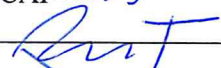


Commission de
l'administration publique

Déposé le : 22 février 2017

No : CAP-033

Secrétaire : 

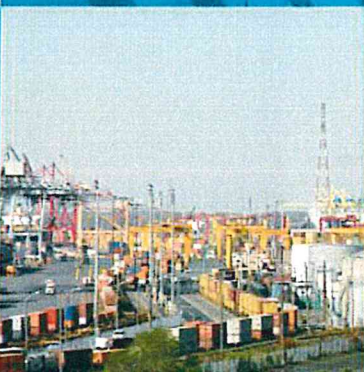
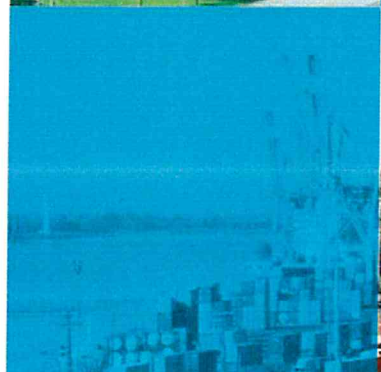
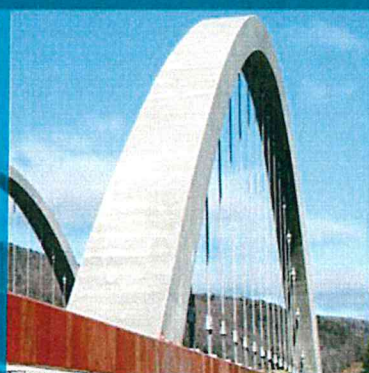
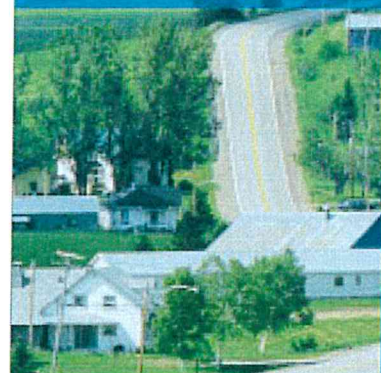
MINISTÈRE DES TRANSPORTS, DE LA MOBILITÉ DURABLE
ET DE L'ÉLECTRIFICATION DES TRANSPORTS

Sondage auprès du personnel

Rapport final

NOVEMBRE

2016



Québec 



Ce rapport a été rédigé par :

- Frédéric Aubin, CGRH
- Sophie Drolet, CGRH
- Catherine Soucy, CGRH

Collaborateur :

- Claude Ouimet, statisticien, Direction de la planification

TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
Contenu	4
Méthodologie	5
PORTRAIT DES RÉPONDANTS	6
Taux de réponse par catégorie d'emploi	6
Profil des répondants	7
Taux de réponse par direction générale et répartition des répondants	8
ANALYSE DES RÉSULTATS	9
Mobilisation – Vue d'ensemble	10
<i>Sommaire des résultats par thème</i>	10
<i>Principaux points forts pour l'ensemble des énoncés</i>	11
<i>Principales pistes d'amélioration pour l'ensemble des énoncés</i>	12
Mobilisation – Résultats détaillés par thème	13
<i>La circulation de l'information</i>	14
<i>Le développement professionnel</i>	16
<i>La relation avec le supérieur</i>	18
<i>La reconnaissance</i>	20
<i>Le sentiment d'appartenance</i>	22
<i>L'organisation du travail et l'efficacité organisationnelle</i>	24
<i>Le climat de travail</i>	26
Priorisation des actions	28
Analyse différenciée selon le profil des répondants	30
RECOMMANDATIONS	31
CONCLUSION	35



INTRODUCTION

En 2016, le sous-ministre a entamé une vaste démarche de consultation auprès du personnel afin de donner la parole aux employés et ainsi établir des pistes d'optimisation pour le Ministère. Parmi les moyens mis en place, un sondage interne a été administré auprès de l'ensemble du personnel. Coordonné par la Direction des ressources humaines (DRH), ce sondage visait à :

- obtenir un portrait quantitatif et qualitatif du degré de mobilisation des employés;
- établir les priorités perçues par les employés sur les actions à mettre en œuvre par le Ministère pour améliorer ses façons de faire.

Ce sondage est donc une occasion pour le Ministère de prendre connaissance des perceptions de ses employés sur différentes dimensions étroitement liées à la mobilisation au travail et, si requis, d'adapter certaines pratiques de gestion. Ainsi, le Ministère s'assure d'obtenir l'information nécessaire afin de demeurer un employeur de choix au sein de l'appareil gouvernemental et d'avoir des employés mobilisés au service de la mission de l'organisation.

Les résultats et les conclusions du sondage permettront :

- d'alimenter la démarche de consultation du personnel et le plan de transformation organisationnelle qui en découlera;
- de répondre à la mesure 6.1 du Programme d'attraction et de fidélisation du personnel (PAFP2) qui vise à constituer des indicateurs de mobilisation;
- de proposer des mesures à mettre en place afin de poursuivre l'amélioration continue de la performance du Ministère.

Contenu

La littérature et les différentes consultations faites par le passé et sommairement présentées dans le document *Assises et orientations* du Programme d'attraction et de fidélisation du personnel actualisé ont permis de dégager différentes composantes du contexte de travail des employés qui sont liées à leur mobilisation au travail. La consultation de démarches similaires au sein d'autres organisations de la fonction publique a également inspiré l'élaboration du questionnaire. À la lumière de ces éléments, les items du sondage ont été développés et regroupés en sept thèmes distincts, soit :

- La circulation de l'information (6 énoncés);
- Le développement professionnel (6 énoncés);
- La relation avec le supérieur (7 énoncés);
- La reconnaissance (7 énoncés);

- 
- Le sentiment d'appartenance (7 énoncés);
 - L'organisation du travail et l'efficience organisationnelle (9 énoncés);
 - Le climat de travail (5 énoncés).

Ainsi, les employés ont donné leur niveau d'accord sur une échelle de 0 à 10 pour les 47 énoncés concernant la mobilisation.

Le sondage cherchait aussi à connaître le point de vue des employés quant à la priorisation de certaines pistes d'optimisation à mettre à œuvre au Ministère, celles-ci ayant été inspirées en partie des suggestions reçues lors de la première journée de réflexion tenue le 7 juillet 2016. Ainsi, 19 énoncés ont été évalués par les employés sur une échelle de priorité allant de 0 à 10.

Enfin, l'information concernant le genre, le groupe d'âge, la catégorie d'emploi, l'ancienneté au Ministère et la direction générale a été colligée afin d'obtenir le profil des répondants. Il est à noter que cette information était destinée à nuancer les différentes analyses et qu'en aucun temps elles n'ont permis d'identifier les répondants.

Méthodologie

Le sondage a été élaboré, administré et analysé par trois ressources de la DRH, avec le soutien d'un statisticien de la Direction de la planification.

Une extraction au système SAGIP a permis d'identifier l'ensemble des employés actifs et présents au travail en date du 30 août 2016. Cette liste inclut les employés du ministère de la Justice et du ministère du Conseil exécutif rattachés au Ministère, mais exclut les étudiants et les stagiaires. Au total, ce sont 6 625 employés qui ont reçu l'invitation à participer au sondage.

L'administration du sondage a eu lieu du 14 au 30 septembre 2016 inclusivement. Un questionnaire électronique a été transmis par courriel à la majorité des employés. Toutefois, pour le personnel ouvrier, des questionnaires imprimés ont été utilisés et ceux-ci ont été compilés électroniquement par la DRH.

Enfin, l'ensemble des données ont été recueillies à l'aide de la plate-forme SimpleSondage, dont la DRH détient une licence.

PORTRAIT DES RÉPONDANTS

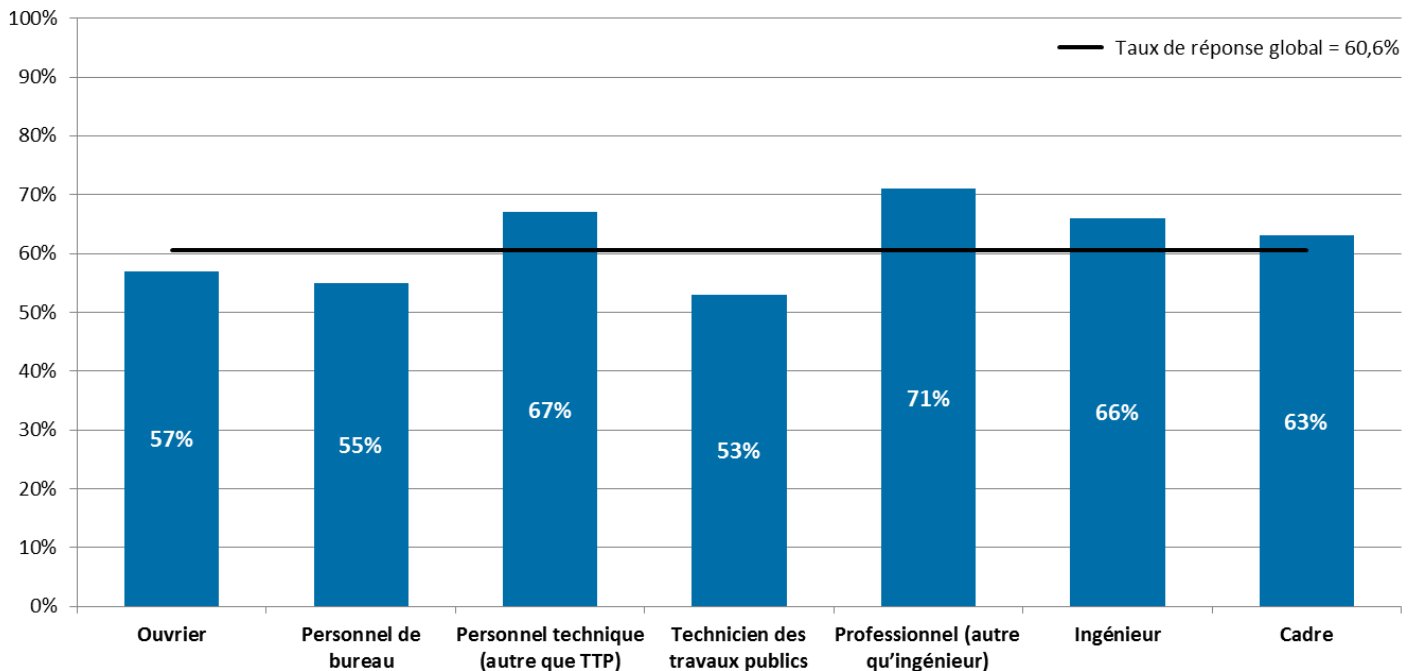
Ce sont 4 012 employés sur une possibilité de 6 625 qui ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse ministériel de 60,6 %, considéré comme très satisfaisant. À titre comparatif, 1 495 employés avaient répondu à la consultation sur le Plan stratégique en 2015.

