besoins en rapport avec le service de police. Malgré l'existence d'un regroupement des directions de services, les intérêts sont à un tel point différents d'une direction à l'autre qu'il est difficile d'établir une véritable association entre celles-ci. De plus, bien que l'organi-

sation syndicale soit d'abord à l'échelle locale, la présence de la Fédération provinciale influence fortement les rapports entre les porte-parole de la direction et leurs homologues syndicaux. Par contre, selon les propos tenus par les directeurs, cette influence est dans certains cas fort appréciée, et dans d'autres cas, très contraignante.

- Du côté syndical, il existe toujours certaines contraintes qui tendent à limiter leur pouvoir de négociation. En effet, bien qu'ils n'aient pas le droit de grève et que l'arbitrage de différends soit exécutoire, celui-ci n'est pas un recours habituellement utilisé. Il est vrai que dans le passé, certaines tentatives devant ce tribunal d'arbitrage se sont avérées négatives pour les syndicats dans l'amélioration des conditions de travail des policiers. Les fraternités policières sont à l'échelle locale. Toutefois, la Fédération provinciale leur offre aussi des services de représentation lors de négociations. Il est ainsi plus facile pour les syndicats locaux d'avoir une vue d'ensemble des réalités et des conditions de travail sur les autres corps de police, ce qui facilite par le fait même l'établissement d'un système de comparaison pour mieux soutenir les revendications.

#### Négociations dans les services de police municipaux

Dans la grande majorité des cas, les sujets de négociation dans les services de police municipaux sont de nature normative et relèvent de la direction générale du service qui, à son tour, relève directement de la ville. Ainsi, les sujets d'ordre financier doivent être approuvés par l'administration de la ville. D'ailleurs, mis à part quelques villes de plus grande importance, il est très fréquent que la partie patronale soit représentée par le procureur de la ville. Dans la plupart des cas, celui-ci n'est pas nécessairement un spécialiste des relations de travail et des négociations collectives.

Du côté syndical, les porte-parole sont des spécialistes de relations patronales-syndicales. Ceci donne un certain avantage en matière de négociation du côté syndical. Par contre, il y a plusieurs autres facteurs qui avantagent l'employeur dans le rapport de force.

---

#### ■ Préoccupations liées à la formation professionnelles et continue

Il apparaît clairement que la formation professionnelle et continue est, dans la majorité des cas, un sujet pour lequel la partie patronale démontre des intérêts plus diversifiés et que ce n'est pas le cas de la partie syndicale.

---

#### ✓ Préoccupations de l'organisation patronale

Pour l'organisation patronale, les sujets qui font partie de ses préoccupations majeures en rapport avec la formation sont : l'aspect financier, la rigidité de certaines dispositions, les informations transmises et la différence dans les exigences selon les cours.

- **PRÉOCCUPATION 1** – Le premier élément d'importance que les directions de service de police considère est avant tout **l'aspect financier** lié aux différentes formations. Ce type de préoccupations pour les services municipaux rejoignent celles de la SQ. Plusieurs soulèvent le fait que les formations exigées en rapport avec les différents niveaux de service (Chapitre 1, 1.2.2, Police) ne répondent pas aux besoins réels du service de police ou de la réalité de celui-ci. Ceci qui a évidemment un impact majeur lors des négociations puisque les budgets des municipalités sont toujours limités en ce qui concerne la formation. D'ailleurs ces répercussions vont même jusqu' à limiter l'accès à certaines autres formations qui, selon plusieurs directeurs, seraient plus adéquates et plus essentielles.
- **PRÉOCCUPATION 2** – Une autre préoccupation qui est cette fois-ci liée à **la rigidité de certaines dispositions** de convention collective qui s'opposent au cadre académique des différentes formations. Voici un exemple de situation qui illustre bien ce contexte et qui est souvent relatée :

*Un agent a une promotion pour occuper une fonction d'enquêteur. Celui-ci a, selon la convention collective, une période de probation pour permettre à l'employeur d'évaluer son véritable potentiel. D'un autre côté, les besoins et le manque d'effectifs potentiels pour occuper une fonction d'enquêteur de plusieurs services obligent ceux-ci à octroyer les postes disponibles avant que le policier/policrière n'ait fait sa formation à Nicolet. Les exigences de la formation et la durée de celle-ci ont souvent pour effet que le candidat n'aura pas atteint toutes les exigences du programme avant la fin de la période de sa probation. Cette situation fait qu'antérieurement, il est déjà arrivé que des individus échouent la formation alors que la probation est complétée. Dans ce cas, la direction se voit dans l'obligation de demander à cet individu de reprendre une formation, et finalement ne présente pas les qualités requises pour répondre aux critères d'efficacité en rapport avec la fonction. Cette situation entraîne des frais majeurs supplémentaires pour la direction de service et, de plus, par le fait même, diminue les opportunités d'offrir des formations à d'autres membres.*

- **PRÉOCCUPATION 3** – L'élément problématique est ici lié à certaines **informations transmises lors de formations** et qui ont un impact direct sur les éventuelles revendications au niveau syndical. En effet, lors de certains cours, certains formateurs vont jusqu'à faire des recommandations sur des aspects en rapport avec l'organisation du travail. Pris dans un contexte général, ces aspects sont fort probablement justifiés. Par contre, ils ne concordent pas toujours avec la réalité spécifique d'un milieu. Des propos de cet ordre ont souvent été rapportés lors des entrevues, selon lesquels les syndicats insisteraient parfois sur les consignes de sécurité comme moyen de pression afin d'obtenir de la direction autre chose en échange, ou encore pour bonifier leurs demandes. Cela peut avoir des répercussions importantes sur les sujets de négociation. Quoi qu'il en soit, il est important de retenir que cette préoccupation de la partie patronale sous-tend que les directions de service souhaiteraient exercer un plus grand contrôle sur le contenu des différentes formations.



- **PRÉOCCUPATION 4 – Différence dans les exigences** selon les cours : certaines formations manquent de rigueur au point de vue académique alors que dans d'autres cas, les exigences de certains cours sont trop élevées par rapport aux besoins. L'analyse nous oblige à considérer cet élément sous l'angle de l'établissement de standards, qui permettraient une évaluation plus précise et plus juste du temps d'étude et de préparation à consacrer afin de réussir les cours présentés. Les directions de service disent avoir de la difficulté à vérifier le nombre d'heures réelles qu'un policier/policrière a investi pour sa formation *versus* ce qu'il réclame en temps. Il est important de mentionner que certains services ont réussi à prendre des ententes avec les syndicats sur la comptabilisation des heures prévues pour la formation.

---

### ✓ **Préoccupations de la partie syndicale**

Deux types de préoccupations sont exprimées par l'organisation syndicale du service de police et concernent la conciliation travail-famille et les types de formations offertes.

- **PRÉOCCUPATION 1** – Les organisations syndicales étant très favorables à la formation, leurs préoccupations sont sensiblement les mêmes que celles exprimées par l'APPQ. Cependant, un sujet pour lequel elles démontrent de l'intérêt et qui soulève des interrogations de leur part est celui de la conciliation travail-famille. Il arrive fréquemment que les policiers/policrières doivent se déplacer et même séjourner ailleurs lors d'une formation. Selon le syndicat et les employés qui suivent la formation, le temps de déplacement, plus les soirées et les nuits en dehors du milieu familial, jumelé aux horaires particuliers (soir, nuit, fin de semaine) sont des facteurs d'influence sur la qualité du climat familial. Cette situation fait que la direction doit remplacer la personne qui est en formation par une autre. Donc celui qui remplace, et sa famille, doivent à nouveau s'adapter à ce nouvel horaire de travail (heures variables ou supplémentaires).
- **PRÉOCCUPATION 2** – La majorité des organisations syndicales ont soulevé la problématique liée aux types de formation que l'employeur permet. Voici un des commentaires souvent émis : « *Si ça rapporte à la ville, on a plus de formation que nécessaire. Mais quand ce n'est pas pour distribuer plus de tickets ou pour nous aider à mieux faire notre travail, il n'y a jamais assez d'argent pour ces formations-là.* ». Ce genre de discours est souvent véhiculé, à savoir que les formations offertes ne visent que les intérêts financiers des villes au lieu de l'amélioration du service. Il en ressort une certaine insatisfaction auprès des fraternités quant aux choix des formations offertes et une volonté d'être davantage consulté à ce sujet.

---

### ■ **Conclusion**

Les intérêts des organisations patronales et syndicales au niveau des services de police ne semblent ni unir ni diviser les deux parties en ce qui a trait à la forma-

tion. Bien qu'un enjeu financier soit, dans la majorité des cas, un facteur de divergence, les véritables intérêts soulevés sont différents. On constate que dans la majorité des cas, la méthode utilisée lors de négociations est davantage de type traditionnel. Par contre, on retrouve la méthode raisonnée à l'intérieur de certains processus, car certains employeurs et syndicats ont trouvé des intérêts communs. Ce sont seulement ceux qui ont expérimenté la méthode raisonnée qui ont suivi une formation en négociation donnée en collaboration avec le Collège Canadien de police et le Département des relations industrielles de l'Université Laval. Donc, on constate que l'une des pratiques gagnantes peut consister à délaissier le modèle de discussions conflictuelles pour aborder le thème de la formation continue dans une modalité de discussion raisonnée.

Ces rencontres ont permis de voir que tous reconnaissent l'importance de la formation professionnelle et continue, et de constater que le sujet de la formation ne représente pas une des principales priorités pour les syndicats. Auparavant, les sujets qui devaient être discutés à la table de négociation découlaient de revendications syndicales et, de son côté, l'employeur faisait des offres patronales. Mais au cours des deux dernières décennies, on remarque que de plus en plus d'employeurs font des demandes aux syndicats. Il est prévu que pour les services de police, la formation deviendra un sujet plus en demande pour la partie patronale où des concessions en rapport avec les conditions de travail des policiers seront requises. Du côté des travailleurs, la formation devient plus importante également. Une plus grande coopération serait souhaitable dans le choix des types de formation, de cours, de meilleurs mécanismes d'attribution de la formation et d'autres sujets.

Pour l'instant, la formation demeure un sujet de négociation où les parties sont souvent prêtes à faire des concessions pour obtenir de meilleurs gains sur des sujets jugés plus prioritaires. Pour ce qui est du degré de satisfaction des ententes actuelles, tous sont d'accord sur le fait que les ententes obtenues par la voie de la négociation traditionnelle ne sont pas satisfaisantes. On se dit plus satisfait, et ce, tout en gardant certaines réserves lorsque pour certains cas, les parties ont tenté de trouver des solutions convergentes. Il appert que le sujet de la formation professionnelle et continue prend de plus en plus d'importance pour les acteurs du secteur policier en raison, entre autres, de l'évolution du marché du travail dans la police. En effet, on réalise de plus en plus les effets négatifs d'ententes faisant suite à des compromis sur la formation continue et professionnelle, et ce, à la suite du fait d'une évaluation parfois trop modeste de l'impact et l'importance de ce sujet.

### **3.2.2 SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE (POMPIERS)**

L'environnement du service de sécurité incendie au Québec présente des réalités différentes, surtout entre les services des milieux urbains et ruraux. La main-d'œuvre employée représente également des différences importantes.

---

## ■ Milieu urbain

Dans les villes, les pompiers visent généralement à faire carrière dans les services de sécurité incendie. Dans les grandes villes, il est fréquent de voir les jeunes pompiers commencer en tant que temporaire ou à temps partiel jusqu'à ce qu'il y ait une possibilité de devenir pompier à temps plein. Nous tenons toutefois à préciser qu'au Service de sécurité incendie de la Ville de Montréal, lors du renouvellement de la dernière convention collective, il a été convenu d'offrir seulement des postes de pompier à temps plein. La formation s'avère donc un élément important pour les pompiers en milieu urbain, afin de favoriser un certain avancement au cours de leur carrière. De plus, les travailleurs du domaine des incendies des centres urbains sont tous syndiqués.

