



**L'APPRENTISSAGE LIÉ AU TRAVAIL
ET MENÉ PAR LES SYNDICATS :**

PROFILS DE PRATIQUES EFFICACES

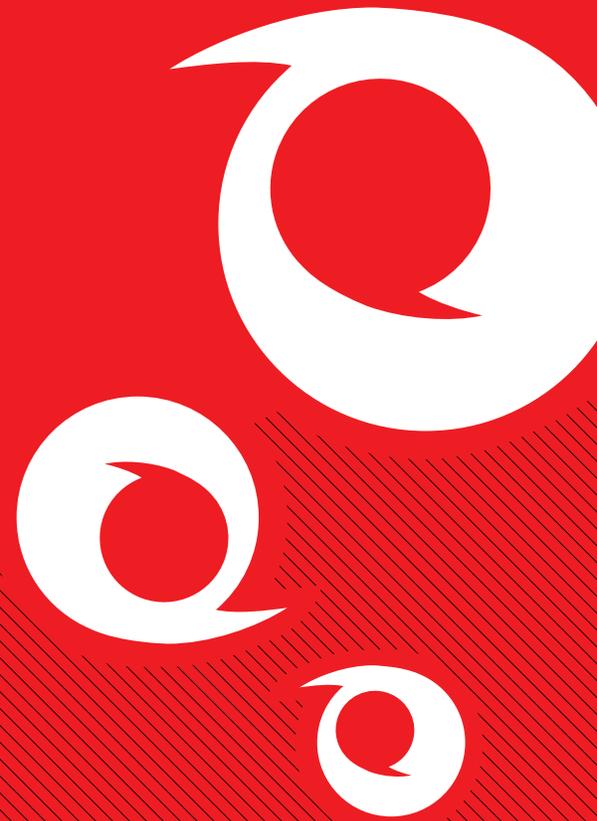


TABLE DES MATIÈRES

3 RÉSUMÉ

4 INTRODUCTION

- 6 QU'ENTEND-ON PAR PRATIQUES EFFICACES ?
- 6 VISION ET APPROCHE SYNDICALES

8 L'APPRENTISSAGE LIÉ AU TRAVAIL ET MENÉ PAR LES SYNDICATS, SUR LE TERRAIN : ÉTUDES DE CAS

- 8 PRINCIPAUX THÈMES
- 9 QUELQUES MOTS SUR LES ÉTUDES DE CAS
 - 11 Profils des programmes négociés dans le cadre de conventions collectives
 - 11 Profils des programmes bénéficiant de financement gouvernemental
 - 12 Profils des programmes bénéficiant d'autres modes de financement
 - 12 Profils des programmes en dehors du Canada

13 ÉTUDES DE CAS

- 13 PROGRAMME D'APPRENTISSAGE MIXTE (PAM) DE L'AFPC
- 17 CCQ : PROGRAMMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE POUR LES TRAVAILLEURS DE LA CONSTRUCTION
- 21 STTP : PROGRAMME DE FORMATION EN APPRENTISSAGE POUR LES TRAVAILLEURS DES POSTES
- 25 LE CLIFFORD EVANS TRAINING CENTRE

Le présent rapport a été financé par le Centre pour les compétences en milieu du travail. Le Centre est codirigé par le Congrès du travail du Canada et Manufacturiers et Exportateurs du Canada.

Décembre 2011

Le rapport a été préparé par Allan Bailey et Lynette Gillis, Ph. D., CTD, Centre for Learning Impact, en partenariat avec la Société canadienne pour la formation et le perfectionnement.

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles du Conseil canadien sur l'apprentissage, le Centre pour les compétences en milieu du travail ou du gouvernement du Canada.

Le Centre pour les compétences en milieu du travail est une organisation nationale indépendante qui réunit les employeurs, les syndicats et d'autres groupes intéressés par le développement des compétences en milieu du travail afin de promouvoir des pratiques efficaces d'apprentissage en milieu de travail.

Cette publication est affichée sur le site Web du Centre pour les compétences en milieu du travail à www.compencestravail.ca. Pour de plus amples renseignements sur cette publication, veuillez communiquer avec nous à info@workplaceskills.ca.

©2011 Centre pour les compétences en milieu du travail.

Tous droits réservés. Cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie, avec la permission écrite du Centre pour les compétences en milieu du travail.

Ce matériel ne doit être utilisé qu'à des fins non commerciales.

This report is also available in English on the following website : www.workplaceskills.ca.



RÉSUMÉ

L'APPRENTISSAGE LIÉ AU TRAVAIL GÉRÉ PAR LES SYNDICATS : PROFILS DE PRATIQUES EFFICACES
ÉTUDE DE QUELLES FAÇONS LES PROGRAMMES MENÉS PAR LES SYNDICATS SONT MIS EN ŒUVRE. LE
RAPPORT S'APPUIE SUR 20 EXEMPLES DE PRATIQUES PARTICULIÈRES MENÉES PAR LES SYNDICATS DANS
LE DOMAINE DE L'APPRENTISSAGE LIÉ AU TRAVAIL, ET QUI SE SONT AVÉRÉES EFFICACES.

Le rapport présente des exemples clairs et réels de pratiques et d'approches capables d'aider les syndicats et les employeurs à améliorer leurs capacités sociales et organisationnelles grâce au perfectionnement des employés. Les 20 profils illustrent bien l'ampleur et la profondeur de l'expertise et de l'innovation des syndicats dans le domaine de l'éducation et de la formation en milieu de travail. Des dizaines d'efforts consacrés à la formation, à l'éducation et à l'apprentissage permanent ont généré une expérience très riche vers laquelle d'autres peuvent se tourner pour y puiser inspiration et conseils.

Les programmes efficaces menés par les syndicats ciblent les besoins des travailleurs, s'efforcent de tenir compte de leurs aspirations et valorisent leur bagage d'expériences et de connaissances. Les programmes dans lesquels les syndicats sont pleinement impliqués sont essentiels pour créer une communauté d'apprentissage dans laquelle les participants se sentent en sécurité et soutenus.

Les syndicats soutiennent les programmes d'éducation en milieu de travail qui :

- permettent aux travailleurs d'avoir plus de contrôle sur leur vie et leur travail;
- tirent profit de ce que les travailleurs connaissent déjà;
- tiennent compte des besoins de la personne dans son intégralité, ce qui enrichit la vie des apprenants en leur qualité de personnes, de travailleurs, de membres syndicaux, de membres d'une famille et de citoyens;
- ouvrent la porte à des études et une formation ultérieures;
- tiennent compte des divers styles d'apprentissage et besoins des travailleurs adultes, ainsi que du sexe, de la race, de l'appartenance ethnique et de la culture des participants;
- impliquent les travailleurs dans l'établissement de leurs propres buts d'apprentissage et dans la prise de décisions qui influenceront la conception, le contenu et la planification du programme;
- sont volontaires;
- sont ouverts à tous;
- sont gratuits, accessibles et offerts dans des lieux et en des temps appropriés;
- prévoient du temps rémunéré pour apprendre pendant les heures de travail;
- prévoient du personnel supplémentaire pour que les collègues ne fassent pas les frais d'un surplus de travail indu quand d'autres travailleurs participent au programme; et
- protègent la confidentialité des participants.

L'expérience a montré que la formation en milieu de travail est fructueuse quand :

- le syndicat et la direction sont considérés comme des partenaires égaux pour prendre les décisions;
- l'implication du syndicat est évidente aux yeux des apprenants;
- il existe un comité patronal syndical conjoint, dirigé par des coprésidents, et le coprésident syndical est directement et activement impliqué;
- le comité conjoint supervise tous les aspects de la planification, de la prestation du programme et de la procédure d'évaluation; et
- le mandat du comité conjoint fait l'objet d'un consensus et tient compte des principes de l'éducation des adultes axés sur le travailleur.

INTRODUCTION

EN CES TEMPS D'INCERTITUDE ÉCONOMIQUE TANT AU CANADA QU'À L'ÉTRANGER, LES RÉCENTES VAGUES DE LICENCIEMENTS ET L'INSÉCURITÉ FINANCIÈRE CONSTITUENT UNE ENTRAVE CROISSANTE À L'ÉDUCATION ET À LA FORMATION. L'APPRENTISSAGE LIÉ AU TRAVAIL, TOUTEFOIS, EST CRUCIAL POUR GARANTIR QUE LES ENTREPRISES CANADIENNES DEMEURENT CONCURRENTIELLES PAR RAPPORT AUX AUTRES PAYS ET PERMETTENT À DES MILLIONS DE PERSONNES D'EXPRIMER LEUR PLEIN POTENTIEL.

De nombreuses organisations, parmi lesquelles le Conference Board du Canada, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC) et le Congrès du travail du Canada (CTC) se sont déclarées très préoccupées par l'absence, au Canada, d'une stratégie sérieuse entourant l'éducation des adultes. Le système de formation et d'apprentissage permanent en milieu de travail est en effet fragmenté, incomplet, bien peu financé et, globalement, inadéquat.¹

Dans son rapport de 2009 sur l'état de l'apprentissage chez les adultes, le Conseil canadien sur l'apprentissage (CCA) notait :

Sept années se sont écoulées depuis que l'OCDE a formulé des recommandations pour améliorer le secteur de l'apprentissage chez les adultes au Canada. Avons-nous fait suffisamment de progrès pour doter les adultes canadiens de la scolarité et des compétences dont ils ont besoin pour répondre aux exigences de demain ?

Il y a encore largement place à l'amélioration... Le Canada accuse un retard important par rapport aux autres pays de l'OCDE, tant au chapitre des possibilités d'apprentissage offertes que de la mise en œuvre de celles-ci.²

D'autre part, dans un article rédigé avec l'aide du Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail du CCA, les MEC ont appelé à une stratégie cohérente, complète et efficace et ont tiré la sonnette d'alarme quant à la compétitivité du Canada sur la scène internationale, qui « perd du terrain depuis près de dix ans – passant de la sixième place en 1998 à la 16e en 2006 – en grande partie parce que nous n'avons pas fait suffisamment pour mettre à niveau les compétences de nos travailleurs adultes. » Citant des rapports de l'OCDE, l'organisme fait le constat suivant :

En comparant le taux de participation des employés impliqués dans une formation au Canada à celui de ses voisins du sud, l'OCDE relève que notre rendement ne représente que la moitié de celui des États-Unis. Les entreprises américaines possèdent aussi un avantage dans le domaine des dépenses par travailleur en matière de formation, investissant 1 135 \$ par employé par rapport à 834 \$ seulement pour les entreprises canadiennes. L'investissement moyen dans la formation représente 1,57 % de la masse salariale au Canada, par rapport à 2,34 % aux États-Unis. Nous pouvons, et nous devons faire mieux. Si nous voulons occuper les devants de la scène internationale, nous n'avons d'ailleurs pas d'autre choix.³

La formation en milieu de travail concerne principalement les travailleurs plus qualifiés. Le niveau d'alphabétisation et de numératie peut être amélioré, mais les possibilités de formation n'existent pas en nombre suffisant. Le président du CTC Ken Georgetti remarque à cet effet que :

Dans le secteur privé, moins d'un travailleur sur 10 sans qualification postsecondaire a accès, dans son milieu de travail, à une formation structurée liée au travail. Quatre adultes canadiens sur 10 ont un niveau d'alphabétisation et de numératie très limité. De nombreux immigrants récents se retrouvent tributaires d'emplois peu rémunérés et ne peuvent avoir accès à des programmes qui leur permettraient de voir leur bagage d'études et de compétences reconnu et, au besoin, mis à niveau.