Le taux de réponse du sondage auprès du personnel en 2016 est par contre légèrement plus faible que lors du dernier exercice de consultation sur la mobilisation qui a eu lieu en 2008, dont le taux de réponse atteignait 68 %.

Taux de réponse par catégorie d'emploi

Le graphique ci-dessous illustre les taux de réponse par catégorie d'emploi. Il est possible d'observer que l'ensemble des taux sont satisfaisants, bien que celui-ci soit légèrement plus faible pour les techniciens des travaux publics, le personnel de bureau et le personnel ouvrier.

Taux de réponse par catégorie d'emploi



Profil des répondants

Le tableau ci-dessous illustre le profil des répondants en comparaison avec celui des employés du Ministère selon différentes caractéristiques.

Catégorie d'emploi	Le Ministère ¹	Les répondants ²
Ouvrier	32,0 %	29,9 %
Personnel de bureau	10,7 %	9,6 %
Personnel technique (autre que TTP)	10,7 %	11,7 %
Technicien des travaux publics	14,3 %	12,4 %
Professionnel (autre qu'ingénieur)	15,1 %	17,8 %
Ingénieur	12,5 %	13,5 %
Cadre	4,8 %	5,0 %
Groupe d'âge		
35 ans et moins	20,0 %	21,4 %
36 à 54 ans	54,0 %	56,1 %
55 ans et plus	26,0 %	22,5 %
Ancienneté au Ministère		
Moins de 2 ans	14,8 %	12,7 %
2 à moins de 5 ans	21,7 %	25,5 %
5 à moins de 10 ans	22,0 %	25,3 %
10 à 20 ans	26,0 %	21,8 %
Plus de 20 ans	15,6 %	14,8 %
Genre		
Féminin	30,1 %	34,3 %
Masculin	69,9 %	65,7 %

D'emblée, il faut souligner l'effort de participation de toutes les catégories d'employés à l'exercice demandé. Il en résulte un profil des répondants assez semblable à celui de l'ensemble des employés du Ministère, les écarts observés étant plutôt faibles quoique significatifs sur le plan statistique.

De façon plus générale, voici un aperçu des légers déséquilibres observés chez les répondants en comparaison de la répartition des employés au Ministère.

Catégorie d'emploi

- les professionnels sont légèrement surreprésentés (17,8 % des répondants vs 15,1 % des employés);
- les ouvriers sont à peine sous-représentés (29,9 % des répondants vs 32 % des employés).

Ancienneté au Ministère

- il y a une surreprésentation des « 2 à moins de 5 ans » de service et des « 5 à moins de 10 ans » par 3 à 4 points de pourcentage chacun;

¹ Basé sur 6 625 employés.

² Basé sur 4 012 répondants.

- il y a une sous-représentation des 10 à 20 ans de service par plus de 4 points de pourcentage.

Genre

- les femmes sont légèrement surreprésentées par environ 4 points pourcentage.

Groupe d'âge

- les employés plus âgés sont un peu sous-représentés par 3,5 points de pourcentage.

Taux de réponse par direction générale et répartition des répondants

L'analyse du tableau ci-dessous laisse voir certaines irrégularités quant à la répartition des répondants pour chacune des directions générales. C'est pourquoi les taux de réponse présentés et leur représentativité doivent être analysés avec réserve.

Certaines catégories d'employés ont éprouvé du mal à identifier leur direction générale. L'appellation DGESM (Direction générale de l'électrification des transports, de la sécurité et de la mobilité des personnes et des marchandises) peut avoir amené une certaine confusion en constatant le taux de participation de 104,7 %.

La similitude avec la nouvelle appellation du Ministère pourrait être en partie à la source de cette mauvaise identification. Les taux de réponse par direction générale sont donc à prendre avec réserve puisque d'autres erreurs d'identification pourraient avoir été commises.

Direction générale	Le Ministère	Effectif au Ministère	Les répondants	Nombre de répondants	Taux de réponse
BSM	8,9 %	588	11,9 %	479	81,5 %
DGESM	6,1 %	401	5,7 %	420	104,7 %
DGIT	7,0 %	467	8,1 %	323	69,2 %
DGSMA	7,0 %	464	12,2 %	227	48,9 %
DGT	71,0 %	4 705	62,2 %	2563	54,4 %
Total	100 %	6 625	100 %	4 012	60,6 %

Étant donné le peu de confiance envers la réponse fournie par les répondants à la question sur leur direction générale, aucune analyse détaillée ne sera présentée dans ce rapport en isolant cette variable.



ANALYSE DES RÉSULTATS

Les résultats du sondage sont présentés dans la section suivante de manière à faire ressortir les forces ministérielles, les possibilités d'amélioration ainsi que les priorités d'action telles qu'elles ont été exprimées par les répondants.

Un portrait global des sept thèmes associés à la mobilisation du personnel permet d'illustrer les grandes tendances, alors que l'analyse des énoncés présente plus en détail les éléments à consolider et à optimiser.

Enfin, la priorisation des actions est ordonnancée de manière à illustrer les éléments en ordre de priorité tel qu'ils ont été identifiés par les répondants.

Mobilisation – Vue d'ensemble

Sommaire des résultats par thème

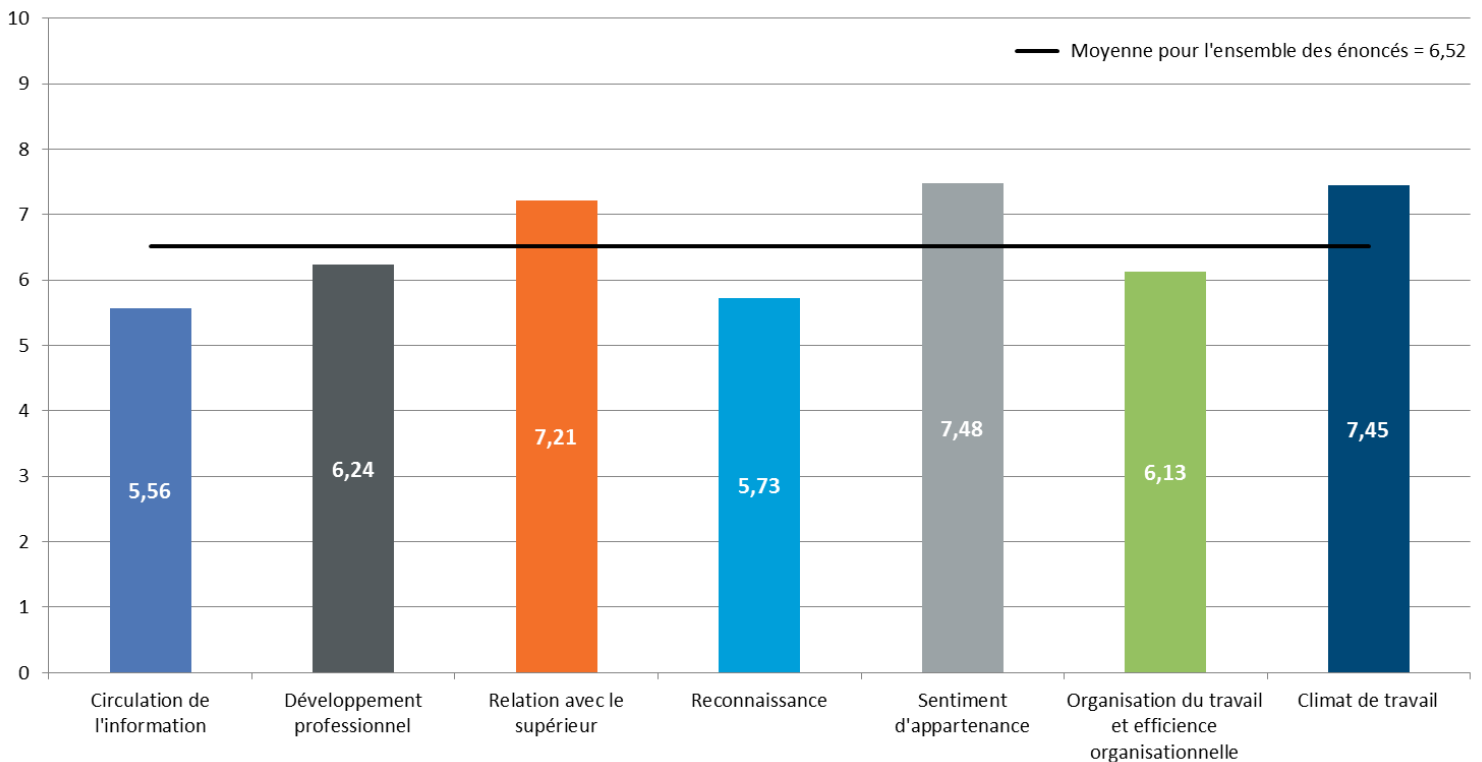
Les résultats globaux pour les sept thèmes sont présentés dans le graphique ci-dessous. Pour chaque thème, la cote moyenne des énoncés qui le composent a été calculée. À titre indicatif, la cote moyenne de tous les énoncés du sondage est illustrée par un trait.

Il est possible d'identifier trois thèmes pouvant être considérés comme des forces organisationnelles, soit le sentiment d'appartenance, le climat de travail et la relation avec le supérieur, ayant tous une moyenne supérieure à 7.

Deux thèmes présentent des résultats généralement plus faibles pouvant être considérés comme des zones d'amélioration où les pratiques devraient être examinées, soit la circulation de l'information et la reconnaissance, présentant une moyenne inférieure à 6.

