

RAPPORT DE CONSULTATION DES MEMBRES

CONTRIBUTION au développement de la société

PARTICIPATION au processus décisionnel

Mai 2013

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU PRÉSIDENT.....	5
INTRODUCTION ET CONTEXTE	7
La contribution au développement de la société	7
La participation au processus décisionnel.....	8
MÉTHODOLOGIE	9
L'outil et la collecte des données	9
Les précisions méthodologiques.....	9
FAITS SAILLANTS.....	11
La contribution au développement de la société	11
La participation au processus décisionnel.....	11
RÉSULTATS.....	13
La contribution au développement de la société	13
Les types d'employeurs.....	13
Les effets sur la communauté	14
L'adéquation entre le travail dans la fonction publique québécoise et la contribution au développement de la société	15
Les critères prioritaires de la qualité perçue lors d'une prestation de service	15
La participation au processus décisionnel.....	17
Les moyens de participer au processus décisionnel	17
Les facteurs influençant la participation au processus décisionnel.....	18
Les perceptions des membres sur le processus décisionnel.....	19
Les perceptions des membres relativement à leur apport personnel au processus décisionnel	21
ANNEXE 1 - CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON	23
ANNEXE 2 - RÉSULTATS BRUTS	24

MOT DU PRÉSIDENT



Chers membres du Forum,

C'est avec grand plaisir que je vous présente le rapport de consultation 2012-2013 du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise qui vise à connaître l'influence des jeunes employés de l'État par leur contribution au développement de la société et par leur participation au processus décisionnel.

Fort du succès de notre précédente consultation, nous voulions alimenter de nouveau les réflexions des décideurs sur la place qu'ils peuvent accorder à leurs jeunes employés, dont le nombre ne cesse de croître avec le renouvellement de la fonction publique.

C'est par une invitation de l'Institut d'administration publique du Québec à présenter une conférence sur « Les jeunes et le Québec de demain » que le sujet a finalement été déterminé. Puisque l'influence des jeunes sur les politiques publiques a fait l'objet de plusieurs études, notre démarche s'est plutôt concentrée sur l'influence à l'intérieur de la fonction publique.

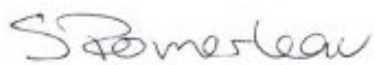
Ce rapport est le fruit de nombreuses heures de travail auxquelles ont contribué généreusement plusieurs personnes. Je tiens à remercier plus spécialement M^{mes} Marie-Andrée Mill et Emmanuelle Crête, ainsi que M. Frédérick Giroux qui ont mis à profit leur savoir-faire dans cette démarche.

Merci également à M^{me} Magalie-Christelle Rioux, analyste en recherche, qui a accompagné le Forum dans l'administration du questionnaire, ainsi que dans l'analyse des résultats et la production de ce rapport.

Un grand merci à M^{me} Noémie L'Heureux-Daigneault, coordonnatrice du Forum, qui a soutenu l'équipe de travail tout au long de la démarche.

Enfin, mille mercis à tous les membres qui ont pris le temps de participer à cette consultation. C'est pour vous que le Forum déploie, jour après jour, des efforts pour que vous appréciez davantage votre milieu de travail. Cette consultation s'inscrit directement dans notre volonté de favoriser votre participation à l'évolution de l'État.

Bonne lecture.



Sébastien Pomerleau

INTRODUCTION ET CONTEXTE

Selon *L'effectif de la fonction publique du Québec 2010-2011* du Secrétariat du Conseil du trésor, de 2007 à 2011, le nombre d'employés âgés de moins de 35 ans a augmenté de 2 203 personnes, le groupe gagnant 4,1 points de pourcentage (de 10,5 % à 14,6 %)¹. Par conséquent, les préoccupations et les priorités des jeunes devront être prises en compte.

Le gouvernement du Québec en est conscient puisque dans la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017* du Secrétariat du Conseil du trésor, de grandes tendances liées au travail ont été identifiées, notamment la transformation du rapport avec l'autorité, l'affaiblissement du principe de subordination et la plus grande demande d'autonomie².

Soutenu par les orientations de sa planification stratégique 2012-2015, le Forum des jeunes a souhaité participer aux réflexions de cet enjeu gouvernemental. Ainsi, il a tenu une consultation auprès de ses membres pour connaître l'influence des jeunes dans la fonction publique par leur contribution au développement de la société et leur participation au processus décisionnel en tant qu'employés de l'État.

La contribution au développement de la société

Aux fins du sondage, la contribution au développement de la société a été définie comme toute action, en tant qu'employé de l'État, qui a un effet positif sur l'évolution de la société, qu'il soit social, économique ou environnemental. Ce terme inclut également l'apport, en tant qu'employé, dans la livraison d'un bien ou d'un service de l'État.

Le Forum a notamment souhaité évaluer les perceptions des membres relativement à :

- la contribution relative de divers types d'employeurs;
- la contribution relative des effets des actions du gouvernement;
- l'adéquation entre le travail dans la fonction publique québécoise et la contribution au développement de la société;
- les critères prioritaires de la qualité perçue lors d'une prestation de service offert aux citoyens et aux entreprises.

¹ *L'effectif de la fonction publique 2009-2010, Analyse comparative des cinq dernières années*, Secrétariat du Conseil du trésor, 2012. [EN LIGNE]. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publique/effectif10_11.pdf. Consulté le 2 février 2013.

² *Une fonction publique au service des québécois moderne, Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*, Secrétariat du Conseil du trésor, 2012. [EN LIGNE]. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/strat_gestion_rh_1217.pdf. Consulté le 2 février 2013.