---

## ■ Milieu rural

En milieu rural, les pompiers occupent habituellement un emploi régulier et prennent une partie de leur temps libre pour occuper la fonction de pompier à temps partiel. Il n'est pas rare de voir des directeurs de service travailler à temps partiel au sein de deux municipalités avoisinantes ou occuper un autre emploi en dehors du service. Au Québec, l'expression « pompiers volontaires ou bénévoles » est encore utilisée, cet univers de travail ayant été longtemps associé à une culture prônant le « bénévolat ». Cette culture a inévitablement une influence sur la motivation et les dispositions liées à la formation pour les pompiers en milieu rural, étant donné que les exigences pour exercer cette profession sont de plus en plus élevées et que la rémunération est soit minime ou inexistante. Plusieurs types d'activités impliquent une action bénévole de leur part, soit lors d'un festival municipal ou encore un tournoi sportif, et de la représentation pour les pompiers auprès des conseils municipaux, etc. De plus, on remarque que dans la majorité des petites municipalités, il y a très peu de syndicats de pompiers.

Lors de rencontres avec les directeurs, plusieurs ont affirmé avoir de plus en plus de difficulté à recruter de nouveaux pompiers dans les petites municipalités. Les raisons évoquées sont les suivantes :

- phénomène d'exode des jeunes vers les centres urbains en raison des études;
- les gens se trouvent des emplois dans les villes de plus grande envergure ou fondent une famille avec quelqu'un de l'endroit;
- la difficulté de concilier le travail et la famille est régulièrement invoquée aussi pour expliquer la problématique d'embauche, de motivation et du taux de roulement élevé;
- l'existence de pressions (même si cela est interdit) faites de manière informelle sur les lieux de travail de certaines entreprises sur des candidats potentiels au travail de pompier qui vient limiter le nombre de candidatures et qui augmente parfois le taux de départ du service.

---

## ■ Préoccupations liées à la formation professionnelle et continue

---

### ✓ Organisation patronale (milieu urbain)

Au niveau des employeurs en milieu urbain, les sujets qui font partie de leurs principales préoccupations sont : les finances, l'accès aux enveloppes budgétaires et les investissements en formation.

- **PRÉOCCUPATION 1** – Les principales préoccupations de la partie patronale pour les services en milieu urbain sont principalement **d'ordre financier** (coûts de la formation, réaménagement des horaires, surtemps et frais pour le temps des études).
- **PRÉOCCUPATION 2** – **L'accès difficile à des enveloppes budgétaires** permettant aux directeurs de bénéficier de toute la souplesse nécessaire en matière de formation est un élément qui a été soulevé à maintes reprises. Un directeur nous confiait : « *Il faut négocier avec la ville beaucoup plus qu'avec les syndicats. En plus, il leur faut la pression des compagnies d'assurance pour débloquer des fonds pour la prévention des incendies, la formation des pompiers et pour obtenir du matériel et des camions en bon état* ». Ces propos illustrent bien l'existence des deux paliers de négociation, soit celui des élus municipaux et celui auprès des syndicats ou des travailleurs. Plusieurs directeurs des services de sécurité incendie en milieu rural ont exprimé les mêmes perceptions sur ce sujet.
- **PRÉOCCUPATION 3** – Selon certaines organisations des municipalités entourant la ville de Montréal, une des préoccupations concerne **l'investissement en formation** pour des pompiers qui travaillent également au Service de sécurité incendie de Montréal ou qui projettent de cesser de travailler dans leur ville pour aller travailler dans la métropole dans un avenir rapproché. En fait, cet investissement **n'est pas considéré comme rentable** pour le service. Ici, l'employeur a comme intérêt de se garantir qu'il pourra profiter des bénéfices de l'investissement consacré à la formation.

---

### ✓ Organisation patronale (milieu rural)

Les sources de préoccupations chez les employeurs concernent les points suivants : l'organisation de la formation, la motivation et la présence des employés aux formations, la crédibilité des cours à la suite de la modification des standards et le niveau de confiance dans la transmission du savoir.

- **PRÉOCCUPATION 1** – Contrairement à la partie patronale en milieu urbain, ici les intérêts portent davantage sur **l'organisation même de la formation** que sur ses coûts. Cela concorde avec le fait que plusieurs pompiers vont en formation sans être rémunérés et qu'on leur offre parfois un montant d'argent pour compenser des frais de déplacement ou de gardiennage. Dans les cas où il y a rémunération, il est fréquent qu'elle soit à un taux inférieur ou pour un nombre

d'heures inférieures à la durée même de la formation. Il y a même certaines conventions collectives qui ont des dispositions de traitement inférieur prévues pour les formations. L'organisation même de la formation est complexe, puisque les services de pompiers ont des effectifs réduits, et par souci de rentabilité, les sessions de formation se donnent pour plusieurs services à la fois. La coordination et le partage des frais deviennent alors des sujets de négociation avec les autres municipalités, et ce, tout en s'assurant d'avoir un effectif suffisant à proximité et prêt à intervenir en cas d'une urgence.

- **PRÉOCCUPATION 2** – La **motivation** et la **présence des pompiers** lors des formations. – En effet, plusieurs directeurs ont mentionné le problème d'absentéisme lors des sessions de formation. Certaines directions de services de sécurité incendie ont même mis en place des renforcements pour motiver les pompiers à participer aux différentes formations offertes. À l'opposé, certaines directions ont prévu imposer des mesures disciplinaires pour ceux qui ne se présentent pas à ces sessions de formation.
- **PRÉOCCUPATION 3** – La **crédibilité des cours** liée aux standards de qualification qui ont été modifiés à maintes reprises au cours des dernières années. – Les directeurs hésitent à investir dans une formation qui répond à des standards qui risquent encore de changer. Ce point de vue n'est toutefois pas partagé par tous. En effet, certains sont convaincus que les nouvelles classifications vont demeurer mais le doute demeure dans l'esprit de plusieurs autres. De plus, plusieurs pompiers ont les mêmes interrogations sur la valeur réelle de la formation qu'ils doivent recevoir, ce qui contribue à alimenter un manque de motivation.
- **PRÉOCCUPATION 4** – **Le niveau de confiance**. Depuis longtemps, la profession de pompier est transmise par l'expérience sur le terrain qui est reconnue comme étant un indice de connaissance (savoir) et de compétence. C'est pourquoi il est courant que les pompiers ne soient pas confiants envers un formateur de moindre expérience. Cette confiance n'est pas plus présente lors de formation technique donnée par des personnes de l'extérieur de leur service. Il est important de mentionner que ce phénomène s'atténue avec les jeunes qui sont plus confiants envers la formation.

---

### ✓ **Préoccupations de l'organisation syndicale (milieu urbain et rural)**

- **PRÉOCCUPATION 1** – **Rémunération et temps consacré à la formation**. La pertinence de la formation est souvent remise en question dans ce milieu. Il faut comprendre qu'au moment des rencontres, la majorité des formations portaient sur la mise à niveau afin d'établir les qualifications des pompiers pour exercer leur fonction selon les nouveaux standards établis par la Loi de 2000. D'ailleurs, plusieurs personnes sont sceptiques quant à la nécessité d'être formées pour travailler dans ce qu'ils font déjà, car ils se considèrent suffisamment compétents. Il s'avère, à la suite des propos recueillis, que la dimension pratique devrait être plus exploitée lors de ces formations pour stimuler l'intérêt des em-

ployés. On observe également de plus en plus de demandes provenant des syndicats et des pompiers pour obtenir une plus juste rémunération.

En raison du peu d'organisations syndicales et de la culture de bénévolat, les pompiers *en milieu rural* n'ont pas manifesté d'intérêt ou de préoccupations spécifiques en rapport avec la formation continue et professionnelle. Par contre, la majorité des personnes rencontrées sont d'accord pour dire qu'il y a **trop de formations actuellement** et ils ne sont pas certains que celles-ci soient toujours appropriées. Voici, comme appui à cette affirmation, les propos d'un pompier : « *Tu parles d'une perte de temps. Quand ils t'obligent à suivre un samedi de formation pour toute la journée, qu'ils te payent seulement ton lunch, pis que tout ce que tu as appris, c'est ce que tu savais déjà, ça donne pas le goût d'en avoir d'autres formations.* » À travers ce commentaire, on est plus en mesure de cibler les principaux intérêts chez les pompiers, à savoir :

- obtenir des formations plus axées sur l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail ou de nouvelles connaissances;
- être rémunéré.

Dans les centres urbains, les besoins exprimés par les organisations syndicales sont généralement liés à l'aspect pratique des formations, au droit de regard sur celles-ci et l'implication de ces organisations dans le processus de formation. À titre d'exemple, la ville de Laval, lors des dernières négociations, s'est entendue avec le syndicat pour créer un comité de formation qui aurait un pouvoir au niveau des recommandations. Ainsi, on s'assure d'avoir des mécanismes équitables d'attribution et on traite plus de sujets relatifs au contenu et au fonctionnement des formations.

La majorité des syndicats du service de sécurité incendie doivent traiter des divergences d'intérêts entre leurs membres à temps plein et leurs membres à temps partiel. Ce contexte affecte la mobilisation de plusieurs syndicats et les obligent à adopter des stratégies différentes en ce qui a trait au processus de négociation. La méthode traditionnelle est celle qui est principalement utilisée lors de négociations. En ce qui a trait à la formation, plusieurs organisations syndicales n'ont pas insisté sur ce sujet, ce qui laisse entendre que la formation continue et professionnelle ne fait pas partie de leurs priorités et que d'importants compromis ont été faits jusqu'à présent. Par contre, lors des entrevues avec les représentants syndicaux, ces derniers ont confirmé à plusieurs reprises que l'enjeu de la formation professionnelle et continue sera une de leurs priorités lors du prochain renouvellement de la convention collective.

Les négociations concernant la formation ont souvent lieu entre les directions de service et les municipalités et traitent principalement de sujets tels les budgets annuels accordés pour ces activités. La mise en place de nouveaux critères de qualification oblige actuellement les services à investir la totalité de ces budgets sur la mise à niveau des pompiers en fonction des nouveaux standards, ce qui rend les autres formations moins accessibles en raison des contraintes budgétaires.

res. Cependant, il est important de préciser que lors de l'achat de nouveau matériel, une formation est souvent offerte dans un contexte plus informel par des représentants d'entreprises fournissant le matériel. Ces formations sont évidemment axées sur les produits offerts par l'entreprise concernée et les pompiers se doivent d'assister à cette activité.

---

---

## ■ Conclusion

L'aspect financier lié aux formations est à nouveau l'enjeu majeur des discussions, tant au niveau des organisations patronales que syndicales. Une différence est par contre plus évidente quant aux préoccupations des organisations patronales. Leurs intérêts divergent, à savoir que l'aspect financier représente le principal sujet de discussion pour les milieux urbains, alors que tout ce qui a trait au contenu et à la pertinence des formations rejoint les milieux ruraux. Certains facteurs culturels contribuent aussi à cet écart. De plus, les intérêts de la partie syndicale en milieu urbain sont davantage orientés sur le côté pratique lié à la formation. Une constante demeure, à savoir que la méthode de négociation préconisée est, comme pour les services de police, la négociation traditionnelle-conflictuelle et que la formation représente un sujet de discussion fort contraignant et qui mérite d'être davantage considéré lors du renouvellement des conventions.