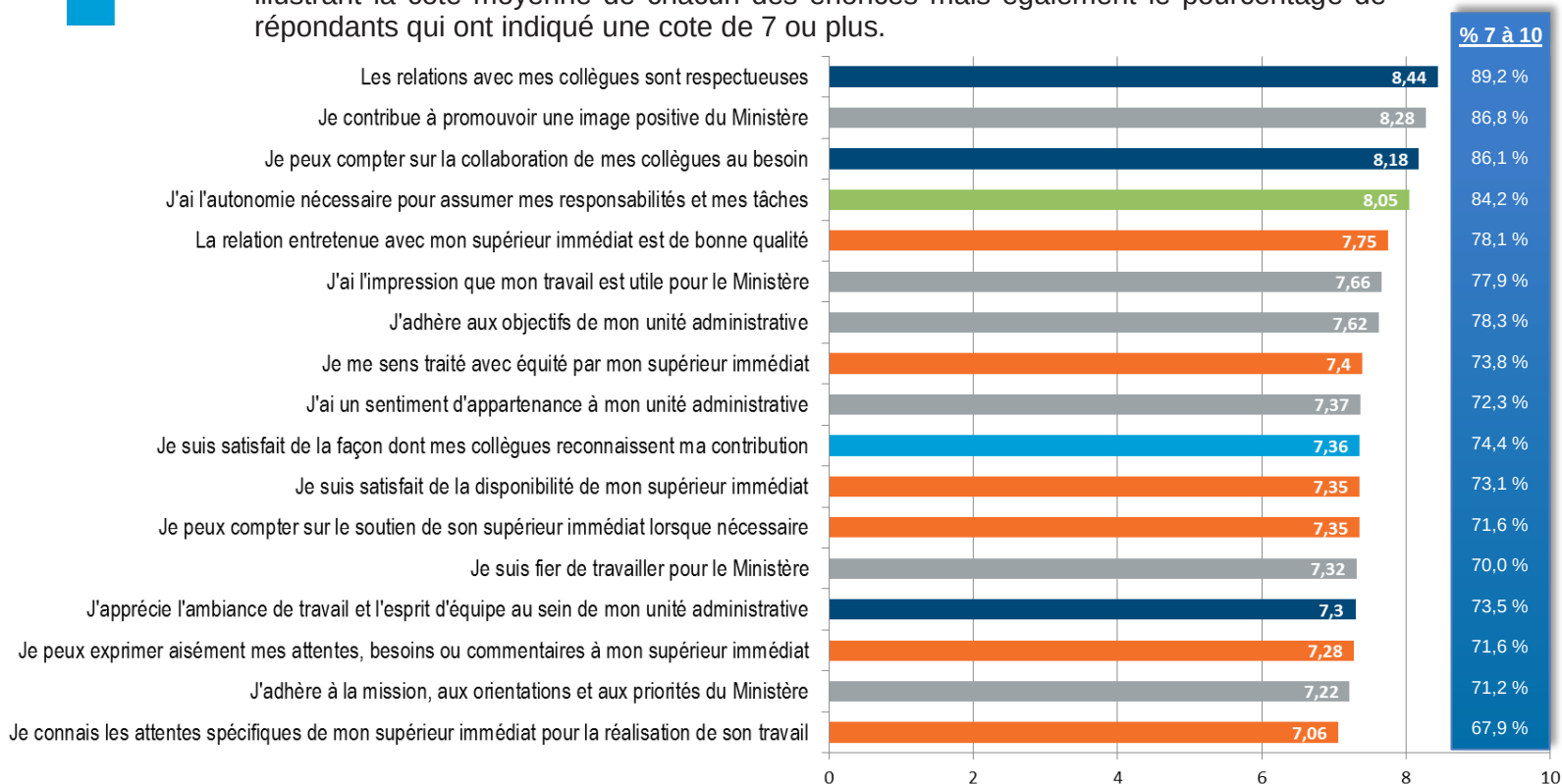
Enfin, deux thèmes obtiennent des résultats modérés ou partagés, soit le développement professionnel et l'organisation du travail et l'efficacité organisationnelle. Pour ces domaines, certains aspects seulement pourraient faire l'objet d'optimisation et ceux-ci devront être regardés séparément.

Moyenne des résultats pour les sept thèmes



Principaux points forts pour l'ensemble des énoncés

Les énoncés présentant une cote moyenne de 7 et plus ont été retenus comme étant les principaux points forts au Ministère. Le graphique suivant présente ce palmarès en illustrant la cote moyenne de chacun des énoncés mais également le pourcentage de répondants qui ont indiqué une cote de 7 ou plus.



Comme mentionné précédemment, la majorité des éléments qui obtiennent les meilleurs résultats sont liés principalement au climat de travail, au sentiment d'appartenance des employés de même qu'à la relation établie avec le supérieur.

Il apparaît que, dans l'ensemble, les relations entre les collègues sont bonnes, tout comme la collaboration et la reconnaissance de la contribution des employés par leurs pairs.

De plus, les employés adhèrent aux objectifs de leur unité administrative et affirment avoir un sentiment d'appartenance à celle-ci. Ils se sentent utiles pour le Ministère et tentent de promouvoir une image positive de leur organisation. En somme, les employés sont fiers de travailler au Ministère et adhèrent à la mission, aux orientations et aux priorités.

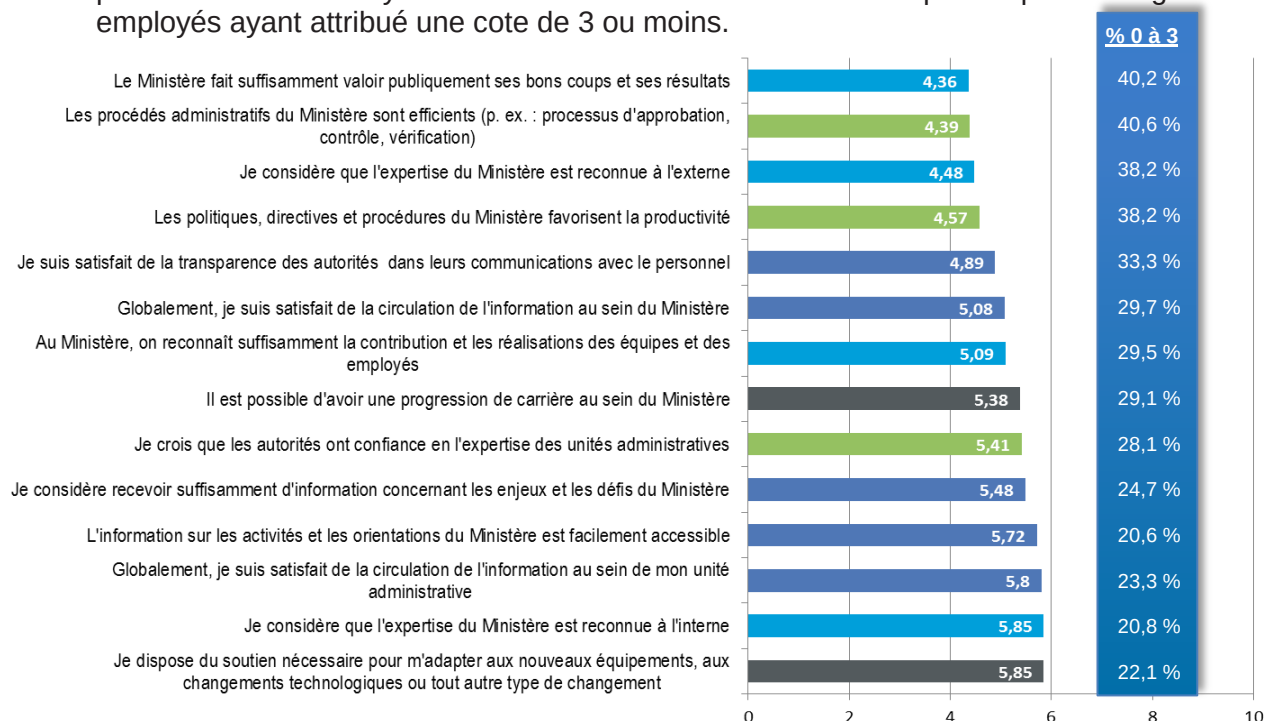
Enfin, la majorité des employés entretiennent une bonne relation avec leur supérieur immédiat et se sentent soutenus, traités avec équité par celui-ci et ils sont satisfaits de sa disponibilité. Ils ont le sentiment de pouvoir exprimer leurs attentes et leurs besoins, et connaissent en retour les attentes à leur égard pour la réalisation de leur travail. L'autonomie qui leur est accordée dans la réalisation de leurs tâches est également adéquate.

LÉGENDE

■ : Circulation de l'information	■ : Reconnaissance	■ : Organisation du travail et efficacité organisationnelle
■ : Développement professionnel	■ : Sentiment d'appartenance	■ : Climat de travail
■ : Relation avec le supérieur		

Principales pistes d'amélioration pour l'ensemble des énoncés

Les énoncés présentant une cote moyenne de réponse inférieure à 6 ont été retenus comme étant les principaux points à optimiser au Ministère. Le graphique suivant présente la cote moyenne de chacun des énoncés ainsi que le pourcentage des employés ayant attribué une cote de 3 ou moins.



De façon générale, les éléments à optimiser sont liés principalement à la reconnaissance, la circulation de l'information, l'organisation du travail et l'efficacité organisationnelle de même qu'à certains énoncés en lien avec le développement professionnel.

Effectivement, les employés considèrent que l'expertise du Ministère n'est pas bien reconnue, tant à l'interne qu'à l'externe. Ils croient que l'organisation pourrait faire valoir davantage publiquement ses bons coups et ses résultats. Ils jugent également que la contribution des équipes et des employés pourrait être mieux reconnue.

Sur le plan de l'organisation du travail, les employés croient que les procédés administratifs de même que les politiques, procédures et directives ne favorisent pas la productivité et l'efficacité. Les employés perçoivent également comme insuffisante la confiance envers l'expertise des unités administratives.

Sur le plan de la communication, les employés souhaiteraient une meilleure circulation de l'information tant à l'échelle ministérielle que des unités administratives, une plus grande transparence des autorités et recevoir davantage d'information sur les activités, orientations, enjeux et défis du Ministère.

Enfin, les employés ont relevé des lacunes quant au soutien pour s'adapter aux différents changements. Il est également difficile pour eux d'envisager une progression de carrière au Ministère.

LÉGENDE

■ : Circulation de l'information	■ : Reconnaissance	■ : Organisation du travail et efficacité organisationnelle
■ : Développement professionnel	■ : Sentiment d'appartenance	■ : Climat de travail
■ : Relation avec le supérieur		

Mobilisation – Résultats détaillés par thème

La prochaine section présente chacun des thèmes abordés dans le sondage de façon plus détaillée. Ainsi, les résultats moyens sur 10 pour chacun des énoncés d'un même thème sont illustrés dans un diagramme à bandes. En complément et à titre indicatif, la moyenne du thème est représentée par un trait pointillé et la moyenne globale du sondage par un trait continu.

Il est à noter que, à des fins d'analyse, les questions ayant obtenu une moyenne supérieure à 7 sont considérées comme des forces de l'organisation. Cependant, rien n'empêche de poursuivre les efforts déployés pour maximiser la satisfaction quant à ces pratiques ou de les utiliser comme levier dans l'amélioration d'autres éléments de mobilisation.

Les possibilités d'amélioration quant à elles sont retenues lorsque la moyenne des répondants est située en dessous de 6. Ces énoncés devront être considérés dans les priorités d'action à mettre en œuvre à la suite de la démarche de consultation du personnel.