La participation au processus décisionnel

Peu importe le type d'entreprise, l'influence passe nécessairement par le degré de participation aux décisions des autorités.

Aux fins du sondage, la participation au processus décisionnel a été définie comme toutes démarches faites pour donner un rôle aux employés dans la prise de décision affectant leur organisation.

Les éléments évalués dans cette section incluent entre autres :

- les moyens de participer au processus décisionnel;
- les facteurs influençant la participation au processus décisionnel;
- la perception des membres sur le processus décisionnel, incluant leur apport personnel à celui de leur organisation.

Afin de trouver des réponses à ces questions, le Forum a organisé une consultation électronique en mars 2013. Les résultats de cette démarche sont présentés et analysés dans les prochaines pages.

MÉTHODOLOGIE

L'outil et la collecte des données

La consultation s'est entièrement déroulée de façon électronique du 7 au 20 mars 2013 à partir du logiciel *Lime Survey*. À l'aide des coordonnées disponibles dans la base de données du Forum, tous les membres ont été invités par courriel à participer à l'enquête.

Afin d'augmenter le nombre de répondants potentiels à l'étude, ceux qui n'avaient pas répondu dès le premier courriel de recrutement ont reçu jusqu'à deux rappels. Les 3755 membres inscrits en date du 7 mars 2013 ont donc reçu au minimum une invitation.

Au total, 1045 membres ont répondu en partie ou en totalité au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 27,8 %. Toutefois, 307 questionnaires ont été rejetés, soit parce que les répondants n'étaient pas admissibles à l'étude (plus de 36 ans) ou qu'ils n'avaient pas répondu à un nombre suffisant de questions.

La majorité des analyses présentées dans ce rapport ont donc été effectuées sur la base des questionnaires complétés par 738 membres. Un échantillon probabiliste de la même taille issu d'une population finie aurait une marge d'erreur de + ou - 3,2 %, 19 fois sur 20.

Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées à l'annexe 1.

Les précisions méthodologiques

Pour des fins de compréhension du rapport, veuillez noter que :

- les pourcentages présentés font référence aux pourcentages valides, c'est-à-dire excluant les valeurs manquantes;
- les pourcentages ont été arrondis à une décimale, donc la somme des totaux peut ne pas évaluer cent;
- seules les différences statistiquement significatives entre les sous-groupes sont soulevées dans le texte.

FAITS SAILLANTS

À la lumière des résultats de cette consultation, le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise dresse un bilan positif de la situation. Les employés reconnaissent le rôle de la fonction publique québécoise et de ses employés au développement de la société. Toutefois, les perceptions varient grandement en ce qui a trait à leur propre rôle au sein du processus décisionnel ainsi qu'à ceux des gestionnaires et de leur ministère ou organisme. Les résultats suggèrent une volonté des membres d'être davantage consultés aux différentes étapes du processus décisionnel et, selon les commentaires laissés par les participants, d'assouplir la structure organisationnelle pour favoriser le partage d'information.

La contribution au développement de la société

La grande majorité des membres interrogés croient qu'un employé de la fonction publique québécoise contribue généralement au développement de la société. Lorsqu'il est question de leur propre rôle, 94,2 % des membres considèrent important de participer au développement de la société par le biais de leur travail. Toutefois, ils sont moins nombreux (78,7 %) à estimer que leur emploi actuel leur permet d'y contribuer.

Selon les membres, la contribution du gouvernement au développement de la société est plus marquée en ce qui a trait aux effets économiques (création de richesse et d'emploi) et aux effets sociaux (protection de la collectivité, de la population).

La participation au processus décisionnel

À l'aide d'une liste de moyens, les membres ont identifié les moyens actifs davantage que les moyens passifs comme une participation au processus décisionnel.

Les membres ont identifié la catégorie d'emploi, le nombre d'années d'expérience et le nombre d'employés du ministère ou de l'organisme comme étant des facteurs qui influencent favorablement la participation au processus décisionnel. De plus, presque tous les membres interrogés reconnaissent que les gestionnaires ont une influence importante sur la participation des employés au processus décisionnel.

On retrouve beaucoup de divergences d'opinions en ce qui a trait au propre rôle des membres interrogés au sein du processus décisionnel ainsi qu'à ceux des gestionnaires et de leur ministère ou organisme.

Finalement, la majorité des membres se disent informés des décisions prises, mais ils sont moins nombreux à se dire consultés lors du processus décisionnel. On observe que les proportions tendent à diminuer lorsqu'il est question des paliers décisionnels supérieurs, telle que la direction ou l'organisation.