### 3.2.3 LES SERVICES CORRECTIONNELS

Dans un premier temps, il est important de présenter sommairement le contexte particulier de travail des agents correctionnels pour mieux comprendre les enjeux qui y sont négociés au niveau de la formation. Ce service comprend deux contextes de travail : le milieu clos et le milieu ouvert.

---

---

## ■ Contextes de travail

### ✓ Milieu fermé

Les services correctionnels se distinguent par une culture unique dans le domaine de la sécurité au Québec. La majorité des agents de la paix en services correctionnels travaillent dans un milieu fermé (détention). Les principales tâches liées à cette fonction consistent à surveiller et à gérer les dossiers des personnes incarcérées. Les agents sont confrontés quotidiennement à des gens hostiles à leur endroit. Les relations entre les agents de la paix et les personnes incarcérées impliquent souvent des confrontations verbales, ce qui nécessite parfois des interventions physiques pour tenter de rétablir la situation.

Depuis quelques décennies, les services correctionnels canadiens et québécois ont vécu beaucoup de transformations dans leur philosophie et leurs objectifs. Par exemple, il y a plusieurs années, une peine d'emprisonnement visait principalement à retirer de la société un individu ayant commis un crime pendant une

certaine période de temps. Ainsi, le travail des agents de la paix en services correctionnels était concentré au niveau de la surveillance et du contrôle des détenus pour la durée de la peine à purger. De nos jours, les approches ont changé, à savoir que maintenant, les autorités sont mandatées pour aider les détenus à se réhabiliter socialement. Ainsi, le travail des agents prend une nouvelle orientation, car ils doivent également porter assistance et favoriser le développement des personnes incarcérées. Donc, leurs tâches ne se limitent plus seulement à la surveillance et au contrôle, et l'établissement d'une relation d'aide vient s'ajouter à leur fonction. Ces nouvelles tâches amènent par le fait même un besoin de perfectionnement et de formation chez les agents de la paix.

---

### ✓ Milieu ouvert

Certains agents travaillent en milieu ouvert, c'est-à-dire qu'ils sont affectés à l'extérieur du milieu de la détention. Ils assurent une surveillance auprès de personnes qui ont eu des sentences à purger dans la communauté. Toujours actifs dans la gestion de dossiers, les agents de la paix doivent aussi effectuer des vérifications régulières afin de s'assurer que les détenus respectent les conditions inhérentes à leur sentence. Ce contexte de travail diffère beaucoup de celui des agents de la paix en milieu fermé.

Il existe des mécanismes de rotation d'emploi. Cela permet entre autres une plus grande flexibilité et le développement d'une certaine polyvalence. Par contre, plusieurs postes nécessitent certaines compétences ou qualifications et ne peuvent s'acquérir que par le biais de formations spécifiques. Prenons par exemple un poste d'agent attitré au transport des détenus avec port d'arme pour avoir accès à ce poste, l'agent doit avoir préalablement reçu la formation sur les armes à feu et se qualifier régulièrement en respect des dispositions légales.

---

## ■ Préoccupations liées à la formation professionnelle et continue

Comme ce projet de recherche regroupe les secteurs de la sécurité et de la protection au Québec, la présentation de l'ensemble des préoccupations touchera en grande partie les services correctionnels au niveau provincial (Québec). Toutefois, comme il nous a été possible d'avoir une collaboration spéciale au niveau fédéral, il a été convenu de faire état du contexte de négociation au niveau de la formation pour ce secteur à titre de comparatif. Cette information est disponible à la suite du tableau-synthèse présenté à la fin de ce chapitre (p. 94).

---

### ✓ Préoccupations de l'organisation patronale (compétence provinciale)

Les principales sources de préoccupation des employeurs reposent sur les aspects suivants : les coûts, l'encadrement des formations, les conditions adaptées aux besoins et le taux de roulement élevé chez les agents correctionnels.



- **PRÉOCCUPATION 1** – Selon les propos recueillis auprès de dirigeants de la partie patronale au provincial, on a intérêt à satisfaire les besoins de formation afin de mieux répondre aux nouvelles exigences des services correctionnels. L'employeur offre donc régulièrement aux employés de la formation répondant à des besoins spécifiques. Par contre, le problème principal de cette implication dans la formation se situe au niveau des **coûts**. Cette contrainte est accentuée par le fait que les services correctionnels ont à composer avec des effectifs restreints à un point tel qu'il arrive fréquemment que l'employeur demande aux agents de faire des heures supplémentaires. Ces besoins en surtemps sont plus ou moins grands selon la période couverte dans l'année.
- **PRÉOCCUPATION 2 – Encadrement des formations.** Il est fréquent que les formations soient données soit par des chefs d'unité ou des agents de services correctionnels. La tension existante entre les certains chefs et les agents fait aussi en sorte que la formation est souvent mal perçue et, de ce fait, difficilement acceptée et moins bien appliquée. Et d'un autre côté, la culture unique du milieu carcéral fait en sorte qu'il est difficile de concevoir le fait que la formation soit donnée par des ressources externes. **Par exemple :** Le Cégep d'Alma réfère principalement à des ressources externes (gens qui travaillent ou qui sont retraités de la détention) pour donner de la formation à ceux qui aspirent au métier d'agent de la paix en services correctionnels.
- **PRÉOCCUPATION 3** – Il est difficile pour l'organisation patronale de se prémunir de **conditions** intéressantes auprès d'organismes offrant de la formation et de pouvoir **adapter cette formation aux besoins** des agents de services correctionnels.
- **PRÉOCCUPATION 4** – En raison d'un **taux de roulement assez élevé** chez les agents des services correctionnels au Québec (plusieurs agents voulant éventuellement travailler dans un pénitencier, dans un service de police ou en sécurité privée), l'employeur hésite à investir auprès d'agents qui ne garantissent pas nécessairement un retour fiable sur l'investissement.

---

#### ✓ **Préoccupations de l'organisation syndicale (compétence provinciale)**

Comme une seule unité syndicale accapare l'essentiel des accréditations du milieu correctionnel, soit le Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec (SAPSCQ), c'est la position de cette organisation que nous considérons ici.

- **PRÉOCCUPATION 1 – Manque de formation initiale et qualifiante.** La formation qualifiante, d'une durée de vingt jours, est incomplète en ce qui concerne les exigences liées aux diverses tâches à accomplir et les responsabilités inhérentes à celles-ci. Il est important d'être conscientisé sur un aspect, soit celui de la sécurité au travail qui est extrêmement importante pour les travailleurs de ce secteur. Ce type de travail les implique souvent dans des situations à risque ou dangereuses pour leur santé et leur sécurité. À chaque fois qu'une telle situa-

tion se produit, l'assistance des collègues est primordiale. C'est pourquoi les procédures utilisées dans le cadre de ce travail doivent répondre à des normes de sécurité très strictes, à défaut de quoi le risque de danger pour la santé et la sécurité peut devenir extrême, ce qui a pour effet que chaque agent doit respecter des règles très rigoureuses l'exercice de sa fonction. Ces représentants syndicaux jugent donc que la durée (20 jours) de cette formation initiale est nettement trop courte.

- **PRÉOCCUPATION 2** – La formation initiale et qualifiante **manque de rigueur**, car elle ne prépare pas assez bien les gens au travail qu'ils auront à effectuer. Cette contrainte étant due entre autres au manque constant d'effectifs. De plus, il n'est pas rare de voir des confrontations directes entre des agents et des chefs d'unité, alors que dans la majorité des cas, ce sont ces derniers qui donnent des formations. En raison du niveau de méfiance élevé que le syndicat et les agents ont envers les chefs et les zones d'incertitude dans les critères de formation, il est possible que certains formateurs puissent faire du favoritisme pour certains et soient plus exigeants que nécessaire pour d'autres. Ce problème, soulevé par le SAPSCQ, amène l'organisation syndicale à demander l'établissement d'un collège de formation indépendant des centres de détention afin d'assurer une formation initiale pour l'ensemble des agents.
- **PRÉOCCUPATION 3** – Pour ce qui est de la formation continue ou de perfectionnement, les préoccupations majeures du syndicat sont sensiblement les mêmes que celles énumérées précédemment. On nous dit que ces formations ne sont pas vraiment adaptées aux besoins des employés. De plus, certains commentaires ont été émis selon lesquels il y aurait régulièrement du favoritisme dans le choix des personnes pouvant bénéficier de formation. Il en ressort donc une grande insatisfaction quant aux critères d'attribution de la formation. Enfin, il s'avère que les préoccupations syndicales en ce qui concerne les services correctionnels n'évoluent pas de la même façon que pour les policiers et les pompiers. L'enjeu des heures supplémentaires pour le temps de la formation a même été une concession syndicale lors des dernières négociations afin de permettre l'accès à plus de formation pour les travailleurs.

---

## ■ Conclusion

L'encadrement de la formation professionnelle et continue est très peu défendu au niveau légal et dans la convention collective dans le domaine des services correctionnels. Les points de vue de la partie syndicale ne semblent pas aller à l'encontre de ceux de la partie patronale. Les deux s'entendent pour dire que la formation initiale et qualifiante pourrait être plus complète et que les coûts et tout le volet académique seraient à redéfinir.

Quoi qu'il en soit, pour la *partie patronale*, la situation est tout de même acceptable malgré certaines insatisfactions. Le haut taux de roulement du personnel demeure un obstacle majeur quant aux décisions d'investir davantage en formation.

Pour la *partie syndicale*, la situation est inacceptable et l'on tente actuellement de faire de plus en plus de démarches pour inciter le gouvernement à mieux encadrer l'ensemble des services correctionnels au Québec et de convaincre l'employeur d'investir dans une formation plus structurée et répondant mieux aux besoins des agents correctionnels.

### 3.2.4 LA SÉCURITÉ PRIVÉE

Il a été impossible d'avoir un échantillon suffisamment représentatif de l'ensemble des différentes organisations de ce service, étant donné l'étendue de cet univers de travail et les différences entre les services offerts, les champs de spécialisation et les secteurs dans lesquels on retrouve de la sécurité.

Considérant cette limite, nous avons donc rencontré des représentants patronaux d'entreprises qui font de la sécurité en sous-traitance et d'autres qui assurent la sécurité de leur propre entreprise et qui œuvrent dans différents domaines. Du côté des travailleurs, nous avons pu obtenir les propos de plusieurs travailleurs et du Syndicat des Métallos, qui représente environ 9 000 employés dans le domaine de la sécurité privée. Il est à noter que le Syndicat des Métallos est l'organisation la plus importante dans le secteur de la sécurité privée au Québec.

---

#### ■ Contexte de travail et de négociation

Le domaine de la sécurité privée au Québec est très vaste. Plusieurs organisations de moindre envergure et ayant peu d'employés se spécialisent dans le domaine de l'*investigation*. Dans la plupart des cas, il s'agit d'entreprises personnelles créées par des policiers à la retraite. Par contre, il existe aussi un bon nombre d'organisations de plus ou moins grande envergure qui se spécialisent dans la sécurité de bâtiments ou de personnes, ou encore dans le transport de valeurs. Ces dernières sont généralement des organisations structurées qui embauchent du personnel dont la tâche est d'assurer les services de sécurité offerts par l'entreprise. Certaines de ces mêmes organisations offrent aussi le service d'*investigation* et ont à conjuguer avec un syndicat. Mais, qu'il y ait présence syndicale ou non, le décret dans le secteur de la sécurité privée encadre les conditions minimales de travail pour les gens qui œuvrent dans ce type de service.