Enfin, certaines données différenciées et propres aux catégories d'emploi sont présentées dans chacun des thèmes. Cette information a été considérée lorsque la moyenne standardisée³ du niveau d'accord d'un énoncé se distinguait significativement de l'ensemble des réponses pour le même énoncé ou lorsque le rang de l'énoncé pour une catégorie d'emploi différait considérablement de celui de l'ensemble des employés. Lorsqu'il est question du rang, les énoncés sont ordonnancés de sorte que le premier rang obtient le plus haut niveau d'accord et le 48^e rang, le plus bas.

³ La standardisation de la cote moyenne est un ajustement permettant la comparaison plus aisée entre les différentes catégories d'emploi, rendant plus uniforme la distribution des cotes. (<http://www.statsoft.fr/concepts-statistiques/glossaire/c/centrer.html>)

La circulation de l'information

Ce thème a trait à la qualité et à l'accessibilité de l'information, tant dans les tâches des employés au quotidien que par rapport aux activités et aux orientations ministérielles véhiculées au sein de l'organisation.

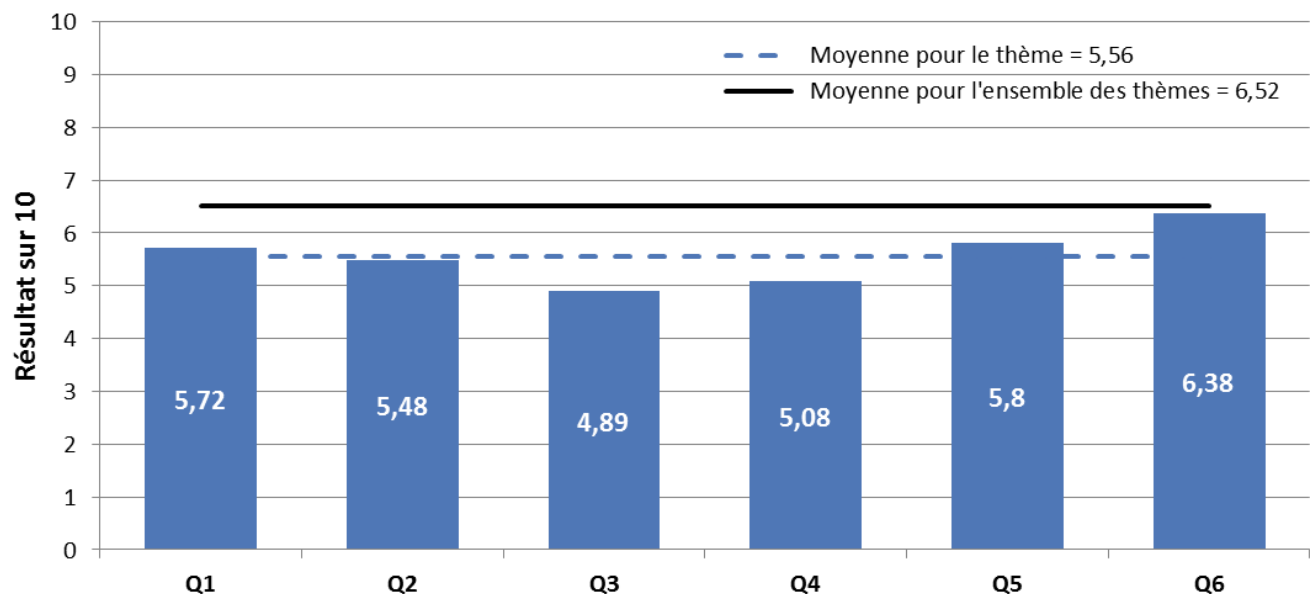
De façon générale, les éléments qui touchent à la circulation de l'information apparaissent comme étant à améliorer au Ministère.

Pistes d'amélioration

- Les employés perçoivent des lacunes quant à l'accès à l'information sur le Ministère ainsi que par rapport à la transparence des autorités.
- Les résultats sur la circulation de l'information au sein des unités administratives tout comme à l'échelle ministérielle démontrent que cet aspect peut être amélioré.

Q	Énoncé	/10
1.	L'information sur les activités et les orientations du Ministère est facilement accessible.	5,72
2.	Je considère recevoir suffisamment d'information concernant les enjeux et les défis du Ministère.	5,48
3.	Je suis satisfait de la transparence dont font preuve les autorités dans leurs communications avec le personnel.	4,89
4.	Globalement, je suis satisfait de la circulation de l'information au sein du Ministère.	5,08
5.	Globalement, je suis satisfait de la circulation de l'information dans mon unité administrative.	5,8
6.	J'ai accès à l'information nécessaire pour exercer efficacement mon travail.	6,38

Circulation de l'information (moyenne par question)





La circulation de l'information (suite)

Analyse différenciée selon les catégories d'emploi

Il est possible de soulever quelques distinctions par rapport aux différentes catégories d'emploi quant à l'appréciation de la circulation de l'information.

Transparence des autorités

De façon générale, les cadres expriment un désaccord un peu moins marqué quant à la transparence des autorités. Cela peut être expliqué par la proximité entretenue avec les autorités en raison de leurs fonctions.

Circulation et accessibilité de l'information

Le personnel d'encadrement est moins critique quant au fait d'être suffisamment informé des enjeux et défis du Ministère. À l'inverse, les ouvriers sont les plus critiques par rapport à cet énoncé et en ce qui a trait à l'accessibilité de l'information sur les activités et les orientations de l'organisation. La distance hiérarchique et les moyens de communication limités pour les ouvriers peuvent expliquer ces difficultés.

Le développement professionnel

Le développement professionnel concerne autant le développement et le maintien des compétences des employés au quotidien que les possibilités d'avancement au sein du Ministère.

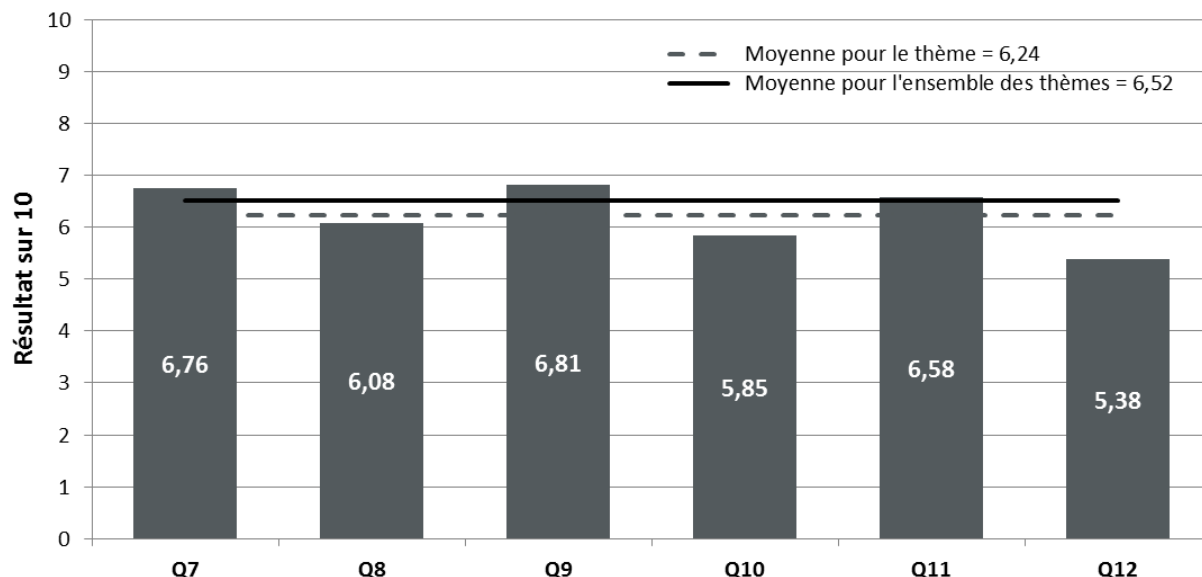
De manière générale, le développement professionnel obtient des résultats modérés. Certains éléments à l'intérieur de ce thème devront faire l'objet d'une attention particulière puisqu'ils ressortent comme étant plus faibles.

Pistes d'amélioration

- Les employés perçoivent les possibilités de progression de carrière au Ministère comme étant limitées.
- Le soutien offert pour s'adapter aux nouveaux équipements ou aux divers changements est également perçu comme insuffisant.

Q	Énoncé	/10
7.	J'ai la possibilité de mettre à profit mes compétences dans mon travail.	6,76
8.	J'ai accès à la formation nécessaire pour effectuer mon travail.	6,08
9.	Je peux facilement bénéficier de l'expertise des autres employés du Ministère.	6,81
10.	Le Ministère met à ma disposition le soutien nécessaire pour m'adapter aux nouveaux équipements, aux changements technologiques ou à tout autre type de changement.	5,85
11.	Mon travail m'offre la possibilité d'avoir des tâches stimulantes et des défis intéressants.	6,58
12.	Il est possible d'avoir une progression de carrière au sein du Ministère.	5,38

Développement professionnel (Moyenne par question)





Le développement professionnel (suite)

Analyse différenciée selon les catégories d'emploi

On observe quelques distinctions entre les catégories d'emploi concernant certains énoncés du développement professionnel au Ministère.

Tâches stimulantes et défis intéressants

Les cadres se démarquent par leur fort niveau d'accord concernant la possibilité d'avoir des tâches et défis stimulants. À l'opposé, les employés de bureau représentent la catégorie d'emploi pour laquelle le niveau d'accord pour cet énoncé est le moins élevé. Cet énoncé se situe au 35^e rang pour eux, tandis qu'il se situe plutôt dans la vingtaine pour les autres catégories d'emploi. La nature des tâches moins diversifiée pourrait expliquer ce résultat.

Progression de carrière

Les cadres se démarquent par leur fort niveau d'accord sur les possibilités d'avancement au Ministère. Cet énoncé se situe au 20^e rang alors qu'il se situe au 40^e rang pour l'ensemble des répondants. Ce résultat est cohérent dans la mesure où les emplois d'encadrement entrent dans la définition même de la progression de carrière verticale. Il est à noter que les ingénieurs perçoivent également une meilleure possibilité d'avancement au Ministère. Enfin, les employés de bureau et les techniciens sont ceux pour lesquels le niveau d'accord concernant cet énoncé est le plus bas.

La relation avec le supérieur

La relation avec le supérieur concerne autant la communication générale avec celui-ci que le soutien et la rétroaction sur le rendement qu'il donne à l'employé.

De manière générale, la relation avec le supérieur est une force organisationnelle pour le Ministère et pourrait constituer un levier sur lequel s'appuyer dans l'amélioration d'autres éléments de mobilisation.

