



RAPPORT DE CONSULTATION ÉLECTRONIQUE SUR LA RÉORGANISATION DE L'ÉTAT

*Une réflexion des jeunes employés de l'État face à la redéfinition
de la fonction publique québécoise*

F O R M A T I O N · I N T É G R A T I O N · P A R T I C I P A T I O N



Gestion de carrière

Partenariat public-privé

Gouvernement en ligne

Responsabilisation et valorisation



*Présenté par le
Forum des jeunes de la fonction publique québécoise*

Mars 2004

Table des matières

Introduction	2
Avertissement	2
Méthodologie	2
Les faits saillants	3
Les quatre grands chantiers de réflexion	4
♦ La gestion de carrière	4
♦ La valorisation et la responsabilisation	6
♦ Le gouvernement en ligne	7
♦ Le partenariat public-privé	9
Avantages et inconvénients	10
Annexe 1	11
Le document de référence	11
Annexe 2	19
Le questionnaire et les résultats	19

Introduction

Dès son arrivée au pouvoir en avril 2003, le nouveau gouvernement du Québec a fait part de son intention de s'engager dans un processus de réorganisation de l'État qui toucherait toutes les sphères de l'administration publique québécoise. Le Forum des jeunes de la fonction publique, organisme voué à la formation, à l'intégration et à la participation des employés de l'État âgés de 35 ans et moins, a décidé d'entreprendre en parallèle une démarche de réflexion.

Ainsi, durant l'automne 2003, une trentaine de membres du Forum se sont réunis et ont amorcé des discussions autour de quatre grands thèmes de réflexion :

- La gestion de carrière.
- La valorisation et la responsabilisation.
- Le gouvernement en ligne.
- Le partenariat public-privé.

À la lumière de ces discussions, le Forum a voulu que tous ses membres aient la chance de se prononcer sur les thèmes étudiés. Les responsables des chantiers se sont alors lancés dans la conception d'un questionnaire de consultation électronique ainsi que d'un document de référence qui ont été soumis de façon électronique à l'ensemble des membres pour que ces derniers puissent faire part de leur point de vue.

Vous trouverez dans le présent document une synthèse des réflexions et des réponses recueillies par le biais de cette consultation. Cette démarche de consultation a été une première occasion privilégiée pour les membres du Forum des jeunes de faire connaître leur vision sur la réorganisation de l'État. Il y en aura d'autres !

Avertissement

Les opinions et commentaires contenus dans ce rapport de consultation reflètent l'opinion des membres du Forum des jeunes qui ont répondu au questionnaire.

Méthodologie

Durant l'automne 2003, une trentaine de membres du Forum se sont portés volontaires pour participer à quatre chantiers de réflexion sur divers aspects touchant la modernisation de l'État. Après avoir approfondi les thèmes au fil de plusieurs discussions, les responsables des chantiers ont bâti un questionnaire de consultation.

Toutes les personnes inscrites sur la liste de diffusion du Forum en date du 12 janvier 2004, c'est-à-dire 1 430 personnes, ont reçu par courrier électronique une invitation à remplir le questionnaire accompagné d'un lien qui les menait vers le formulaire électronique.

Le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise a mené cette consultation auprès de ses membres entre le 12 janvier et le 6 février 2004.

Les faits saillants

1– Les membres du Forum se sentent concernés par la démarche de réorganisation de l'État puisque la consultation a été complétée par plus de 450 personnes. D'ailleurs, 99,4 % des répondants trouvent pertinente la démarche entreprise par le Forum avec cette première consultation.

2- Le recrutement et la rétention de jeunes employés dans la fonction publique passent par l'intégration d'une dynamique de conciliation travail-famille. Ils passent également par l'octroi de formations leur permettant de mieux connaître divers aspects de leur milieu de travail et de garder leurs connaissances à jour afin de maximiser leur compétence.

3- La valorisation et la responsabilisation des jeunes employés de l'État passent par l'amélioration de l'image dégagee par la fonction publique et par une plus grande place à l'initiative, la créativité et l'intégration aux processus décisionnels

4- Les jeunes sont en faveurs de l'implantation d'un gouvernement en ligne si cette modernisation se fait avec des investissements raisonnables n'empiétant pas sur les budgets nécessaires à l'État pour assumer ses missions essentielles. De plus, un accent particulier devra être mis sur la protection des renseignements personnels.

5- 61,4 % des répondants affirment que la fonction publique est efficace et efficiente. En revanche concernant la notion de partenariat public-privé, les réponses partagées des répondants portent à penser que le gouvernement devrait arrêter une définition claire de ce qu'il considère comme étant du PPP.

