Document generated on 06/03/2025 1:59 a.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

La négociation collective chez les fonctionnaires et les enseignants québécois : 1975-1976

Esther Deom

Volume 37, Number 1, 1982

URI: https://id.erudit.org/iderudit/029236ar
DOI: https://doi.org/10.7202/029236ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Deom, E. (1982). La négociation collective chez les fonctionnaires et les enseignants québécois : 1975-1976. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *37*(1), 141–163. https://doi.org/10.7202/029236ar

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1982

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

La négociation collective chez les fonctionnaires et les enseignants québécois: 1975-1976

Esther Déom

Les négociations collectives dans les secteurs public et para-public québécois n'ont pas, en dépit de leur particularité, suscité beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs. L'intérêt «ad hoc» manifesté par les journalistes ou d'autres groupes sociaux impliqués (comité de parents dans le secteur de l'Éducation et comité de défense des malades dans celui des Affaires sociales) s'éteint aussitôt après la signature des conventions, lorsque la paix sociale se réinstalle. Les études empiriques sur le sujet ne sont pas légion: au Québec, on ne retrouve qu'une seule étude approfondie sur les trois premières rondes de négociation dans les secteurs public et para-public[1]. Pourtant, l'ampleur de ces négociations, leur complexité et leur effet d'entraînement dans d'autres secteurs justifieraient qu'on s'y attarde un peu plus. L'objectif de cet article est de présenter les résultats d'une étude effectuée par l'auteur sur la quatrième ronde de négociation, celle de 1975-1976, chez les fonctionnaires et les enseignants. Cette étude se veut donc en continuité avec les travaux déjà effectués par Jean Boivin et veut ainsi apporter un éclairage additionnel pouvant permettre la compréhension du processus de la négociation collective dans ce secteur précis d'activités.

Nous présenterons d'abord les éléments qui composent notre cadre de référence, pour ensuite présenter les négociations des deux secteurs retenus en suivant la même démarche: objectifs des parties, événements importants des négociations, résultats obtenus et enfin, identification des variables qui ont d'après nous influencé les résultats de ces négociations. Nous effectuerons enfin une comparaison des deux négociations et nous nous livrerons à quelques commentaires sur notre cadre de référence et sur le type de recherche réalisée.

---

* DÉOM, Esther, Département des relations industrielles, Université Laval.

** L'auteur remercie le professeur Jean Boivin pour l'aide apportée à la rédaction de cet article.

1 BOIVIN, Jean, *The Evolution of Bargaining Power in the Province of Quebec Public Sector (1964-1972),* thèse de doctorat présentée à l'Université Cornell, publiée dans la Collection Relations du travail, Département des relations industrielles, Université Laval, 1975, 359 p.

Le cadre de référence

L'analyse de négociations comme celles qui ont lieu dans les secteurs public et para-public nécessite, à cause entre autres de leur ampleur, leur complexité et leur particularité, l'utilisation d'un cadre de référence adapté à ce secteur. Le choix de ce cadre de référence découle de certaines convictions de l'auteur sur la nature des relations du travail en général et de la négociation collective en particulier. Nous présenterons d'abord brièvement la définition de la négociation collective que nous avons retenue aux fins de cette recherche, pour ensuite en arriver à présenter le concept de pouvoir de négociation et les variables qui le composent. Nous préciserons enfin le champ de recherche et la méthodologie utilisée.

La négociation collective

Les relations du travail sont par nature conflictuelles. Au Québec, comme d'ailleurs partout en Amérique du Nord, la négociation collective constitue le mode privilégié de résolution du conflit industriel. Le processus de la négociation collective vise l'atteinte d'un accord. Au cours de ce processus, chaque partie essaie de faire accepter à l'autre ses revendications concernant les éléments sur lesquels porte la contestation.

Il existe beaucoup de définitions de la négociation collective: certains auteurs comme les Webb's[2] et Chamberlain et Kuhn[3] utilisent une approche descriptive: d'autres comme Kornhauser et Dubin utilisent une approche analytique et insistent sur la relation de pouvoir qui s'établit entre les parties lors du processus de négociation collective. Nous considérons quant à nous que la négociation collective est une relation de pouvoir qui s'exerce entre deux parties aux intérêts interdépendants mais conflictuels, dont l'enjeu pour chaque partie consiste à obtenir le maximum de contrôle sur les éléments qui définissent la situation de travail. Telle que rédigée, notre définition met l'accent sur la notion du pouvoir qui croyons-nous, est à la base de tout le processus de la négociation collective.

Le pouvoir de négociation

Chamberlain et Kuhn ont tenté de cerner plus précisément ce concept de pouvoir de négociation[4] qu'ils définissent ainsi: il consiste en la capacité pour une partie d'obtenir l'accord de l'autre partie sur ses propres propositions. Ces auteurs s'expriment en termes de coût d'accord et coût de désaccord. Pour eux cependant, et c'est là leur principal apport, la notion de coût a une signification plus large que celle qui a été retenue au début par les théories économiques du pouvoir de négociation. Cette notion inclut en effet aussi bien les désavantages pécuniaires que non-pécuniaires, autant les

2 WEBB, Sydney and Béatrice, *Industrial Democracy,* New York, Green & Co. Ltd., 1920, 899 p.

3 CHAMBERLAIN, Neil and J.Q. KUHN, *Collective Bargaining,* McGraw-Hill Book Company, 2nd Edition, 1965, ch. 5, pp. 108-140.

4 *Idem,* p. 170.

coûts économiques actuels et prévisibles que les coûts politiques et sociaux. Bien que ce concept intègre la notion de coûts, cela n'implique pas que l'on puisse les mesurer de façon mathématique. C'est donc suivant une approche subjective que l'on peut les apprécier. C'est précisément à cause de cette appréciation personnelle des coûts et par conséquent du pouvoir de négociation potentiel d'une partie que le conflit se manifestera de façon à sonder le pouvoir réel de l'autre partie: l'employeur et le syndicat ne peuvent se reposer sur d'autres facteurs pour tenter d'évaluer leur pouvoir de négociation et celui de l'autre partie.

La définition retenue présente certaines caractéristiques du concept:

1. le pouvoir de négociation apparaît comme un concept *relatif:* il s'exprime par rapport à l'autre partie et également par rapport aux revendications exprimées;
2. il n'est pas statique mais *dynamique:* il varie au cours du processus de la négociation soit à cause des tactiques utilisées par les parties ou à cause de données extérieures à la relation qui s'établit entre les parties. Il varie aussi dans le temps.

Le concept de pouvoir de négociation tel que présenté par Chamberlain et Kuhn présente l'avantage d'intégrer l'ensemble des variables qui déterminent les résultats d'une négociation du fait que la notion de coût englobe les variables dont l'impact n'est pas quantifiable. Bien que l'approche de Chamberlain et Kuhn soit plus opérationnelle que les théories économiques du pouvoir de négociation, il n'en reste pas moins qu'elle n'est pas utilisable comme telle dans notre type de recherche.

Le professeur Levinson fut le premier à développer un cadre d'analyse utilisant le concept de pouvoir de négociation défini par Chamberlain et Kuhn, cadre qu'il a utilisé dans l'étude de négociations survenues dans six industries de la côte du Pacifique[5]. Son cadre de référence comprend trois catégories de variables, soit les variables économiques, politiques et de «pouvoir pur»[6].

Le professeur Boivin a poussé un peu plus loin le travail d'opérationalisation accompli par Levinson dans son étude de l'évolution du pouvoir de négociation dans le secteur public au Québec[7]. Il a ainsi retenu les mêmes catégories de variables que Levinson mais son apport original a été d'adapter le cadre de Levinson, développé pour le secteur privé, au secteur public. Les variables économiques ont ainsi été modifiées pour tenir compte d'une distinction fondamentale qui existe entre le secteur privé et le secteur public, le dernier n'étant pas orienté, contrairement au premier, vers la réalisation de profits. D'intéressantes modifications ont aussi été effectuées aux variables politiques et de «pouvoir pur» afin de tenir compte de la spécificité du secteur public. Notre cadre de référence s'inspire largement de celui utilisé

5 LEVINSON, Harold M., *Determining Forces in Collective Wage Negociations,* New York, John Wiley & Sons Inc., 1966, p. 9.

6 Nous utilisons ici la traduction littérale du terme "pure power" employé par le professeur Levinson.

7 BOIVIN, Jean, *The Evolution of Bargaining Power..., op. cit.*

par Jean Boivin dans son analyse des trois premières rondes de négociation entre l'État québécois et ses salariés.