Points forts

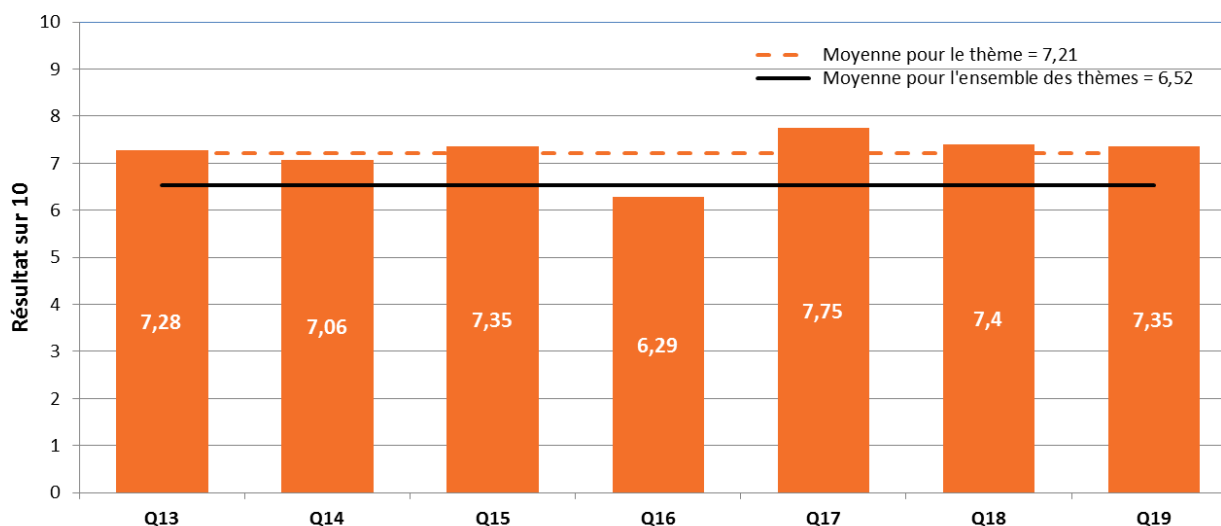
- La relation des employés avec leur supérieur immédiat est de bonne qualité.
- L'expression des attentes de part et d'autre est présente.
- Les employés reçoivent du soutien de leur supérieur et sont généralement satisfaits de sa disponibilité.

Pistes d'amélioration

- Le taux d'évaluation du rendement reçu annuellement par les employés gagnerait à être augmenté.

Q	Énoncé	/10	
13.	Je peux exprimer aisément mes attentes, besoins ou commentaires à mon supérieur immédiat, lorsque requis.	7,28	
14.	Je connais les attentes spécifiques de mon supérieur immédiat à mon endroit pour la réalisation de mon travail.	7,06	
15.	Je peux compter sur le soutien de mon supérieur immédiat lorsque nécessaire.	7,35	
16.	Je reçois de la rétroaction de mon supérieur immédiat sur les résultats de mon travail tout au long de l'année.	6,29	
17.	La relation entretenue avec mon supérieur immédiat est de bonne qualité.	7,75	
18.	Je me sens traité avec équité par mon supérieur immédiat.	7,4	
19.	Je suis satisfait de la disponibilité de mon supérieur immédiat.	7,35	
20.	Je reçois <u>annuellement</u> de mon supérieur immédiat une évaluation formelle de mon rendement.	Oui	Non
		40.8 %	59.2 %

Relation avec le supérieur
(moyenne par question)



La relation avec le supérieur (suite)

Analyse différenciée selon les catégories d'emploi

Bien que le thème sur la relation avec le supérieur ressorte comme une force organisationnelle, quelques différences sont tout de même à noter.

Traitement équitable par le supérieur immédiat

Le personnel ouvrier ainsi que le personnel de bureau ont une opinion légèrement moins positive de l'équité dont fait preuve leur supérieur immédiat à leur égard. Pour ces deux catégories d'emploi, cet énoncé se situe au 16^e rang alors qu'il se situe au 8^e rang pour l'ensemble des répondants.

Évaluation annuelle du rendement

La répartition du pourcentage d'évaluation de rendement annuelle reçue par catégorie d'emploi est illustrée dans le tableau qui suit :

Catégorie d'emploi	Non	Oui
Ouvrier	49,0 %	51,0 %
Personnel de bureau	63,3 %	36,7 %
Personnel technique (autre que TTP)	64,3 %	35,7 %
Technicien des travaux publics	69,7 %	30,3 %
Professionnel (autre qu'ingénieur)	56,3 %	43,7 %
Ingénieur	74,0 %	26,0 %
Cadre	37,2 %	62,8 %
Total	59,2 %	40,8 %

Il est à noter que les cadres et les ouvriers se situent au-dessus de la moyenne. Toutefois, les taux d'évaluation de rendement gagneraient à être augmentés de manière générale, et ce, particulièrement pour les catégories d'emplois de mission tels que les ingénieurs et les techniciens des travaux publics.

La reconnaissance

La reconnaissance, qu'elle soit individuelle ou collective, fait valoir autant l'expertise et les contributions personnelles que les réussites des équipes et du Ministère, et ce, tant à l'interne qu'à l'externe.

Globalement, la reconnaissance est un aspect à améliorer au Ministère. Il existe toutefois certaines nuances dans les résultats, selon les types de reconnaissance.

Points forts

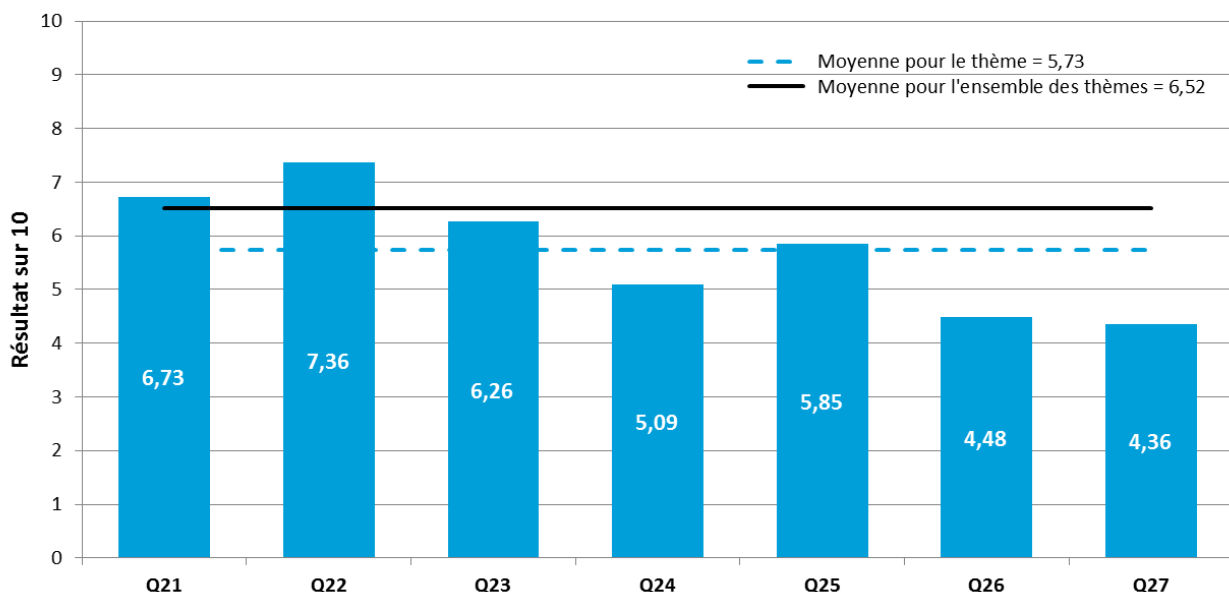
- Les employés sont satisfaits de la reconnaissance reçue par leurs pairs.

Pistes d'amélioration

- Les employés dénotent un manque de reconnaissance des réalisations et de l'expertise du personnel au sein du Ministère.
- La valorisation des résultats, des bons coups et de l'expertise ministérielle à l'externe constitue une des principales faiblesses du Ministère.

Q	Énoncé	/10
21.	Je suis satisfait de la façon dont mon supérieur immédiat reconnaît ma contribution.	6,73
22.	Je suis satisfait de la façon dont mes collègues reconnaissent ma contribution.	7,36
23.	Mon supérieur immédiat donne de la visibilité aux réussites de mon équipe au sein du Ministère.	6,26
24.	Au Ministère, on reconnaît suffisamment la contribution et les réalisations des équipes et des employés.	5,09
25.	Je considère que l'expertise du Ministère est reconnue à l'interne .	5,85
26.	Je considère que l'expertise du Ministère est reconnue à l'externe .	4,48
27.	Le Ministère fait suffisamment valoir publiquement ses bons coups et ses résultats.	4,36

Reconnaissance
(moyenne par question)





La reconnaissance (suite)

Analyse différenciée selon les catégories d'emploi

Certaines différences se dégagent entre les catégories d'emploi pour ce thème.

La reconnaissance par les pairs

Comparativement aux autres catégories d'emploi, les cadres sont un peu moins satisfaits de la reconnaissance reçue de leurs pairs par rapport à leur contribution. Cet énoncé se situe au 23^e rang comparativement au 10^e rang pour l'ensemble des répondants.

L'une des hypothèses de ce constat est que les cadres sont moins sujets à travailler en équipe et sont plus isolés dans leur tâche. Cette réalité peut influencer sur la reconnaissance qu'ils reçoivent de leurs collègues au quotidien.

Reconnaissance publique des bons coups du Ministère

L'ensemble des répondants s'entendent pour dire que la reconnaissance publique des bons coups du Ministère est insuffisante. Cependant, le personnel d'encadrement est le plus critique comparativement aux autres catégories d'emploi.

Le sentiment d'appartenance

Le sentiment d'appartenance représente le degré d'identification et d'attachement d'un employé envers son organisation. Il se mesure notamment par l'adéquation qu'un individu fait entre ses valeurs personnelles et celles du Ministère, ainsi que par son adhésion aux objectifs et aux orientations de l'organisation.

