

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN ADMINISTRATION

PAR

RENE GAUVIN

B.A.A.

LES MOUVEMENTS DE PERSONNEL

EN REGION PERIPHERIQUE

LE CAS DE LA SURETE DU QUEBEC

EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE

DECEMBRE 1997



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

CE MEMOIRE A ETE REALISE
A L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI
DANS LE CADRE DU PROGRAMME
DE MAITRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS
DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI
EXTENSIONNE A L'UNIVERSITE DU QUEBEC EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE

Dans le présent document, le générique masculin et féminin sont utilisés sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Tous droits réservés à l'auteur.

RESUME

Depuis le début des années 1990, les différents ministères du gouvernement du Québec sont mis à contribution afin de rationaliser leurs dépenses. La Sûreté du Québec s'est prêtée à cet exercice en demandant à chacun de ses districts d'élaborer des plans de compression.

Découlant de cette demande, les dirigeants de la Sûreté du Québec de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec se sont aperçus que leur district possédait un niveau de mouvements de personnel très élevé et que les coûts rattachés à ces nombreux mouvements étaient importants. Cette problématique devenait quelque peu incontournable, si bien qu'on ne trouva pas de réponse au fait que les policiers ne voulaient pas rester en région.

Nous avons exploité cette problématique et en avons fait le thème de la présente recherche. Nous avons constaté que le problème existait ailleurs en province. Il était présent également dans le district de la Côte-Nord ainsi que celui de la Gaspésie-Bas-St-Laurent. Voici donc succinctement de quelle façon nous avons orienté notre démarche de recherche. Tout d'abord, nous apportons des éléments théoriques permettant de fixer un cadre conceptuel à notre recherche. Par la suite nous avons décrit l'organisation et amené entre autre des

statistiques illustrant la situation problématique. Notre question fondamentale de recherche fut divisée sous forme de trois grandes questions de recherche: premièrement de s'enquérir à savoir si les nombreux mouvements de personnel que connaissent les districts éloignés de la Sûreté du Québec s'avéraient un phénomène habituel; deuxièmement de savoir si l'expérience, l'efficacité et l'efficience (les coûts) étaient en cause, puis finalement de poser des interrogations relatives à la gestion des ressources humaines à la Sûreté du Québec.

Nous avons également élaboré sur la méthodologie utilisée ainsi que sur les résultats de nos entrevues. Les réponses exprimées par les policiers découlent de nos trois grandes questions de recherche. Dans la partie synthèse nous sommes revenus sur ces grandes questions puis avons comparé les résultats obtenus avec les éléments théoriques à savoir s'il y avait congruence et si cela s'avérait néfaste pour l'organisation. Nous verrons que les réponses à nos interrogations se trouvent dans la partie informelle de l'organisation et que la règle centrale du district-école est fondamentale. Nous concluerons en rattachant notre recherche avec les grands courants théoriques existant en sciences administratives.

René Gauvin

AVANT-PROPOS

Il n'est pas possible de réaliser une recherche comme celle-ci sans l'appui et le support de plusieurs personnes. Je tiens à remercier particulièrement certaines d'entre elles.

Mes premiers remerciements s'adressent à mon épouse Réjane ainsi qu'à ma fille Marie-Danièle. Elles ont été les premières à m'encourager dans la poursuite de mes études de deuxième cycle malgré les contraintes de toutes sortes.

Merci à Mario Carrier, mon directeur de recherche, pour ses encouragements, son expertise et la précieuse aide qu'il a apportée tout au long de cette recherche.

Merci à l'Université du Québec d'offrir en région des cours de deuxième cycle et par le fait même d'avoir pu me permettre de réaliser cette recherche. Merci à André, Yvon, Mario, François, Serge et Rachid. Merci à mes confrères et consoeurs de classe pour leur esprit d'ouverture et leur enthousiasme.

Merci aux policiers et policières que j'ai rencontrés en entrevues. Merci Gilles de ta collaboration.

Merci Françoise pour ton dévouement et ta disponibilité.

René Gauvin
8 décembre 1997

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	iii
AVANT-PROPOS.....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
TABLEAUX ET FIGURES.....	ix
ANNEXES.....	xi
ABREVIATIONS.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MOUVEMENTS DE PERSONNEL: QUELQUES ELEMENTS THEORIQUES.....	9
1.1 La GRH dans les organisations.....	9
1.2 Les mouvements de main-d'oeuvre:.....	12
un programme de dotation	
1.3 Les mouvements de main-d'oeuvre.....	13
1.3.1 L'accueil.....	13
1.3.2 Deux études démontrant un continuum au processus d'accueil des recrues dans les forces policières.....	14
1.3.3 Mécanismes à considérer dans la gestion des mouvements de personnel.....	17
1.4 Importance de la fonction ressource humaine....	18
1.5 Définition de termes importants touchant les mouvements de personnel.....	19
1.6 Cadre d'analyse intégrateur.....	22
1.7 Décisions et mécanismes à considérer.....	23
CHAPITRE 2 LES MOUVEMENTS DE PERSONNEL A LA SURETE DU QUEBEC.....	28
2.1 Description sommaire de la situation problématique.....	28
2.2 Enoncé de la situation problématique.....	30
2.3 Description de l'organisation.....	35
2.3.1. Historique de la police au Québec.....	35
2.3.2 La Sûreté du Québec contemporaine.....	38
2.3.3 Son mandat.....	38
2.3.4 Le ministère de la Sécurité Publique du Québec.....	41
2.3.5 La structure organisationnelle de la Sûreté du Québec.....	41
2.3.6 Le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec.....	46

TABLE DES MATIERES (Suite)

2.4	Statistiques appuyant la problématique.....	52
2.4.1	Données de cinq districts étudiés.....	52
2.4.2	Données comparatives accentuant la problématique.....	63
2.5	La gestion des principaux mouvements de personnel à la Sûreté du Québec.....	69
CHAPITRE 3 QUESTIONS DE RECHERCHE.....		75
3.1	Les nombreux mouvements de main-d'oeuvre des régions éloignées: un phénomène habituel.....	76
3.2	Les mouvements de personnel en régions éloignées en terme d'expérience, d'efficacité et d'efficience (les coûts).....	77
3.3	La gestion des mouvements de personnel.....	79
CHAPITRE 4 METHODOLOGIE.....		82
4.1	Définition et caractéristiques de notre recherche.....	82
4.2	Méthodes utilisées.....	85
4.2.1	Recherche documentaire (revue de littérature).....	85
4.2.2	Recherche documentaire (autres documents).....	86
4.2.3	Recherche statistique.....	86
4.2.4	Elaboration d'une grille d'entrevue.....	87
4.2.5	Entrevues.....	91
4.2.6	Echantillon.....	93
CHAPITRE 5 LES RESULTATS DES ENTREVUES.....		98
5.1	Les mouvements de personnel dans les régions éloignées, un phénomène habituel.....	99
5.1.1	Taux de mouvements de personnel.....	102
5.1.2	La mobilité.....	102
5.1.3	Plan de carrière à la Sûreté du Québec.....	104
5.1.4	Façon de diminuer les mouvements de personnel en régions éloignées.....	106
5.1.5	L'accueil.....	108
5.2	Les mouvements de personnel en régions éloignées en terme d'expérience, d'efficacité et d'efficience (les coûts).....	111
5.2.1	L'expertise et l'expérience.....	111
5.2.2	L'efficacité.....	116
5.2.3	Les coûts.....	118

TABLE DES MATIERES (Suite)

5.3	La gestion des mouvements de personnel.....	123
5.3.1	La planification stratégique à la Sûreté du Québec.....	125
CHAPITRE 6 SYNTHÈSE.....		134
6.1	Rappel et reformulation des principales questions rattachées à notre recherche.....	134
6.2	Conformité entre les résultats exprimés et notre revue de littérature.....	137
6.2.1	Résumé des résultats de la première question.....	137
6.2.2	Lien avec la théorie.....	140
6.2.3	Résumé des résultats de la seconde question.....	144
6.2.4	Lien avec la théorie.....	146
6.2.5	Résumé des résultats de notre troisième question.....	148
6.2.6	Lien avec la théorie.....	149
6.3	La conformité - un modèle?.....	151
6.3.1	Nuance entre l'organisation de la SQ et ses districts.....	152
6.3.2	L'efficacité et l'organisation.....	152
6.3.3	L'expertise et l'organisation.....	154
6.3.4	Les coûts et l'organisation.....	155
6.4	Interprétation.....	155
6.4.1	La notion de règles.....	157
6.4.2	La règle centrale du district-école ou poste-école.....	159
6.4.3	La règle du commandement et la règle du déracinement.....	161
CHAPITRE 7 CONCLUSION.....		165
BIBLIOGRAPHIE.....		174

TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1:	Organigramme de la Sûreté du Québec	43
Figure 2:	Carte représentant les postes de la Sûreté du Québec dans le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec.....	47
Figure 3:	Organigramme du district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec.....	50
Tableau 1:	Evolution des assistances aux services de police municipaux entre 1989 et 1993.....	40
Tableau 2:	Statistiques du district du Bas-St-Laurent-Gaspésie.....	54
Tableau 3:	Statistiques du district du Saguenay-Lac-Saint-Jean.....	57
Tableau 4:	Statistiques du district de Québec.....	59
Tableau 5:	Statistiques du district de la Côte-Nord.....	61
Tableau 6:	Statistiques du district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec.....	62
Tableau 7:	Taux de mouvements de personnel des districts. Moyenne des années 1991-92-93-94.....	64
Tableau 8:	Nombre d'arrivées de recrues aux districts pour 1991-92-93-94.....	65
Tableau 9:	Taux de roulement des districts, moyenne des années 1991-92-93-94.....	66
Tableau 10:	Taux de départ de membres comblés par des recrues pour les années 1991-92-93-94.....	67

TABLEAUX ET FIGURES (suite)

Tableau 11:	Nombre de jours de formation par catégorie d'employés dans le district de l'ATNQ en 1994.....	120
Tableau 12:	Dépenses moyennes occasionnées par les transferts en 1993-94 dans le district de l'ATNQ.....	121
Tableau 13:	Synthèse sur le résultat des données.....	129

ANNEXES

ANNEXE 1.....	177
---------------	-----

Grille d'entrevue

ANNEXE 2.....	184
---------------	-----

Règles d'application du processus de dotation en
vigueur à la Sûreté du Québec

ABREVIATIONS

APPQ	Association des policiers provinciaux du Québec
ATNQ	District de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec
C/E	Chargé d'équipe
DRH	Direction des ressources humaines
GI	Groupe d'intervention tactique
GRH	Gestion des ressources humaines
MRC	Municipalité régionale de comté
PMO	Petite et moyenne organisation
SQ	Sûreté du Québec

INTRODUCTION

Historique de la recherche

Alors que nous étions membre de la Sûreté du Québec dans le district de l'Abitibi-Témiscamingue (ATNQ) nous avons été en mesure de constater que les mouvements de personnel de ce district étaient nombreux. Chaque année depuis 1979 amenait son flot de nouvelles figures si bien qu'il était parfois difficile de reconnaître certaines personnes. Nous avons vu une grande différence entre notre unité d'affectation de Senneterre et la section de Rivière-du-Loup¹, endroit où nous travaillions auparavant, quant à l'ancienneté des membres policiers. Le district de l'ATNQ s'avérait jeune en expérience et en vécu policier mais par contre ses policiers étaient animés de dynamisme.

A partir de 1991, nous avons rencontré successivement les officiers dirigeant² le district de l'Abitibi-Témiscamingue et ces derniers nous firent part qu'ils avaient un problème de gestion de leurs ressources humaines puisque les policiers transférés dans cette région n'y demeuraient que quelques

¹La section de Rivière-du-Loup fait partie du district de Québec.

²Les officiers dirigeants le district possèdent le grade d'inspecteur.

années. Nous avons donc procédé à la rédaction d'un mandat préliminaire, lequel contenait une demande formelle, dans le cadre de ma maîtrise en gestion de la Petite et Moyenne Organisation (PMO), afin de pouvoir travailler sur la problématique des mouvements de personnel de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec (ATNQ) et cela à l'intérieur de l'organisation de la Sûreté du Québec. La direction de l'ATNQ acquiesça à la demande. Un peu plus tard, un second mandat fut rédigé, celui-là était plus spécifique et traitait particulièrement de l'aspect monétaire (ressources matérielles, heures rémunérées et le remboursement de certaines dépenses). La demande fut refusée par la direction des ressources humaines à Montréal. Toutefois la directrice associée (Madame Pagé) nous a autorisé à consulter des données relatives aux mouvements de personnel en 1994.

Malgré certaines embûches, notre recherche fut mise sur pied et nous avons profité de la période de vacances estivales pour rencontrer des confrères policiers de d'autres districts en province et débiter nos interviews.

La problématique

Au début des années 1990, le gouvernement du Québec demandait à ses différents ministères un effort de

rationalisation dans le but de baisser leurs coûts d'opération. La Sûreté du Québec n'échappa pas à cette demande et les dirigeants de chaque district de la Sûreté du Québec furent mis à contribution. Les dirigeants de la Sûreté du Québec du district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec constatèrent que les nombreux mouvements de personnes que connaissait leur district n'étaient pas sans leur causer de multiples soucis. Selon eux ils perdaient chaque année des membres expérimentés au profit de d'autres districts. Ces membres policiers étaient remplacés la plupart du temps par des jeunes recrues. Le district de l'ATNQ devait alors investir des argents dans la formation et également dans les transferts des membres impliqués dans la rotation de personnel. L'efficience du district de l'ATNQ était sérieusement mise en cause.

La direction de la Sûreté du Québec de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec appréhendait que le problème des nombreux mouvements de personnel de leur district finissent un jour par éroder la performance des activités policières journalières et la qualité des interventions. Pour pallier au manque de solution à cette problématique, la direction de l'ATNQ fut plus exigeante envers les chefs d'unités³.

³. Les unités à la Sûreté du Québec comprennent les postes de polices et les escouades spécialisées.

On leur demanda d'exercer un contrôle plus strict sur leurs activités de gestion et d'encadrer plus efficacement leurs policiers.

Description de la démarche

Le premier chapitre apporte des éléments théoriques afin de fixer le cadre conceptuel à notre recherche. Nous avons tout d'abord amené le thème "mouvement de personnel" en le situant par rapport au processus général de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Deuxièmement, nous avons élaboré sur la dotation et particulièrement sur l'accueil des recrues dans les organisations en général mais aussi des organisations policières. En troisième lieu, une définition des principaux termes du lexique portant sur les mouvements de personnel compatibles avec notre recherche est présentée. Finalement, Foucher (1988), nous a proposé des mécanismes et un cadre d'analyse intégrateur permettant de mieux gérer les mouvements de personnel dans les organisations. Nous utiliserons ces concepts dans notre démarche.

Le second chapitre de notre recherche énonce la problématique des nombreux mouvements de personnel dans le district de l'Abitibi-Témiscamingue comme point de départ. Nous décrirons par la suite l'organisation, de ses origines

jusqu'à nos jours. Nous décortiquerons la situation problématique en s'appuyant sur des données statistiques. Nous verrons que la problématique des nombreux mouvements de personnel est aussi présente dans deux autres districts de la Sûreté du Québec soient la Côte-Nord et le Bas-St-Laurent-Gaspésie.

Les chapitres 3, 4 et 5 abordent successivement nos grandes questions de recherches, la méthodologie utilisée dans cette recherche, de même que les résultats obtenus. Nos grandes questions de recherche sont les suivantes: premièrement de s'enquérir si les nombreux mouvements de personnel que connaissent les districts éloignés de la Sûreté du Québec s'avéraient un phénomène habituel en comparaison avec les autres districts; deuxièmement de savoir si l'expérience, l'efficacité et l'efficience (les coûts) étaient en cause dans les différents mouvements de personnel, puis finalement de se demander si ces différents mouvements de personnel relèvent d'une gestion inadéquate des ressources humaines à la Sûreté du Québec.

La recherche sur les mouvements de personnel en régions périphériques et particulièrement celle du district de l'Abitibi-Témiscamingue est une recherche qualitative. Afin de recueillir nos données nous avons priorisé la recherche documentaire, celle-ci comprend une revue de littérature

scientifique ainsi que d'autres documents pertinents. Nous avons également utilisé la recherche de données statistiques et nous avons accordé de l'importance à la technique d'entrevues semi-dirigées. La réalisation de nos entrevues s'est faite avec un échantillon préalablement choisi en province mais avant tout abitibien. Les résultats obtenus apparaissent au chapitre cinq. Elles sont le résultat d'entrevues individuelles qui s'alignent sur nos trois grandes questions de recherche.

Le chapitre 6 se veut la partie synthèse de notre recherche. Nous faisons tout d'abord un rappel sur notre question fondamentale de même que les sous-questions qui s'y rattachent. Par la suite nous avons fait un lien entre nos résultats obtenus auprès des acteurs et les éléments théoriques afin de constater si cela pouvait être néfaste pour l'organisation. Finalement, nous élaborerons une interprétation de nos résultats, laquelle réfère aux aspects informels de l'organisation, notamment certaines règles qui prédominent à la Sûreté du Québec.

Le chapitre 7 conclut notre recherche en indiquant que les réponses à nos interrogations se retrouvaient dans la partie informelle de l'organisation de la Sûreté du Québec. Nous continuerons notre interprétation en mentionnant que les coûts rattachés aux nombreux mouvements de personnel en régions périphériques pourraient en ce sens être comptabilisés dans le

budget de formation. Finalement nous situerons notre recherche par rapport aux grands courants théoriques présents dans les sciences administratives.

I

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET MOUVEMENT DE PERSONNEL:
QUELQUES ELEMENTS THEORIQUES

1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MOUVEMENTS DE PERSONNEL: QUELQUES ELEMENTS THEORIQUES

Le présent mémoire de maîtrise porte sur les nombreux mouvements de personnel qui affectent l'organisation de la Sûreté du Québec dans la région septentrionale du Québec ainsi que celle située à l'est de cette province.

Avant d'explorer les aspects de cette problématique, il importe d'avoir d'abord une vision plus conceptuelle du thème "mouvement de personnel" en le situant par rapport au processus général de la gestion des ressources humaines.

Ainsi, nous serons en mesure de comprendre que les différents mouvements de personnel que vivent les organisations s'inscrivent dans un programme planifié qu'on appelle la dotation.

1.1 La GRH dans les organisations

Il y a plusieurs façons de visualiser la place qu'occupe la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Une première façon serait de fixer la position qu'occupe la GRH par rapport au management général de l'organisation. Les grandes fonctions de gestion (management) sont de planifier, organiser, diriger et contrôler. Les fonctions d'entreprises sont en quelque

sorte des sous-systèmes de ce management général comme par exemple: le marketing, la comptabilité, la gestion des ressources humaines etc. Une seconde façon d'aborder la fonction GRH serait de la situer par rapport aux grands courants théoriques existant en sciences administratives. Miller (1988), mentionne que l'évolution de la pensée administrative est présente selon cinq axes:

"Les théories formelles, (administration classique, approche scientifique, approche bureaucratique et théories décisionnelles), les théories humanistes, (relations humaines et participation), les théories socio-politiques, (sociologie industrielle, participation conflictuelle et relations industrielles), les théories de la contingence et les théories économiques (économie classique, organisation industrielle)". (Miller 1988, p.48)

A titre d'exemple, les théories socio-politiques voient la gestion des ressources humaines comme étant intercalée dans un processus de conflit et de pouvoir, Crozier (1963).

D'autres auteurs Bélanger, Petit, Bergeron (1984) indiquent que la fonction ressource humaine peut se scinder en deux. Ils utilisent l'expression administration du personnel pour traduire la dimension bureaucratique de la GRH. Pour eux l'expression gestion des ressources humaines est plus englobante que la

précédente et vise à traduire l'ensemble des responsabilités et des activités des ressources humaines au service des organisations. Ainsi la gestion des ressources humaines devient plus stratégique et s'inscrit dans le processus managérial. (Bélanger et al. 1988).

En regard avec la gestion des ressources humaines, Foucher (1995) constate que plusieurs organisations considèrent que celle-ci est le point central de leur entreprise et constitue de ce fait une des clefs de succès de leur organisation. Ce constat découle d'ailleurs de la façon dont certaines entreprises traitent leurs travailleurs. (Peters and Waterman, 1982 et Gagnon, 1986).

Pour Foucher(1995) la gestion des ressources humaines possède plusieurs dimensions. Il a précisé sa pensée sur quatre d'entre elles. La première porte sur l'harmonisation entre les individus et le travail. Deuxièmement, cette harmonie doit être supportée et appuyée par les structures et la culture de l'organisation. Troisièmement, on doit créer également un milieu qui accroisse la motivation des travailleurs et leur appartenance à l'organisation. La dernière dimension s'appuie sur la conciliation des objectifs et des intérêts communs. Les quatre dimensions décrites impliquent la

réalisation d'actions qui se regroupent sous formes de quatre programmes.

1.2 Les mouvements de main-d'oeuvre: un programme de dotation

Les quatre programmes d'action proposés par Foucher en regard avec la gestion des ressources humaines touchent les volets suivants: l'encadrement, la dotation et le développement, l'aménagement des conditions de travail et les relations de travail. Nous nous attarderons sur les deux premiers programmes afin de situer la place qu'occupe la gestion des mouvements de main-d'oeuvre.

"Les programmes d'encadrement comportent des actions portant sur le contrôle de la ressource humaine. Deux des aspects les plus souvent mesurés comme indice de rendement de la gestion des ressources humaines sont le taux de roulement de personnel et son taux d'absentéisme. Lorsque ces taux s'avèrent élevés les problèmes rencontrés sont: une diminution de l'efficience et de l'efficacité ainsi qu'une augmentation des coûts que cela engendre". (Foucher 1989, p.614).

"Les programmes de dotation et de développement se composent de l'acquisition de main d'oeuvre, la gestion des mouvements de main-d'oeuvre et des carrières et les activités destinées à la formation de personnel. Ces sous-groupes du programme de dotation et de développement concourent à des objectifs communs, c'est-à-dire permettre à l'organisation de disposer des ressources humaines en quantité et en qualité adéquates par rapport au poste à combler, en les traitant avec justice. Aider les personnes à gérer leur carrière et à se

développer et finalement stimuler l'intérêt de travailler dans l'organisation et d'y offrir le meilleur rendement possible". (Foucher 1989, p.619).

1.3 Les mouvements de main-d'oeuvre

Foucher (1989) parle abondamment dans ses écrits des différentes étapes de la gestion de la main-d'oeuvre qui passent successivement au tout début par la sélection de candidats, puis d'une série de mouvements possibles allant à la toute fin par la retraite et/ou le congédiement. Nous nous attarderons dans les quelques lignes qui suivent sur l'accueil puis sur les mécanismes permettant de faciliter la gestion des mouvements de personnel.

1.3.1 L'accueil

L'accueil fait suite à un mouvement de main-d'oeuvre important soit l'affectation d'un employé à un premier emploi ou à un nouveau défi de travail à l'intérieur même de l'organisation. Un accueil inadéquat peut entraîner à l'occasion la démission d'un travailleur surtout lorsqu'il oeuvre dans des régions géographiquement éloignées de son lieu d'origine. Dépendant du type d'organisation, l'accueil peut être bien planifié et être d'une longueur variable. A travers ces processus plus ou moins complexes l'auteur nous précise qu'on peut poursuivre les objectifs

suivants:

"Faire mieux connaître l'organisation (histoire, organigramme, bilan, politiques, valeurs et croyances, etc.), fournir des renseignements sur les règles administratives et les règlements en vigueur, faire connaître les collègues de travail, montrer comment le poste occupé s'insère dans l'organisation et passer un contrat psychologique avec le nouveau membre du personnel". (Foucher 1989, p.621)

L'auteur indique qu'on peut engager quelqu'un pour combler un poste précis de travail en fonction d'un type d'emploi. Dans le premier cas il importe de lui donner, s'il en a besoin, une formation initiale ou un entraînement adéquat. Foucher entend par formation initiale celle donnée par une organisation au moment où un individu accède à un poste de travail afin de l'aider à assumer adéquatement ses nouvelles fonctions et responsabilités.

1.3.2 Deux études démontrant un continuum au processus d'accueil des recrues dans les forces policières

La première étude a été effectuée dans des corps policiers de l'Ontario et de l'Alberta. Ellis, (1991) relate que la formation initiale est suivie d'une période de probation pour les recrues habituellement sous la surveillance d'un moniteur ou d'un agent de formation opérationnelle. Puis, au cours des douze ou vingt-quatre

mois qui suivent, la recrue acquiert l'expérience de la patrouille, c'est-à-dire que ses connaissances, son habileté, son jugement et sa confiance en lui-même s'affinent. Vers la fin de cette étape, un second bloc de formation est habituellement inséré qui, une fois terminé, fait de la recrue un agent de la paix compétent. La formation et l'expérience acquises jusqu'à présent permettent d'intégrer les normes culturelles, les règlements et les principes d'éthiques pratiques associés au travail policier.

On reconnaît que la formation est à l'origine de certains changements d'attitude mais tous sont d'avis que les plus grands changements se produisent au cours des deux premières années de travail sur le terrain. Il ressort qu'on doit être à l'affût des besoins immédiats des policiers ainsi que d'avoir des prévisions plus réalistes sur la nature du travail policier, afin d'aider les recrues à s'adapter plus facilement aux réalités de leur profession.

La seconde étude a été faite à contrat à la demande du Collège Canadien de police dans le cadre de l'étude sur les contraintes du rôle du policier. Cooper (1982) mentionne que le jeune homme ou la jeune femme qui rejoint les rangs de la police nourrit déjà certains espoirs sur

ce que sera sa vie comme policier, mais il se pose également beaucoup de questions sur le travail qu'on va lui assigner après sa période de formation; il se demande comment il devra se comporter dans telle ou telle situation, comment il va réussir comparativement à ses confrères, etc.

L'adaptation aux réalités du travail policier peut être passablement difficile pour l'individu qui n'a que peu d'expérience du travail de policier dans la rue. Très peu de jeunes policiers au sortir de l'école sont suffisamment familiarisés avec le travail de patrouille pour prévoir ce que sera leur vie comme agent de l'ordre chargé d'assurer la ronde d'un quartier. Pour la recrue inexpérimentée, les premiers mois peuvent être cause de beaucoup de désillusions. Pour la plupart des recrues, la période de formation constitue souvent le premier contact réel avec la police. L'auteur ajoute qu'on ne doit jamais permettre à l'agent frais émoulu de passer à la patrouille sans une période d'adaptation quelconque; tous les nouveaux agents se doivent d'abord d'éprouver personnellement leurs aptitudes et leur jugement, tâcher de s'adapter à de nouvelles situations et relever certains défis afin d'acquérir la confiance nécessaire avant d'entreprendre le travail. Pour cela, on pourrait recourir à des exercices réalistes et à des cas pratiques qui

contribueraient à diminuer le choc de la réalité en fournissant aux agents l'occasion de porter des jugements et d'entendre les commentaires de leurs superviseurs.