RÉSULTATS

La contribution au développement de la société

Les types d'employeurs

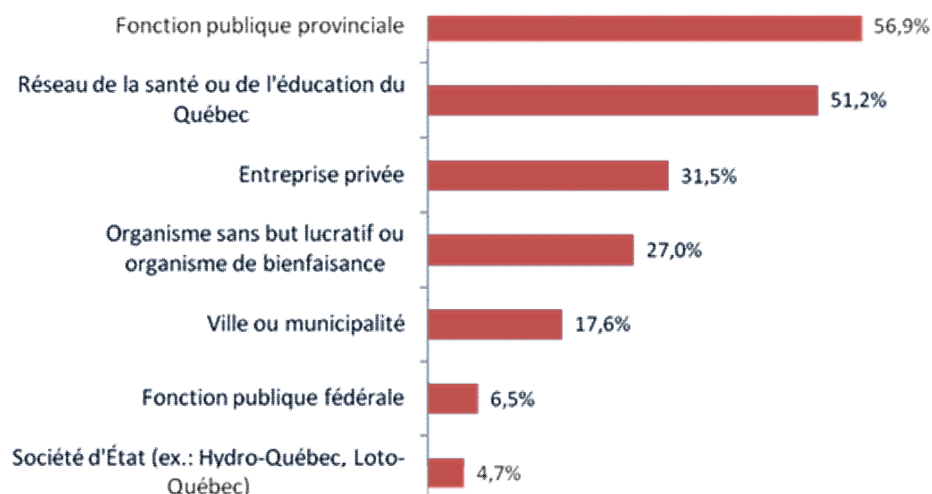
Dans un premier temps, les membres du Forum ont été invités à sélectionner, parmi une liste de sept types d'employeurs, les deux qui contribuent le plus au développement de la société selon eux. À ce titre, deux employeurs se sont plus particulièrement démarqués, ayant été chacun sélectionnés par plus de la moitié des répondants. Il s'agit de la fonction publique provinciale (56,9 %) et du réseau de la santé ou de l'éducation du Québec (51,2 %).

On observe certaines différences de perception entre les hommes et les femmes :

- réseau de la santé ou de l'éducation du Québec : mentionné par 53,6 % des femmes (46,4 % des hommes);
- entreprise privée : mentionnée par 44,0 % des hommes (24,9 % des femmes);
- organismes sans but lucratif ou de bienfaisance : mentionnés par 29,3 % des femmes (22,6 % des hommes).

Question 1

Parmi les employeurs suivants, sélectionnez les deux (2) qui contribuent le plus au développement de la société, selon vous. (maximum de deux réponses)



Aussi, on observe que même si 56,9 % des membres considèrent que la fonction publique québécoise est l'un des deux types d'employeurs qui contribuent le plus au développement de la société (les deux proportions suivantes se réfèrent à la question 3) :

- 84,9 % des membres croient qu'un employé de la fonction publique québécoise contribue généralement au développement de la société (énoncé 3A);
- 88,8 % des membres considèrent que la mission de leur ministère ou de leur organisme vise le développement de la société (énoncé 3E).

Ainsi, on peut déduire qu'une grande majorité de membres croit que la fonction publique contribue au développement de la société, mais que cette grande majorité est plutôt divisée sur l'importance de cette contribution par rapport aux autres organisations.

Les effets sur la communauté

Aux fins de la consultation, le Forum a présumé que les actions du gouvernement visent cinq grands effets sur les communautés; économique, social, environnemental, perception et bénéfices financiers. Les membres ont identifié ceux qui contribuent le plus au développement de la société, selon eux. À ce titre, les effets économiques (70,6 %) et sociaux (63,5 %) arrivent en tête de liste.

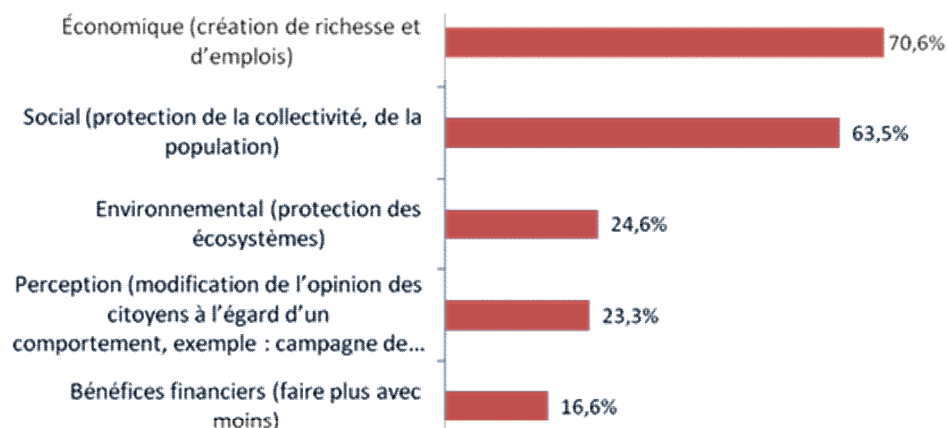
Au regard des différences statistiquement significatives, notons que :

- les effets sociaux ont été nommés par une plus grande proportion de professionnels (66,9 %) que de fonctionnaires (53,5 %);
- les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à avoir sélectionné les effets reliés à la perception (25,8 % comparativement à 18,7 %).

Les effets économiques et sociaux se sont démarqués significativement des autres effets proposés. Ce résultat permet de porter une réflexion sur le rôle de l'État.

Question 2

Chaque action du gouvernement vise un ou plusieurs effets sur une communauté. Parmi les types d'effets suivants, sélectionnez les deux (2) qui contribuent le plus au développement de la société, selon vous. (maximum de deux réponses)



L'adéquation entre le travail dans la fonction publique québécoise et la contribution au développement de la société

Afin d'évaluer les perceptions des membres quant à la contribution au développement de la société, ceux-ci ont indiqué leur niveau d'accord par rapport à cinq énoncés.

Dans l'ensemble, près de neuf personnes sur dix (88,8 %) estiment que la mission de leur ministère ou de leur organisme vise le développement de la société, et ce, à divers degrés (46,3 % plutôt en accord, 42,5 % totalement en accord; énoncé 3E).

De manière générale, 84,9 % des membres sont d'avis qu'un employé de la fonction publique québécoise contribue au développement de la société (énoncé 3A). Plus précisément, notons que 65,5 % des membres se disent « plutôt en accord » avec l'énoncé.