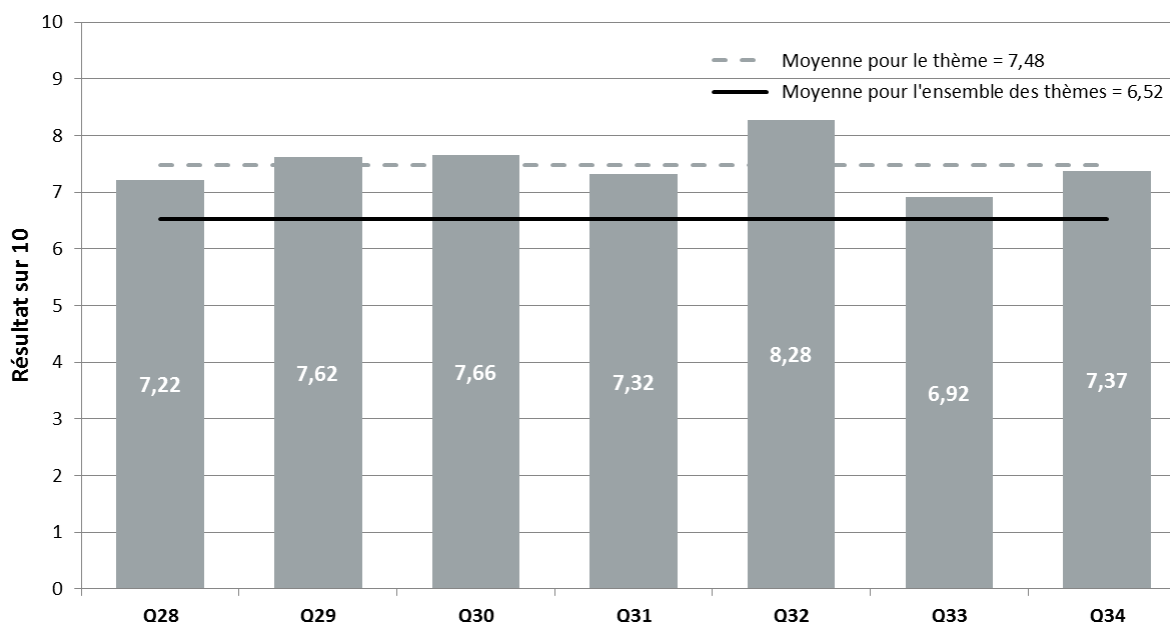
Les résultats de l'ensemble des énoncés sont positifs et, de façon générale, le sentiment d'appartenance des employés du Ministère apparaît comme une force de l'organisation. Toutefois, les gens ont un plus fort sentiment d'appartenance à leur unité administrative qu'au Ministère.

Points forts

- Les employés affirment promouvoir une image positive du Ministère.
- Ils adhèrent aux objectifs de leur unité administrative, tout comme aux orientations et priorités du Ministère. Ils ont également l'impression que leur travail est utile pour l'organisation.
- Ils ont un sentiment d'appartenance à leur unité administrative et sont fiers de travailler pour le Ministère.

Q	Énoncé	/10
28.	J'adhère à la mission, aux orientations et aux priorités du Ministère.	7,22
29.	J'adhère aux objectifs de mon unité administrative.	7,62
30.	J'ai l'impression que mon travail est utile pour le Ministère.	7,66
31.	Je suis fier de travailler pour le Ministère.	7,32
32.	Je contribue à promouvoir une image positive du Ministère.	8,28
33.	J'ai un sentiment d'appartenance au Ministère.	6,92
34.	J'ai un sentiment d'appartenance à mon unité administrative.	7,37

Sentiment d'appartenance
(moyenne par question)





Le sentiment d'appartenance (suite)

Analyse différenciée selon les catégories d'emploi

Bien que le thème du sentiment d'appartenance ressorte comme une force de l'organisation, il est possible de constater certaines nuances.

Sentiment d'appartenance et fierté

Les cadres ont une opinion plus positive que la moyenne quant à leur sentiment d'appartenance au Ministère et à leur unité administrative. En effet, ces énoncés arrivent respectivement au 10^e et au 2^e rang pour eux alors qu'ils arrivent au 18^e et au 9^e rang pour l'ensemble des répondants. Le personnel ouvrier, quant à lui, démontre un sentiment de fierté plus grand que la moyenne, cet énoncé étant positionné au 5^e rang comparativement au 13^e rang à l'échelle ministérielle.

Ce résultat peut être lié au fait que les cadres jouent un rôle très organisationnel alors qu'ils représentent l'employeur. Les ouvriers, quant à eux, sont étroitement liés à la mission du Ministère alors qu'ils travaillent directement sur l'ensemble du réseau routier et sont identifiés au Ministère au quotidien.

Adhésion aux objectifs de l'unité administrative

Les ouvriers et les techniciens des travaux publics adhèrent moins fortement aux objectifs de leur unité administrative que la moyenne. Il est possible de soupçonner qu'un enjeu de communication pourrait être à la source de cette situation.

L'organisation du travail et l'efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle comprend l'efficacité des processus et du rendement des employés pour atteindre les objectifs de l'organisation. Elle est observable, entre autres, à travers les outils et ressources disponibles ainsi qu'à travers l'organisation du travail et les différents procédés administratifs encadrant le fonctionnement.

Les résultats sont assez partagés quant à la satisfaction des employés à l'égard de ce thème. Certains éléments devront faire l'objet d'une attention particulière puisqu'ils ressortent comme étant plus faibles.

Points forts

- Les employés disposent de l'autonomie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches.

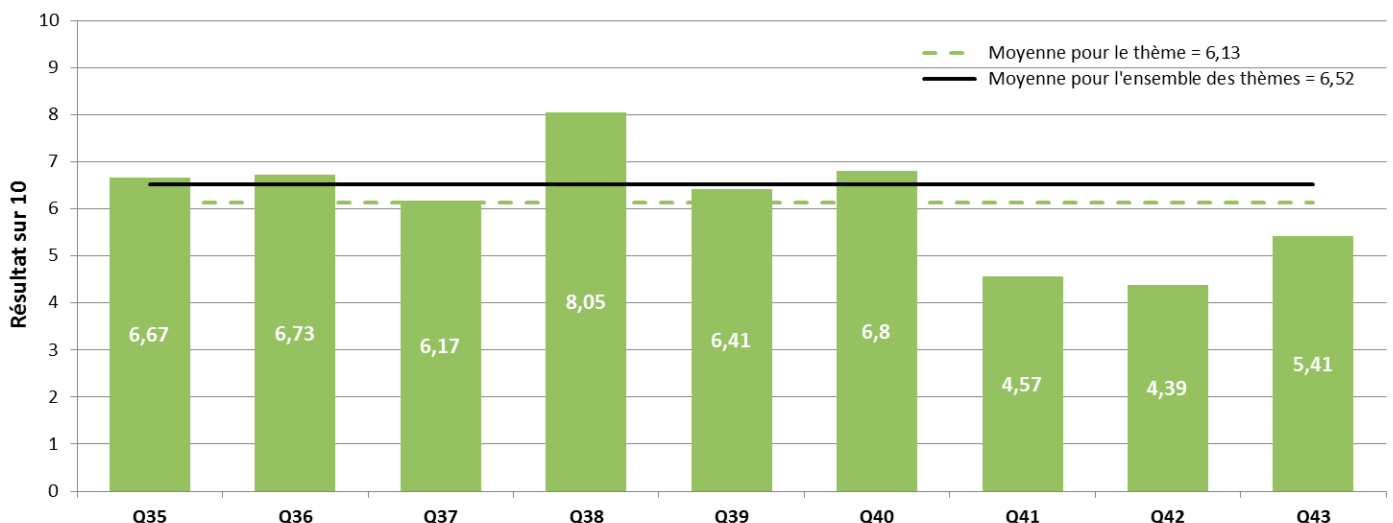
Pistes d'amélioration

- Les procédés administratifs concernant les processus d'approbation, les vérifications et le contrôle sont considérés comme non efficaces au Ministère.
- Selon les employés, les procédures, politiques et directives ne favorisent pas la productivité.
- Les employés croient que les autorités n'ont pas confiance en l'expertise des unités administratives.

Q	Énoncé	/10
35.	Je dispose des outils et des ressources nécessaires pour effectuer mon travail.	6,67
36.	Je considère que ma charge de travail est adéquate.	6,73
37.	J'estime que le travail est réparti de façon équitable dans mon unité administrative.	6,17
38.	J'ai l'autonomie nécessaire pour assumer mes responsabilités et mes tâches.	8,05
39.	Dans mon unité administrative, le travail est organisé de façon efficace.	6,41
40.	J'ai la possibilité de proposer des idées pour améliorer l'organisation du travail ou le fonctionnement au sein de mon unité administrative.	6,8
41.	Les politiques, directives et procédures du Ministère favorisent la productivité.	4,57
42.	Les procédés administratifs du Ministère sont efficaces (p. ex. : processus d'approbation, contrôle, vérification).	4,39
43.	Je crois que les autorités ont confiance en l'expertise des unités administratives.	5,41

Organisation du travail et efficacité organisationnelle

(Moyenne par question)





L'organisation du travail et l'efficacité organisationnelle (suite)

Analyse différenciée selon les catégories d'emploi

Plusieurs énoncés en lien avec l'organisation du travail font ressortir des opinions divergentes entre les différentes catégories d'emploi au Ministère, qui semblent être principalement liées à la nature de leur emploi.

Politiques, directives, procédures ministérielles et efficacité des procédés administratifs

Les cadres et les ingénieurs sont davantage critiques lorsque vient le temps d'évaluer l'incidence des politiques, directives et procédures ministérielles sur la productivité. Bien que la perception ne soit pas non plus positive pour les ouvriers à cet effet, ceux-ci sont les moins sévères. Il en va de même pour la perception de l'efficacité des procédés administratifs. Le rôle des ouvriers étant plus opérationnel, il est possible que ces derniers soient moins au fait des procédures administratives requises.

Confiance des autorités dans l'expertise des unités administratives

La perception par rapport à la confiance que les autorités confèrent à l'expertise des unités administratives est plus négative que la moyenne des employés pour les cadres et les ingénieurs. Encore une fois, les ouvriers expriment moins de réserve à cet égard.

Charge de travail

Le personnel d'encadrement et le personnel ouvrier expriment des perceptions opposées par rapport au fait que leur charge de travail est adéquate. En effet, cet énoncé se retrouve au 41^e rang pour les cadres et au 8^e rang pour les ouvriers, comparativement au 24^e rang pour l'ensemble des employés du Ministère.

Possibilité d'influencer l'organisation du travail

Les cadres et les professionnels manifestent plus fortement leur accord quant à la possibilité de proposer des idées pour améliorer l'organisation du travail ou le fonctionnement au sein de leur unité administrative. Cependant, les ouvriers affirment avoir moins cette possibilité.

Autonomie

Le personnel d'encadrement est moins en accord avec le fait d'avoir l'autonomie nécessaire pour assumer ses responsabilités. Celui-ci place cet énoncé au 21^e rang contrairement à la moyenne de l'ensemble des employés qui le place au 4^e rang.