Les variables

Nous avons retenu comme *variable dépendante* l'ensemble des résultats des négociations; nous entendons par là les clauses négociées, autant monétaires que non-monétaires. Ce choix laisse de côté, nous en sommes conscient, beaucoup d'autres résultats comme l'augmentation du militantisme chez des syndiqués qui peut être une conséquence directe de la négociation collective. Cependant, étant donné l'impossibilité matérielle de cerner cette dernière forme de résultats, nous avons dû nous limiter à ceux qui apparaissent sous forme de clauses dans les conventions signées. Il est entendu que nous ne passerons pas en revue toutes les clauses d'une convention pour tenter d'évaluer la nature du règlement accepté pour chacune d'elles. À ce sujet, nous pourrons nous baser sur les principales demandes syndicales (même si le jeu des négociations veut qu'elles soient au départ plus élevées) car elles sont en général structurées et précises, la partie patronale essayant la plupart du temps de conserver le statu quo, ou même quelquefois de retirer certains droits acquis, ce qui se traduit souvent par une résistance aux demandes syndicales. Il s'agira bien sûr, et c'est là une difficulté majeure, de tenter de découvrir les demandes réelles des parties si l'on veut, en dernière analyse, évaluer les gains ou les résultats obtenus par chaque partie.

Nous avons retenu, à partir notamment des études effectuées par Boivin et Levinson, quatorze variables susceptibles d'influencer le pouvoir de négociation des parties.

1. Structure de taxe et contraintes budgétaires: cette variable vise à tenir compte de la spécificité du secteur public qui n'est pas orienté vers la réalisation de profits, contrairement au secteur privé, pour lequel Levinson avait retenu la variable «taux de profit». Il n'en reste pas moins qu'une forme différente de pression s'exerce néanmoins sur l'employeur, dans ce cas-ci le gouvernement: il s'agit du fait que les augmentations de salaires et autres améliorations des conditions de travail obtenues par les salariés du secteur public sont financées à même les taxes de tous les citoyens et, comme le faisait remarquer Jean-Boivin "... the preceding pressure will be greater the greater the percentage of total costs that goes to operating costs of which wage and salaries are the major components"[8].
2. Situation de la main-d'oeuvre sur le marché du travail: cette variable tient compte d'une autre caractéristique importante du secteur public: par rapport au marché du produit, l'État constitue un monopole. Les biens et services produits sont de plus considérés comme relativement essentiels pour la population en général, ce qui entraîne évidemment des conséquences sur le pouvoir de négociation des parties.
3. Comparaison à certaines ententes: il s'agit ici des "orbits of coercive

8 *Idem*, p. 21.

comparison" développé par le professeur Ross[9] dans le but de formuler un modèle «politique» de détermination des demandes salariales du syndicat. Selon cette approche, le syndicat est une institution essentiellement politique dont l'objectif premier est le maintien de l'institution elle-même et l'objectif secondaire, le maintien de la position politique des dirigeants syndicaux. Pour atteindre ces objectifs, la détermination des taux de salaires doit être basée sur l'équité et la bonne foi. Ces taux sont donc établis en comparaison avec ceux négociés ailleurs. Appliquées à l'origine dans le secteur privé, les aires de comparaisons, lorsque transposées dans le secteur public où l'État, rappelons-le, est à toutes fins pratiques en situation de monopsone, soulèvent le problème de la détermination des emplois comparables dans le secteur privé.

4. Pression de l'opinion publique: cette variable est sans doute celle que l'on croit le plus naturel et normal d'inclure dans une étude du pouvoir de négociation dans le secteur public. Cette variable est omniprésente dans l'esprit de l'État-employeur qui doit tenir compte des désirs de son électorat, et des syndicats qui doivent essayer de ne pas se mettre le public à dos.

5. Lobbying et/ou pouvoirs électoraux: le lobbying fait référence aux activités exercées auprès d'hommes politiques et des administrations publiques dans le but de promouvoir des intérêts particuliers[10]. Il s'agit donc de pressions informelles qui peuvent avoir un effet direct sur le pouvoir de négociation des parties. D'après une étude des variables influençant les résultats des négociations[11], il appert que l'appui syndical à des candidats lors d'élections locales est, avec le militantisme, une des caractéristiques syndicales qui montre la plus forte corrélation avec des résultats favorables.

6. Militantisme des membres: le militantisme est la concrétisation de la solidarité qui existe entre les membres d'un syndicat. C'est une source inestimable de pouvoir, sinon la principale, pour l'exécutif syndical. Ainsi, plus le militantisme est élevé, plus les résultats devraient être favorables au syndicat.

7. Cohésion patronale: il s'agit en quelque sorte de la réciproque patronale au militantisme syndical. Cette variable peut s'avérer très importante dans le secteur para-public où l'État, qui est de droit partie aux négociations, doit quand même composer avec différents partenaires patronaux. Nous pouvons donc penser qu'une cohésion patronale forte influence favorablement le pouvoir de négociation de la partie patronale et à travers celui-ci, les résultats.

---

9 ROSS, Arthur, *Trade Union Wage Policy,* University of California Press, Berkeley, 1948.

10 Voir Gérard DION, *Dictionnaire canadien des relations du travail,* Québec, P.U.L., 1976, p. 213.

11 KOCHAN, Thomas A. and Hoyt N. WHEELER, "Municipal Collective Bargaining: A Model and Analysis of Bargaining Outcomes", *Industrial and Labor Relations Review,* vol. 29, no. 1, octobre 1975, pp. 46-66.

8. Habileté des négociateurs: cette variable vise à tenir compte des caractéristiques personnelles des négociateurs à la table de négociation: on touche ici la dimension psychologique que comporte nécessairement toute négociation car elle met en jeu non seulement des organisations, mais également des individus. Boivin avait limité l'intérêt de cette variable à l'analyse d'une relation de négociation spécifique à un moment donné dans le temps ou pour comparer un type de relation avec un autre.

9. Agressivité du leadership: on entend par là le degré d'agressivité qui se reflète dans certaines prises de position des leaders syndicaux ou, à l'occasion, patronaux. Ces prises de position peuvent refléter l'idéologie syndicale ou patronale, idéologie qu'on aurait cependant tort de relier directement à l'action entreprise par les membres. Cette agressivité peut également surgir à un autre niveau, soit à la table des négociations.

10. Support d'autres travailleurs syndiqués ou non: le support aux travailleurs en conflit peut être accordé par des travailleurs de la même entreprise, du même secteur, de secteurs différents, et même d'autres pays. Cet appui peut prendre différentes formes: grève de sympathie, pétitions envoyées à l'employeur, journée d'étude. Cette variable vise donc à tenir compte de l'appui à leur cause que peuvent susciter des travailleurs en conflit de travail, appui qui peut quelquefois s'avérer primordial.

11. Histoire des relations du travail entre les parties: on veut ici tenir compte d'une caractéristique importante qui définit les relations de travail entre les parties soit leur caractère continu. Cette variable inclut non seulement les négociations antérieures et leurs résultats, qui ne constituent qu'un moment particulier dans toute la relation, mais également le climat qui s'installe entre les parties pendant la durée d'une convention collective.

12. Conjoncture économique et socio-politique: on réfère surtout ici aux différents contextes dans lesquels s'insère le processus de la négociation collective. C'est ainsi que la situation politique, économique et sociale affecte le climat général dans lequel prend place une négociation particulière et conditionne les acteurs en présence. Ainsi, lors de la première ronde de négociation, les travailleurs des secteurs public et para-public, bénéficièrent entre autres du climat général de la révolution tranquille qui rendait l'opinion publique et le gouvernement sympathiques à leur cause.

13. Degré de syndicalisation: cette variable a souvent été utilisée comme approximation du pouvoir syndical[12] parce qu'elle avait l'avantage d'être mesurable. De façon générale, on peut affirmer que plus le degré de syndicalisation est élevé, plus la solidarité potentielle est forte et plus le militantisme est élevé, ce qui agit favorablement sur le pouvoir de négociation du syndicat.

---

12 Pour une revue des principales études sur ce sujet, consulter K.J. ARMSTRONG, D. BOWERS et B. BURKITT, "The Measurement of Trade Union Bargaining Power", *British Journal of Industrial Relations,* vol. XV, no. 1, mars 1977, pp. 91-101.