Les perceptions relatives à l'ampleur de la contribution des employés selon leur implication dans la prestation de services aux citoyens et aux entreprises ont également été évaluées (énoncé 3D). De fait, seulement le tiers des membres (33,4 %) considèrent que les employés dont le travail est directement lié à la prestation de services aux citoyens et aux entreprises (ex. : service à la clientèle) contribuent davantage au développement de la société que les autres employés de l'organisation (ex. : administration). Ce résultat signifie donc que la grande majorité des membres considère que la fonction occupée dans l'organisation n'influence pas le niveau de contribution au développement de la société. Ainsi, une organisation aurait besoin de l'ensemble de ses employés pour répondre à sa mission qui, elle, contribue au développement de la société. De plus, on n'observe pas de différence significative entre les répondants selon le fait que leur travail exige ou non des relations régulières avec la clientèle.

Par ailleurs, lorsqu'il est question de leur propre rôle, plus de neuf membres sur dix (94,2 %) considèrent important de participer au développement de la société par le biais de leur travail (énoncé 3B). Toutefois, ils sont un peu moins nombreux à estimer que leur emploi actuel leur permet d'y contribuer (78,7 %, énoncé 3C). Cette proportion est plus particulièrement élevée parmi les membres dont le travail exige des relations régulières avec la clientèle (85,1 % comparativement à 73,1 % pour ceux dont le travail n'exige pas de relations régulières avec la clientèle).

Les résultats de cette question démontrent le grand intérêt des membres à participer au développement de la société par le biais de leur travail. Pourtant, dans notre consultation 2012 sur les ressources humaines, seulement 15 % des membres avaient identifié un « travail contribuant au développement de la société » comme un des trois premiers facteurs qui contribuent à les retenir au sein de la fonction publique [Question 16]. La priorisation des facteurs doit donc être prise en compte dans l'analyse de ce résultat.

Les critères prioritaires de la qualité perçue lors d'une prestation de service

La question qui porte sur le sujet en titre a été élaborée à partir du modèle conceptuel de *l'Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle* (2008). Validé scientifiquement, le modèle propose de mesurer la qualité perçue du service offert à

partir des dix dimensions, regroupées en trois thèmes : les dimensions fondamentales, les dimensions relationnelles et les dimensions procédurales. Cette question est intéressante puisqu'il a permis d'évaluer, du point de vue du prestataire du service, et non du bénéficiaire, les critères qu'il juge les plus importants.

Ainsi, les membres ont été invités à classer les cinq critères de la qualité perçue lors d'une prestation de service offert aux citoyens et aux entreprises qu'ils jugent les plus importants, et ce, parmi une liste de dix critères. Environ cinq personnes sur dix ont identifié que les critères suivants figurent parmi les trois plus importants pour eux : la justice, le respect et la fiabilité.

Deux des trois dimensions fondamentales, soit la justice et le respect, ont été identifiées par près de la majorité des répondants. Par ailleurs, trois des quatre dimensions relationnelles ont été identifiées parmi les trois plus importants par moins de 20 % des membres, soit l'empathie et l'empressement, retenues par 16,3 % des répondants, et l'apparence, par moins de 2 %.

Par ailleurs, bien que l'empathie figure à la septième position de ce classement (16,3 %), notons que les membres dont le travail exige des relations régulières avec la clientèle sont proportionnellement plus nombreux à avoir classé l'empathie parmi les trois plus importants critères (19,0 % comparativement à 13,5 % pour ceux dont le travail n'exige pas de telles relations).

Question 4

Voici une liste de dix critères de la qualité perçue lors d'une prestation de service offert aux citoyens et aux entreprises. Classez, par ordre d'importance, les cinq critères (5) que vous jugez les plus importants (1 étant le plus important).

Critères	TOP 3	TOP 5
La justice (Traiter le dossier de manière juste et équitable)	51,9 %	73,8 %
Le respect (Traiter la clientèle avec respect)	48,2 %	72,1 %
La fiabilité (Rendre un service sans erreurs, avec exactitude et respecter ses engagements)	48,1 %	72,0 %
L'accessibilité (Rendre facile l'accès au service)	42,9 %	65,4 %
La simplicité (Rendre simple les démarches pour obtenir le service)	34,1 %	59,1 %
La confidentialité (Protéger la vie privée ou les renseignements personnels)	26,9 %	53,4 %
L'empathie (Écouter la clientèle et lui porter une attention personnelle)	16,3 %	30,2 %
L'empressement (Fournir un service rapide et vouloir aider la clientèle)	16,3 %	29,7 %
La clarté (Utiliser un langage clair)	13,5 %	35,1 %
L'apparence (Offrir des installations, des équipements ou des supports visuels soignés)	1,8 %	4,4 %