1.3.3 Mécanismes à considérer dans la gestion des mouvements de personnel

La gestion des mouvements de personnel peut être facilitée et mieux étudiée par les responsables de GRH s'ils tiennent compte de certains mécanismes. Foucher (1988), mentionne que chaque forme d'affectation doit être analysée avec minutie. Il importe de connaître la cause des différents mouvements de main-d'oeuvre par la recherche et l'analyse de statistiques ainsi que la réalisation d'entrevues de départ et de questionnaires. Il faut aussi évaluer le personnel et les conseiller dans la gestion de leurs carrières. Finalement pour prévenir certains mouvements de personnel indésirés il serait opportun d'approcher les membres ciblés comme étant à risque (dépression, alcoolisme ou autre) afin de les guider vers de l'aide individuelle. Egaleme nt de fournir de la formation appropriée à d'autres catégories de travailleurs comme des programmes de développement professionnel et préparation à la retraite entre autre. Les programmes de dotation et de développement viennent supporter les programmes d'aménagement des conditions de travail. Ceux-ci sont regroupés selon qu'ils revêtent un

caractère financier (rémunération, avantages sociaux) et un caractère non financier (la santé et la sécurité au travail).

1.4 Importance de la fonction ressource humaine

Nous vivons présentement des années particulièrement marquées par l'émergence de la fonction ressource humaine. Ce phénomène s'appuie sur les écrits de nombreux auteurs⁴ indiquant que les entreprises performantes avaient su placer la gestion de leur ressource humaine au tout premier rang de leur priorité. A ce titre, les mouvements de personnel que connaissent les organisations doivent être planifiés tout en répondant aux attentes de l'entreprise et aussi celles des travailleurs.

Garant et Fabi (1992) ont fait un constat sur l'état actuel de la recherche dans la manière de gérer la fonction ressource humaine en PMO. Selon eux l'intégration de la fonction gestion des ressources humaines doit s'harmoniser au processus stratégique des organisations. Elle représente une fonction vitale qui se veut le point central du processus stratégique de l'entreprise. De façon générale que ce soit la petite, moyenne ou grande

⁴. A titre d'exemple Peters et Waterman (1982), Foucher (1995), p.444.

entreprise, tout le processus de gestion des ressources humaines doit s'intégrer efficacement dans le plan stratégique de l'entreprise. Cela, dans le but d'être efficace comme entreprise ainsi que de faire face à la compétition de demain. (Bourbonnais, Gosselin, 1988).

Les mouvements de personnel doivent être planifiés et intégrés à un ensemble plus vaste, celui de la planification de l'entreprise, (Guérin, Le Louarn, Wills, 1988). La haute direction doit s'impliquer dans le processus de planification, (Audet et Bélanger, 1989) des ressources humaines, pas seulement les gestionnaires des ressources humaines.

Dans les lignes qui suivent nous voudrions vous proposer une série de définitions des principaux termes touchant les mouvements de personnel. Ces terminologies proposées par Dion (1995) ne seront toutefois pas toutes énumérées et définies. Nous nous contenterons d'aborder les principales d'entre elles, soit celles qui sont généralement utilisées par la Sûreté du Québec ainsi que le syndicat des policiers provinciaux du Québec.

1.5 Définition de termes importants touchant les mouvements de personnel

"- Dotation en personnel

Processus regroupant l'ensemble des actes administratifs qui sont posés pour combler un poste vacant dans une unité administrative. La dotation en personnel recouvre certaines des activités relevant de la gestion du personnel, tels que la sélection, le placement, le perfectionnement et la mobilité des employés.

- Sélection

Action qui consiste à choisir en fonction des critères prédéterminés, parmi des conditions à l'embauchage, ceux que l'on engagera effectivement.

- Embauche

Degré et intensité de l'embauchage au cours d'une période ou dans un territoire déterminé. Synonyme = emploi.

- Affectation

Désignation d'une personne à une fonction ou un poste déterminé. On peut l'appliquer à un individu ou à un groupe.

- Déplacement

Action de muter contre son gré un employé d'un poste à un autre, peu importe qu'il s'agisse d'une permutation, d'une promotion ou d'une rétrogradation.

- Mutation

Affectation permanente ou temporaire d'un salarié à un autre poste comportant des droits et des obligations similaires à ceux qu'ils avaient auparavant, faite à sa demande ou avec son consentement. Si l'employeur prend seul la décision de muter un employé on dira qu'il s'agit d'un

déplacement.

- Permutation

Action consistant à déplacer un employé d'un poste à un autre qui comporte des droits et obligations équivalentes au premier. Acte consistant à changer de poste deux employés qui occupent des emplois équivalents.

- Promotion

Affectation permanente, quelquefois temporaire, d'un travailleur à un poste comportant plus de responsabilités que celui qu'il détenait antérieurement, généralement accompagnée d'une rémunération plus forte et possiblement de conditions de travail plus attrayantes. La promotion est un moyen pour l'organisation d'obtenir plus d'efficacité de la part de ses employés et constitue pour ceux-ci un stimulant au travail. La promotion des employés est généralement réglementée dans les conventions collectives de travail et les dispositions qui s'y rattachent sont considérées parmi les plus importantes.

- Roulement de la main-d'oeuvre

Phénomène qui consiste dans le mouvement d'entrées et de départs des travailleurs d'une organisation.

- Congédiement

Renvoi d'un salarié par l'employeur pour une cause disciplinaire. Les causes peuvent être très diverses; refus d'obéissance à un ordre légitime, mauvaise volonté au travail, absence non autorisée, menaces adressées à l'employeur, actes extérieurs à l'entreprise qui entraînent un trouble possible dans les relations de travail, etc. Le congédiement met fin

d'une façon permanente et définitive au contrat de travail.

- Destitution

En administration publique, congédiement effectué à la suite d'un manquement grave à la discipline et destiné à servir de mesure exemplaire. La destitution est la sanction la plus grave qui puisse être prise contre un officier ministériel." (Dion 1995, résumé des p. 253 à 261).

1.6 Cadre d'analyse intégrateur

Avant les années 1980 la plupart des volumes et des écrits traitant de gestion des ressources humaines avaient tendance à traiter des entrées de personnel mais à peu considérer la gestion des mouvements internes⁵ ainsi que les départs. Foucher (1988) ajoute que cela a changé depuis 1982. Par contre il indique que les auteurs n'ont pas fourni de cadre d'analyse intégrateur traitant de la gestion des mouvements de personnel dans une perspective de gestion des carrières. Le cadre d'analyse intégrateur proposé⁶ se base sur quatre aspects du fonctionnement de l'organisation que nous avons résumé ainsi:

⁵La gestion des mouvements internes comprend entre autres les mutations et les promotions.

⁶Pour plus de renseignements sur le cadre d'analyse intégrateur voir Foucher (1988) p.3 et les suivantes.

- une organisation possède une structure et des règles de fonctionnement susceptibles d'influencer la carrière des individus et les mouvements de personnel;
- les travailleurs d'une entreprise ont des attributs démographiques qui peuvent agir sur les mouvements de main-d'oeuvre;
- la façon de bien gérer les mouvements de personnel peut engendrer une diminution de coûts et une meilleure performance organisationnelle;
- les influences bilatérales entre les individus et l'organisation à propos des carrières fait en sorte qu'il est utile "de concevoir la gestion des mouvements de personnel dans une perspective de planification et de gestion opérationnelle des carrières". (Foucher 1988, p.3).

1.7 Décisions et mécanismes à considérer

Dans la même ligne de pensée Foucher (1988) indique certaines décisions et mécanismes à considérer pour assurer la gestion adéquate des mouvements de personnel et des carrières. Nous avons dans les lignes qui suivent résumé les points qui nous apparaissent les plus importants ou qui sont plus pertinents à notre recherche.

1. La prévision des besoins de l'entreprise en terme de ressource humaine, de même que le taux de départ acceptable.
2. Y a-t-il lieu d'offrir des cheminements de carrière dans l'organisation? Est-ce que la mobilité verticale s'avère le seul signe de réussite? Il faudrait privilégier des mécanismes de progression de carrière.
3. En support aux nouvelles affectations, donner de l'importance à la formation et à l'accueil.
4. Informer les employés sur les carrières offertes dans l'organisation, les conditions permettant le passage d'une catégorie d'emploi à une autre et la façon d'accéder à ces postes.
5. Il y aurait lieu de former des cadres de façon à pouvoir agir comme conseiller en matière de carrière afin de pouvoir garder leurs employés mais aussi le pouvoir, identifier les intérêts et ressources disponibles. Cette façon de faire pourrait servir à l'évaluation du membre, à analyser la composition

de la main-d'oeuvre et à fixer la durée de séjour que l'on privilégie dans chaque catégorie de poste.

De cette courte revue de littérature, nous avons voulu recueillir des éléments de théorie sur la gestion de la ressource humaine et les mouvements de personnel. Ces éléments nous permettront d'étudier avec plus de rigueur notre objet de recherche. Pour ce qui est des mouvements de personnel spécifiques aux régions périphériques nous n'avons pas, au moment de notre recherche, trouvé des écrits traitant de ce sujet.

Nous avons dans ce chapitre cheminé de la façon suivante. Premièrement, nous avons situé les mouvements de personnel par rapport au processus de la gestion des ressources humaines. Deuxièmement, nous avons élaboré sur la dotation et particulièrement sur l'accueil des recrues dans les organisations en général mais aussi des organisations policières. En troisième lieu, une définition des principaux termes du lexique portant sur les mouvements de personnel fut présentée. Finalement, Foucher (1988), nous a proposé des mécanismes et un cadre d'analyse intégrateur permettant de mieux gérer les nombreux mouvements de personnel dans les organisations.

Dans le second chapitre de ce travail, nous vous proposons de traiter de la problématique des mouvements de personnel présente à la Sûreté du Québec ainsi que la façon dont les gestionnaires de cette organisation policière gèrent leur main-d'oeuvre.

II

LES MOUVEMENTS DE PERSONNEL

A LA

SURETE DU QUEBEC

2. Les mouvements de personnel à la Sûreté du Québec

La Sûreté du Québec, depuis plusieurs années, doit composer avec des problèmes de mouvements de main-d'oeuvre dans trois de ses neuf districts. Les districts concernés correspondent aux régions périphériques de la province de Québec soit la région de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec, la Côte-Nord et le Bas-Saint-Laurent-Gaspésie. Dans les lignes qui vont suivre nous cernerons le problème à partir de l'énoncé préliminaire qu'en a fait les dirigeants du district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec. Nous décrirons par la suite l'organisation, de ses origines jusqu'à nos jours. Puis, nous décortiquerons la situation problématique en s'appuyant sur des données statistiques ainsi que la façon dont sont gérés les principaux mouvements dans cette organisation.

2.1 Description sommaire de la situation problématique

Les organisations sont sans cesse en processus de transformation en ce sens qu'il y a des variables endogènes telles les luttes de pouvoir, les zones d'incertitude et les systèmes d'actions concrets (actions humaines) qui font que rien n'est stable et fixe à l'intérieur de celles-ci, (Crozier, Friedberg, 1977). Des variables exogènes comme la situation économique,

politique et environnementale viennent aussi perturber les organisations. En fait, les entreprises sont confrontées à des éléments non souhaités venant de l'intérieur de leur organisation et aussi à des éléments externes plus difficilement contrôlables sur lesquels les entreprises livrent des luttes continuelles.

A cet effet on remarque dans les différentes régions administratives du Québec des disparités notables en matière de mouvements de personnel concentrées surtout dans les régions géographiques dites éloignées et qui sont des sources problématiques parfois aigües. A titre d'exemple, plusieurs organisations éprouvent des perturbations importantes, particulièrement en ce qui a trait à leurs nombreux mouvements de personnel, dans les régions de la Gaspésie, du Bas-Saint-Laurent, les Iles-de-la-Madeleine, de la Côte-Nord et de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec. Ces étendues de pays représentent les zones périphériques importantes de la province de Québec en terme de superficie. Par contre, la densité de la population s'avère peu élevée.

Le district de la Sûreté du Québec oeuvrant en Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec (ATNQ) est confronté avec un taux de mouvements de personnel élevé. Le problème rencontré par cette organisation s'articule

autour du fait que les policiers de la province de Québec ayant de l'expérience ne sont pas intéressés à venir travailler dans cette région sauf pour obtenir une promotion. Donc, l'organisation doit se résigner à transférer de jeunes recrues dans ce district pour remplacer les plus anciens.

2.2 Enoncé de la situation problématique

En 1991 nous avons rencontré à Rouyn-Noranda, Monsieur Henri Châteauvert, commandant du district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec pour la Sûreté du Québec. Ce dernier en a profité pour nous raconter qu'il existait dans son district un problème aigu au niveau des ressources humaines et tout particulièrement en ce qui a trait aux nombreux mouvements de personnel avec lesquels il se devait de composer.

Un peu plus tard, en 1992, une rencontre fut organisée avec le successeur de Monsieur Châteauvert, soit Monsieur Gilles Falardeau, et le nouvel inspecteur fit le même constat. Il fut mentionné que la situation perdurait depuis plusieurs années sans que des solutions tangibles viennent y changer quelque chose. A titre d'exemple, monsieur Falardeau mentionna que le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec dénombrait en 1991, 238

policiers. De ce nombre il y avait 192 emplois d'agents qui correspondaient à des emplois de base⁷ dans le district de l'ATNQ. L'ancienneté de ces membres s'étalait généralement entre une à trois années au sein de la Sûreté du Québec. En 1990 sur les 224 policiers oeuvrant dans le district de l'ATNQ 185 emplois étaient occupés par des agents. Notre interlocuteur ajouta que durant cette période de deux années 73 recrues furent embauchées en région afin de remplacer 65 policiers plus expérimentés qui avaient décidé de travailler ailleurs en province, soit des affectations de leurs choix. Ces emplois n'étaient pas reliés à des promotions et ils constituaient des emplois similaires à ceux qu'ils occupaient sur les unités du district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec.

En additionnant les effectifs des agents des années 1990 et 1991, nous obtenons une moyenne de 188,5 emplois d'agents par année. Ainsi, durant ces deux années, il y a eu 38,7% de l'effectif de base qui s'est renouvelé tandis que la région a perdu 34,5% de membres qui ont quitté amenant avec eux de l'expertise et de l'expérience.

⁷ Les emplois de base à la Sûreté du Québec comprennent les fonctions de patrouilleur et d'enquêteur.

Au fil des années, la direction se retrouve avec des troupes que l'on peut considérer jeunes en expérience et en vécu policier. Il incombe donc au bureau des ressources humaines via les responsables de chaque unité du district de combler les besoins de formation des nouveaux arrivants et de voir à bien les encadrer. Il s'agit donc d'un processus continuellement répété puisque la direction du district de l'ATNQ voit ses policiers de trois à quatre ans d'expérience quitter la région au profit d'autres centres qui eux auront moins de formation à donner. Or ces derniers policiers sont remplacés dans le district par de jeunes recrues, car peu de policiers expérimentés en province, pour ne pas dire aucun, ne manifeste le désir et un intérêt à poursuivre leur carrière en région.

Le taux élevé de mouvements de personnel dans le district de l'ATNQ amène de jeunes policiers sans expérience à y venir travailler. Les chefs d'unités (sergent) nous ont mentionné que l'arrivée de ces recrues n'était pas sans leur causer des problèmes importants. Chaque année il n'est pas rare de voir deux, trois, cinq et même huit recrues arriver en même temps sur la même unité. Généralement, une unité dans le district de l'ATNQ est constituée de 15 patrouilleurs.

Les policiers recrues du Nord-Ouest commencent à travailler au niveau de la route comme patrouilleur. Cela ne représente pas une différence comparativement à leurs confrères de la province. Généralement cela prend de deux à quatre années d'expériences en vécu policier et en connaissances nouvelles avant qu'un patrouilleur devienne autonome dépendant de son degré d'encadrement. La Sûreté du Québec est avant tout une organisation de services qui possède une structure bureaucratique. Il existe chez elle une panoplie de formulaires et de rapports à remplir. Ceci n'est pas évident au premier abord pour une recrue en début de carrière.

Ce que les gestionnaires de poste ou d'unité recherchent, c'est la qualité. Cette qualité désirée passe par la qualité dans la rédaction des rapports et formulaires, lors des témoignages à la cour, lors d'interventions répressives, qualité dans les divers services donnés à la population et finalement la recherche de l'éthique dans les pouvoirs et devoirs que le policier détient de par ses fonctions.

Actuellement, une recrue qui commence à travailler au sein d'une unité ne représente pas une source de

rentabilité⁸ pour l'organisation durant ses quatre premiers mois d'affectation. Il en est de même pour le policier plus expérimenté, durant les quelques mois qui précèdent son transfert vers une autre unité. En effet, les premiers mois de travail de la recrue sont marqués par l'initiation aux modèles⁹ fixés par la Sûreté du Québec. Ces modèles se reflètent également par la bonne façon de rédiger les nombreux documents journaliers, que ce soit d'événements, d'infractions diverses, etc. La recrue doit également se familiariser avec son environnement externe et la découverte du territoire¹⁰ de son unité. La recrue est insérée sur une équipe de travail dès la deuxième semaine après son arrivée sur l'unité. Elle est encadrée par des policiers plus expérimentés, notamment son chargé d'équipe, de sorte que la performance générale annuelle de l'équipe n'est habituellement pas affectée. Aucun dossier criminel important n'est acheminé aux jeunes recrues si ce n'est la prise de plainte. Le taux de solution des crimes de la plupart des unités du Nord-Ouest est un taux global et non individuel.

⁸. Ici le mot rentabilité réfère au fait que l'on doit assigner un membre pour aider la recrue à connaître la façon dont fonctionne la Sûreté du Québec. Pendant ce temps le membre senior prend du retard dans son travail.

⁹. Les modèles fixés par la Sûreté du Québec sont répertoriés dans cinq manuels de directives.

¹⁰. Chaque unité ou poste de police à la Sûreté du Québec possède un territoire défini géographiquement sur carte.

2.3 Description de l'organisation

2.3.1. Historique de la police au Québec

La police du 17e et 18e siècles visait avant tout à assurer la paix et le maintien de l'ordre dans la colonie, Proulx (1987). L'Intendant était responsable de la bonne marche de la justice et des affaires de la police. Le tout se basait et s'articulait sur le système judiciaire en vigueur en France puisque le Québec de cette époque était une colonie française. Ce n'est qu'après la conquête de 1760 que les Anglais d'Angleterre amenèrent dans la colonie leur droit criminel et leurs institutions judiciaires. Ainsi nous avons assisté à l'introduction des juges de paix pour juger localement les contrevenants puis, vers 1790, dans les villes de Québec et Montréal apparurent les constables ou connétables¹¹ qui étaient chargés de la patrouille de jour et en 1818 fût instauré un corps "d'hommes de guet" qui se chargeait de patrouiller les deux mêmes villes mais la nuit seulement. En contrepartie, en campagne et dans les villages ce sont les capitaines de milice aidés de d'autres officiers qui étaient chargés de la fonction d'officiers de la paix.

¹¹. Historiquement, le connétable était le commandant suprême de l'armée française du XIII siècle à 1627. (Petit Larousse 1994).

En juin 1838 un premier corps de police gouvernemental voit le jour dans le Bas-Canada (Québec). Il se compose en grande partie et presque exclusivement d'anglophones et d'anciens militaires. Très onéreux pour le gouvernement ces effectifs périclitent et ce corps de police donne le pas à la création de deux nouveaux corps policiers en 1842 pour les villes de Montréal et Québec. Ce n'est qu'après la Confédération de 1867 et plus précisément le 1 mai 1870 que la Police Provinciale de Québec voit le jour. La moitié de ses effectifs se compose d'hommes dont l'origine est Française tandis que l'autre partie est d'origine Britannique.

"La mission de ce corps policier est de maintenir la paix, de prévenir le crime et les infractions aux lois et règlements municipaux, d'arrêter les criminels, d'exécuter les devoirs judiciaires et d'escorter les prisonniers". (Proulx 1987, p.16)

Ce n'est qu'en 1899 que la Police Provinciale de ce temps ne relèvera plus d'un magistrat mais deviendra sous la juridiction et le contrôle du procureur général et des officiers du département. Un peu plus tard en 1922 la Police Provinciale installa ses quartiers à deux endroits soit Québec et Montréal. En 1938 une refonte importante créée d'une loi relative à la Sûreté Provinciale intégra les polices de la circulation et des liqueurs à celle de

la Police Provinciale. Ainsi la Police Provinciale changea de nom pour celui de la Police Provinciale du Québec. Dorénavant elle comprendra quatre services. Premièrement, la police judiciaire qui s'occupe de tout ce qui entoure les enquêtes criminelles; en second lieu, de la gendarmerie qui est responsable du maintien de l'ordre, de la garde des édifices publics, d'escortes et de support à la police judiciaire; troisièmement, de la police de la route qui elle voit à l'application des règlements de la circulation automobile; et finalement, la police des liqueurs qui est chargée de l'application des lois relatives au commerce des boissons alcoolisées.

En 1961 la Police Provinciale du Québec changea d'appellation pour celui de la Sûreté Provinciale du Québec et au début de l'été 1968 le terme Sûreté du Québec apparut pour nommer le corps policier provincial du Québec jusqu'à ce jour. L'année 1968 fut certes celle de la restructuration de son organisation, selon des concepts plus modernes de gestion pour l'époque, suite aux recommandations d'experts. Une structure à trois niveaux hiérarchiques fut alors implantée. Le premier niveau était d'envergure provinciale: Le Quartier Général, il comprenait son directeur général et son état-major. Ce palier s'occupait des grandes orientations et objectifs de l'organisation. Le second palier est d'envergure

régionale, on lui donne le qualificatif de district. Les responsables de district possèdent une autonomie de gestion opérationnelle et administrative adéquate pouvant répondre à la problématique régionale. Puis, le dernier niveau hiérarchique de base locale qu'on appelle poste ou unité. Ce dernier doit se charger d'assurer la paix sur le territoire qui lui incombe, de répondre aux appels du public et de maintenir l'ordre et la paix.

2.3.2 La Sûreté du Québec contemporaine

Comme nous l'avons constaté dans les lignes précédentes la Sûreté du Québec a changé plusieurs fois d'appellations depuis 1870. En fait, elle fut l'une des premières institutions établies après la Confédération. Ce corps policier jouit d'une grande réputation tant sur la scène provinciale que fédérale ainsi qu'avec des corps policiers de d'autres pays.

2.3.3 Son mandat

Le mandat¹² de la Sûreté du Québec a été édicté par le législateur québécois.

¹².Source: rapport annuel 1993-94 du Ministère de la sécurité publique à la page 51.

"La Sûreté du Québec est, sous l'autorité du ministre de la Sécurité publique, chargée de maintenir la paix, l'ordre et la sécurité publique dans tout le territoire du Québec, de prévenir le crime ainsi que les infractions aux lois du Québec et d'en rechercher les auteurs..." (LRQ chap. p-13, art.19).

Ainsi, d'après son mandat légal, la Sûreté du Québec applique diverses lois fédérales et provinciales sur son territoire. Les principales lois fédérales sont: le code criminel, la loi sur les aliments et drogues, la loi sur les stupéfiants, la loi sur les explosifs, et la loi sur la marine marchande du Canada. Les principales lois québécoises sont le code de sécurité routière, la loi sur l'assurance automobile, la loi sur les explosifs, la loi sur les agences de sécurité ou d'investigation, la loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques, la loi sur les permis d'alcool, la loi sur la Société des alcools, la loi sur les loteries, les concours publicitaires et les appareils d'amusement, la loi sur la Société des loteries du Québec et la loi sur les courses.

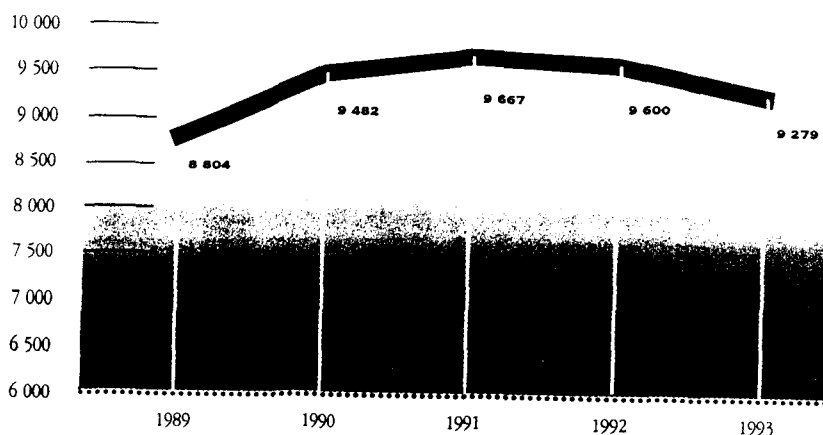
La Sûreté du Québec possède de nombreux services spécialisés qu'elle met à la disposition des corps policiers municipaux afin de leur porter assistance. Les principaux services offerts sont ceux des techniques en scène de crime, de la polygraphie, de la plongée sous-

marine, ceux relatifs aux interventions tactiques telles le "G.I." et la récupération d'explosifs, etc.

Le tableau suivant illustre le nombre de dossiers¹³ des années 1989 à 1993 inclusivement dans lesquels la Sûreté du Québec a eu à intervenir suite aux demandes d'assistances des corps policiers municipaux. Vous serez en mesure de constater qu'il y a eu une baisse de la criminalité depuis 1991.

Tableau 1.

ÉVOLUTION DES ASSISTANCES
SERVICES DE POLICE MUNICIPAUX, 1989-1993



¹³Source: rapport d'activité de la Sûreté du Québec (1993).

Un autre mandat¹⁴ qui incombe à la Sûreté du Québec concerne l'encadrement qu'elle poursuit avec plusieurs petits corps policiers autochtones en province. Aussi, en vertu de la Convention de la Baie James et du Nord-Québécois, elle coordonne l'organisation des services policiers chez les Cris, les Inuits et les Naskapis.

2.3.4 Le ministère de la Sécurité Publique du Québec

La Sûreté du Québec relève du ministère de la Sécurité Publique du Québec¹⁵ au même titre que la direction générale de l'administration, de la direction générale de la sécurité civile, de la direction de la sécurité et de la prévention et celle des services correctionnels.