14. Encadrement législatif et intervention de tiers: nous entendons par encadrement législatif l'ensemble des lois qui conditionnent les relations du travail dans les secteurs public et para-public: *Loi sur l'organisation des parties patronale et syndicale, Loi de la Fonction publique* qui définit les matières négociables, le *Code du travail* qui réglemente le conflit, etc. L'intervention de tiers doit, d'après nous, être entendue dans un sens large: nous retiendrons la définition suivante du tiers intervenant:

> «L'expression «tiers intervenant» peut s'entendre de différentes manières suivant la finalité assignée à l'intervention: on peut concevoir que celle-ci constitue une alternative au processus de détermination bilatérale des conditions de travail ou encore qu'elle vise à aider les parties négociantes à faire avancer la négociation."[13]

Nous considérons quant à nous les deux aspects de la définition: nous incluons donc aussi bien les mécanismes d'arbitrage des différends, de médiation, de conciliation, que l'intervention des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire qui peut se manifester lors d'injonctions, de lois spéciales, ou par la mise sur pied de commissions parlementaires qui constituent en fait des sous-groupes spécialisés de l'Assemblée nationale.

Champ de recherche et méthodologie utilisée

Pour les fins de notre recherche, nous avons limité notre intérêt aux domaines de la Fonction publique et de l'Éducation en excluant le niveau universitaire de l'Éducation ainsi que les organismes gouvernementaux mentionnés à l'annexe de la Loi 95[14].

La fonction publique: nous avons choisi d'étudier les relations de négociation qui ont eu lieu entre le S.F.P.Q. (Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec) et le ministre de la Fonction publique. En effet, dans ce secteur, le gouvernement est seul concerné par les négociations avec ses salariés. Quant au S.F.P.Q., deux raisons motivent notre choix: d'une part, c'est le syndicat le plus important dans son secteur: il regroupe environ 80% de tous les fonctionnaires syndiqués selon deux groupes distincts: les fonctionnaires (environ 22,000) et les ouvriers (environ 11,000)[15]. D'autre part, le S.F.P.Q., désaffilié de la C.S.N. depuis 1972 a été absent du front commun de 1975-1976. Il nous servira ainsi de groupe contrôle et nous pourrons alors comparer la convention qu'il a signée avec celle de notre autre groupe sous étude qui faisait partie du front commun intersyndical.

13 COMMISSION D'ÉTUDE ET DE CONSULTATION SUR LA RÉVISION DU RÉGIME DES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PARA-PUBLIC, *Rapport Martin-Bouchard,* Québec, Éditeur officiel, 1978, p. 101.

14 *Loi sur les négociations collectives dans les secteurs de l'Éducation, des Affaires sociales et des organismes gouvernementaux,* L.Q., 1974, c. 8. Cette loi avait pour but de déterminer les règles régissant la négociation des conventions collectives entrant en vigueur le 1er juillet 1975 ou après, dans ces trois secteurs. Elle identifiait du même coup les parties habiletées à négocier.

15 HÉBERT, Gérard, «Les relations du travail dans la fonction publique au Québec», *Relations industrielles,* vol. 29, no 4, décembre 1974, p. 752.

L'Éducation: nous nous intéresserons ici aux négociations qui ont eu lieu entre les enseignants de l'élémentaire et du secondaire syndiqués à la C.E.Q. (Centrale de l'enseignement du Québec), le ministère de l'Éducation du Québec et la F.C.S.C.Q. (Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec). Du côté syndical, nous avons retenu ce groupe pour deux raisons bien simples: la C.E.Q., avec ses quelque 83,000 membres[16], représente un peu plus de 60% de tous les travailleurs syndiqués de ce secteur et à lui seul, le groupe des enseignants de l'élémentaire et du secondaire représente 57% de tous les syndiqués du secteur de l'Éducation et 94.1% des membres de la C.E.Q.[17]. C'est le groupe le plus important non seulement au sein de la C.E.Q. mais également dans tout le secteur de l'Éducation.

Le Conseil du trésor: bien qu'officiellement absent des négociations en 1975-1976[18], le Conseil du trésor exerce néanmoins un rôle de surveillance sur les négociations dans ces deux secteurs. Ce rôle de surveillance lui est accordé par la *Loi de l'Administration financière*[19]; il est direct dans le cas des négociations dans la Fonction publique. Pour le secteur de l'Éducation, il s'exerçait, du moins jusqu'à tout récemment[20] par le biais du contrôle des dépenses et engagements financiers du gouvernement, les sommes considérables d'argent en jeu dans ces négociations justifiant une intervention du Conseil du trésor.

La méthode utilisée pour recueillir les informations pertinentes a été la suivante: nous avons d'abord pris connaissance, par l'entremise des journaux, des faits généraux entourant le déroulement des négociations. Nous avons ensuite eu accès à des documents émanant des organisations patronales et syndicales, ce qui nous a permis de nous familiariser avec les objectifs poursuivis par les parties, leurs positions et parfois leur stratégie globale de négociation. Puis nous avons effectué des entrevues auprès de personnes ayant été impliquées dans les négociations.

Le fait qu'en plus nous ayions pu obtenir des documents rédigés plusieurs mois après la signature des ententes et dans lesquels les parties elles-mêmes se livraient à une analyse ou à une évaluation de leur propre expérience de négociation nous a permis de surmonter l'une des principales difficultés inhérentes à ce genre de recherche, c'est-à-dire l'identification des demandes ou objectifs réels poursuivis par les parties. Puisque le pouvoir de négociation consiste en la capacité d'une partie d'atteindre un objectif en dépit du refus ou de l'opposition de l'autre partie et que les positions initia-

16 DELORME, François et Gaspar LASSONDE, *Aspects de la réalité syndicale québécoise — 1976,* Études et recherches, Direction générale de la Recherche, ministère du Travail, juillet 1978, p. 24.

17 *Idem,* p. 32.

18 La Loi 95 n'en parlait pas contrairement à la Loi 55, sanctionnée le 23 juin 1978 qui a affirmé concrètement le rôle du Conseil du trésor dans les négociations.

19 L.Q., 1970, c. 17, section III, en particulier les articles 22 et 24.

20 Le projet de loi no 55 (Loi sur l'organisation des parties patronale et syndicale aux fins des négociations collectives dans les secteurs de l'Éducation, des Affaires sociales et des organismes gouvernementaux), sanctionné le 23 juin 1978, précise le rôle important joué par le Conseil.

les sont davantage déterminées par des considérations d'ordre stratégique plutôt que basées sur les préférences réelles des parties (d'où des demandes syndicales initialement très élevées et des offres patronales initialement très faibles), nous croyons que l'accessibilité à cette information privilégiée augmente d'autant la validité de nos appréciations.

Les secteurs étudiés

Avant de présenter les résultats de notre recherche, nous croyons utile de décrire brièvement le contexte dans lequel se sont déroulées les négociations.

Les négociations collectives de 1972 avaient eu lieu sous l'empire de la Loi 46[21], loi temporaire qui institutionnalisait la négociation provinciale et stipulait que le gouvernement était partie intégrante aux négociations du côté patronal. Ces négociations donnèrent lieu à l'émergence d'une table centrale reconnue *de facto* par le gouvernement et à la mise sur pied du premier front commun inter-syndical C.S.N.-C.E.Q.-F.T.Q. Cette ronde de négociation a constitué une des périodes les plus perturbées dans l'histoire des relations du travail dans ces secteurs en termes de grèves, de lois spéciales et d'injonctions. L'emprisonnement des trois leaders syndicaux marqua aussi l'histoire de ces négociations.

En 1972, les salariés membres du front commun[22] s'étaient battus et avaient obtenu, pour la dernière année de la convention, le 100$, salaire minimum pour une semaine de 35 heures, l'assurance de bénéficier d'indemnités de vie chère établies sur la base de l'augmentation de l'indice du coût de la vie[23] et la sécurité d'emploi, le syndicat ayant réussi à faire accepter le principe de la priorité sectorielle d'emploi. L'expérience du front commun a cependant suscité un certain mécontentement chez plusieurs syndiqués qui sentaient que les négociations leur échappaient, que les décisions se prenaient à un trop haut niveau (surcentralisation provoquée par l'apparition de la table centrale) et a ainsi donné lieu à une évaluation plus ou moins négative de la part même de certains leaders syndicaux. Le retrait des employés de l'Hydro-Québec et des fonctionnaires du front commun en 1972, suivi par la désaffiliation du S.F.P.Q. de la C.S.N., illustre bien le mécontentement suscité par l'expérience de 1972.