1 Voir, par exemple : Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Thematic Review on Adult Learning, Canada—Background Report* (Paris : 2002).
2 Conseil canadien sur l'apprentissage, *Securing Prosperity through Canada's Human Infrastructure : The State of Adult Learning and Workplace Training in Canada* (2009) (Assurer la prospérité grâce à l'infrastructure humaine canadienne : L'état de l'apprentissage chez les adultes et de la formation en milieu de travail au Canada). Peut être consulté à l'adresse http://www.ccl-cca.ca/pdfs/SOLR/2009/Adult-Work-Report_EN.pdf.
3 « Workplace Learning : Gaining the Competitive Edge » (L'Apprentissage en milieu de travail : acquérir l'avantage concurrentiel) p. B. 20/20 : *Canada's Industry Association Magazine* (2007). Peut être consulté à l'adresse http://www.cme-mec.ca/_uploads/_media/g78m2guq.pdf

INTRODUCTION

Cela représente une perte importante – un véritable gâchis – de potentiel humain et de productivité.⁴

Dans le secteur sans but lucratif lui-même, il existe davantage de pressions exercées sur les travailleurs pour compenser le manque de possibilités d'apprentissage. Ainsi, avant la récession de 2008, près d'un employeur sur cinq dans ce secteur estimait que son organisation avait du mal à atteindre ses objectifs parce que ses employés ne disposaient pas des compétences suffisantes. Trente-six pour cent des effectifs interrogés ont déclaré quant à eux que la quantité de formation qu'ils recevaient était insuffisante pour faire face aux exigences de leur emploi. En outre, environ 50 % des employés du secteur sans but lucratif ont déclaré que le niveau de compétence requis pour exercer leur emploi s'était accru depuis leur entrée en fonction.⁵

Pour que l'éducation et la formation s'avèrent efficaces, il est important de tenir compte des besoins des apprenants adultes, et ce de différentes manières : à quel moment il est prévu de dispenser les programmes, la considération accordée aux responsabilités familiales, la façon de réagir au manque de titres de compétences officiels. Il est également important de respecter le rythme d'apprentissage de chacun et d'accorder de la valeur à l'apprentissage informel découlant de l'expérience. L'étude actuelle tient compte des valeurs avancées par ces apprenants et offre un aperçu de ce qui devient possible lorsqu'on accorde du soutien aux apprenants adultes.

Le temps et les coûts constituent les obstacles les plus fréquents à l'éducation et à la formation.⁶ Les travailleurs de quarts, les travailleurs obligés d'exercer plus d'un emploi pour parvenir à gagner leur vie et ceux qui ont des responsabilités familiales n'ont en général pas accès à des programmes dans leur communauté. Il arrive trop souvent que la formation et l'éducation ne permettent pas aux travailleurs d'en profiter pleinement, voire d'y participer.

Quand l'apprentissage n'est pas prévu au et pendant les heures de travail, la distance et les obligations familiales concurrentes deviennent d'énormes obstacles. Les programmes qui font fi de la langue, des barrières culturelles, des défis que présentent l'alphabétisation et la numératie, tout comme les méthodes d'enseignement qui n'incorporent pas les principes de l'éducation des adultes et des travailleurs, débouchent sur un échec ou des résultats bien décevants.

L'expertise qu'ont développée les syndicats depuis des décennies dans la formation, l'éducation et l'apprentissage permanent, ainsi que les diverses méthodes et pratiques, ont généré des résultats efficaces chez les apprenants et ont fortement contribué à améliorer, globalement, l'accès des travailleurs à l'apprentissage. De nombreux syndicats comptent aujourd'hui parmi les experts pour ce qui est de répondre aux besoins du marché du travail en matière de formation. Toutefois, il est nécessaire d'accroître fortement la collaboration entre gouvernements, employeurs et syndicats, afin d'améliorer la qualité de l'éducation et de la formation liée au travail ainsi que l'accès à celles-ci. Cette collaboration doit notamment reconnaître l'expertise des syndicats en matière d'éducation et de formation, ainsi que leur implication en tant que partenaires à part entière, pour façonner les politiques et programmes en matière de formation sur le marché du travail et d'éducation chez les adultes.

4 Ibidem., p. C.

5 Charity Village Campus *Training in tough times : Tips for cultivating your nonprofit's capacity* (Spring 2009). Peut être consulté à l'adresse <http://charityvillage.com/cv/learn/PDFs/TrainingInToughTimes.pdf>

6 C'est le critère le plus significatif chez les adultes sans diplôme d'études secondaires, selon des données tirées de l'Enquête sur l'éducation et sur la formation des adultes réalisée par Statistique Canada en 2003. Voir Karen Myers et Patrice de Broucker, "Too Many Left Behind : Canada's Adult Education and Training System," (*Les trop nombreux laissés-pour-compte du système d'éducation et de formation des adultes au Canada*), Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2006, p. 30. <http://www.cprn.org/doc.cfm?doc=1479&l=en>

INTRODUCTION

Qu'entend-on par pratiques efficaces ?

Une pratique efficace aboutit à un perfectionnement professionnel et à une productivité accrue d'une part, et à un développement de l'identité et de la participation citoyennes d'autre part. Ancrées dans un contexte social qui intègre une analyse comparative des races, des statuts sociaux et des sexes, les pratiques efficaces menées ou soutenues par les syndicats sont accompagnées de structures, de plans et de politiques pour assurer la viabilité de l'apprentissage lié au travail. Dans ce contexte, l'apprenant est perçu en tant que « personne intégrale » dotée d'un esprit intelligent, d'un corps et d'une âme, qui interagissent et sont reliés au monde qui les entoure. Pour mesurer l'efficacité de ces pratiques, on utilise les mêmes paramètres que ceux qui mesurent la participation démocratique et l'équité.

La recherche s'est intéressée aux pratiques efficaces qui tenaient compte des compétences fonctionnelles et de la pensée critique, ainsi que de la dimension sociale de l'apprentissage du point de vue des travailleurs.

Vision et approche syndicales

Les syndicats sont des intervenants et des spécialistes de l'accès aux possibilités d'apprentissage comme d'une approche efficace axée sur le travailleur dans le domaine de l'apprentissage. Pour promouvoir l'apprentissage, ils s'appuient sur plus d'un siècle et demi d'action syndicale et sur l'activisme actuel de centaines d'éducateurs syndicaux : formateurs, préparateurs de programmes d'études, concepteurs de cours, organisateurs, etc.

Le mouvement syndical prône un vaste concept d'apprentissage permanent pour aider les travailleurs à assumer les nombreux rôles qu'on attend d'eux au travail, à la maison, au sein de leur syndicat et en tant que citoyens. Des sections locales en milieu de travail jusqu'aux vastes programmes nationaux, les syndicats et leurs membres s'efforcent de faire de la vision de l'apprentissage permanent une réalité, un processus qui ne peut être accompli que par des efforts déterminés et des mesures vigoureuses.

Les syndicats soutiennent les programmes en milieu de travail qui :

- permettent aux travailleurs d'avoir plus de contrôle sur leur vie et leur travail;
- tirent profit de ce que les travailleurs connaissent déjà;
- tiennent compte des besoins de la personne dans son intégralité, ce qui enrichit la vie des apprenants en leur qualité de personnes, de travailleurs, de membres syndicaux, de membres d'une famille et de citoyens;
- ouvrent la porte à des études et une formation ultérieures;
- tiennent compte des divers styles d'apprentissage et besoins des travailleurs adultes;
- tiennent compte du sexe, de la race, de l'appartenance ethnique et de la culture des participants;
- impliquent les travailleurs dans l'établissement de leurs propres buts d'apprentissage et dans la prise de décisions qui influenceront la conception, le contenu et la planification du programme;
- sont volontaires;
- sont ouverts à tous;
- sont gratuits, accessibles et offerts dans des lieux et en des temps appropriés;
- prévoient du temps rémunéré pour apprendre pendant les heures de travail;
- prévoient du personnel supplémentaire pour que les collègues ne fassent pas les frais d'un surplus de travail indu quand d'autres travailleurs participent au programme; et
- protègent la confidentialité des participants.

INTRODUCTION

L'éducation menée par les syndicats fait fortement appel à des instructeurs spécialement formés parmi les collègues de travail. Cette approche de formation entre pairs apparie souvent des formateurs-travailleurs ou des tuteurs avec des animateurs ou des éducateurs issus du système éducatif public. Il s'agit d'un modèle collaboratif basé sur un principe qui accorde une grande importance à ceux qui exécutent déjà le travail. Ces travailleurs sont appariés avec des éducateurs qui montrent comment enseigner.

Les programmes efficaces menés par les syndicats sont axés sur les besoins du travailleur et s'efforcent que les compétences en milieu de travail figurent dans le contenu du programme parmi d'autres éléments. Les programmes axés sur le travailleur tiennent compte des aspirations des travailleurs et valorisent leurs acquis. Les programmes dans lesquels les syndicats sont pleinement impliqués sont cruciaux pour créer une communauté d'apprentissage dont les participants se sentent en sécurité et soutenus.

Un modèle d'éducation en milieu de travail axé sur le travailleur signifie que :

- le syndicat et la direction sont considérés comme des partenaires égaux pour prendre les décisions;
- l'implication du syndicat est évidente aux yeux des apprenants;
- il existe un comité patronal syndical conjoint, dirigé par des coprésidents, et le coprésident syndical est directement et activement impliqué;
- le comité conjoint supervise tous les aspects de la planification, de la prestation du programme et de la procédure d'évaluation; et
- le mandat du comité conjoint fait l'objet d'un consensus et tient compte des principes de l'éducation des adultes axée sur le travailleur.

La recherche réalisée dans le cadre de ce rapport a révélé que les syndicats faisaient appel à de multiples modes de financement en vue de permettre à tous les travailleurs d'accéder à l'éducation et la formation :

- **Approche collaborative** : les syndicats emploient l'apprentissage entre pairs et l'apprentissage informel pour tirer le meilleur profit des ressources disponibles.
- **Négociation** : les syndicats négocient des clauses dans les conventions collectives (p. ex, contributions à un fonds de formation selon un nombre déterminé de sous par heure et par employé; nombre d'heures rémunérées par année pour l'éducation et la formation; remboursement des frais de scolarité et programmes d'aide) pour soutenir la formation.
- **Travail au sein des conseils sectoriels** : dans certaines industries, certains conseils sectoriels regroupent les employeurs et les syndicats pour faire face aux enjeux relatifs à la formation et à l'adaptation, ainsi qu'à d'autres enjeux de ressources humaines.
- **Sollicitation d'un financement gouvernemental pour des projets spécifiques** : nombre de pratiques de formation très efficaces ont été élaborées et mises en œuvre grâce à un financement des gouvernements provinciaux et fédéral.

Toutefois, les syndicats avancent que plusieurs facteurs déterminants peuvent limiter la disponibilité et l'efficacité du financement. Figurent parmi ceux-ci la taille et les ressources de l'employeur, la nature précaire du financement de projet, le degré d'engagement envers la formation de la part des employeurs, ainsi que le manque de possibilités d'apprentissage existantes. Globalement, les syndicats soulignent la nécessité de se doter d'une politique publique progressive en matière de droit à la formation, afin d'améliorer la qualité de l'éducation et de la formation milieu de travail et l'accès à celles-ci.

L'énoncé de politique de la convention de 2011 du Congrès du travail du Canada, « De bons emplois pour tous », prône, d'une part, d'intégrer pleinement les stratégies d'apprentissage lié au travail à tous les domaines de la création d'emplois et, d'autre part, de créer et de développer des forums du marché de l'emploi où se rassembleront gouvernements, syndicats et employeurs (ainsi que des représentants d'établissements d'enseignement) afin de développer des stratégies du marché du travail axées sur la formation et le développement des compétences.⁷

Nombre de ces éléments essentiels s'appuient sur les pratiques exemplaires et les principes de l'éducation aux adultes.⁸

7 Pour consulter les demandes du Congrès du travail du Canada en matière de formation et d'éducation, voir « Good Jobs for All » pp. 13-14 (2011), à l'adresse <http://www.canadian-labour.ca/sites/default/files/pdfs/policypapergoodjosen.pdf>.

8 Voir, par exemple, « Best Practices », *Literacy is a Right : A series of five fact sheets on workplace literacy*, Syndicat canadien de la fonction publique, à l'adresse <http://cupe.ca/literacy/literacy>.