La participation au processus décisionnel

Les moyens de participer au processus décisionnel

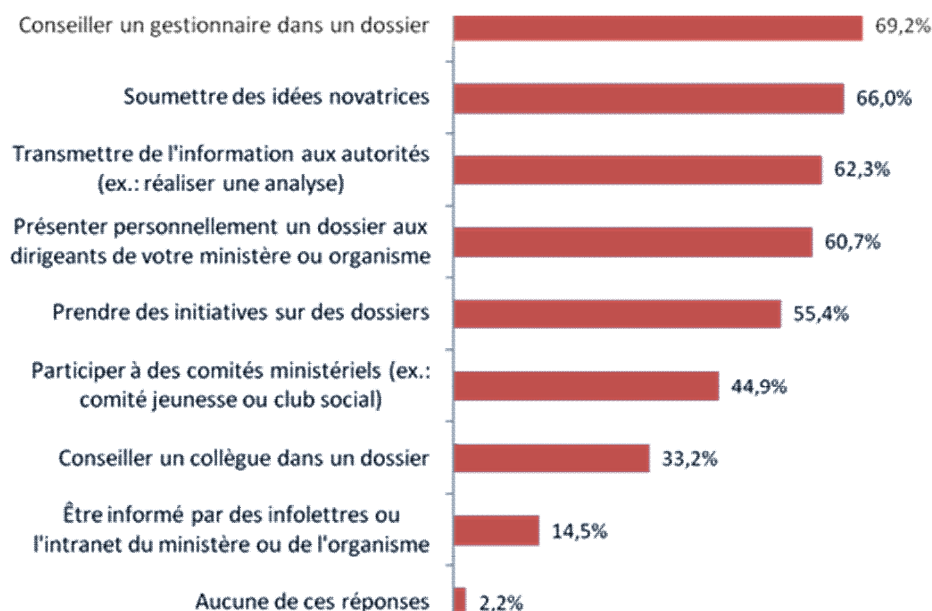
Le Forum a identifié une liste de huit moyens qui pourraient constituer une participation au processus décisionnel. Les membres ont été invités à déterminer si, pour eux, ces moyens constituaient une participation au processus décisionnel.

Quatre actions ont été identifiées par plus de six personnes sur dix comme étant des moyens de s'impliquer à cet égard, soit le fait de conseiller un gestionnaire dans un dossier (69,2 %), de soumettre des idées novatrices (66 %), de transmettre de l'information aux autorités, par exemple, en réalisant une analyse (62,3 %) et de présenter personnellement un dossier aux dirigeants de leur ministère ou de leur organisme (60,7 %). Notons que seulement 20 membres interrogés considèrent que tous les moyens énumérés constituent une participation au processus décisionnel.

Finalement, être informé des infolettres ou l'intranet du ministère ou de l'organisme est perçu comme un moyen de participer au processus décisionnel par seulement 14,5 %. On peut supposer que cette proportion est due au fait qu'il s'agisse d'une action plus passive comparativement aux autres moyens énumérés.

Question 5

Sélectionnez, parmi les moyens suivants, ceux qui, selon vous, constituent une participation au processus décisionnel.



Les facteurs influençant la participation au processus décisionnel

Les membres ont indiqué leur niveau d'accord par rapport à une liste d'énoncés portant sur les facteurs qui influencent la participation au processus décisionnel dans leur organisation.

La catégorie d'emploi

Plus de huit membres sur dix (81,9 %) sont d'avis que les professionnels participent davantage au processus décisionnel que les techniciens et les employés de soutien (énoncé 6A). Plus précisément, 29,7 % des membres sont totalement en accord avec cet énoncé dont :

- 27,2 % des professionnels;
- 37,8 % des fonctionnaires.

Il aurait été intéressant de savoir, auprès de ses personnes, quels moyens sont utilisés par les professionnels pour participer au processus décisionnel qui ne sont pas utilisés par les techniciens et les employés de soutien.

Le nombre d'années d'expérience

Environ six membres sur dix (59,7 %) considèrent que, pour un même poste, les employés ayant plusieurs années d'expérience participent davantage au processus décisionnel que ceux ayant moins d'années d'expérience (énoncé 6B).

L'âge

L'âge ne semble pas être perçu comme un facteur déterminant de l'implication dans le processus décisionnel. De fait, 29,0 % des répondants estiment que, pour un même poste et une expérience équivalente, les employés plus âgés participent davantage au processus décisionnel que ceux qui sont plus jeunes (énoncé 6C).

Le sexe

Les résultats indiquent qu'il ne semble pas y avoir de discrimination marquée en fonction du sexe lors du processus décisionnel. De fait, seulement 13,7 % des membres estiment que les hommes participent davantage au processus décisionnel que les femmes. Cet avis est toutefois partagé par une proportion supérieure de femmes (16,1 % comparativement à 9,1 % des hommes).

La question visait à savoir si le sexe avait une influence sur la participation au processus décisionnel et non les hommes directement. Par conséquent, à cause de la formulation de la question, il n'est pas possible de savoir si le sexe n'a vraiment aucune influence sur la participation au processus décisionnel.

L'influence des gestionnaires

Presque tous les membres interrogés (95,9 %) reconnaissent que les gestionnaires ont une influence importante sur la participation des employés au processus décisionnel.

Ce résultat est probablement le fruit de la structure organisationnelle de la fonction publique, qui est hiérarchique. Selon cette structure, le gestionnaire est responsable de la gestion de son secteur devant son supérieur. Comme le gestionnaire est imputable, c'est à lui de déterminer la participation qu'il accorde à ses employés.

Le nombre d'employés

Près des trois quarts des répondants (72,3 %) croient que les organisations ayant moins d'employés favorisent davantage la participation des employés au processus décisionnel.

Les membres de petits ministères et organismes (moins de 250 employés) sont d'accord avec l'énoncé à 77,8 %. À l'opposé, les membres de gros ministères et organismes (plus de 2000 employés) sont d'accord avec cet énoncé seulement à 70,1 %. Considérant que la structure hiérarchique est beaucoup moins grande dans les petits ministères et organismes, il est probable que les employés ont des relations plus fréquentes avec les hautes autorités que dans les gros ministères et organismes.