En 1973, le parti libéral, profitant d'une conjoncture économique relativement favorable, est reporté au pouvoir avec une majorité écrasante de députés. Le climat social des années 1973 et 1974 est cependant perturbé par certains conflits de travail, dont le long conflit à la United Aircraft (mainte-

21 *Loi du régime des négociations collectives dans les secteurs de l'Éducation et des Hôpitaux,* L.Q., 1971, c. 12.

22 Ils étaient environ 210,000 travailleurs: l'Hydro-Québec et les fonctionnaires provinciaux faisaient alors partie du groupe.

23 Ce gain s'est avéré très important d'abord à cause du contexte inflationniste à l'époque mais aussi, ce qui n'est pas négligeable, du point de vue de ses effets d'entraînement, ce qui a donné lieu à la bataille de l'indexation dans le secteur privé.

nant la Pratt & Whitney) à Longueuil, à la Canadian Gypsum à Joliette ainsi que par le saccage du chantier LG-2 à la Baie de James.

L'année 1974 voit la situation économique se détériorer sous une poussée inflationniste marquée: les taux d'inflation et de chômage sont élevés. C'est cette même année qu'a lieu la bataille de l'indexation dans le secteur privé concrétisée entre autres par la lutte des employés de la Commission de transport de la communauté urbaine de Montréal contre leur employeur et par celle des travailleurs de l'industrie de la construction. La fin de 1974 voit aussi l'adoption de la Loi 95[24]: le gouvernement, par voie législative, prépare l'organisation et l'aménagement des relations du travail dans les secteurs public et para-public pour la période 1975-1979. Sur le plan politique, l'année 1975 voit une baisse de la popularité du parti libéral due entre autres choses à l'augmentation phénoménale des coûts des Jeux olympiques ainsi qu'à certaines déclarations prononcées lors des audiences de la Commission Cliche.

La Fonction publique

C'est dans ce contexte que s'amorcent les négociations entre le S.F.P.Q. dont le président est Jean-Louis Harguindeguy, et le gouvernement du Québec, représenté par Oswald Parent, alors ministre de la Fonction publique et grand coordonnateur gouvernemental des négociations dans les secteurs public et para-public.

Les objectifs des parties

Les principaux objectifs poursuivis par le syndicat, tels que présentés par son président en décembre 1974, visent:

1. la parité salariale des fonctionnaires avec d'autres groupes de cols blancs du pays (gouvernement fédéral, de l'Ontario, de la Colombie Britannique et de la ville de Montréal) ce qui représente une augmentation des salaires de l'ordre de 30 à 40%. Le syndicat veut donc obtenir 140$ par semaine pour ses membres qui en gagnent 100$.
2. l'établissement de mécanismes devant régir l'avancement et la promotion des employés de l'État;
3. la négociation de modifications à la classification et la création de nouveaux plans de classification.

Parmi les autres demandes syndicales importantes, on note la semaine de 4 jours, l'établissement d'un horaire variable à l'intérieur du cadre de travail de 8h00 à 16h00 ainsi que la volonté syndicale de faire bénéficier les employés occasionnels d'une grande partie de la convention collective.

Du côté patronal, on veut principalement éviter l'implantation des horaires variables et de la semaine comprimée, assurer la possibilité d'une meilleure affectation du personnel à la condition de pouvoir utiliser la rétrogradation dans certains cas et favoriser le rendement exceptionnel et les étu-

24 *Loi sur les négociations collectives dans les secteurs de l'Éducation, des Affaires sociales et des organismes gouvernementaux*, L.Q., 1974, c. 8.

des de perfectionnement par une prime plutôt que par l'avancement accéléré d'échelon.

Le déroulement de la négociation

Même si les négociations entre les fonctionnaires et le gouvernement ont emprunté un caractère tranquille, quelques événements méritent néanmoins d'être soulignés:

— après 2 mois de négociation, à l'issue desquels 28 des 30 clauses normatives de la convention sont signées, le gouvernement décide, le 27 mars 1975, de modifier la réglementation sur les employés occasionnels, les excluant entièrement du champ de représentation du S.F.P.Q. Malgré les déclarations de Jean-Louis Harguindeguy à l'effet qu'il continuera à réclamer le droit de parler au nom des occasionnels, le comité de négociation du S.F.P.Q. accepte, quelques mois plus tard, de les exclure en contrepartie d'une concession patronale sur l'affectation temporaire à des postes supérieurs.

— en juillet, le comité de négociation paraphe la clause de rétrogradation qui permet de diminuer le salaire d'un employé rétrogradé. Cette clause suscite de vifs débats au sein du S.F.P.Q. et certains contestent même ouvertement le leadership exercé par le président. La dissension est tellement forte que le comité de négociation se voit contraint de retourner négocier cette clause, qu'il avait déjà paraphée.

— le retard mis par le gouvernement à déposer ses offres salariales: promises pour la mi-août, elles sont d'abord retardées jusqu'en septembre. Il est clair que le gouvernement attend les demandes salariales du front commun avant de discuter de ce sujet avec le S.F.P.Q. Le front commun dépose ses demandes salariales en septembre mais le gouvernement prend alors prétexte de l'adoption de la Loi C-73 *(Loi sur le contrôle des prix et des revenus)* pour retarder le dépôt de ses offres salariales qui sont finalement présentées en novembre aux fonctionnaires ainsi qu'à la majorité des travailleurs des secteurs public et para-public.

— le 13 novembre, une entente partielle survient entre les parties; d'après un document émanant de la C.S.N.[25], cette entente prévoit qu'aucune rétroactivité ne sera versée aux fonctionnaires si l'accord final n'intervient pas avant le 31 décembre.

— le 18 décembre, à la suite d'un vote positif des membres du S.F.P.Q. sur les offres gouvernementales, les parties signent la convention collective. Les fonctionnaires recevront dès la signature 50% des augmentations qui leur sont dues depuis le 1er juillet 1975, soit environ 13% du salaire brut qu'ils gagnaient à l'échéance de la convention.

L'analyse des résultats

L'analyse des résultats des négociations nous permet de dégager les points suivants:

25 C.S.N., *Analyse préliminaire à un bilan du Front commun (CSN),* bulletin de liaison no 25, Première partie: chronique des événements, novembre 1976, p. 24.

— un des objectifs patronaux était de pouvoir utiliser la rétrogradation pour cause: à la lecture de la clause de rétrogradation signée, qui permet d'une part la rétrogradation pour cause d'invalidité, d'incompétence et de la perte d'un droit qui rend le fonctionnaire inhabile à exercer les autres fonctions, et, d'autre part, la diminution de salaire, il nous semble que cet objectif a été atteint.

— le syndicat a par ailleurs accepté de porter de 32 1/2 à 35 heures la durée normale de la semaine de travail de ses membres ce qui rejoint de toute évidence l'objectif patronal d'éviter l'implantation des horaires variables et de la semaine comprimée et qui est, tout aussi sûrement, à l'opposé d'une demande syndicale initiale.

— du côté salarial, l'augmentation réelle accordée aux fonctionnaires est de 10% sur le salaire effectivement payé en 1975 ce qui correspond à une augmentation totale d'environ 28%[26], alors que la demande syndicale initiale visait une augmentation de 30 à 40%.

L'analyse des résultats indique clairement que la majorité des objectifs patronaux ont été atteints à la suite des négociations. Quant aux objectifs syndicaux, ils ont été pour la plupart abandonnés en cours de négociation ou à l'approche du règlement final. Les résultats qui ont été finalement identifiés par le ministre Oswald Parent comme des gains importants pour le syndicat concernent la gestion de leur carrière par les fonctionnaires. Ces dispositions ne bouleversent en rien les mécanismes déjà mis en place dans la précédente convention et représentent surtout une élaboration de procédures déjà prévues, mis à part peut-être la création d'un comité *consultatif* permanent de classification.

Les variables retenues

La démarche suivie nous permet maintenant d'identifier certaines variables qui ont influencé le pouvoir de négociation des parties.

— *comparaison à certaines ententes:* les demandes syndicales s'appuyaient sur le principe de la parité salariale avec d'autres groupes de cols blancs du pays. Cette comparaison n'a certainement pas servi le syndicat puisque le gouvernement l'a aussi utilisée pour justifier une augmentation de la durée de la semaine de travail des fonctionnaires. Ce geste du gouvernement a obligé le S.F.P.Q. à effectuer un sondage auprès de ses membres, dont une faible majorité optait pour la semaine de 35 heures et plus, ce qui a contraint le syndicat à abandonner sa demande pour la semaine de 4 jours; et n'obtenant d'ailleurs pas du reste, la parité qu'il revendiquait.