L'APPRENTISSAGE LIÉ AU TRAVAIL ET MENÉ PAR LES SYNDICATS, SUR LE TERRAIN : ÉTUDES DE CAS

LE PRÉSENT RAPPORT, PRÉPARÉ PAR LE LABOUR EDUCATION CENTRE POUR LE COMPTE DU CENTRE POUR LES COMPÉTENCES EN MILIEU DU TRAVAIL, DRESSE LE PORTRAIT DE 20 PRATIQUES EFFICACES CANADIENNES ET INTERNATIONALES DANS LE DOMAINE DE L'APPRENTISSAGE LIÉ AU TRAVAIL ET MENÉ PAR LES SYNDICATS. QUATRE D'ENTRE ELLES PROVIENNENT DU QUÉBEC, 13 DU CANADA ANGLAIS, DEUX DU ROYAUME-UNI ET UNE DE LA NOUVELLE-ZÉLANDE. CHAQUE PROFIL CONTIENT DE L'INFORMATION SUR LA FAÇON DONT LE PROGRAMME A DÉBUTÉ, ET SUR SA LOGISTIQUE, SES OBJECTIFS ET SES EFFETS.

Chaque cas présente des exemples de pratiques efficaces dans l'apprentissage lié au travail et mené par des syndicats ainsi que les objectifs, méthodes et effets qui aident les syndicats et les employeurs à accroître leurs capacités sociales et organisationnelles grâce au perfectionnement des employés. Les 20 cas montrent bien l'ampleur et la profondeur de l'expertise et de l'innovation syndicales. Les décennies d'efforts consacrés à la formation, à l'éducation et à l'apprentissage permanent ont généré une expérience très riche vers laquelle il est possible de se tourner pour y puiser inspiration et conseils.

Figurent parmi les cas étudiés des programmes élaborés par divers syndicats au niveau local, provincial et national, ainsi que par deux fédérations syndicales provinciales et par la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec. Les cas proviennent de divers secteurs : santé, accueil, fabrication, éducation, construction, commerce de détail, services publics, services privés et agriculture. Les programmes portent sur des domaines variés, parmi lesquels l'alphabétisation et les cours de langue seconde, l'apprentissage, l'acquisition de compétences, l'adaptation, la santé et la sécurité, l'indemnisation des travailleurs et l'éducation en milieu de travail elle-même.

Le rapport aborde l'apprentissage lié au travail dans sa dimension vaste; par conséquent, on considère que les cours qui contribuent au développement du personnel contribuent également au développement de leurs compétences, connaissances et capacités. L'apprentissage n'est pas confiné aux seuls cours; les canaux informels constituent également de riches sources d'apprentissage chez les adultes. Cette approche plus vaste tient compte également de l'interdépendance qui existe entre le travail d'une part et les sphères politique et communautaire d'autre part.⁹

Principaux thèmes

Plusieurs thèmes communs ont émergé des études de cas.

- **Recours aux pairs, aux mentors et à l'éducation populaire :** utilisés comme méthodes d'enseignement, les pairs, les mentors et « l'éducation populaire » ont joué un rôle essentiel dans nombre des 20 profils retenus. Tous les projets offrent des avantages aux travailleurs dans leur cadre professionnel et incorporent les principes et les caractéristiques de l'apprentissage que le mouvement syndical a développés et promus pendant des dizaines d'années.
- **Intégration des compétences fonctionnelles et de la pensée critique :** ces compétences sont en général intégrées dans les objectifs, à commencer par la phase de conceptualisation, et encadrées par des modules d'apprentissage, des discussions en salle de classe et d'autres éléments de l'éducation des adultes. Le perfectionnement et la productivité professionnels, ainsi que le développement de l'identité et de la participation citoyennes, sont des produits de projets qui varient fortement dans leur portée et leur logistique, mais qui partagent toutefois ces mêmes caractéristiques importantes.

⁹ Voir, par exemple Peter Sawchuk, « Unions and Workplace Learning, » J. Bratton, J. Helms-Mills, T. Pyrch et P. Sawchuk, *Workplace Learning : A Critical Introduction*, Toronto, Garamond Press, 2003, pp. 141, 143.

L'APPRENTISSAGE LIÉ AU TRAVAIL ET MENÉ PAR LES SYNDICATS, SUR LE TERRAIN : ÉTUDES DE CAS

- **Équité** : de nombreux programmes ont fait de l'équité leur principale motivation ou, du moins, une composante cruciale de la planification ou de la mise en œuvre. Mentionnons entre autres exemples : les initiatives du SCFP en Saskatchewan qui portent sur le taux d'emploi préoccupant chez les Autochtones; les ateliers de l'AFPC sur l'équité en matière d'emploi, le harcèlement et la discrimination; les séances pédagogiques en santé et sécurité au travail de la British Columbia Federation of Labour à l'intention des migrants et des travailleurs étrangers; et le programme d'apprentissage de la STTP qui propose des débouchés à des entrants non traditionnels, en particulier les femmes.
- **Partenariats** : les syndicats et les employeurs créent souvent des partenariats avec les organismes communautaires ou d'autres secteurs d'intérêt. Certains s'appuient sur les organisations communautaires et citoyennes, telles que la Coalition de l'alphabétisation de l'Ontario, l'Agricultural Workers Alliance, Justicia for Migrant Workers-BC, qu'ils considèrent essentiels à l'atteinte de leurs objectifs. D'autres, comme le Tenaris Workers' World Council des Métallurgistes unis, travaillent en partenariat avec des syndicats du monde entier qui représentent les travailleurs employés par une société mondiale, Tenaris S.A. Les partenariats sectoriels et les partenariats de réseaux mis en place avec la Fédération canadienne des syndicats d'infirmières et infirmiers ont connu un tel succès qu'ils ont généré des millions de dollars supplémentaires en contributions pour compléter la bourse de Santé Canada. (Voir le profil « Research to Action : Applied Workplace Solutions for Nurses », *Fédération canadienne des syndicats d'infirmières et infirmiers* dans le présent rapport).

Quelques mots sur Les études de cas

Chacune des études de cas entrant dans le cadre de cette recherche figure dans la [Base de données sur les pratiques exemplaires](#), dotée d'un moteur de recherche, du Centre pour les compétences en milieu du travail.

La recherche a été réalisée par le biais d'une recherche sur le Web, d'une consultation de revues syndicales, académiques et autres, ainsi que de documentation parallèle. Les chercheurs ont jugé particulièrement intéressant le rapport de 2009 *Pour intégrer les questions d'équité et lever les barrières : Pratiques éducatives novatrices des syndicats*.¹⁰ Néanmoins, les exemples canadiens dont le profil pouvait être dressé se sont révélés difficiles à trouver. Ceci illustre bien les défis auxquels font face les syndicats pour développer des perspectives d'apprentissage chez les travailleurs, dans le contexte actuel qui affecte les milieux de travail, tel que mentionné précédemment.

Avec la contribution d'un comité consultatif mis sur pied par le Centre pour les compétences en milieu du travail, les chercheurs ont utilisé un modèle de profil type et des questions communes pour réaliser des entretiens semi-structurés avec les principaux informateurs par courriel, par téléphone ou en personne. Afin de compiler les études de cas présentés, on a également confié au comité consultatif l'importante tâche d'examiner et de fournir une rétroaction sur la qualité de la recherche effectuée.

Le mode de financement, étant donné qu'il menace souvent la viabilité et l'expansion des initiatives en cours et le démarrage de nouveaux programmes, s'est avéré un moyen instructif de regrouper de façon conceptuelle les diverses études de cas assemblées. De toute évidence, la constitution de ce regroupement offre une certaine fluidité, puisqu'un grand nombre des programmes font appel à plus d'un mode de financement. Ainsi, l'initiative de la section locale 75 de UNITE HERE, *Integrating Essential Skills into a Partnership-Based Workplace Training Strategy for Canada's Hospitality Industry (Intégrer les compétences essentielles dans une stratégie de formation en milieu de travail basée sur le partenariat pour l'industrie canadienne de l'accueil)* a pu voir le jour grâce à la négociation menée par le syndicat, mais s'est notablement développée et incorpore désormais d'autres sources de financement.

Sept initiatives ont été financées par le biais de la **négociation collective**, en prévoyant par exemple une somme forfaitaire ou un certain nombre de sous par heure et par travailleur pour la formation. Outre la section locale 75 de UNITE HERE déjà mentionnée, les initiatives sont : le *Apprenticeship Training Program for Postal Workers (Programme de formation en ap-*

¹⁰ Publié par le Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail du CCA by (2009). Peut être consulté à l'adresse : <http://www.ccl-cca.ca/CCL/AboutCCL/KnowledgeCentres/WorkandLearning/OurWork/IntegratingEquity.html>

L'APPRENTISSAGE LIÉ AU TRAVAIL ET MENÉ
PAR LES SYNDICATS, SUR LE TERRAIN :
ÉTUDES DE CAS

prentissage pour les travailleurs des postes) du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes; le *Programme de formation en milieu de travail* des Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile; le *Pre-Layoff Course (Cours préalable au licenciement)* de la section locale 1 520 des Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile; le *Clifford Evans Training Centre* de la section locale 1977 de l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce Canada; le *Programme d'apprentissage mixte* de l'Alliance de la Fonction publique du Canada; et, du Québec, les *Programmes de formation professionnelle pour les travailleurs de l'industrie de la construction* de la Commission de la construction du Québec.

Pour financer les projets, un autre groupe d'initiatives a avant tout fait appel au **gouvernement**, par exemple les *Collaborative Developmental Approaches : Piloting Illustrative Workplace Models (Approches de développement basé sur la collaboration : mise à l'essai de modèles illustratifs en milieu de travail)* de la Coalition de l'alphabétisation de l'Ontario, ou à une réglementation gouvernementale, telle que la taxe d'un pour cent consacrée à la formation, au Québec, pour les entreprises dont la masse salariale atteint ou dépasse un million de \$. Cette taxe finance le programme *French as a Second Language for Workers in the Cleaning Sector (Français langue seconde pour les travailleurs du secteur du nettoyage)* de la section locale 800 de l'Union internationale des employés des services. Les deux autres programmes de cette section ont complété le financement gouvernemental par des contributions provenant, entre autres, des syndicats; c'est le cas de la *Representative Workforce Strategy (Stratégie de représentativité de la main-d'œuvre)* du Syndicat canadien de la fonction publique de la Saskatchewan et de la *Research to Action : Applied Workplace Solutions for Nurses (La recherche en action : Des solutions pratiques en milieu de travail pour les infirmiers et infirmières)* de la Fédération canadienne des syndicats d'infirmières/infirmiers.

Le troisième groupe d'initiatives a fait appel à d'**autres modes de financement**, tels que l'autofinancement. Ces initiatives comprennent : le *WebCampus de l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce Canada* et le *Tenaris Workers' World Council (Conseil mondial des travailleurs de Tenaris)* des Métallurgistes unis, qui sont intégralement financés par les syndicats. Les autres sont *Navigating Your Way : a Guide to Workers' Compensation in Nova Scotia (Manœuvrer votre barque : Guide d'indemnisation des travailleurs en Nouvelle-Écosse)* de la Nova Scotia Federation of Labour, les *Migrant/Foreign Worker Occupational Health and Safety Educational Sessions (Séances d'éducation en matière de santé et de sécurité au travail pour les migrants et les travailleurs étrangers)* du British Columbia Federation of Labour Health and Safety Centre, l'*Analyse de la situation économique, organisationnelle et financière d'une entreprise* de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et *S'impliquer syndicalement dans la formation de nos membres* de la FTQ.