2.3.5 La structure organisationnelle de la Sûreté du Québec

Afin d'accomplir le mandat qui lui est dévolu, la Sûreté du Québec possédait en 1994, sur l'ensemble de son territoire, 112 postes et points de services répartis dans 9 districts en province. Elle était alors en mesure

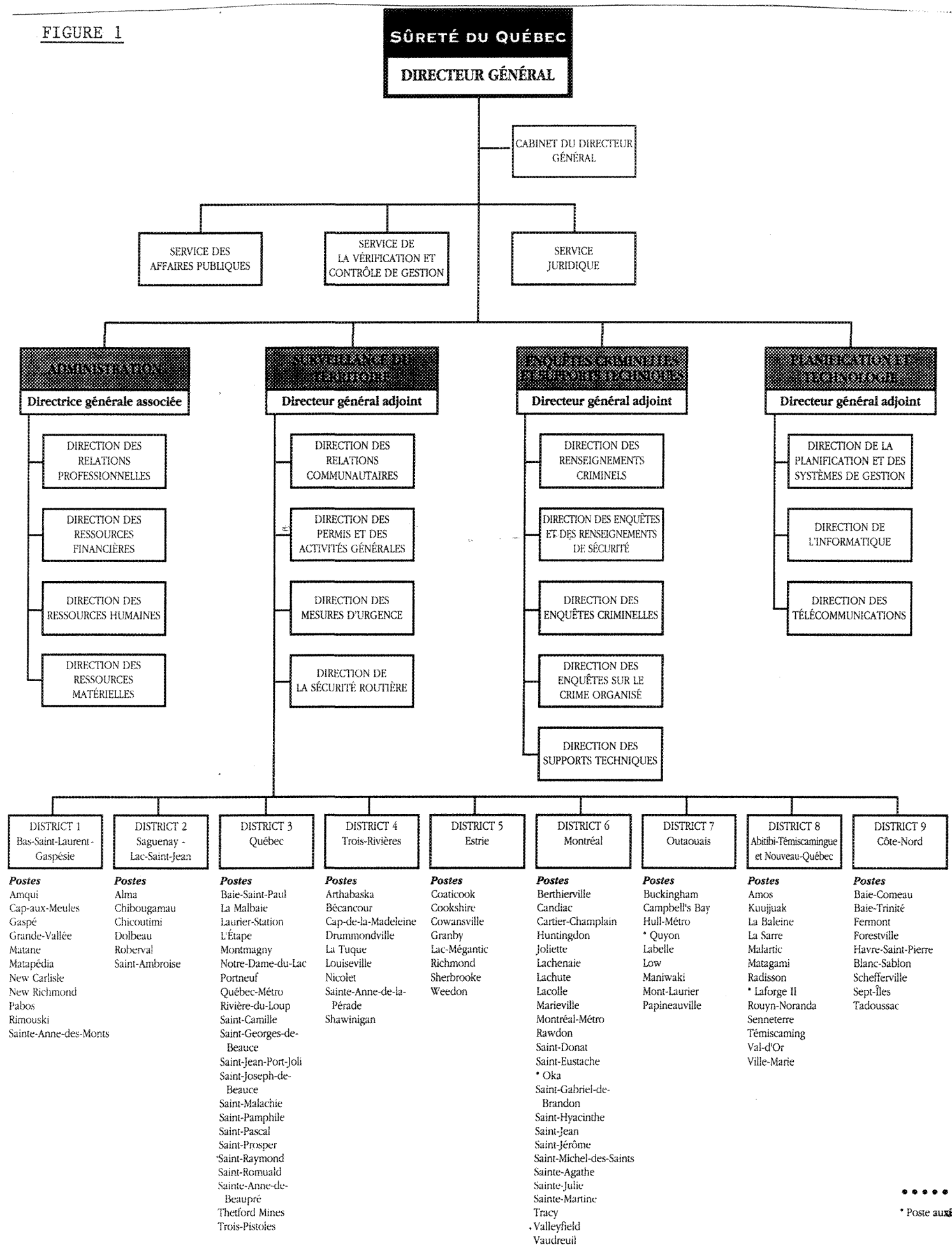
¹⁴Source: rapport d'activité de la Sûreté du Québec 1994.

¹⁵Source: rapport annuel 1993-94 du ministère de la Sécurité publique.

d'assurer la sécurité et la paix dans près de 1 400 municipalités. La Sûreté du Québec est la seule organisation policière en province à avoir juridiction sur cet immense territoire et de voir à l'application d'un aussi grand nombre de lois et statuts. L'organigramme de la Sûreté du Québec en 1994¹⁶s'étalait de la façon suivante (voir figure 1).

¹⁶.Source: rapport d'activité de la Sûreté du Québec 1994.

FIGURE 1



Nous remarquons dans cet organigramme qu'il revient à son directeur général de diriger la Sûreté du Québec. Il est appuyé par les responsables de quatre grandes directions: celle de l'administration (qui inclut la direction des ressources humaines), la surveillance du territoire, les enquêtes criminelles et support technique et la direction de la planification et de la technologie. Les directeurs adjoints responsables des quatre grandes directions et le directeur général forment l'état-major général. Présentement, tous les postes de l'état-major sont occupés par des policiers de carrière qui ont gravi au fil des années tous les échelons, sauf celui de l'administration, qui est occupé par Madame Louise Pagé, et le poste de directeur général par intérim qui est occupé par Monsieur Guy Coulombe. Chacun des neuf districts provinciaux est géré par un commandant qui possède le grade d'inspecteur et chaque poste par un chef de poste qui possède le grade de sergent mais qui ne fait pas parti du personnel cadre.

Au 1^{er} mai 1995 il y a eu des changements importants au niveau de la structure organisationnelle de la Sûreté du Québec. Dorénavant, l'état-major se compose du directeur général, des directeurs généraux adjoints, de la directrice générale associée et du chef du cabinet du directeur général. Aussi l'état-major général sera

composé de l'état-major et des commandants de districts. L'état-major élargi, qui a été créé dans le but d'informer, de consulter et de faire participer aux décisions stratégiques les principaux dirigeants de l'organisation, se compose de l'état-major général et des directeurs.

Un changement important fait en sorte que les commandants de district ne sont plus sous la direction de la surveillance du territoire mais dépendent directement du directeur général. Les quatre grandes directions serviront dorénavant de support aux commandants de chacun des districts. Finalement, les chefs de poste seront placés directement sous la responsabilité des commandants de district au lieu de dépendre du bureau de la surveillance du territoire de leur district. Donc, ce que l'on pourrait retenir du changement structurel est que le directeur général de la Sûreté du Québec pourra prendre rapidement le pouls de son organisation en valorisant les commandants de district et en enlevant certains paliers hiérarchiques.

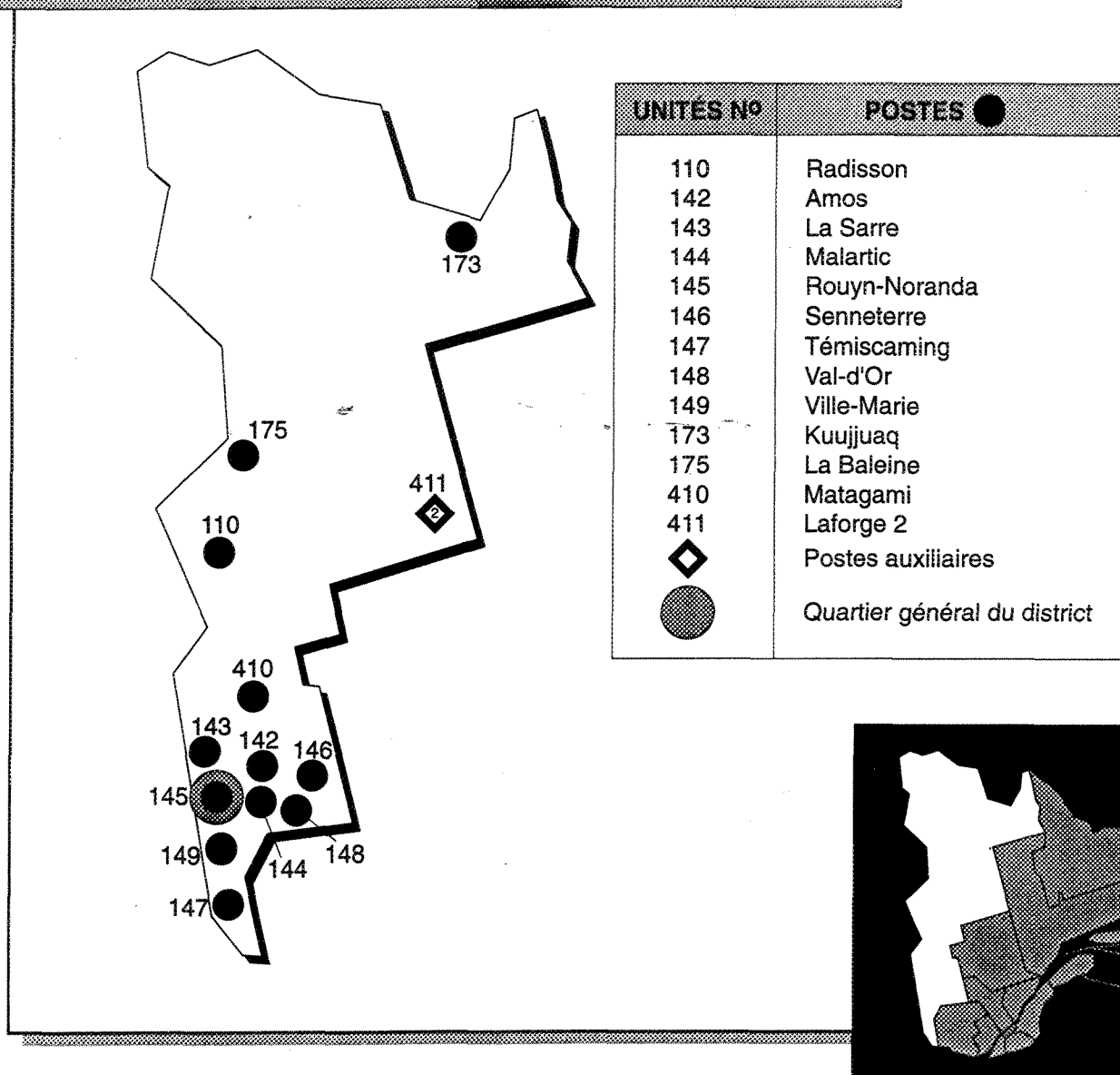
2.3.6 Le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec

Le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec est le huitième district de la Sûreté du Québec au Québec. Il faut remonter vers 1932 pour voir apparaître un premier poste permanent de la police provinciale s'établir à Noranda suite aux pressions des chefs d'entreprises des secteurs miniers et forestiers de cette région. A ce moment là l'Abitibi était une colonie accessible par voie ferrée, Proulx (1987). De nos jours le territoire s'est agrandi si bien qu'il couvre maintenant toute la région du Témiscamingue et celui du Grand Nord Québécois. Somme toute il s'agit du plus grand district de la Sûreté du Québec en province.

Figure 2

District de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec¹⁷

District de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec



¹⁷Source: rapport d'activité du district de l'ATNQ 1994.

La figure 2 indique l'emplacement de chacun des postes composant le district de l'ATNQ sur le territoire qui lui est dévolu. On peut y remarquer que la concentration s'avère beaucoup plus importante dans le sud du district soit la partie de la région qui est le plus densément peuplée.

Le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec dessert un vaste territoire composé de 6 MRC (municipalités régionales de comté) et de la municipalité de la Baie James. Chacune de ces MRC se compose de municipalités et d'une population qui est en droit de demander un service rapide et efficace. Voici donc quelques données concernant la composition des MRC du territoire de l'ATNQ:¹⁸

- la MRC Témiscamingue se compose de 23 municipalités et de 16 901 personnes;
- la MRC de Rouyn-Noranda compte 19 municipalités et 39 579 personnes;
- la MRC de la Vallée de l'Or compte 17 municipalités et 39 790 personnes;
- la MRC de l'Abitibi compte 20 municipalités et 24 684 personnes;

¹⁸.Source: rapport d'activité du district de l'ATNQ 1991 (p.52 à 112).

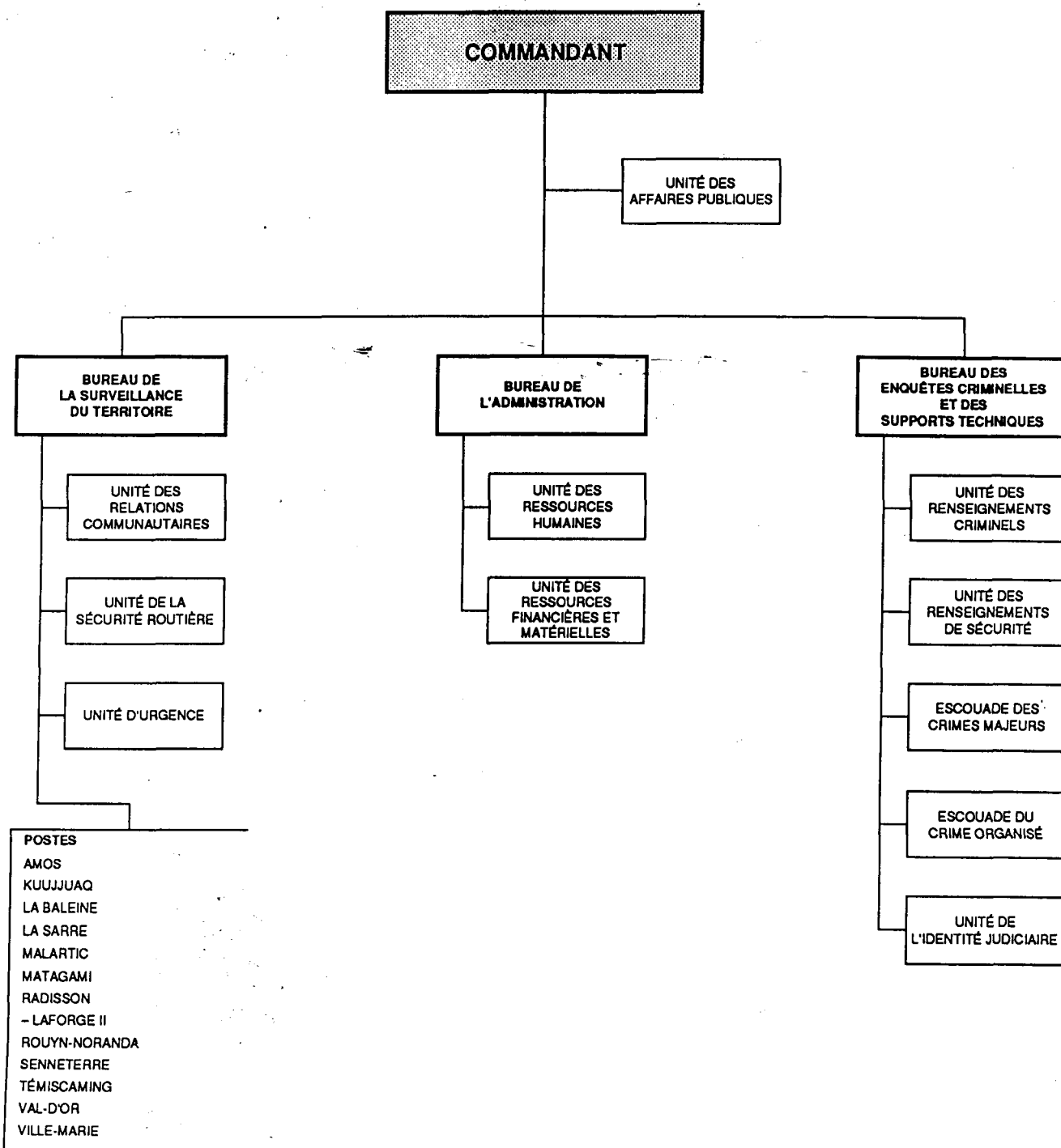
- la MRC de l'Abitibi-Ouest compte 26 municipalités et 24 293 personnes;
- la MRC de Kativick compte 17 municipalités et 7 381 personnes;
- les municipalités de la Baie James se composent de 18 villages avec une population de 33 584 personnes.

La population totale desservie par la Sûreté du Québec dans le district de l'ATNQ est de 186 392 âmes réparties sur une superficie de 914 890 kilomètres.

Figure 3

Organigramme du district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec.

ORGANIGRAMME DU DISTRICT DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE ET DU NOUVEAU-QUÉBEC



En référence à la figure 3 nous vous présentons l'organigramme de la Sûreté du Québec dans le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec tel qu'il était en 1994¹⁹. On peut remarquer que le commandant du district s'appuie sur trois bureaux de support afin de l'aider à remplir adéquatement son mandat. Ceux-ci sont le bureau de la surveillance du territoire, celui de l'administration qui regroupe l'unité des ressources humaines et le bureau des enquêtes criminelles et des supports techniques.

Le bureau de la surveillance du territoire contrôle la destinée des 13 postes du district en plus de coordonner les services de 16 sous-postes autochtones pour l'exécution de la mission policière tout en tenant compte de l'autorité fonctionnelle accordée aux autres bureaux. Il est primordial pour l'autorité en place que les différents postes dans le district de l'ATNQ soient bien encadrés. Pour eux, les postes ou unités constituent la pierre angulaire de la structure de la Sûreté du Québec.

¹⁹.Source: rapport d'activité de la SQ dans le district ATNQ 1994.

Comme nous l'avons déjà mentionné un peu plus tôt dans ce texte, depuis le 1^{er} mai 1995, la structure organisationnelle de l'ATNQ et des autres districts a été remodelée. Ainsi, les 13 postes du district dépendent maintenant directement du commandant soit le responsable du district.

Le bureau de la surveillance du territoire, celui de l'administration et le bureau des enquêtes criminelles et des supports techniques servent dorénavant de support aux chefs de postes. Tout cela dans le but d'avoir une meilleure efficacité organisationnelle.

2.4 Statistiques appuyant la problématique

2.4.1 Données de cinq districts étudiés

Les commandants du district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec des dernières années nous ont clairement indiqué qu'ils devaient composer avec un fort taux de mouvement de leur personnel. Ces nombreux mouvements se traduisent par le départ de nombreux membres de la Sûreté du Québec en région vers d'autres districts en province et de l'arrivée de recrues afin de combler les postes vacants. Pour bien comprendre ce phénomène nous avons cru important de s'enquérir si cette

problématique existait ailleurs dans les autres districts de la province.

D'après les entrevues que nous avons réalisées avec des responsables des ressources humaines de certains districts en province et des données recueillies auprès du bureau de dotation de Montréal, il est ressorti que trois districts de la Sûreté du Québec possédaient un taux de mouvements de personnel plus élevé que les autres compte tenu de leurs effectifs. Ces trois districts correspondent aux régions périphériques du Québec.

Ce sont les districts de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec, celui de la Côte-Nord, ainsi que le district du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie. Par la suite nous avons comparé ces trois régions éloignées avec des districts plus stables au niveau des mouvements de personnel soit le district du Saguenay-Lac-Saint-Jean et celui de Québec pour les années 1991 à 1994 inclusivement.

District 1 - Bas-Saint-Laurent-Gaspésie²⁰Tableau 2

Personnel	1991	1992	1993	1994
Effectifs en place	275	275	286	282
Nb mouvements personnel	136	142	64	112
% mouvements personnel	49,45%	51,63%	22,37%	39,71%
Nb arrivées recrues	43	39	5	27
Nb arrivées total	60	64	17	50
Départs	60	50	21	43
% départs	21,81%	18,18%	7,34%	15,24%
Taux roulement district	21,81%	17,75%	7,39%	15,06%

De façon générale le nombre de mouvements de personnel dans un district comprend toutes les mutations internes à l'intérieur du district, les congédiements (plutôt rares), les membres qui prennent leur retraite, les départs et les arrivées.

²⁰ Source: Bureau de dotation Montréal.

En se référant au tableau 2 nous remarquons que le nombre d'effectifs dans le district du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie était de 275 policiers en 1991. Durant cette période on a constaté qu'il s'est effectué 136 mouvements de personnel soient des mouvements impliquant la moitié des effectifs en place. Le nombre d'arrivées dans le district fut de 60 membres dont 43 recrues et 60 personnes ont quitté le district. Le nombre de mutations à l'intérieur du district fut donc de 16 membres (136 - 120).

Les faits saillants pour le district du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie indiquent que la plupart des mouvements de personnel le sont pour des départs et des arrivées. Des données supplémentaires indiquent qu'il y a eu 43 mutations²¹ durant les quatre dernières années et le nombre de promotions s'élève à 51 pour la même période. La plupart des départs ont été comblés par l'arrivée de recrues. Nous remarquons que le trois-quart des effectifs s'est renouvelé au cours des quatre dernières années, ce qui peut sembler assez élevé.

²¹ Une mutation peut impliquer le fait qu'un membre change de fonction mais demeure à la même unité. Par exemple: le patrouilleur du poste de Matane qui devient enquêteur au même endroit.

Le taux de roulement du district s'obtient de la manière suivante:

$$T = \frac{M^0T^0 + M^1T^1}{2} \times \frac{S}{100\%}$$

Ainsi pour l'année 1991:

S = nombre de départs = 60

M^0T^0 = main-d'oeuvre début période

M^1T^1 = main-d'oeuvre fin de période

$$T = \frac{60}{\frac{275 + 275}{2}} \times 100\% = 21,81\%$$

(Bélanger, Petit, Bergeron 1983, p.298)

District 2 - Saguenay-Lac-Saint-Jean²²Tableau 3

Personnel	1991	1992	1993	1994
Effectifs en place	170	179	174	176
Nb mouvements personnel	47	51	40	26
% mouvements personnel	27,64%	28,49%	22,98%	14,77%
Nb arrivées recrues	5	3	0	0
Nb arrivées total	18	13	9	5
Départs	9	18	7	12
% départs	5,29%	10,05%	4,02%	6,81%
Taux roulement district	5,15%	10,19%	4,08%	6,95%

Le district du Saguenay-Lac-Saint-Jean s'avère une région où il y a peu de mouvements de personnel. En effet, lors des quatre dernières années il y a eu seulement 19 mutations et 25 promotions dans ce district. Seul 8 recrues sont venues s'y greffer durant cette

²² Source: Bureau de dotation Montréal.

période et la majorité des recrues ont été transférées sur le poste de Chibougamau. Contrairement aux districts de l'ATNQ, de la Côte-Nord et du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie, les gens qui viennent y travailler ont généralement déjà une expérience policière sur d'autres unités en province. La demande pour aller travailler dans ce district est très forte. Plusieurs membres de la SQ originaires du Saguenay-Lac-Saint-Jean manifestent le désir de retourner travailler dans leur région. Enfin nous notons que le taux de roulement du personnel de ce district occupe une moyenne de 6,59% lors des quatre dernières années.

District 3 - Québec²³Tableau 4

Personnel	1991	1992	1993	1994
Effectifs en place	859	834	877	856
Nb mouvements personnel	356	265	145	248
% mouvements personnel	41,44%	31,77%	16,35%	28,97%
Nb arrivées recrues	30	9	2	6
Nb arrivées total	90	82	32	60
Départs	115	39	53	68
% départs	13,38%	4,67%	6,04%	7,94%
Taux roulement district	13,58%	4,55%	6,11%	7,98%

Le district de Québec est le second en importance après celui de Montréal. On y retrouve plusieurs membres ayant de l'ancienneté dans ce district. Les recrues qui y sont affectées travaillent dans les postes ayant moins d'attraits comme par exemple St-Camille, St-Pamphile ou

²³.Source: Bureau de dotation Montréal.

l'Etape. Le nombre de mouvements de personnel semble assez élevé mais il ne faut pas perdre de vue que ces divers mouvements à la SQ incluent les mutations à l'intérieur du district de même que les promotions. Ainsi, au cours des quatre dernières années, il y a eu une moyenne de 37 mutations annuelles ainsi que 14 promotions. Le roulement du personnel ne constitue pas un problème pour ce district avec un taux moyen de 8,0% lors des dernières années, ce qui est légèrement supérieur à celui du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

District 09 - Côte-Nord²⁴Tableau 5

Personnel	1991	1992	1993	1994
Effectifs en place	139	144	143	141
Nb mouvements personnel	78	53	57	62
% mouvements personnel	56,11%	36,80%	39,86%	43,97%
Nb arrivées recrues	20	16	9	15
Nb arrivées total	32	36	16	29
Départs	27	27	18	25
% départs	19,43%	18,75%	12,58%	17,73%
Taux roulement district	19,08%	18,81%	12,67%	17,48%

Ce qui ressort principalement du district de la Côte-Nord est le fait qu'il y a beaucoup de mouvements de personnel. En effet pour un district qui compte 120 agents, 60 recrues s'y sont greffées lors des quatre dernières années pour remplacer la plupart des membres

²⁴.Source: Bureau de dotation Montréal.

patrouilleurs qui décidèrent de poursuivre leur carrière ailleurs. Egalement, pour la même période, il fut noté une moyenne annuelle de 5.25 mutations ainsi que de 9.5 promotions.

District 08 - Abitibi-Témiscamingue et Nouveau-Québec²⁵

Tableau 6

Personnel	1991	1992	1993	1994
Effectifs en place	238	232	240	247
Nb mouvements personnel	95	116	92	121
% mouvements personnel	39,91%	50,00%	38,33%	48,98%
Nb arrivées recrues	40	33	23	36
Nb arrivées total	58	40	39	60
Départs	37	45	31	51
% départs	15,54%	19,40%	12,91%	20,64%
Taux roulement district	15,54%	19,14%	13,13%	20,94%

²⁵ Source: Bureau de dotation Montréal.

Le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec se distingue par le fait qu'il possède un nombre élevé de mouvements de son personnel. Il faut ici rappeler que ces mouvements de main d'oeuvre tiennent compte des mutations à l'intérieur du district, des promotions, des transferts à l'intérieur et l'extérieur des districts. Ce qui ressort particulièrement de ce district est la venue de 132 recrues policières au cours des quatre dernières années. Celles-ci ont remplacé la plupart des policiers qui avaient demandé à oeuvrer ailleurs en province dans d'autres districts. On remarque que la plupart des policiers remplacés étaient eux-mêmes des recrues trois années auparavant. Ceci représente un renouvellement de la catégorie d'employés de la classe agent dans une proportion de 71% si on tient compte qu'il y a environ 185 postes d'agents qui travaillent dans ce district.

