



Rapport sur le sondage portant sur le climat de travail à la
Protection de la faune réalisé par le Syndicat des agents de
protection de la faune du Québec.

décembre 2013

**L'utilisation du genre masculin n'a été retenue dans ce rapport que pour des raisons d'allègement du texte.*

INDEX

Introduction :	État de situation, (page 3)	
	Devoirs de l'employeur et du syndicat, (page 3)	
	Outils d'intervention, (page 3)	
Méthodologie :	Sondage, (page 4)	
	Tableau 1, taux de participation, (page 4)	
	Formulation des questions, (page 5)	
	Analyse des résultats, (page 5)	
	Participation par régions, tranches d'âge et années d'expérience, (page 6)	
Questions et	Question 1 (pages 7, 8)	Question 10 (pages 23, 24)
Commentaires :	Question 2 (pages 9, 10)	Question 11 (pages 25, 26)
	Question 3 (pages 11, 12)	Question 12 (pages 27, 28)
	Question 4 (pages 13, 14)	Question 13 (pages 29, 30)
	Question 5 (pages 15)	Question 14 (pages 31, 32)
	Question 6 (pages 16)	Question 15 (pages 33, 34)
	Question 7 (pages 17, 18)	Question 16 (pages 35, 36)
	Question 8 (pages 19, 20)	Commentaires 17 (page 37)
	Question 9 (pages 21, 22)	Question 18 (pages 38, 39)
Conclusion :	(page 40)	

INTRODUCTION :

État de situation : Depuis environ deux ans, soit lors de la mise en œuvre des différentes étapes de la vision 2016, le SAPFQ a reçu un nombre croissant de récriminations de la part de ses membres, dénonçant une importante dégradation du climat de travail dans plusieurs bureaux de la Protection de la faune au Québec. Bien que les doléances dénoncées par nos membres puissent être attribuées par certains bien-pensants, par l'incapacité de s'adapter aux nombreux changements suscités par la modernisation, nul ne peut réfuter l'accroissement important des conflits, des plaintes de harcèlement et de l'absentéisme. De plus, conséquemment à cet envenimement du climat de travail menant, dans certains cas, au dépôt d'accusations en matière de harcèlement, civiles, voire même criminelles, le SAPFQ tente, par le biais du présent rapport, d'offrir à l'employeur sa collaboration en vue de rétablir un climat de travail sain et productif dans l'intérêt de tous les travailleurs, tant employés que gestionnaires, œuvrant au sein du Service de la protection de la faune.

Devoirs du syndicat et de l'employeur : Bien qu'en vertu de l'article 1-4.09 de la convention collective, l'employeur et le syndicat conviennent de collaborer en vue de favoriser un milieu de travail exempt de discrimination, de harcèlement et de violence, il faut en comprendre que cette collaboration ne doit pas s'exercer qu'au moment du constat de ces pratiques interdites, mais aussi dans l'élaboration de stratégies visant à les prévenir. C'est dans cette optique que le SAPFQ a procédé à la réalisation du présent rapport résultant du sondage mené auprès de ses membres entre juin et septembre 2013.

Outils d'intervention : Il est clairement stipulé au paragraphe C de l'article 2-10.01 de la convention collective, que les parties confient au comité paritaire le rôle de favoriser et développer de saines relations entre le syndicat et l'employeur. Bien que le mode de fonctionnement que nous nous sommes donné au comité paritaire ne permette pas de discuter de cas particuliers, on doit admettre que malgré cette clause, de part et d'autre, le comité ne s'est jamais restreint à l'utilisation stricte de ses règles de fonctionnement dans les tentatives de résolution des problèmes rencontrés.

Toutefois, devant le nombre élevé de plaintes soumises au SAPFQ au cours des deux dernières années, il devenait inconcevable de faire état de chaque cas au comité paritaire, et ce, malgré toute la bonne volonté des parties à résoudre les conflits. De plus, chaque cas doit faire l'objet d'une vérification du bien-fondé des éléments ayant mené au conflit dénoncé. Il deviendrait donc utopique d'analyser chaque cas en considération du nombre élevé de cas.

En conséquence, le SAPFQ dans un objectif de respect de son devoir de représentation et sa volonté de favoriser de saines relations de travail, a pris l'initiative de produire un sondage visant à faire un état de situation le plus juste possible et d'en partager les résultats avec l'employeur, afin d'entreprendre des actions visant à rétablir la solidarité et la passion dans l'exercice de la profession. À partir des résultats de ce sondage, par le biais d'un sous-comité du comité paritaire, les parties seraient en mesure d'en faire une analyse commune et de produire des recommandations visant l'atteinte des objectifs qu'ils se seront eux-mêmes fixés.

Méthodologie

Sondage : Sans avoir la prétention d'être scientifique, le recours à un tel sondage nous semble être un mode privilégié de consultation. Il nous permet d'avoir un portrait juste du vécu actuel des agents. De toute évidence, nous sommes conscients que la nature des questions soumises, dans les contextes actuels de changements dus à la modernisation, de sous-budgétisation et d'arrivée de nouveaux intervenants, puisse, pour certains, sembler orienter les résultats, toutefois, il n'en est rien. L'objet de chaque question découle des critiques les plus fréquemment faites et qui provoquent l'insatisfaction de nos membres.

De plus, il faut reconnaître l'expertise des auteurs qui, malgré leurs fonctions syndicales, exercent aussi pleinement la profession et sont à même de constater globalement les principaux irritants, évitant ainsi aux questions de s'étaler de façon trop large. On se doit aussi d'apprécier le caractère confidentiel d'un tel sondage. En fait, la confidentialité relative du sondage permet aux participants de faire part de leurs perceptions, sans crainte de jugements ou de représailles. Nous parlons ici de confidentialité relative, compte tenu que certaines questions portent sur la région de provenance, l'âge et l'ancienneté des participants. Toutefois, ces facteurs nous semblent indispensables, puisqu'ils peuvent expliquer la nature de certaines tendances observées dans les réponses.

La méthode utilisée, soit celle du sondage, n'a de valeur qu'en fonction du taux de participation. Même si d'éventuels détracteurs de cet exercice pourraient juger de la pertinence ou non des résultats, nul ne pourra nier les faits, dans la mesure où le taux de participation est de 65 %, soit un retour de 248 formulaires sur les 379 expédiés.

Taux de participation

Tableau 1			
Région	Envoyés	répondant	Participation
Bas-St-Laurent	33	20	61 %
Saguenay/Lac-Saint-Jean	26	20	77 %
Québec/Chaudière-Appalaches	61	35	57 %
Mauricie/Centre-du-Québec	35	22	63 %
Estrie/Montréal/Montérégie	35	28	80 %
Outaouais	31	22	71 %
Abitibi/Témiscamingue	32	24	75 %
Côte-Nord	38	8	21 %
Nord-du-Québec	30	14	47 %
Gaspésie	30	27	90 %
Laurentides/Lanaudière/Laval	28	21	75 %
Nil		7	
Total	379	248	65 %

Formulation des questions :

Tel que mentionné précédemment, la formulation des 18 questions origine des récriminations les plus fréquemment soumises par nos membres. Il ne fait nul doute que c'est seulement après avoir pris acte des réponses que nous serons en mesure d'évaluer la pertinence des questions et du choix des réponses suggérées. Ainsi, à la lecture de l'ensemble des résultats, nous avons tiré certaines conclusions qui, dans un premier temps, nous forcent à reconnaître certaines lacunes dans la formulation ou la pertinence de la question.

Par exemple, nous avons proposé quatre questions portant sur la vision 2016, soit les questions 3, 4, 5 et 6. À la lecture des réponses, nous avons constaté que plusieurs répondants confondent la vision 2016 au seul avènement du système GRIF. Ainsi, dans les réponses et les commentaires sur ces quatre questions, nous retrouvons un peu de confusion, voire même une certaine impertinence avec la question posée. Toutefois, forts de ce constat, nous en prenons acte dans le présent rapport et nous ne croyons pas que ceci puisse en influencer les conclusions de façon significative.

Les participants ont aussi été invités à formuler des commentaires pour chacune des questions. De plus, à la question 17, ils ont pu émettre des commentaires ou suggestions de façon générale. En ce qui concerne les commentaires reçus, ils ont été cumulés sans égards aux régions, à l'âge ou à l'ancienneté des participants, le but étant de permettre aux participants de s'exprimer sur des éléments non couverts par les questions ou d'y apporter des précisions. Certains n'ont pas été retenus, mais la majorité a été regroupée en 4 ou 5 sujets en fonction principalement de la fréquence.

Analyse des résultats :

Dans sa forme, la présentation du présent rapport fait état des résultats pour l'ensemble de la province dans les tableaux 1 à 4, ainsi que l'analyse sur la participation. Par la suite, nous présentons les résultats et les commentaires pour chaque question, toujours suivis d'une analyse sommaire que nous faisons pour chacune d'elles. Nous nous sommes particulièrement efforcés de faire une analyse objective, en tentant d'éviter d'en faire une interprétation. Toutefois, devant le niveau de répétition de certains commentaires, nous n'avons d'autre choix que d'en faire mention.

Participation :

Aux fins d'analyse, il faut mentionner que nous avons exprimé la large majorité des résultats en termes de pourcentage et nous avons arrondi en ne tenant pas compte des décimales. Ceci fait en sorte que nous puissions retrouver certains résultats atteignant 101 %, par exemple. De plus, il faut aussi considérer le taux de participation en fonction de divers facteurs, tels la région d'origine ou le groupe d'âge, par exemple. De plus, certains participants n'ont pas répondu à toutes les questions, ce qui devra aussi être pris en compte. Les trois tableaux suivants illustrent bien ces particularités. On peut ainsi constater, par exemple, que le taux de participation de la région de la Côte-Nord est de 8 sur 38 = 21 %, tandis que celui de l'Estrie-Montréal-Montérégie est de 28 sur 35 = 80 %. De la même façon, nous notons un retour de 100 formulaires pour les agents âgés de 45 à 55 ans, tandis que le nombre est de 11 pour ceux âgés de 18 à 25 ans.

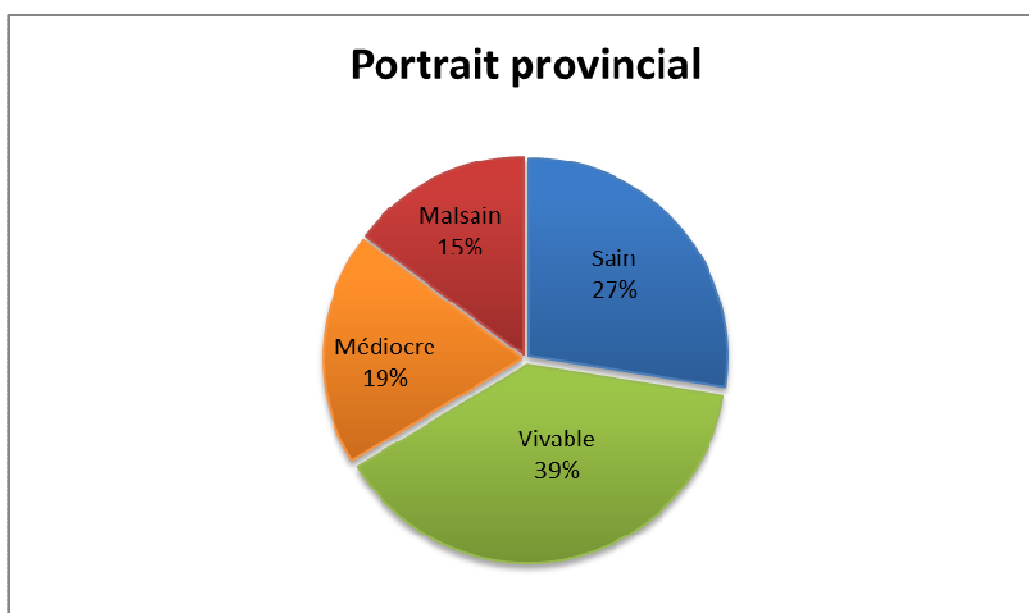
Régions	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Bas St-Laurent	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20		20
Saguenay / Lac St-Jean	20	19	20	18	17	16	19	20	19	20	19	19	19	19	19	19		20
Québec / Chaudières-Appalaches	35	35	35	35	35	34	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35		35
Mauricie / Centre-du-Québec	22	22	22	21	20	20	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		22
Estrie / Montréal / Montérégie	28	27	27	27	26	26	27	27	26	25	28	27	28	27	27	27		28
Outaouais	22	22	21	19	19	18	22	22	20	22	22	22	21	22	22	22		22
Abitibi / Témiscamingue	24	24	24	23	23	23	23	23	23	24	24	24	23	23	23	23		24
Côte-Nord	8	8	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8		8
Nord-du-Québec	14	14	13	13	13	13	13	13	14	14	14	14	13	12	12	12		13
Gaspésie	27	27	22	23	24	24	27	27	26	27	27	27	26	26	26	26		27
Laurentides / Lanaudière / Laval	21	21	21	21	20	20	20	20	21	21	21	21	20	20	20	20		21
Pas précisé leur région	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		7
Total	248	246	239	234	232	229	243	244	240	244	247	246	245	242	241	241		247

Groupe âge	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
18-25	11	11	8	9	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11		11
25-35	55	55	53	50	47	47	53	53	52	54	55	55	53	53	53	53		55
35-45	53	52	51	50	49	47	51	51	48	52	53	53	53	50	50	50		53
45-55	100	99	99	95	97	96	99	100	100	98	98	98	99	100	99	99		99
55-60+	22	22	21	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	21	21	21		22
Pas précisé le groupe d'âge	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		7
Total	248	246	239	233	232	229	243	244	240	244	246	246	245	242	241	241		247

Année d'expérience	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
1-5	53	53	48	44	43	42	50	50	48	53	53	53	51	50	50	50		53
5-10	29	29	28	29	27	28	28	28	28	28	29	29	29	28	28	28		29
10-20	52	52	51	50	51	49	52	52	50	51	52	52	52	51	51	51		52
20-30	63	63	63	62	61	61	62	63	63	62	62	62	63	62	61	61		62
30+	44	44	42	41	43	42	44	44	44	43	43	43	43	44	44	44		44
Total	241	241	232	226	225	222	236	237	233	237	239	239	238	235	234	234		240

Question 1 : *Comment qualifiez-vous le climat de travail dans votre bureau au cours des deux dernières années?*

Cette question est fondamentale et se devait d'être posée en premier. Elle suscite ainsi une réponse, disons instinctive, à l'abri de l'influence qu'auraient pu subir les autres questions si elles avaient été posées précédemment. Le climat de travail est le premier gage de productivité d'une organisation. Peu importe la source de conflits ou de problèmes, la résultante se reflètera indéniablement sur le climat de travail. Évidemment, elle ne peut, à elle seule, expliquer l'origine de l'insatisfaction, toutefois, la tendance des réponses obtenues aux autres questions pourra expliquer l'origine et les conséquences sur le climat de travail.



