

-AN-



Directeur général

Le 5 février 2018

Madame Liette Larrivée
Sous-ministre
Ministère de la Sécurité publique
2525, boulevard Laurier
Tour des Laurentides, 5^e étage
Québec (Québec) G1V 2L2

Madame la Sous-Ministre,

En raison des nombreux questionnements soulevés à propos du climat de travail à l'Unité permanente anti-corruption (UPAC), nous avons produit une note dans le but de vous fournir les constats obtenus et les recommandations émises, à la suite des interventions réalisées dans ce dossier.

Nous demeurons disponibles pour répondre à vos questions.

Veuillez recevoir, Madame la Sous-Ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

Le directeur général par intérim,

Yves Morency

p. j. note d'information

**NOTE au Directeur général**

M. Yves Morency
Directeur général par intérim

Approbation finale
Signature :
Date :

EXPÉDITEUR : M. Sylvain Caron, Directeur général adjoint
Grande fonction de l'administration

DATE : 2018-02-05

OBJECTIF : Pour information

RÉFÉRENCE : [n° de la requête/dossier]

OBJET : Signalements d'employés du Bureau des enquêtes sur la corruption (UPAC)

ÉTAT DE SITUATION

L'objectif de cette note explicative est de transmettre les principaux constats et recommandations mis en place à la suite des signalements effectués par des membres du Bureau des enquêtes sur la corruption (BEC), en lien avec le climat de travail de cette unité. De multiples demandes ont été effectuées à la Sûreté du Québec pour obtenir de l'information à ce sujet et des questions continuent de circuler dans l'actualité. Il m'apparaît donc nécessaire de produire un état de situation des étapes qui ont été réalisées à ce jour.

Tout d'abord, rappelons qu'à l'été 2016, les représentants de l'Association des policiers et policières provinciaux du Québec (APPQ), du Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) et du Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ) ont été interpellés par leurs membres en lien avec le climat de travail au BEC. Les représentants syndicaux ont alors jugé nécessaire de porter la situation à l'attention de la Direction des ressources humaines (DRH) de la Sûreté du Québec, compte-tenu que l'Unité permanente anti-corruption (UPAC) ne possédait pas de services administratifs.

C'est ainsi que le Service des relations de travail (SRT) devint responsable du dossier. À l'automne 2016, et à la suite d'une rencontre avec les trois représentants syndicaux, Mme Karine Martel, répondante ministérielle de la politique de harcèlement psychologique à la Sûreté du Québec, a entrepris le traitement des signalements, et ce, en vertu de la *Politique de prévention et de gestion du harcèlement en milieu de travail*. Elle a donc débuté des rencontres, de façon confidentielle, avec les membres ayant signalés des situations problématiques à leur syndicat respectif. Au terme de ces rencontres, Mme Martel a produit un document de travail servant d'outil pour les acteurs patronaux et syndicaux impliqués dans ce dossier.

Considérant que les rencontres avec les membres ont été effectuées de façon confidentielle, le document de travail ne peut être diffusé, car nous irions à l'encontre de la démarche initiée et de nos engagements de confidentialité envers les employés impliqués.

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

- Vous trouverez ci-dessous les principaux constats recueillis dans le document de travail produit par Mme Martel:
 - Risques liés à l'emploi et à l'organisation;
 - Rôles et responsabilités seraient peu définis, ce qui entraînerait une ambiguïté dans les tâches à réaliser et générerait des risques de conflits;
 - Manque de planification dans la répartition des mandats et la répartition des charges de travail;
 - Environnement de travail peu adéquat dû aux travaux majeurs en cours;
 - Pression médiatique existante, dû à la nature des enquêtes;
 - Préoccupations sur les changements et sur le fait que des gestionnaires sont en place de façon intérimaire. Malgré que les gestionnaires aient changé au fil du temps, le même style de gestion est demeuré;
 - Sentiment d'incertitude auprès des membres sur l'avenir de leur unité. L'information n'est pas communiquée aux employés;
 - Sentiment d'iniquité et de favoritisme concernant les rétributions liées à l'emploi (horaire, temps supplémentaire et octroi de promotions);
 - On dénoterait une absence de critères objectifs ou d'outils adéquats pour évaluer le rendement, attribuer des promotions et justifier ses actions;
 - Le climat de travail et le style de gestion provoqueraient un désengagement des employés face à l'unité;
 - Manque de formation et de coaching.