La négociation dans les services de la sécurité privée ne se fait que très rarement dans les entreprises de petite envergure, une des raisons étant l'absence de syndicat. Par contre, dans les plus grandes entreprises, la plupart des patrons et syndicats utilisent une approche quelque peu mixte entre la négociation traditionnelle et la négociation raisonnée. Les négociations collectives sont limitées en raison du décret couvrant la majorité des conditions de travail dans le secteur de la sécurité privée, ce qui affaiblit par le fait même les possibilités de négociation. Les parties tentent donc de régler leurs différends de façon à ce que la recherche de solutions rapporte aux deux parties. Il y a d'ailleurs une table de concertation centrale et paritaire où l'on discute principalement des problèmes liés entre au-

tres à l'application/l'interprétation du décret ou de points étendus dans les conventions collectives. Cette instance paritaire est composée de plusieurs représentants de différentes entreprises, de syndicats et de travailleurs. La dynamique recherchée s'inscrit plus dans l'approche de la négociation raisonnée. Cependant, la majorité des personnes rencontrées nous ont indiqué qu'il demeure une certaine frustration due à l'insatisfaction des solutions mises en place qui, régulièrement, ne répondent pas vraiment aux besoins des deux organisations (patronale/syndicale).

---

## ■ Préoccupations liées à la formation professionnelle et continue

---

### ✓ Préoccupations de l'organisation patronale

La partie patronale se dit généralement satisfaite en ce qui concerne la formation continue. Par contre, elle a des préoccupations au niveau financier, de l'adaptation de cours répondant à des besoins spécifiques des employés, du taux de roulement du personnel et de l'accessibilité de la main-d'œuvre advenant que les critères d'embauche deviennent plus élevés.

- **PRÉOCCUPATION 1** – Pour les employeurs, il s'avère que l'**aspect financier** demeure le principal problème lié à la formation. Dans les faits, les entreprises qui offrent des services de sécurité comme sous-traitance à d'autres organisations s'entendent régulièrement pour que ces dernières (entreprises clientes) défraient les coûts de la formation des agents de sécurité. Il faut comprendre ici que les besoins diffèrent souvent d'une entreprise à une autre. Ainsi, la majorité des formations offertes ont pour but de permettre aux employés de parfaire leur travail de sécurité de façon à ce qu'il soit adapté à l'entreprise cliente. Donc, ces formations permettent l'acquisition de connaissances strictement liées aux exigences particulières d'une entreprise, ce qui a pour effet que dans la plupart de ces cas, la formation est minime, bien qu'elle ne représente toutefois aucun coût réel pour l'employeur.

Par contre, les plus grandes entreprises et celles qui recrutent du personnel pour assurer la sécurité de leurs propres installations offrent de la formation. En voici deux exemples :

- la compagnie Garda, qui possède même certaines installations essentiellement consacrées à la formation de son personnel;
- la société Hydro-Québec, qui offre sur une base régulière de la formation aux employés de la sécurité. D'ailleurs, cette organisation traite régulièrement avec l'École nationale de police du Québec.

Ces deux exemples illustrent l'étendue du contexte de formation dans le domaine de la sécurité privée, et ce, essentiellement en raison des différents besoins d'une organisation. Il est donc difficile d'uniformiser des structures de formation qui seraient applicables à tous.

- **PRÉOCCUPATION 2** – Cette préoccupation découlant directement de la précédente, il en résulte que employeurs éprouvent de la **difficulté** à identifier **des formations** qui sont **adaptées et conformes à leurs besoins spécifiques**. D'ailleurs, dans le cas d'entreprises de formation où l'on offrirait de développer des cours spécifiques à certains besoins, les coûts seraient beaucoup plus élevés et, de ce fait, trop onéreux pour que ces dernières puissent offrir ces formations à leurs employés. C'est pour cette raison que les formations plus générales sont favorisées.
  
- **PRÉOCCUPATION 3 – Taux de roulement.** En effet, dans le domaine de la sécurité privée, il est fréquent de retrouver des gens qui font de la sécurité de manière temporaire, soit à temps partiel pendant des études ou comme deuxième emploi, ou enfin, à temps plein dans l'attente de trouver un emploi plus stable ou mieux rémunéré. L'investissement dans la formation n'est donc pas très avantageux étant donné cette proportion importante de main-d'œuvre que l'on qualifie de « passage ». Donc, dans les cas de formation permettant l'exercice d'un travail spécifique pour un client particulier, il arrive que ce dernier exige de l'agence de sécurité certaines garanties de stabilité en ce qui concerne le personnel qu'il devra former. Cette situation entraîne nécessairement des complications dans la gestion des ressources humaines et, de ce fait, même dans l'établissement des normes d'affectation liées à la formation professionnelle et continue. On remarque une grande différence quant au taux de roulement entre les grandes entreprises de sécurité privée et les petites qui sont peu ou pas syndiquées. Les grandes organisations qui offrent des services de sécurité privée ont généralement une plus grande proportion de leur main-d'œuvre qui est stable. Pour celles-ci, l'impact négatif du taux de roulement sur la formation se fait moins sentir. De plus, on constate une présence plus marquée de l'organisation syndicale, ce qui permet d'offrir une meilleure stabilité d'emploi que dans les organisations de petite taille.
  
- **PRÉOCCUPATION 4** – La partie patronale a des inquiétudes quant à **l'accessibilité de la main-d'œuvre**, advenant que les exigences pour répondre aux critères deviennent plus élevées. Pour ce qui est de la formation continue, on se dit généralement satisfait de la situation actuelle.

---

### ✓ **Préoccupations de l'organisation syndicale**

Les discussions portant sur la formation sont vraiment à l'état embryonnaire, les intérêts des parties syndicales étant principalement :

- l'acquisition de meilleures conditions de travail (salaire et resserrement du droit de gréance);
- meilleur système d'attribution des heures de travail.

Le secteur de la sécurité privée est encore reconnu comme étant un secteur d'activités précaire, étant donné que la sécurité d'emploi est faible et que ce milieu favorise les employeurs. En ce qui a trait à la formation, la partie syndicale

perçoit celle-ci comme étant très importante malgré le fait que d'autres sujets lui sont mis en priorité. Les points que la partie syndicale qualifie de problématiques dans les discussions portent sur l'accès et le manque de formation.

- **PRÉOCCUPATION 1** – Le principal problème identifié lors des rencontres est celui de **l'accès à la formation**. Il n'y a pas de véritable formation continue offerte, puisque trop souvent, la seule formation donnée par les organisations clientes répond davantage aux besoins de sécurité de ces entreprises. Selon plusieurs employés et représentants syndicaux, la plupart des autres formations seraient plutôt offertes aux gestionnaires.
- **PRÉOCCUPATION 2** – On déplore le **manque de formation** offerte aux agents de sécurité. Un peu à l'image des agents de la paix en services correctionnels, on affirme que les agents de sécurité devraient recevoir plus de formation, telle une formation de base uniforme, afin d'acquérir les compétences et les connaissances de base pour accéder à ce type de travail.

---

## ■ Conclusion

En fait, on constate que la formation professionnelle et continue dans la sécurité privée est principalement liée aux besoins spécifiques des entreprises clientes ou touchant des règles précises et légales, par exemple : toute la formation nécessaire au port d'arme. Et dans les agences de moins grande envergure, ce type de besoin est peu habituel, alors que dans les entreprises de plus grande envergure, les syndicats étant très ouverts à la formation, on laisse une grande latitude dans la gestion de la formation à l'employeur. Cependant, on assiste présentement à une prise de conscience quant à l'importance de s'impliquer dans le processus de formation pour le syndicat. Agir de la sorte faciliterait l'accès, selon des règles justes et équitables, à des cours qui permettraient aux agents de mieux exercer leurs fonctions et d'acquérir un savoir-faire pouvant être transférable.

### 3.2.5 CONCLUSION GLOBALE

À la suite des différents points de vue émis lors des entrevues, il ressort que la formation professionnelle et continue est, pour la plupart des intervenants, un sujet de plus en plus mis en priorité lors des discussions patronales/syndicales. Cependant, dans les faits, c'est tout autrement. Cette réalité est que autant la sécurité privée que les autres services (policiers, pompiers, agents correctionnels) ont été très conciliants et qu'ils ont fait dans le passé des concessions par rapport à la formation.

On remarque que les organisations syndicales des services correctionnels et de sécurité incendie font de plus en plus de revendications en rapport avec la formation. Cela est justifié par le fait que le Syndicat des agents de la paix en services correctionnels a formellement demandé au ministre de la Sécurité publique un collège de formation pour les travailleurs. Et même que pour eux, cet enjeu qu'est la formation est devenu aujourd'hui une question de sécurité au travail.

Donc, 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 protection au Québec (voir le tableau 44).

---

---

### ■ 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.

---

---

### ■ 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 vers les manques à gagner à savoir : la rétribution salariale, le manque de cours et de rigueur dans ceux-ci, le manque de temps pour la formation et pour concilier famille et 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, le niveau de celle-ci 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 au niveau des services que de leur organisation patronale/syndicale. On remarque que ce sujet est l'objet de discussions plus au niveau des 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.

Il s'avère également que d'autres expériences de négociation, telles la méthode raisonnée, n'ont pas été plus satisfaisantes, les intérêts des parties n'étant pas conciliables dans la majorité des cas. On se rend compte, à travers les entrevues, qu'une relation teintée de méfiance entre employeurs et syndicats est toujours existante, et ce, même à travers le contexte de la négociation raisonnée.

Devant un tel constat, il devient évident que l'adoption d'une approche qui permet 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.

Tableau 44 — Tableau-synthèse : Préoccupations des différents services selon les organisations

SERVICES DE LA PROTECTION ET DE LA SÉCURITÉ	ORGANISATION PATRONALE	ORGANISATION SYNDICALE
<b>POLICE :</b>		
1. Sûreté du Québec	1. Coûts liés à la formation 2. Formation adaptée aux besoins 3. Durée de la formation	1. Rétribution salariale 2. Modalités d'attribution des formations 3. Choix et contenu des cours
2. Service municipal	1. Coûts liés à la formation 2. Rigidité de certaines dispositions 3. Information transmise lors de formation 4. Différence dans les exigences selon les cours	1. Conciliation travail/famille 2. Types de formation
<b>SÉCURITÉ INCENDIE :</b>		
1. Milieu urbain	1. Coûts liés à la formation 2. Accès difficile aux enveloppes budgétaires 3. Rentabilité des investissements en formation	1. Rémunération 2. Temps consacré à la formation
2. Milieu rural	1. Organisation de la formation 2. Motivation et présence des pompiers aux formations 3. Crédibilité des cours 4. Niveau de confiance envers le formateur	Mêmes préoccupations que pour le milieu urbain
<b>SERVICE CORRECTIONNEL PROVINCIAL :</b>		
	1. Coûts liés à la formation 2. Encadrement de la formation 3. Conditions adaptées aux besoins de formation 4. Taux de roulement élevé	1. Manque de formation initiale et qualifiante 2. Manque de rigueur dans la formation initiale et qualifiante
<b>SÉCURITÉ PRIVÉE :</b>		
	1. Coûts liés à la formation 2. Adaptation des formations pour répondre aux besoins spécifiques 3. Taux de roulement 4. Accessibilité de la main-d'œuvre	1. Accessibilité de la formation 2. Manque de formation et professionnalisme 3. Qui aura le contrôle de la formation à la suite de la réforme?



Il est important de se rendre compte que les services correctionnels au niveau fédéral ont des préoccupations plus en rapport avec la formation continue qu'au niveau provincial. Cela n'est pas péjoratif pour le provincial, sauf que les priorités de ces derniers se situent présentement au niveau de la formation initiale et qualifiante, étant donné l'avènement de nouvelles technologies. Les besoins de formation pour les services correctionnels canadiens se raffinent selon les problématiques existantes en ce qui concerne les détenus, ce qui nécessite une expertise plus poussée surtout dans certains domaines tels le crime organisé (le gangstérisme), les drogues, les techniques de fouilles et l'escorte.