Le climat de travail

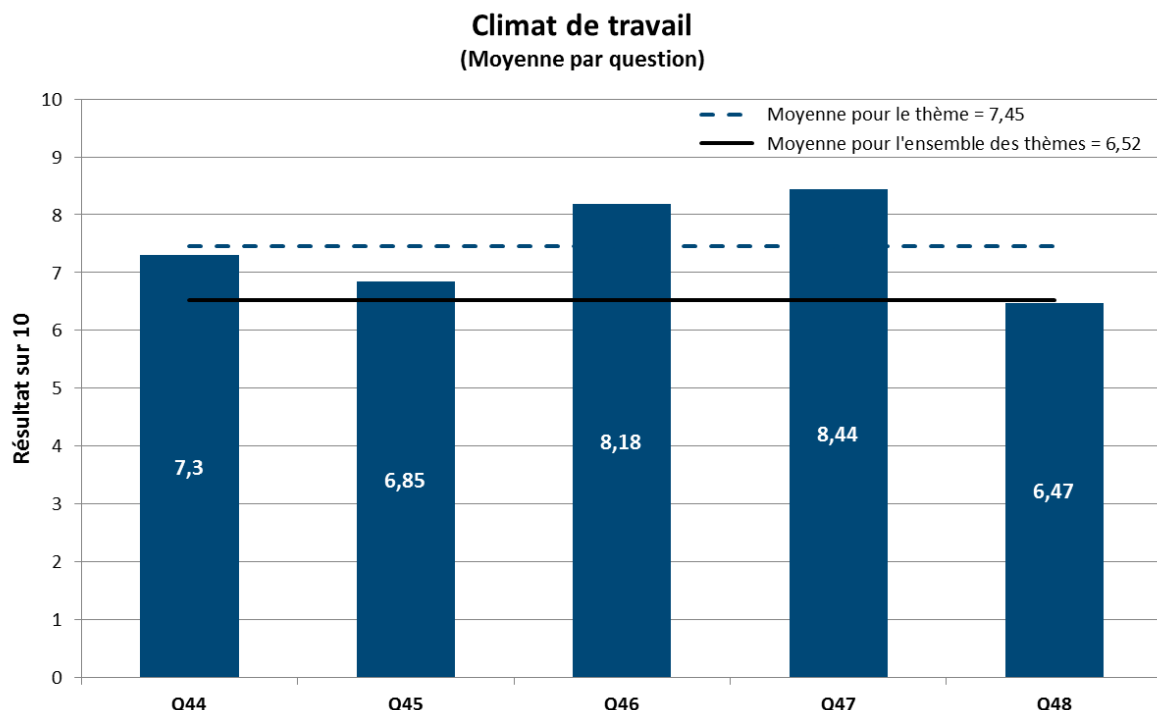
Ce thème concerne la perception qu'ont les employés de l'harmonie au sein de leur équipe et du Ministère. Le climat de travail fait référence à la qualité des relations entre les individus et les équipes ainsi qu'à la culture organisationnelle.

Généralement, le climat de travail a été relevé par les employés comme étant une force au Ministère. Bien que les résultats soient globalement positifs en ce qui a trait au climat de travail, il n'en demeure pas moins que certains employés ont manifesté leur désaccord quant à différents énoncés. Il est important de poursuivre le travail au quotidien avec les équipes pour qui le climat de travail est plus difficile.

Points forts

- Les employés entretiennent dans l'ensemble de bonnes relations respectueuses avec leurs collègues et ils peuvent compter sur leur collaboration au besoin.
- L'ambiance de travail est généralement positive pour les employés.

Q	Énoncé	/10
44.	J'apprécie l'ambiance de travail et l'esprit d'équipe au sein de mon unité administrative.	7,3
45.	Mon supérieur immédiat contribue positivement à l'ambiance de travail.	6,85
46.	Je peux compter sur la collaboration de mes collègues lorsque j'en ai besoin.	8,18
47.	Les relations avec mes collègues sont respectueuses.	8,44
48.	Il y a une bonne collaboration entre les différentes unités administratives du Ministère pour faciliter le travail.	6,47





Le climat de travail (suite)

Analyse différenciée selon les catégories d'emploi

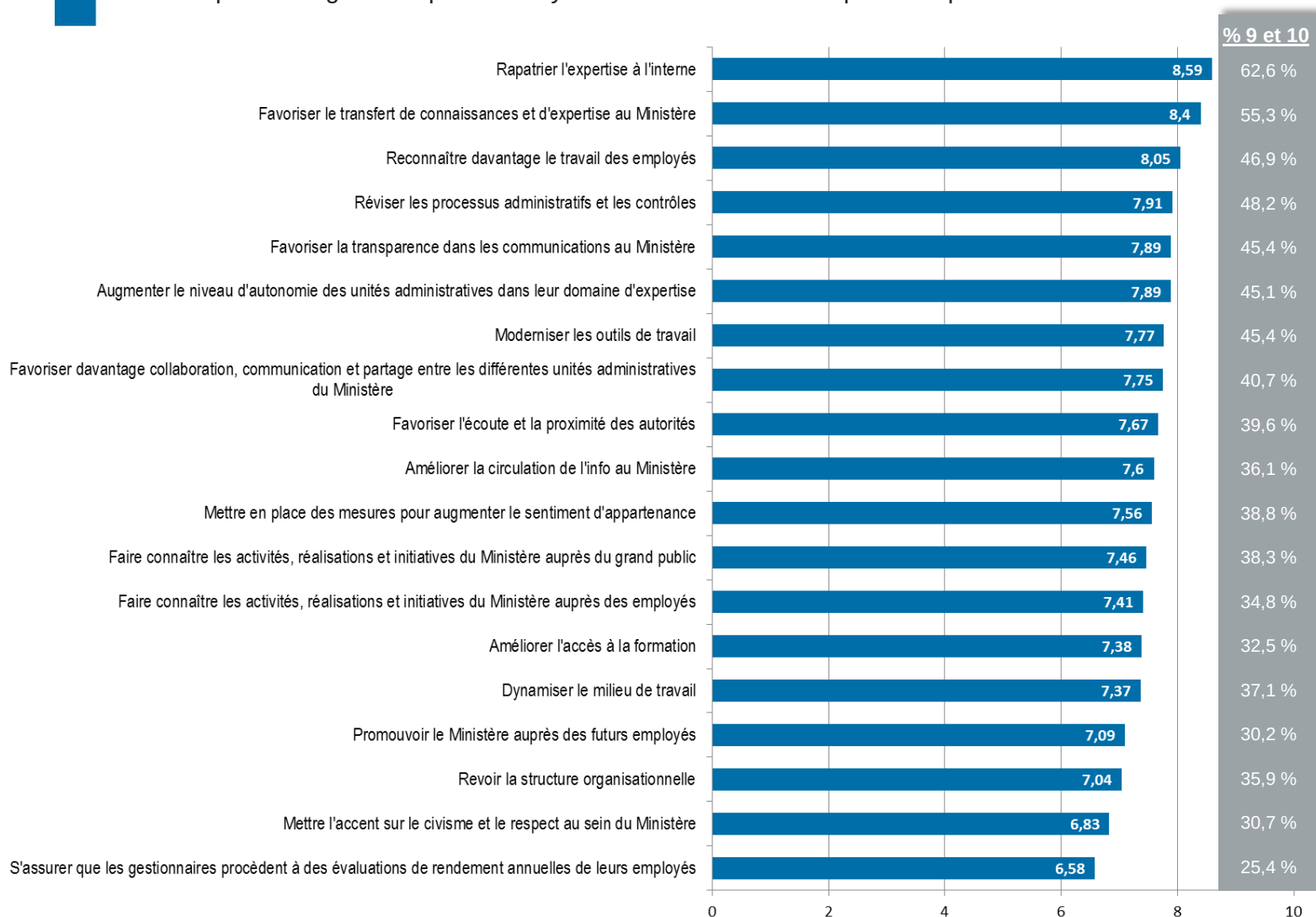
Bien que les résultats démontrent une bonne appréciation générale quant au climat de travail pour l'ensemble des employés, une seule distinction ressort selon les catégories d'emploi.

Collaboration avec les collègues

Les cadres se situent légèrement sous la moyenne lorsqu'il est question de la collaboration avec les collègues. Ils restent toutefois généralement en accord avec cet énoncé, le positionnant au 9^e rang comparativement aux autres catégories d'emploi qui le placent entre le 1^{er} et le 4^e rang. La nature de leur rôle peut faire en sorte qu'ils sont plus isolés de leurs pairs et qu'ils ont moins d'occasion de collaborer avec ceux-ci.

Priorisation des actions

Dans la dernière portion du sondage, le personnel était invité à prioriser des pistes d'amélioration à mettre en œuvre au Ministère. L'ordonnancement des résultats est présenté dans le graphique suivant en fonction des moyennes obtenues ainsi que le pourcentage des répondants ayant choisi la cote 9 ou 10 pour chaque énoncé.



Il est intéressant de noter la cohérence entre les priorités qui se dégagent et les éléments sur la mobilisation mesurés précédemment.

Sans surprise, les priorités identifiées par les employés correspondent en majorité aux thèmes ressortant comme étant à améliorer, soit la circulation de l'information, la reconnaissance, l'organisation du travail et l'efficience organisationnelle de même que le développement professionnel.



Analyse différenciée des priorités selon les catégories d'emploi

Certaines distinctions sont observables dans les priorités d'action indiquées par les employés, principalement pour les ouvriers et les cadres.

Deux éléments obtiennent un niveau moindre de priorité de la part du personnel ouvrier. En effet, ce dernier place la révision des processus administratifs et des contrôles au 17^e rang (sur 19), alors que l'ensemble des employés le positionne au 4^e rang. Le constat est similaire pour ce qui est de la volonté d'augmenter le niveau d'autonomie des unités administratives dans leur domaine d'expertise, alors qu'elle se situe au 5^e rang à l'échelle ministérielle mais arrive seulement au 11^e rang pour le personnel ouvrier.

Les ouvriers se distinguent également en accordant un niveau plus important à certaines priorités. Il en est ainsi pour la volonté de mettre en place des mesures pour augmenter le sentiment d'appartenance (3^e rang pour les ouvriers par rapport au 11^e rang pour l'ensemble), de dynamiser le milieu de travail (5^e rang pour les ouvriers par rapport au 15^e rang pour l'ensemble) et de faire connaître les activités, les réalisations et les initiatives du Ministère auprès des employés (7^e rang pour les ouvriers par rapport au 13^e rang pour l'ensemble).

Enfin, les cadres jugent plus prioritaire que la moyenne de faire connaître les activités, les réalisations et les initiatives du Ministère auprès du grand public, cet énoncé arrivant au 6^e rang comparativement au 12^e rang pour l'ensemble des répondants.