Répartition par région en %				
Régions	Sain	Vivable	Médiocre	Malsain
Bas-St-Laurent	25	20	30	25
Saguenay/Lac-Saint-Jean	70	20	5	5
Québec/Chaudière-Appalaches	20	51	17	11
Mauricie/Centre-du-Québec	14	59	14	14
Estrie/Montréal/Montérégie	7	32	39	21
Outaouais	32	36	14	18
Abitibi/Témiscamingue	25	46	25	4
Côte-Nord	25	38	25	13
Nord-du-Québec	36	43	14	7
Gaspésie	41	30	4	26
Laurentides/Lanaudière/Laval	19	43	24	14

Analyse des résultats :

Nous pouvons aborder cette analyse en considérant que, compte tenu du contexte actuel, un résultat acceptable devrait cumuler un minimum de 90 % se situant dans les niveaux « sain » ou « vivable ». L'objectif est certainement réalisable puisqu'une région l'atteint. De plus, 5 régions démontrent un niveau de climat sain ou vivable de plus de 70 %. Par contre, 2 régions démontrent un niveau de médiocre à malsain d'au-delà de 55 %, et une région présente un résultat 26 % qualifié de malsain.

Ce constat évoque un résultat assez alarmant. Le résultat indique que la moyenne sur le plan provincial est que 66 % des répondants considèrent le climat sain ou vivable, tandis qu'il est qualifié médiocre à malsain pour 34 % des autres. Il faut, toutefois, tenir compte que les résultats provenant des participants de la région de la Côte-Nord ne sont pas significatifs considérant que seulement 8 agents sur 38 ont retourné le formulaire.

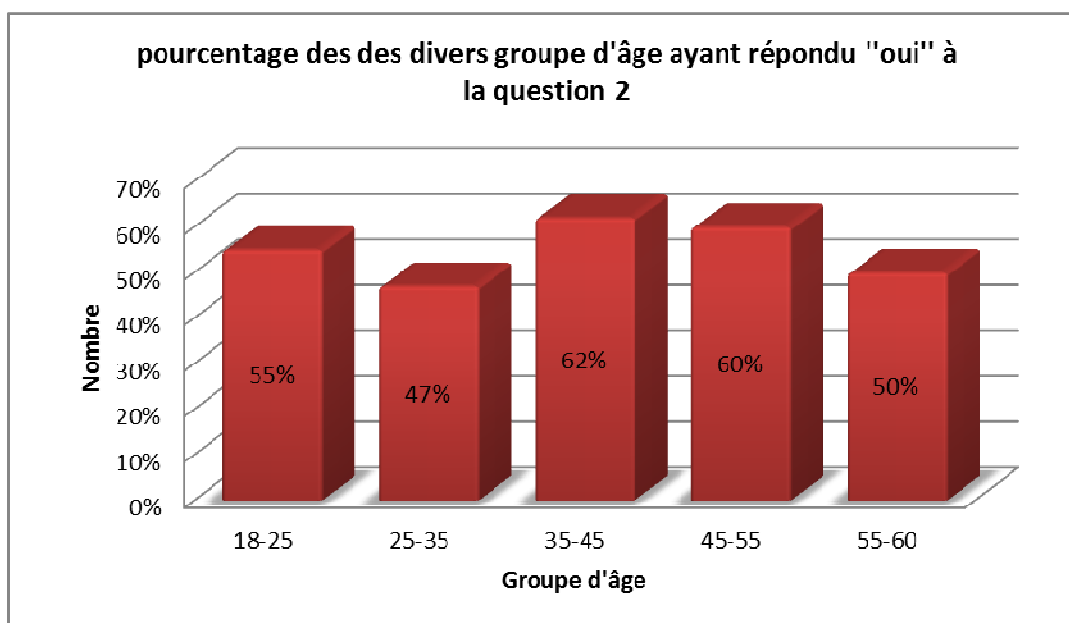
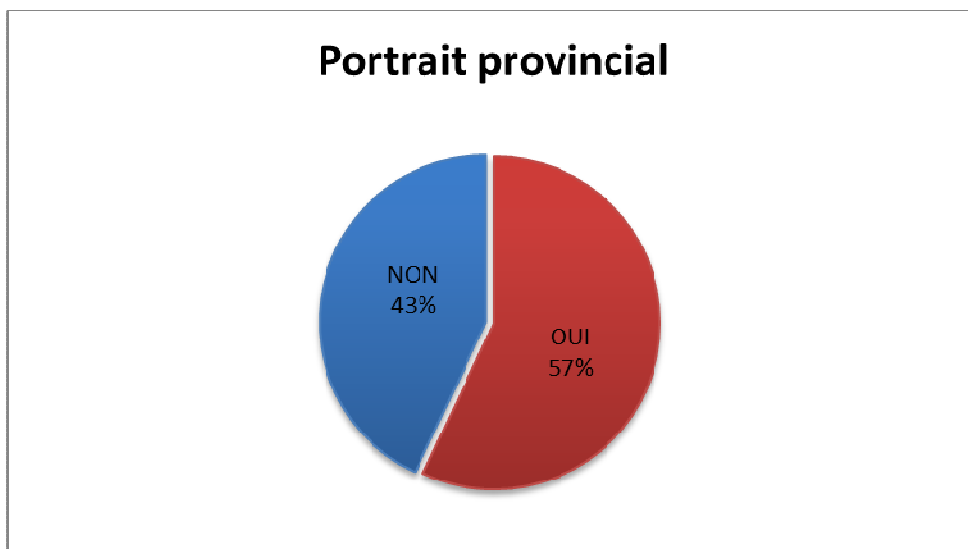
Analyse des commentaires :

131 commentaires ont été retenus pour cette question. Ceux-ci sont répartis en trois axes, selon ce à quoi les participants attribuent la qualité du climat de travail dans leurs bureaux.

- 75 participants attribuent la nature du climat malsain ou médiocre aux conflits entre agents et gestionnaires, agents et sergents, et entre agents eux-mêmes. De ceux-ci, les conflits entre agents seraient souvent dus au choc générationnel.
- 41 participants attribuent la nature du climat malsain ou médiocre à la surcharge de travail et au manque de personnel.
- 15 participants attribuent la nature du climat sain à vivable à l'esprit d'équipe entre agents et à la qualité de leurs gestionnaires. Toutefois, une proportion de ceux-ci attribue la qualité du climat à l'esprit d'équipe, malgré les irritants vécus avec le gestionnaire ou le sergent.

De ces commentaires, certains nous semblent être dignes d'une attention particulière et méritent d'être mentionnés : trop de changements, les agents sont impatients, incohérence, favoritisme envers les nouveaux agents, nouveaux agents utilisés afin de tasser les vieux, diviser pour mieux régner, compétition malsaine entre les agents, manque de transparence et de confiance, mauvaise ou aucune gestion des conflits. En ce qui concerne les commentaires positifs : gestionnaire humain, bonnes interventions de la DRH, bien mais toujours place à amélioration.

Question 2 : Avez-vous songé à quitter votre emploi au cours des deux dernières années, ou quitteriez-vous votre emploi si on vous offrait un emploi similaire ailleurs?



Analyse des résultats :

Cette question s'appuie sur un constat fait récemment et qui a laissé plusieurs d'entre nous stupéfaits. Depuis quelques années, nous avons observé un nombre relativement élevé de départs volontaires ce, à un niveau qui ne s'est jamais vu par le passé. Toutefois, la formulation de la question ne peut, à elle seule, démontrer les motifs justifiant ces départs, qui furent indéniablement très coûteux pour l'organisation. De plus, cette question est l'exemple parfait pour démontrer ce que nous évoquions précédemment, soit qu'au moment de la confection du présent rapport, nous avons déjà pris acte d'une partie des résultats du sondage et d'une tendance étonnante qui tente à démontrer qu'un fort pourcentage de nos membres ont répondu « oui » à la question.

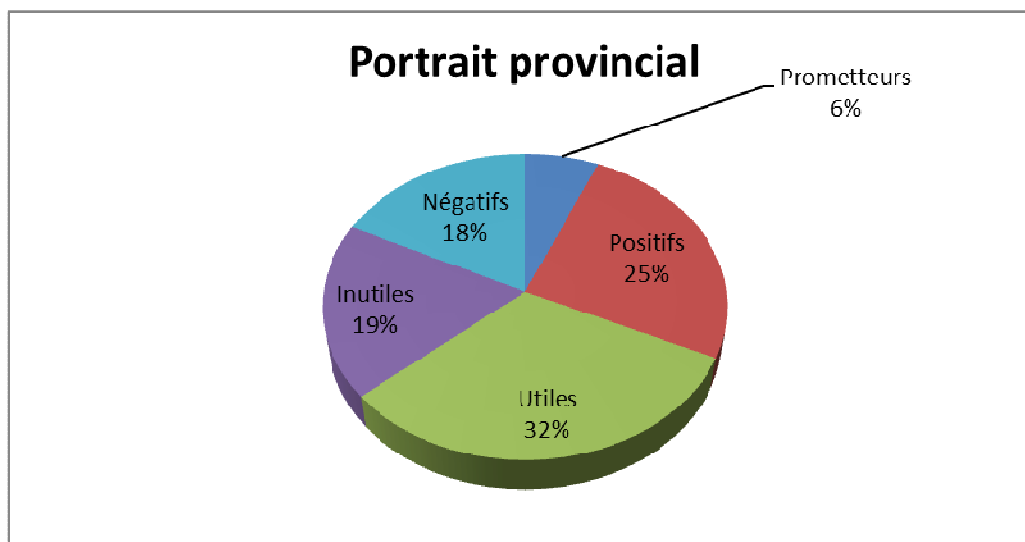
Toutefois, il y a lieu de s'interroger à savoir si la formulation de la question ne laisse pas place à une situation trop hypothétique, particulièrement pour ceux qui vivent des difficultés en matière de relations de travail actuellement. La question aurait aussi pu se lire : « *Au cours des deux dernières années, avez-vous fait des démarches dans le but de changer d'emploi?* » Cette formulation aurait sans doute produit des résultats démontrant davantage les intentions réelles des participants. Nous constatons aussi que l'âge des participants n'a que peu d'influence sur le résultat.

Analyse des commentaires :

Les commentaires formulés pour cette question font principalement état des motifs pour lesquels une forte proportion des participants a répondu « oui ».

- 30 attribuent leurs réponses au mauvais climat de travail.
- 21 attribuent leurs réponses aux conditions de travail.
- 11 se disent en processus de quitter, ou ont déjà quitté.
- 4 commentaires provenant de ceux ayant répondu « non », attribuent leurs réponses au fait qu'ils sont passionnés, qu'ils ont un beau travail, ainsi qu'aux bonnes conditions de travail.

Question 3 : Comment qualifiez-vous les nombreux changements dans l'organisation du travail reliés à la vision 2016 de l'employeur?



Répartition par groupe d'âge en %					
Groupe d'âge	Prometteurs	Positifs	Utiles	Inutiles	Négatifs
18-25	25	25	38	0	13
25-35	8	30	30	15	17
35-45	6	29	29	16	20
45-55	5	19	37	22	16
55-60+	5	33	14	24	24

Analyse des résultats :

Les résultats pour cette question sont très évocateurs et représentent un élément intéressant quant à l'interprétation que l'on peut en faire.

Dans un premier temps, il est étonnant que, malgré tout ce que l'on peut entendre dans le milieu, 63 % des participants perçoivent les nombreux changements comme étant utiles, positifs et prometteurs. Bien qu'en observant la répartition des réponses en fonction des groupes d'âge, l'on puisse être tenté de conclure que le négativisme face aux changements semble s'accroître avec l'âge, il faut pousser l'analyse à un plus haut niveau. Si l'on se réfère au tableau 3 à la page 6, on constate que le nombre de répondants se situant dans la tranche 18-25 est de 8, celui dans la tranche 25-45 est de 104, et que celui dans la tranche 45-60+ est de 120.

Il faut aussi admettre que, pour la large majorité des répondants de la tranche 18-25, il ne s'agit pas de changements, mais de l'apprentissage d'une méthode de travail. De plus, l'analyse des commentaires viendra préciser les éléments expliquant le niveau d'appréciation de ces changements.