Tableau 45 — Tableau-synthèse : Préoccupations des différents services correctionnels canadiens

SERVICES DE LA PROTECTION DE LA SÉCURITÉ	ORGANISATION PATRONALE	ORGANISATION SYNDICALE
SERVICE CORRECTIONNEL FÉDÉRAL :		
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coûts liés à la formation et au temps supplémentaire</li> <li>2. Maintien des acquis</li> <li>3. Recertification nécessaire pour certains domaines tels : bâtons, techniques d'auto-défense</li> <li>4. Application uniformisée des règles même avec des cultures différentes</li> <li>5. Taux d'échec assez élevé dans le recrutement</li> <li>6. Le recours et la reconnaissance de l'expertise chez les formateurs et le maintien de celle-ci.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manque de formation continue surtout au niveau du crime organisé et des drogues</li> <li>2. Attribution de formation auprès de gestionnaires et agents de libération et non aux agents. Investissement pas au bon endroit</li> <li>3. La différence de culture et de langue représente une contrainte en ce qui a trait aux négociations sur la formation</li> </ol>

### 3.3 Protocole d'entrevue

1. Quelle est la qualité des rapports de relations de travail dans votre organisation?
2. Quels sont les principaux obstacles pour vous en matière de formation professionnelle et continue?
3. Pouvez-vous décrire les modalités de votre organisation lors de la négociation de la formation professionnelle et continue?
4. Lors de cette négociation, quels étaient vos intérêts en matière de formation professionnelle et continue?
5. Lors de cette négociation, quels étaient vos objectifs en matière de formation professionnelle et continue?

6. Considérez-vous que les résultats obtenus en matière de formation professionnelle et continue dans l'entente sont satisfaisants pour les deux parties (patronale et syndicale)?
7. Comment la négociation s'est déroulée (particulièrement sur le sujet de la formation professionnelle et continue)?
8. Selon vous, s'il y a lieu, pour quelles raisons il y a un écart entre les intérêts légitimes, les objectifs que vous aviez et les résultats obtenus lors de cette négociation en matière de formation professionnelle et continue?

## Chapitre 4

# RÉALITÉ DES PRATIQUES

La dynamique des relations du travail oscille constamment entre les notions de conflit et de coopération [BOIVIN, 1986]. Ce contexte interactif découle des intérêts et des besoins exprimés par les parties de même que du type de rapport de force qui est établi entre celles-ci. Cependant, il est évident que le choix de la méthode de négociation dans les pourparlers dépend de plusieurs facteurs dont celui de la capacité des parties à distinguer les besoins réels des « faux besoins » et la nature et l'étendue du rapport de force. C'est par une analyse aussi précise que possible de ces divers éléments que les parties vont établir leurs stratégies respectives et tenteront de s'entendre sur certaines propositions qui, au départ, seront différentes, pour ensuite devenir soit divergentes ou convergentes.

C'est en considérant la formation continue en tant qu'objet de négociation que nous présenterons, dans un premier temps, les facteurs-clés de succès et d'échec dans l'établissement de modalités relatives à cet objet. Une présentation des meilleures pratiques répertoriées pour effectuer l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation continue dans le secteur de la sécurité et de la protection sera ensuite faite. Finalement, les modèles originaux de négociation et de discussion pouvant profiter à d'autres secteurs seront proposés. Nous tenterons ainsi de démontrer quelles sont les approches innovatrices de négociation qui, dans les secteurs de la sécurité et de la protection, parviennent à satisfaire le plus possible les intérêts réels des parties, qu'ils soient divergents, convergents ou simplement différents. Si l'on réfère aux critères de Fisher, Ury et Patton [1991], cette approche doit permettre aux parties d'obtenir un accord satisfaisant et elle doit, si possible, permettre d'améliorer les relations entre les parties.

---

### ■ Questions de recherche

Trois questions de recherche formeront l'ossature de notre présentation :

- ?** 4.1 Quels sont les facteurs-clés de succès et d'échec dans l'établissement de modalités mutuellement avantageuses régissant la formation continue?
- ?** 4.2 Quelles sont les meilleures pratiques pour effectuer l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation continue dans le secteur de la sécurité et de la protection?

- ?** 4.3 Peut-on dégager un ou des modèles originaux de négociation ou de gestion de la formation continue, pouvant s'avérer pertinents pour d'autres secteurs d'activités. Si oui, lesquels?

---

## 4.1 Facteurs-clés de succès et d'insuccès

### 4.1.1 FACTEURS-CLÉS DE SUCCÈS

Lors des rencontres avec les différents milieux, il a été possible de colliger des informations permettant de cibler plus spécifiquement les types de besoins à satisfaire dans l'établissement des modalités de la formation. Les demandes, tant patronales que syndicales, et une fois matérialisées au terme d'une discussion ou d'une négociation en bonne et due forme, représentent en fait une forme de contribution positive dans l'implantation et la réalisation de programmes de formation.

---

#### ■ 1. Qualité des relations de travail

Ce concept est d'une importance capitale dans le contexte de négociation et a été souvent évoqué lors des entrevues réalisées dans les différents secteurs de la sécurité et de la protection au Québec. Les relations de travail sont le cœur de l'évolution de toute discussion et négociation. Il est donc important, à la base de tout contexte de travail, de vouloir créer un climat empreint de respect, de confiance, de solidarité et de loyauté, et ce, à tous les niveaux. On aspire à une relation de type gagnant-gagnant, où les parties réussissent à s'entendre mutuellement et de façon satisfaisante. Les individus impliqués dans les différents milieux sont conscients que cette qualité recherchée dans les relations de travail nécessite un entretien quotidien, et ce, devant toute éventualité, dont particulièrement les changements de rôles. À travers les rencontres, autant les représentants des parties patronales que syndicales insistent sur l'importance de cette dimension en émettant des propos tels : « *Mettre le respect en place* », « *Créer une base pour se faire respecter dans nos droits* ». Ces changements génèrent souvent des situations où les individus doivent vivre une phase d'adaptation de manière à s'ajuster à ces nouveautés. De plus, il est important pour la partie patronale de considérer la façon dont ces changements seront expliqués à leurs employés. Cette préoccupation de la direction est exprimée comme suit : « *Comment les expliquer de façon à ne pas nuire aux relations de travail?* ». Le besoin d'unir leurs membres et d'établir un rapport de force favoriserait ainsi le contexte de négociation en rapport avec l'établissement de modalités relatives à la formation. Il en ressort une forme de principe qui sous-tend cette volonté d'être solidaire qui, selon un des délégués syndicaux rencontrés, se résume comme suit : « *Seul, je vais plus vite, ensemble nous irons plus loin* ». Cela justifie l'importance d'entretenir de bonnes relations de travail, celles-ci favorisant le développement du sentiment d'appartenance et de la fierté pour tout employé d'œuvrer dans cet environnement de travail.

---

## ■ 2. Augmentation des critères d'embauche et standardisation des formations

Un manque de rigueur à cet égard est souvent exprimé dans le secteur de la sécurité privée, et ce, autant par les parties patronales que syndicales. La profession est presque trop accessible en ce qui a trait à l'embauche. Comme le dit un travailleur : « *L'important est que le gars ait pas de dossier criminel et qu'il aille payer son 33 \$ pour avoir son permis. On peut former un agent le midi et le mettre en fonction le soir* ». Il est important de considérer le fait que ce type d'entreprise a un haut taux de roulement et que l'augmentation des demandes de services varient selon certaines périodes de l'année. Ainsi, par exemple, dans le secteur de la sécurité, l'effectif augmente considérablement durant la période estivale. La compétition étant féroce dans certains secteurs, l'augmentation des standards pour la formation de base devient une nécessité pour donner une crédibilité à la profession et lui reconnaître un certain professionnalisme, au lieu d'être reconnue, selon les dires de certains agents de sécurité, comme une « agence de fond de cour ». En fait, c'est relever là une contradiction : plus féroce est la compétition et moins les standards seront élevés, tout simplement parce qu'on cherchera à soumissionner aussi bas que possible, donc des salaires plus élevés et des standards d'embauche plus élevés aussi. C'est ici qu'il faut distinguer les diverses formes de sécurité privée :

- sécurité interne : salaires élevés, standards élevés, forte syndicalisation;
- sécurité à contrat :
  - a) les entreprises qui se spécialisent dans l'installation et l'entretien de sécurité technologique (salaires et standards très élevés, mais très peu de main-d'œuvre, pas de syndicat) et qui font aussi de l'*audit* en sécurité;
  - b) les entreprises spécialisées dans le gardiennage (salaires et standards très faibles) vivent beaucoup de compétition.

---

## ■ 3. Présence d'étudiants ou de personnel scolarisé

Les différentes parties reconnaissent de plus de plus l'importance et les bénéfices de l'apport de cette nouvelle génération de travailleurs de par ce partage de connaissances nouvelles (des étudiants ou de nouvelles recrues) et d'expériences (ancienneté des travailleurs). Cette ouverture d'esprit de la part du personnel déjà existant favorise la mise à jour des connaissances et contribue à sensibiliser les milieux sur les changements ou les améliorations à apporter en ce qui concerne la formation.

---

## ■ 4. Décider

Cette action implique une volonté réelle, autant de la part des organisations patronales et syndicales, d'investir du temps et de l'argent pour le développement de la formation, et surtout d'aller jusqu'au bout de ces projets. Il est donc important de ne pas juste émettre des idées, mais de s'assurer de poser des actions concrètes pour les faire fructifier.

---

## ■ 5. Initiative et créativité

Certaines organisations bénéficient d'un certain nombre de journées consacrées exclusivement à la formation. Ces moments, qualifiés de privilégiés, ont pour certains milieux été utilisés de façon très créative, et ce, tout en essayant de répondre le plus adéquatement aux besoins des employés. Cette attitude pro-active s'est révélée une expérience très intéressante pour les employés et représente un incitatif dans l'évolution des programmes de formation.

### 4.1.2 FACTEURS-CLÉS D'INSUCCÈS

Dans le secteur de la sécurité et de la protection au Québec, une attention particulière doit être portée sur certaines perceptions et pratiques identifiées lors des entrevues et qui, selon les représentants, compromettent l'établissement et le développement de la formation en milieu de travail. Il est donc important de considérer ces éléments, car ils sont perçus comme étant les assises permettant de faire évoluer leur environnement de travail et qui favorisent l'épanouissement de leur personnel.

---

## ■ 1. Manque de reconnaissance

Il arrive parfois que certains représentants syndicaux, comme ceux dans le secteur de la sécurité privée, ne soient pas invités à prendre part à certaines discussions ou qu'ils n'ont pas droit de parole. Ces situations font que l'autre partie, se sentant mise à l'écart et voulant prendre sa place, se voit donc dans l'obligation d'exercer des moyens de pression. Cette réponse de la partie syndicale devant l'exclusion de la partie patronale contribue à alimenter une « image négative », selon un dirigeant syndical. Cette non-reconnaissance est perçue comme étant une stratégie de l'organisation patronale, en éloignant l'autre partie, ce qui fait réagir un président syndical au point d'émettre les propos suivants : « *Quand t'es pas capable de te faire entendre, c'est que t'as le pouvoir d'intervenir* ». Cette façon de procéder entre parties est donc inacceptable pour plusieurs représentants syndicaux, ces derniers ont davantage comme discours que « *Le respect et la reconnaissance vont de pair* ». Toujours en ce qui concerne la reconnaissance, mais cette fois-ci pour les services correctionnels, une sensibilisation est nécessaire pour démystifier la fonction des agents correctionnels, à savoir qu'ils ne sont pas seulement, selon les dires de certains représentants, « des tourneurs de clé ou une 4<sup>e</sup> classe de citoyen », mais que ces derniers doivent porter plusieurs chapeaux étant donné leur contact direct et régulier avec les détenus.