2.4.2 Données comparatives accentuant la problématique

Nous avons recensé les données principales des cinq districts de notre étude sous forme de quatre tableaux afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble de la problématique. On sera à même de constater que les problèmes rencontrés dans le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec se retrouvent

également de façon fort significative dans les districts de la Gaspésie-Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord. En fait, ces régions représentent les zones les moins peuplées et les plus éloignées de la province de Québec.

Tableau 7 - Taux de mouvements de personnel des districts -
Moyenne des 4 dernières années (1991-92-93-94)²⁶

Districts	Moyenne
Abitibi-Témiscamingue et Nouv. Québec	44,30
Côte-Nord	44,18
Bas-Saint-Laurent-Gaspésie	40,07
Québec	29,67
Saguenay-Lac-Saint-Jean	23,47

²⁶ Source: Bureau de dotation Montréal.

Tableau 8 - Nombre d'arrivées de recrues (1991-92-93-94)²⁷

Districts	Recrues
Abitibi-Témiscamingue et Nouv. Québec	132
Bas-Saint-Laurent-Gaspésie	114
Côte-Nord	60
Québec	47
Saguenay-Lac-Saint-Jean	8

Dans le tableau 7 nous remarquons que les mouvements de personnel sont plus accentués dans les trois districts les plus éloignés des grands centres. La majorité de ces mouvements se résume par des entrées et des sorties de policiers. Compte tenu des effectifs en place dans chacun des districts étudiés, le tableau 8 indique le nombre de recrues qui sont arrivées dans ces régions durant les quatre dernières années. On constate que l'Abitibi-Témiscamingue et le Nouveau-Québec ont reçu durant cette période 132 recrues alors que leurs effectifs moyens se

²⁷. Source: Bureau de dotation Montréal.

totalisent à 239 policiers. Ce nombre de recrues représente un taux de 55% du nombre de policiers en place qui ont changé de district. Le district du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie a reçu 114 recrues pour un nombre d'effectifs moyen de 280 membres; la Côte-Nord a accueilli 60 recrues alors que les effectifs moyens de ce district se composent de 142 policiers. Lorsque nous comparons ces chiffres avec le district de Québec, qui de son côté a reçu 47 recrues pour des effectifs de 857 policiers, on peut comprendre que les trois districts périphériques étudiés accaparent la grande majorité des recrues et plus particulièrement l'Abitibi-Témiscamingue et le Nouveau-Québec.

Tableau 9 - Taux de roulement des districts-
Moyenne des années 1991-92-93-94)²⁸

Districts	Taux
Abitibi-Témiscamingue et Nouv. Québec	17,2
Côte-Nord	17,0
Bas-Saint-Laurent-Gaspésie	15,5
Québec	8,0
Saguenay-Lac-Saint-Jean	6,6

²⁸. Bureau de dotation Montréal.

Le tableau 9 donne un aperçu du taux de roulement moyen des districts étudiés pour la période s'étalant de 1991 à 1994 inclusivement. Ces taux de roulements se calculent à partir des départs des districts par rapport aux effectifs en place en début et fin d'année. Nous avons inclus dans ces départs les personnes qui décidèrent de prendre leur retraite. Il ressort que le taux de roulement de personnel des districts de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec, de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Bas-Saint-Laurent s'avère très élevé par rapport aux districts de Québec et du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Tableau 10 - Taux de départ de membres comblés par des recrues (année 1991-92-93-94)²⁹.

Districts	Proportion	Taux
Abitibi-Témiscamingue et Nouv. Québec	132/164	80,5
Gaspésie-Bas-Saint-Laurent	114/174	65,5
Côte-Nord	60/97	61,85
Saguenay-Lac-Saint-Jean	8/46	17,39
Québec	47/275	17,09

²⁹. Source: Bureau de dotation Montréal.

Le tableau 10 donne une vision du taux de départ des membres des districts étudiés par rapport à l'arrivée de recrues. Plus précisément on a voulu savoir le pourcentage des membres qui quittaient un district donné et qui se voyaient remplacé par une recrue. Ainsi en Abitibi-Témiscamingue et Nouveau-Québec, 80,5% des membres qui quittent la région sont remplacés par des recrues. Nous constatons que dans la plupart des cas les recrues remplacent des membres policiers qui étaient eux-mêmes recrues 3 ans auparavant. Les mêmes constatations apparaissent dans les districts du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie et sur la Côte-Nord qui ont des taux respectifs de 65,5% et 61,8% de taux de remplacement. Afin de pallier aux carences de manque d'effectifs des districts de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec, de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Bas-Saint-Laurent, les bureaux des ressources humaines et de la dotation de la Sûreté du Québec doivent compenser les pertes d'effectifs par l'engagement de recrues. La situation perdure parce que très peu de policiers d'expérience sont intéressés à demeurer en place ou à venir y travailler, sauf lorsqu'ils proviennent des régions périphériques, pour obtenir une promotion, travailler sur une escouade spécialisée ou lorsqu'ils appliquent par voie de communiqué sur un poste isolé lesquels offrent des primes prévues à la convention collective.

2.5 La gestion des principaux mouvements de personnel à la Sûreté du Québec

La Sûreté du Québec et l'Association des policiers provinciaux du Québec, (APPQ), ont convenu, il y a déjà plusieurs années suite à des différends sur la dotation des emplois d'agents et de sous-officiers, une entente négociée qui balise tout le processus de dotation pour les employés policiers faisant partie du syndicat de l'APPQ. L'ancien système fonctionnait sur des mouvements de personnel et un système de promotion basé sur les plus méritants tandis que le système de dotation d'aujourd'hui est basé uniquement sur le critère de l'ancienneté. La partie syndicale reprochait auparavant au patron d'entretenir le favoritisme au détriment de la compétence. C'est ainsi qu'une directive fut élaborée et acceptée par les deux parties en présence. Celle-ci porte le vocable d' **EMPLOI.PLACEMENT -12.** Dans les lignes qui vont suivre nous allons décortiquer le processus de dotation en vigueur à la Sûreté du Québec, puis nous donnerons le point de vue de la partie patronale et syndicale de façon succincte.

La directive Emploi.Placement-12 a été modifiée le 1^{er} juin 1990 et la gestion en a été confiée à la direction des ressources humaines. Pour la Sûreté du Québec, la dotation des emplois a pour objectif de

répondre avec efficacité aux besoins de la Sûreté du Québec en terme de ressources humaines; permettre le développement des membres, la préparation de la relève ainsi que la reconnaissance de leur performance; répondre aux aspirations des membres par la planification de leur carrière; permettre aux membres d'acquérir, d'assimiler et de développer des connaissances et des habiletés nouvelles. Dans le but d'accomplir leur mandat, la Sûreté du Québec insiste pour que les membres soient mobiles et qu'il y ait un partage équitable de l'expertise sur les unités et les districts.

Les définitions suivantes viennent expliquer le sens donné aux principaux concepts de dotation dont il est question dans la présente entente.

"- Dotation:

processus établi en vue de combler un emploi vacant ou sur le point de le devenir.

- Emploi:

ensemble des fonctions correspondant à un niveau précis d'autorité et de responsabilité dans l'organisation.

- Affectation:

passage d'un emploi à un autre emploi dans un même poste de la Sûreté ou passage d'un emploi d'une unité d'urgence à un des emplois suivants dans la même unité d'urgence: motard, préposé au transfert des détenus et responsable du transfert des détenus.

- **Mutation:**

passage d'un emploi à un autre répondant à un ou l'autre des critères suivants: à l'intérieur de la même unité (excluant les postes), impliquant un changement d'unité ou de poste mais non un déménagement.

- **Transfert:**

passage d'un emploi à un autre emploi impliquant un changement d'unité ou de poste accompagné d'un déménagement.

- **Permutation:**

échange d'un emploi entre deux membres du même grade et deux unités.

- **Promotion:**

passage à un grade supérieur.

- **Rétrogradation:**

passage à un grade inférieur.

- **Ancienneté:**

durée d'emploi à titre de membre de la Sûreté du Québec.

- **Concours:**

processus de sélection éliminatoire permettant d'évaluer la capacité des candidats à occuper avec succès un emploi.

- **Sous-comité:**

sous-comité paritaire et conjoint sur les mécanismes de placement et de promotion prévus au contrat de travail des membres.

- **Unité:**

le terme unité vise toutes les unités administratives de la Sûreté du Québec y incluant ses postes.

- *Membre en situation particulière: membre qui suite à une maladie ou un accident demeure avec des séquelles à caractère permanent qui le rendent inapte à accomplir les tâches de l'emploi où il est assigné".* Sûreté du Québec, directive Emploi et Placement - 12, p.1

Les principales règles d'application du processus de dotation à la Sûreté du Québec sont les suivantes: les mutations ou transferts obligatoires, les promotions et la probation; la liste des mouvements de personnel effectués; la durée minimum du transfert ou de la promotion; la préséance de différents membres sur les autres, l'admissibilité à un placement, la liste d'élégibilité, les différents concours, le déroulement des entrevues et les principaux modes de dotation en vigueur. On trouvera à l'annexe II le contenu plus exhaustif des principales règles de dotation que nous venons d'énumérer. En terminant, nous voudrions indiquer que le but poursuivi dans ce chapitre était d'amener la problématique telle que'elle se vivait par les dirigeants de la Sûreté du Québec dans le district de l'Abitibi-Témiscamingue. Pour ce faire nous avons d'abord défini cette problématique. Puis, par la suite nous avons présenté l'organisation de la Sûreté du Québec, son histoire et la place qu'elle occupe sur l'échiquier provincial.

Des statistiques vinrent appuyer notre démarche mais aussi indiquer que le problème des nombreux mouvements de main-d'oeuvre du Nord-Ouest Québécois s'étendait également aux autres districts éloignés de la Sûreté du Québec soient ceux de la Côte-Nord et du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie. Nous terminons en étalant la façon dont la dotation s'applique à la Sûreté du Québec de par une entente paritaire et conjointe entre l'Association des policiers provinciaux du Québec et la Sûreté du Québec.

Le prochain chapitre nous donnera l'occasion d'énumérer les principales questions soulevées par la problématique des nombreux mouvements de personnel présents dans les trois districts périphériques de la Sûreté du Québec.

III

QUESTIONS DE RECHERCHE

3. Questions de recherche

La problématique des nombreux mouvements de personnel des districts périphériques de la Sûreté du Québec nous amène à nous interroger sur les raisons possibles pouvant permettre de comprendre le phénomène. Pour ce faire nous avons divisé notre raisonnement sous forme de trois grandes interrogations: premièrement est-ce que les nombreux mouvements de personnel en régions éloignées à la SQ s'avèrent habituels;³⁰ en second lieu si ces mouvements mettent en cause l'expérience,³¹ l'efficacité³² et l'efficience³³ (les coûts) de la SQ; puis finalement, s'il existe un lien entre le processus de gestion de la SQ et les mouvements de personnel. Plusieurs sous-questions découlent de ces grandes questions de recherche, elles sont inter-reliées et font parties d'un tout. Nos sous-questions ont été abordées avec les policiers lors de nos entrevues. Celles-ci ont pour but de poser un constat de manière à mieux saisir les composantes de notre sujet de recherche.

³⁰. Habituel indique ici la fréquence des mouvements de personnel.

³¹. Ensemble des connaissances acquises au travail et à l'extérieur du travail.

³². L'efficacité en terme de performance, qui amène la réalisation des objectifs. Barnard (1938).

³³. L'efficience en gestion se mesure en terme de coût. Barnard (1938).

3.1 Les nombreux mouvements de main-d'oeuvre des régions éloignées: un phénomène habituel?

Dans le chapitre précédent nous avons étalé des statistiques qui appuyaient le fait que les nombreux mouvements de personnel qui affligeaient la Sûreté du Québec étaient présents dans ses trois districts éloignés soit la Côte-Nord, l'Abitibi-Témiscamingue et le Nouveau-Québec de même que la Gaspésie-Bas-Saint-Laurent. A partir de cet état de fait, peut-on considérer comme étant habituel ou exceptionnel l'ampleur d'un tel phénomène? Est-il aussi dans la normalité des choses de remplacer dans ces trois districts éloignés des recrues ayant à peine trois années d'ancienneté par des débutants? Quel est le taux de mouvements de personnel qui pourrait être considéré comme acceptable dans ces districts?

Le membre qui désire faire carrière au sein de la Sûreté du Québec doit-il avant toute chose accepter d'être mobile, c'est-à-dire accepter des déplacements géographiques de façon périodique avec ou sans son consentement? La Sûreté du Québec devrait-elle instaurer un plan de carrière pour chacun de ses membres ou particulièrement pour ceux oeuvrant en régions éloignées? Est-ce que cela favoriserait une diminution du taux de mouvements?

Quel rôle joue la mobilité de la main-d'oeuvre³⁴ en rapport avec les nombreux mouvements de personnel que connaissent les districts éloignés à la Sûreté du Québec? Y aurait-il moyen de diminuer ces nombreux mouvements? Quelle stratégie devrait-on utiliser?

Procéder à l'engagement et au recrutement de personnel provenant des districts ayant des problèmes de façon à ce que chaque région devienne autosuffisante? Devrait-on demander aux recrues de demeurer plus longtemps en place? Devrait-on avoir un système de placement basé uniquement sur le volontariat de façon à ce que chaque nouvelle recrue puisse choisir le district de son choix? L'ajout de primes d'éloignement dans chacun des districts permettrait-il de garder les policiers plus longtemps en poste? Finalement, est-ce que la Sûreté du Québec s'assure que les nouveaux arrivants des districts éloignés soient bien accueillis de façon à les garder en région?

3.2 Les mouvements de personnel en régions éloignées en terme d'expérience, d'efficacité et d'efficience les coûts)

Une organisation policière importante comme la Sûreté du Québec se bâtit une réputation par l'excellent travail

³⁴ La mobilité de la main-d'oeuvre réfère au passage d'un emploi à un autre.

des membres qui la composent au fil des années. Ainsi cette organisation mise sur la répression comme étant une nécessité d'assurer le maintien des lois existantes et du bien-être de la collectivité mais elle a aussi pris conscience du rôle social qui lui incombe. La force d'un corps policier d'élite réside essentiellement dans son expertise, son expérience et son efficacité à tous les niveaux.

Est-ce que les nombreux mouvements de personnel des trois districts éloignés de la Sûreté du Québec affectent leur expertise respective? Les unités servant de support aux postes composant chacun des districts périphériques sont-elles affectées? L'encadrement a-t-il été renforcé de façon à suppléer aux écarts d'expériences? Les statistiques criminelles et routières de ces districts ont-elles diminuées en terme de rendement et d'efficacité? Le public peut-il être en danger dans les régions périphériques à cause du manque d'expérience des jeunes recrues qui y travaillent? Y a-t-il de la formation à jour d'offre pour suppléer aux carences? Ne devrait-on pas exiger une formation supérieure aux études collégiales afin de mieux préparer les recrues policières à travailler en région? Comment cela prend-il de temps avant qu'un jeune patrouilleur en début de carrière devienne autonome? Les nombreux mouvements de personnel des districts

éloignés de la Sûreté du Québec occasionnent-ils des coûts? En coûte-t-il plus cher de transférer une recrue ou un membre ayant plus d'ancienneté? Ces dépenses affectent-elles l'enveloppe budgétaire des districts concernés? Existe-t-il des coûts de rattachés à la formation des recrues ainsi qu'aux jours de travail perdus?

3.3 La gestion des mouvements de personnel

Les nombreux mouvements de personnel que connaissent certains districts de la Sûreté du Québec ont-ils pour cause une mauvaise gestion de la ressource humaine? Existe-t-il une planification stratégique de la ressource humaine à la Sûreté du Québec? Est-ce qu'on y établit ses besoins, ses priorités? La dotation à la Sûreté du Québec se concentre à Montréal, ces derniers sont-ils à l'affût des besoins de chaque bureau du personnel des districts? Est-ce que la fonction ressource humaine est au tout premier rang des priorités de la Sûreté du Québec? Les responsables de la GRH de chaque district sont-ils amenés à prendre part aux grandes décisions de l'organisation notamment en ce qui concerne les mouvements de personnel? De quelle façon se fait la gestion des mouvements de personnel à la Sûreté du Québec? Y a-t-il une cueillette et une analyse de statistiques sur les formes de

mouvements de main-d'oeuvre qui ont pour origine les employés, afin de mieux connaître la cause de ses mouvements? A cet effet, est-ce que le responsable de la GRH des districts concernés par les nombreux mouvements de personnel procède à la réalisation d'entrevues de départ ou de questionnaires. L'entente entre la Sûreté du Québec et le syndicat en rapport avec la dotation met-elle un frein au droit de gérance du patron, c'est-à-dire les autorités de la Sûreté du Québec?

Nous venons de jeter un regard sur nos principales questions de recherche. Celles-ci se relient à trois thèmes principaux: premièrement, vérifier si le phénomène des mouvements de personnel des régions périphériques étaient habituels pour une organisation comme la Sûreté du Québec; deuxièmement, nous nous sommes interrogés à savoir si l'expérience, l'efficacité et l'efficience (les coûts) engendrées par les mouvements lésaient les districts concernés et, finalement, si une mauvaise gestion des ressources humaines à la SQ pouvait entraîner une hausse des mouvements de personnel. Le prochain chapitre mettra en évidence la méthodologie utilisée afin de recueillir nos données.

IV
METHODOLOGIE

4. Méthodologie

4.1. Définition et caractéristiques de notre recherche

L'élément dominant de notre recherche tient au fait qu'elle se classe comme étant une recherche de type qualitative. Cette recherche se caractérise par le fait qu'elle est proche du terrain et permet de mieux analyser des phénomènes sociaux qui parfois s'enveloppent d'une certaine complexité. Nous avons voulu la rendre la plus simple possible. Nous n'avons pas donné la première place aux chiffres et aux statistiques mais plutôt aux observations, aux comptes-rendus d'entrevues, aux confidences, à la présence de l'informel dans les organisations, etc. (Deslauriers, 1991), lui donne les attributs suivants:

"Le terme recherche qualitative désigne ordinairement la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles les paroles écrites ou dites et le comportement observable des personnes.

La recherche qualitative ne se caractérise pas par les données mais bien par sa méthode d'analyse qui n'est pas mathématique. Elle se fait généralement dans le milieu habituel des individus. Elle traite de données difficilement quantifiables tel les comptes-rendus d'entrevues, etc. La recherche qualitative ne rejette pas les chiffres mais ne leur accorde pas la première place". (Deslauriers, 1991, p.6).

L'élaboration de la problématique lorsqu'on utilise l'approche qualitative se fait selon les étapes suivantes:

"La formulation d'un problème de recherche provisoire à partir d'une situation comportant un phénomène particulier intéressant; la formulation d'une question de recherche permettant le choix d'une méthodologie adaptée; l'élaboration d'interprétations basées sur la collecte de données et l'analyse inductive de ces dernières et la reformulation itérative du problème et/ou de la question de recherche en fonction des prises de conscience effectuées au cours de la collecte et de l'analyse préliminaire des données."
(Chevrier 1992, p.65-66).

Nous allons reprendre les différentes étapes que nous venons d'énoncer de manière à exprimer notre cheminement. Le personnel policier de la Sûreté du Québec dans le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec ne demeure pas très longtemps dans cette région. Pour être en mesure de comprendre cette situation il faut s'interroger à savoir pourquoi les policiers de la SQ ne demeurent pas plus longtemps dans cette région et, aussi s'enquérir si ce phénomène existe dans d'autres régions du Québec.

La formulation de notre question générale provisoire s'articule de la façon suivante: les mouvements de personnel en régions périphériques à partir de la situation qui prévaut dans le district de l'Abitibi-

Témiscamingue et du Nouveau-Québec. Trois questions spécifiques viendront fixer les dimensions du phénomène: Premièrement, est-ce que les nombreux mouvements de personnel en régions éloignées à la Sûreté du Québec s'avèrent habituels; en second lieu, si ces mouvements mettent en cause l'expérience, l'efficacité et l'efficience (les coûts) de la Sûreté du Québec; puis, finalement si la façon de gérer les ressources humaines à la Sûreté du Québec peut entraîner de nombreux mouvements de personnel non sollicités. Les méthodes que nous avons utilisées pour recueillir nos données sont basées sur nos observations comme membre de la Sûreté du Québec depuis plus de 20 ans, mais aussi par l'apport d'entrevues semi-dirigées avec des membres de la Sûreté du Québec qui occupent différentes fonctions dans cette organisation. Nous avons utilisé également, la recherche de documents.

Lors de notre chapitre sur l'analyse des données, nous traiterons des deux derniers aspects traitant de notre élaboration de recherche en abordant l'analyse inductive et l'interprétation des données, puis de la reformulation de la problématique.

Cette recherche se veut également exploratoire parce que d'une part peu d'écrits ont été recensés traitant du phénomène de la mobilité de la main-d'oeuvre dans les

régions périphériques des grands centres et d'autre part sur la faible quantité de statistiques appuyant le sujet de recherche. Un autre attribut de notre recherche tient au fait qu'elle est descriptive et compréhensive et vise l'atteinte de la cohérence logique.

"La recherche de la cohérence logique privilégie l'accumulation et l'organisation des connaissances en un ensemble cohérent coiffé par une théorie générale" (Gingras 1992, p.127).

Cette approche méthodologique met en relief entre autre le paradigme fonctionnalisme. Ce paradigme

"cherche à expliquer les phénomènes sociaux par les «fonctions» que remplissent les institutions sociales, les structures des organisations et les comportements individuels ou collectifs." (Gingras 1992, p.128).

4.2 Méthodes utilisées

4.2.1 Recherche documentaire (revue de littérature)

Nous avons effectué la recension des écrits se rattachant à notre sujet de recherche. Pour ce faire nous avons utilisé le logiciel BADADUQ mis à notre disposition par l'Université du Québec. Par la suite une liste d'auteurs et de titres congruents à notre problématique fut rédigée. Après avoir fait la lecture de livres, un

rapport de lectures fut exprimé par écrit. Le point saillant de cette revue de littérature tient au fait que peu d'auteurs ont traité directement de notre sujet de recherche.

4.2.2 Recherche documentaire (autres documents)

Une recherche documentaire parallèle à notre revue de littérature fut effectuée à l'intérieur de l'organisation et également à l'extérieur de celle-ci. Nous étions, à ce moment, à la découverte de tous documents pouvant apporter un soutien à notre recherche telles les études, les revues, les encyclopédies, etc. Des consultations ont été réalisées à la bibliothèque de la Sûreté du Québec à Montréal de même qu'à celle de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

4.2.3 Recherche statistique

La gestion des ressources humaines à la Sûreté du Québec n'est pas informatisée. Ceci a eu comme conséquence d'amener des difficultés dans notre cueillette de statistiques appuyant notre problématique. Grâce à la précieuse collaboration du bureau de la dotation de la ressource humaine de la SQ à Montréal, une recherche manuelle s'étalant sur les cinq dernières années nous a

permis d'assembler des statistiques intéressantes. Ces données portaient notamment sur les entrées et départs de personnel et le recrutement de chacun des cinq districts préalablement choisis.

4.2.4 Elaboration d'une grille d'entrevue

A partir de notre revue de littérature et notre recherche documentaire, nous avons procédé à la construction d'un questionnaire en guise de préparation pour la réalisation d'entrevues à l'intérieur de la Sûreté du Québec. Ces questions ont touché à la fonction gestion des ressources humaines, les différents mouvements de personnel et les carrières. Nous avons fait ressortir les variables appuyant notre questionnement ainsi que les indicateurs appartenant à ces variables que nous avons voulu mesurer. Voici donc sous forme schématique les principaux paramètres de notre questionnaire qui ont servi de grille d'entrevue. Vous remarquerez que chaque variable se rattache à une de nos grandes questions de recherche.

VARIABLES**INDICATEURS**

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - <u>Processus de planification stratégique</u>
(Gestion de la GRH)
 - <u>La fonction ressource humaine (de façon générale)</u>
(Gestion de la GRH)
 - <u>Les mouvements de personnel</u>
(Gestion de la GRH et dotation) | <ul style="list-style-type: none"> - son importance - son élaboration - la place qu'occupent les ressources humaines dans le processus
 - sa place dans l'organisation - la planification opérationnelle de la GRH - les plans concrets - participation des districts - besoins, prévisions, problèmes des districts - la haute direction versus les districts
 - participation des gestionnaires de GRH de chaque district aux grandes décisions de l'entreprise - critères et conditions d'affectation du personnel - directive Emploi Placement - 12 - causes mouvements personnel - statistiques - entrevues de départ, questionnaire - problèmes reliés au travail en régions - banque données informatisées dans les districts |
|---|---|

- La dotation
- comment s'effectue le recrutement, la sélection et l'accueil à la SQ
- les districts
- le syndicat, la convention collective
- âge
- sexe
- mobilité
- autonomie
- insertion
- aide
- contrainte du travail
- provenance:
 - intérieur du district
 - extérieur du district
- accueil
- temps passé en région
- intégration
- aspirations
- choix d'une région versus durée du travail
- scolarité
- son amplitude dans les districts
- nombre de policiers ayant quitté le district pour une année
- les causes
- La recrue
(dotation)
- Taux de mouvements internes de personnel
(Dotation)

- techniques policières en région versus nombre de candidats
- augmentation ou diminution d'expérience, d'efficacité
- les coûts
- taux de départs acceptable annuellement
- Carrière
(Dotation et gestion GRH)
 - cheminement de carrière à la SQ
 - autres mécanismes de progression de carrière
 - emplois offerts dans l'organisation (catalogue)
 - promotion versus motivation au travail
 - mécanismes identifiant les ressources et intérêts des individus
 - orientation de la carrière et les affectations en régions
 - durée de séjour en régions éloignées
 - volontariat et incitatif comme base de séjour en régions
- La formation
(Expérience, efficacité et efficience)
 - techniques policières
 - universitaire
 - Institut de Police
 - formation dans les districts et les unités
 - les coûts
 - autonomie

- encadrement
- en terme de support aux nouvelles affectations en régions
- contenu

4.2.5 Entrevues

La réalisation d'entrevues se veut une façon de recueillir des données. Nous avons le choix entre prendre un style d'entrevue dirigée ou celui de l'entrevue semi-dirigée. Le but visé par notre recherche n'était pas conciliable à une espèce d'enquête, laquelle se limiterait à une question posée pour recevoir une réponse, sans plus. Notre intérêt se voulait plus empathique, plus profond. L'entrevue semi-dirigée nous a permis sur le terrain de recueillir des données, certes, mais aussi des commentaires, des sentiments, des états d'âmes, des anecdotes, etc. Pour nous, il était primordial d'amener le sujet à être confident. L'utilisation de questions ouvertes, de moments de silences entre autres, ainsi que la liberté de réponse de l'interviewé, même s'il changeait de sujet à l'occasion, ont permis de mener à bien cette partie de recherche.