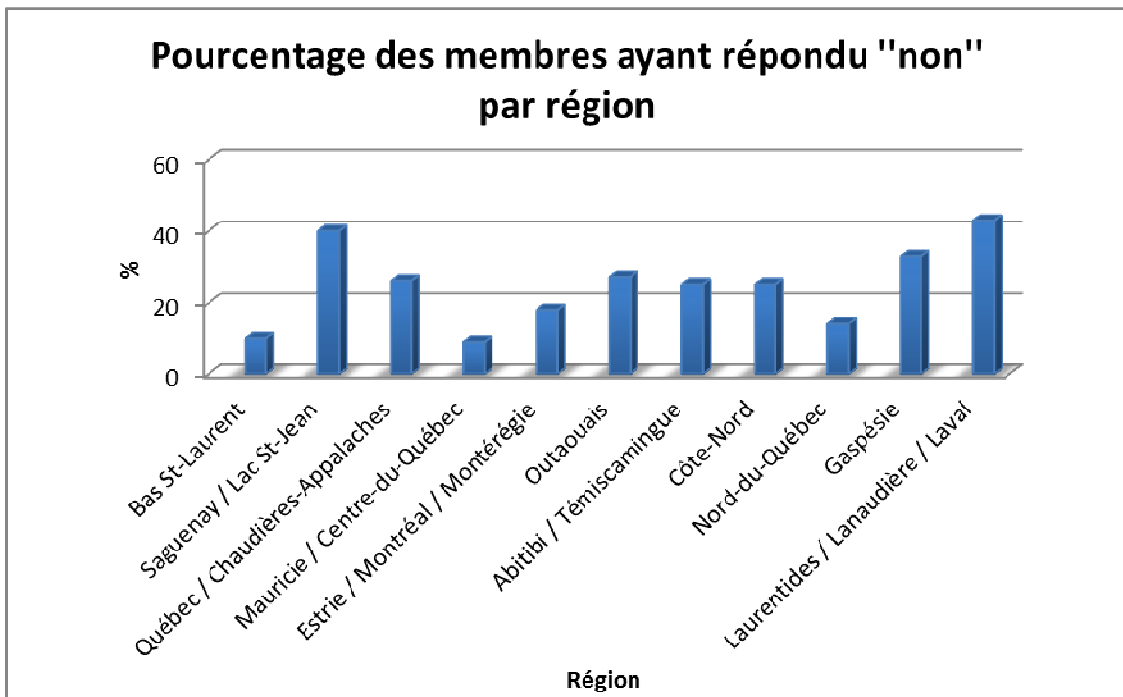
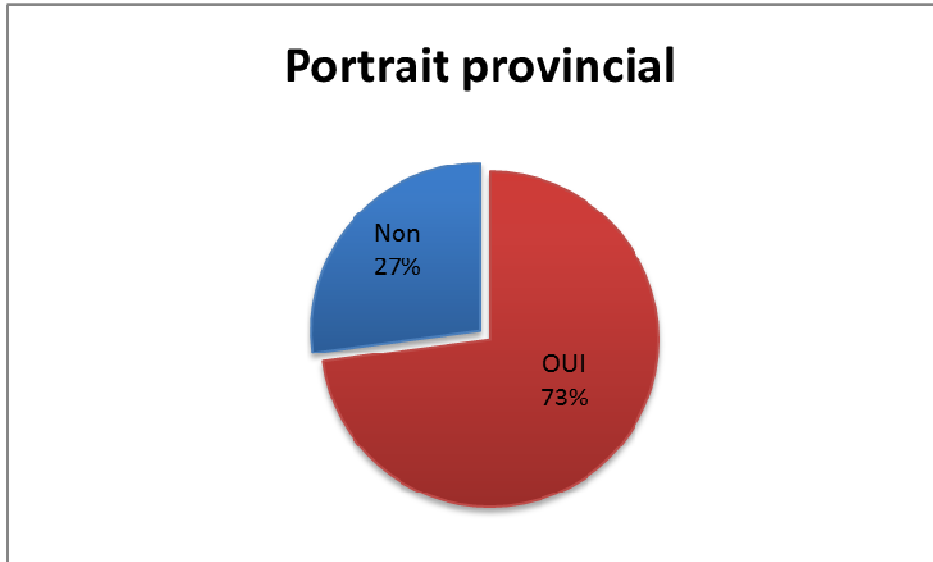
Analyse des commentaires :

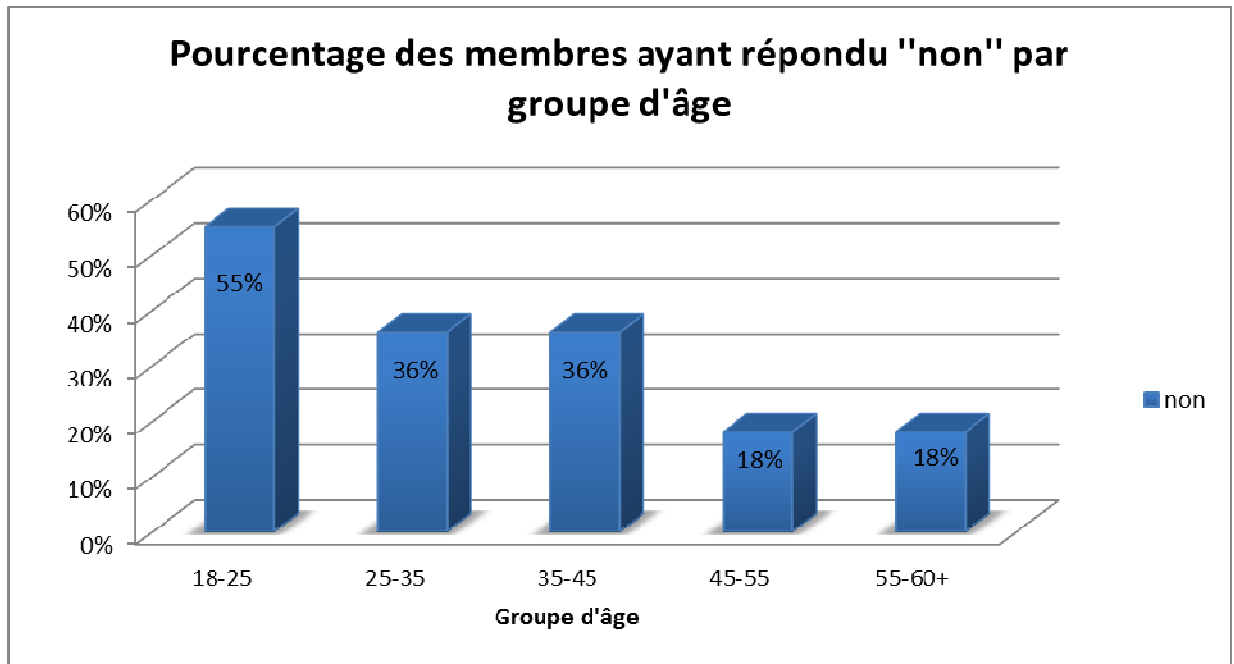
Les commentaires formulés pour cette question font principalement état des motifs pour lesquels une proportion importante des participants qualifie ces changements de négatifs ou inutiles.

- 45 répondants considèrent que l'on néglige la mission principale au profit des statistiques et du contrôle.
- 42 répondants considèrent que la gestion du changement est faite de façon inappropriée, particulièrement en axant sur la reddition de compte.
- 30 répondants considèrent se voir imposer trop de changements et de mandats parallèles simultanément.
- 29 répondants considèrent que les outils et systèmes mis à leur disposition sont inappropriés.

En conclusion à cette question, si l'on analyse l'ensemble des résultats et des commentaires produits par 146 répondants, plusieurs de ceux-ci manifestent leur insatisfaction face aux très nombreux changements imposés, en précisant les motifs précis menant à cette insatisfaction. Toutefois, lorsqu'ils se font répondre qu'ils sont réticents face aux changements, qu'ils manquent d'objectivité et tous autres commentaires du genre, on met en place un cocktail explosif qui ne peut faire autrement que de générer d'importants conflits.

Question 4 : *Considérez-vous que ces nombreux changements reliés à la vision 2016 aient été implantés trop rapidement?*





Analyse des résultats :

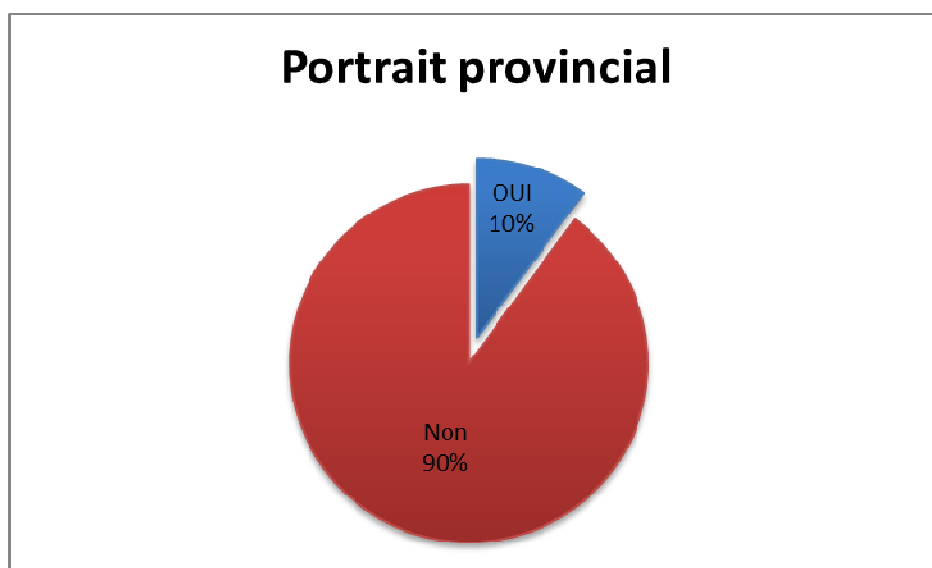
Le résultat parle par lui-même et n'exige pas d'analyse en soi. Toutefois, la répartition des réponses en fonction des groupes d'âge démontre que l'âge est un facteur important.

Analyse des commentaires :

Si le résultat n'exige pas d'analyse approfondie, il devient intéressant d'analyser les commentaires qui, eux, font davantage état des causes et conséquences de la rapidité avec laquelle ces nouveautés furent implantées. Il faut rappeler encore ici, que les répondants font davantage allusion au système GRIF lorsqu'ils se réfèrent à la vision 2016.

- 43 répondants considèrent que le système n'est pas au point.
- 26 répondants considèrent que les agents n'étaient pas prêts à de tels changements, mal préparés et qu'il n'y a pas eu de période de transition.
- 19 répondants considèrent que la charge de travail est trop lourde à assimiler.
- 11 répondants considèrent que la formation était inadéquate.
- 3 répondants considèrent que l'implantation fut faite correctement.

Question 5 : *Considérez-vous avoir été suffisamment consultés concernant la vision 2016?*



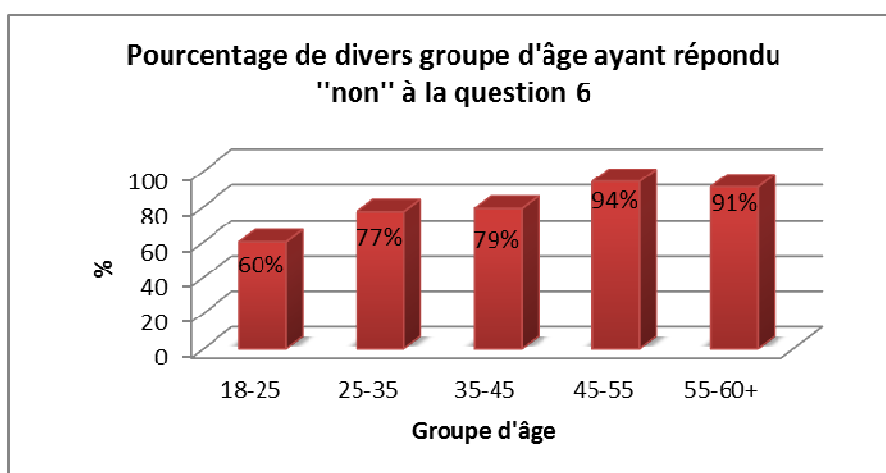
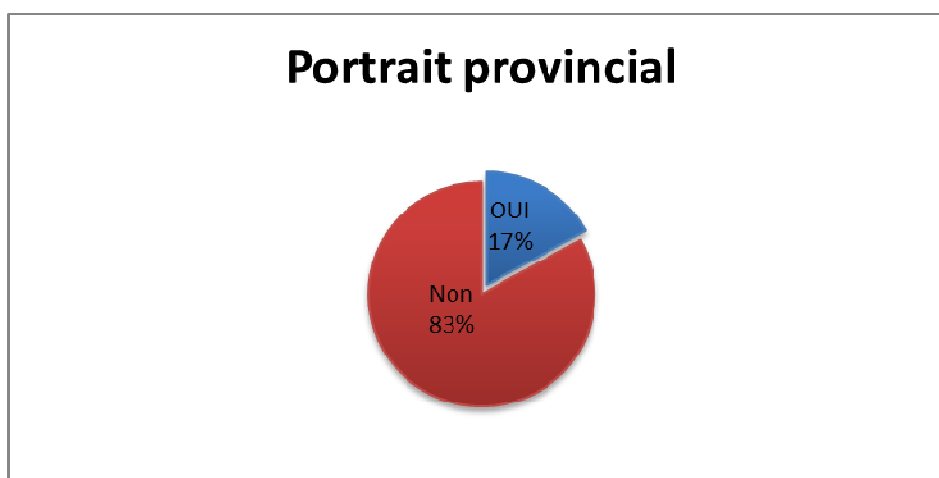
Analyse des résultats :

Tout comme la question précédente, le résultat parle par lui-même et n'exige pas d'analyse en soi. Nous avons aussi examiné la proportion des répondants ayant répondu « oui », en fonction de la région de provenance et du groupe d'âge des répondants. Les résultats n'étant pas significatifs, c'est-à-dire étant proportionnellement comparables au portrait provincial, nous n'avons pas cru opportun d'inclure ces tableaux au rapport. On peut aussi se demander, les agents avaient-ils à être consultés? Il est clair que lorsqu'une organisation implante une réforme d'une telle importance, elle doit en établir les principaux paramètres et les orientations à partir d'un plan d'action qui ne découle pas nécessairement d'une consultation auprès de l'ensemble des acteurs. Toutefois, elle a l'obligation de les informer adéquatement des objectifs précis et autres paramètres de cette refonte. La confusion observée dans l'interprétation de la vision 2016, démontre qu'il y a eu des lacunes au niveau de la communication.

Analyse des commentaires :

- 17 répondants considèrent ne pas avoir été consultés du tout et avoir été mis devant le fait accompli.
- 11 répondants considèrent ne pas s'être sentis respectés.
- 4 répondants considèrent ne pas être en mesure de répondre, car ils ne savent pas ce qu'est la vision 2016.

Question 6 : Considérez-vous avoir été bien préparés aux changements liés à la vision 2016 ?