---

## ■ 2. Disparité des discours sur la reconnaissance des acquis

L'entretien de discours divergents par rapport à la formation, selon que les employés soient formés ou non, génère des situations de conflits entre employés (surtout en ce qui a trait à la sécurité privée) dans la reconnaissance des acquis, et

même si ceci amène de nouvelles formations. Lors des rencontres, certains milieux ont mentionné qu'aucune modalité n'avait encore été prévue pour ajuster la reconnaissance des acquis. Ces différences dans la reconnaissance des acquis divisent les travailleurs en deux groupes, à savoir :

1. ceux qui commencent tôt et qui veulent en faire une carrière;
2. ceux qui veulent en faire une deuxième profession ou un revenu supplémentaire à la retraite.

---

### ■ 3. Différences de culture et de perception

Dans un même contexte de travail, on retrouve souvent des employés dont la culture est différente, et ce, selon l'expérience de travail et le type de formation reçue. Par exemple, chez des employés formés, on veut souvent faire avancer l'organisation selon l'évolution des connaissances et des savoir-faire dans ce domaine, alors que chez les employés non formés, on remarque un certain conservatisme. Ces derniers ont tendance à vouloir maintenir « leurs bonnes vieilles méthodes ». Une restructuration des mentalités dans les secteurs de la sécurité privée et des services correctionnels s'avère souhaitable pour diminuer ces différences de perception.

En ce qui concerne les services correctionnels canadiens (fédéral), la culture est un problème majeur lors de négociations étant donné que ce service regroupe 54 établissements à l'intérieur du Canada et qu'il est difficile de satisfaire les intérêts de tout le monde. Tous et chacun font des revendications en fonction de leurs valeurs et traditions. Donc, cette culture excède le niveau des connaissances et complexifie les relations, et par le fait même les négociations entre les organisations.

---

### ■ 4. Résistance aux changements et à la nouveauté

On remarque plusieurs expériences décevantes en rapport avec l'annonce d'éventuels projets, activités et même dans l'application de certaines lois. Ces déceptions sont dues en partie à la non-réalisation de ces soi-disant promesses ou du fait que celles-ci traînent encore sur les tablettes. Ces situations soulèvent un certain scepticisme chez plusieurs, au point où ces derniers considèrent maintenant la venue de tels projets ou décisions comme étant des « pétards mouillés », selon les dires d'un dirigeant des services correctionnels au provincial. Voici donc quelques exemples typiques de cette réalité :

- ✓ nouvelle réforme au niveau de la sécurité privée qui n'a pas encore été révisée, ce qui est une source d'inquiétude pour les travailleurs;
- ✓ l'application uniformisée de la nouvelle convention collective de juin 2006 pour les 54 pénitenciers au niveau fédéral;
- ✓ les décisions politiques prises à la suite de l'étude de monsieur Corbo; la *Loi sur le système correctionnel du Québec* est liée au financement des activités nécessaires à l'évaluation, à l'encadrement et au traitement des contrevenants,

sans oublier l'implantation d'un système de gestion des données; ces éléments font partie des lacunes du système correctionnel et le gouvernement n'investit pas les sommes inhérentes à l'application de cette loi, on trouve inadmissible qu'elle s'empoussière sur les tablettes;

- ✓ l'implantation de nouveaux programmes de formation tels la « *drill* » et la politique sur le harcèlement en milieu de travail au niveau des services correctionnels.

---

## ■ 5. Taux de roulement

Cette réalité touche surtout les services correctionnels et la sécurité privée. Les raisons énoncées par les milieux pour justifier cette instabilité en ce qui concerne le roulement du personnel sont : les conditions de travail, l'image négative de la profession et l'avancement de carrière dans d'autres secteurs connexes. Cette mouvance à l'intérieur de ces milieux de travail crée une certaine résistance chez les employeurs à vouloir investir dans la formation, que ce soit pour l'élaboration ou l'implantation de nouveaux programmes.

---

## 4.2 Présentation des meilleures pratiques

Certains milieux ont bien voulu nous faire part de certaines de leurs expériences et pratiques qui, une fois mise en place, se sont avérées très profitables pour leur organisation. Ces quelques exemples démontrent les bienfaits de leurs initiatives qui peuvent très bien devenir une source d'inspiration pour ceux qui veulent répondre le plus adéquatement aux besoins en termes de formation continue dans le secteur de la sécurité et de la protection.

### 4.2.1 MODÈLES DE PRATIQUES

- En ce qui concerne la sécurité privée, certaines organisations ont vécu des changements de mentalités dans la pratique chez les travailleurs, en passant de la mentalité militaire à celle du service à la clientèle. Ces changements ont par le fait même eu des répercussions dans les relations de travail. La stratégie que ce milieu préconise pour conserver de bons liens entre employés se rapproche de l'approche gagnant-gagnant dans le secteur des ventes qui avantage autant les deux parties lors de discussions.
- La Ville de Laval, lors des dernières négociations, s'est entendue avec le syndicat des pompiers pour créer un comité de formation qui aurait un pouvoir en ce qui a trait aux recommandations. Ainsi, on s'assure d'avoir des mécanismes équitables d'attribution et on traite plus de sujets relatifs au contenu et au fonctionnement des formations.
- Certains établissements des services correctionnels au provincial ont décidé de collaborer à une recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et



sociaux du travail (RIPOST) impliquant un groupe de recherche de l'Université Laval et pilotée par les CLSC pour faire état des besoins de leurs employés en termes de relations de travail, à savoir : leur niveau de satisfaction par rapport à leur réalité, leur état psychologique, le type de relation de travail entretenu. Cette collaboration a permis au milieu de prendre conscience de la détresse psychologique du personnel, du taux d'insatisfaction dans les relations de travail souvent en rapport avec la résistance aux changements et à la suite des modifications des rôles de chacun. Ces situations ont une grande influence sur les relations de travail. À la suite des résultats issus de cette recherche, des recommandations ont été faites pour sensibiliser la direction sur qualité du contexte de travail de son personnel. Depuis les quatre dernières années, la direction est en mesure d'affirmer que les relations de travail de son établissement se sont grandement améliorées, et ce, grâce à au programme RIPOST. Autant la partie patronale que la partie syndicale reconnaissent les effets de cette implication recherche/terrain et du fait qu'investir dans les relations de travail nécessite des aménagements au quotidien. Ce nouveau regard rend le contexte de travail plus intéressant et favorise le développement de l'organisation par l'implantation de programmes, de formations et même de recherches en rapport avec les différents aspects ressortant de cette étude.

Les formations devraient faire partie des enjeux de négociation entre les parties et être plutôt perçues comme un investissement et non comme une dépense. Il arrive plus souvent qu'autrement qu'il y ait un écart entre les fonds accordés à la formation et les besoins, et ce, au détriment de la formation. Cette situation, quoique difficile à accepter, ne freine pas tous les élans de certains, car comme le dit si bien un directeur : *« On partage notre misère, mais en même temps on doit apprendre à composer avec notre imagination, improviser et avoir du leadership pour réaliser nos objectifs »*. D'autres proposent certaines solutions de rechange sur le plan opérationnel pour mieux satisfaire les besoins de formation en affirmant que : *« Si l'on coupait au niveau des dépenses opérationnelles, comme par exemple au niveau des demandes de matériel et dans les réclamations maximum pour les repas, on vous garantit qu'on investirait en formation »*.

En ce qui concerne les services correctionnels (provincial), on a reconnu la sécurité du public comme étant un besoin essentiel, ce qui justifie une augmentation du budget consacré à la formation.

En ce qui concerne la sécurité privée, l'implantation d'une formation uniformisée serait souhaitable à tous les agents de sécurité de façon à ce que ces derniers soient reconnus comme étant vraiment « professionnels ». Cette demande sous-tend une crédibilité de leur part et qui est nécessaire dans l'exercice de leurs fonction. Cette profession étant très accessible, les critères d'embauche n'étant pas considérés comme assez rigoureux, on revendique qu'une formation de base soit offerte et devienne un préalable pour la certification au même titre que pour celle des policiers. Ce n'est que par la suite qu'on pourra parler de formation continue.

Une autre pratique qui permet de démystifier la profession et de favoriser l'établissement de programmes de formation répondant plus adéquatement aux besoins des employés est la campagne de visibilité intitulée « **Nous autres aussi on est encore en dedans!** » des services correctionnels canadiens parue en 2004 et 2005, et portant sur l'évolution du rôle des agents correctionnels depuis les cinquante dernières années.

- L'implantation de programmes de formation au début de l'embauche est une pratique gagnante pour la formation. Cet investissement permet de former le personnel selon les besoins particuliers des milieux et de diminuer par le fait même le taux de roulement. Il y a des organisations, comme les services correctionnels canadiens, qui ont récemment décidé de travailler avec différents groupes de représentants pour offrir un nouveau programme à l'intérieur duquel un premier bloc de semaines est prévu pour la formation et un deuxième bloc pour mettre en place les acquis des stages. Cette démarche fait en sorte que des décisions seront prises quant au contenu des stages, des changements ou des améliorations à apporter. Et même que l'idéal, selon la directrice du Collège de formation, serait de mettre en place une période de probation d'environ un an avant d'offrir le programme de formation et de stage.
- Le développement du partenariat entre différents milieux permet, selon l'expérience de plusieurs milieux, d'avoir des échanges qui favorisent le transfert de connaissances tant au niveau du savoir que du savoir-faire. Pour être efficace dans un tel contexte de collaboration, il faut évidemment faire abstraction de la hiérarchie dans les rôles et la position politique des organisations. Cela est une nouvelle orientation de travail dans le domaine de la formation pour les services correctionnels canadiens qui ont depuis peu décidé de partager leur expertise avec les services correctionnels provinciaux, tout en développant une collaboration avec certains cégeps en région.

---

## 4.3 Conclusion

**Peut-on dégager un ou des modèles originaux de négociation ou de gestion de la formation continue, pouvant s'avérer pertinents pour d'autres secteurs d'activité? Si oui lesquels?**

Comme cette question peut très bien englober toutes les informations pertinentes de ce chapitre, il nous apparaît plausible d'y répondre avec le plus d'humilité et de justesse possible, de façon à susciter certaines réflexions ou actions proactives.

Le fait que ce projet de recherche se veut avant tout exploratoire et qu'il aborde un sujet de recherche encore très peu connu des spécialistes, il apparaît prématuré d'oser prétendre détenir un ou des modèles de négociation à la suite de cette étude. Par contre, il est important de considérer le fait que les différentes organisations rencontrées dans le cadre de ce projet ont pour la plupart orienté leurs

discussions et leurs négociations selon la méthode « traditionnelle ». Plusieurs affirment être plus ou moins satisfaites du type de relations qu'entretiennent leurs parties (patronales et syndicales) quant à l'implantation de modalités relatives à la formation continue et à l'évolution de celle-ci. Dans un tel contexte relationnel, où les préoccupations des organisations semblent différer quant à la formation (voir les tableaux 43 et 44, chapitre 3), il devient très difficile d'obtenir une pleine collaboration des deux parties, la dynamique des échanges étant plus de nature conflictuelle.