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

- Risques liés aux relations interpersonnelles :
 - Présence de jalousie, rivalité et compétition entre les employés de cette unité;
 - Climat général de méfiance et de surveillance entre collègues de travail sur les comportements et les discussions des autres;
 - Clivage dans l'unité.
- Risques liés à la gestion du personnel :
 - Perception de favoritisme auprès de certains membres;
 - Recherche de bouc émissaire de la part des gestionnaires, qui dénigreraient des employés devant leurs collègues ou lors de réunions;
 - Tout commentaire critique serait qualifié de mauvaise attitude sans plus d'élaboration. On exclut les gens qui n'ont pas la même orientation;
 - Manque d'écoute de la gestion lors de situations difficiles;
 - Sentiment chez les employés de ne pas être supportés par la gestion lorsqu'ils prennent des décisions en lien avec leur travail;
 - Approche directive dans la gestion des conflits au travail;
 - L'accent serait mis sur les résultats et non sur les personnes.

Pour faire suite aux constats, et afin d'éviter la détérioration du climat de travail au sein de cette unité, Mme Martel a proposé quelques recommandations dans son document de travail, soit de :

- Fournir à chaque employé une description de tâches détaillée;
- Organiser régulièrement des rencontres de service;
- Éviter toute forme de discrimination ou d'apparence de discrimination (expliquer les processus de sélection et s'assurer de leur respect);
- Faire connaître l'état de situation concernant la vision et les orientations stratégiques afin de donner un sens au changement et susciter l'adhésion;
- Reconnaître les résultats individuels des employés sur une base régulière et ce, même si les employés ont une performance constante et satisfaisante;
- Stabiliser la ligne hiérarchique (nomination officielle);
- Former des gestionnaires en gestion de conflit et en incivilité;
- Offrir du coaching aux gestionnaires en relations de travail (contrat de travail);
- Offrir de la formation aux employés;
- Demander l'intervention d'un expert externe, afin de:
 - Accompagner les membres dans la gestion des facteurs de risque identifiés;
 - Habilitier les responsables à intervenir de façon proactive sur la résolution des problématiques soulevées;
 - Au besoin, intervenir auprès de l'équipe afin de ramener une cohésion et une communication adéquate;
 - Agir à titre de médiateur, s'il y a lieu.
- Après analyse à la DRH, il a été décidé que le mandat demeurerait confié au SRT, et non transmis à une ressource à l'externe, afin que puisse être entreprise une démarche paritaire.
- Malgré plusieurs tentatives de regrouper les parties syndicales et les représentants de l'employeur au printemps 2017, ces derniers se sont finalement rencontrés le 29 novembre. Cette rencontre avait pour but d'établir les rôles et responsabilités de chacun et de produire un plan d'action. Au terme de la rencontre, les parties ont convenu de ce qui suit :
 - Un plan d'action devra être développé (actuellement en élaboration);
 - Le SRT sera porteur du dossier et assurera les communications entre les parties;
 - Le SRT produira un rapport de suivi mensuel sur les actions réalisées;
 - Au besoin, le SRT initiera une conférence téléphonique ou une rencontre pour traiter d'une problématique soulevée spontanément par l'un des intervenants;
 - Le comité présentera l'information aux employés lors d'une conférence.
- Toutefois, notons qu'entre le dépôt du document de travail de Mme Martel et la rencontre ayant eu lieu le 29 novembre 2017, plusieurs rencontres se sont tenues avec les gestionnaires du BEC afin de faire le point sur la démarche entreprise.

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

- Les parties ont convenu de se rencontrer à nouveau le 27 février 2018. Cette rencontre aura lieu avec tous les employés du BEC afin de poursuivre la démarche de façon transparente.