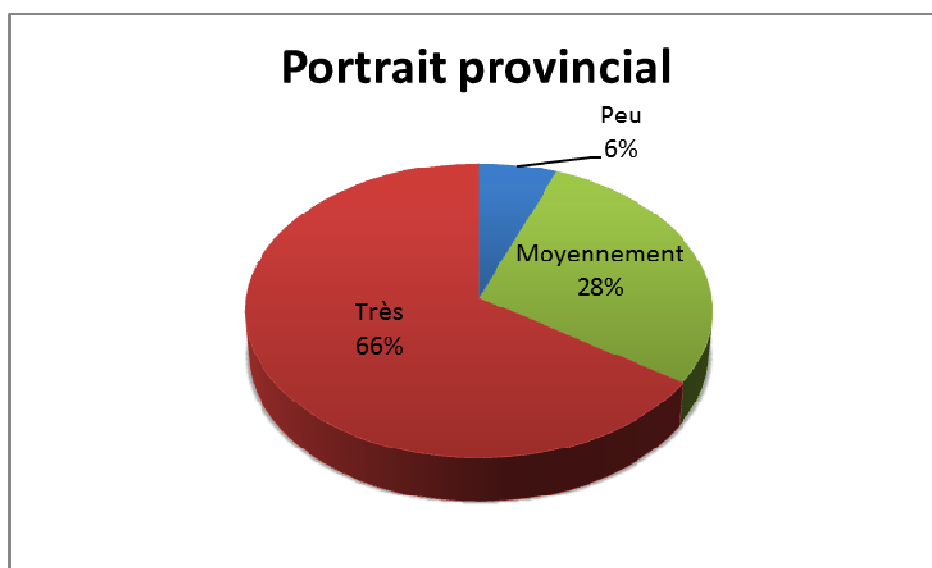
Analyse des résultats :

La proportion des répondants ayant répondu « non » étant manifestement élevée, nous avons cru opportun d'analyser la provenance des réponses en fonction de l'âge. Bien que les résultats révèlent une légère tendance à l'augmentation du niveau de croissance en fonction de l'âge, nous constatons tout de même que 60 % de la tranche 18-25 considèrent ne pas avoir été bien préparés aux changements.

Analyse des commentaires :

- 36 répondants considèrent ne pas avoir reçu une formation adéquate.
- 14 répondants déplorent la lourdeur de ces changements.
- 7 répondants considèrent que le matériel n'était pas prêt ou est inadéquat.

Question 7 : Êtes-vous affectés par le manque d'effectif ?



Répartition par région			
Régions	Peu	Moyennement	Très
Bas-St-Laurent	10	15	75
Saguenay/Lac-Saint-Jean	11	58	32
Québec/Chaudière-Appalaches	0	40	60
Mauricie/Centre-du-Québec	5	18	77
Estrie/Montréal/Montérégie	4	11	85
Outaouais	18	45	36
Abitibi/Témiscamingue	4	26	70
Côte-Nord	13	25	63
Nord-du-Québec	0	38	62
Gaspésie	7	30	63
Laurentides/Lanaudière/Laval	5	10	85

Analyse des résultats :

L'analyse des réponses à cette question est très laborieuse et exige sûrement certaines sous-questions. De prime abord, nous considérons que le niveau d'atteinte élevé des 2/3 des participants, n'est sûrement pas sans avoir des conséquences sérieuses sur le climat de travail. De plus, la répartition par région démontre que le niveau d'atteinte « très élevé » s'applique à plus de 70 % des répondants dans 5 régions.

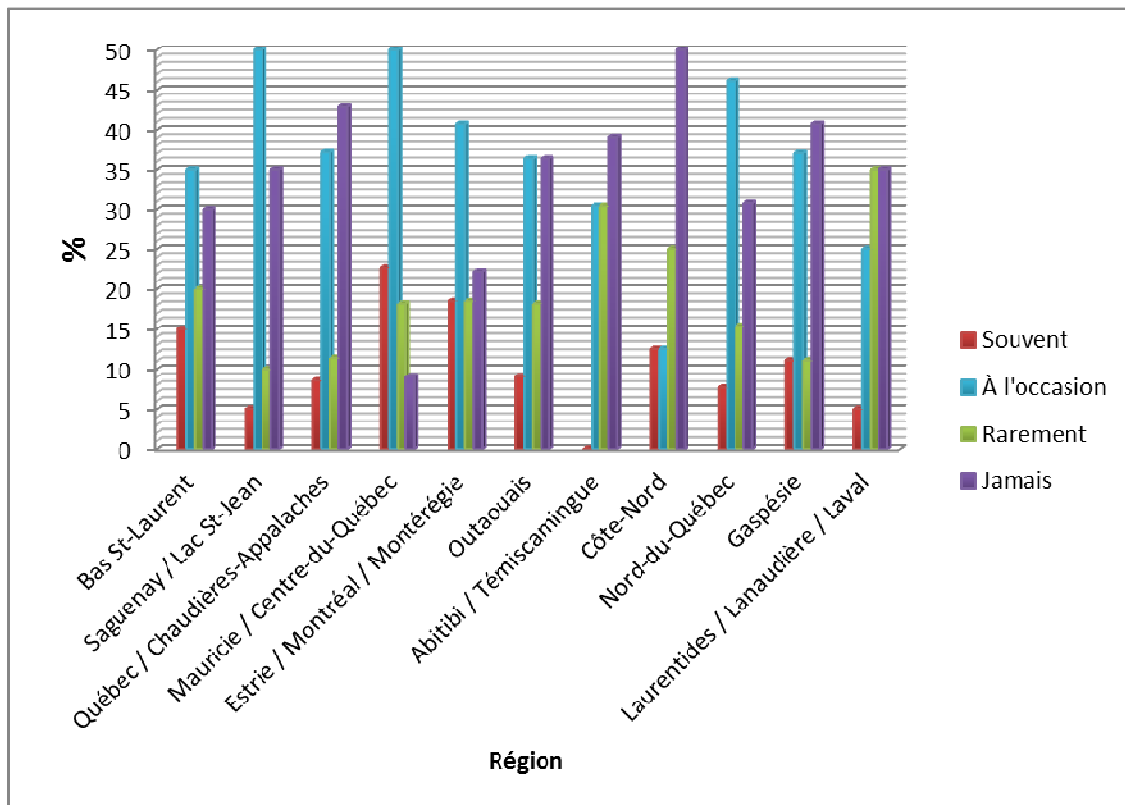
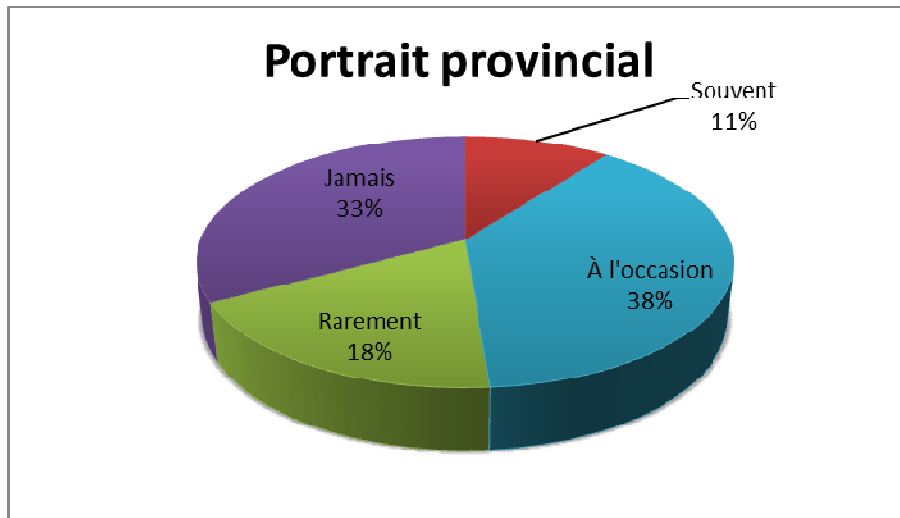
Analyse des commentaires :

- 60 répondants considèrent que le manque d'effectif provoque une pression sur les agents due à la surcharge de travail.
- 32 répondants considèrent que le manque d'effectif provoque fatigue, démotivation et entraîne un risque pour la sécurité.
- 32 répondants considèrent que le manque d'effectif provoque des conflits au niveau de la prise de congé.
- 31 répondants considèrent que le manque d'effectif atteint les agents au niveau de la difficulté à réaliser la mission.
- 5 répondants considèrent que malgré le manque d'effectif, leurs gestionnaires réussissent à gérer la situation de façon humaine.

À l'examen des commentaires, nous retenons deux éléments importants. Le nombre de répondants atteint par le fait que le manque d'effectif ait des répercussions au niveau de la réalisation de la mission, démontre un niveau sensibilité et de préoccupation relativement élevé. En fait, comme l'exercice menant à définir les valeurs organisationnelles l'avait démontré, les employés du Service de la protection de la faune se démarquent particulièrement par leur passion à réaliser leur mission.

En deuxième lieu, le fait que 5 répondants précisent le côté humain de leurs gestionnaires pour tenter de contrer le manque d'effectif démontre qu'il s'agit d'un élément important dans la prévention des conflits. Il faut retenir qu'afin de réaliser la mission de façon optimale, le manque d'effectif entraîne la nécessité d'une plus grande disponibilité de la part des agents et une sérieuse problématique pour les gestionnaires dans l'octroi des congés. En conséquence, la situation exige un dosage implicite de bonne volonté et de compréhension de part et d'autre.

Question 8 : *Vous a-t-on, au cours des deux dernières années, refusé des vacances, des reprises de temps, un programme d'aménagement de travail, à cause du manque d'effectif?*



Analyse des résultats :

Les récriminations qui nous proviennent des agents sur le sujet sont nombreuses et semblent provoquer un haut niveau d'insatisfaction. En conséquence, nous nous attendions à des résultats différents que ceux démontrés. Après en avoir pris acte, il y a lieu de se demander si le terme « à l'occasion » utilisé dans les choix de réponses pour 38 % des répondants, doit se lire comme étant un élément acceptable pour les agents.

Ceci dit, nous considérons le fait que 11 % des répondants essuyant souvent un refus à leurs demandes de congé, constitue en soi un irritant majeur et une importante source de conflits. Nous avons ajouté un tableau indiquant la répartition des fréquences de refus en fonction des régions. Cinq régions démontrent un taux de refus au-dessus de la moyenne, dont le plus élevé frôle les 22 %. Autre question, est-ce que les agents, avant de faire leurs demandes, tiennent compte des impacts opérationnels ? Les réponses à cette question pourraient aussi expliquer les tendances dans les régions.

Il ne fait nul doute que le refus de congé est un facteur important dans le déclenchement de conflits, d'autant que l'appréciation du motif de la demande puisse laisser place à l'interprétation.

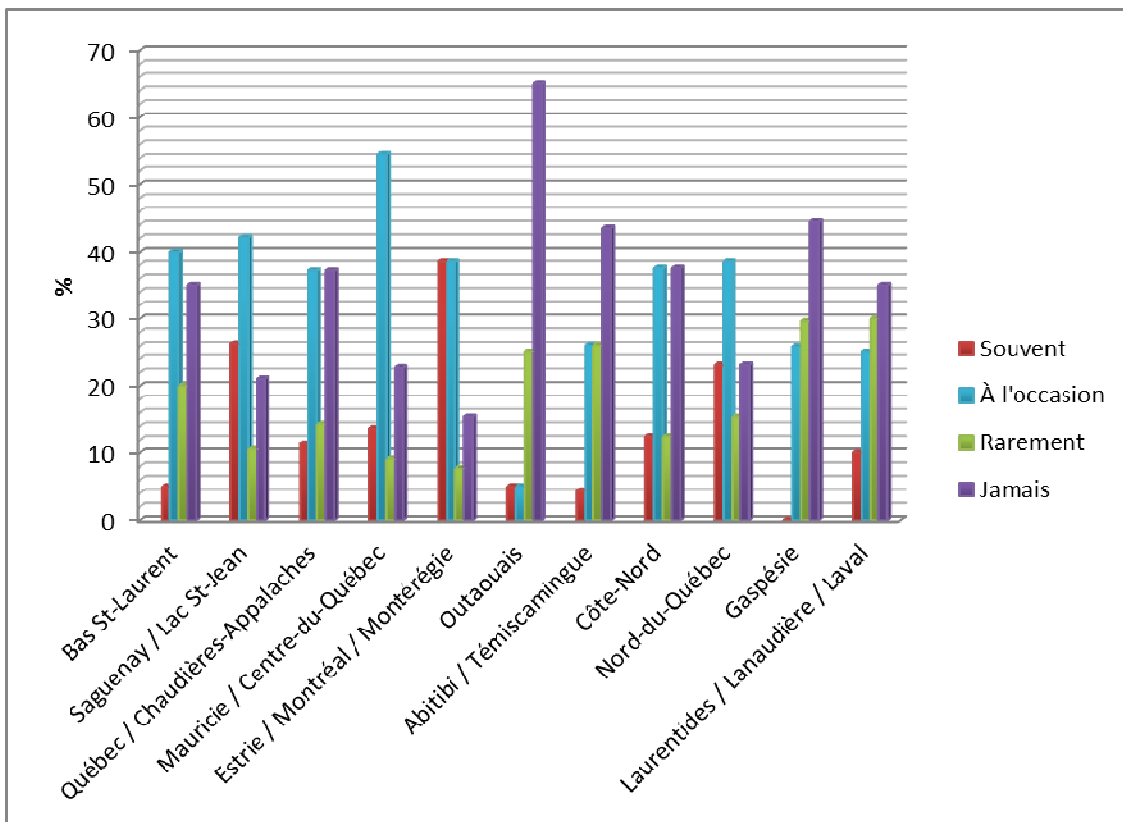
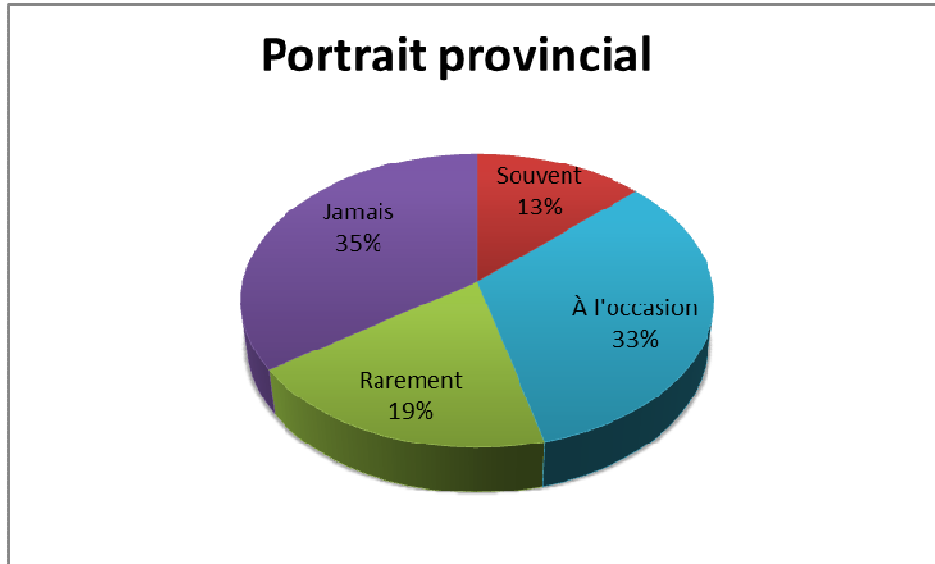
Analyse des commentaires :

- 25 répondants considèrent que les refus s'exercent lors des fins de semaines et des périodes intensives.
- 18 répondants considèrent que les refus s'exercent de façon non justifiée, arbitraire, sans justifications ou sous l'égide du droit de gérance.
- 13 répondants considèrent que les refus découlent du manque d'effectif.
- 9 répondants considèrent que les refus s'exercent de façon inéquitable, avec favoritisme, conditionnelle ou sous forme de punition ou récompense.
- 3 répondants considèrent que leurs gestionnaires gèrent l'assiduité de façon respectueuse.