Notre façon de procéder s'est faite de la manière suivante lors de nos différentes entrevues. Comme

préparatif aux entretiens, nous avons pris contact par téléphone avec la personne que nous désirions interviewer. Le but de notre cheminement lui fût expliqué de même que la façon dont se déroulerait l'entretien. Il s'agissait d'entrevues individuelles qui dureraient approximativement deux heures sauf celles effectuées avec certaines recrues dont la durée initiale d'écoute était d'environ une heure à cause du manque de connaissances qu'elles avaient de l'organisation. Lors de nos premiers contacts avec les personnes interviewées (contacts téléphoniques ou autres) nous avons demandé la permission à ce que le contenu de l'interview soit enregistré sur cassette audio. Notre but était de ne rien perdre des propos révélés et également d'être plus attentif de façon à ne rien perdre de l'idée maîtresse véhiculée par notre interlocuteur. Aucun refus ne s'est manifesté de la part de nos personnes interviewées. Un rendez-vous était fixé par la suite. Les différentes entrevues ont eu lieu dans les districts de la Sûreté du Québec de la Côte-Nord, du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie, de Québec, Montréal ainsi que la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Sur le terrain, au début de chaque entretien, nous avons recherché un bon contact humain avec l'interviewé de façon à le rendre le plus à l'aise possible et faciliter les échanges. Les principes

de l'écoute active³⁵ furent privilégiés. Après chaque entrevue, le plus rapidement possible, le contenu de chacune des cassettes audio fût rédigé par écrit.

4.2.6 Echantillon

Pour nous aider à recueillir des données étalant notre problème de recherche nous avons choisi de faire passer des entrevues à des employés possédant différentes visions de l'organisation. Nous avons voulu que notre échantillon soit le plus représentatif des 4200 policiers qui composent la Sûreté du Québec.

La façon préconisée fut celle de la rencontre de policiers oeuvrant à des niveaux hiérarchiques différents, soit du personnel syndiqué et du personnel non syndiqué (les cadres). Lors des entrevues individuelles, notre voeu a été d'assurer le caractère confidentiel des conversations. Nous avons dû également adapter notre grille d'entrevue lors de notre rencontre avec de jeunes recrues parce que ces dernières ne possédaient pas encore

³⁵ Utilisée en relation d'aide. L'écoute active implique un respect des autres, l'importance d'être attentif et mettre notre temps et nos énergies à comprendre ce que l'on nous dit. Myers (1994).

la maîtrise de leur organisation. Nous avons concentré nos efforts vers la rencontre de gens qui étaient à l'affût de problèmes vécus en région. Les entrevues réalisées ont été au nombre de 15 et ont eu lieu à l'endroit respectif de travail des personnes.

Voici dont succinctement à quoi ressemble notre échantillonnage sous forme de schéma. Vous remarquerez qu'il est avant tout abitibien.

<u>Catégorie d'emploi</u>	<u>Origine</u>	<u>Lieu de travail</u>
Recrue	Côte-Nord	Abitibi
Recrue	Bas-St-Laurent	Abitibi
Recrue	Montréal	Abitibi
Recrue	Abitibi	Abitibi
Agent	Escouade	Abitibi
Agent	Représentant syndical	Abitibi
Agent	Enquêteur	Abitibi
Agent (retraité)	Patrouilleur	Bas-St-Laurent
Sergent	Responsable de poste	Québec
Sergent	Responsable de poste	Abitibi
Cadre	Responsable GRH	Côte-Nord
Cadre	Responsable GRH	Bas-St-Laurent
Cadre	Responsable GRH	Abitibi
Cadre	Officier supérieur	Abitibi
Cadre	Responsable dotation	Montréal

Nous avons voulu rencontrer des policiers occupant différentes fonctions à l'intérieur de la Sûreté du Québec. Quatre policiers recrues provenant de différentes régions du Québec furent interviewées. Une seule d'entre elles était originaire de l'Abitibi et travaillait dans sa région natale. Depuis ce temps, ce membre est retourné travailler à Montréal pour la Communauté urbaine de Montréal, emploi qu'il occupait auparavant. Quatre policiers d'expérience furent aussi rencontrés. Parmi ceux-ci il y avait un membre d'escouade, un représentant syndical pour l'ensemble du district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec, un enquêteur de poste ainsi qu'un patrouilleur nouvellement retraité. Deux responsables de poste furent interviewés de même que les responsables de la gestion des ressources humaines des districts de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec, de la Côte-Nord, et du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie. Nous avons terminé nos entrevues par la rencontre de deux officiers supérieurs soit un dirigeant du district de l'ATNQ et un responsable de la dotation à Montréal.

Nous avons dans ce travail défini le genre de méthode de recherche utilisée, soit une recherche qualitative. Par la suite nous avons exposé à l'intérieur de notre recherche les démarches utilisées pour faire la cueillette de données. Nous avons priorisé la revue de littérature,

la recherche documentaire, la recherche de statistiques, l'élaboration d'un questionnaire avec ses variables et ses indicateurs. Nous avons réalisé des entrevues avec un échantillon préalablement choisi en province mais avant tout abitibien.

V

LES RESULTATS DES
ENTREVUES

5. Les résultats des entrevues

Cette section de notre travail s'inscrit dans la continuité de l'élaboration d'une grille d'entrevues visant le but de mieux saisir ce qui entoure les nombreux mouvements de personnel des régions périphériques à la Sûreté du Québec.

A cet effet, nous avons rencontré en entrevue individuelle des policiers recrues du district de l'Abitibi-Témiscamingue, de même que des policiers occupant des emplois de différents paliers à l'intérieur de la Sûreté du Québec. Ces policiers furent rencontrés dans les districts de Montréal, Québec, l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord et le Bas-Saint-Laurent-Gaspésie.

Les lignes qui suivent renferment les opinions et les avis des acteurs en présence. Nous traiterons des résultats obtenus suivant nos trois grandes questions de recherche: des résultats portant sur la "normalité" du phénomène des mouvements de personnel en régions éloignées, son imputabilité en terme d'expérience, efficacité, efficience (les coûts), puis finalement de la gestion de ces mouvements.

5.1 Les mouvements de personnel dans les régions éloignées, un phénomène habituel

Les nombreux mouvements de personnel dans les régions éloignées s'avèrent en période d'embauche, un phénomène habituel compte tenu de l'entente négociée entre la partie patronale et syndicale qui existe présentement en terme de placement du personnel.

Lorsque l'embauchage est permis, la Sûreté du Québec procède à l'intérieur d'un bassin de candidats provenant de tout le territoire de la province de Québec. La Sûreté du Québec, depuis quelques années déjà, insiste pour que son processus de recrutement soit accessible aux minorités culturelles ainsi qu'à un plus grand nombre de femmes. Habituellement, la Sûreté du Québec publicise le fait qu'elle est en campagne de recrutement. Les candidats n'ont qu'à se présenter dans les différents postes de la Sûreté du Québec pour obtenir des renseignements et des formulaires de demande d'emploi. La Sûreté du Québec se fixe comme objectif d'obtenir les meilleurs candidats possibles. La grande majorité des futurs policiers sélectionnés proviennent du bassin de la grande région de Montréal.

La plupart du temps ce sont des gens qui proviennent de l'extérieur des régions éloignées qui y viennent pour travailler. Ces jeunes policiers sont malgré eux confrontés à de nouveaux défis, à une nouvelle réalité. A titre d'exemple, des changements impliquant le régime de vie citadine pour le rural, le dépaysement, on quitte des ami(es), des parents, souvent pour la première fois, on doit s'accomoder des changements de mentalité, les services offerts ne sont plus les mêmes, les distances à parcourir sont importantes, etc. La presque totalité du temps les jeunes policiers après un premier placement en régions éloignées ont un désir important à combler, celui de sortir de la région pour revenir vers leur lieu d'origine. Cet état de fait fut observé durant mes seize années passées en Abitibi mais découle aussi de mes diverses entrevues avec les policiers.

Le gouvernement du Québec exerce son droit de veto sur l'enveloppe budgétaire qu'il alloue à la Sûreté du Québec et par le fait même cela a des répercussions sur le recrutement à la Sûreté du Québec. Il est ressorti de nos entrevues le fait, qu'il y a quelques années, la Sûreté du Québec n'avait pas eu le droit de recruter de nouveaux membres durant une période de sept années. Cette période sombre avait occasionné des difficultés majeures tant pour la partie patronale que syndicale. Cela avait alors amené

des mouvements de personnel non sollicités et rendu beaucoup d'employés malheureux. A titre d'exemple, on prenait les derniers employés engagés à la Sûreté du Québec et on les envoyaient en priorité en province pour combler les postes vacants des régions éloignées où certaines unités étaient en manque de personnel. En bout de ligne les troupes furent démoralisées et les mouvements de personnel ne se sont pas arrêtés pour autant.

Aujourd'hui la direction de la Sûreté du Québec se doit de remplacer les effectifs en place dans les districts de l'Abitibi-Témiscamingue, de la Côte-Nord et de la Gaspésie-Bas-Saint-Laurent parce qu'elle ne reçoit pas assez d'offre de travail dans ces régions et d'autre part, parce que les gens en place veulent travailler ailleurs. Alors on comble les départs par l'arrivée de jeunes recrues qui elles ne sont pas encore contraignables en vertu de l'entente intervenue entre le syndicat et le patron. Au bout de quelques années ces recrues, à leur tour, demandent à partir. On assiste à ce phénomène de façon périodique. Certains postes sont devenus en quelque sorte des "postes-écoles" et certains districts, des "districts-écoles".

5.1.1 Taux de mouvements de personnel

Le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec en 1994 a connu un taux de mouvement de main-d'oeuvre de 50% en rapport avec 25% respectivement pour les districts de la Côte-Nord et de la Gaspésie. Les autorités en place pensent qu'un taux de mouvement de 15% serait plus acceptable et permettrait une stabilité et une meilleure congruence entre les membres d'unités composant le district.

5.1.2 La mobilité

Les nombreux mouvements de personnel qui affectent les régions éloignées reviennent régulièrement à cause du manque de mobilité des membres de la SQ et du fait que ceux qui sont en régions ne veulent pas rester en place. Comme nous l'avons déjà indiqué, lors d'un premier placement, les recrues sont envoyées en régions périphériques pour combler des postes vacants suite à des transferts de membres vers d'autres unités en province. Ces recrues à ce moment là sont contraignables mais au bout de quelques années elles demandent à partir à des endroits de leur choix et de ce fait deviennent beaucoup moins mobiles puisque protégées par la convention collective. Un manque de mobilité parce que les policiers

restreignent de beaucoup cette mobilité en appliquant sur certaines unités de leur choix. Du fait également qu'elles ne veulent plus rester en place mais plutôt partir vers les grands centres ou leur région d'origine, ce qui restreint également leur mobilité.

La mobilité pour la direction de la Sûreté du Québec est une condition sine qua non indispensable à la réalisation de leur mandat. Le membre qui accepte de travailler pour cette organisation doit penser qu'il doit oeuvrer partout en province. La Sûreté du Québec n'a pas coutume de faire travailler ses jeunes recrues dans leur ville d'origine ou tout près de celle-ci et cela pour différentes raisons. De même, le membre qui désire monter dans la hiérarchie n'a pas le choix d'être mobile et doit s'attendre à travailler à différents endroits en province afin d'acquérir de l'expérience. Le problème pour la Sûreté du Québec c'est que beaucoup de ses membres ne sont pas mobiles.

Les mouvements de personnel ont fait la force de la Sûreté du Québec puisqu'ils ont permis au corps de police de "s'oxygéner" contrairement à des services de police municipaux où les membres n'ont pas la chance d'aller aux enquêtes, pas de chance d'obtenir des promotions. Il y a plusieurs possibilités à la Sûreté du Québec au niveau des

tâches à accomplir mais cela implique une fois de plus que le personnel soit mobile.

Chez les recrues la mobilité est considérée comme étant une condition préalable à l'embauche par la direction de la Sûreté du Québec. Les jeunes policiers savent pertinemment que la mobilité fait partie des critères d'embauche et qu'à cet effet il est tout à fait plausible que leur travail les amènent à oeuvrer partout en province car le territoire desservi par la Sûreté du Québec est immense. Les recrues acceptent d'aller travailler en régions périphériques des grands centres, parfois à contrecœur, parce qu'elles savent qu'au bout de quelques années elles pourront demander à être mutées dans une région correspondant un peu plus à leurs aspirations personnelles.

5.1.3 Plan de carrière à la Sûreté du Québec

Il existe présentement à la Sûreté du Québec un cheminement de carrière possible pour un employé qui veut s'impliquer personnellement. Mais la direction n'offre pas de plan de carrière dans lequel à la fois s'implique le membre et la direction de façon conjointe. Il revient aux membres de la Sûreté du Québec de se prendre en main et d'essayer par ses efforts de monter dans la hiérarchie

ou d'accéder à certains postes de travail convoités.

Malgré leur peu d'expérience et de vécu à l'intérieur de l'organisation les recrues interviewées sont à même de constater qu'elles étaient pleinement tributaires de leur destinée. La Sûreté du Québec, en tant qu'organisation, possède à l'intérieur de celle-ci une panoplie de postes de travail et il revient à chacun d'essayer d'obtenir l'emploi désiré. Au départ tous les membres de la Sûreté du Québec commencent à la base comme patrouilleur, peu importe leur expérience ou leur scolarité, il n'y a pas de distinction. En fait la Sûreté du Québec n'offre pas de plan de carrière à ses membres mais plutôt la possibilité de faire carrière chez eux.

Les agents d'expérience et certains cadres ont déploré le fait que le système de promotion était basé uniquement sur l'ancienneté et qu'on délaissait complètement les qualités de rendement et d'efficacité. Selon eux cela permettrait d'éliminer les personnes qui ne sont pas aptes à remplir leur fonction. Ils ajoutent qu'il serait logique de penser que la direction offre un plan de carrière à ceux qui ont une formation universitaire ainsi qu'à la catégorie d'employés qui ont eu une promotion. Par contre ils sont d'avis que cela n'enrayerait pas les nombreux mouvements de personnel dont

souffrent les régions éloignées.

La direction de la Sûreté du Québec voit mal de quelle façon elle pourrait offrir à l'ensemble de ses membres des plans de carrière individuels. Selon eux ce serait utopique et d'autre part difficilement gérable. Les avis sont partagés à savoir s'il y aurait lieu de l'offrir à certains membres. Il y en a qui croient que seuls les cadres devraient bénéficier d'un tel plan tandis que d'autres croient qu'on pourrait l'offrir à partir du grade de caporal. Enfin, certains cadres indiquent qu'il revient à chacun de gérer son propre plan de carrière, que ce n'est pas à l'organisation de le faire et que de toute façon le syndicat serait contre et cela ne réduirait en rien les mouvements de personnel des régions éloignées.

5.1.4 Façon de diminuer les mouvements de personnel en régions éloignées

Lors de nos entretiens avec les policiers, nous les avons interrogés à savoir s'il était possible de diminuer le nombre de mouvements de personnel existant dans les régions périphériques du Québec. A cet effet les recrues ont mentionné que le fait de pouvoir choisir la région où elles voulaient travailler les amèneraient à demeurer à cet endroit beaucoup plus longtemps contrairement à l'imposition d'une région. D'autres ont mentionné

qu'elles préféreraient commencer leur carrière en régions éloignées quitte à revenir par la suite dans une région de leur choix à moins que l'organisation ne les oblige durant leur carrière à travailler dans une région non sollicitée. Les recrues ont également indiqué qu'elles considèreraient comme injuste le fait que la direction les obligerait éventuellement à demeurer en région durant cinq années, surtout lorsqu'on impose le choix de la région de façon unilatérale. On ajoute qu'un incitatif pécunier ne changerait rien à la situation et que cela ne les rendraient pas plus heureux.

Les policiers ayant plus d'expérience au sein de la Sûreté du Québec sont d'avis que le volontariat devrait être une condition essentielle à la venue de policiers dans les régions périphériques. De plus on indique qu'il devrait y avoir de l'embauche sur une base annuelle dans ces régions dans le but d'éliminer d'une certaine façon les policiers qui ne désirent pas oeuvrer en régions périphériques. Selon eux cela permettrait d'avoir des forces fraîches qui auraient le désir de demeurer en place. Cela permettrait également de conserver une culture régionale et organisationnelle dans les districts éloignés des grands centres. On ajoute qu'il serait souhaitable d'atteindre un mixage d'effectifs comprenant 50% de policiers venant de l'extérieur des districts

périphériques dans lequel le volontariat serait jugé primordial, puis une autre moitié composée de travailleurs provenant du district éloigné concerné.

Tous les cadres et personnels de direction interviewés indiquent que la façon de diminuer les mouvements de personnel des districts éloignés serait de hausser le nombre d'années passées sur une première affectation soit de trois à cinq ans. On est d'avis qu'une technique policière dispensée dans un CEGEP d'une région éloignée pourrait augmenter le nombre de candidats potentiels. On a aussi mentionné que de faire du recrutement seulement pour une région donnée pourrait s'avérer discriminatoire car la Sûreté du Québec est une organisation provinciale. Il faudrait alors changer les règles d'embauche. Le district du Lac-Saint-Jean n'a pas de problème de mouvements de personnel car la plupart de leurs policiers sont originaires de cette région et veulent y retourner. Les problèmes rencontrés sont plutôt reliés à la motivation des troupes parce que celles-ci sont quelque peu installées dans un certain conformisme.

5.1.5 L'accueil

La Sûreté du Québec possède un guide d'accueil qui date de 1977. Ce guide vise à développer un sentiment

d'appartenance à la Sûreté du Québec. Pour l'organisation, l'accueil a pour but d'aider le membre à acquérir le plus de connaissances possibles, à faciliter son intégration et à développer chez lui une loyauté qui l'incite à demeurer à la Sûreté du Québec.

L'accueil consiste en une série de visites. Il y a d'abord une immersion de deux semaines à l'Institut de Police de Nicolet dans laquelle différentes facettes de la vie policière à l'intérieur de la Sûreté du Québec sont expliquées aux recrues. Une visite à Montréal est organisée dans le but d'y établir un contact avec la direction générale ainsi que les procédures d'assermentation. On en profite pour visiter le laboratoire de police scientifique et certaines escouades. Des visites sont également organisées auprès de la direction du district où la recrue aura à travailler puis par la suite à l'unité de son affectation. Sur son unité de travail on lui assigne un membre (agent moniteur) qui aura comme tâche de travailler un mois avec la recrue afin de l'initier à son nouveau travail. L'accueil débute à l'Institut de Police du Québec pour se terminer à l'arrivée du nouveau membre sur sa nouvelle unité de travail. Les membres de la SQ que nous avons rencontrés ont indiqué que ce guide n'est pas appliqué de façon uniforme sur les unités de la Sûreté du Québec et qu'il

n'y a aucun agent moniteur qui travaille avec la recrue. En somme le guide souffre de désuétude.

Les policiers de la Sûreté du Québec, avant d'obtenir leur permanence, passent par une période de probation ou un suivi d'une période d'un an. Un plan d'intégration de la recrue a été mis de l'avant sur certains postes en province comme projet pilote afin de pallier à une carence du suivi à l'été 1995 (remplace en quelque sorte l'ancien guide d'accueil). Le plan vise une intégration harmonieuse de la recrue et lui permet lors des rétroactions aux deux mois, d'améliorer différents aspects liés directement à son travail. A la fin du processus le membre obtient sa permanence. Trois grandes étapes sont alors considérées dans les mesures d'intégration de la recrue. La première étape comprend l'intégration de la recrue à son équipe de travail et à l'ensemble des autres membres du poste, la connaissance du territoire et la conduite automobile. La seconde étape comprend les applications au code de sécurité routière, au code criminel et aux lois et règlements du Québec et aux autres lois fédérales. Finalement l'étape trois quant à elle comprend l'intégration à son nouveau milieu socio-culturel, la connaissance organisationnelle et la culture policière. Afin que chaque étape soit couverte plusieurs facteurs sont évalués de façon périodique. L'évaluation

se fait avec le chargé d'équipe et le responsable de l'unité. Les recrues ont indiqué qu'elles étaient très satisfaites de la façon dont elles étaient accueillies et encadrées, cela leur permet d'identifier leurs faiblesses et de s'améliorer. Le personnel cadre a par ailleurs indiqué qu'ils faisaient de gros efforts afin de garder leurs jeunes recrues en place. Ils ont ajouté que l'accueil était déficient au niveau des escouades et de ceux qui avaient obtenu de nouvelles promotions.

5.2 Les mouvements de personnel en régions éloignées en terme d'expérience, d'efficacité et d'efficience (les coûts)

5.2.1 L'expertise et l'expérience

Il ressort de nos entretiens que le manque d'expertise affecte les unités des districts éloignés lorsque les membres d'expérience et formés quittent. Cela prend assurément un certain temps pour rebâtir une expertise. Entre-temps il y a des gens qui prennent les bouchées doubles. Ce sont surtout les postes des districts qui sont affectés, ceux qui perdent plusieurs membres d'expérience en même temps. Les unités de support, comme le crime majeur par exemple, sont beaucoup moins affectées d'une part parce qu'il y a des gens d'expérience en place et par le fait également qu'ils sont

très biens encadrés.

Un responsable d'unité nous a mentionné que gérer une unité de la Sûreté du Québec comme un "poste-école" parce qu'il a plusieurs recrues, cela devenait un éternel recommencement. On va moins loin avec eux qu'avec des gars de 7 à 8 ans d'expérience. Il faut former les jeunes et cela engendre des coûts directs et indirects. Les jeunes sont souvent partis en formation, donc le service à la population diminue et on se contente à l'occasion "d'éteindre les feux". Par contre, en aucun moment, la population n'est en danger.

Les recrues que nous avons rencontrées en entrevue trouvent de façon générale qu'elles sont bien encadrées. Une recrue de l'Abitibi ayant une expérience policière dans une sûreté municipale indique qu'elle se sent plus encadrée dans la Sûreté du Québec en rapport avec son ancien corps policier.

"On sent qu'il y a quelqu'un qui va nous aider si on bloque. On est mieux encadré qu'à la CUM", de dire cet ancien membre de la CUM maintenant policier à la Sûreté du Québec. L'évaluation faite par le patron nous aide à se redresser".

Du côté de la formation académique, les recrues sont unanimes pour dire qu'une technique policière s'avère suffisante pour amorcer leur carrière à la Sûreté du

Québec. Toutefois, certains ont avancé qu'il y a une énorme différence entre ce qui est enseigné et la vie policière telle qu'elle se présente journalièrement. A cet effet, certains membres ont mentionné qu'il serait nettement préférable qu'on accentue des cours pratiques réalistes lors de leur stage à l'Institut de Police ou au début de leur carrière sur leur nouvelle unité d'affectation.

Les chefs de poste ont mentionné que ça prenait environ 1 an, 1 1/2 an à une recrue pour s'adapter à son milieu de travail, à la mentalité des gens et à la vie policière de façon générale par l'acquisition de connaissances. Cela peut prendre plus ou moins de temps dépendamment du degré d'encadrement qu'on offre aux jeunes. Si la recrue travaille avec un chef d'équipe (C/E) ayant peu d'expérience, d'ancienneté et de débrouillardise, cela prendra plus de temps. Le fait de donner de la formation à plusieurs recrues sur un poste amène des contraintes pour les chefs de poste des régions dites éloignées comme la Côte-Nord, la Gaspésie et l'Abitibi-Témiscamingue.

"Lorsque les jeunes ont des cours de perfectionnement nous, les responsables de poste, avons moins d'effectifs à notre disposition et cela engendre des problèmes d'efficacité et nous ne donnons pas le même service à la population".

Ces sous-officiers ont ajouté que la période de probation devrait être prolongée jusqu'à deux ans. En ce qui concerne la formation, les chefs de poste ajoutent:

"pour les membres de la base (les patrouilleurs et enquêteurs), il n'est pas important d'avoir un diplôme universitaire pour donner un billet d'infraction ou pour répondre à un appel d'un citoyen pour une plainte de vol par exemple, la maturité est bien plus importante".

Un autre responsable mentionne:

"Selon moi la technique policière représente une bonne formation de base. Toutefois on devrait exiger des cours de gestion de calibre universitaire pour ceux qui vont travailler comme responsable d'unité et qui veulent gravir les échelons".

Les agents ayant beaucoup d'expérience à la Sûreté du Québec mentionnent qu'on devrait tenir compte des membres qui ont beaucoup de scolarité.

"Ceux qui ont beaucoup de scolarité tel un baccalauréat ou autre, on devrait leur offrir un cheminement de carrière, ce serait positif pour l'organisation".

Du côté de la formation, cette catégorie de membre dit qu'elle est donnée strictement selon les besoins de l'organisation et non de l'individu.

"La formation est donnée selon les besoins de la Sûreté du Québec. Ca prend de la formation à jour et continuelle pour tous les membres. Il n'y a pas de formation spécifique de donnée aux recrues sur un poste afin de les aider à s'améliorer. C'est dommage parce que les jeunes progresseraient plus vite".

Les agents déplorent le degré d'encadrement dans les postes éloignés parce que ce sont de petits postes n'ayant qu'un seul caporal et que ces derniers ne peuvent seuls, avec le responsable d'unité, suffire à la tâche.

"L'encadrement est un problème sérieux dans le district de l'ATNQ. Le seul poste à avoir deux caporaux pour faire du coaching se situe à Ville-Marie. Auparavant on prenait des gens d'expérience pour faire le travail d'un caporal afin de donner de l'encadrement au niveau du code de la sécurité routière ou du code criminel".

Mais la direction, depuis le printemps 1995, a enlevé ces gens d'expérience parce qu'ils faisaient partie de personnes qui n'apparaissaient pas sur l'organigramme formel. Cela a amené une perte appréciable dans tout ce qui touche la qualité. Les membres de la Sûreté du Québec oeuvrant comme cadre dans l'organisation ont sensiblement indiqué les mêmes pensées que leurs prédécesseurs. Pour eux la formation doit combler les besoins de l'organisation. Ils considèrent qu'il est primordial de donner de la formation aux jeunes et sont conscients que ça prend beaucoup de coaching. Selon eux il serait normal

qu'ils aient une formation universitaire.