— *militantisme des membres:* le S.F.P.Q. n'a jamais été reconnu comme un syndicat extrêmement militant et les négociations de 1975 n'ont certainement pas contredit cette réputation. Seule la clause de rétrogradation a réellement réussi à secouer les membres mais ce militantisme éphémère ne s'est pas manifesté pour appuyer l'exécutif syndical, au contraire. Ce dernier a d'ailleurs été critiqué à maintes reprises durant les

26 L'augmentation totale comprend le montant forfaitaire versé aux fonctionnaires à titre de rattrapage de leur pouvoir d'achat.

négociations: les membres lui reprochaient surtout d'être trop mou dans ses négociations avec le gouvernement. Certains lui reprochaient même d'avoir vendu leur convention au gouvernement et étaient exaspérés par la trop grande rapidité avec laquelle elle s'était négociée. Ces prises de position publiques ont sans aucun doute nui considérablement à la crédibilité de l'exécutif et ont aussi eu pour effet de diviser les énergies, le président du S.F.P.Q. devant, parallèlement aux négociations, essayer de réunifier le syndicat. Sa situation précaire due en grande partie au manque de cohésion entre la base et l'exécutif, n'a pu que jouer en faveur du gouvernement.

— *agressivité du leadership:* le leadership exercé par l'exécutif du S.F.P.Q. en 1975 a souventes fois été dénoncé par ses membres qui le jugeaient trop mou face au gouvernement. Le S.F.P.Q. n'est pas reconnu non plus pour sa volonté de prôner et de soutenir de grands principes: il favorisait également une approche non-conflictuelle des négociations.

— *histoire des relations de travail entre les parties:* désolidarisés du front commun en 1972 et désaffiliés de la C.S.N. la même année, les fonctionnaires avaient décidé de négocier seuls en 1975. Le S.F.P.Q. se retrouvait donc seul, hors du front commun et l'analyse des négociations nous permet de dire que ses dirigeants désiraient régler rapidement pour ainsi démontrer à leurs membres qu'ils pouvaient obtenir une convention collective sans conflit et hors du front commun.

Tous ces éléments font que le groupe des fonctionnaires devenait extrêmement vulnérable face au gouvernement qui a basé toute sa stratégie sur ces faiblesses syndicales évidentes.

Dans le cas des négociations chez les fonctionnaires, il est assez facile de comprendre d'après les variables retenues et d'après la façon dont elles ont joué sur le pouvoir de négociation des parties, pourquoi le S.F.P.Q. n'a pas atteint les objectifs qu'il s'était fixés. Le cas des enseignants est sensiblement différent.

L'Éducation

Par rapport aux négociations de 1972, un changement mérite ici d'être souligné: en décembre 1974, l'Assemblée nationale du Québec adoptait la Loi 95[27]. Cette loi permanente, étend la présence du gouvernement dans les négociations et réduit le nombre d'interlocuteurs en obligeant les syndicats affiliés à un organisme central à désigner un seul agent négociateur et en établissant que la partie patronale sera composée du ministre concerné et d'un agent négociateur nommé par le groupe patronal. Dans l'Éducation, cela liait le M.E.Q. et la F.C.S.C.Q. comme seule et unique partie patronale. De plus, les parties doivent, dans le secteur de l'Éducation, convenir du partage des matières négociables, entre les niveaux provincial et local, dans les 90 jours de l'entrée en vigueur de la loi à défaut de quoi elles seront déterminées par le lieutenant-gouverneur en conseil.

27 *Loi sur les négociations collectives..., op. cit.*

Les objectifs des parties

Du côté syndical, la C.E.Q. poursuivait les objectifs suivants:

— au niveau de la sécurité d'emploi: la C.E.Q. demande la sécurité d'emploi pour tout enseignant et ceci, dès la signature de son premier contrat avec une commission scolaire. Elle réclame cette sécurité d'emploi sur le territoire de la commission scolaire régionale. La centrale désire aussi faire disparaître la notion «d'enseignant non-légalement qualifié».

— au niveau de la tâche: la C.E.Q. demande l'abolition du système des moyennes et l'établissement de planchers absolus pour le nombre d'élèves par classe qui serait de 1/20 pour les 3 premières années de l'élémentaire et de 1/22 pour les 3 dernières années. Au secondaire général, le nombre maximum d'élèves par classe serait de 24 et au secteur professionnel, il varierait entre 6 et 18 selon certains critères. Au niveau de la durée de la semaine de travail, les demandes de la C.E.Q. réduisent la tâche individuelle de l'enseignant à 20 périodes de 45 minutes (900 minutes) alors que le décret de 1972 prévoyait qu'elle était de 1 500 minutes au niveau élémentaire et de 1 575 minutes au niveau secondaire.

Au-delà des batailles de chiffres sur le nombre d'enseignants injectés dans le réseau scolaire suite à ces demandes, le changement majeur contenu dans le projet syndical concerne la détermination d'un nombre maximum d'élèves par groupe au lieu de l'application de la formule des moyennes.

— l'intégration de l'éducation permanente à l'enseignement régulier: par cette demande, la C.E.Q. voulait donner le statut d'enseignant régulier, avec tous les avantages que cela comporte, aux enseignants de l'éducation des adultes.

— l'amélioration de la condition de la femme: plus précisément, la C.E.Q. demandait un congé de maternité payé de 20 semaines sans perte d'ancienneté ou de privilèges.

— enfin, du point de vue salarial, la C.E.Q. appuyait les revendications du front commun soit le 165$, salaire minimum pour tous les salariés des secteurs public et para-public membres du front commun, l'indexation trimestrielle intégrée aux échelles de salaires, le rattrapage de 23.5% intégré aux échelles et non pas versé sous forme de montant forfaitaire, l'enrichissement annuel de 5% et enfin, une même échelle de référence pour la progression des salaires à chaque échelon.

Du côté patronal, les premières offres sur les sujets jugés prioritaires par la C.E.Q. étaient les suivantes:

— au niveau de la sécurité d'emploi: le gouvernement accordait la sécurité d'emploi aux enseignants permanents, la permanence signifiant trois ans de service à la même commission scolaire. La contrepartie à cette sécurité d'emploi se retrouve dans la mobilité régionale et provinciale.

— au niveau de la charge de travail de l'enseignant: les offres patronales proposent de diminuer le ratio maître-élève au niveau élémentaire à 1/23.8 et de le remplacer, au niveau secondaire, par une nouvelle méthode de calcul qui permet de tenir compte des divers types d'enseignement. Les offres proposent aussi une disponibilité pour l'enseignant de 32 1/2

heures par semaine alors que la C.E.Q. demande un maximum de 20 heures en présence des élèves, ces heures constituant la disponibilité de l'enseignant pour la commission: l'écart est ici considérable.

— au niveau du congé de maternité: la partie patronale propose un congé de 17 semaines dont 15 payées par l'assurance-chômage. Elle n'offre pas de payer les 2 semaines de carence prévues par l'assurance-chômage.

Le déroulement de la négociation

Pour des fins de compréhension, l'ampleur et la durée des négociations dans ce secteur rendant impossible ici l'utilisation d'une chronologie détaillée, nous avons divisé la période couverte en phases qui sont déterminées par des événements importants des négociations.

On peut d'abord identifier une phase de pré-négociation (janvier à avril 1975) caractérisée par: l'intervention du lieutenant-gouverneur en conseil pour déterminer le partage des matières, conformément à la Loi 95, les parties n'ayant pas réussi à s'entendre entre elles; la tentative de la C.E.Q. de former un cartel avec la P.A.P.T. (Provincial Association of Protestant Teachers); l'échec du cartel à cause d'un bref de mandamus et, du côté du front commun, l'entente des trois centrales syndicales, C.E.Q.-F.T.Q.-C.S.N. sur le partage des matières aux tables de négociation et sur le salaire minimum de 165$.