Nos observations nous indiquent que les éléments les plus outrageants faits à l'endroit des agents, sont lorsqu'un gestionnaire accepte l'octroi d'un congé sous forme d'une faveur ou que celui-ci ne répond pas à la demande dans un délai raisonnable, pour des prétextes de planification. Pire encore, si le gestionnaire ne fournit comme seule justification : *«C'est mon droit de gérance»*.

Les résultats à cette question devraient être analysés en relation à d'autres du sondage, comme par exemple, celle portant sur le climat de travail, afin de déterminer s'il y a un lien de cause à effet.

Question 9 : *Vous a-t-on payé du temps supplémentaire que vous vouliez en temps compensé ou l'inverse? (Non-respect de votre choix au cours des deux dernières années)*



Analyse des résultats :

Tout comme évoqué dans les résultats à la question 8, il y a lieu de se demander si le terme « à l'occasion » utilisé dans les choix de réponses pour 33 % des répondants, doit se lire comme étant un élément acceptable pour les agents. Quatre régions se démarquent en affichant souvent un non-respect du choix des agents, au-dessus de la moyenne de l'ensemble des régions.

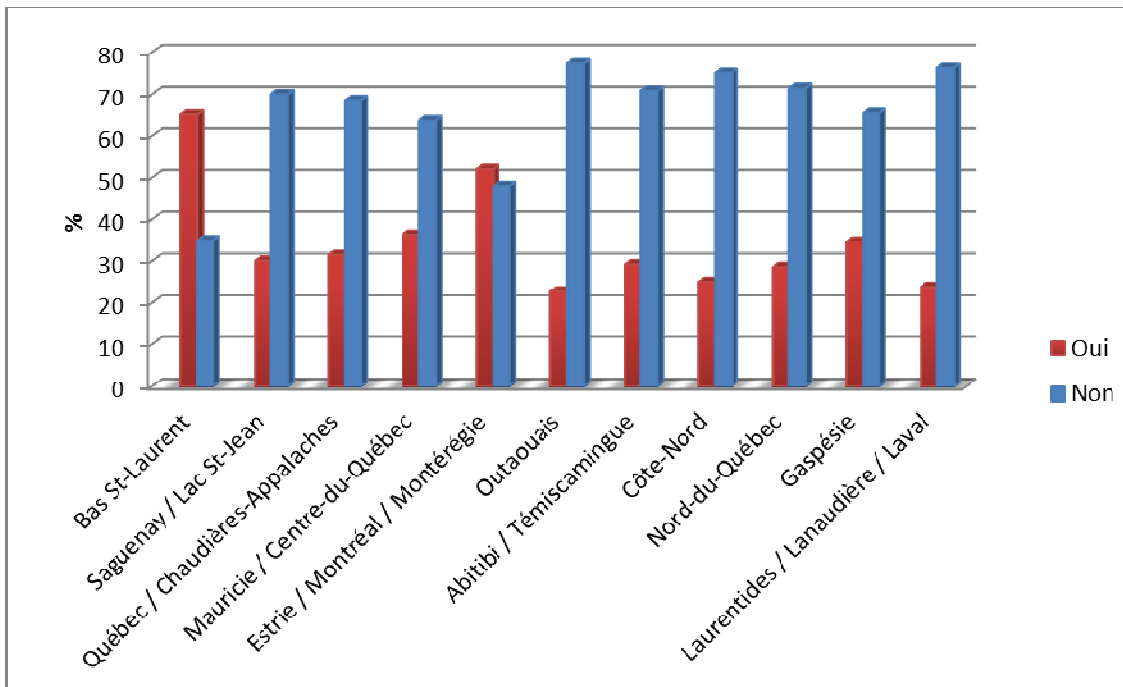
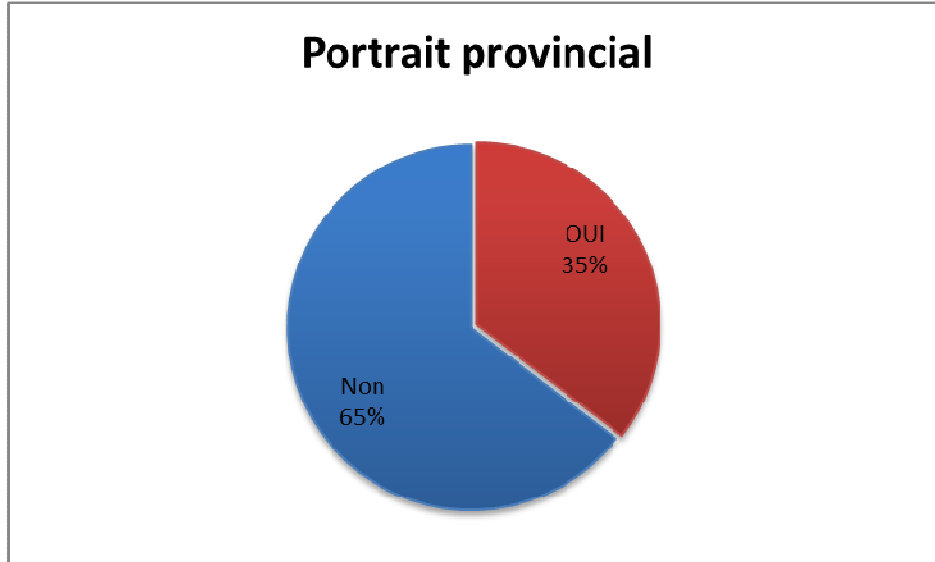
Un facteur important à considérer pour cette question est à l'effet de connaître le ratio de temps supplémentaire effectué dans chacune des régions.

Analyse des commentaires :

- 12 répondants considèrent que cette façon de faire est frustrante et constitue un manque de respect.
- 6 répondants considèrent désagréable que la direction justifie cette façon par la venue d'un budget surprise de fin d'année.
- 6 répondants évoquent que c'est une pratique courante lors de SLISE ou d'opérations hors territoire.

Les résultats à cette question devraient être analysés en relation à d'autres du sondage, comme par exemple, celle portant sur le climat de travail, afin de déterminer s'il y a un lien de cause à effet.

Question 10 : *Considérez-vous que votre gestionnaire exerce son droit de gérance de façon abusive ?*



Analyse des résultats :

Cette question peut, à prime abord, sembler laisser place à interprétation. Notons, toutefois, qu'en définissant le droit de gérance de façon restreinte par la possibilité pour un gestionnaire de décider de façon unilatérale, cette interprétation peut être considérée comme étant commune pour tous. En ce qui concerne le terme « abusif », cela laisse place à une interprétation plus large.

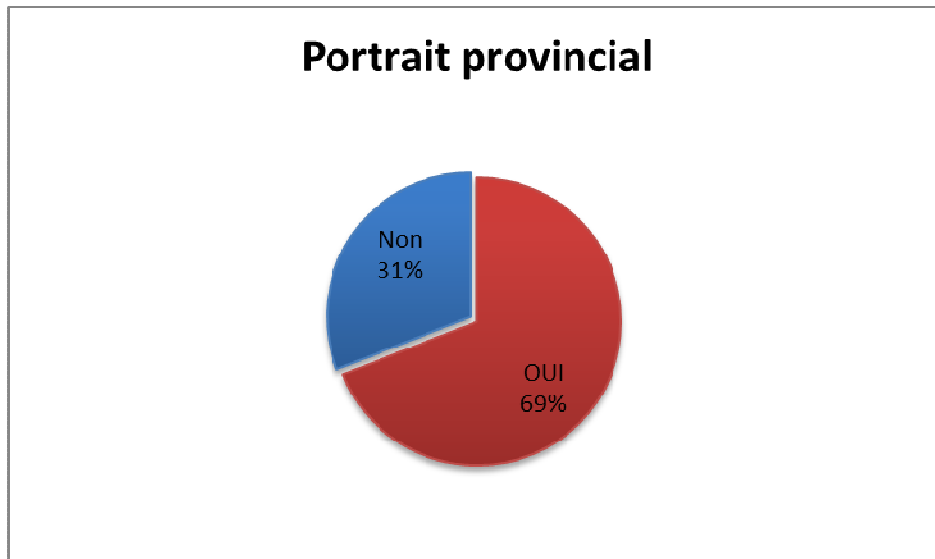
Dans un esprit objectif, il serait davantage approprié de considérer les réponses et commentaires comme étant l'expression du ressenti des répondants face à l'utilisation du droit de gérance, plutôt que de tenter de définir les termes avec exactitude.

Analyse des commentaires :

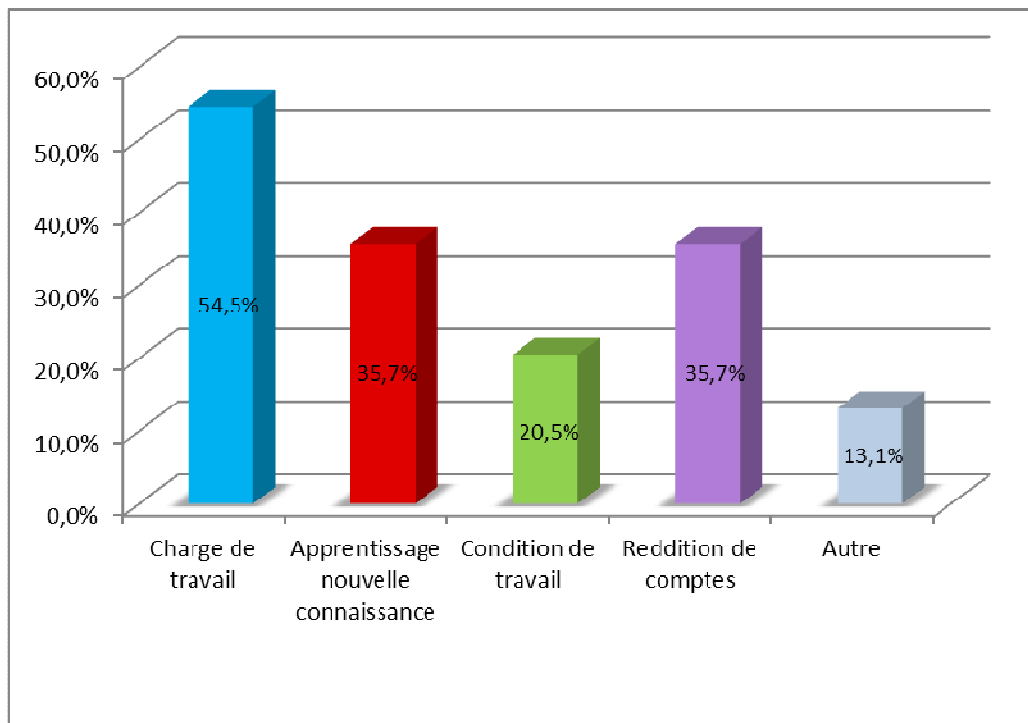
- 38 répondants considèrent que l'exercice du droit de gérance est exercé de façon trop contrôlant, incohérent, manque de confiance, de respect, de savoir-être et de connaissances en gestion de ressources humaines.
- 13 répondants considèrent que l'exercice abusif du droit de gérance s'exerce dans l'attribution ou le refus des congés.
- 10 répondants considèrent que l'exercice du droit de gérance s'exerce dans le respect et que les gestionnaires sont à l'écoute des besoins.
- 7 répondants considèrent que l'exercice abusif du droit de gérance s'exerce par l'ingérence des commandants dans les bureaux locaux.
- 6 répondants considèrent que l'exercice abusif du droit de gérance s'exerce par une gestion abusive des horaires de travail.

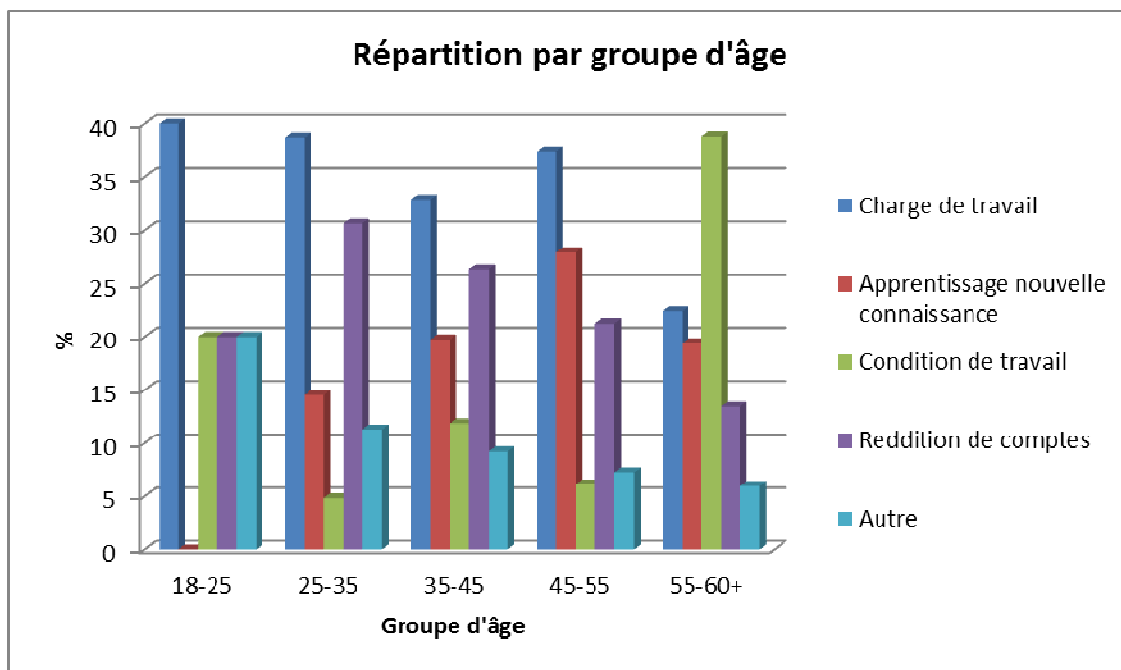
Les résultats à cette question devraient être analysés en relation à d'autres du sondage, comme par exemple, celle portant sur le climat de travail, afin de déterminer s'il y a un lien de cause à effet.