Donc, considérant comme embryonnaire la réalité actuelle de la formation continue dans le secteur de la sécurité et de la protection au Québec, le véritable enjeu de négociation devrait porter sur la création d'un climat de confiance suffisamment solide pour amener les parties à œuvrer ensemble dans l'identification de solutions dites « gagnant-gagnant ». Ainsi, une des pratiques gagnantes proposée pourrait consister à délaisser le modèle de discussions conflictuelles pour aborder le thème de la formation continue selon les principes de la discussion raisonnée tels que décrits au chapitre 1 (point 1.6.3 - Méthode de négociation - La méthode raisonnée).

De plus, une attention particulière devrait être portée aux différents facteurs de succès et d'insuccès et aux meilleures pratiques énumérés précédemment. Ces éléments, qu'ils soient positifs ou négatifs, peuvent tout aussi bien servir de cadre de référence ou de repères pour orienter les milieux vers de meilleures ententes concernant la formation. Il est important de préciser que ces facteurs, ou expériences vécues, peuvent éventuellement, selon les particularités et les besoins de chacune des organisations, contribuer au développement de modèles originaux et adaptés de négociation en ce qui a trait à la formation.



## Références

- Barbash, J. (1984). *The Elements of Industrial Relations*. Madison: University of Wisconsin.
- Bayley, D.H., & Shearing, C. (2001). *The new structure of policing: Description, conceptualization, and research agenda*. Washington : NIJ.
- Bergeron, J.G., & Bourque, R. (1998). La formation et la pratique de la négociation collective raisonnée au Québec : Esquisse d'un bilan. Dans Deschênes, P., Bergeron, J.G., Bourque, R., & Briand, A. *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches* (69-99). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Bernier, C. (2002). Syndicats et formation professionnelle au Québec; Entre stratégies globales et actions locales. Dans Bernier, C., Jobert, A., Rainbird, H., & Saglio, J. *Formation, relations professionnelles et syndicalisme à l'heure de la société-monde* (90-106). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Bernier, C., Bilodeau, M., & Grenier, J. (1996). Les comités paritaires de formation professionnelle au Québec : Vers une plus grande coopération dans les relations de travail? *Relation Industrielle/Industrial Relation*, 51(4).
- Blouin, R., & Morin, F. (1994). *Droit à l'arbitrage de grief* (4e éd.). Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- Boivin, J. (1987). Les relations industrielles : Une pratique et une discipline. *Relations Industrielles*, 42(1).
- Boivin, J. (1996). La dynamique du conflit et de la coopération en relations industrielles, *Compte rendu du 51<sup>e</sup> Congrès des relations industrielles* (pp. 1-17). Québec.
- Boivin, J. (1998). La négociation raisonnée : Élément d'une stratégie de changement dans les relations industrielles de l'entreprise. Dans Deschênes, P., Bergeron, J.G., Bourque, R., & Briand, A. *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches* (pp.15-39). Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Boulianne, N., Girard, M., & Saint-Laurent, R. (2002). *Bilan des relations de travail au Québec en 2001*. Ministère du travail, Direction de la recherche et de l'évaluation.
- Bourque, R., (1996a). Négociation raisonnée et démocratie syndicale. *Compte rendu du Colloque Gérard-Picard V* (pp.1-23).
- Bourque, R. (1996b). Les nouvelles tendances de la négociation collective en Amérique du Nord. Dans Murray, G., Morin, M.L., & Da Costa, I. *L'état des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche* (329-350). Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval et Paris : Octares.
- Bratton, J. (2001). Why workers are reluctant learners : The case of the canadian pulp and paper industry. *Journal of Workplace Learning*, 13(7-8), 333-343.
- Campeau, G. (2001). La loi du 1 % et le droit à la formation professionnelle des travailleurs en entreprise. *Le droit de la formation professionnelle: un droit théorique?* Actes de la 11e Journée de droit social et du travail, (pp. 113-134). Montréal : Centre Juris UQAM.
- Charest, J. (2003). *La convention collective au Québec*. Boucherville : Gaëtan Morin.
- Cliche, G. (2001). *L'évolution de la négociation raisonnée dans le monde du travail; les 20 dernières années de relations patronales-syndicales entre l'Alcan et la FSSA*. Mémoire de maîtrise inédit, Université Laval.

Code du travail du Québec, L.R.Q. (2005).

Corbo, C. (1997). *Vers un système intégré de formation policière : rapport de la mission d'évaluation et de consolidation de la formation continue et du perfectionnement professionnel des policiers et policières du Québec*, avec la collaboration de Robert Laplante et Michel Patenaude, Montréal, 342 p.

Cutcher-Gershenfeld, J.E. (1994). Bargaining over how to bargain in labor-management negotiations. *Negotiation Journal*, 10(4), 323-335.

Dearden, L., Machin, S., Reed, H., & Wilkinson, D. (1997). *Labour turnover and work-related training*. Institute for fiscal studies report, May.

Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail* (4<sup>e</sup> éd). Québec : Presses de l'Université Laval.

Doray, P., & Maroy, C. (2001). *La construction sociale des relations entre éducation et économie : Les cas des formations en alternance en Wallonie et au Québec*. Bruxelles : De Boeck.

Dunlop, J. T. (1993). *The future of Labor-Management Relations in the United States*. National Planning Association, Washington, D.C.

Fisher, R., Ury, W. et Patton, B. (1991). *Comment réussir une négociation* ( 2<sup>e</sup> éd). Paris : Éditions du Seuil.

Forst, B. (2000). *The Privatization and Civilianization of Policing*, Criminal Justice 2000, National Institute of Justice, Washington, D.C

Guiot, J.M. (1980). *Organisations sociales et comportements*. Montréal : Éditions Hommes et Techniques.

Gunderson, M., & Ponak, A. (1995). *Union-Management Relations in Canada* (3<sup>e</sup> éd). Ontario: Addison-Wesley Publishers Limited.

Hébert, G. (1992) *Traité de négociation collective*. Boucherville : Gaétan Morin.

Hébert, G. (2003). *La convention collective au Québec*. Boucherville : Gaétan Morin.

Heckscher, C.C. (1994). Les principes de la négociation raisonnée. *Compte rendu du Congrès 1994 de l'Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec* (pp. 111-118).

Katz, H. C., & Kochan, T. A. (2000). *An Introduction to Collective Bargaining & Industrial Relations* (2<sup>e</sup> éd). Boston, McGraw-Hill Higher Education.

Kennedy, S., Drago, R., Sloan, J., & Wooden, M. (1994). The effect of trade unions on provision of training: Australian evidence. *British Journal of Industrial Relation*, 32, 565-580.

Keeney, R.L., & Raiffa, H. (1993). *Decisions with multiple objectives : preferences and value tradeoffs*. Angleterre: Cambridge University Press.

Kochan, T. A. (1993, August ). Toward a Mutual Gains Paradigm for Labor-Management Relations. *Labor Law Journal*, 454-464.

Laflamme, R. (2002). *La formation en entreprise: Nécessité ou contrainte* (2e éd). Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

Lapointe, P.A. (1998). Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition. *Sociologie et Sociétés*, 30(2), 189-212.

- Lapointe, P.A. & Bélanger, P. R. (1996). La modernisation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises. Dans Murray, G., Morin, M.L., & Da Costa, I. *L'état des relations professionnelles, traditions et perspectives de recherche* (284-310). Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval et Paris : Octares.
- Lenoir, L., & Marais, J.L. (1999). *Syndicalisme et formation*. Paris : Harmattan.
- Ministère de la Sécurité publique. (2003). *La sécurité privée partenaire de la sécurité intérieure*. Québec
- Mintzberg, H. (2000, September/October). Re-viewing the organisation (with Ludo Van der Heyden). *Ivey Business Journal*.
- Morin, F. (1991). *Rapports collectifs du travail* (2<sup>e</sup>éd). Montréal : Les Éditions Thémis.
- Pelfrey, W.V., Jr. (1998). Precipitating factors of paradigmatic shift in policing : The origin of the community policing era. *Community Policing: Contemporary Readings*. Illinois: Waveland Press.
- Pricewaterhouse Cooper. (2002). *Analyse stratégique des ressources humaines des services de police publics au Canada*. Étude réalisée pour le compte de l'Association canadienne des chefs de police et l'Association canadienne des policiers et policières.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales* (2<sup>e</sup>éd). Paris : Dunod.
- Sawchuk, P.H. (2001). Trade union-based workplace learning: A case study in workplace reorganization and worker knowledge production. *Journal of Workplace Learning*, 13(7-8), 344-351.
- Semler, R. (1993). *À contre-courant*. Paris : Dunod.
- Service correctionnel Canada. [[http://www.csc-scc.gc.ca/text/carinf/correctional\\_f.shtml](http://www.csc-scc.gc.ca/text/carinf/correctional_f.shtml)] (Consultée le 21/08/06).
- Sexton, J. (2001). *Initiation à la négociation collective*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.
- Société québécoise de développement de la main d'œuvre (SQDM). (1998). *Diagnostic sectoriel de main d'œuvre de l'industrie de la sécurité privée au Québec*. Étude réalisée en collaboration avec Développement des ressources humaines Canada et le ministère de la sécurité publique.
- UCCO-SACC, CSN. (2003, Août). *Vers un projet pénitentiaire L'évolution du système carcéral canadien et la transformation du rôle des agents correctionnels (1950 – 2002)*.
- Ury, W. (1993). *Comment négocier avec les gens difficiles*. Paris : Éditions du Seuil.
- Walton, R. E., & Mckersie, R. B. (1991). *A behavioral theory of labor negotiations : An analysis of a social interaction system* (2<sup>e</sup> éd). Ithica: ILR Press,
- Walton, R. E., Cutcher-Gershenfeld, J. E., & Mckersie, R. B. (1994). *Strategic negotiation: A theory of change in labor-management relations*. Boston : Harvard Business School Press,
- Weiss, D.S. (1999). *Franchir le mur des conflits : La négociation basée sur les intérêts des syndicats et des entreprises*. Sainte Foy : Les Presses de l'Université Laval.
- Wells, J. C. (1996, August). Conflictive partnership : A strategy for real world labor-management cooperation. *Labor Law Journal*, 484-492.
- Wood, D. W. (1964). État actuel de la collaboration patronale-ouvrière au Canada. *Compte rendu du Colloque national sur les relations patronales-ouvrières*. Ottawa.
- Zhao, J., Thurman, Q., & He, H. (1999). Sources of job satisfaction among police officers: A test of demographic and work environment models. *Justice Quarterly*, 16(1), 153-173.

---

## CONVENTIONS COLLECTIVES CONSULTÉES

---

### Conventions collectives : policiers

Entre la Ville de Blainville et l'Association des policiers de Blainville inc., 2001-2003.

Entre la Ville de Boisbriand et la Fraternité des policiers et policières de Boisbriand inc., 2003.

Entre la Ville de Bromont et la Fraternité des policiers de Bromont inc., 2000-2003.

Entre la Ville de Carignan et la Fraternité des policiers et policières de Carignan, 2002.

Entre la Ville de Chambly et la Fraternité des policiers de Chambly, jusqu'au 31 décembre 2002.

Entre la Ville de Charlesbourg et la Fraternité des policiers de la Ville de Charlesbourg, 1998-2002.

Entre la Ville de Châteauguay et la Fraternité des policiers de Châteauguay inc., 2000-2002.

Entre la Fraternité des policiers et des policières de la Régionale de Deux-Montagnes inc. et la Ville de Deux-Montagnes, 2002-2005.

Entre la Ville de East Angus et la Fraternité des policiers de East Angus, 1997-2001.

Entre la Ville de Gatineau et la Fraternité des policiers et policières de Gatineau inc., 2002-2006.

Entre le Gouvernement du Québec et l'Association des policiers provinciaux du Québec, 1998-2002.

Entre la Régie intermunicipale de la Haute-Saint-Charles et l'Association des policiers de la Haute-Saint-Charles inc., décembre 1998.