Les perceptions des membres sur le processus décisionnel

Cette section présente les perceptions des membres en ce qui a trait à leur propre rôle au sein du processus décisionnel ainsi qu'à ceux des gestionnaires et de leur ministère ou organisme. Il est à noter que, parmi les résultats de la consultation, c'est dans cette section que l'on retrouve plus de divergences d'opinions.

D'une part, 44,5 % des membres interrogés ont la perception, de façon générale, de participer au processus décisionnel dans leur organisation (énoncé 7A). Cette proportion est plus particulièrement élevée parmi :

- les professionnels (49,7 % comparativement à 28,6 % des fonctionnaires);
- les membres de la région administrative de la Capitale-Nationale (48,3 % comparativement à 33,6 % pour ceux de la région administrative de Montréal et 41,8 % pour ceux des autres régions).

Dans le même ordre d'idées, environ la moitié des répondants (49,3 %) estiment être en mesure d'exercer une influence qui mène à des changements de façon de faire dans leur ministère ou organisme (énoncé 7B). Notons que peu de répondants sont totalement en accord avec ces énoncés (respectivement 5,2 % et 6,4 %). La proportion totale de membres en accord est plus particulièrement élevée parmi :

- les membres dont le travail n'exige pas de relations régulières avec la clientèle (54,3 % comparativement à 43,5 % pour ceux dont le travail l'exige);
- les professionnels (54,3 % comparativement à 33,5 % des fonctionnaires);
- les membres de la région administrative de la Capitale-Nationale (55,1 % comparativement à 42,0 % pour ceux de la région administrative de Montréal et 35,2 % pour ceux des autres régions).

D'autre part, les avis sont partagés quant au rôle des gestionnaires. De fait, 47,1 % des membres estiment que seuls les gestionnaires participent au processus décisionnel (énoncé 7C). Cette proportion est plus particulièrement élevée parmi :

- les fonctionnaires (55,1 % comparativement à 44,4 % des professionnels);
- les membres de la région administrative de Montréal (58,7 % comparativement à 41,9 % pour ceux de la région administrative de la Capitale-Nationale et 51,6 % pour ceux des autres régions).

Par ailleurs, la moitié des membres (49,8 %) sont d'avis que leur ministère ou organisme fait participer ses employés au processus décisionnel (énoncé 7D). Notons toutefois que seulement 4,6 % des répondants se disent totalement en accord avec l'énoncé. La proportion totale de membres en accord est plus particulièrement élevée parmi :

- les membres dont le travail n'exige pas de relations régulières avec la clientèle (53,3 % comparativement à 45,2 % pour ceux dont le travail l'exige);
- les membres de la région administrative de la Capitale-Nationale (54,7 % comparativement à 39,9 % pour ceux de la région administrative de Montréal et 42,6 % pour ceux des autres régions).

Finalement, un peu plus des deux tiers des membres (68,6 %) perçoivent le processus décisionnel dans leur ministère ou organisme comme se faisant généralement de manière structurée (énoncé 7E). Cette proportion est plus particulièrement élevée parmi les membres de la région administrative de la Capitale-Nationale (71,2 % comparativement à 61,5 % pour ceux de la région administrative de Montréal et 66,4 % pour ceux des autres régions).

L'analyse de ces résultats démontre une différence significative dans la perception des membres de la région de la Capitale-Nationale par rapport aux autres régions du Québec. Cette perception est probablement due à la proximité des employés des directions stratégiques avec les hauts dirigeants des ministères et des organismes dont les bureaux sont majoritairement à Québec.

La proximité des employés des directions stratégiques avec les hauts dirigeants explique probablement également l'écart de perception entre les membres dont le travail exige des relations régulières avec la clientèle de ceux qui n'en exige pas. En effet, les employés des directions stratégiques n'ont normalement pas de relations régulières avec la clientèle desservie par le ministère ou l'organisme.

Les perceptions des membres relativement à leur apport personnel au processus décisionnel

Les membres ont ensuite été invités à se prononcer sur trois séries d'énoncés portant respectivement sur la participation sur les décisions relatives :

- à leur emploi;
- à leur direction;
- à leur ministère ou organisme.

Le tableau ci-dessous présente les proportions de personnes se disant parfois ou souvent impliquées dans le processus décisionnel, et ce, en fonction du type de décisions. Dans l'ensemble, la majorité des membres se disent informés des décisions prises, mais ils sont moins nombreux à être consultés lors du processus décisionnel. On observe que ces proportions tendent à diminuer lorsqu'il est question des paliers décisionnels supérieurs, telle que la direction ou l'organisation. Par exemple, seulement 17,9 % des membres disent être parfois ou souvent consultés avant la prise des décisions de leur ministère et organisme et le quart des répondants (25,0 %) recommandent ce type de décisions parfois ou souvent.