Voici ce qu'un cadre supérieur a indiqué en regard avec l'encadrement:

"Il est aberrant d'amener 8 recrues sur un poste comme Senneterre en ATNQ, en plus d'un sergent nouvellement promu, sur un poste qui compte 19 membres. Idéalement, il devrait y avoir quelqu'un d'attitré ayant du vécu et de l'expérience policière afin d'encadrer et d'entraîner une recrue sur un poste donné".

5.2.2 L'efficacité³⁶

Nous avons vérifié le rendement du district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec au niveau de la sécurité routière et celui de la criminalité. Le nombre d'interventions en sécurité routière comprend le nombre d'infractions émis et celui des avis de 48 heures.

En 1990 il y a eu 42 672 interventions.

En 1991 il a y eu 44 633 interventions.

En 1992 il y a eu 46 472 interventions.

En 1993 il y a eu 43 111 interventions.

En 1994 il y a eu 49 210 interventions.

³⁶.Source: rapport d'activité 1994, district de l'ATNQ.

Le rendement en terme de sécurité routière s'est accru de 14.14% par rapport à l'année précédente (1993). Par contre le nombre d'accidents pour cette même période a connu une hausse de 1.9%.

Au niveau de la criminalité le taux de solution a été le suivant durant la même période.

1990:	53,87%
1991:	49,06%
1992:	42,73%
1993:	67,03%
1994:	57,55%

Nous remarquons qu'il y a eu une baisse de 9,48% par rapport à l'année 1993. Par contre le nombre d'infractions criminelles est passé en 1992 de 5 266 crimes à 4 267 crimes en 1994 soit une baisse importante de 639 activités illicites. Nous voudrions noter qu'un taux de solution³⁷ de 67,03% en 1993 dépasse la moyenne provinciale en terme d'efficacité. Ce dernier était de 45% pour la même période.

³⁷.Source: Ministère de la Sécurité publique. Rapport d'activité 1993-94, p.58.

5.2.3 Les coûts

La Sûreté du Québec ne fait pas exception dans sa participation pour diminuer ses dépenses. Les sommes allouées par le Conseil du trésor sont amputées depuis plusieurs années déjà. Il va sans dire que l'enveloppe budgétaire allouée à chacun des districts a été remaniée également à la baisse. Les principaux coûts rattachés au fait qu'il y ait un taux élevé de rotation du personnel dans les districts éloignés des grands centres sont d'une part occasionnés par les frais reliés à la formation et d'autre part aux frais entourant les transferts. Il importe de considérer lorsqu'un membre quitte un district qu'il faut nécessairement un autre membre pour le remplacer. A titre d'exemple, si 10 membres quittent un district cela impliquera 20 transferts. Donc chaque départ cause l'interaction minimum de 2 personnes.

Afin d'illustrer ces coûts nous nous référerons au district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec pour l'année 1994³⁸. Compte tenu du nombre d'effectifs, les autres districts périphériques exercent des coûts d'opérations qui sont proportionnels avec leur taux de rotation de main-d'oeuvre respectif.

³⁸.Source: rapport d'activité ATNQ 1994.

La formation devient une nécessité pour les districts de l'ATNQ, de la Côte-Nord et du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie parce que les travailleurs ayant une certaine expérience quittent au bout de trois ans environ. On doit alors s'assurer qu'il y ait sur chaque poste et quart de travail un quantum de technicien d'alcootest, d'opérateur d'appareil radar, etc., afin d'opérer efficacement et de respecter son mandat. En 1994, 636 jours de formation furent donnés dans le district de l'ATNQ. Cette formation fut dispensée à Trois-Rivières, Nicolet, dans la banlieue de Montréal ainsi que les quartiers-général et certaines unités. La formation a été donnée dans les domaines suivants:

- *technicien qualifié d'alcootest;*
- *opérateur de cinémomètre (radar);*
- *préposé aux activités en relations communautaires (PARC);*
- *gestion pour les sous-officiers et officiers;*
- *intervenants en drogue et stupéfiants en milieu scolaire;*
- *connaissances organisationnelles;*
- *enquête sur le crime organisé;*
- *techniques d'enquêtes criminelles;*
- *utilisation sécuritaire d'un véhicule;*
- *loi sur l'impôt et le tabac;*
- *CRPQ (Centre de renseignement policier du Québec);*
- *manement des armes à feu".*

Tableau 11 - Nombre de jours de formation par catégorie d'employés dans le district de l'ATNQ en 1994³⁹

Catégorie d'employés	Nombre personnes	Nombre de jours
Employés civils	10	46
Agents	309	477
Sous-officiers	30	91
Officiers	8	22

En se référant au tableau 11, celui-ci nous indique qu'il y a eu au total pour l'année 1994, 347 policiers qui ont été bénéficiaires de formation, soit l'équivalent de 590 jours (temps-homme). Si on considère que la moyenne des policiers de la Sûreté du Québec travaille 208 jours par année en excluant ses journées de vacances et de congés, cela revient à ce que la formation a engendré 2.8 travailleurs à temps plein en formation. Considérant également qu'un policier de la SQ a coûté en 1994 au gouvernement en terme de prix de revient 83 327,91\$⁴⁰

³⁹.Source: rapport d'activité ATNQ 1994.

⁴⁰.Source: Ministère de la Sécurité publique 1993-94, (dépense annuelle par policier de la SQ: 474 969 100\$ ÷ effectifs total: 5 700). Les effectifs de 5 700 incluent les employés civils.

cela représente une dépense de 233 318,15\$. Il faut aussi ajouter aux dépenses reliées à la formation, celles provenant du voyage et celles découlant des personnes qui ne travaillent pas lorsqu'elles suivent des cours de formation.

Tableau 12 - Dépenses moyennes occasionnées par les transferts en 1993-94 dans le district de l'ATNO⁴¹

Catégorie d'employés	Dépenses moyenne
Recrue	4 940\$
Agent, off., sous-officier, célibataire	5 609\$
Agent, off., sous-officier, marié, locataire	5 772\$
Agent, off., sous-officier, marié, propriétaire	14 452\$

Le tableau 12 met en lumière les coûts engendrés par le transfert des membres de la Sûreté du Québec pour l'année 1993-94 pour l'ensemble du territoire du Québec.

⁴¹.Source:Module déménagement, direction des ressources humaines, Montréal.

Vous remarquerez sur le tableau 12 que la dépense la plus élevée concerne les policiers qui sont mariés et propriétaires d'une maison d'habitation. Nous avons indiqué précédemment qu'il y avait eu en 1994 l'arrivée de 36 recrues dans le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec. Cela représente un coût de 177 840\$. Les recrues viennent remplacer, la plupart du temps, des policiers patrouilleurs de 3 ans d'expérience qui n'étaient pas propriétaires d'une maison d'habitation. Ces coûts reviennent à 207 792,00\$ ($5\,772\$ \times 36$). Il reste donc 39 autres entrées et sorties de personnel qui ne sont pas comblées par des recrues en ATNQ. Nous n'avons pas de statistiques établissant si ces membres transférés étaient ou non propriétaires de maisons d'habitation. Nous avons établi à 50% la possibilité qu'il y ait des propriétaires de maison, alors on obtient une dépense supplémentaire de 281 814\$ ($14\,452\$ \times 39 \div 2$). Nous estimons les coûts totaux engendrés par la formation et les nombreux transferts en ATNQ pour l'année 1994 à environ 900 000\$. Ces dépenses sont très élevées, compte tenu du fait que la majorité des transferts implique des agents affectés à la patrouille qui partent du district de l'ATNQ pour effectuer des tâches similaires ailleurs, et compte tenu également du contexte économique qui indirectement oblige les responsables de la Sûreté du Québec à rationaliser ses dépenses.

5.3 La gestion des mouvements de personnel

Aucune personne rencontrée lors des entrevues effectuées nous a mentionné que les nombreux mouvements de personnel que connaissaient certains districts de la Sûreté du Québec avaient pour cause la mauvaise gestion des ressources humaines à la SQ. Certaines recrues ont mentionné qu'elles auraient préféré travailler dans une autre région que celle où on les avait placées mais qu'elles comprenaient que le territoire de la Sûreté du Québec était immense et qu'il s'avérait difficile de satisfaire tout le monde pour les responsables de la dotation.

En regard avec la directive portant sur le placement du personnel, les officiers⁴² de la Sûreté du Québec rencontrés ont mentionné qu'il ressortait une "lourdeur" dans l'application journalière de la directive qui traite du placement des membres de la Sûreté du Québec. En fait, les lignes directrices de placement qui avaient été négociées il y a plusieurs années sont devenues trop rigides et elles ne correspondent plus à la réalité

⁴².A la Sûreté du Québec les officiers représentent le personnel cadre de l'organisation.

d'aujourd'hui⁴³ pour la partie patronale. Plusieurs cadres ont mentionné qu'ils étaient limités dans leur droit de gérance avec la directive "Emploi et Placement". On a notamment fait mention que le premier placement devrait être d'une durée de cinq ans. Le critère de l'ancienneté devrait être révisé. Un directeur de l'Association des Policiers Provinciaux (APPQ) a noté qu'il n'était pas en désaccord avec les doléances de la Sûreté du Québec.

Un chef d'unité a indiqué qu'il existait quelques carences dans son organisation au niveau de la gestion des ressources humaines parce que celle-ci n'a pas évolué au même rythme que d'autres directions. Par exemple, on a mis en place dernièrement, au niveau provincial, un système de communication qui se révèle être à la fine pointe de la technologie. En contrepartie la gestion de la ressource humaine commence à peine à être informatisée. Pour les policiers que nous avons interviewés, la mobilité verticale (promotion) est priorisée par plusieurs comme signe de réussite par l'organisation. Par contre on a

⁴³. On réfère aux contraintes budgétaires et aux nombreux mouvements de personnel non sollicités.

indiqué que la réussite était relative et qu'ils voyaient très bien un policier demeurer patrouilleur sa carrière durant, donner un bon rendement et être heureux dans son cheminement. On a ajouté qu'il n'y avait pas de catalogue d'emploi permettant aux membres de prendre connaissance de la description de chaque poste d'emploi existant à la Sûreté du Québec avec en plus une description complète de la tâche à accomplir, les avantages et les inconvénients reliés au travail, les cours à suivre et les entrevues nécessaires afin d'accéder à ce poste le cas échéant. Présentement, il y a une liste d'emploi existant à la Sûreté du Québec, sans plus. Egalement, on nous a avisé qu'il n'y a aucune entrevue de départ de réalisée par les responsables d'unités ou ceux des ressources humaines lorsqu'un membre quitte un district éloigné, sauf si une recrue quitte l'organisation. Présentement, il n'y a pas de cueillette et d'analyse de statistiques permettant de connaître les causes des mouvements de personnel.

5.3.1 La planification stratégique à la Sûreté du Québec

Suite aux orientations du gouvernement du Québec touchant notamment le réalignement des dépenses de l'administration publique et la réduction de personnel dans les organismes publics, la Sûreté du Québec a effectué en juin 1993 un exercice de planification

stratégique pour les années 1994, 1995 et 1996 et a préparé un plan de compression pour la période du 1^{er} avril 1993 au 3 mars 1998. L'exercice permettait à la Sûreté du Québec de participer à l'effort de réduction des dépenses gouvernementales.

L'ancien directeur général de la Sûreté du Québec, monsieur Robert Lavigne, mentionnait que le grand défi de son organisation consistait à innover pour continuer à exceller par le travail de tous les membres et un minimum de ressources et de répondre aux attentes de la population. Selon lui il fallait, à l'aube de cette planification stratégique, se concentrer sur l'essentiel de la mission de la Sûreté du Québec. On a défini la planification stratégique de la façon suivante à la Sûreté du Québec dans un document transmis aux chefs d'unité⁴⁴.

"La planification stratégique vise à préparer l'avenir d'une organisation en tenant compte des changements futurs dans la société et des capacités organisationnelles de faire face à ceux-ci. Elle permet ainsi à une organisation de dégager les meilleurs moyens de réaliser sa mission en fonction des besoins de sa clientèle".

⁴⁴. Planification stratégique 1994-1996, p.4.

Voici les cinq orientations élaborées par l'état major élargi qui ont été retenues pour les années 1994-96. Celles-ci se traduisent par un cahier de plans sectoriels⁴⁵. La première orientation se rattache à l'importance de la couverture du territoire et celle de donner un service de première ligne à la clientèle. La seconde orientation vise à maintenir et développer l'expertise de la Sûreté du Québec en matière de services spécialisés et renforcer son partenariat afin de lutter efficacement contre une criminalité plus complexe, de contenir les désordres civils et d'augmenter le sentiment de sécurité de la population. La troisième orientation assure un usage sécuritaire du réseau routier, des sentiers de motoneige et des plans d'eau et cela dans le but de diminuer le nombre d'accidents et leur gravité. La quatrième orientation tente de réaliser une gestion des ressources et des activités axée sur la qualité tout en accroissant l'efficacité et l'efficience de la Sûreté afin de servir adéquatement la population. La dernière orientation vise à développer une approche de transparence de communication et d'ouverture auprès des membres, des partenaires, des clients et de la population en général afin de favoriser une diffusion efficace de l'information,

⁴⁵.Source: cahier des plans sectoriels 1994-1996.

d'assurer la crédibilité de la Sûreté du Québec, d'en promouvoir une image positive et de maintenir des liens étroits avec la communauté et ses représentants.

Les chefs d'unité ont reçu le cahier des plans sectoriels véhiculés par la Sûreté du Québec. Ils ont constaté qu'à la lecture du document il n'y avait pas d'orientation visant spécifiquement la gestion des ressources humaines. Le même constat ressort du côté du personnel cadre. On indique: "probablement que la Sûreté du Québec ne voyait pas de problème en regard avec la ressource humaine, c'est pourquoi elle n'est pas là". Un cadre a ajouté:

"ce n'est pas important la ressource humaine, ce qui importe c'est la mission de l'entreprise, c'est de répondre à notre clientèle: la population".

Il ressort de nos entretiens, de façon générale, que la fonction de la ressource humaine évoluait lentement et qu'il y avait du rattrapage à faire. Pour eux, la mission, l'image, le rendement, les opérations de surveillance du territoire et les enquêtes criminelles étaient prioritaires à la Sûreté du Québec.

"La planification de la ressource humaine n'existe pratiquement pas, on s'en remet à la directive et on colmate les brèches. La preuve, on a été sept ans sans faire d'engagement de policiers".

Les officiers des ressources humaines des districts éloignés nous ont mentionné que la haute direction était à l'affût des problèmes qu'ont à vivre les districts des régions éloignées et qu'on était sensible à leur besoin. Par contre, ils n'ont aucun droit de regard sur les grandes orientations et les décisions que prennent l'état-major.

En terminant, le tableau suivant permet de visualiser de façon globale le contenu de ce chapitre. Il met en relief les principales variables étudiées et d'autre part les résultats des entrevues qui s'y rattachent.

Tableau 13 - Synthèse sur le résultat des données

<u>VARIABLES</u>	<u>RESULTATS D'ENTREVUES</u>
- Mouvements de personnel en régions éloignées	- Phénomène répétitif compte tenu de l'entente négociée entre le syndicat et la SQ.
- Recrutement	- Les recrues proviennent de la grande région de Montréal. Les recrues ne veulent pas demeurer en régions éloignées. Elles préfèrent souvent leur région d'origine.

<u>VARIABLES</u>	<u>RESULTATS D'ENTREVUES</u>
- Taux de mouvements de personnel	- Le district de l'ATNQ a connu un taux de mouvement de main-d'oeuvre de 50% en 1994. Pour les dirigeants le taux souhaitable est de 15%.
- Mobilité	<ul style="list-style-type: none"> - En général les policiers de la SQ ne sont pas mobiles. - Les recrues sont contraignables. - La direction de la SQ exige des policiers qui soient mobiles.
- Plan de carrière à la SQ	- Il n'y a pas de plan de carrière à la SQ. Tous les policiers dépendamment de leur scolarité et connaissances commencent à la base comme patrouilleur.
- Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - La mobilité verticale (promotion) est priorisée comme signe de réussite à la SQ. - Les promotions sont basées sur l'ancienneté, on délaisse les critères de rendement et d'efficacité.
- Façon de diminuer les nombreux mouvements de personnel en régions périphériques	<ul style="list-style-type: none"> - Les recrues veulent choisir l'endroit de leur première affectation. - D'autres policiers voudraient voir de l'embauche en régions éloignées à l'année longue. - Une base de volontariat. - Les cadres veulent hausser le nombre d'années passées en région de 3 à 5 ans.

<u>VARIABLES</u>	<u>RESULTATS D'ENTREVUES</u>
- L'accueil	- Satisfaisant pour la recrue mais déficient au niveau des escouades et des nouvelles promotions.
- Expertise et expérience	<ul style="list-style-type: none"> - Les districts et unités sont affectés lorsqu'ils perdent des policiers d'expérience. - Les recrues disent qu'elles sont bien encadrées. - Une technique policière serait suffisante pour les policiers de la base. - Un cours universitaire serait approprié pour les cadres. - La formation à la SQ est donnée uniquement en fonction de leur besoin.
- Efficacité	- Les statistiques de l'année 1994 indiquent que le district de l'ATNQ a été performant.
- Coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Elevés. - Reliés à la formation et aux nombreux transferts.
- La gestion des mouvements de main-d'oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> - La SQ voudrait voir des modifications apportées à la directive Emploi Placement - 12. - La GRH n'est pas informatisée. - La SQ n'essaie pas de connaître les causes qui occasionnent les nombreux mouvements de personnel.
- Planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - La SQ possède une planification stratégique. - La fonction GRH ne fait pas partie de la planification stratégique. - L'accent est mis sur sa mission

Dans le chapitre que nous venons de terminer, nous avons été en mesure d'étaler les opinions des membres de la Sûreté rencontrés dans le cadre d'entrevues individuelles. Ces entrevues avaient pour but de décortiquer notre question fondamentale de recherche. Nous avons également amené de l'information pertinente, permettant d'éclairer le lecteur mais foncièrement nous nous sommes efforcés avant tout de révéler des résultats qui reflètent bien la pensée des gens rencontrés.

La prochaine section de notre travail portera sur la synthèse de nos résultats.

VI

SYNTHESE

6. Synthèse

Nous allons réunir dans cette partie du travail les principaux éléments mis à notre connaissance jusqu'à maintenant dans notre recherche pour en faire un tout cohérent. Notre interprétation de cette connaissance nous permettra d'amener des éléments nouveaux.

Notre façon de procéder s'étalera de la façon suivante: d'abord notre question fondamentale de recherche sera rappelée de même que les principales sous-questions s'y rattachant; nous ferons par la suite un lien entre nos résultats et les éléments théoriques; nous établirons si il y a une conformité entre les résultats obtenus et les éléments de théorie et, si cela s'avère néfaste pour l'organisation.

6.1 Rappel et reformulation des principales questions rattachées à notre recherche

En faisant un bref recul dans le temps, il faut rappeler que ce sont les dirigeants d'alors de la Sûreté du Québec de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec qui ont soulevé les premiers le thème fondamental de notre sujet de recherche. La problématique soulevée s'articule au fait qu'il existe dans le district de l'ATNQ un nombre important de mouvements de personnel

et que cela amenait des répercussions au niveau des coûts.

Après avoir étudié le phénomène de plus près nous sommes venus à la conclusion que la problématique se vivait non seulement en Abitibi-Témiscamingue mais aussi dans deux autres régions périphériques du Québec soit la Côte-Nord et le Bas-Saint-Laurent-Gaspésie. Notre question fondamentale fut donc reformulée ainsi: Pourquoi y a-t-il un si haut taux de mouvement de main-d'oeuvre dans les districts éloignés de la Sûreté du Québec?

Pour répondre à notre problématique principale nous avons divisé notre questionnement sous forme de trois grandes questions interdépendantes. La première interrogation posée consistait à se demander si les nombreux mouvements de personnel des régions éloignées de la Sûreté du Québec pouvaient être considérés comme un phénomène habituel ou exceptionnel. On a examiné dans cette orientation les critères suivants en terme de sous-questionnement: la similarité du phénomène par rapport aux autres districts en province; le remplacement de la forte majorité des départs par des recrues contraignables; le taux de mouvements de personnel acceptable dans les districts éloignés de la Sûreté du Québec; la mobilité, le plan de carrière et l'accueil dans cette organisation. Puis, les approches possibles, de façon à garder plus

longtemps les effectifs en place.

La seconde grande question jette un regard sur les mouvements de personnel en régions éloignées en termes d'expérience, d'efficacité et d'efficience (les coûts). Cela nous a amené à considérer si l'expertise de chaque unité composant les districts en cause était brimée, si les statistiques criminelles et routières étaient affectées. On a regardé également le degré d'encadrement, la formation, l'autonomie, le service à la clientèle et certains coûts rattachés aux mouvements de personnel.

La dernière grande question nous permet de mieux saisir la problématique des nombreux mouvements de personnel en examinant la gérance de ces mouvements comme étant potentiellement la cause du phénomène. Pour ce faire les éléments suivants ont servi d'appui à notre questionnement: la planification stratégique à la Sûreté du Québec, la dotation, la place qu'on donne à la fonction ressource humaine, le contrôle des différents mouvements de main-d'oeuvre, l'entente entre la partie syndicale et patronale ainsi que le droit de gérance des autorités de la Sûreté du Québec.

6.2 Conformité entre les résultats exprimés et notre revue de littérature

6.2.1 Résumé des résultats de la première question

Voici succinctement le résumé des principaux résultats que nous avons obtenus en entrevue lors de nos rencontres avec les acteurs policiers oeuvrant au sein de la Sûreté du Québec. Nous évaluerons s'il y a une congruence entre notre contenu théorique et ces résultats par la suite.

La première grande question étudiée avait pour but de s'enquérir si les mouvements de personnel des régions éloignées pouvaient être un phénomène habituel. On a remarqué que les nombreux mouvements de personnel étaient présents dans les trois districts périphériques de la Sûreté du Québec en province. Le phénomène s'avère normal et habituel à cause de l'entente qui lie les parties patronales et syndicales sur toute la politique de placement des membres syndiqués travaillant à la Sûreté du Québec. Compte tenu de la convention collective, seules, les jeunes recrues débutant à la Sûreté du Québec peuvent être envoyées partout en province lors d'un premier placement. La majorité des demandes d'emplois et des personnes engagées à la Sûreté du Québec proviennent de la

grande région de Montréal, soit le bassin de population le plus volumineux au Québec. Majoritairement les recrues qui oeuvrent en régions ne sont pas originaires de ces territoires et, par la suite, après quelques années elles demandent à leur tour de partir travailler vers des lieux de leur choix.

Le processus de recrutement mis en vigueur par la Sûreté du Québec permet aux minorités culturelles ainsi qu'aux femmes de faire carrière dans cette organisation. Du côté du taux de mouvements de personnel, les autorités locales de la Sûreté du Québec pensent qu'un taux annuel de roulement de 15% serait souhaitable et envisageable pour stabiliser les effectifs des districts éloignés. Il existe un paradoxe entre la pensée du personnel cadre et celle des membres composant la partie syndicale de l'organisation au sujet de la mobilité. Le patron indique que la mobilité se veut un critère indispensable à la poursuite de leur mandat en ressource humaine; il insiste afin d'avoir des effectifs qui soient mobiles mais de l'autre côté les policiers ne sont pas mobiles et désirent travailler à l'endroit de leur choix en province. Il n'y a pas de plan de carrière offert par la Sûreté du Québec à ses membres de la base de même qu'au personnel cadre. Chacun est tributaire de sa propre destinée. L'organisation permet à ses employés de gravir les

échelons ou d'obtenir un poste de travail convoité selon ses propres critères. Plusieurs policiers pensent que le système actuel de promotion basé sur l'ancienneté devrait laisser le pas au critère de rendement et d'efficacité. On ajoute qu'il serait difficile d'offrir un plan de carrière individuel aux membres de la Sûreté du Québec. Certains pensent que l'organisation devrait l'offrir à partir du grade de caporal et d'autres au personnel cadre seulement.

Pour plusieurs policiers, la meilleure façon de diminuer les nombreux mouvements de personnel des régions éloignées serait d'envoyer seulement des membres volontaires pour travailler dans ces endroits. On mentionne que l'organisation pourrait effectuer du recrutement régional régulièrement et ainsi faire travailler les jeunes dans leur région respective. L'élément monétaire sous forme de prime d'éloignement ou sous d'autre forme ne serait pas un incitatif majeur permettant aux troupes de demeurer plus longtemps en région. Les cadres ont proposé de hausser de trois à cinq ans le nombre d'années passées sur une première affectation. L'accueil à la Sûreté du Québec commence à l'Institut de Police de Nicolet et se continue à l'arrivée du policier sur son unité d'affectation. Il existe présentement un plan d'intégration de la recrue. Ce

projet pilote a été mis de l'avant sur certains postes en province afin d'aider le jeune policier à s'améliorer et à obtenir sa permanence au terme d'une année. Par contre, l'accueil s'avère déficient au niveau des escouades et pour ceux qui accèdent à de nouveaux postes dans l'organisation, soit après avoir obtenu une promotion ou après avoir eu un poste de travail convoité.

6.2.2 Lien avec la théorie

En regard avec certains éléments théoriques contenus dans notre revue de littérature nous constatons que les nombreux mouvements de personnel des régions éloignées sont devenus un phénomène habituel parce que l'organisation n'a pas le plein contrôle de ses effectifs. Présentement les différents mouvements de personnel des membres syndiqués de la Sûreté du Québec sont assujettis par une entente liant la partie patronale et le syndicat (APPQ).

Il est primordial d'après Foucher (1989) qu'une organisation puisse préciser le taux de mouvements de personnel acceptable quelque soit la région desservie. Cela implique donc une planification stratégique des effectifs. Le fait d'avoir un haut niveau de taux de mouvement de main-d'oeuvre indique un mauvais rendement

de la gestion des ressources humaines. Au sujet de la mobilité, il précise que la main-d'oeuvre d'une organisation possède des caractéristiques démographiques particulières qui peuvent agir sur les différents mouvements de personnel et que l'organisation se doit d'en tenir compte.

Pour Foucher (1989) l'accueil est un processus d'intégration d'un nouvel employé suite à son embauche. Il vise à faire connaître l'organisation mais vise également tout le processus de socialisation et la culture de l'entreprise. Dépendant du type d'organisation l'accueil peut-être plus ou moins long. Il se peut que le nouvel employé ait besoin de formation initiale, d'un entraînement l'aidant à assurer ses nouvelles responsabilités. Deux études dans les organisations policières démontrent que l'accueil se continue par un suivi d'une période pouvant varier entre douze et vingt-quatre mois. L'intégration se poursuit pour les recrues policières à cause de la complexité du travail à accomplir. Ellis (1991) ajoute qu'il est indispensable que la recrue augmente ses connaissances et aiguisé ses habiletés, son jugement et sa confiance. Cooper (1982) mentionne tant qu'à lui qu'il devrait y avoir des exercices de simulation réalistes afin de polir son jugement et ses aptitudes.