Cette étude a présenté d'autre part trois profils de pratiques d'apprentissage lié au travail et menés par les syndicats relevés en dehors du Canada, qui portaient sur les « Learning Representatives », ou délégués chargés de l'éducation. Le profil de ces pratiques du Public and Commercial Services Union au Royaume-Uni, de l'Educational Institute of Scotland, et du New Zealand Council of Trade Unions, a été élaboré de façon à présenter au public canadien cette approche relativement nouvelle pour organiser la formation en milieu de travail. Si plusieurs experts de renom de l'apprentissage en milieu de travail, dont plusieurs appartiennent au mouvement syndical lui-même, ont émis des réserves quant au concept de « délégué chargé de l'éducation », ces études de cas tendent néanmoins à inviter à un débat et à des discussions suivies sur les innovations potentielles dans le domaine de l'apprentissage en milieu de travail au Canada.

Profils des programmes négociés dans le cadre de conventions collectives

- Programme d'apprentissage mixte
Alliance de la Fonction publique du Canada et Secrétariat du Conseil du trésor du Canada
- Programmes de formation professionnelle de la Commission de la construction du Québec pour les travailleurs de l'industrie de la construction
Divers syndicats et associations d'employeurs
- Apprenticeship Training Program for Postal Workers (Programme de formation en apprentissage pour les travailleurs des postes)
Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes et Société canadienne des postes
- Workplace Training Program (Programme de formation en milieu de travail)
Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile
- Pre-Layoff Course (Cours préalable au licenciement)
Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile, section locale 1520 (usine Ford de St. Thomas, en Ontario)
- Integrating Essential Skills into a Partnership-Based Workplace Training Strategy for Canada's Hospitality Industry (Intégrer les compétences essentielles dans une stratégie de formation en milieu de travail basée sur le partenariat pour l'industrie canadienne de l'accueil)
UNITE HERE, section locale 75 et CK Atlantis Inc. (1 King West), Starwood Hotels & Resorts (King Edward) et le Fairmont Royal York
- Clifford Evans Training Centre
Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce Canada, section locale 1977 et Zehrs Supermarkets

Profils des programmes bénéficiant de financement gouvernemental

- Research to Action : Applied Workplace Solutions for Nurses (La recherche en action : Des solutions pratiques en milieu de travail pour les infirmiers et infirmières)
Fédération canadienne des syndicats d'infirmières/infirmiers et employeurs divers
- Representative Workforce Strategy (Stratégie de représentativité de la main-d'œuvre)
Syndicat canadien de la fonction publique - Saskatchewan, gouvernement de la Saskatchewan et employeurs divers
- Collaborative Developmental Approaches : Piloting Illustrative Workplace Models (Approches de développement basé sur la collaboration : mise à l'essai de modèles illustratifs en milieu de travail)
La Coalition de l'alphabétisation de l'Ontario et son Comité consultatif provincial sur l'alphabétisation en milieu de travail et l'alphabétisation de la main-d'œuvre
- French as a Second Language for Workers in the Cleaning Sector (Le français langue seconde pour les travailleurs du secteur du nettoyage)
Union internationale des employés des services, section locale 800, et entreprises de nettoyage multiples

Profils des programmes bénéficiant d'autres modes de financement

- WebCampus
Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce Canada
- USW Worker Exchanges : Tenaris Workers' World Council (Échange de travailleurs des MU : Conseil mondial des travailleurs de Tenaris)
Métallurgistes unis et travailleurs employés par Tenaris S.A. et leurs syndicats affiliés dans le monde
- Migrant/Foreign Worker Occupational Health and Safety Educational Sessions (Séances d'éducation en matière de santé et de sécurité au travail pour les migrants et travailleurs étrangers)
British Columbia Federation of Labour Health & Safety Centre
- Navigating Your Way : a Guide to Workers' Compensation in Nova Scotia (Manœuvrer votre barque : Guide d'indemnisation des travailleurs en Nouvelle-Écosse)
Nova Scotia Federation of Labour et Office of the Worker Counsellor, Workers' Compensation Board of Nova Scotia
- Analyse de la situation économique, organisationnelle et financière d'une entreprise (Analyzing the Economic, Organizational and Financial Situation of a Company)
Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
- Six (S'impliquer syndicalement dans la formation de nos membres)
Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec

Profils des programmes en dehors du Canada

- Public and Commercial Services Union : Union Learning Representatives (Syndicat des services publics et commerciaux : Délégués syndicaux chargés de l'éducation).
Public and Commercial Services Union et Department of Work and Pensions, Angleterre
- The Educational Institute of Scotland's Union Learning Representatives Initiative (Initiative sur les délégués syndicaux chargés de l'éducation du Educational Institute of Scotland)
Educational Institute of Scotland, Écosse
- The New Zealand Council of Trade Unions Learning Representatives Programme (Programme des représentants en apprentissage des syndicats commerciaux du New Zealand Council)
Skills New Zealand, un partenariat tripartite entre le New Zealand Council of Trade Unions, Business New Zealand, la Tertiary Education Commission, des organismes de formation industrielles et autres organismes de formation professionnelle, Nouvelle-Zélande.

ÉTUDES DE CAS

PROGRAMME D'APPRENTISSAGE MIXTE (PAM) DE L'AFPC

LE SYNDICAT ET L'EMPLOYEUR

L'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) (qui représente plus de 172 000 membres au Canada et dans ses consulats et ambassades dans le monde) et le Secrétariat du Conseil du trésor du Canada (chargé de la reddition de comptes et de l'éthique, des finances, de la gestion du personnel et de l'administration, du contrôle des comptes, de l'autorisation des règlements et de la plupart des décrets).

PERSONNE-RESSOURCE

Mark Pecek, codirecteur du PAM, peckm@psac.com, 613.560.2605

RÉSUMÉ DU PROJET

Le PAM est le fruit d'une collaboration entre l'un des plus grands syndicats du service public canadien et d'une agence du gouvernement du Canada; son objectif consiste à «améliorer les relations patronales-syndicales dans le service public».

LOCALISATION

National

ORIGINE DU PROGRAMME

Le Programme d'apprentissage mixte constitue un excellent exemple de collaboration efficace entre employeur et syndicat en vue d'améliorer les relations patronales-syndicales et l'équité en milieu de travail. Il marque l'une des premières occasions où le syndicat et l'employeur se sont rassemblés pour élaborer et offrir une formation visant à établir des relations patronales-syndicales plus amicales dans le secteur public.

Ce programme, qui a débuté en 2001 quand l'AFPC a obtenu de l'employeur un investissement dans la formation au cours de la négociation de la convention collective. L'employeur s'est engagé à verser 7 millions de \$ pour lancer cette initiative en créant une infrastructure de gouvernance et de logistique capable de toucher divers lieux de travail au Canada. Cette collaboration partait du principe que «quand le syndicat et l'employeur au sein du milieu de travail se regroupent pour soutenir et promouvoir l'apprentissage mixte, ils démontrent leur volonté commune de créer un environnement de travail positif.» L'AFPC est parvenue à renouveler le financement dans les rondes de négociations ultérieures, ce qui illustre bien les effets positifs de cette formation pour le syndicat comme pour le patronat.

Les formations sont données par le biais d'ateliers à la demande et portent sur des enjeux jugés prioritaires par l'employeur et le syndicat. Actuellement, les ateliers portent sur les thèmes suivants : «Création d'un milieu de travail exempt de harcèlement», «Équité en matière d'emploi», «Respect des différences et lutte contre la discrimination», «Compréhension de la convention collective»; et «Consultation syndicale-patronale». De plus, l'AFPC offre une orientation de cinq jours aux cadres et aux employés pour animer ces ateliers et, ainsi, s'impliquer davantage dans l'apprentissage permanent en milieu de travail.

«Équité en matière d'emploi» est un atelier significatif en ce sens qu'il démontre l'engagement de l'employeur et du syndicat envers l'égalité ainsi que le devoir de concilier les besoins de groupes désavantagés tels que les Premières Nations, les minorités visibles, les femmes et les personnes handicapées. Cet atelier d'une journée aborde des facettes importantes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi du gouvernement fédéral. Les apprenants se familiarisent avec les rôles et responsabilités respectifs du syndicat et du patronat dans l'application quotidienne de la loi. On démystifie également les idées reçues sur l'équité en matière d'emploi en clarifiant l'esprit et le potentiel qu'a la loi de créer des environnements de travail plus inclusifs et respectueux.

ÉTUDES DE CAS

L'atelier « Compréhension de la convention collective » outille les apprenants pour leur permettre d'interpréter cette convention dans les situations de travail quotidiennes. Cet atelier repose en grande partie sur l'apprentissage participatif et le dialogue. L'apprentissage se fait en simulant des situations de travail et en acquérant des outils pratiques pour résoudre les problèmes par le biais de la convention collective. Les participants sont en mesure d'évaluer et d'appliquer correctement la convention en leur qualité de membres syndicaux et de gestionnaires. Les ateliers sont toujours co-animés par un membre syndical et un gestionnaire.

Les facilitateurs sont désignés selon une procédure de sélection officielle qui comprend un entretien et l'appui des gestionnaires d'un milieu de travail donné. Les orientations durent cinq jours entiers et l'AFPC assure la majorité des dépenses, à l'exception des salaires. L'accessibilité et l'emplacement sont pris en considération pour faciliter la participation, et les participants aux orientations sont répartis à parts égales entre les membres patronaux et syndicaux.

Globalement, les ateliers de l'AFPC sont conçus pour éclaircir les rôles et responsabilités des membres syndicaux et des gestionnaires. Ils visent aussi à faciliter et à renforcer le dialogue et la communication au-delà des ateliers, une fois de retour dans la réalité quotidienne du travail. Les participants, en particulier les facilitateurs, acquièrent de nouvelles compétences et connaissances qui les suivent dans leur évolution tant professionnelle que personnelle.

LOGISTIQUE

Afin de fonctionner sur le plan national et de promouvoir une participation et une capacité décisionnelle égales entre l'employeur et le syndicat, le PAM devait se doter d'une structure de gouvernance solide et, ainsi, remplir son mandat. À cette fin, l'AFPC et le Secrétariat du Conseil du trésor du Canada ont négocié et mis sur pied une structure de gouvernance tripartite, qui constitue un modèle intéressant pour établir une collaboration égalitaire et offrir des avantages mutuels au syndicat et à l'employeur, dans les secteurs public et privé. La gouvernance du PAM consiste en deux comités dont les rôles et fonctions sont clairement définis.

Le Comité directeur mixte est coprésidé par le président de l'AFPC et le sous-ministre adjoint, Gouvernance, planification et politiques, du Secrétariat du Conseil du trésor du Canada. Trois représentants de l'AFPC et trois représentants de l'employeur sont nommés, et le comité se réunit au moins trois fois par an. Dans le cadre de ses fonctions, ce comité doit :

- donner l'approbation finale au budget global, notamment l'approbation de toute décision en matière de politique ou de principe concernant les finances et l'administration;
- approuver le plan d'évaluation du Programme;
- résoudre tout différend ou désaccord que pourraient avoir le Comité consultatif mixte en matière d'apprentissage du PAM ou les codirecteurs du PAM; et
- approuver le plan de communication pour le Programme.

Le Comité consultatif mixte a pour fonction de prodiguer au Comité directeur mixte des conseils en matière d'apprentissage et d'évaluation des ateliers. Son mandat consiste notamment à intégrer dans son mode de fonctionnement la vision des groupes de recherche d'équité, afin d'être inclusif et d'englober divers besoins. Voici certaines de ses fonctions :

- repérer les tendances et proposer de nouveaux projets et de nouvelles initiatives d'apprentissage;
- proposer des lignes directrices sur la façon de répondre aux demandes des ministères, des employeurs distincts et des autres syndicats concernant l'utilisation du matériel du Pam, l'orientation des facilitateurs (ou la façon de les rejoindre) et les ressources d'aide pour les programmes d'apprentissage; et
- donner son avis sur le recrutement et la formation des facilitateurs.