	À mon emploi (8A à 8E)	À ma direction (9A à 9E)	À mon ministère ou organisme (10A à 10E)
A. Je suis informé des décisions relatives (...)	86,2 %	86,1 %	71,2 %
B. Je suis informé des contraintes d'une décision relative (...)	81,5 %	76,0 %	52,8 %
C. Je suis écouté si j'ai des commentaires à formuler sur une décision relative (...)	84,7 %	73,4 %	32,4 %
D. Je suis consulté avant la prise d'une décision relative (...)	67,1 %	45,9 %	17,9 %
E. Je recommande des décisions relatives (...)	71,2 %	52,1 %	25,0 %

ANNEXE 1 - CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Profil de l'ensemble des répondants (n=738)		
Sexe ¹	Femmes	65,9 %
	Hommes	34,1 %
Âge	Âge moyen	30,6 ans
Catégorie d'emploi	Professionnels	70,9 %
	Techniciens	19,9 %
	Employés de soutien	5,1 %
	Autres (ex. cadres, étudiants ou stagiaires)	4,1 %
Statut d'emploi	Réguliers	69,6 %
	Occasionnels	26,5 %
	Étudiants ou stagiaires	3,9 %
Ministères et organismes	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	9,3 %
	Commission de la santé et de la sécurité du travail	7,9 %
	Ministère des Transports	7,1 %
	Agence du revenu du Québec	6,4 %
	Centre de services partagés du Québec	4,7 %
	Ministère des Finances et de l'Économie	3,9 %
	Régie de l'assurance maladie du Québec	3,9 %
	Curateur public	3,3 %
	Min. Dév. durable, Environnement, Faune et Parcs	3,3 %
	Min. Agriculture, Pêcheries et Alimentation	3,1 %
	Autres (moins de 3 %)	46,9 %
Contact avec la clientèle ²	Oui	45,7 %
	Non	54,3 %
Région administrative	Capitale-Nationale	64,0 %
	Montréal	19,4 %
	Autres régions	16,6 %

¹ Notons que ces proportions sont similaires à celle de la population étudiée (64 % de sexe féminin et 36 % de sexe masculin).

² Question : Votre travail exige-t-il des relations régulières avec la clientèle (citoyens ou entreprises) ?

ANNEXE 2 - RÉSULTATS BRUTS

Question 1

Parmi les employeurs suivants, sélectionnez les deux (2) qui contribuent le plus au développement de la société, selon vous. (maximum de deux réponses).

Employeurs	Pourcentage (%)
Fonction publique provinciale	56,9 %
Réseau de la santé ou de l'éducation du Québec	51,2 %
Entreprise privée	31,5 %
Organisme sans but lucratif ou organisme de bienfaisance	27,0 %
Ville ou municipalité	17,6 %
Fonction publique fédérale	6,5 %
Société d'État (ex : Hydro-Québec, Loto-Québec)	4,7 %

Question 2

Chaque action du gouvernement vise un ou plusieurs effets sur une communauté. Parmi les types d'effets suivants, sélectionnez les deux (2) qui contribuent le plus au développement de la société, selon vous. (maximum de deux réponses)

Effets	Pourcentage (%)
Économique (création de richesse et d'emploi)	70,6 %
Social (protection de la collectivité, de la population)	63,5 %
Environnemental (protection des écosystèmes)	24,6 %
Perception (modification de l'opinion des citoyens à l'égard d'un comportement, exemple : campagne de sensibilisation)	23,3 %
Bénéfices financiers (faire plus avec moins)	16,6 %

Question 3

Quel est votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes, quant à la contribution au développement de la société?

Énoncés	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Totalement en accord
3A. En général, un employé de la fonction publique québécoise contribue au développement de la société.	0,8 %	14,2 %	65,5 %	19,4 %
3B. Participer au développement de la société par le biais de mon travail est important pour moi.	1,2 %	4,6 %	41,2 %	53,0 %
3C. Mon emploi actuel me permet de contribuer au développement de la société.	2,7 %	18,6 %	54,3 %	24,4 %
3D. Les employés dont le travail est directement lié à la prestation de services aux citoyens et aux entreprises (ex. : service à la clientèle) contribuent davantage au développement de la société que les autres employés de l'organisation (ex. : administration).	18,3 %	48,2 %	24,6 %	8,8 %
3E. La mission de mon ministère ou de mon organisme vise le développement de la société.	1,8 %	9,4 %	46,3 %	42,5 %

Question 4

Voici une liste de dix critères de la qualité perçue lors d'une prestation de service offert aux citoyens et aux entreprises. Classez, par ordre d'importance, les cinq critères (5) que vous jugez les plus importants (1 étant le plus important).

Critères	Le plus important	Le 2 ^e plus important	Le 3 ^e plus important	Le 4 ^e plus important	Le 5 ^e plus important
La justice (Traiter le dossier de manière juste et équitable)	15,9 %	19,7 %	16,3 %	11,8 %	10,1 %
Le respect (Traiter la clientèle avec respect)	20,5 %	14,0 %	13,7 %	12,9 %	10,9 %
La fiabilité (Rendre un service sans erreurs, avec exactitude et respecter ses engagements)	16,8 %	16,8 %	14,4 %	11,7 %	12,2 %
L'accessibilité (Rendre facile l'accès au service)	17,1 %	13,2 %	12,6 %	11,7 %	10,8 %
La simplicité (Rendre simple les démarches pour obtenir le service)	10,2 %	11,7 %	12,2 %	10,3 %	14,6 %
La confidentialité (Protéger la vie privée ou les renseignements personnels)	9,2 %	7,6 %	10,1 %	12,8 %	13,7 %
L'empathie (Écouter la clientèle et lui porter une attention personnelle)	4,3 %	6,3 %	5,7 %	7,3 %	6,6 %
L'empressement (Fournir un service rapide et vouloir aider la clientèle)	3,9 %	4,9 %	7,5 %	6,3 %	7,1 %
La clarté (Utiliser un langage clair)	1,8 %	5,3 %	6,4 %	9,3 %	12,4 %
L'apparence (Offrir des installations, des équipements ou des supports visuels soignés)	0,1 %	0,5 %	1,1 %	1,0 %	1,6 %

Question 5

Sélectionnez, parmi les moyens suivants, ceux qui, selon vous, constituent une participation au processus décisionnel.