Question 11 : Considérez-vous que l'organisation exige trop de votre part ?



Si oui, en quelle matière?





Analyse des résultats :

Il est étonnant de constater que près de 70 % des répondants considèrent que l'organisation est trop exigeante à leur endroit. S'agit-il d'un phénomène passager dû à la mise en place des nombreux nouveaux processus, ou est-ce dû à une mauvaise organisation du travail?

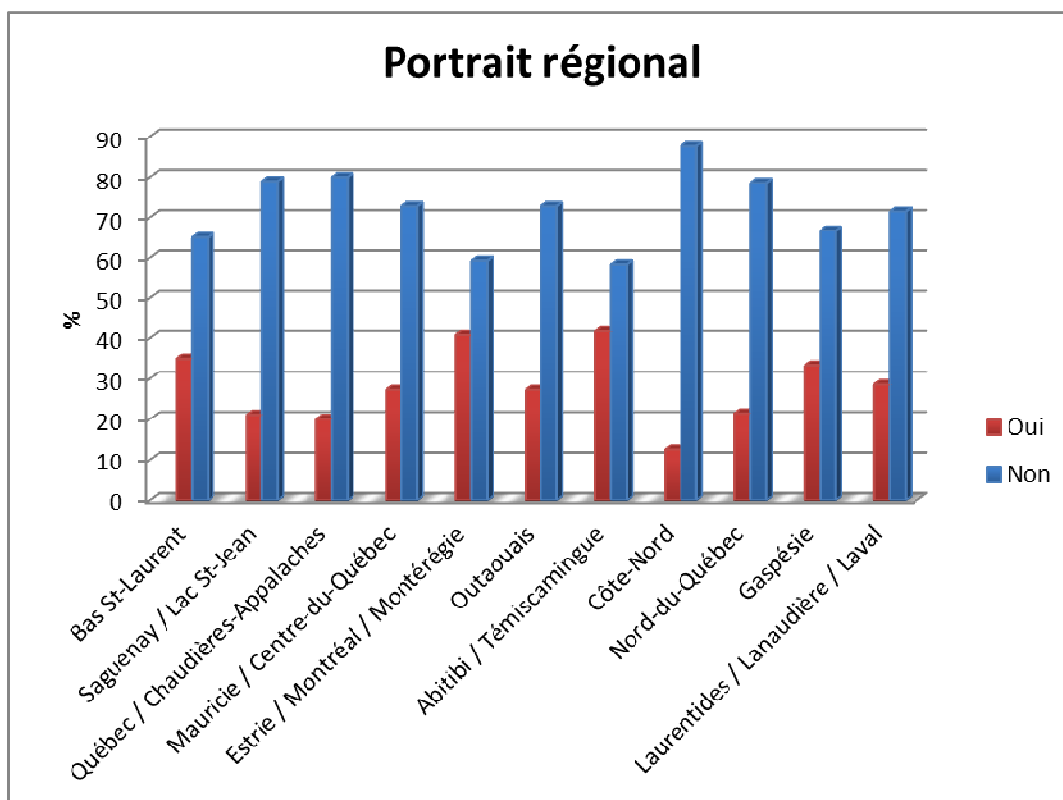
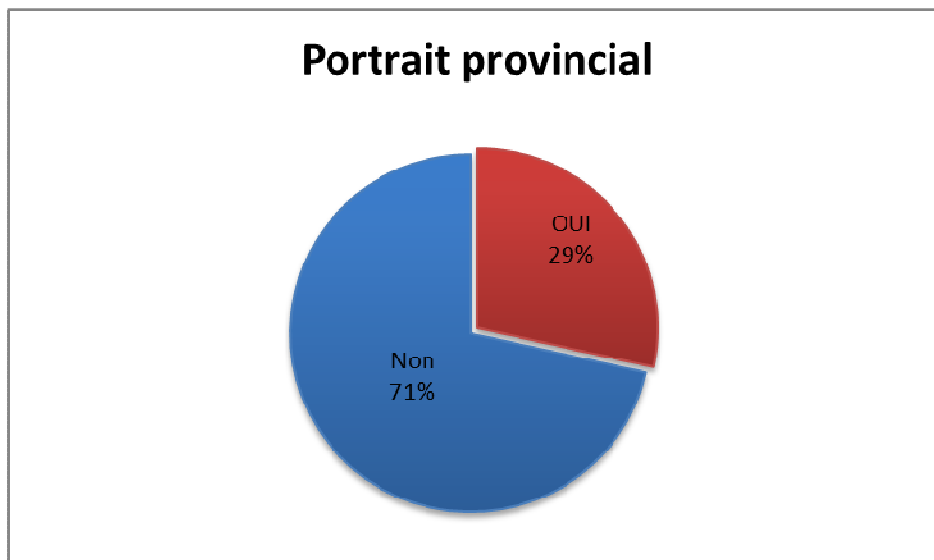
À l'examen du tableau répartissant les matières, pour quiconque connaît un tant soit peu la situation actuelle dans les bureaux, la charge de travail est démesurée compte tenu particulièrement du manque de personnel et de tous les nouveaux apprentissages imposés. En conséquence, ces deux derniers facteurs ne peuvent faire autrement que de se refléter sur les conditions de travail.

En ce qui a trait à la reddition de compte, l'usage peut-être abusif de GRIF n'est pas sans avoir une portée négative, en plus de discréditer un système dont la principale fonction n'est pas d'exercer un contrôle sur les agents. L'analyse des commentaires suivants vient entériner notre lecture des résultats.

Analyse des commentaires :

- 64 répondants considèrent qu'ils y a trop de formulaires, paperasse et doublons.
- 33 répondants considèrent que le changement a été mal géré et que les agents sont dépassés.
- 21 répondants attribuent la surcharge de travail au manque de personnel.
- 17 répondants considèrent l'organisation trop axée sur la reddition de compte et les statistiques.
- 3 répondants considèrent les formations inadéquates.

Question 12 : Avez-vous subi, depuis les deux dernières années, de la part de votre gestionnaire, des propos déplacés, vexatoires, des insultes ou des menaces ?



Analyse des résultats :

Il est étonnant de constater que près du tiers des répondants considèrent être victimes de tels agissements, d'autant que l'organisation offre à ses gestionnaires et CO, des formations telles coaching et autres en matière de gestion des ressources humaines. On peut s'interroger à savoir si l'application des apprentissages en ces matières est conforme aux résultats souhaités. Ceci a pour effet de déconsidérer la pertinence et la valeur de ces formations, alors que nous n'avons nul doute sur ces points. Devons-nous donc en déduire que les participants à ces formations n'ont d'intérêt que dans l'obtention d'une reconnaissance permettant l'accès à un poste ou une classe supérieure?

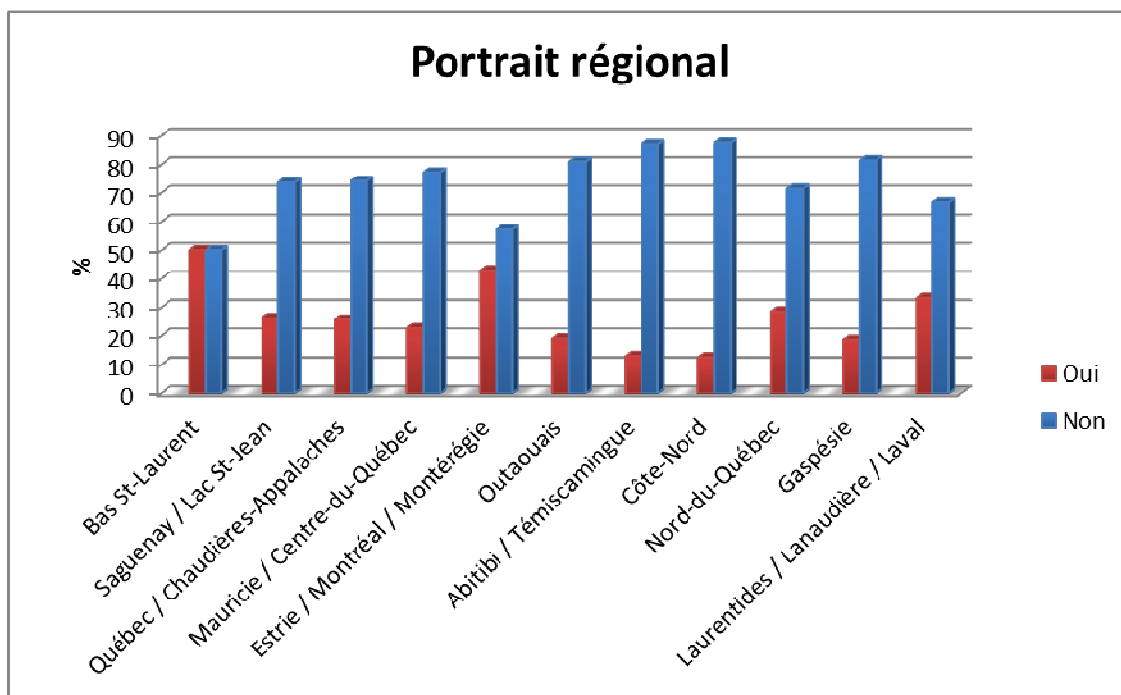
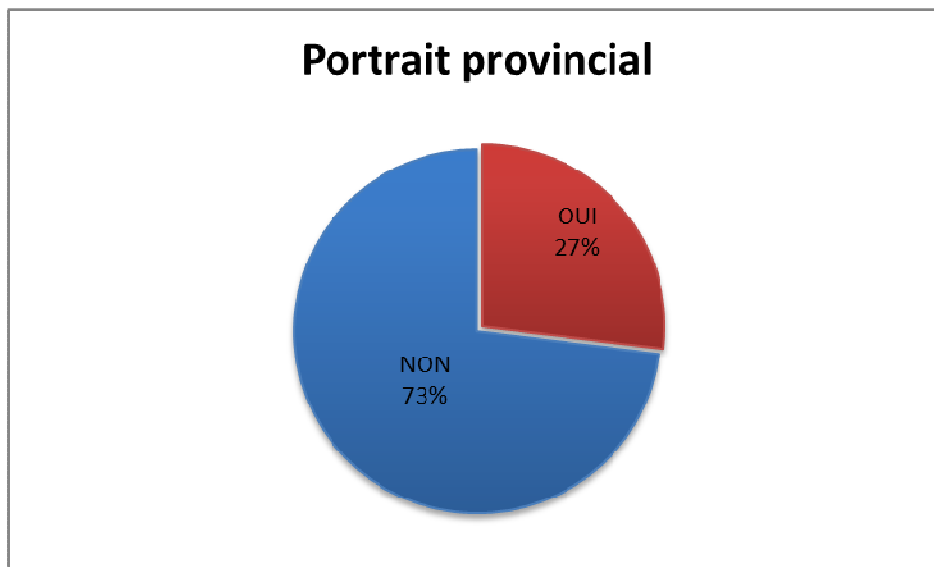
On ne peut, non plus, passer outre à la répartition régionale pour laquelle trois régions affichent un résultat supérieur à 30 %. Toutefois, il est important de mettre cette question en lien avec la question 13 portant sur les propos vexatoires entre collègues. Ainsi, nous retrouvons quatre régions pour lesquelles la proportion de répondants se disant victimes de propos vexatoires de la part de gestionnaires est plus élevée que celle provenant de collègues. Pour une région, la proportion est égale, tandis que dans 6 régions la moyenne des répondants se disant victimes de propos vexatoires de la part de collègues est plus élevée que celle provenant de gestionnaires.

Analyse des commentaires :

- 21 répondants considèrent avoir été victimes de propos inacceptables.
- 14 répondants considèrent avoir été victimes de propos inappropriés.
- 7 répondants déplorent l'incompétence et le manque de formation en matière de gestion des ressources humaines.
- 4 répondants considèrent être traités de façon respectueuse.

Les réponses à cette question devraient être analysées en relation à d'autres du sondage, comme par exemple, celle portant sur le climat de travail, afin de déterminer s'il y a un lien de cause à effet.

Question 13 : Avez-vous subi, depuis les deux dernières années, de la part de vos consœurs ou confrères de travail, des propos déplacés, vexatoires, des insultes ou des menaces ?



Analyse des résultats :

Tout comme pour la question précédente (12), il est étonnant de constater que près du tiers des répondants considèrent être victimes de tels agissements. On ne peut, non plus, passer outre à la répartition régionale pour laquelle trois régions affichent un résultat supérieur à 30 %. Les éléments invoqués dans l'analyse de la question précédente (12), sont tout aussi applicables ici.