Statut des répondants à la consultation électronique

Professionnel occasionnel	10,5%
Professionnel temporaire	21%
Professionnel permanent	33,3%
Fonctionnaire occasionnel	10%
Fonctionnaire temporaire	5,9%
Fonctionnaire permanent	14,4%
Stagiaire	1,2%
Autre	3,7

LES QUATRE GRANDS CHANTIERS DE REFLEXION

♦ *La gestion de carrière*

Un premier groupe de membres du Forum s'est penché sur la question de la gestion de carrière dans la fonction publique, c'est-à-dire sur les façons d'attirer et de retenir les jeunes au sein de la fonction publique en les encourageant à y faire carrière. Selon ces jeunes, cette question pose un défi de taille à l'administration publique qui se doit de trouver des moyens permettant aux employés de l'État d'en arriver à un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, le besoin de se réaliser et d'être reconnus, ainsi que de favoriser le plaisir au travail, qui sont tous des éléments importants dans l'évolution de la carrière.

Ces observations du groupe de travail semblent se refléter dans la pensée des répondants. En effet, lorsque nous avons demandé aux répondants de qualifier l'importance qu'ils accordaient à différentes composantes de leur vie, nous avons constaté que la très grande majorité considérait chacune des composantes de moyennement à très importante. Le tableau 1 résume les réponses recueillies.

Ces résultats montrent donc que l'État québécois doit absolument tenir compte de

ces préoccupations dans les moyens mis de l'avant pour susciter l'intérêt des jeunes pour une carrière dans la fonction publique et pour retenir ces jeunes qui peuvent être sollicités par le secteur privé.



82,3 % des répondants ont affirmé accorder une place très importante à la famille dans leur vie.

Nous souhaitons également porter à votre attention le fort pourcentage obtenu pour la préoccupation associée à la famille. Avec 82,3 % des répondants qui accordent une place très importante à cet élément dans leur vie, l'État devra se soucier du message lancé par les jeunes et favoriser la conciliation travail-famille dans les plans de recrutement et de rétention des employés de la fonction publique québécoise.

Tableau 1 - Importance accordée à différentes composantes de la vie des répondants

Quelle importance accordez-vous dans votre vie de tous les jours à :	Très important	Moyennement important	Peu important	Pas du tout important
La famille	82,3%	14,4%	2,6%	0,6%
La carrière	47%	50,7%	2,2%	0%
Les loisirs	39,5%	51,1%	8,5%	0,8%
L'engagement social	21,1%	52,4%	25,2%	1,2%
Les études et la formation	39,4%	46,5%	13,2%	0,6%

D'ailleurs, d'autres résultats semblent démontrer que l'État a intérêt à investir dans la rétention du personnel puisque les répondants semblent là aussi lancer un message important. Lorsque nous leur demandons s'ils envisagent de faire carrière toute leur vie dans la fonction publique, seulement 33,1 % des répondants affirment être totalement en accord. Bien que 43,6 % des répondants se disent plutôt en accord avec l'affirmation, notons que 23,1 % sont soit en désaccord, soit encore indécis face à leur avenir.

Façons de favoriser le recrutement et la rétention

Selon les participants au chantier de réflexion, le recrutement et la rétention des employés passent inévitablement par l'adoption d'un positionnement stratégique face aux orientations à entreprendre dans la gestion de carrière des jeunes employés de l'État. Selon eux, voici des positions que le gouvernement devrait adopter au cours des mois à venir dans ce dossier :

- améliorer son image de marque;
- consacrer temps et efforts à la promotion de la fonction publique;
- renouveler son approche de recrutement et de rétention des talents;
- favoriser la compétence par un mode de gestion axé sur les résultats;
- valoriser davantage l'initiative, l'innovation et la créativité des employés.

D'ailleurs, ces observations se reflètent dans les réponses émises par les répondants aux diverses questions du questionnaire de consultation.

Soutien à la gestion de carrière

Par ailleurs, les formes de soutien à la gestion de carrière qui semblent actuellement prédominer dans les ministères et organismes sont le développement et/ou la formation,



Les besoins de formation font partie de la réalité de 38,6% des répondants.

une politique de soutien aux études et des programmes de mentorat. En revanche, même si 92 % des répondants ont été en mesure d'identifier une ou plusieurs formes de soutien à la gestion de carrière, 21 % d'entre eux ont affirmé ne jamais en avoir bénéficié.