ÉTUDES DE CAS

Ce comité compte d'autre part un nombre égal de représentants de l'AFPC et de l'employeur, dont les activités sont rémunérées par leurs employeurs respectifs et comptabilisées comme heures de travail. Le comité prône les principes d'équité dans les stratégies qu'il propose, principes qu'il incorpore dans son mode de fonctionnement interne, par exemple pour obtenir le quorum, adopter des décisions par consensus et animer des réunions annuelles dans les deux langues officielles. La durée du mandat pour siéger au comité est établie à 2 ans, afin d'encourager la pleine implication des nouveaux membres. Les départs sont stratégiquement répartis de façon à assurer la continuité du travail.

La troisième composante de la structure de gouvernance du PAM compte deux codirecteurs nationaux qui représentent l'employeur et le syndicat et qui travaillent au bureau administratif du PAM. Des coordinateurs de région sont aussi impliqués dans l'administration, la coordination et la promotion du programme dans l'ensemble du pays, et chaque région est dotée d'un coordinateur syndical et d'un coordinateur nommé par l'employeur. Cette structure de gouvernance officialise le modèle de partenariat, ce qui contribue fortement à offrir une formation efficace en milieu de travail.

La formation en milieu de travail, pour sa part, se donne sur demande conjointe du syndicat et du patronat dans un organisme particulier du Conseil du trésor du Canada, par exemple les Services des programmes et de l'administration, les Services de l'exploitation, les Services techniques, l'Enseignement et bibliothéconomie et le Groupe Services frontaliers. Une demande officielle est envoyée à l'un des bureaux régionaux qui fournissent le soutien logistique et nomment les facilitateurs. Ces derniers sont choisis dans les rangs patronaux et syndicaux afin de refléter les divers points de vue existant sur les mêmes enjeux du milieu de travail. La formation est considérée comme du temps de travail et se déroule généralement sur le lieu de travail ou à proximité, pour en faciliter l'accès et la participation. Les ateliers ont lieu régulièrement partout au Canada. En avril 2010, le PAM avait donné 1 000 ateliers avec plus de 2 000 facilitateurs et plus de 20 000 participants. Début 2011, plus de 1 200 ateliers avaient été donnés.

Le fait de compter sur les connaissances et les ressources internes de l'employeur et du syndicat constitue l'un des avantages les plus significatifs de cette initiative. Il n'est pas nécessaire de faire appel à des consultants externes ou des tierces parties, qui rendraient la formation coûteuse. Le PAM forme continuellement de nouveaux facilitateurs et dispose d'un vaste réservoir d'éducateurs dans lequel il peut puiser. Le type de formation offert jouit d'une grande crédibilité, puisqu'il répond aux besoins du personnel de première ligne déterminés tant par l'employeur que les syndicats, dans le milieu de travail donné. La formation donnée dans le cadre de ce partenariat renforce l'apprentissage, qui repose sur la création de milieux de travail plus respectueux grâce au dialogue et à la coopération entre le patronat et les syndicats.

OBJECTIFS ET MÉTHODES

Les activités du PAM sont guidées par divers objectifs et principes, afin de soutenir et de renforcer le partenariat patronal-syndical dans le domaine de l'apprentissage en milieu de travail. La coopération et la confiance sont instillées dans la structure de gouvernance au niveau le plus large, comme dans la prestation et l'organisation sur chaque lieu de travail. Ces principes sont les suivants

- le partenariat (basé sur le consensus, la communication respectueuse et la compréhension)
- l'équilibre (prise de décision et représentation égales);
- les communications (formation offerte dans les deux langues officielles quand cela est possible et obligatoire);
- le respect de l'apprenant (notamment leurs différentes façons d'apprendre et l'importance d'inculquer des connaissances transférables dans des tâches et situations professionnelles quotidiennes);
- l'accessibilité (faire en sorte que les heures de travail, le handicap, l'équilibre famille-travail ne constituent pas une entrave à l'apprentissage); et
- les critères de sélection des facilitateurs (déterminés par le niveau de connaissance, la capacité à transmettre les connaissances aux adultes, et représentatifs de la diversité du milieu de travail ainsi que des valeurs de l'employeur et du syndicat).

ÉTUDES DE CAS

Ces principes ont permis d'asseoir l'influence du PAM et de la renforcer au cours des ans. Le PAM s'efforce toujours de parvenir à des résultats tangibles pour assurer la coopération patronale-syndicale et la satisfaction de leurs membres respectifs dans le milieu de travail. Au cours des deux prochaines années, il est prévu de transférer ces connaissances au milieu de travail selon les objectifs suivants :

- **une charge de travail plus équilibrée;**
- **la reconnaissance commune des réussites** des travailleurs du secteur public, ainsi que de celles de l'AFPC comme de l'employeur;
- **une fierté accrue** envers les réalisations professionnelles; et
- **un service public plus valorisé.**

EFFETS DU PROGRAMME ET DES PRATIQUES

Le PAM a réalisé une grande enquête sur le Web de 2007 à 2010 pour évaluer l'efficacité des formations et leur pertinence pour le milieu de travail. Les réponses se sont avérées assez positives, et ont souvent révélé des différences significatives dans les relations en milieu de travail, notamment pour promouvoir une culture de coopération. On a observé une diminution de certaines formes de harcèlement, parce que les ateliers ont permis aux participants d'apprendre à déceler le harcèlement et de le prévenir. Les pratiques et les attitudes sexistes, racistes et discriminatoires envers la capacité physique sont contestées. Ceci invite à de meilleures relations parmi les employés et la direction et favorise la qualité du service offert au public dans l'ensemble du pays. Les participants acceptent et comprennent mieux la diversité de la société dans son ensemble, ce qui se traduit par de meilleures relations avec le public qu'ils servent, avec leurs collègues, et même en dehors du travail.

Des évaluations approfondies du programme ont révélé que celui-ci a atteint ses buts et que toutes les parties intéressées en sont très satisfaites. Les évaluations ont aussi mis en lumière des défis qui requièrent une attention et des améliorations. Il s'est avéré difficile d'assurer que les facilitateurs disposent de suffisamment de temps pour répondre au grand nombre d'ateliers demandés. D'autre part, les facilitateurs régionaux pourraient tirer profit d'un accompagnement, de mentorat et d'un échange d'information. Au niveau global et national du programme, le comité directeur pourrait également s'assurer que les coprésidents assument leurs fonctions pendant la totalité de leur mandat en leur offrant davantage de temps et de meilleures ressources pour contrecarrer le taux de roulement élevé. Les évaluations continues démontrent la volonté d'améliorer sans relâche l'efficacité de ce programme pour mieux cibler et servir les participants.

PROCHAINES ÉTAPES

Il est prévu d'élargir le PAM pour inclure la participation d'autres syndicats qui représentent des membres de la fonction publique fédérale.

Un nouvel atelier, en cours d'élaboration, porte sur l'obligation de répondre aux besoins relevés par les représentants patronaux et syndicaux.

Le financement est assuré jusqu'à la prochaine ronde de négociations collectives, prévues en 2014.

RÉFÉRENCES

<http://www.jlp-pam.ca>

CCQ : PROGRAMMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE POUR LES TRAVAILLEURS DE LA CONSTRUCTION

DESCRIPTION DU PROJET

La Commission de la construction du Québec (CCQ), une organisation mixte syndicale-patronale, offre plus de 1 000 programmes de formation se rapportant à 26 métiers et 30 emplois du secteur de la construction au Québec.

LE SYNDICAT ET L'EMPLOYEUR

Les syndicats de l'industrie sont la Centrale des syndicats démocratiques (CSD-Construction), la Confédération des syndicats nationaux (CSN-Construction), la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ-Construction), le Conseil provincial du Québec des métiers de la construction International (CPQMCI) et le Syndicat québécois de la construction (SQC).

Les associations d'employeurs de l'industrie sont l'Association de la construction du Québec (ACQ), la Institutional and Commercial Association de la construction du Québec (ACQ), la Civil Engineering and Roadwork Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec (ACRGTQ), l'Association provinciale des constructeurs d'habitations du Québec (APCHQ) et l'Association des entrepreneurs en construction du Québec (AECQ).

PERSONNE-RESSOURCE

Chantal Dubeau, directrice de la formation professionnelle à la CCQ, Chantal.Dubeau@ccq.org, (514) 341-7740

ORIGINE DU PROGRAMME

Le gouvernement du Québec a confié à la CCQ la formation et l'accréditation dans les métiers de la construction en 1987 et, en 1988, la CCQ avait déjà commencé à offrir aux travailleurs des programmes de formation. Les besoins de formation sont déterminés par une structure décisionnelle et consultative complexe qui comprend 250 délégués syndicaux et 250 représentants d'employeurs dans plusieurs comités.

La vision du programme est concrète, en ce sens qu'elle vise à renforcer les compétences des travailleurs en répondant à leurs besoins fondamentaux dans le domaine de l'apprentissage, comme à ceux de l'industrie. Il n'existe actuellement dans l'industrie aucun système d'ancienneté. Les travailleurs sont embauchés en fonction de leurs compétences, ce qui donne donc beaucoup de valeur à la formation. Du côté de l'employeur, l'idée est que des travailleurs très bien formés permettent aux entreprises et à toute l'industrie de rester concurrentielles. Regrouper les ressources de part et d'autre de l'industrie permet d'accéder à des programmes de formation spécifiques, quels que soient le budget et la taille de l'entreprise. Ainsi, la formation est accessible à des entreprises qui autrement n'auraient pas les ressources financières ou pratiques d'en offrir directement.

La CCQ offre des programmes de formation pour 26 professions et 30 types d'emplois, parmi lesquels les briqueteurs, les électriciens, les mécaniciens de chantier et les soudeurs. Le contenu du cours est élaboré de façon à ce que les travailleurs acquièrent et entretiennent leurs compétences.

LOGISTIQUE

Au Québec, la *Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* régit les relations de travail et reconnaît le pluralisme syndical. Les travailleurs doivent choisir le syndicat auquel ils veulent adhérer quand ils intègrent l'industrie et, tous les trois ans, ils ont la possibilité de modifier leur affiliation.

ÉTUDES DE CAS

En 1992, les parties ont négocié un fonds de formation et de recyclage professionnels, financé sur la base de 10 sous, puis de 20 sous à compter d'août 1993, par heure de travail effectuée. Il existe deux fonds – l'un pour le secteur industriel, l'autre pour le secteur résidentiel – qui totalisent présentement plus de 150 millions de \$. Les fonds assurent tous les frais de formation directs et indirects, y compris les frais d'hébergement, de restauration et de déplacement. Le participant, pour sa part, apporte de son temps.

En 1993, l'industrie a été divisée en quatre secteurs aux fins de négociations collectives. Une convention collective est négociée dans chaque secteur, avec une association patronale spécifique. Chaque association patronale est dotée d'un poids relatif pour ratifier les clauses communes aux quatre conventions, et une association négocie toutes les clauses communes de la convention collective.

La CCQ est une organisation patronale-syndicale mixte, qui supervise la formation et le développement professionnel. Sa structure décisionnelle et consultative s'articule autour des éléments suivants :

- Le conseil d'administration de la CCQ (gouvernement, employeur et syndicat)
- Supervise toutes les activités de la CCQ
- Le Comité sur la formation professionnelle de l'industrie de la construction (syndicat-employeur)
- Supervise la vision globale des programmes de formation et des processus qui leur sont associés
- Vingt-sept sous-comités sectoriels (syndicat-employeur)
- Prodigent des conseils sur l'élaboration et la révision des programmes de formation et d'apprentissage et satisfont aux besoins en matière de mise à niveau
- Neuf sous-comités régionaux (syndicat-employeur)
- Prodigent des conseils sur les besoins de la main-d'œuvre dans leurs régions respectives et le besoin en matière de développement des compétences parmi les travailleurs ciblés
- Gestion du comité des centres de formation (CCQ, commission scolaire, gouvernement)
- Gère les centres de formation consacrés à la formation dans l'industrie de la construction et dirigée par les commissions scolaires.