Analyse des commentaires :

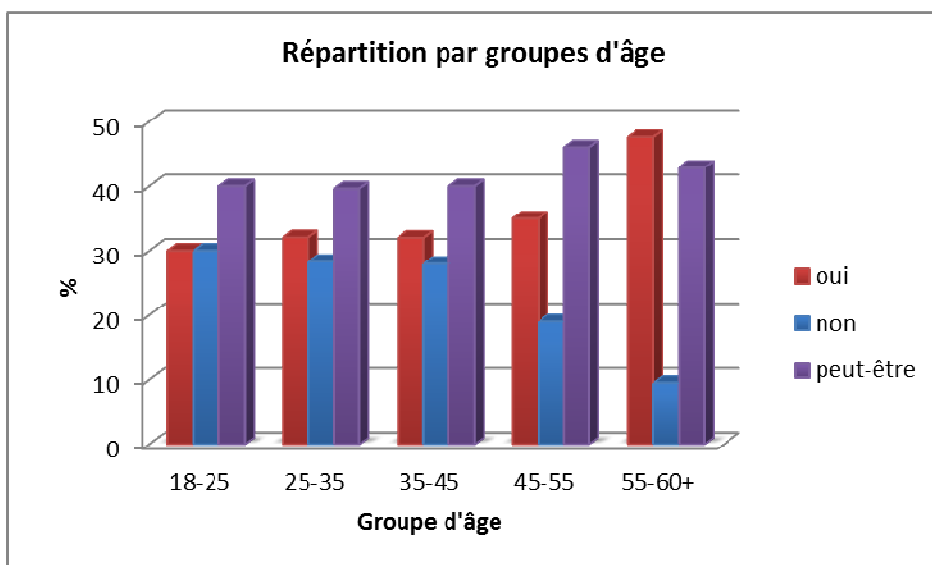
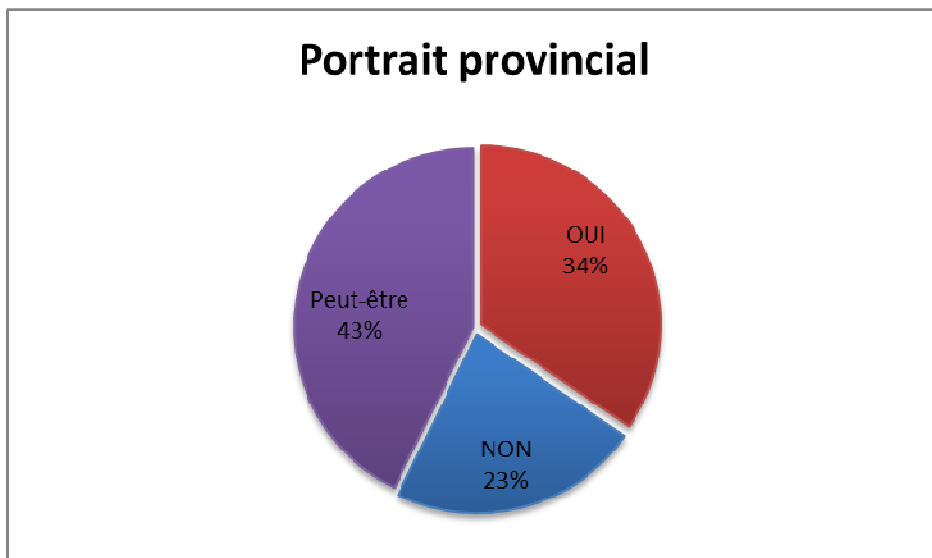
- 8 répondants attribuent la cause aux conflits avec les CO.
- 6 répondants attribuent la cause à l'inaptitude des gestionnaires à gérer les conflits.
- 5 répondants attribuent la cause aux compétitions malsaines entre collègues.
- 3 répondants attribuent la cause à un conflit générationnel.
- 3 répondants attribuent la cause à des pratiques et propos sexistes et discriminatoires.
- 1 répondant attribue la cause à la surcharge de travail.
- 3 répondants soulignent la qualité de l'esprit d'équipe et du respect vécu dans leurs bureaux.

Nos observations démontrent nettement une aggravation des conflits générationnels due aux compétitions malsaines entre collègues. Nous pouvons indéniablement affirmer que ces conflits résultent de deux tendances fréquemment observées. La première consiste en un traitement inéquitable des agents par les gestionnaires, en fonction qu'ils soient nouveaux ou plus anciens. Cette pratique s'exerce depuis longtemps au Service de la protection de la faune, si l'on pense aux écarts de traitement des saisonniers et permanents de l'époque.

La deuxième repose sur le fait que depuis au moins cinq ans, plus de 100 nouveaux agents ont été formés en se faisant dire qu'ils constituaient l'élite du Service, et qu'à leur arrivé dans leurs bureaux respectifs, ils seraient confrontés à de vieux agents dont les compétences et la motivation sont aléatoires. De plus, des comparaisons inter-régionales leurs sont suggérées à l'effet, par exemple, que le travail dans les bureaux du sud de la province est plus complexe et laborieux que dans les bureaux du nord. On a même suggéré que les agents du sud devraient être mieux rémunérés que ceux du nord.

En conclusion, les réponses à cette question devraient être analysées en relation à d'autres du sondage, comme par exemple, celle portant sur le climat de travail, afin de déterminer s'il y a un lien de cause à effet.

Question 14 : *Considérez-vous que les irritants vécus dans votre milieu de travail actuel puissent éventuellement vous atteindre psychologiquement ?*



Analyse des résultats :

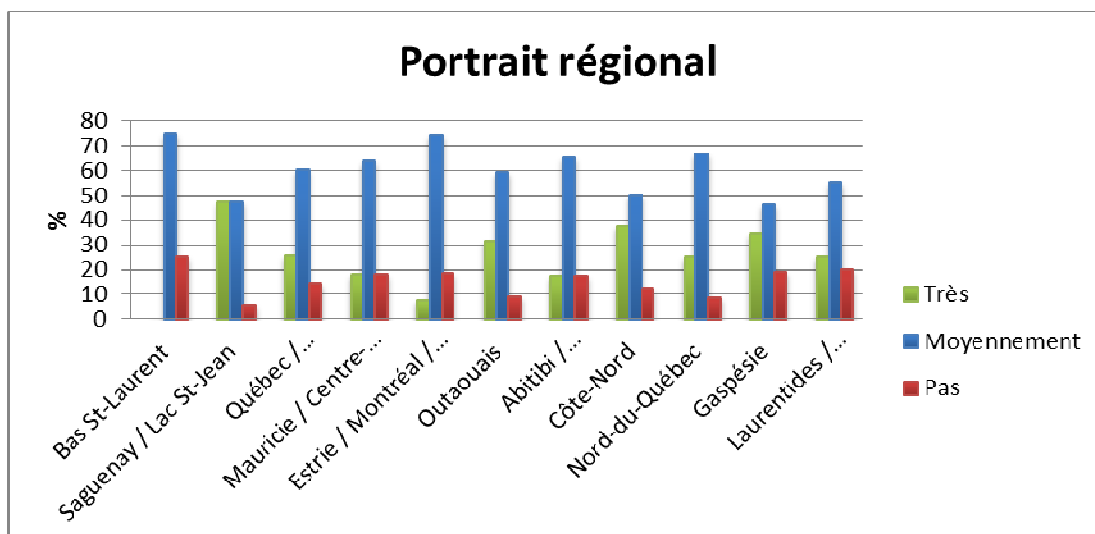
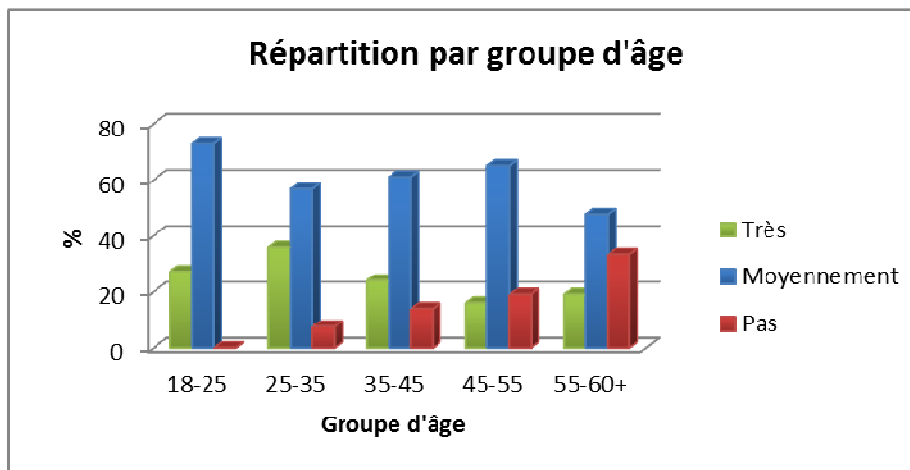
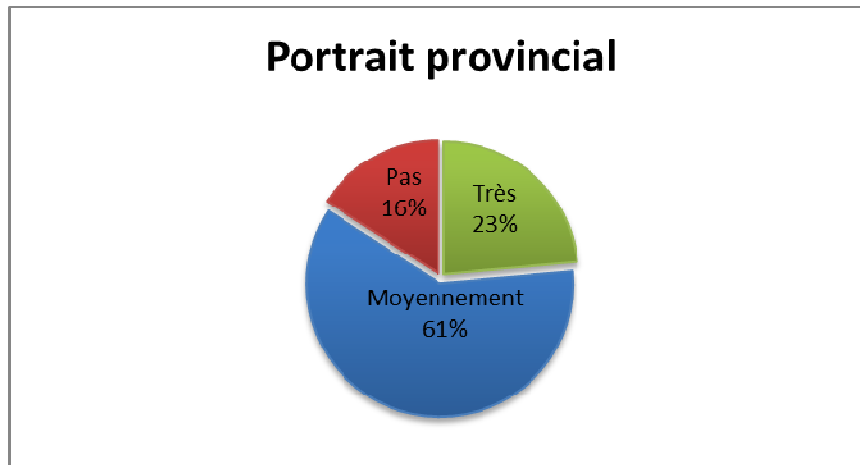
L'analyse des réponses à cette question ne peut être interprétée que de façon à indiquer une tendance, considérant le caractère hypothétique de la question. Il est tout de même intéressant d'observer que plus du ¾ des répondants envisagent la question comme étant une probabilité. Ceci représente une proportion très élevée de personnes qui vivent un climat de travail insécurisant.

Le tableau répartissant les réponses en fonction des groupes d'âge est assez révélateur. Nous observons que les répondants des tranches 18-45, démontrent des profils relativement similaires. C'est à partir de l'âge de 45 ans que la croissance des craintes d'une atteinte se manifeste. On observe cependant que cette croissance n'est pas marquée de façon significative, passant de 30 % pour les moins de 25 ans, à 48 % pour les plus de 55 ans.

Analyse des commentaires :

- 37 répondants attribuent la cause de leur crainte aux conflits, pression, stress, fatigue ou épuisement.
- 21 répondants se disent déjà atteints.
- 13 répondants attribuent la cause de leur crainte au manque d'effectif et à la surcharge de travail.
- 11 répondants attribuent la cause de leur crainte à leurs statuts précaires (TPR, saisonniers) et au manque de reconnaissance.
- 5 répondants attribuent la cause de leur crainte à la perte de motivation.
- 3 répondants ayant sans doute répondu « non » à la question, ont justifié leur réponse par l'existence du bon esprit d'équipe.

Question 15 : Vous considérez-vous heureux dans votre milieu de travail ?



Analyse des résultats :

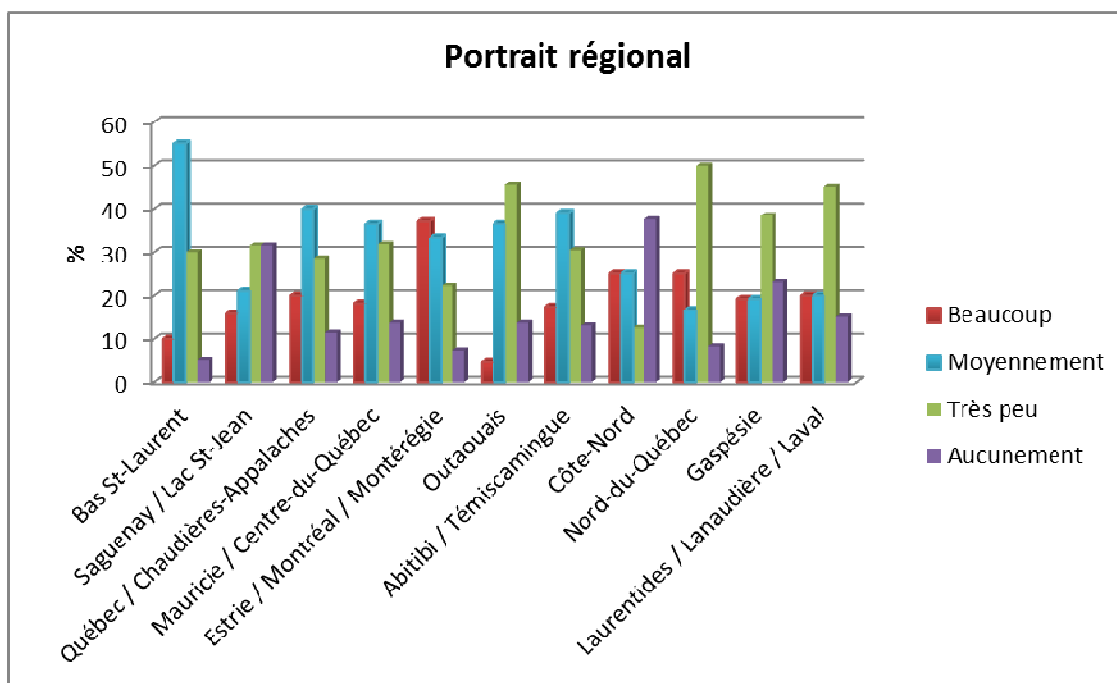
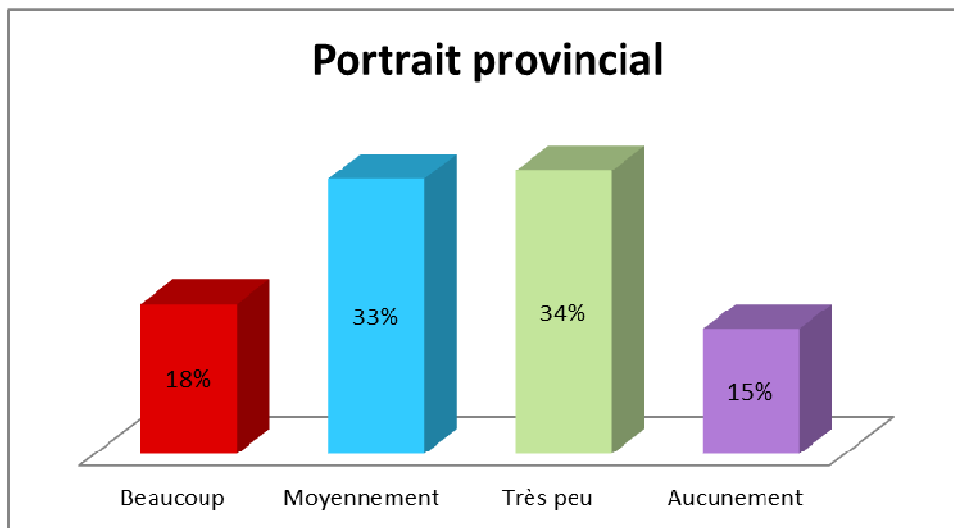
Nous croyons que ces résultats doivent être perçus comme une appréciation de ce qui est vécu au quotidien. Il s'agit de la question baromètre et nous considérons que, compte tenu du contexte actuel, le résultat est tout de même appréciable. Nous croyons que si nous pouvions améliorer certains aspects traités par d'autres questions du présent sondage, les résultats de la présente question en seraient influencés de façon exponentielle. On observe aussi par le biais du tableau de la répartition par groupes d'âge, que la portion des gens moins heureux au travail a tendance à s'accroître progressivement avec le vieillissement. On peut penser ici qu'il s'agit d'une forte portion des 29 personnes ayant émis le commentaire sur la démotivation et à la perte d'estime de soi.