Moyens	Pourcentage (%)
Conseiller un gestionnaire dans un dossier	69,2 %
Soumettre des idées novatrices	66,0 %
Transmettre de l'information aux autorités (ex. : réaliser une analyse)	62,3 %
Présenter personnellement un dossier aux dirigeants de votre ministère ou organisme	60,7 %
Prendre des initiatives sur des dossiers	55,4 %
Participer à des comités ministériels (ex. : comité jeunesse ou club social)	44,9 %
Conseiller un collègue dans un dossier	33,2 %
Être informé par des infolettres ou l'intranet du ministère ou de l'organisme	14,5 %
Aucune de ces réponses	2,2 %

Question 6

Quel est votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes, quant aux facteurs qui influencent la participation au processus décisionnel dans votre organisation?

Énoncés	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Totalement en accord
6A. Les professionnels participent davantage au processus décisionnel que les techniciens et les employés de soutien.	2,6 %	15,5 %	52,2 %	29,7 %
6B. Pour un même poste, les employés ayant plusieurs années d'expérience participent davantage au processus décisionnel que ceux ayant moins d'années d'expérience.	6,9 %	33,4 %	44,4 %	15,3 %
6C. Pour un même poste et une expérience équivalente, les employés plus âgés participent davantage au processus décisionnel que ceux qui sont plus jeunes.	16,3 %	54,7 %	21,3 %	7,7 %
6D. Les hommes participent davantage au processus décisionnel que les femmes.	41,0 %	45,3 %	11,3 %	2,4 %
6E. Les gestionnaires ont une influence importante sur la participation des employés au processus décisionnel.	1,1 %	3,0 %	36,6 %	59,3 %
6F. Les organisations ayant moins d'employés favorisent davantage la participation des employés au processus décisionnel.	3,8 %	23,9 %	56,0 %	16,3 %

Question 7

Quel est votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes, quant à la participation au processus décisionnel?

Énoncés	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Totalement en accord
7A. De façon générale, j'ai la perception de participer au processus décisionnel dans mon organisation.	14,1 %	41,4 %	39,3 %	5,2 %
7B. Je suis en mesure d'exercer une influence qui mène à des changements de façon de faire dans mon ministère ou mon organisme.	12,6 %	38,0 %	42,9 %	6,4 %
7C. Seuls les gestionnaires participent au processus décisionnel.	8,4 %	44,6 %	35,1 %	12,0 %
7D. Mon ministère ou mon organisme fait participer ses employés au processus décisionnel.	10,2 %	39,9 %	45,2 %	4,6 %
7E. Le processus décisionnel dans mon ministère ou mon organisme se fait généralement de manière structurée.	6,2 %	25,2 %	56,9 %	11,7 %

Question 8

À quelle fréquence vivez-vous les situations suivantes, quant à votre niveau de participation sur les décisions relatives à votre emploi?

Énoncés	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent
8A. Je suis informé des décisions relatives à mon emploi.	1,8 %	12,1 %	36,7 %	49,5 %
8B. Je suis informé des contraintes d'une décision relative à mon emploi.	3,5 %	14,9 %	41,8 %	39,7 %
8C. Je suis écouté si j'ai des commentaires à formuler sur une décision relative à mon emploi.	2,4 %	12,9 %	33,5 %	51,2 %
8D. Je suis consulté avant la prise d'une décision relative à mon emploi.	8,1 %	24,8 %	38,7 %	28,4 %
8E. Je recommande des décisions relatives à mon emploi.	8,6 %	20,3 %	41,0 %	30,2 %

Question 9

À quelle fréquence vivez-vous les situations suivantes, quant à votre niveau de participation sur les décisions relatives à votre direction?

Énoncés	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent
9A. Je suis informé des décisions prises par ma direction.	1,5 %	12,3 %	41,1 %	45,0 %
9B. Je suis informé des contraintes d'une décision prise par ma direction.	3,4 %	20,6 %	45,2 %	30,8 %
9C. Je suis écouté si j'ai des commentaires à formuler sur les décisions prises par ma direction.	6,2 %	20,4 %	40,3 %	33,1 %
9D. Je suis consulté avant la prise d'une décision par ma direction.	22,0 %	32,1 %	33,2 %	12,7 %
9E. Je recommande des décisions prises par ma direction.	20,5 %	27,3 %	38,0 %	14,1 %

Question 10

À quelle fréquence vivez-vous les situations suivantes, quant à votre niveau de participation sur les décisions relatives à votre ministère ou à votre organisme?

Énoncés	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent
Q10A. Je suis informé des décisions prises par mon ministère ou mon organisme.	5,0 %	23,8 %	43,9 %	27,3 %
Q10B. Je suis informé des contraintes d'une décision prise par mon ministère ou mon organisme.	13,2 %	34,1 %	40,3 %	12,5 %
Q10C. Je suis écouté si j'ai des commentaires à formuler sur les décisions prises par mon ministère ou mon organisme.	27,8 %	39,9 %	26,0 %	6,4 %
Q10D. Je suis consulté avant la prise d'une décision par mon ministère ou mon organisme.	47,4 %	34,6 %	16,3 %	1,6 %
Q10E. Je recommande des décisions prises par mon ministère ou de mon organisme.	43,1 %	31,9 %	21,9 %	3,1 %