Le droit à la formation s'étend aux personnes et entreprises de l'industrie, même si, dans les faits, 90 % des cours de la CCQ sont offerts directement aux travailleurs, les 10 % restant l'étant dans les entreprises qui en ont fait la demande. Les participants aux programmes de la CCQ doivent déjà posséder un diplôme dans leur corps de métier et la CCQ émet un certificat de compétence valide pour les cours de mise à niveau.

Des milliers de travailleurs ont suivi les programmes éducatifs offerts par la CCQ : en 2007, par exemple, 17 234 travailleurs ont pris part à 1 515 programmes de formation et, en 2008, 19 000 travailleurs ont participé à 1 800 programmes. Les cours durent de 4 à 1 800 heures, selon le type de formation et selon qu'il s'agit d'une formation initiale, d'une formation en cours d'emploi ou d'une mise à niveau. Les cours ont lieu à différentes heures de la journée et toute la semaine pour faciliter la participation des travailleurs selon leur emploi du temps. Compte tenu de la nature saisonnière du travail dans la construction, de nombreux cours sont offerts de janvier à mai, quand l'industrie est plus calme. La formation se déroule dans l'ensemble de la province, à différents endroits, par exemple dans des centres de formation, sur le lieu de travail ou dans des salles de classe mobiles qui se rendent jusqu'aux travailleurs.

ÉTUDES DE CAS

OBJECTIFS ET MÉTHODES

L'objectif de la formation dans l'industrie consiste à faire en sorte que l'industrie de la construction dispose de travailleurs suffisamment qualifiés pour combler ses besoins. Pour y parvenir, la CCQ :

- **encourage le développement** d'une relève compétente;
- **soutient la progression** des apprentis;
- **encourage la formation continue** des travailleurs de l'industrie; et
- **préserve, et même améliore, les mécanismes** permettant de répondre aux besoins de formation spécifiques des travailleurs.

La formation initiale vise à préparer les participants au travail qui leur échée et à construire les bases pour améliorer la qualité et l'adaptabilité de la main-d'œuvre. Les programmes de formation en cours d'emploi ont pour but d'améliorer la productivité et le rendement et sont offerts à la demande des entreprises. Les programmes de mise à niveau servent à préserver la compétitivité des entreprises et l'employabilité de la main-d'œuvre.

Il existe toujours une certaine tension entre les employeurs et les syndicats vis-à-vis des programmes de formation. Cette tension est résolue par le biais des multiples associations patronales et syndicales impliquées et par les structures consultatives et décisionnelles, qui équilibrent les pouvoirs des différents acteurs au niveau patronal, régional et sectoriel. Ainsi, une association syndicale ou patronale peut être dotée d'un vaste pouvoir dans un comité sectoriel, mais dans un comité régional, celle-ci ne représente qu'une des 12 parties et doit faire valoir sa position. Cela permet d'atteindre une qualité de consensus suffisante pour que les programmes fonctionnent bien. La structure permet de combler les besoins des travailleurs et des employeurs.

Des évaluations du nombre de participants, des coûts, du pourcentage de cours menés à terme et du taux de réussite sont effectuées sur une vaste échelle. À l'autre extrémité, les travailleurs donnent leur évaluation à la fin de chaque cours qu'ils ont suivi. Dans des évaluations annuelles, la CCQ tient compte de ces deux sources pour ajuster ses cours.

Les programmes offrent des avantages aux participants, aux syndicats et aux employeurs. Les participants ont accès gratuitement à des programmes de mise à niveau de haute qualité, qui les aident à actualiser leurs compétences et à préserver leur emploi dans l'industrie. Grâce aux syndicats, l'avis des travailleurs a plus de poids pour déterminer le type et la qualité de la formation liée au travail. En outre, l'entière structure permet aux membres syndicaux de recevoir régulièrement une formation de haute qualité. Les employeurs, pour leur part, ont accès à une main-d'œuvre très qualifiée.

Les programmes de formation de la CCQ traitent des barrières systémiques susceptibles d'empêcher l'accès des travailleurs à la formation. L'appartenance ethnique et culturelle, le manque d'études officielles, les contraintes géographiques et le niveau d'instruction sont pris en compte pour cibler les divers groupes de travailleurs. Par exemple, la CCQ offre une interprétation gestuelle dans ses cours aux participants ayant une déficience auditive. D'autre part, un centre de formation spécialement créé pour les travailleurs autochtones de l'industrie de la construction tient compte de la diversité et des besoins des cultures autochtones. Dans le cadre d'un programme particulier, les participants autochtones apprennent à mieux se connaître et à s'imprégner de leur culture pendant une semaine passée dans la nature juste avant de commencer le cours. La semaine suivante, la CCQ prend soin de les regrouper dans les mêmes classes. Si un participant autochtone ne peut pas participer à la session préalable d'une semaine, un travailleur de soutien reste en contact avec lui pour toute la durée du cours. En ce qui concerne les femmes, la CCQ constate que dans l'industrie, celles-ci s'inscrivent à des programmes de formation dans une proportion similaire à celle des hommes, par rapport à leur nombre total. La CCQ, par l'intermédiaire d'Emploi-Québec, offre un soutien financier aux participants qui ont des frais de garde d'enfants pendant la durée des cours.

ÉTUDES DE CAS

EFFETS DES PROGRAMMES ET DES PRATIQUES

Les programmes portent avant tout sur le développement des compétences fonctionnelles et techniques; 75 % d'entre eux sont participatifs et pratiques dans le domaine professionnel traité par le cours. Par exemple, un briqueteur peut suivre un cours de 30 heures sur la construction et la réparation de cheminées et de socles de poêles ou un cours de 45 heures d'introduction au soudage.

La CCQ intègre à ses cours un volet de formation sur les compétences essentielles. Des instructeurs, dans le cadre de l'évaluation initiale des participants aux cours, mesurent les compétences essentielles telles que la lecture, la rédaction et les mathématiques. Si un participant nécessite une formation dans ce domaine, l'instructeur est autorisé à ajouter 15 heures au cours pour lui faire suivre toute la formation sur les compétences essentielles. Cela assure la réussite de tous les participants au cours, réussite qui se répercute sur le travail et la vie quotidienne du travailleur.

Pour ce qui est de la pensée critique et de l'analyse sociale, certains des cours traitent d'enjeux plus vastes dans l'industrie, telles les pratiques environnementales et sociales. L'un d'eux aborde les nouvelles pratiques de développement durable, un autre les programmes de gestion de la qualité comme les normes ISO. La CCQ propose également des programmes de gestion, qui couvrent les compétences en communication et le travail de groupe. Les travailleurs de tous horizons peuvent suivre ces cours. Dans les cours spécialisés de plus longue durée, ils peuvent étudier de façon critique les compétences techniques qu'ils acquièrent. Ils peuvent ainsi remettre en question l'approche adoptée, et examiner si le résultat va coïncider avec les buts de l'industrie. Les cours offrent aussi une tribune de discussion pour contester les pratiques d'employeurs qui ne suivent pas les procédures ou les règlements appropriés, puisque les participants proviennent de diverses entreprises du Québec.

La situation des participants sur le marché du travail se trouve renforcée grâce à ces cours. Ces derniers ne portent pas sur une entreprise particulière mais plutôt sur les changements à apporter dans l'ensemble de l'industrie. Ils reflètent ainsi la diversité des entreprises dans lesquelles travaillent les participants. La formation est d'autant plus importante qu'il est de norme de changer fréquemment d'emploi dans cette industrie.

L'établissement de relations d'apprentissage plus solides au travail entre apprentis et compagnons constitue l'un des aspects de l'apprentissage lié au travail à améliorer. On considère que cela permettrait aux participants d'intégrer pleinement le contenu de la formation de retour au travail.

PROCHAINES ÉTAPES

Le financement du programme est négocié dans le cadre des conventions collectives, ce qui assure une certaine viabilité des programmes de formation. La formation mixte entreprise par la CCQ constitue l'un des exemples les plus marquants de la réussite de la formation liée au travail à l'échelle de l'industrie.

RÉFÉRENCES

Site Web de la CCQ : http://www.ccq.org/F_Formation.aspx?sc_lang=fr-CA&profil=Travailleur

Charest, Jean et Chantal Dubeau. 2003. « Organisation du système de formation continue dans l'industrie de la construction au Québec – partenariat et mutualisation », *Gazette du Travail*, Vol. 6 n° 3, 62-74.

Fonds de formation de la CCQ : <http://www.ffic.ca>

STTP : PROGRAMME DE FORMATION EN APPRENTISSAGE POUR LES TRAVAILLEURS DES POSTES

LE SYNDICAT ET L'EMPLOYEUR

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) et Société canadienne des postes (SCP)

PERSONNE-RESSOURCE

John Macdonald, Préposé à la recherche, STTP, jmacdonald@cupw-sttp.org

RÉSUMÉ DU PROJET

Un programme de formation en apprentissage permettant au personnel qualifié de parfaire ses connaissances et d'avoir accès à des possibilités d'avancement. Il existe deux volets de formation : technicien de maintenance industrielle et mécanicien automobile.

LOCALISATION

National

ORIGINE DU PROGRAMME

En 1995, le STTP et la SCP ont lancé un programme de formation en apprentissage à l'attention des travailleurs des postes. Il s'agissait de la première collaboration de ce type au cours des 30 années de relation entre les deux parties; aujourd'hui encore, il continue à dispenser ses bienfaits aux deux parties comme aux effectifs.

Le programme a évolué depuis les premières négociations contractuelles en 1994. Les membres du STTP, en particulier ceux du groupe des services techniques, s'inquiétaient de plus en plus de la sous-traitance croissante de leur travail et de l'absence d'occasions de formation. Ils voulaient que les membres du STTP puissent postuler aux postes dans des métiers qualifiés accordés à des entrepreneurs privés et à des candidats externes.

Le STTP a édifié une stratégie de négociation qui rendait prioritaires la modernisation du matériel de tri de l'entreprise et la nécessité connexe d'embaucher du personnel technique qualifié. La convergence des intérêts du syndicat et de l'employeur a permis aux parties de s'entendre. L'initiative incluait un partage des pouvoirs et l'implication du syndicat dans son élaboration et sa mise en œuvre.

Le Comité de l'expansion du service et du perfectionnement au travail s'est vu mandater par les parties l'établissement du programme dans les 12 mois suivant la signature du contrat. La formation devait comporter deux volets : l'un pour les mécaniciens automobiles, l'autre pour les techniciens de maintenance industrielle. Les deux allient des cours en salle de classe et du mentorat en milieu de travail. La partie en salle de classe est effectuée par des collègues communautaires (établissements postsecondaires publics) dans l'ensemble du pays. La portion en milieu de travail, qui représente la majeure partie de la formation, se déroule, elle, dans les installations de Postes Canada. Le programme reconnaît les acquis et l'expérience des apprentis et il est offert en français et en anglais (les deux langues officielles du Canada).

Le premier programme de formation était prêt en 1996, conformément à l'échéancier ambitieux prévu au contrat. Le premier apprenti a entamé ses fonctions d'apprenti mécanicien auto au garage de Postes Canada de Halifax, en Nouvelle-Écosse. Auparavant, il triait le courrier au centre de traitement d'Halifax.

ÉTUDES DE CAS

LOGISTIQUE

Le Programme de maintenance industrielle travaille avec trois partenaires, tous essentiels à sa réussite : le George Brown College (Toronto); le British Columbia Institute of Technology, et le Collège Édouard-Montpetit (Montréal). Le Programme de mécanicien auto collabore avec des collègues communautaires de Toronto, Ottawa, Halifax, Calgary, Windsor, Edmonton et Vancouver.

Des postes d'apprentis sont ouverts à tout membre de l'unité de l'exploitation postale urbaine du STTP. L'admission est basée sur l'ancienneté et la moitié des postes ciblent les femmes. Les candidats les plus anciens doivent passer un test d'aptitude, et ceux d'entre eux qui le réussissent se voient offrir les postes.