Analyse différenciée selon le profil des répondants

Les répondants devaient indiquer certaines caractéristiques de leur profil dans le questionnaire, dont le genre, le groupe d'âge, l'ancienneté au Ministère et la direction générale. L'analyse des différents profils a amené les constats suivants :

- Les réponses des femmes et des hommes ne se distinguent pas de manière notable.
- En ce qui a trait au groupe d'âge, il est possible d'observer que les employés de 35 ans et moins expriment généralement un niveau d'accord moyen plus élevé.
- La même tendance est observée concernant l'ancienneté au Ministère alors que le niveau d'accord tend à décroître avec les années de prestation de travail.

Il est à noter que, comme mentionné précédemment, le niveau de confiance faible concernant l'identification de la direction générale par les répondants ne permet pas d'analyser cette variable.

RECOMMANDATIONS

À la lumière des résultats obtenus et des enjeux et priorités identifiés par les employés, de grandes tendances se dégagent relativement aux orientations à suivre afin de poursuivre le processus d'amélioration continue des pratiques du Ministère.

Il est important de mentionner que plusieurs actions sont en cours afin d'optimiser certaines pratiques qui ont été retenues comme des possibilités d'amélioration dans le sondage. Le plan d'attraction et de fidélisation du personnel II (PAFP2), coordonné par la Direction des ressources humaines (DRH), prévoit notamment des mesures afin :

- de développer une culture de reconnaissance au Ministère;
- de promouvoir et de consolider les bonnes pratiques de gestion;
- de renforcer l'image du Ministère à l'interne et à l'externe;
- d'innover dans les pratiques de recrutement et de promotion de même que de susciter l'intérêt pour les emplois au Ministère.

En fonction des résultats du sondage et des différentes actions en cours, la DRH recommande la mise en place des quatre chantiers suivants dans le but de favoriser le choix des actions à déployer par la suite :

1. Développer une culture de reconnaissance

En complémentarité avec les actions prévues au PAFP2, une réflexion sur les besoins et les possibilités devra être tenue afin de déterminer des mesures supplémentaires, le cas échéant.

Principaux enjeux à considérer :

- valorisation publique des bons coups et des résultats;
- reconnaissance ministérielle de la contribution et des réalisations des équipes et des employés.

Responsables :

- Porteur : Direction des ressources humaines
- Collaborateur : Direction des communications

Cible :

- Cible 2018 : augmenter la cote moyenne pour le thème « Reconnaissance » de 0,5 point par rapport à la mesure de 2016.

2. Rétablir le sentiment de bonne communication au Ministère

Il est proposé que la Direction des communications et les autorités arriment les orientations du Plan directeur des communications 2016-2018 avec les constats découlant de la démarche de consultation auprès du personnel. Des actions spécifiques de communication seront proposées pour faire face aux enjeux relevés.

Principaux enjeux à considérer :

- circulation de l'information au Ministère et au sein des unités administratives;
- transparence, écoute et proximité des autorités;
- enjeux spécifiques pour la circulation de l'information auprès des ouvriers;
- valorisation de l'image du Ministère à l'interne et à l'externe.

Responsables :

- Porteur : Direction des communications
- Collaborateur : Direction des ressources humaines

Cible :

- Cible 2018 : augmenter la cote moyenne pour le thème « Circulation de l'information » de 0,5 point par rapport à la mesure de 2016.

3. Favoriser le transfert d'expertise et la gestion des connaissances au Ministère

La mise sur pied d'un chantier sur le transfert d'expertise est proposée afin de clarifier les besoins à cet égard, de déterminer les possibilités d'amélioration et de dégager des moyens adaptés aux différentes unités afin de faciliter la gestion des connaissances au Ministère.

Principal enjeu à considérer :

- transfert d'expertise et de connaissances au sein du Ministère.

Responsables :

- Porteur : Direction des ressources humaines
- Collaborateur : multi-sectoriel

Cible :

- Cible 2018 : à déterminer en fonction des actions retenues.

4. Accroître l'efficacité organisationnelle

Étant donné l'importance de la performance organisationnelle, les problématiques liées au fonctionnement soulevées dans le sondage devront être analysées et faire l'objet d'une concertation avec l'ensemble des directions. Celles-ci auront donc l'occasion de partager leurs préoccupations et suggestions d'amélioration en fonction d'une réalité qui leur est propre. Les opportunités visant à accroître l'efficacité et les suggestions d'amélioration devront s'inscrire dans une perspective transversale et de gestion intégrée en s'arrimant aux différentes démarches en cours. Des orientations ministérielles et des projets spécifiques pourront être proposés à la fin de ce chantier.

Principaux enjeux à considérer :

- assouplissement des procédés administratifs et de contrôle;
- efficacité des politiques, directives et procédures;
- collaboration, communication et partage entre les différentes unités administratives;
- confiance envers les unités administratives et autonomie accordée;
- rapatriement de l'expertise à l'interne.

Responsables :

- Porteur : Comité de gestion du Ministère
- Collaborateur : comité multi-sectoriel à mettre en place

Cible :

- Cible 2018 : augmenter la cote moyenne pour le thème « Organisation du travail et efficacité organisationnelle » de 0,3 point par rapport à la mesure de 2016.

Pour les autres thèmes du sondage (développement professionnel, relation avec le supérieur, sentiment d'appartenance et climat de travail), la DRH propose que la cible pour 2018 soit de maintenir la cote moyenne obtenue.

Comme mentionné, ces différents chantiers devront s'inscrire en cohérence et en complémentarité avec les autres démarches en cours visant l'amélioration continue du fonctionnement du Ministère. Les mesures particulières découlant de l'ensemble de ces démarches devront être intégrées au plan de transformation organisationnelle entrepris par la haute direction.

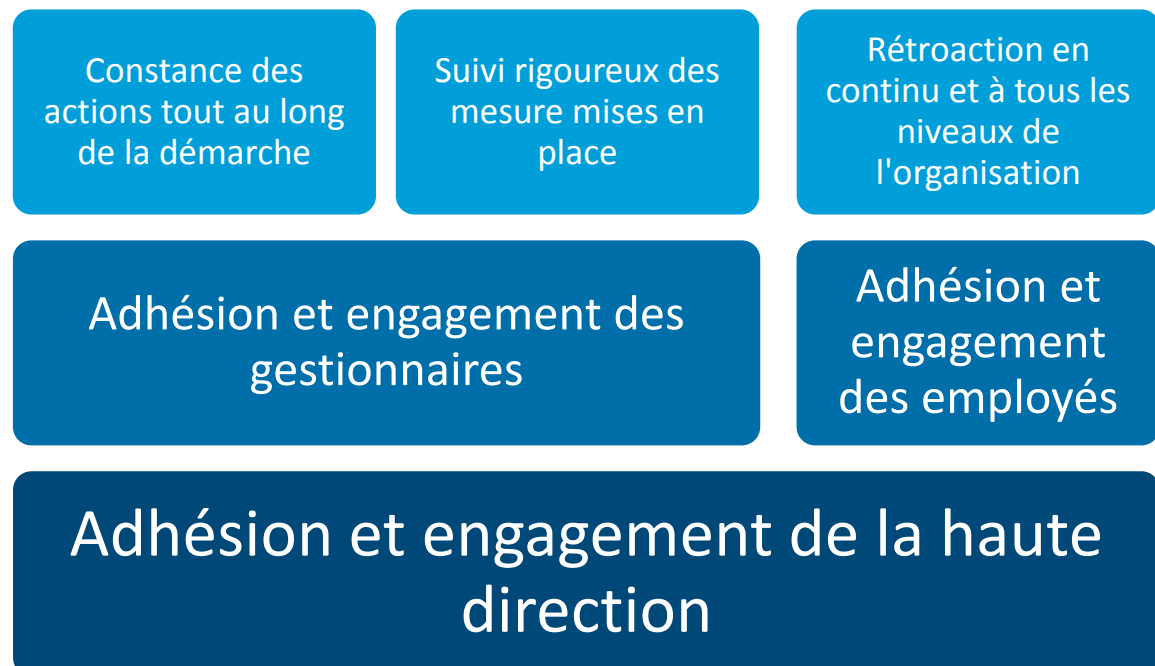


Finalement, afin de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue durable, la DRH recommande la récurrence d'une mesure de mobilisation auprès du personnel. Plus précisément, il est proposé que :

- le comité de gestion du Ministère confirme les **cibles à atteindre** par rapport aux différents thèmes du sondage afin de mesurer et d'apprécier l'effet des mesures d'amélioration qui seront mises en œuvre;
- le **sondage soit de nouveau administré auprès du personnel à l'automne 2018** afin de mesurer l'évolution du niveau de mobilisation des employés vers les cibles établies et, au besoin, d'identifier de nouvelles opportunités d'action.

Conditions de succès

Afin de mener à bien les différentes actions qui découleront des chantiers identifiés, plusieurs conditions devront être réunies. D'emblée, et comme le concept de transformation organisationnelle inclut tant les employés, les gestionnaires que les autorités, l'adhésion et la collaboration des trois parties seront primordiales. À cela devront s'ajouter d'autres considérations telles qu'elles sont exposées dans le schéma suivant.





CONCLUSION

Le taux de participation élevé au sondage démontre l'intérêt suscité par celui-ci auprès du personnel. La cohérence des résultats obtenus permet à la fois de constater le sérieux avec lequel les employés ont répondu au sondage et également d'en faire une interprétation plus juste qui contribuera à orienter les actions à déployer.

Il est intéressant de constater que les éléments qui ressortent comme étant les plus positifs font davantage référence au quotidien de l'employé. Que ce soit sur le plan des relations de proximité des employés, du travail au quotidien et de l'appartenance à l'unité administrative, il semble que ce qui se rapporte à l'environnement immédiat de l'employé lui paraît favorable.

À l'opposé, les éléments pour lesquels les employés sont davantage en désaccord concernent surtout des enjeux rattachés à la culture organisationnelle. En effet, l'image organisationnelle projetée à l'interne et auprès du grand public, la relation avec les autorités, la reconnaissance ministérielle de l'expertise et des bons coups, l'efficacité organisationnelle sont les éléments les plus critiqués. Ces résultats suggèrent qu'un lien est à rebâtir entre les autorités et le personnel pour mieux faire comprendre le bien-fondé des exigences, d'une part, et mieux reconnaître la contribution des employés, d'autre part.

Bien que certains éléments soient soulevés comme étant à améliorer au sein de l'organisation, il est rassurant de constater que cela ne semble pas avoir d'incidence sur la fierté qu'éprouvent les employés de travailler pour le Ministère.

Enfin, comme annoncé, un plan ministériel axé sur la transformation organisationnelle et visant une amélioration continue des pratiques sera élaboré. Les mesures identifiées découleront des recommandations formulées à travers les différentes démarches de consultation, y compris celles qui sont recommandées par la DRH à la suite du présent sondage.