Les négociations comme telles débutent le 16 avril 1975 par une phase de préparation (avril 1975 — octobre 1975) caractérisée par des dépôts successifs de demandes syndicales sur la sécurité d'emploi et sur une bonne partie des clauses normatives alors que la partie patronale a attendu jusqu'à la fin d'août pour ne faire alors qu'un dépôt partiel et entamer les discussions sur les libérations pour fins de négociation. Du côté du front commun, les trois centrales acceptent enfin un protocole d'entente et, le 29 septembre 1975, le front commun dépose ses demandes salariales et réclame en même temps la constitution de la table centrale.

La seconde phase est celle du réchauffement (octobre 1975 — mars 1976). Cette période très mouvementée se caractérise surtout par un début des négociations et une intensification rapide des moyens de pression. Du côté syndical, on assiste à de nombreuses manifestations, à des grèves, du harcèlement, des occupations et, du côté patronal, à des lock-outs, des ultimatums, des menaces de décret mais aussi à des manifestations publiques de désaccord de la F.C.S.C.Q., par la voix de son président, Hubert Lavigne, avec le M.E.Q. autant sur les stratégies adoptées que sur les offres faites aux enseignants. Pendant cette période plutôt intense dans le secteur de l'Éducation, les négociations à la table centrale ne sont pas encore commencées. Les centrales syndicales demandent la convocation de la table centrale pour le 2 mars, ce qui est refusé par Oswald Parent quelques jours plus tard. Cette seconde phase se termine par un vote sur les offres patronales qui sont alors rejetées à 76%.

Après la période mouvementée qu'elles venaient de franchir, les parties décident de négocier de façon intensive: c'est le blitz de négociation qui a lieu du 26 mars au 7 avril 1976.

> «L'objectif était d'accélérer le processus des négociations avec les syndicats membres du Front commun en réunissant toutes les tables de négociation au même endroit ainsi que les autorités de chacun des organismes en cause.»[28]

Ce blitz de négociation est cependant perturbé par des retraits et des retours successifs de la C.E.Q. aux tables de négociation, par une menace de décret de la part du premier ministre et enfin, par l'annonce, le 7 avril, d'une loi spéciale pour le secteur de l'Éducation. Toutes les tables de négociation sont suspendues à l'annonce de la présentation en Chambre du projet de Loi 23[29] qui sera sanctionné le 9 avril. Cette loi, très sévère pour les syndicats et les salariés, prévoit notamment la nomination de trois commissaires aux différends scolaires. Il va sans dire qu'elle fut très mal reçue chez les salariés du secteur de l'Éducation, qui décidèrent, avec les autres salariés membres du front commun, de continuer les débrayages passant ainsi outre aux dispositions de la loi. Du côté du front commun, la table centrale est enfin convoquée le 29 mars 1976. On y négociera de façon intensive, dans le cadre du blitz, jusqu'au 7 avril.

La période suivante fut celle des commissaires aux différends scolaires (14 avril au 13 juin 1976). Cette phase est caractérisée par la tenue d'un moratoire qui aura lieu du 7 au 14 mai 1976: les coordonnateurs du front commun décrètent alors une trêve des moyens de pression pour favoriser la reprise des négociations. Entre-temps, des rencontres au sommet ont lieu entre Yvon Charbonneau et Jean Bienvenue, alors ministre de l'Éducation. Un deuxième vote se tient également sur les dernières offres patronales: 78.8% des membres de la C.E.Q. qui ont voté rejettent les offres du gouvernement et mandatent leurs dirigeants à poursuivre les négociations quitte à reprendre la lutte à l'automne si cela s'avère nécessaire. Le 13 juin, les commissaires aux différends scolaires remettent leur rapport qui, comme la Loi 23 le prévoyait, est aussitôt rendu public. Du côté du front commun, on remarque surtout un déplacement des négociations à un niveau plus élevé que celui de la table centrale.

Enfin, la dernière période est celle du sprint final (13 juin au 20 octobre 1976). Aussitôt déposé, le rapport des commissaires aux différends scolaires est dénoncé par la C.E.Q. Cependant, les négociations reprennent bientôt de façon intensive jusqu'à la fin juin, mais elles sont ensuite suspendues jusqu'au 12 août, date à laquelle la partie patronale effectue un nouveau dépôt sur la tâche.

Pendant ce temps, un règlement survient avec plusieurs groupes du front commun dont la Fédération des affaires sociales et les employés de soutien des commissions scolaires (C.E.Q., C.S.N.). En effet, en juin, à la demande des trois coordonnateurs du front commun, Marcel Pépin accepte d'agir comme négociateur spécial auprès de Robert Bourassa. Ces rencontres permirent d'arriver à une entente sur les revendications salariales du

---

28 Ministère de l'éducation du Québec, *Évaluation de la négociation collective 1975-1979, Québec, 1977, p. 156.*

29 *Loi concernant le maintien des services dans le domaine de l'éducation et abrogeant une disposition législative,* L.Q., 1976, c. 38.

front commun ainsi que l'octroi d'une quatrième semaine de vacances après un an de service et d'un boni de vie chère. Le règlement eut cependant comme conséquence d'isoler les enseignants de la C.E.Q.

À la reprise des négociations, les commissaires d'école décident alors de garder fermées les 4,000 écoles de la province à la rentrée s'il n'y a pas d'entente rapide. Le 18 août, 5 stratèges affectés à l'orientation de la négociation à la C.E.Q. démissionnent. Ce départ marque une défaite de l'aide conciliatrice devant l'offensive de l'aide radicale. À la fin août se tient un vote sur les dernières offres patronales. Malgré la recommandation de leurs dirigeants à l'effet de rejeter les offres et de ne pas retourner au travail sans règlement final, les membres de la C.E.Q. acceptent dans une proportion de 68.4% les dernières offres patronales. Le pourcentage de participation au vote a été de 71.12%[30]. Les membres de la P.A.P.T. qui votaient eux aussi rejettent les offres dans un pourcentage de 84%. Le résultat obtenu à la P.A.P.T. place la C.E.Q. dans une position délicate puisqu'elle négociait de fait avec celle-ci depuis le début des négociations. Malgré les résultats obtenus à la C.E.Q. sur l'acceptation des offres, la Commission de négociation de la centrale annonce qu'elle n'a pas l'intention de signer l'entente car celle-ci contient une clause qui enlève tout droit de grève aux enseignants pendant la négociation au niveau local. Il faudra un mandat clair de ses membres pour que la C.E.Q. accepte enfin de signer l'entente provinciale le 20 octobre 1976.

L'analyse des résultats

L'analyse des résultats des négociations nous permet de dégager les conclusions suivantes:

— amélioration de la condition de la femme: les revendications à ce sujet ont surtout porté sur le congé de maternité. La convention signée prévoit qu'en cas de maternité l'institutrice obtient un congé sans solde de 17 semaines dont 15 seront payées par l'assurance-chômage. Le syndicat a obtenu le paiement par l'employeur d'une somme d'argent égale à la prestation de l'assurance-chômage pour les deux premières semaines du congé. Certains assouplissements ont aussi été apportés dans la formulation de la clause, ce qui ne nous permet quand même pas de dire que la C.E.Q. a atteint ses objectifs à ce niveau.

— l'intégration de l'éducation permanente à l'enseignement régulier: la convention prévoit dorénavant qu'il peut exister des instituteurs réguliers à temps plein employés par une commission scolaire pour enseigner aux adultes. Ces instituteurs bénéficient de la majorité des bénéfices prévus à la convention, dont la sécurité d'emploi, avec quelques clauses qui leur sont cependant particulières. Cette concession patronale rejoint donc en partie les demandes formulées par la C.E.Q. Cependant, parce que ce gain ne touche qu'une petite partie des membres de la centrale (environ 300), nous ne croyons pas que son impact ait été réellement considérable.

— la sécurité d'emploi: la convention prévoit que l'obtention de la sécurité

30 C.S.N., *Analyse préliminaire..., op. cit.*, p. 99.

d'emploi est liée au statut d'enseignant régulier et non à l'obtention de la permanence comme le désirait la partie patronale. L'article sur la sécurité d'emploi prévoit également dans ses modalités d'application que celle-ci existe au niveau provincial et non pas uniquement au niveau de la commission scolaire régionale comme le demandait la C.E.Q. La C.E.Q. demandait aussi la disparition de la notion d'enseignant non légalement qualifié, qui apparaît cependant encore dans la convention signée en 1976.

En somme, le nouveau régime instauré par la convention constitue à n'en point douter une très nette amélioration sur la situation prévalant sous le décret de 1972. Nous pouvons donc certainement conclure d'une part que les demandes initiales de la C.E.Q. n'ont pas été rencontrées mais nous savons d'autre part, notamment par les commentaires de personnes ressources rencontrées, que la C.E.Q. était satisfaite du nouveau régime de sécurité d'emploi.