Le programme de formation pour les techniciens de maintenance industrielle comporte deux niveaux – l'un de trois ans, l'autre de quatre. Tous deux comprennent des activités préalables à l'apprentissage des activités en salle de classe et des activités sur le terrain.

La formation de mécanicien auto est offerte dans l'ensemble du pays dans des collèges communautaires, dans le cadre du programme du Sceau rouge. Ce programme fédéral permet aux gens de métier qualifiés d'exercer leur métier partout au Canada.

Les participants au programme (de l'une ou l'autre filière) acquièrent une combinaison de compétences dans les spécialités suivantes : mécanique, électricité, électronique, pneumatique, informatique, hydraulique, opérations d'installation, réparation de véhicules et entretien.

OBJECTIFS ET MÉTHODES

Les buts communs du STTP et de l'employeur ont été définis comme tels : permettre aux employés de reconnaître leur potentiel et d'évoluer vers des postes plus qualifiés; améliorer la capacité et le rendement de la fonction de CPC; actualiser les compétences essentielles du personnel; soutenir et encourager la mise à jour des compétences et connaissances, y compris dans les nouvelles technologies; fournir une reconnaissance visible des compétences professionnelles des techniciens de maintenance industrielle; contribuer au développement des compétences de la main-d'œuvre nationale; et offrir des débouchés aux entrants non traditionnels.

Le Comité de l'expansion du service et du perfectionnement au travail est chargé des projets de création d'emplois et de la formation. La convention collective accorde au syndicat et à la direction une représentation égale, un pouvoir décisionnel égal au sein du comité, ainsi qu'un contrôle égal de ses fonds. Le financement, lui, provient des dépôts obligatoires exigés par la convention collective.

Un Coordinateur national de l'apprentissage travaille pour le comité mixte. Désigné par les membres syndicaux du groupe des services techniques, il est chargé de toutes les activités du programme et soutenu par des structures qui comprennent des commanditaires, des coordinateurs des installations et des chefs de service. Les parrains apportent leur expertise et leur expérience. Les apprentis observent, pratiquent leurs nouvelles compétences et en font la démonstration en leur présence. Les parrains donnent leur avis et leur approbation quand les objectifs d'apprentissage sont atteints.

Les membres de la direction ont eu diverses occasions d'intervenir pour concevoir et offrir le programme des techniciens de maintenance industrielle. Une procédure mixte, sous la tutelle du Humber College (Toronto), a permis aux membres et aux représentants de la direction d'installations réparties dans tout le pays de relever les compétences et connaissances attendues des techniciens en milieu de travail. Les évaluations des apprentis sont continues et sont source de conseils et de renseignements précieux.

ÉTUDES DE CAS

En dépit de la formule de répartition égale des pouvoirs et de la charge de travail établie par le comité mixte et des solides résultats obtenus à date, c'est le syndicat qui assume en grande partie la responsabilité du programme, dont il est d'ailleurs considéré comme le fer de lance.

AVANTAGES

L'employeur a retiré des avantages substantiels du programme de formation en apprentissage, à commencer par des techniciens maîtrisant les toutes dernières technologies et connaissances; des diplômés bien décidés à continuer à exercer l'emploi pour lequel ils ont été formés; des employés plus enthousiastes qui entrevoient de nouveaux débouchés professionnels et des occasions de formation; une meilleure productivité; et un meilleur rendement, découlant de la formation, dans le domaine de la sécurité.

Les avantages sont aussi significatifs pour les apprentis. À l'issue de la formation, ils se voient offrir un emploi garanti de mécanicien ou de technicien de maintenance, lequel paye le plus haut taux de l'échelle salariale des travailleurs des postes; ils acquièrent des compétences techniques polyvalentes qu'ils peuvent utiliser dans d'autres industries; ils obtiennent aussi un diplôme d'un enseignement postsecondaire reconnu qui sera accepté par les autres employeurs. En outre, pendant toute la durée de la formation de quatre ou cinq ans, ils reçoivent un salaire et le remboursement de leurs dépenses, y compris, s'il y a lieu, les frais de garde. Enfin, ils bénéficient également des avantages que leur aurait procurés leur poste habituel : cumul d'ancienneté, contributions au régime de retraite, droit aux congés annuels, aux congés de maladie et à la représentation syndicale.

Les objectifs et l'efficacité du projet s'appuient également sur la volonté de parvenir à l'équité. Des progrès notables ont été réalisés pour embaucher les femmes dans de nombreuses fonctions, par exemple celles où elles livrent, trient ou acheminent le courrier. Avant le lancement de ce programme, les 900 employés du service technique ne comptaient que deux femmes. Toutefois, le syndicat a obtenu de Postes Canada que la moitié des postes d'apprentis offerts aux membres ne faisant pas déjà partie des services techniques soient offerts aux femmes candidates, en fonction de leur ancienneté et de leurs résultats au test d'aptitude.

EFFETS DU PROGRAMME ET DES PRATIQUES

Globalement, les apprentis ont obtenu des notes exceptionnelles dans la partie collégiale du programme et un excellent rendement dans leur travail. Leurs notes sont d'autant plus remarquables que la plupart d'entre eux n'ont pas fréquenté les bancs d'école depuis de nombreuses années. Les collègues, pour leur part, vantent toujours la qualité des compétences et des connaissances que les apprentis ont acquises et qui leur ont permis de réfléchir de façon critique aux tâches et aux fonctions associées au nouveau poste. Leur nouvelle faculté d'« apprendre à apprendre » leur sert dans tous les domaines de leur vie.

BUTS ET RÉSULTATS EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ

Le syndicat a fait appel à de nombreuses approches novatrices pour placer 50 % des femmes dans les postes d'apprentis et, ainsi, obtenir l'équité visée. En 1999, il est parvenu à négocier la disposition suivante dans la convention collective : « Le comité s'efforce tout particulièrement d'encourager les femmes à soumettre des demandes d'admission aux programmes d'apprentissage et de formation » (Article 40.21). Il a également négocié deux listes d'ancienneté – une pour chaque sexe – pour contrecarrer le fait que les femmes avaient moins d'ancienneté, ce qui bloquait leur accès aux programmes. Il s'agissait d'un grand pas pour le syndicat à cet égard, puisqu'il n'avait jamais auparavant dérogé aux principes d'une liste d'ancienneté unique. Toutefois, en dépit de ces mesures et des multiples initiatives de sensibilisation, la participation des femmes au programme est restée marginale jusqu'en 2007, date à laquelle elles ont occupé la moitié des postes d'apprentis (13 sur 26).

ÉTUDES DE CAS

RÉUSSITES ET POINTS À AMÉLIORER

Les résultats du programme sont impressionnants. Depuis ses débuts, on compte environ 300 diplômés du programme, dont la plupart exercent leur nouvel emploi à Postes Canada. La direction, malgré sa participation ambivalente, reconnaît la valeur du programme d'enseignement et les avantages qu'il procure dans les lieux de travail. Le syndicat est particulièrement heureux des possibilités que le programme offre aux membres en leur ouvrant la porte des emplois de métiers spécialisés, ou en leur permettant de parfaire leurs compétences s'ils font déjà partie des corps de métiers. Cette possibilité n'existait tout simplement pas avant la mise en œuvre du programme.

Malgré les pratiques avant-gardistes adoptées par le syndicat, l'équité entre les sexes demeure problématique. Toutefois, les tentatives pour atteindre les buts se sont avérées riches d'enseignements et d'expérience pour le syndicat. Le STTP tient fermement à atteindre ses buts et espère mettre en place des aides supplémentaires, parmi lesquelles des cours d'introduction spécialisés – programmes relais – qui permettront aux femmes de se familiariser avec les emplois et le cours, à l'aide d'autres femmes diplômées qui les guideront. De nombreuses autres stratégies sont en cours de discussion et pourraient être instaurées avant le début des prochains cours.

PROCHAINES ÉTAPES

Le contingent actuel finit à l'été 2011. Le contingent de septembre 2011 est suspendu en raison d'un réexamen majeur et de la mise à jour du programme d'études; la SCP s'inquiète des coûts et de la durée des deux volets. Selon le syndicat, le manque d'empressement de la société à réagir retarde la mise en place d'un nouveau contingent d'apprentis.

Le STTP a décelé la nécessité de mettre en place un nouveau programme sur l'électronique de pointe, qu'il cherchera à incorporer à la formation. Les objectifs de formation actuels se situent dans la tranche médiane des compétences techniques, alors que les nouveaux équipements et adaptations requièrent des techniciens plus qualifiés.

L'augmentation subite des départs à la retraite attendus présente à la fois des opportunités et des défis au syndicat et au programme en général. La plupart des postes à combler se situent à Montréal et à Toronto. Toronto compte d'ailleurs déjà 20 postes techniques vacants que l'employeur n'est pas parvenu à pourvoir, même en se tournant vers l'extérieur. Cela démontre clairement la nécessité d'augmenter le nombre d'apprentis et de programmes. Toutefois, Postes Canada étudie des moyens de réduire le nombre d'installations équipées (et des emplois qui y sont associés) en consolidant le traitement du courrier. Le syndicat cherche à résoudre cette question au mieux et à étendre les programmes de formation très prisés, objectifs qu'il compte parmi ses principales priorités.

RÉFÉRENCES

«Apprenticeship Training in the Canadian Post Office : The Union's View of the Union's Idea» John Macdonald, préposé à la recherche, Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes; présenté à l'occasion de la Second International Conference on Training, Employability and Employment (Seconde conférence internationale sur la formation, l'employabilité et l'emploi), Monash University, en collaboration avec le Centre for Industrial Relations and Human Resource Management de la Leeds University Business School, septembre 2005. Disponible en français sous le titre : «Formation d'apprentis à Postes Canada : le point de vue syndical d'une idée syndicale».

http://www.sttp.ca/index.cfm/ci_id/5263/la_id/2.htm

LE CLIFFORD EVANS TRAINING CENTRE

LE SYNDICAT ET L'EMPLOYEUR

Section locale 1977 de l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce Canada (TUAC), et Zehrs Supermarkets, une filiale de Loblaws.

PERSONNE-RESSOURCE

Marv Funk, directeur de la formation et du développement, mfunk@ufcw1977.ca

RÉSUMÉ DU PROJET

Un centre de formation et d'éducation dirigé par les travailleurs pour les membres de la section locale 1977, visant à leur permettre d'améliorer leurs perspectives professionnelles et personnelles.

ORIGINE DU PROGRAMME

Au cours de sa négociation avec Zehrs en 1981, le syndicat a obtenu un sou par heure de travail effectué par ses membres, à verser dans un fonds de formation. Cette modeste contribution a servi de catalyseur pour les premiers cours de formation des délégués syndicaux, notamment dans les domaines de la santé et sécurité, de la procédure de règlement des griefs et des négociations collectives. Ceci a également représenté une avancée historique, qui, selon la section locale 1977, « a entrouvert la porte à une idée qui allait bientôt s'imposer pour fixer les normes de la formation parrainée par les syndicats dans toute l'Amérique du Nord ».

Le désir de créer un centre officiel de formation a été un facteur déterminant dans la ronde de négociations de 1986. Quand Zehrs a accepté une contribution négociée de 10 sous par heure, le but est devenu atteignable. La section locale a d'autre part obtenu une subvention de 100 000 \$ du ministère du Développement des compétences de l'Ontario. Pour être admissible aux deniers fédéraux, le fonds devait être administré conjointement par un conseil tripartite visant à superviser le nouveau centre. Deux administrateurs pour chaque partie – syndicale, patronale et membres – ont été nommés, ce qui a permis d'obtenir de la Commission canadienne de l'emploi et de l'immigration du Canada 185 000 \$ par le biais de sa stratégie de Planification de l'emploi.

Le Clifford Evans Training Centre (CETC) a officiellement vu le jour en 1987. En 1991, les contributions négociées s'élevaient à 15 sous par heure. En 1998, un établissement nouveau et plus grand que le premier ouvrait ses portes; il était pourvu d'un laboratoire informatique de pointe, d'équipement audiovisuel et de salles de classe.