En ce qui concerne le tableau de répartition par région, il serait intéressant de faire une corrélation avec certains résultats d'autres questions afin d'établir s'il y a relation de cause à effet.

Analyse des commentaires :

- 29 répondants attribuent leur bas niveau de bonheur à la démotivation et à la perte d'estime de soi.
- 19 répondants attribuent leur bas niveau de bonheur à l'ambiance de travail et au trop haut degré d'encadrement.
- 17 répondants qui se disent très heureux, attribuent leur état au fait qu'ils soient passionnés, à l'esprit d'équipe qui règne dans le bureau et à la qualité de leurs collègues de travail.
- 16 répondants attribuent leur bas niveau de bonheur au fait qu'ils fassent trop de travail de bureau au détriment du terrain.

Question 16 : Le climat de travail à la protection de la faune a-t-il des répercussions négatives dans votre vie privée ?



Analyse des résultats :

À prime abord, on peut s'interroger sur la pertinence de cette question, considérant que celle-ci soit davantage d'ordre personnel pour chaque individu. Toutefois, vulnérabilité des personnes à l'atteinte de leur vie privée par les irritants vécus au travail, peut avoir des conséquences importantes. En conséquence, les résultats obtenus sont un excellent indicateur afin de cibler certains domaines nécessitant une intervention ce, avant que la situation dégénère et n'atteigne des proportions démesurées. Le PAE offert actuellement est selon nous, un excellent moyen afin d'intervenir en aval des situations à risque et nous sommes d'avis que la qualité des programmes offerts sont efficaces. Toutefois, les gestionnaires doivent être en mesure de détecter les risques et avoir la capacité de bien diriger les personnes vers les ressources. Les réponses représentent un excellent indicateur des domaines d'intervention les plus sensibles et vers lesquels les actions préventives devraient être dirigées.

Analyse des commentaires :

- 29 répondants voient leur vie familiale atteinte par la difficulté à vivre la situation, la démotivation, la dévalorisation, l'intolérance et le stress.
- 12 répondants voient leur vie familiale atteinte par l'insomnie, l'agressivité, l'impatience, dépression et rechute d'alcool. (2 ont dû consulter).
- 10 répondants attribuent ces répercussions à la surcharge de travail et au fait qu'ils soient trop passionnés.
- 4 répondants attribuent ces répercussions l'insécurité due au statut précaire, milieu éloigné et isolé, obligation de déménager.
- 1 répondant attribue ces répercussions au harcèlement du gestionnaire durant ses congés.

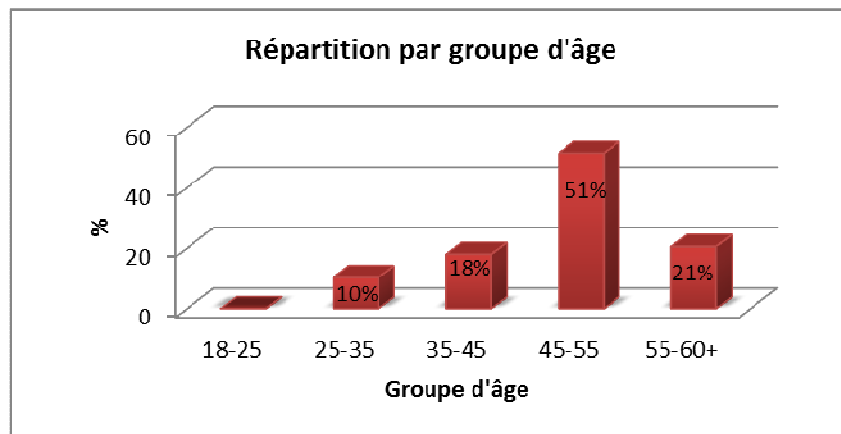
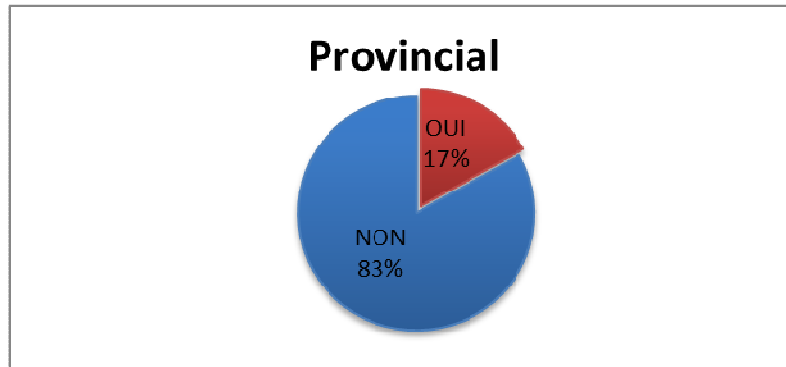
Question 17 : Suggestions, remarques et commentaires :

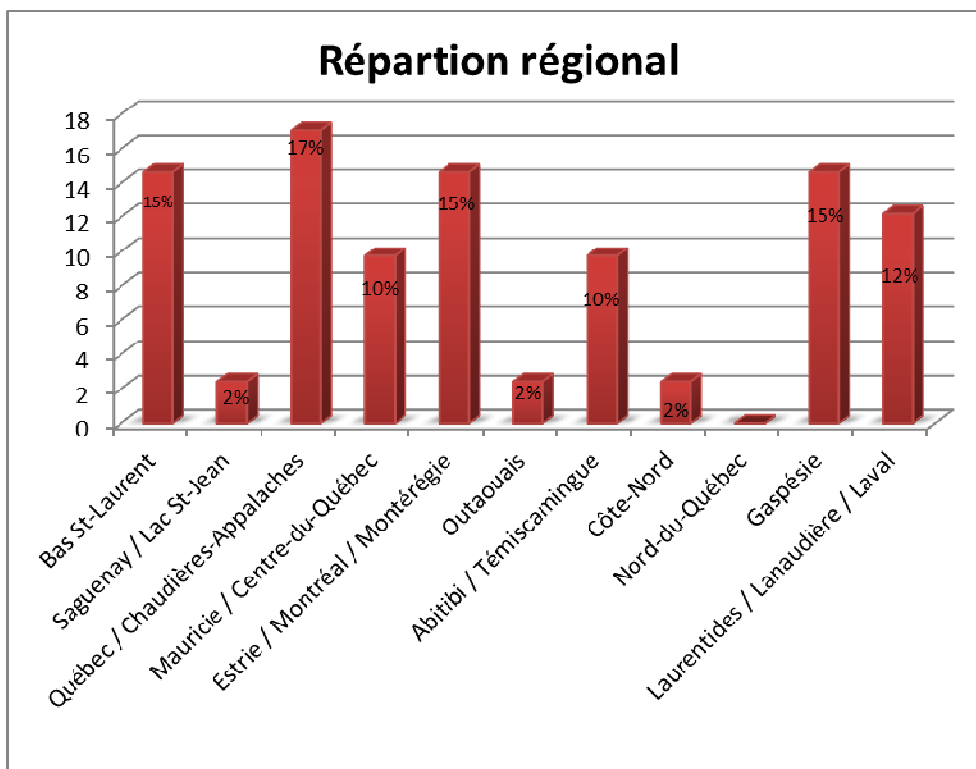
Analyse des commentaires :

- 69 répondants déplorent les lacunes du système GRIF, du trop grand nombre de formulaires, de statistiques et de changements.
- 30 répondants déplorent l'inaptitude du gestionnaire en matière de gestion des ressources humaines.
- 28 répondants déplorent la surcharge de travail, le niveau trop élevé d'exigences et la trop grande quantité de mandats parallèles.
- 20 répondants déplorent les problèmes de communication et les conflits personnels.
- 16 répondants déplorent les trop nombreux changements entraînant la démotivation.
- 15 répondants déplorent le manque d'effectif.
- 12 répondants déplorent le contrôle abusif. (Particulièrement par le biais de GRIF).
- 6 répondants déplorent l'insécurité provoquée par le statut précaire et les problèmes de paies.
- 6 répondants apprécient particulièrement la réalisation ce sondage.
- Certains répondants proposent la création de spécialisations, la création de comités de gestion des conflits, de meilleures formations et d'une tournée du directeur général.

La réalisation de l'analyse des commentaires qui en fait, n'ont fait l'objet d'aucune question démontre explicitement, sans avoir la prétention d'être très judicieux, que le choix des questions reflète la pertinence de celles-ci, ainsi qu'une connaissance éclairée de ce qui se vit actuellement dans les bureaux.

Question 18 : *Vous Au cours des deux dernières années à ce jour, êtes-vous ou avez-vous été en arrêt de travail pour des motifs de surmenage, fatigue psychologique, harcèlement ou autre motifs du genre?*





Analyse des résultats :

Les résultats présentent un constat assez troublant d'autant que le manque d'effectif semble criant dans plusieurs bureaux. Si l'on ajoute les absences dues à d'autres motifs, on peut imaginer les conséquences, considérant les irritants tels la surcharge de travail et tous les changements auxquels les agents sont soumis. Ces résultats sont directement en lien avec ceux de la question 14, portant sur possibilité d'atteinte psychologique due aux irritants vécus, qui s'élèvent à 77%. Un autre constat alarmant s'ajoute, si l'on observe que cette situation se reflète aussi chez les gestionnaires. La situation se voit aussi fortement envenimé, lorsque l'origine prend source d'un même conflit. Enfin, avec un peu plus d'objectivité, on constate que le taux d'absentéisme n'atteint que 2% dans 3 régions, des quelles on peut assurément retenir certains facteurs qui font gage de succès. On constate aussi la prédominance du taux d'atteinte pour la tranche d'âge 45-55, pour laquelle une analyse plus poussée permettrait peut-être d'en retirer les facteurs aggravant, facilitant ainsi la recherche de solutions efficaces.

Conclusion :

Heureusement, le climat de travail régnant à notre niveau d'officiers syndicaux avec nos vis-à-vis de la direction générale, ne reflète pas ce qui se passe dans plusieurs bureaux du Québec. Ce fait est encourageant dans l'espoir de réussir à apporter des pistes de solutions efficaces.

Étonnamment, les problèmes de communication n'ont été que très peu soulevés dans ce sondage. Pourtant, dans la majorité des situations conflictuelles, la communication représente généralement le cœur d'une large majorité des conflits. Nos observations nous ont amené à constater une lacune importante à ce niveau. Les officiers syndicaux ont le privilège d'être généralement consultés en première ligne, lors de la majorité des changements aux orientations et procédures apportées par l'employeur. Bien que cela ne fasse pas toujours l'unanimité dans la réalisation ou la mise en place, l'objectivité, la compréhension et le respect sont largement partagés de part et d'autre.

Dans la mise en place de nouvelles orientations ou dans l'élaboration du plan générale d'intervention, la direction générale présente généralement son plan d'action au comité de concertation des directeurs, qui par la suite, les présentent aux chefs de service lors des comités de gestion régionaux qui eux enfin, les présentent aux agents dans les bureaux locaux. De toute évidence, ces voies de communication ne peuvent assurer la fidélité et la clarté du message sans en altérer la forme ou même le fond. À titre d'exemple, comme il en ressort dans le présent sondage, la méconnaissance de la vision 2016 est éloquent. Il en est de même pour les valeurs organisationnelles auxquelles le syndicat adhère pleinement. La fidélité du message, en passant à chacune des étapes hiérarchiques est modifiée, selon ce que le messager en comprend, l'apprécie, y croit et enfin selon sa capacité à le transmettre. Lorsque ce message parvient à la base, à l'agent, ce dernier va l'interpréter dans la mesure de sa compréhension de ce qui lui a été transmis et c'est souvent là que les conflits éclatent.

Un exemple très simple de cette observation fut récemment vécu dans certains bureaux locaux. Lors de la mise en place de la directive sur les incidents graves, qui à prime abord peut sembler élémentaire, des conflits ont éclaté lors de la présentation. Pourtant, cette directive produite à la demande du syndicat fut élaborée promptement et comportait tous les éléments nécessaires à la résolution des problèmes rencontrés.

En conséquence, les problèmes sont décuplés compte tenu du nombre de changements qui, pour la plupart ont de la difficulté à être compris et suivis même par les gestionnaires. Le gestionnaire qui autrefois était la personne ressource dans les bureaux, est devenu un transmetteur de courriels provenant de la direction, des adjoints, des ASO, des agents de liaison, des SAR, du CSPQ et différents ministères et services. Il ne s'agit ici de les blâmer, mais plutôt d'admettre un constat indéniable.

En résumé, ce sondage nous confirme le nombre important de conflits, le trop grand nombre de changements simultanés, des difficultés relationnelles entre agents et gestionnaires et du sentiment des agents et agentes de sentir impuissant et inefficace dans la réalisation de la mission, pour laquelle la majorité d'entre eux tentent de réaliser avec passion.