Entre l'Administration régional Kativik et l'Association des policiers du Kativik, 1999.

Entre la Ville de La Prairie et la Fraternité des policiers de La Prairie inc., 1997-2002.

Entre la Ville de L'Assomption et la Fraternité des policiers de la Ville de L'Assomption, 1997-2002.

Entre la Ville de Laval et la Fraternité des policiers de Laval inc., 2000-2003.

Entre la Ville de Lévis et la Fraternité des policiers de Lévis inc., 2006.

Entre la Ville de Longueuil et la Fraternité des policiers et policières de Longueuil inc., 2006.

Entre la Fraternité des policiers de Lorraine inc. et la Ville de Lorraine, 2000-2003.

Entre la Ville de Mascouche et la Fraternité des policiers et policières de Mascouche inc., 2003-2005.

Entre la Régie de police de Memphrémagog et l'Association des policiers et policières de Memphrémagog inc., 2003.

Entre la Ville de Mirabel et la Fraternité des policiers de Mirabel, 1996-1998.

Entre la Ville de Montréal et la Fraternité des policiers et des policières de Montréal, 2002-2006.

Entre la Fraternité des policiers de Ville de Mont-Tremblant et la Ville de Mont-Tremblant, 2002-2005.



Entre la MRC des Collines-de-l'Outaouais et la Fraternité des policiers et policières de la MRC des Collines-de-l'Outaouais, 1999-2002.

Entre la Ville de Québec et le Syndicat professionnel de la police municipale de Québec, 2001.

Entre la Ville de Repentigny et la Fraternité des policiers de Repentigny, 1996-1997.

Entre la Régie intermunicipale de police de la Rivière-du-Nord et la Fraternité des policiers de la Rivière-du-Nord, 2000-2001.

Entre la Ville de Rosemère et la Fraternité des policiers de Rosemère inc., 2000-2002.

Entre la Régie intermunicipale de police de Roussillon et la Fraternité des policiers de Candiac inc., la Fraternité des policiers de Sainte-Catherine inc. et la Fraternité des policiers de Saint-Constant inc., 1999-2001.

Entre la Ville de Saint-Basile-le-Grand et la Fraternité des policiers de Saint-Basile-le-Grand inc., 1995-2000.

Entre la Fraternité des policiers et policières de Joliette inc. et la Fraternité des policiers de Notre-Dame-des-Prairies et Saint-Charles-Borromée et la Régie intermunicipale de police de la région de Joliette, 1998-2002.

Entre la Ville de Saint-Eustache et la Fraternité des policiers de la Ville de Saint-Eustache, 2001-2005.

Entre la Ville de Saint-Georges et l'Association des policiers de Ville de Saint-Georges inc., 1998-2002.

Entre la Ville de Saint-Georges et l'Association des policiers de Ville de Saint-Georges inc., 2003-2006.

Entre la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu et la Fraternité des policiers du Haut-Richelieu inc., 2002-2005.

Entre l'Association des policiers de Saint-Jérôme métropolitain inc. et la Régie intermunicipale de police de Saint-Jérôme métropolitain, 2000-2003.

Entre la Ville de Sainte-Adèle et la Fraternité des policiers et des policières de Sainte-Adèle inc., 2002-2003.

Entre la Ville de Sainte-Julie et la Fraternité des policiers de Saint-Julie, 1999-2002.

Entre la Ville de Sainte-Thérèse et la Fraternité des policiers de la Ville de Sainte-Thérèse inc., 2003.

Entre la Régie intermunicipale de police de la région de Sherbrooke et l'Association des policières et des policiers de la région de Sherbrooke, 1998-2002.

Entre la Fraternité des policiers de la Ville de Terrebonne inc. et la Ville de Terrebonne, 2003-2006.

Entre la Ville de Val-Bélair et la Fraternité des policiers de Val-Bélair, 1997-2002.

Entre la Fraternité des policiers de Varennes inc. et la Ville de Varennes, 2002.

---

### **Conventions collectives : policiers-pompiers**

Entre la Ville de Granby et la Fraternité des policiers-pompiers de Granby, 2001-2002.

Entre la Ville de Rivière-du-Loup et la Fraternité des policiers-pompiers de Rivière-du-Loup inc., 2001-2004.

Entre la Ville de Saint-Marie Beauce-Nord et l'Association des policiers-pompiers de Sainte-Marie Beauce-Nord, 2002-2005.

Entre la Ville de Sillery et le Syndicat professionnel des policiers-pompiers de Sillery inc., 2001.

Entre la Ville de Thetford-Mines et l'Association des policiers-pompiers de Thetford-Mines, 2001-2004.

Entre l'Association des policiers-pompiers de la Ville de Trois-Rivières inc. et la Ville de Trois-Rivières, 2001.

---

---

### **Conventions collectives : pompiers**

Entre la Ville de Baie-Comeau et le Syndicat des pompières et pompiers du Québec, section locale Baie-Comeau, 2001-2004.

Entre la Ville de Boisbriand et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale Boisbriand, 2003-2005.

Entre la Ville de Cap-Santé et l'Association des pompiers de Cap-Santé, section locale de Cap-Santé, le Syndicat des pompiers du Québec, 2003-2007.

Entre la Ville de Châteauguay et le Syndicat des pompiers et pompières du Québec, section locale Châteauguay, 2002-2004.

Entre la Ville de Gaspé et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale Gaspé (temps partiel), 1999-2002.

Entre la Ville de Gatineau et l'Association des pompiers et pompières de Gatineau, 2002-2007.

Entre la Ville de Joliette et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale Joliette, 1998-2002.

Entre la Ville de Laval et l'Association des pompiers de Laval, 2001-2004.

Entre la Ville de Lévis et le Syndicat des pompiers et pompières du Québec, section locale Lévis, 2006.

Entre la Ville de Longueuil et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale de Longueuil, 2007.

Entre la Ville de Montréal et l'Association des pompiers de Montréal inc., 2006.

Entre la Ville de Montréal-Ouest et l'Association des pompiers de Montréal-Ouest, 1999-2001.

Entre la Municipalité de Mont-Saint-Hilaire et le Syndicat des pompiers et pompières du Québec, section locale Mont-Saint-Hilaire, 2000-2003.

Entre la Ville de Mont-Saint-Hilaire et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale Mont-Saint-Hilaire (temps partiel), 2000-2003.

Entre la Ville de Nicolet et le Syndicat des pompiers de Nicolet, 2004-2006.

Entre la Ville de Québec et le Syndicat des pompiers professionnels de Québec, 1997-2002.

Entre la Ville de Repentigny et le Syndicat des pompiers et pompières du Québec, section locale Repentigny, 2001-2002.

Entre la Ville de Rimouski et le Syndicat des pompiers et pompières du Québec, section locale Rimouski (temps partiel), 1999-2001.

Entre la Ville de Rimouski et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale Rimouski, 2001.

Entre la Ville de Rouyn-Noranda et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale Rouyn-Noranda (temps partiel), 2002.

Entre la Municipalité de Saint-Augustin-de-Desmaures et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale, Saint-Augustin-de-Desmaures, 2000-2003.

Entre la Municipalité de Saint-Constant et le Syndicat des pompiers et pompières du Québec, section locale Saint-Constant, 2001-2003.

Entre la Ville de Saint-Eustache et le Syndicat des pompiers et des pompières du Québec, section Saint-Eustache, 2001-2005.

Entre la Ville de Saint-Félicien et le Syndicat des pompiers et pompières du Québec, section locale Saint-Félicien, 2003-2005.

Entre la Ville de Saint-Georges et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale Saint-Georges, 2002-2005.

Entre la Ville de Saint-Hyacinthe et le Syndicat des pompiers et pompières du Québec, section locale Saint-Hyacinthe, 2002-2006.

Entre la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale Saint-Jean-sur-Richelieu, 1998-2001.

Entre la Ville de Saint-Jérôme et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale Saint-Jérôme, 2003-2008.

Entre la Ville de Saint-Nicéphore et le Syndicat régional des pompiers volontaires du Centre du Québec – CSN, 2003-2005.

Entre la Ville de Sainte-Agathe-des-Monts et le Syndicat des pompiers et pompières du Québec, section locale Sainte-Agathe-des-Monts, 2004-2007.

Entre la Ville de Sainte-Foy et le Syndicat des pompiers de la Ville de Sainte-Foy, 2002.

Entre la Ville de Sainte-Thérèse et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale Sainte-Thérèse, 2002-2006.

Entre la Ville de Sherbrooke et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale de Sherbrooke, 1997-2001.

Entre la Ville de Sorel et le Syndicat des pompiers du Québec, section locale Sorel. (temps partiel), 1998-2001.

Entre la Ville de Sorel-Tracy et le Syndicat des pompiers du Québec (section locale Sorel), 2001-2004.

Entre la Ville de Sorel-Tracy et le Syndicat des pompiers et pompières du Québec, section locale Sorel-Tracy (temps partiel), 2005-2006.

Entre la Ville de Thetford-Mines et le Syndicat des pompiers et pompières du Québec, section locale Thetford-Mines, 2003-2005.

Entre la Ville de Val-d'Or et le Syndicat des pompiers et pompières du Québec, section locale de Val-d'Or (pompiers réguliers et temporaires), 2002-2006.

Entre la Ville de Salaberry-de-Valleyfield et le Syndicat des pompiers & pompières du Québec, section locale Salaberry-de-Valleyfield, 2003-2007.

Entre la Ville de Victoriaville et l'Association des pompiers de la Ville de Victoriaville, 2001-2004.

---

---

## Autres conventions collectives

Entre la Ville de Blainville et les travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501, 2003.

Entre la Ville de Rosemère et l'Association des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501, 2003-2007.

Entre la Ville de Sainte-Adèle et l'Association des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501, 2003-2005.

Entre la Ville de Sainte-Anne-de-Beaupré et le Regroupement des travailleurs (euses) du Québec, 2003.

Entre le Conseil du Trésor du Canada et le Syndicat des agents correctionnels du Canada, 2001.

Entre le Conseil du Trésor et le Syndicat des agents correctionnels du Canada (CSN), 2002.

Entre le Ministère de la Sécurité publique et le Syndicat des agentes de la paix en services correctionnels du Québec, 2001.

Entre la Société des casinos du Québec Inc. et le Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 3959 (unité Sécurité), 1999-2004.

Entre Sécur (Division guichets automatiques) et le Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 3901, 1998.

Entre le Syndicat des agents de sécurité du Québec, local 2 et Sécurité ultra, 1997-2002.

Entre l'Union des agents de sécurité du Québec, métallurgistes unis d'Amérique, local 8922 – (FTQ) et le A.S.I.E.Q. inc. et le Conseil des agences de sécurité et d'investigation du Québec, 2002-2007.

Entre Cagéro sécurité inc. et le Syndicat des employés(es)municipaux de la Ville de Hull inc. (CSN), section Sécurité et stationnement, 2002-2004.

Entre Garda gestion de stationnements inc. et l'Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries, local 1999 (teamsters).

Entre Services d'enquête – Bureau d'assurance du Canada et la Fraternité des enquêteurs A.P.C., 2002-2005.

Entre Hydro-Québec et la Fraternité des constables spéciaux d'Hydro-Québec, 1995-1998.

Entre la Société de transport de Montréal et la Fraternité des constables et agents de la paix de la S.T.M., 2004-2008.

---

---

## Décret

Agents de sécurité (R.R.Q., 1981, c. D-2, r.1); Comité paritaire des agents de sécurité (Security Guards Parity Committee), *La Gazette officielle du Québec*, en vigueur depuis le 30 décembre 1998, 40 p.



**École nationale  
de police**

**Québec** 

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