BESOINS RELEVÉS

Le CETC a été créé pour surmonter les obstacles professionnels et personnels. Les membres, en effet, faisaient face à de nombreux obstacles pour obtenir un temps plein, une promotion ou d'autres perspectives professionnelles.

Il y a une vingtaine d'années, les travailleurs à temps partiel représentaient 60 % des effectifs du magasin. Cela représentait un problème qui s'est amplifié avec les années, puisqu'aujourd'hui, le personnel à temps partiel représente plus de 85 % de la main-d'œuvre totale de Zehrs.

De nombreux postes, comme celui de caissier ou d'empaqueteur en première ligne, étaient des postes de premier échelon à temps partiel, sans possibilité de temps plein. Par ailleurs, certains départements, tels que la pharmacie et les aliments santé, jouissaient d'un statut plus élevé et offraient aux travailleurs plus de chance d'obtenir un emploi à temps plein, mais l'accès en restait difficile. La direction refusait d'autre part de reconnaître les compétences des membres.

ÉTUDES DE CAS

La section locale a réagi à ces inconvénients en offrant des cours au nouveau centre de formation. En outre, elle a négocié des « lettres d'ententes » qui reconnaissaient les compétences des travailleurs, leur permettaient de travailler dans plus d'un rayon ou département et, dans certains cas, offraient aux diplômés placés deux semaines de formation rémunérée supplémentaires sur leur propre environnement de travail.

VISION DU PROGRAMME

L'initiative cherchait à fournir aux membres les compétences professionnelles dont ils avaient besoin pour obtenir un meilleur emploi. « On voulait modifier la culture de l'entreprise pour pouvoir accorder des promotions et des débouchés à temps plein sur la base de l'ancienneté et des compétences, et pas sur celle du 'favori de la semaine' de la direction », explique Marv Funk, le directeur de la formation et du développement de la section locale 1977 des TUAC. La formation aidait les membres à mieux se vendre, de sorte qu'en période de ralentissement économique, avec moins d'argent et de travail en vue, ils pouvaient renforcer la sécurité de leur emploi ou en trouver un nouveau.

Au centre de la vision du syndicat se trouvait le développement de compétences en demande, polyvalentes et transférables. L'employeur voulait un personnel productif, compétent et conscient de la sécurité. Il existait suffisamment d'intérêts communs entre les parties pour concrétiser une vision de la formation unique en Amérique du Nord : un centre de formation pour les travailleurs syndicalisés des commerces de détail. Celui-ci était administré conjointement par un conseil tripartite formé par le syndicat, une représentation des travailleurs et l'employeur.

PRACTIQUES ORGANISATIONNELLES

L'accès à la formation était garanti et ne requérait aucune période d'emploi préalable, les membres pouvant s'y inscrire dès l'embauche dans leur domaine de spécialisation. Le degré d'ancienneté régissait toutefois l'ordre des inscriptions. Les cours étaient conçus et offerts par des membres expérimentés dans le domaine enseigné et formés à l'enseignement. Aucun instructeur à temps plein n'a été embauché. La plupart des cours avaient lieu en dehors des heures de travail rémunérées, à l'exception de la formation sur les compétences essentielles, offerte deux fois par an aux gérants de rayon (syndiqués), aux délégués syndicaux et aux employés à temps plein. Les cours pour les découpeurs de viande et les boulangers, établis dans le cadre du programme de formation professionnelle par les administrateurs communs, de 12 semaines, étaient eux aussi offerts pendant les heures de travail.

LOGISTIQUE

Quatre administrateurs ont été désignés parmi les syndicats et les membres et formés aux politiques et règlements en matière d'administration conjointe. Ils se rencontraient chaque trimestre pour examiner tous les aspects des activités du CETC. Un représentant du centre de formation a été choisi pour chaque magasin, afin de transmettre les informations sur le centre, ses cours et ses procédures. Des sites Web, des bulletins, des lettres d'information et d'autres moyens de communication ont été créés.

Les membres pouvaient également demander des cours spécifiques sur leur lieu de travail, à condition que l'intérêt le justifie, comme le montrent les inscriptions sur les feuilles dans les magasins, les courriels ou les appels téléphoniques. Tous les arrangements nécessaires ont été effectués par le personnel du centre de formation. Un laboratoire informatique mobile a voyagé dans tout le sud de l'Ontario en donnant une longue liste de cours en informatique. À cet égard, il est souvent arrivé que les membres qui s'étaient inscrits ne viennent pas. Les administrateurs ont bien tenté de remédier à ce problème et ont instauré plusieurs pratiques utiles, mais cela est demeuré un réel défi.

ÉTUDES DE CAS

OBJECTIFS ET MÉTHODES

La prestation du programme et des services reposait sur le concept de la formation des travailleurs par les travailleurs. La note de passage pour obtenir un certificat était de 75 %. Tous les cours offerts reposaient sur cinq principes : la pertinence, l'intérêt personnel, l'implication du travailleur, le soutien du milieu de travail et l'attention portée à chaque participant.

Les buts immédiats visaient à s'assurer que le personnel était suffisamment bien formé pour être efficace et productif et pour travailler en toute sécurité. Les buts à longue échéance, qui concernaient l'industrie, consistaient à évaluer les commerces de détail et le climat économique général afin de prévoir l'évolution des catégories professionnelles et leurs caractéristiques particulières.

Les évaluations de cours étaient essentielles à la réussite et on a fait appel à plusieurs modèles, parmi lesquels une partie du modèle d'évaluation à quatre niveaux de Kirkpatrick, qui met l'emphase sur l'expérience des participants. Les évaluations et avis recueillis ont contribué à façonner tous les cours, qu'on a adaptés au fur et à mesure.

EFFETS DU PROGRAMME ET DES PRATIQUES

En 2008, on comptait 222 cours répartis dans trois grandes catégories : les cours de formation spécialisés, par exemple dans la boulangerie et les fruits et légumes, le développement personnel et l'éducation syndicale. La majorité des cours ne duraient qu'une journée, alors que les formations spécialisées duraient de 6 à 10 jours. Au cours de toute la durée de vie du centre de formation, ce sont ainsi plus de 15 000 certificats qui ont été remis aux participants à l'issue de leur formation.

Le CETC a aidé des milliers de membres à parfaire leurs compétences et à évoluer dans leur carrière. De nombreux membres qui dirigent maintenant à temps plein des rayons et départements chez Zehrs ont suivi une formation pour progresser dans leur carrière, alors qu'ils travaillaient à temps partiel. Bien d'autres ont acquis des compétences qui les ont aidés à s'extraire de l'emploi dans lequel ils étaient cantonnés pour évoluer vers d'autres rayons du magasin – floral, boulangerie, labo photo, cosmétiques, pharmacie.

Le taux de placement dépendait de deux facteurs : les postes disponibles et l'intérêt du travailleur à poser sa candidature. Les assistants en pharmacie ont eu 136 diplômés, avec un taux de placement de 80 %. Les techniciens en cosmétiques, 84 diplômés, et 20 % de placement; les designers floraux, 214 diplômés, et 65 % de placement; les commis en soins naturels, 192 diplômés, et 45 % de placement.

PARTENAIRES ET PARTICIPANTS

Le principal partenaire était Zehrs et la vaste majorité des participants, des membres de la section locale 1977; toutefois, de nombreuses autres relations se sont également formées à court terme. La Marche des dix sous de l'Ontario a parrainé le CETC pour qu'il offre une formation dans la vente de détail aux personnes bénéficiaires d'Ontario au travail (aide sociale); et la Prudential Benefits Assurance Company pour offrir une formation sur Excel et les compétences humaines; Petro Canada, en partenariat avec le CETC, a offert une formation sur le Système d'information sur les matières dangereuses au travail (SIMDUT) et, enfin, le Grand River Hospital et le CETC ont présenté des séminaires sur le service à la clientèle.

La bonne relation de travail entre le syndicat et l'employeur dans le conseil d'administration a généré une collaboration qui plaçait les travailleurs au centre des priorités. Zehrs accordait de la valeur à l'expertise de la section locale et l'a même rémunérée pendant cinq ans pour offrir des cours de formation de cinq semaines à des gérants et assistants-gérants de magasin non syndiqués.

« Pendant 20 ans, nous avons eu un partenariat unique et très intéressant dont ont tiré profit des milliers de travailleurs, d'étudiants et de membres communautaires. » Au cours de cette période, la section locale n'a pas eu à recourir une seule

ÉTUDES DE CAS

fois à l'arbitrage au sujet des lettres d'ententes qu'elle avait négociées sur la formation et l'éducation. «Le texte était solide et l'employeur respectait ses obligations. Les rares fois où nous avons rencontré un problème, il a suffi de prévenir la direction et elle a réagi de façon appropriée», déclare M. Funk.

«Ce n'est que vers l'an 2000, quand le président de Zehrs a démissionné et que Loblaws a commencé à exercer plus de contrôle par le biais d'une réorganisation interne, que les choses ont commencé à se détériorer», explique-t-il. En 2006, l'entreprise a annoncé qu'elle n'avait plus l'intention de contribuer au CETC et, en 2008, le partenariat s'est dissous.

La section locale estime que le retrait de Loblaws est dû au fait que la structure du détaillant chargée de la relève n'est pas parvenue à vendre la valeur du partenariat à la nouvelle équipe de direction. «Le partenariat a généré de solides résultats pour l'employeur, les consommateurs, les membres et le syndicat, mais la direction n'a pas pris le temps de comprendre son concept ni ses avantages. De notre point de vue, nous avons appris qu'un bon partenariat apportait beaucoup à chacune des parties. La formation mixte a également contribué à résoudre le plus gros obstacle, c'est-à-dire la perception que les employés ont d'eux-mêmes. Certains secteurs ont un statut d'emploi tellement bas que les gens n'ont pas conscience de leur valeur en tant que travailleurs et donc ne perçoivent pas la valeur de l'éducation», conclut-il.

La Marche des dix sous de l'Ontario offre toujours une formation aux personnes sur l'aide sociale. Les réseaux développés avec les écoles et les conseils scolaires perdurent. La section locale est également membre du Conseil canadien des RH du secteur de l'alimentation et siège sur le Waterloo Training and Adjustment Board (Commission de formation et d'adaptation de Waterloo).

PROCHAINES ÉTAPES

La contribution au fonds de formation négociée avec Loblaws est présentement de cinq sous par heure. La section locale est parvenue à préserver nombre des éléments et des cours du Clifford Evans Training Centre. La formation professionnelle et les cours syndicaux existent toujours, et le laboratoire informatique mobile continue d'offrir des programmes aux membres dans tout le sud de l'Ontario. Toutefois, beaucoup de cours d'intérêt personnel, tels que la photographie numérique, ont été interrompus. Ce qu'on appelle désormais le volet formation et développement de la section locale 1977 des TUAC demeure au même endroit.

D'autre part, de nouveaux partenariats ont vu le jour, notamment avec le conseil scolaire du district de la région de Waterloo et le conseil scolaire catholique de Wellington Dufferin. La section locale offre des séminaires sur les débouchés dans le secteur du commerce de détail, entre autres la pharmacie, le rayon floral, l'alimentation santé et les cosmétiques.

Le WebCampus de TUAC Canada a offert de nouveaux et solides débouchés à la section locale, qui propose les cours les plus importants en ligne. Ainsi, près de 100 apprenants se sont inscrits au cours d'assistant en pharmacie. Le partenariat avec WebCampus a également amélioré l'accès aux cours en réduisant la formation en salle de classe. Les apprenants qui devaient auparavant prendre de 6 à 12 jours de congé n'en ont désormais besoin que de 4.

La formation en santé et sécurité et la formation de délégué syndical sont considérées comme des priorités pour la saison 2011-2012, et la section locale 1977 étudie toujours de nouveaux moyens d'aider les membres à combler leurs aspirations personnelles et professionnelles.

RÉFÉRENCES

<http://www.ufcw1977.ca> (en anglais)