— les conditions de travail des enseignants: mentionnons brièvement qu'au niveau du ratio maître-élève, la C.E.Q. demandait l'abolition du système des moyennes et l'établissement de planchers absolus alors que les offres de la partie patronale étaient formulées en terme de «moyennes». La convention prévoit une nouvelle section consacrée aux règles concernant la formation des groupes d'élèves. Sa lecture nous révèle que le ratio maître-élèves s'établit encore sur des moyennes d'élèves par groupe autant au niveau élémentaire que secondaire. Une remarque s'impose cependant pour le niveau élémentaire: on y prévoit en effet qu'aucun groupe d'élèves des 3 premières années ne dépassera 29 et qu'aucun groupe des autres années ne dépassera 31. On prévoit cependant également que ces maxima peuvent être dépassés à cause de situations particulières telles que le manque de locaux, la situation géographique de l'école, etc. Cette disposition introduit le principe des planchers absolus, défendu par la C.E.Q., de façon timide cependant car la portée de la première partie de l'article est amenuisée par les restrictions ou les exceptions prévues dans la deuxième partie. Il ne semble donc pas y avoir eu de gain considérable pour la C.E.Q. à ce sujet.

Au niveau de la charge de travail de l'instituteur, la convention prévoit une disponibilité de 27 heures auprès de la commission scolaire ce qui représente à peu près le statu quo sur les conditions prévues au décret. Elle prévoit aussi au niveau de la charge d'enseignement de l'instituteur: une charge individuelle d'enseignement, un temps moyen (pour l'ensemble des instituteurs du niveau concerné) et un temps maximum individuel. L'élaboration de l'article sur la charge d'enseignement présente le seul avantage, d'un point de vue syndical, d'introduire le principe d'un temps maximum individuel, principe qui n'existait pas dans le décret de 1972.

En résumé, nous croyons que les nouvelles dispositions sur les conditions de travail des enseignants (disponibilité à la commission scolaire, règles de formation des groupes d'élèves, charge individuelle d'enseignement) ne constituent pas une amélioration significative sur les conditions antérieurement prévues au décret. De plus, l'analyse de la convention nous permet de dire que la C.E.Q. a perdu une clause importante dans la

nouvelle entente: il s'agit de l'arbitrabilité des ratios. En 1972, lorsqu'une commission scolaire n'engageait pas l'ensemble des effectifs enseignants obtenus par les règles de calcul du nombre d'instituteurs, le syndicat pouvait loger un grief. Il est prévu dans la nouvelle convention que cette matière n'est plus sujette à l'arbitrage au niveau local. Il s'agit donc d'une perte importante au niveau de l'entente provinciale, certains syndicats ayant réussi à récupérer l'arbitrabilité des ratios lors des négociations locales.

Quant aux clauses salariales, l'entente intervenue à la table centrale prévoit outre un salaire horaire minimum de 3.99$ pour les salariés membres du front commun (qui ne s'applique pas aux enseignants), un pourcentage général d'augmentation des salaires de 28.84% pour la première année de la convention, de 8% pour la deuxième année et de 6% pour chacune des deux dernières années. Quant à l'indexation des salaires, les pourcentages prévus sont de 8%, 6% et 4%[31].

La section suivante nous apportera un éclairage sur les variables qui ont pu amener les parties à signer comme elles l'ont fait.

Les variables retenues

Pression de l'opinion publique: on peut mentionner d'abord que cette variable a joué de façon non équivoque sur le choix des stratégies de chacune des parties lors des négociations (notamment du côté syndical où on préférait utiliser des moyens de pression locaux et gradués afin de ne pas trop indisposer le public). Nous croyons que l'utilisation stratégique des moyens de pression par les parties a réussi ni plus ni moins à neutraliser l'opinion publique du moins jusqu'à la sanction de la Loi 23. Celle-ci, par sa rigueur excessive, a soulevé contre elle autant les syndiqués que l'opinion publique, ce qui joua favorablement sur le pouvoir de négociation du syndicat. Cependant, la décision prise par les leaders du front commun de passer outre aux dispositions de la loi fut aussitôt condamnée par le public. La neutralité de l'opinion publique, puis la manifestation de sa sympathie d'abord aux syndiqués puis au gouvernement se solde d'un point de vue pratique, par un match nul, et, d'un point de vue théorique, par le non-impact de la variable sur le pouvoir de négociation des parties. On peut cependant faire remarquer que cette neutralité faisait bien l'affaire de la C.E.Q. dont l'«un des objectifs au niveau de l'information externe était «d'obtenir la (neutralité) «bienveillante du public face aux moyens de pression au moment où ceux-ci seraient exercés»[32].

Militantisme des membres: celui-ci a évolué constamment durant les négociations; assez militants au début, les enseignants se sont par la suite rapidement essoufflés et c'est plutôt de guerre lasse qu'ils ont accepté les dernières offres patronales. De plus, vers la fin des négociations, il devenait évident

31 Ces pourcentages correspondent en fait aux maxima prévus par la Loi 64 sur la restriction des prix et des revenus.

32 *Centrale de l'enseignement du Québec, Critique de la négociation collective '75, Bilan rapide et préliminaire de l'information de la C.E.Q. et du front commun dans la négociation,* Québec, 31 mars 1977, p. 2.

que des dissensions de plus en plus profondes se faisaient jour à la C.E.Q. entre l'aide radicale et l'aide conciliatrice. Ce militantisme à la baisse permet d'expliquer d'une part la participation de la C.E.Q. au blitz de négociation, à la suite du premier vote où seulement 58.4% des membres étaient pour les débrayages, et ensuite au moratoire exigé par la F.C.S.C.Q. à l'été 1976, au moment où, après un regain de militantisme provoqué par la Loi 23, les enseignants étaient en vacances. Notons finalement que lors du dernier vote sur les offres, les enseignants les acceptèrent à 70% et ce, malgré la recommandation de leurs dirigeants à l'effet de les rejeter et de ne pas retourner au travail sans règlement final. On se rend bien compte à l'analyse que le militantisme des membres faiblissait peu à peu. Fatigués de se battre, convaincus qu'ils n'obtiendraient rien de plus à poursuivre les moyens de pression, divisés au sein même de leur centrale, les enseignants se résignèrent enfin à accepter les offres.

Cohésion patronale: celle-ci a aussi fait défaut lors des négociations, du moins au début lorsqu'on assiste à des manifestations publiques de désaccord entre la F.C.S.C.Q. et le M.E.Q. Cependant, mentionnons que vers la fin des négociations, les parties semblaient avoir trouvé un *modus vivendi,* aucun désaccord entre elles n'étant rendu public. Il est certain que les relations laborieuses entre le M.E.Q. et la F.C.S.C.Q., étalées sur la place publique, ont apporté au public et à la partie syndicale l'image d'une partie patronale divisée et n'ont pu qu'influencer favorablement le pouvoir de négociation du syndicat même si ces divisions, de l'avis des commissaires aux différends scolaires «retardent la marche et le déroulement des négociations et expliquent, en partie, l'impasse dans laquelle certaines tables de négociation se sont trouvées»[33].

Support d'autres travailleurs syndiqués ou non: cet appui a cruellement fait défaut aux enseignants qui, même s'ils faisaient partie du front commun, se sont retrouvés pratiquement seuls à négocier et ceci, plus de trois mois avant le vote d'acceptation des offres finales. En effet, un important bastion de résistance, les employés de soutien des commissions scolaires, concluait en juin 1976 une entente de principe. À partir de ce moment, les ententes se précipitent autant à l'intérieur qu'à l'extérieur du front commun. Le choix des moyens de pression (gradués et isolés) utilisés par la C.E.Q. la laissait aussi pratiquement seule pour défendre ses revendications. Enfin, nous croyons que l'entente sur les clauses salariales, intervenue à la table centrale en juin, et qualifiée d'excellente par les leaders syndicaux de la F.A.S. (C.S.N.), a joué un rôle important sur la décision des enseignants d'accepter les offres.