Concernant le plan de carrière Foucher (1989) indique que l'organisation se doit d'aider le personnel à gérer leur carrière afin d'obtenir d'eux un meilleur rendement. L'auteur qualifie la planification de carrière comme une planification qualificative et individuelle qu'il nomme "tactique". Dans Foucher (1988) on mentionne que l'évaluation du potentiel des membres et de leur efficacité au travail s'inscrit dans la gestion des carrières. Il ajoute que la façon de connaître les causes des nombreux mouvements de personnel pourrait se faire par la réalisation d'entrevues, de questionnaires appropriés, etc.

Pour conclure nous voudrions savoir s'il y a similitude entre les résultats exprimés par les acteurs et nos éléments théoriques. Selon ce qu'on peut comprendre de la situation dans notre première grande interrogation, il existe bien une planification des effectifs à la Sûreté du Québec. Elle se veut plus à court terme et à moyen terme qu'à long terme (stratégique). Toutefois cette planification des effectifs et son contrôle sont encadrés par une entente entre le syndicat et l'organisation. Ceci amène que la SQ a un taux de mouvements de personnel élevé surtout dans les régions éloignées parce qu'elle n'a pas le plein contrôle sur les effectifs. Nous n'avons pas ici une conformité avec les éléments théoriques et les

résultats.

Au niveau de l'accueil le nouveau plan d'intégration de la recrue à la Sûreté du Québec s'avère conforme avec les éléments théoriques de Ellis mais pas avec Cooper parce qu'on n'a pas ajouté d'éléments de simulation réalistes. A la Sûreté du Québec le policier recrue apprend souvent "sur le tas". Le problème qui survient c'est que des policiers de deux ans d'expérience donnent des conseils à de jeunes recrues. L'intégration devient alors plus longue puisqu'on n'a pas l'occasion d'affiner son jugement dans des situations plus complexes de la vie policière.

Des policiers nous ont indiqué qu'il devrait y avoir un processus d'accueil et d'intégration lorsqu'un membre de l'organisation est muté ou transféré dans un nouveau poste de travail, ou lorsqu'il obtient une promotion quelconque. Notre revue de littérature ne nous a pas permis de recenser des écrits sur le sujet. Il y a une "quasi-conformité" entre le nouveau plan d'intégration de la recrue et les éléments théoriques recensés.

L'élaboration du plan de carrière individuel à la Sûreté du Québec en terme de résultats n'est pas conforme aux éléments théoriques. Toutefois, cela n'est pas

néfaste pour l'organisation parce que la Sûreté du Québec est fonctionnelle. D'autre part, il serait hasardeux d'offrir des plans de carrière à tous les membres de la Sûreté du Québec. On peut penser que la gestion en serait grandement affectée si l'on considère le nombre d'effectifs.

Finalement, les responsables de la GRH ne cherchent pas à connaître les causes véritables des nombreux mouvements de personnel qui affectent certains districts de la SQ. Ceci n'est pas conforme aux éléments théoriques dans le sens qu'il importe pour une organisation de connaître son taux de mouvements de personnel. En plus ses dirigeants doivent connaître les raisons qui amènent les nombreux mouvements de personnel de façon à pouvoir comprendre le phénomène et d'amener les correctifs nécessaires.

6.2.3 Résumé des résultats de la seconde question

La seconde question que nous avons prise dans notre questionnement visait à s'enquérir si l'expertise, l'efficacité et l'efficience (les coûts) deviennent affectées en regard des nombreux mouvements de personnel que connaissent les districts périphériques de la Sûreté du Québec. Lorsque nous parlons d'expertise nous

indiquons l'ensemble des connaissances et de l'expérience qu'une personne acquiert au fil des années. Il est évident, lorsqu'on remplace un policier de trois ans et plus d'expérience par une "verte recrue", que généralement l'unité visée perd de l'expertise. C'est ce que les policiers nous ont indiqué en entrevue. Ce sont les unités des districts éloignés qui sont les plus affectées dépendant du nombre de remplacement annuel effectué. Il devient impératif de fournir un encadrement aux jeunes qui arrivent en région. Plusieurs personnes doivent prendre les bouchées doubles et la plupart des unités recevant ces recrues deviennent une espèce de continuité, sur le terrain, à l'Institut de Police. On a ajouté que l'encadrement de plusieurs unités s'avérait déficient parce qu'il manque de personnel de soutien d'expérience. Bien souvent il n'y a qu'un caporal par unité et, seul, il ne peut suffire aux tâches administratives et aider régulièrement les jeunes policiers. On note que ça prend environ un an à un an et demi avant qu'un policier puisse posséder une certaine autonomie dépendant de son degré d'encadrement.

Nous notons que l'efficacité du district de l'Abitibi-Témiscamingue n'a pas été affectée durant les années 1990 à 1994 inclusivement. Bien au contraire, il y a eu une augmentation du nombre d'interventions au

niveau du code de sécurité routière et un taux de résolution d'enquêtes criminelles adéquat. Le service à la clientèle n'est pas affecté malgré qu'il puisse manquer d'effectifs à l'occasion à cause des cours de formation. En aucun cas la population ne s'est avérée en danger. On nous indique que comme degré de scolarité le cours de techniques policières dispensé par certains CEGEPS répondait bien aux aspirations de la base mais qu'une formation de calibre universitaire devrait être exigée pour les cadres.

Il y a des coûts de rattachés aux nombreux mouvements de personnel en région mais aussi ceux qui sont rattachés à la formation. Ces coûts deviennent plus difficiles à supporter surtout en période d'austérité financière préconisée par les gouvernements actuels. Il ne faut pas oublier également les frais imputables au transport et aux jours-travail perdus lorsque les policiers sont en formation.

6.2.4 Lien avec la théorie

Dans notre revue de littérature il a été mentionné que la gestion des ressources humaines consistait à harmoniser le travail et les individus. Une façon de réaliser cette harmonisation s'inscrivait par le biais de

programmes. Un de ces programmes fait office d'encadrement et de contrôle de la ressource humaine. On indique dans ce programme que, lorsque le taux de mouvements de personnel et d'absentéisme était élevé, que cela amenait une diminution de l'efficacité et une augmentation des coûts. Foucher (1989).

Nous constatons qu'il n'y a pas de congruence entre les résultats obtenus et l'aspect théorique de notre démarche. Nous n'assistons pas dans le cas présent à une baisse de l'efficacité, au contraire, et cela s'avère significatif. Aussi, les études théoriques précisent que la formation durant les deux premières années de la vie policière, de même que l'encadrement, deviennent extrêmement importants afin que le policier acquiert de l'autonomie et de l'expérience. Selon les résultats, il arrive souvent qu'un jeune policier de la Sûreté du Québec, en régions éloignées, ne reçoive aucune formation, si ce n'est que du "bouche à oreille" durant ses deux premières années. Ce phénomène s'amplifie lorsque plusieurs jeunes arrivent en même temps sur une unité. Habituellement, on forme les plus anciens en premier. En conclusion, grosso modo, il n'existe donc pas une conformité parfaite entre les résultats exprimés et le cadre théorique.

6.2.5 Résumé des résultats de notre troisième question

Nous nous sommes interrogés en dernier lieu à savoir de quelle façon la Sûreté du Québec gérât en gros ses mouvements de personnel en régions éloignées. Pourquoi l'avons nous fait? Simplement afin de trouver si cette façon de gérer n'était pas la cause principale du phénomène de mouvements élevés de personnel.

L'entente inscrite dans la convention collective des membres de la Sûreté du Québec en ce qui concerne la plupart des mouvements de personnel se veut de plus en plus lourde et difficile à gérer pour les autorités de la Sûreté du Québec. De plus en plus ces derniers voudraient voir des accommodements se greffer à cette entente qui ne correspond plus à la réalité d'aujourd'hui. A titre d'exemple, la Sûreté du Québec voudrait porter à cinq ans le nombre d'années passées sur une première affectation. Certains policiers ont indiqué que la gestion des ressources humaines à la Sûreté du Québec évolue lentement. Le volet ressource humaine ne fait pas partie intégrante du processus de planification stratégique de l'organisation. De plus, en terme de priorité, la fonction ressource humaine n'apparaît pas au premier rang de leur préoccupation.

6.2.6 Lien avec la théorie

Plusieurs auteurs⁴⁶ ont mentionné que les entreprises performantes à tout point de vue considéraient la gestion des ressources humaines comme étant le point central de leur organisation. Selon eux il importe que la GRH soit non seulement planifiée mais aussi intégrée au grand processus de planification stratégique dans lequel la haute direction s'implique.

La Sûreté du Québec est une organisation paramilitaire ayant une structure bureaucratique. La devise de ce corps policier est: Service, Intégrité et Justice. Ces trois concepts expriment bien les priorités fondamentales de la Sûreté du Québec. Cette organisation est avant tout une entreprise de service et à cet effet elle possède une clientèle, laquelle doit être priorisée en premier lieu. Les principaux clients de la Sûreté du Québec sont: la population, les partenaires, les centres de service sociaux, les procureurs de la couronne, les services pénitenciers, etc. En second lieu l'image et l'intégrité de la Sûreté du Québec se veulent d'autres éléments fondamentaux dans le sens que cette organisation

⁴⁶. Peters and Waterman (1982), Foucher (1994).

s'attend à recevoir l'appui et toute la confiance de ses clients. Pour ce faire elle a besoin de policiers qui soient respectés mais aussi qui soient en mesure de donner une pleine exemplarité tant au travail qu'à l'extérieur du travail. L'élément justice est également pour cette organisation un autre point central dans le sens où ses membres ont à appliquer différentes lois en conformité avec le mandat qui leur est dévolu.

Comme on est à même de le constater la gestion des ressources humaines n'est pas au centre des priorités de la Sûreté du Québec. La planification de la GRH à la Sûreté du Québec est déficiente. Il n'y a pas eu d'embauche à un moment donné durant 7 ans. Aussi il y a eu de nombreux mouvements de personnel en régions éloignées sans que cela soit vraiment planifié. Nous remarquons que cette planification n'est pas intégrée au grand processus de planification stratégique. A la lumière de ces quelques commentaires nous constatons qu'il n'y a pas eu de concordance entre les résultats obtenus et les concepts théoriques. Toutefois cela n'empêche pas l'organisation de fonctionner et cela n'est pas néfaste pour celle-ci. Comme on l'a vu, ses priorités sont ailleurs.

6.3 La conformité - un modèle?

Jusqu'à maintenant nous avons résumé les propos des policiers de la Sûreté du Québec de façon à traduire leur vision de la vie organisationnelle en terme de vécu et d'expérience. Egalement, nous avons fait un lien entre les résultats de ces entrevues et les éléments théoriques de notre revue de littérature pour conclure qu'il y avait plusieurs éléments de non-conformité entre la théorie et la pratique. Nous constatons que les organisations sont complexes et que la Sûreté du Québec n'échappe pas à cette règle. La théorie brute ne peut pas dans tous les cas tout expliquer. Comment devons-nous orienter nos interrogations? Serait-il approprié de savoir pourquoi le modèle intégrateur proposé par Foucher afin de mieux gérer les mouvements de personnel à l'interne d'une organisation n'est-il pas conforme avec ce qui se passe à la Sûreté du Québec, et vice-versa? La recherche d'un modèle explique-t'il tout?

A notre avis, il faut poser le bon constat. La question centrale est celle de savoir si cette non-conformité entre les résultats et la théorie s'avère nocive pour l'organisation et ses membres, beaucoup plus que la réalité virtuelle d'un modèle dans le cas présent. Est-ce que cette non-conformité affecte l'organisation au

niveau de l'expertise, au niveau de l'efficacité et des coûts qui s'y rattachent?

6.3.1 Nuance entre l'organisation de la SQ et ses districts

Nous voudrions indiquer que la haute direction de la Sûreté du Québec se centralise à Montréal. Le problème soulevé dans la gestion des nombreux mouvements de personnel en régions périphériques émane de la direction du district de l'ATNQ à Rouyn-Noranda. Ce qu'il faut comprendre c'est le fait que la problématique se vit en région et non au niveau de l'ensemble de l'organisation. Dans les régions éloignées, il existe des problèmes d'expertises et de coûts mais non d'efficacité. Ce qu'il faut savoir c'est si cela est nocif pour l'ensemble de l'organisation et pour la population desservie.

6.3.2 L'efficacité et l'organisation

La Sûreté du Québec, depuis plusieurs décennies, possède l'efficacité d'un corps policier d'élite pour veiller à l'application des lois, d'assurer la sécurité de la population et de traduire les fautifs devant les tribunaux. Même dans les districts très jeunes en expertise, comme ceux de la Côte-Nord, la Gaspésie-Bas-Saint-Laurent et l'Abitibi-Témiscamingue, l'organisation

est bien servie. Regardons de plus près les statistiques du district de l'ATNQ, celles-ci sont révélatrices. En effet, le nombre d'interventions en sécurité routière comprenant le nombre d'infractions émises et celui des avis des 48 heures s'est accru de 15,32% entre 1990 et 1994 inclusivement.

Au niveau de la criminalité, le taux de solution⁴⁷ a été le suivant pour les cinq dernières années:

- 1990: 53,87%
- 1991: 49,06%
- 1992: 42,73%
- 1993: 67,03%
- 1994: 57,55%

Nous remarquons qu'il y a eu une baisse de 9,48% par rapport à 1993. Par contre le nombre d'infractions criminelles est passé en 1992 de 5 266 crimes à 4 267 crimes en 1994, soit une baisse importante de 639 activités illicites. Nous voudrions rappeler encore une fois qu'un taux de solution de 57,55% dépasse la moyenne provinciale en terme d'efficacité.

⁴⁷.Source: rapport d'activité du district de l'ATNQ, 1994.

6.3.3 L'expertise et l'organisation

Au niveau de l'organisation celle-ci permet à ses membres d'appliquer sur certaines unités spécialisées ou de pouvoir travailler un peu partout au Québec. Cela permet aux membres de "s'oxygéner" en allant voir ce qui se passe ailleurs mais aussi d'acquérir de l'expérience nouvelle. Les recrues qui viennent travailler en région ont la chance de se former, d'acquérir de l'expérience plus rapidement que leurs confrères ayant la même ancienneté et travaillant par exemple dans la région de Montréal. Dans la métropole, le jeune policier se concentre surtout sur l'application du code de sécurité routière tandis qu'en région il voit et apprivoise d'autres facettes du travail policier.

En effet, le jeune policier des régions périphériques touche à plusieurs aspects de la vie policière. Il effectue des pièces de procédures, il touche aux lois en matière d'alcool, de stupéfiant, il amorce des enquêtes criminelles et rend témoignage à la cour plus fréquemment, etc. Lorsque ces jeunes quittent les régions ils deviennent un "plus" pour l'organisation mais c'est aussi bénéfique pour le membre.

6.3.4 Les coûts et l'organisation

Pour l'organisation, le fait d'avoir plusieurs mouvements de personnel en régions éloignées n'est pas nocif en terme de coûts. Certes ces coûts sont élevés mais l'organisation de toute façon aurait à former ses jeunes recrues. Donc au niveau de la formation cela peut être acceptable. Ce sont les coûts rattachés aux nombreux transferts de membres qui deviennent à la longue onéreux et affectent l'efficience de l'organisation. En terme de prix, la dépense moyenne d'une recrue coûte entre 4 940\$ et 5 772\$ puisque la grande majorité de ces agents ne possèdent pas de maison d'habitation. (Il en coûte 14 452\$ pour transférer un membre ayant une maison).

6.4 Interprétation

Faisons un bref recul de la démarche utilisée jusqu'à maintenant dans notre synthèse. Nous avons d'abord posé notre question fondamentale à savoir pourquoi il y avait un si haut taux de mouvement de main-d'oeuvre dans les régions éloignées à la Sûreté du Québec. Nous avons orienté notre questionnement en s'interrogeant selon trois grandes questions afin de bien analyser le phénomène. Ainsi nous nous sommes attardés à savoir si ce phénomène était habituel en régions éloignées; en second lieu on a

analysé si l'efficacité, l'expertise et l'efficience (les coûts) en souffraient; et finalement nous avons étudié si les nombreux mouvements de personnel étaient dûs à une mauvaise gestion des ressources humaines à la Sûreté du Québec.

Notre manière de penser nous a amené à analyser s'il y avait un lien entre les résultats que nous avons obtenus et notre recherche documentaire (revue de littérature). Il est ressorti une non-congruence partielle entre la théorie et ce qui se passe réellement dans l'organisation. Nous avons vu que cette non-conformité n'était pas nocive pour l'organisation et qu'au contraire les membres policiers en tirent des avantages.

Le problème fondamental des nombreux mouvements de personnel en régions éloignées reste entier. En effet, ni le cadre théorique, ni notre recherche sur le terrain n'apporte de réponse tangible à notre questionnement. Ceci nous amène à penser que nos interrogations devraient dépasser la partie organique et formelle de l'organisation. Notre interprétation des faits indique que des pistes de solution à nos questions se trouveraient dans la partie informelle de l'entreprise. Avant d'aller plus loin sur cette voie nous voudrions revenir quelque peu sur le cadre théorique afin d'éclairer le lecteur sur

la notion de règles qui prévaut dans les organisations.

6.4.1 La notion de règles

Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) ont étudié à leur façon la complexité entourant les organisations. En effet, ils ont été parmi les premiers à proposer aussi clairement d'étudier l'organisation comme un phénomène autonome, c'est-à-dire obéissant à ses propres règles de fonctionnement et non déterminé par des contraintes extérieures. Ils ont analysé l'organisation à partir de l'individu et de ses besoins. Cette segmentation a permis de voir que les règles de jeux dans les organisations conditionnaient la stratégie des auteurs. C'est cette notion de règle que nous voulons introduire.

Il existe deux règles sociales qui régissent les organisations et la vie en général. Celles qui sont formelles comme les directives, la structure d'une organisation, les lois, etc... Il y a aussi celles qui ne sont pas formellement exprimées, qui sont sous-entendues en terme de convention. Ces règles tacites sont omniprésentes et revêtent souvent un caractère plus important que l'on pourrait jeter au premier regard. La notion de "formel" et "d'informel" débuta avec la théorie

de BARNARD⁴⁸ en 1938. Par la suite plusieurs sociologues et chercheurs utilisèrent fréquemment cette notion.

Pour Giddens (1984), un sociologue, les règles informelles sont profondes, tacites et faiblement sanctionnées. Tandis que les règles formelles sont superficielles, dissuasives et fortement sanctionnées.

P. Bernoux (1985) insère les règles informelles dans le système d'action concret⁴⁹. Il définit les règles en insistant sur le fait que les règles informelles sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ainsi qu'à l'introduction de changements. Il existe une pléiade de règles formelles que nous retrouvons à la Sûreté du Québec. Nous nous bornerons à n'en citer que quelques-unes: le code d'éthique, les règles disciplinaires, les directives, les lois, etc. A la Sûreté du Québec les coutumes sont un exemple de règles informelles.

Pour expliquer la non-concordance entre nos éléments théoriques et la pratique en terme de GRH (nombreux

⁴⁸. Tiré d'un ouvrage de Melville Dalton, 1959, p. 222 à 232.

⁴⁹. Le système d'action concret est un des trois concepts clés dans l'analyse stratégique des organisations. Les deux autres sont le pouvoir et la zone d'incertitude.

mouvements de personnel en régions éloignées) nous faisons appel à cette notion de règle.

6.4.2 La règle centrale du district-école ou poste-école

La règle informelle du district-école s'est créée d'elle-même dans l'organisation parce qu'à un moment donné la direction de la Sûreté du Québec devait remplacer les membres des postes éloignés de certains districts par des recrues. La partie organique (formelle) de la règle du placement est régie par une entente entre la partie syndicale et la partie patronale à l'effet qu'un policier après trois ans de travail à un endroit peut demander un transfert pour un autre endroit. Or, cette même entente ne peut contraindre des membres de l'organisation à venir remplacer ceux qui partent. Donc, la Sûreté du Québec est prise de court avec la règle formelle du placement et, pour s'en sortir et gérer efficacement ses effectifs, elle engage des recrues qui, en très grande majorité, vont remplacer les membres policiers qui veulent sortir des districts éloignés. Au fil des années l'organisation a assisté malgré elle à la création de la règle informelle

des districts-écoles⁵⁰ mais aussi à la règle des postes-écoles à l'intérieur de ces districts.

Avec du recul nous faisons l'hypothèse que la haute direction de la SQ prend conscience que la règle des districts-écoles devient la meilleure des réalités. Celle-ci vient pallier à deux besoins pressants de l'organisation. D'une part elle supplée au manque d'effectifs en terme de remplacement en régions éloignées mais aussi elle permet de former plusieurs jeunes policiers en les regroupant en des points précis en province. Cette règle centrale du district-école ou poste-école s'avère très fonctionnelle puisqu'elle permet de résoudre des problèmes de mouvements de personnel que la partie formelle de l'organisation ne pouvait faire. De plus elle est congruente avec certains éléments-clés ou règles-clés de la culture organisationnelle de la Sûreté du Québec soit particulièrement la règle formelle du commandement et la règle informelle du déracinement.

⁵⁰. Les postes-écoles ou unités-écoles sont les endroits d'affectations des recrues dans les districts éloignés. Certains de ces postes reçoivent chaque année plusieurs nouvelles recrues. Le poste de Senneterre, par exemple, en 1995 a reçu 8 nouvelles recrues sur une possibilité de 15 patrouilleurs ainsi qu'un nouveau sergent récemment promu. Ces policiers ont beaucoup de connaissances à acquérir, c'est pour cela qu'on dit familièrement: "ils sont à l'école".

6.4.3 La règle du commandement et la règle du déracinement

La Sûreté du Québec a pris racine au Québec depuis 1870. Ses premiers dirigeants furent d'anciens militaires anglais qui inculquèrent à l'organisation une culture entrepreneuriale basée sur l'autorité et le pouvoir hiérarchique. Cette culture forte imprègne encore la Sûreté du Québec contemporaine. Les principales règles formelles issues de cette culture imprègnent également le fonctionnement organisationnel. La règle formelle du commandement est le fruit de cette idéologisation. Celle-ci comprend les ordres, les demandes formelles, les directives auxquelles l'employé se confronte journalièrement.

Nous avons établi plus tôt dans les lignes précédentes que le placement de personnel dans les régions périphériques ne s'effectuait pas sur une base de volontariat. En fait on utilise la règle du commandement d'une façon subtile pour amener les recrues à aller travailler dans les régions éloignées. On offre tout d'abord aux recrues le choix d'oeuvrer en province dans trois districts qui sont l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord et le Bas-Saint-Laurent-Gaspésie. On demande ensuite aux aspirants d'inscrire leurs choix par ordre de priorité. Puis, ultérieurement, ces derniers reçoivent un

avis à l'effet qu'ils sont engagés et transférés dans un des trois districts choisis mais très rarement dans le district ou l'unité de leur choix. Déjà, en début de carrière, on exerce sur l'employé la règle du commandement, ce qui fait que la recrue n'a d'autre alternative que d'accepter l'opportunité qui se présente ou de refuser de cheminer à la Sûreté du Québec.

Cette règle du commandement a comme complément une règle informelle qui n'est pas clairement exprimée dans l'organisation, mais laquelle, sans le dire ouvertement, est considérée importante dans le processus de placement: la règle du déracinement. La Sûreté du Québec n'a jamais été entichée à l'idée de placer de jeunes policiers près de leur ville d'origine et même dans leur district d'appartenance et cela tant par le passé que présentement. Elle préfère appliquer la règle du déracinement. Cette règle vise à déstabiliser le membre, à l'enlever de son milieu d'origine afin de mieux le modeler à l'image de l'organisation. Ainsi extirpé de son milieu et rendu plus vulnérable, l'entreprise a une meilleure emprise sur l'individu pour appliquer la règle du commandement. Ces règles du commandement et du déracinement s'appliquent également lorsque certains employés éprouvent des difficultés de fonctionnement en regard de la discipline à l'intérieur de l'organisation. La méthode priorisée est

d'extirper le policier de l'endroit où il travaille afin de l'envoyer très loin en province pour qu'il recommence à neuf ou qu'il démissionne. On ne privilégie aucune solution de rechange, on priorise plutôt radicalement la règle du commandement et celle du déracinement.

VII
CONCLUSION

7. Conclusion

En conclusion, notre question fondamentale de recherche traitant du grand nombre de mouvements de personnel que connaissent les trois régions périphériques de la Sûreté du Québec trouve réponse dans la structure informelle de l'organisation plutôt que dans sa structure formelle. Dans la structure informelle de la Sûreté du Québec, soit la partie non-organique de cette organisation, nous retrouvons une règle centrale, celle du district-école. Cette règle informelle n'apparaît sur aucun écrit, aucune entente.

Ce que l'on peut dire de cette règle est le fait qu'elle soit efficace et permet à l'organisation de pouvoir suppléer à son manque d'effectifs dans les districts éloignés des grands centres. Toutefois nous retrouvons une lacune au niveau des coûts occasionnés par les nombreux transferts en régions ainsi que les frais relatifs à la formation. Nous sommes d'avis, comme observateur, que les coûts de transfert des membres des trois districts éloignés devraient s'amalgamer avec le budget de formation, parce que ces dépenses sont intimement liées à la règle du district-école. Ainsi, cela permettrait à l'organisation de retrouver sa pleine efficience.

A notre avis il n'y a pas de problème pour la Sûreté du Québec. Il existe bien une situation cahoteuse au niveau des

ressources humaines pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec, de la Côte-Nord et la Gaspésie-Bas-Saint-Laurent mais pas pour l'ensemble de l'organisation. Les règles du district-école, de commandement et de déracinement viennent rappeler que les concepts clairement établis tels la structure, les organigrammes, etc. ont leur place mais aussi que les actions non clairement identifiées comme telles étaient souvent indispensables à la bonne marche de l'organisation. Ce qui est incohérent pour certains districts devient parfaitement logique pour la haute direction. Il ne faut pas oublier que l'informel est le complément du formel.