Encadrement législatif et intervention de tiers: la Loi 95 qui obligeait la F.C.S.C.Q. et le M.E.Q. à négocier conjointement, a certainement affecté de façon négative le pouvoir de négociation de la partie patronale, l'expérience s'étant avérée décevante. Quant à la Loi 23, qui a réussi à raviver quelque peu le militantisme des enseignants, ses effets furent de courte du-

33 POIRIER, Gilles, Aimé NAULT et Alex K. PATERSON, *Pour une solution négociée,* Rapport des commissaires aux différends scolaires, Québec, Éditeur officiel, juin 1976, p. 21.

rée. Nous croyons que l'intervention la plus importante à ce chapitre fut celle des trois commissaires aux différends scolaires nommés à la suite de la Loi 23. Le rapport des commissaires, rendu public en juin 1976, a connu un impact considérable: blâmant d'une part l'attitude de la F.C.S.C.Q. dans les négociations, attribuant d'autre part à la C.E.Q. le retard dans les pourparlers, ce rapport a mis énormément de pression sur les parties, affectant également et de façon négative, leur pouvoir de négociation.

Conclusion

Les résultats des négociations dans ces deux secteurs nous ont démontré que ni les fonctionnaires ni les enseignants n'avaient obtenu de gains importants à la suite de leurs négociations.

Les fonctionnaires, déçus de leur expérience avec le front commun en 1972, avaient décidé de faire cavaliers seuls en 1975. Les enseignants, quant à eux, avaient également été légèrement échaudés de leur expérience avec le premier front commun mais, probablement à cause de leur idéologie, ils avaient néanmoins décidé d'en faire encore partie en 1975.

À première vue, il existe une différence de taille entre ces deux secteurs: l'un a négocié seul, l'autre a négocié en front commun. Or les résultats des négociations nous démontrent qu'en ce qui a trait à cette caractéristique, on ne peut conclure à une différence significative dans les résultats. Nous avons cependant vu que les enseignants de la C.E.Q. n'avaient pas vraiment bénéficié de l'appui des autres travailleurs syndiqués membres du front commun. L'expérience des autres rondes de négociation dans les secteurs public et para-public nous démontre que les négociations en front commun dans ces secteurs ont traditionnellement servi beaucoup plus aux syndiqués des Affaires sociales qu'à ceux de l'Éducation. Ce fut également le cas en 1975-1976 car les gains importants obtenus par les syndiqués du réseau des Affaires sociales lors des négociations à la table centrale et lors des négociations «au sommet», notamment les quatre semaines de vacances après un an de service, ne touchaient que peu, pour ne pas dire pas du tout, les enseignants. Par contre, une «bonne» clause de congé de maternité aurait davantage satisfait les enseignants de la C.E.Q. Or, celle-ci a été troquée pour la quatrième semaine de vacances lors des négociations au sommet, ce qui a créé une vive insatisfaction parmi les enseignants.

Cette participation de la C.E.Q. au front commun a eu d'après nous, au moins un autre désavantage: les difficultés rencontrées par ses partenaires du front commun l'ont empêchée de saisir les moments opportuns dans ses propres négociations sectorielles. En effet, au début des négociations, quand le militantisme des enseignants était élevé, quand l'opinion publique était favorable à la C.E.Q. et quand la cohésion patronale faisait défaut, les trois centrales éprouvaient des difficultés à s'entendre sur leurs objectifs communs, sur les modalités de fonctionnement du front commun et sur le rôle même qu'elles voulaient faire jouer à la table centrale[34]. Probablement

34 Quand les centrales se sont enfin entendues sur ce rôle, elles se sont alors butées à la perception différente qu'en avait la partie patronale ce qui a retardé la constitution de la table centrale.

à cause de son idéologie syndicale de solidarité, la C.E.Q., en voulant attendre ses partenaires, a définitivement été neutralisée dans ses propres négociations.

Nous voudrions terminer ici en apportant quelques considérations au cadre de recherche utilisé ainsi qu'au type de recherche réalisée.

La définition que nous avions retenue au départ du pouvoir de négociation présentait certaines caractéristiques du concept dont sa «relativité». En effet, le pouvoir de négociation s'exprime par rapport à l'autre partie et par rapport aux revendications exprimées. Cette première caractéristique du pouvoir de négociation signifie en fait qu'une variable qui joue favorablement sur le pouvoir de négociation d'une partie diminue alors celui de l'autre partie. L'impact des variables n'étant pas quantifiable, nous ne pouvons affirmer, à prime abord, qu'une variable comme le militantisme des membres par exemple a un impact plus considérable sur le pouvoir de négociation du syndicat qu'une variable comme la cohésion patronale. Il s'agit là d'une limite inhérente au cadre de recherche utilisé. Nous croyons cependant pouvoir dire qu'un faible militantisme syndical touche plus durement et directement la partie syndicale, puisque c'est à la base que celle-ci trouve sa source de pouvoir. De même, nous croyons que l'absence de cohésion patronale n'augmente pas le pouvoir de négociation du syndicat dans les mêmes proportions qu'elle diminue celui de la partie patronale. Eu égard à cette remarque, les définitions des variables que nous avons retenues nous semblent apporter une excellente indication de leur impact sur le pouvoir de négociation des parties.

Ainsi, nous pensons que les variables qui touchent la source même du pouvoir des institutions concernées sont des variables qui, d'une part, sont toujours appelées à jouer sur le pouvoir de négociation et, d'autre part, ont toujours un impact plus important que d'autres variables qui touchent indirectement les parties.

Notre recherche nous a permis en outre de bien mettre en évidence une deuxième caractéristique du pouvoir de négociation soit son aspect «dynamique». Le déroulement des négociations des deux secteurs étudiés nous a en effet permis de constater que les variables qui affectent le pouvoir de négociation des parties évoluent dans le temps. Nous croyons que cette caractéristique du pouvoir est très bien perçue par les parties qui, lorsqu'elles sentent le «vent tourner» tentent alors de se réajuster. C'est d'ailleurs ce qui nous a permis de dire que la C.E.Q. avait manqué les moments opportuns de la négociation.

Une des difficultés inhérentes au genre de recherche que nous avons effectuée consiste à identifier les objectifs réels poursuivis par les parties. En effet, la dynamique du processus de la négociation collective veut que les demandes syndicales initiales sont toujours très élevées (on demande plus car on sait que l'on aura moins) alors que les offres patronales initiales sont toujours très faibles (on offre moins que ce que l'on peut réellement donner). Ces positions initiales des parties sont davantage basées sur des considérations d'ordre stratégique plutôt que sur leurs préférences réelles. Nous ne pouvons donc conclure à l'échec de l'atteinte d'un objectif en comparant

les résultats finals avec les objectifs initiaux. Nous croyons cependant que l'accès à des documents écrits par les parties elles-mêmes à la suite des négociations ainsi que les entrevues effectuées auprès de personnes ressources ayant activement participé aux négociations nous ont permis de surmonter cette difficulté.

Nous avons également rencontré d'autres difficultés qui tiennent au choix des secteurs d'étude: pour les fonctionnaires, l'analyse a été facilité du fait qu'ils négociaient seuls en 1975. Cependant, du côté des enseignants, nous nous sommes butée à plusieurs difficultés: premièrement le fait que la C.E.Q. faisait partie du front commun nous aura singulièrement compliqué la tâche: d'une part, lors de l'identification de ses demandes propres et lors de l'analyse des résultats; d'autre part, cette situation nous a obligée à considérer parallèlement les négociations aux tables sectorielles de l'Éducation avec celles qui avaient lieu à la table centrale. Deuxièmement, la complexité des enjeux dans ce secteur et l'aspect technique très rébarbatif de certains dossiers, notamment la tâche et la sécurité d'emploi, nous ont obligée à effectuer plusieurs recherches et entrevues simplement pour comprendre l'objectif visé par telle ou telle demande syndicale ou l'importance de tel ou tel objectif.

Vient de paraître

DICTIONNAIRE-MANUEL DE GÉRONTOLOGIE SOCIALE

par Nicolas ZAY

Une synthèse originale des résultats des nombreuses recherches actuelles sur le vieillissement. 2 160 articles classés par ordre alphabétique, une table d'orientation destinée à faciliter le repérage du renseignement recherché, un index des termes apparentés ou expliqués ne faisant pas l'objet d'une entrée spéciale et un lexique anglais-français des termes gérontologiques les plus courants. À la fois instrument de travail et de communication, cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui s'intéressent de près ou de loin au troisième âge et à l'action gérontologique.

820 pages, 20 figures, 17 tableaux, 55$.

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL
CITÉ UNIVERSITAIRE, STE-FOY C.P. 2447, QUÉBEC G1K 7R4