Avant de terminer notre conclusion nous voudrions revenir sur des aspects théoriques qui vont nous permettre de situer la recherche que nous avons effectuée par rapport aux grands courants théoriques existants en science administrative. Aussi, nous reviendrons sur les deux dernières étapes traitant de l'élaboration de la problématique soit l'élaboration interprétative basée sur la collecte des données et l'analyse inductive de ces dernières et la reformulation itérative du problème. Nous avons traité des premières étapes dans notre contenu méthodologique au chapitre 4. Pour accéder au statut de science, l'administration, doit expliquer les phénomènes qu'elle étudie, Miller(1989). Ce dernier classe les processus

discursifs⁵¹ de production du savoir en quatre grandes catégories: "les modes formels, les modes hypothético-déductifs, les modes dialectiques et les modes herméneutiques" (Miller 1989, p.53).

Le mode herméneutique est une approche qui peut-être considérée comme nouvelle en science administrative mais elle est utilisée depuis longtemps dans d'autres domaines notamment en histoire, l'étude de la bible, etc. "L'herméneutique a comme préoccupation de saisir le sens et la réalité de l'expérience humaine". (Bédard, Miller 1995, p.36). A notre avis nous retrouvons cette préoccupation dans la recherche que nous venons de réaliser. Ce sont les acteurs (les policiers) qui ont guidé nos résultats par leurs apports en terme de réflexions, commentaires et les réponses données lors de nos entrevues individuelles avec ceux-ci.

Notre recherche se rapproche également d'un autre courant théorique celui de l'approche anthropologique dans le sens ou l'organisation que nous avons étudié (la Sûreté du Québec) a été perçue comme une culture.

⁵¹.Le processus discursif est un processus basé sur le raisonnement, la rationalité (Le Petit Larousse (1994). Miller (1989) p.48 entend par discursif les métaphores et les méthodes de constitution des théories en administration.

"Les approches anthropologiques fournissent des concepts utiles pour expliquer les origines de la culture organisationnelle, son déploiement sur les activités stratégiques et la culture comme outil de gestion". (Bédard, Miller 1995, p.115).

Lorsqu'on parle de culture⁵² on implique des hommes, une organisation et les liens qui les unissent entre eux. La culture émerge très souvent de niveau très élevé dans l'organisation comme par exemple, le ou les fondateurs, les hauts dirigeants, le conseil d'administration, etc. Dans l'organisation que nous avons étudiée au travers de notre recherche, nous avons vu que ses premiers dirigeants étaient des militaires. Aussi il ne faut pas se surprendre que la Sûreté du Québec contemporaine soit encore très imprégnée de la culture laissée au fil des ans prônant une exaltation aux valeurs militaires tels les ordres, les commandements, les directives, les sanctions, etc. Cette réalité, cette culture, nous l'avons constatée en abordant la règle du commandement et la règle du déracinement. On peut ajouter que cette culture est fonctionnelle car elle permet à la Sûreté du Québec de réaliser son mandat.

⁵². Nous nous inspirons des notes de cours de monsieur Serge Tessier, professeur à l'université du Québec en Abitibi-Témiscamingue dans le cadre de son cours portant sur: Analyse interne des organisations.

"On parle du caractère «fonctionnel» ou «disfonctionnel» d'une institution, d'une structure, ou d'un comportement selon qu'il favorise ou non l'atteinte d'un «objectif» habituellement caractérisé par l'ordre, la stabilité, l'équilibre". (Gingras 1992, p.128).

Ce sont les dirigeants qui vont décider quels gens ils désirent avoir dans leur organisation (recrutement de personnel), la liberté d'action qui est donnée, le contrôle exercé, le style de promotion exercé (basé sur l'ancienneté ou le mérite), la discipline, etc. La culture implique que chaque policier connaisse le rôle qu'il doit jouer dans l'organisation mais en contrepartie il doit connaître ce que la Sûreté du Québec peut lui donner. Dans notre recherche nous avons regardé l'organisation de la Sûreté du Québec dans son ensemble, mais plus particulièrement sa gestion des ressources humaines notamment ses nombreux mouvements de personnel en régions éloignées et nous avons vu qu'elle contrôle les moyens qui conditionnent sa culture. Également nous avons constaté dans cette recherche que les policiers qui veulent faire parti de la Sûreté du Québec doivent s'harmoniser aux valeurs et croyances de l'organisation.

Le chapitre 6 de notre recherche nous a permis d'analyser nos résultats à la lumière de ce qui a été vécu et perçu par les policiers que nous avons interviewés. Nous avons constaté que les nombreux mouvements de personnel présents dans le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec

existaient également dans le district de la Côte-Nord et du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie et que ce phénomène est habituel. Également nous avons été en mesure de comprendre que l'efficacité de la Sûreté du Québec n'était pas brimée par ses nombreux mouvements de personnel mais qu'en contrepartie les coûts occasionnés étaient importants pour les districts concernés. Nous avons également constaté qu'il existait des lacunes au niveau de la gestion des ressources humaines à la Sûreté du Québec et que les priorités de cette organisation s'articulaient plus vers le souci de donner des services de qualité, de préserver son image et son intégrité et d'accomplir son mandat avec équité.

Notre interprétation des résultats nous amène à dire qu'il n'y a pas de problème néfaste pour l'ensemble de l'organisation malgré certaines lacunes. Ce qui représente un obstacle pour les districts périphériques n'est nullement remis en cause par l'organisation. Nous avons cherché des réponses à nos hypothèses de travail dans la partie formelle de l'organisation: sa structure, la façon dont elle s'acquitte de sa fonction gestion des ressources humaines, la convention collective, etc. Il n'est pas possible de comprendre le phénomène des mouvements de personnel présents dans les districts éloignés de la Sûreté du Québec en cette seule approche. Nous sommes à même de constater que notre problématique évolue.

Nos interrogations se sont poursuivies dans la partie informelle présente à la Sûreté du Québec. Les notions de règles et de culture vinrent raffiner notre vision de cette recherche. Nous avons vu que la Sûreté du Québec possédait une culture organisationnelle forte. Les règles formelles du commandement et les règles informelles du district-école et du déracinement étaient fonctionnelles parce qu'elles permettaient d'atteindre deux objectifs principaux: celui d'avoir de nouvelles forces fraîches en terme de recrutement et aussi de pouvoir poursuivre la formation des recrues sur le "terrain" à l'intérieur même de certaines unités de la Sûreté du Québec. Donc ceci n'est pas en contradiction avec la recherche de la cohérence logique (paradigme fonctionnalisme).

BIBLIOGRAPHIE

Livres

1. Barnard, C.I. The functions of the executive, Cambridge, Harvard University Press, 1938.
2. Bédard, M.; Miller, R. La gestion des organisations, une approche systémique, conceptuelle et stratégique Chenelière Mc Graw-Hill, 1995.
3. Bélanger, L.; Bernadou, C.; Bergeron, J.L.; Foucher, R.; Petit, A. Gestion stratégique des ressources humaines, Edition Gaétan Morin, 1988, 662 pages.
4. Bélanger, L.; Petit, A.; Bergeron, J.L. Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Edition Gaétan Morin, 1983, 419 pages.
5. Bernoux, P. Le phénomène bureaucratique, Paris, Editions du Seuil, 1963.
6. Chevrier, J. La spécification de la problématique, chapitre 3. Tiré du volume Recherche sociale, 2^e édition, sous la direction de Benoit Gauthier. Presse de l'Université du Québec, 1992, 584 pages.
7. Crozier, M. Le phénomène bureaucratique, Paris, Editions du Seuil, 1963.
8. Crozier, M.; Friedberg, E. L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil, 1977, 493 pages.

9. Dalton, M. «The interconnections of formal and informal action» in Men who manage, New-York, John Willey & Sons, 1959.
10. Deslauriers, J.P. Recherche qualitative Guide pratique. Collection Thema, Edition McGraw-Hill. 1991, 143 pages.
11. Foucher, R. La gestion des ressources humaines, chapitre 19, intégré au volume: La direction des entreprises, concepts et applications, sous la direction de Roger Miller, 2ème édition, Edition McGraw-Hill, 1989, 725 pages.
12. Foucher, R. La gestion des ressources humaines, chapitre 8, intégré au volume La gestion des organisations, une approche systémique, conceptuelle et stratégique sous la direction de Bédard, M.G et Miller, R., Editions Chenelière/McGraw-Hill, 1995.
13. Gagnon, D. Le développement organisationnel dans une perspective d'excellence. Editions Agence D'Arc Inc. 1990, 120 pages.
14. Giddens, A. The Constitution of Society Polity Press, Cambridge, in association with Blackwell, B. Oxford 1984. Traduction française en 1987, La Constitution de la Société, Paris, PUF, chapitre 2.
15. Gingras, F.P. La théorie et le sens de la recherche. Chapitre 5. Tiré du volume Recherche sociale, 2è édition, sous la direction de Benoit Gauthier. Presses de l'Université du Québec, 1992, 584 pages.

16. Miller, R. L'évolution de la pensée administrative: le contexte théorique chapitre 3 intégré au volume: La direction des entreprises concepts et application sous la direction de Miller, R. 2ème édition, Edition McGraw-Hill, 1989, 725 pages.
17. Myers, G.E.; Myers, M.T. Les bases de la communication inter-personnelle, une approche théorique et pratique traduction et adaptation française par Racine, P. Editions McGraw-Hill, 1984, 470 pages.
18. Peters, T.J.; Waterman, R.H. In search of Excellence, lessons from americas best-run compagnies. New-York, Harper and Row, 1982.
19. Proulx, R. La Sûreté du Québec depuis 1870. Editions, direction des ressources financières et matérielles, Sûreté du Québec, 1987, 99 pages.

Documents de travail

20. Foucher, R. La gestion des mouvements de personnel dans une perspective de gestion des carrières: un cadre d'analyse. Université du Québec à Montréal, centre de recherche en gestion, 1988, 23 pages.

Publications gouvernementales

21. Ministère de la Sécurité Publique, Rapport annuel 1993-1994, Editions Les Publications du Québec, 94 pages.

22. Sûreté du Québec, Rapport d'activité de la Sûreté du Québec, 1993.
23. Sûreté du Québec, Rapport d'activité de la Sûreté du Québec, 1994.
24. Sûreté du Québec, Rapport d'activité de la Sûreté du Québec dans le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec, 1991.
25. Sûreté du Québec, Rapport d'activité de la Sûreté du Québec dans le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec, 1994.
26. Sûreté du Québec, Données statistiques des années 1991, 1992, 1993 et 1994. Bureau de la dotation, direction des ressources humaines, Montréal.
27. Sûreté du Québec, Directive Emploi et placement - 12, 1991, 19 pages.
28. Sûreté du Québec, Planification stratégique 1994-1996, 1994, 4 pages.
29. Sûreté du Québec, Cahier des plans sectoriels 1994-1996, 1994, 153 pages.

Articles de revues

30. Audet, M.; Bélanger, L. Nouveaux modes de gestions et relations industrielles au Canada, notes de cours tirées de la revue Relations Industrielles, vol. 44, numéro 1, 1989.

31. Bourbonnais, J.P.; Gosselin, A. Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 1990: un tour d'horizon, tiré de la revue Gestion, 1988.
32. Cooper, W.H. L'agent de police aux différentes étapes de sa carrière, tiré du journal du Collège Canadien de Police, 1982, volume 6, numéro 2.
33. Dion, G. Les mouvements de personnel dans l'entreprise, terminologie, tiré de la revue, Relations Industrielles, volume 30, numéro 2, 1995.
34. Ellis, R.T. Perceptions, attitudes et opinions des recrues, tiré du journal du Collège Canadien de Police, 1991, volume 15, numéro 2.
35. Garant, D.J.; Fabi, B. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME, tiré de la revue Organisation, volume 2, numéro 1, 1992.
36. Guérin, G.; Le Louarn, J.Y.; Wells, T. L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise: une justification et cadre conceptuel, tiré de la revue Gestion, novembre 1988.

ANNEXE 1GRILLE D'ENTREVUE

Les questions utilisées lors de nos entrevues proviennent de nos trois grandes questions de recherche que nous retrouvons au chapitre trois de ce volume. Certaines de ces questions s'adressent particulièrement à des policiers cadres, d'autres sont de nature plus générales et visent le travail policier tandis que d'autres questions s'intéressent spécifiquement aux recrues. Nous avons codifié nos questions afin de savoir à qui s'adressait exactement nos interrogations. S'il s'agit de personnel cadre nous utiliserons la lettre C. Si la question est de nature générale nous utiliserons la lettre A et les questions s'adressant uniquement aux recrues nous inscrirons la lettre R à la fin de la question. Il se peut que la question posée puisse être répondue par tous. Aussi nous retrouverons à la fin de la question les lettres C, A, R.

Voici donc les questions principales qui apparaissent sur notre grille d'entrevue. Vous comprendrez qu'une question posée pouvait amener plusieurs sous-questions en entrevue et que ces dernières n'apparaissent pas dans cette grille.

GRILLE D'ENTREVUE

1. Dernièrement la Sûreté du Québec a publié un document portant sur sa planification stratégique. Est-ce que les ressources humaines y occupent une place importante?

Pourquoi est-ce ainsi?

Quelles en sont les raisons? (C)

2. Selon vous est-ce que la fonction des ressources humaines est au tout premier rang des priorités de la Sûreté du Québec?

Quel rang lui donneriez-vous? (C,A)

3. Existe-t-il à la Sûreté du Québec une planification opérationnelle des ressources humaines? Existe-t-il des plans d'actions? Avez-vous l'occasion de participer à l'élaboration de ces plans? (C)

Pouvez-vous donner votre point de vue sur ce qui se passe dans votre district, c'est-à-dire vos besoins, vos prévisions, vos problèmes?
(C)

Avez-vous l'impression que la haute direction vous écoute, qu'elle est à l'affût de ce qui se passe dans votre région? (C)

4. Est-ce que les responsables de la GRH de chaque district de la Sûreté du Québec, d'après vous, sont amenés à prendre part aux grandes décisions de l'entreprise, notamment en ce qui a trait aux mouvements de personnel? (C,A)

5. La gestion des mouvements de personnel peut-être facilitée par certains mécanismes. Existe-t-il à la Sûreté du Québec la formulation de politiques qui précise notamment les critères en vertu desquels chaque forme d'affectation est effectuée et les conditions dans lesquelles celles-ci devraient se réaliser? (C,A)

Y a-t-il une cueillette et analyse de statistiques sur les formes de mouvements de personnel afin de connaître les causes de ce phénomène? (C,A)

Réalise-t-on des entrevues de départ ou des questionnaires permettant de connaître ce qui occasionne les mouvements de personnel en région? (C,A)

A-t-on mis sur pied, en plus de la notation du personnel, des mécanismes destinés à évaluer le potentiel des employés afin de pouvoir aider les individus et l'organisation à mieux gérer les carrières? (C,A)

Existe-t-il des programmes de formation pouvant aider la gestion de certains mouvements de personnel? (C,A)

Est-ce qu'il y a de l'aide individuelle d'apporter aux membres du personnel qui éprouvent des problèmes personnels reliés notamment au travail en région? (C,A)

6. La gestion des ressources humaines est-elle informatisée à la Sûreté du Québec? (C,A)

7. Que ce soit la petite entreprise ou la très grande entreprise, l'ensemble du processus de recrutement, de sélection et d'accueil des ressources humaines constitue l'élément fondamental de toute activité de gestion et de production. Croyez-vous que la dotation devrait être un souci constant pour une organisation comme la Sûreté du Québec?

Avez-vous l'impression que cela se passe autrement?

Pourquoi est-ce ainsi? (C,A)

8. Selon vous l'entente entre le syndicat et l'organisation concernant les mouvements de personnel, est-elle nocive pour l'organisation?
(C,A)

9. Pensez-vous que les politiques d'accueil sont adéquates à la Sûreté du Québec? (C,A,R)

Comment cela se passe-t-il dans votre région? (C,A,R)

10. Comment cela prend-t-il de temps avant qu'un jeune patrouilleur en début de carrière devienne autonome? (C,A)
11. Est-ce que la Sûreté du Québec s'assure que le nouvel arrivant (recrue) s'insère dans son milieu tant du côté social que celui du travail dans votre district? (C,A)
12. Au besoin l'organisation a-t-elle prévue de lui venir en aide? (C,A)
13. Généralement la recrue qui arrive dans votre district a-t-elle choisi d'y venir travailler? (C,A,R)
14. Est-ce que les recrues oeuvrant dans votre district proviennent de l'extérieur ou de l'intérieur du district? (C,A)
Quel en est le pourcentage? (C,A)
15. De quelle région du Québec viens-tu? (C,A,R)
16. Pourquoi as-tu décidé d'entrer à la Sûreté du Québec? (R)
17. As-tu choisi de venir travailler dans le district de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec? (R)
18. Combien de temps de ta carrière désires-tu demeurer en région? (R)
19. Pensez-vous qu'il soit important d'être mobile pour travailler pour la Sûreté du Québec? (A,C,R)
20. Si tu pouvais choisir la région où tu désires travailler pour la Sûreté du Québec, penses-tu que tu demeurerais plus longtemps à cet endroit? (R)
21. Selon toi est-ce qu'il y a un cheminement de carrière à la Sûreté du Québec qui tient compte de ton potentiel? (R)

22. Comme recrue comment te sens-tu supportée par la Sûreté du Québec? (R)
23. Etes-vous en accord avec une étude faite à l'Institut de Police et publiée dans le journal La Presse récemment à l'effet que les policiers devraient avoir une formation de calibre universitaire?
(C,A,R)
24. Quelle scolarité possédez-vous? (R)
25. Détenez-vous une technique policière? (R)
26. Y a-t-il un CEGEP dans votre région qui dispense une technique policière? (R)
27. Quelles sont vos aspirations à la Sûreté du Québec? (R)
28. Lorsque vous allez quitter la région de l'Abitibi-Témiscamingue, à quel endroit désirez-vous travailler en province? Pourquoi?
(R)
29. Durant vos congés quittez-vous souvent la région pour aller dans votre région d'origine? (R)
30. Avez-vous plusieurs offres de travail de "jeunes recrues potentielles" qui proviennent de votre district? (C)
31. Y a-t-il un fort mouvement de main-d'oeuvre dans votre district? Combien de policiers ont quitté votre région dernièrement? (A,C)
32. Quelle en est la cause selon vous? (A,C)
33. Dans votre région possédez-vous un CEGEP qui dispense une technique policière et si oui est-ce que cela augmenterait selon vous le nombre de candidat potentiel? (A,C)

34. Si le taux de mouvements de personnel serait élevé dans votre district, pensez-vous que cela pourrait amener une diminution de votre expérience, votre expertise, votre efficacité?

Est-ce que les coûts en seraient affectés?

Comment cela se passe-t-il dans votre district? (C)

35. Pour une année précisez le taux de mouvements de personnel acceptable pour votre district compte tenu des coûts de transfert et de formation? (A,C)

36. Pensez-vous que la Sûreté du Québec devrait offrir des plans de carrière pour ses policiers?

Croyez-vous que cela pourrait s'appliquer dans votre district? (C,A,R)

37. Quelle importance accordez-vous à la formation en terme de support aux nouvelles affectations en région? (C,A)

38. Quelle importance accordez-vous à la mobilité verticale comme signe de réussite à la Sûreté du Québec par comparaison avec d'autres programmes de progression de carrières? (C,A)

39. Existe-t-il des mécanismes permettant d'informer les policiers sur les carrières offertes à la Sûreté du Québec? (C,A,R)

40. Croyez-vous que les possibilités d'obtenir des promotions sont des éléments importants de la motivation au travail? (C,A,R)

41. Serait-il opportun que la Sûreté du Québec établisse des mécanismes pour identifier les ressources et intérêts des individus de façon à faciliter l'orientation de la carrière et les affectations en région? (C,A,R)

42. Quelle est la durée de séjour souhaitable que vous privilégiez dans les différentes catégories de fonction en région ainsi que les autres régions? (C,A,R)

43. Selon vous la Sûreté du Québec devrait-elle disposer d'un système adéquat d'évaluation du rendement et du potentiel des individus pour réaliser adéquatement les affectations en région?

Devrait-on donner des incitatifs monétaires afin que les policiers viennent en région ou y demeurent?

Devrait-on obliger les policiers à venir travailler en région sur une base volontaire? (C,A,R)

ANNEXE 2Règles d'application du processus de dotation
en vigueur à la Sûreté du Québec

Les principales règles d'application du processus de dotation sont les suivantes: durant les 9 premières années de service, toute affectation, mutation ou transfert est obligatoire sous réserve que le dernier transfert du membre visé soit effectif depuis au moins 3 ans à la date prévue du placement à l'emploi à combler. Lorsqu'un membre ne répond plus aux conditions de maintien de son emploi, la D.R.H. peut, après consultation avec le sous-comité, procéder à son affectation, sa mutation ou son transfert dans un autre emploi. Lorsqu'un membre est muté ou transféré d'une unité à une autre ou lorsqu'un membre est promu, toutes ses demandes de placement en vigueur au moment de son avis de placement sont annulées et son nom est rayé de toutes les listes d'éligibilité sur lesquelles il apparaît, sauf les listes d'éligibilité à un grade ou celles faites à un concours général. Lorsqu'un membre est promu, il est soumis à une période de probation de 12 mois. La D.R.H. publie mensuellement une liste de mouvements de personnel effectués le mois précédent.

En regard avec la stabilité de placement du personnel, un membre nouvellement promu doit demeurer en poste 2 ans sauf s'il est affecté à une promotion nouvelle. Egaleme nt, lorsqu'un membre obtient un placement suite à une mutation ou

un transfert entre deux unités, il doit demeurer en place 3 ans avant de faire l'objet d'un nouveau placement sauf s'il s'agit d'une promotion.

Dans le processus de dotation, les membres suivants ont préséance sur les autres qu'ils aient ou non posé leur candidature ou participé à un concours: les membres rétrogradés, les membres en situation particulière, ceux qui sont en surplus d'effectifs ou ceux dont la direction des ressources humaines a décidé de procéder à une fermeture ou une diminution d'effectifs, les membres provenant d'un poste isolé dont le contrat arrive à terme, les membres faisant l'objet de mesures exceptionnelles et ceux qui ne répondent plus au maintien de leur emploi.

Pour être admissible à un placement, un membre doit en faire une demande ou poser sa candidature, généralement avoir 3 années de service à la Sûreté du Québec, occuper son emploi depuis 2 ou 3 ans selon le cas (voir stabilité de placement et satisfaire les conditions rattachées à cet emploi).

Un membre voit son nom placé sur la liste d'éligibilité à cet emploi lorsqu'il réussit les examens, entrevues jugées nécessaires; qu'il occupe le même emploi ou celui de la même famille. Pour les emplois où la tenue d'examen, test ou entrevue sont prévus, les concours tenus sont l'un des

suivants:

**"- concours général:
concours où tous les candidats inscrits
sont convoqués.**

**- concours restreint:
il s'agit de concours où les candidats
admissibles ont fait une demande de
placement pour un emploi donné.**

**- examen écrit de connaissances
générales:
examen où tous les candidats inscrits
(suite à un communiqué provincial) sont
convoqués".**

**Sûreté du Québec Directive Emploi et
Placement - 12, p.4.**

Lorsqu'il y a déroulement des entrevues de placement d'agents ou de promotion au grade de caporal, l'association des policiers provinciaux peut désigner un représentant pour agir à titre d'observateur. Par contre, pour l'entrevue au grade de sergent, seul le candidat peut requérir la présence d'un observateur de l'APPQ. En ce qui a trait à la liste d'éligibilité où une banque est créée, sauf pour l'emploi de motard, le nom des membres qualifiés est placé par ordre d'ancienneté et cette liste est valide pour une période de 18 mois, dans le cas d'un concours restreint, et de 36 mois pour les emplois faisant l'objet d'un concours général. Chaque année, au mois d'avril, la direction des ressources humaines publie la liste des emplois d'agents et de sous-officiers ainsi que la liste des emplois pour lesquels une liste d'éligibilité est encore en vigueur. Sauf pour les emplois sujets à un concours général, le membre intéressé par une mutation ou un

transfert, doit compléter une demande de placement entre le 1^{er} et le 31 mai de chaque année.

Les principaux modes de dotation utilisés par la Sûreté du Québec sont les suivants:

"- l'affectation:

il est le premier mode de dotation qui doit être utilisé sur un poste de la Sûreté du Québec pour combler tout emploi vacant ou sur le point de le devenir. Par exemple: sur un poste donné l'emploi d'enquêteur est requis, alors les patrouilleurs appliquent et le plus ancien ayant appliqué pourra être affecté à ce nouvel emploi.

- placement provincial:

sous réserve du processus d'affectation, le placement provincial se veut le mode de dotation utilisé pour combler un emploi vacant ou sur le point de le devenir pour tout autre motif que le placement provincial, la mutation provinciale ou le placement spécifique de son titulaire. Le placement se comble selon l'ancienneté.

- mutation provinciale:

sous réserve du processus d'affectation, la mutation provinciale est le mode de dotation utilisé pour combler un emploi vacant ou sur le point de le devenir suite au placement provincial de son titulaire. La dotation s'effectue selon l'ancienneté en tenant compte des critères de mutation sinon le poste sera comblé via le placement spécifique.

- placement spécifique:

sous réserve du processus d'affectation et de la mutation provinciale, le placement spécifique est le mode de dotation utilisé pour combler un emploi vacant ou sur le point de le devenir suite à une mutation provinciale de son titulaire ou du placement provincial si la mutation provinciale n'a pu avoir lieu. Les candidats éligibles sont des membres qui proviennent des districts du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie, de la Côte-Nord et de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nouveau-Québec ainsi que certains postes en province (10). Tout est basé sur l'ancienneté.

- placement sans demande:

sous réserve du processus d'affectation, le placement sans demande est le mode de dotation utilisé pour combler un emploi d'agent vacant ou sur le point de le devenir suite au placement spécifique de son titulaire ou pour lequel il n'y a aucune demande de placement admissible en vigueur. Les candidats considérés sont dans l'ordre: les recrues n'ayant pas encore fait l'objet d'un placement permanent ou à défaut les agents dont la 9^e année de service n'est pas encore terminée dont le dernier transfert est effectif depuis 3 années et plus à la date prévue du placement. Dans ce cas le membre ayant le moins d'ancienneté est d'abord considéré.

- promotion:

la promotion est le mode de dotation utilisé pour combler un emploi de sous-officier devenu vacant ou sur le point de l'être suite au placement spécifique de son titulaire ou pour lequel aucune demande de placement admissible n'est en vigueur. Les candidats sont ceux qui apparaissent sur une liste d'éligibilité basée sur l'ancienneté. "Sûreté du Québec, Directive Emploi Placement - 12, p.6 et 7.