92 % de nos répondants sont en mesure d'identifier des formes de soutien à la gestion de carrière dans leur ministère mais 21 % affirment ne jamais en avoir bénéficié.

Nous avons, en question ouverte, demandé à nos répondants d'identifier leurs attentes et leurs besoins en matière de gestion de carrière. Les réponses ont été nombreuses et variées. Fait intéressant, sur les 378 réponses obtenues à cette question, 146 d'entre elles (38,6 %) faisaient référence à des notions de formation. Les répondants souhaitent avoir accès à des formations portant sur la gestion de carrière elle-même (quelles sont les possibilités d'avancement dans la fonction publique, comment y parvenir, etc.) tout comme des formations variées leur permettant d'atteindre les objectifs fixés dans leur plan de carrière.

En plus des formations à l'interne, plusieurs répondants, dans le cadre d'une question ouverte, ont souhaité obtenir un appui dans la poursuite d'études post-secondaires leur permettant d'acquérir la scolarité requise pour atteindre leurs objectifs (horaire plus souple, cours payés, etc.). Enfin, en troisième place vient l'obtention d'une sécurité d'emploi leur permettant d'envisager faire carrière une bonne partie de leur vie dans la fonction publique et leur donnant accès aux avantages de mobilité entre les ministères et organismes. Par ailleurs, selon la vision des répondants, cette sécurité d'emploi ne passe pas nécessairement par l'obtention d'une permanence puisque pour certains jeunes, lorsque la permanence est synonyme de protection de l'incompétence et de

l'inefficacité, elle n'est pas la bienvenue. Les jeunes répondants souhaitent une forme de permanence laissant une latitude aux gestionnaires pour prendre des actions concrètes contre les employés en manque de motivation au lieu de les « placer sur les tablettes », pour reprendre l'expression de certains répondants.

Nous avons pu observer à travers les réponses des répondants qu'il existe un manque de soutien des directions de ressources humaines et des gestionnaires dans le processus de gestion de carrière. Plusieurs souhaiteraient bénéficier de l'expérience, de l'expertise et des connaissances que leurs supérieurs possèdent sur la fonction publique pour les aider à identifier leurs objectifs de carrière.

◆ *La valorisation et la responsabilisation*

Les membres de ce deuxième chantier se sont questionnés sur les façons de rajeunir l'image de la fonction publique et de cultiver le sens du devoir et des responsabilités des jeunes employés de l'État. Ces réflexions ont abouti à l'identification des notions de valorisation du travail (donner sa juste valeur à quelqu'un) et de responsabilisation (accepter les obligations qui découlent d'un travail).

En effet, il semble que ces deux éléments jouent des rôles clés dans la fierté et la satisfaction que retirent les jeunes



**84,5 % des
répondants se
disent fiers de
travailler pour la
fonction publique.**

employés de l'État de leur emploi. Si une majorité des répondants (84,5 %) se disent à prime abord fiers de travailler pour la fonction publique, les réponses sont plus nuancées lorsqu'on leur demande de préciser pourquoi. Parmi les réponses récurrentes, le fait de rendre service aux citoyens québécois et d'être exposés à de beaux défis dans le cadre de

leurs tâches est apprécié des jeunes. En revanche, d'autres réponses décrivent fortement les préjugés entretenus par la population à l'endroit des fonctionnaires, préjugés qu'ils jugent entretenus et véhiculés, entre autres, par la trop forte présence des syndicats dans leur milieu de travail et sur la scène médiatique.

Selon les responsables de ce chantier de réflexion, les éléments de valorisation du travail et de responsabilisation des personnes dans la fonction publique découlent directement de la relation qui existe entre une personne et son milieu de travail.

Existence de freins à la valorisation et à la responsabilisation

Au fil des discussions, le groupe de travail a identifié trois freins qui semblent exister au sein de la fonction publique et qui nuisent à l'amélioration de la valorisation et de la responsabilisation, freins qui correspondent en plusieurs points aux éléments qui nuisent à la fierté d'appartenir à la fonction publique.

- L'image négative associée à la fonction publique par le grand public.
- La culture interne de l'appareil gouvernemental qui laisse peu de place aux initiatives et aux changements et trop à la hiérarchie et aux procédures.
- Le processus de renouvellement du personnel de la fonction publique qui est limité par plusieurs réalités.

Nous avons ensuite demandé à nos répondants d'identifier d'autres freins directs à la valorisation et à la responsabilisation dans la fonction publique. Nous avons compilé 225 réponses à cette question, toutes aussi variées les unes que les autres. Voici un aperçu des freins les plus souvent identifiés : la lourdeur administrative imposée par une hiérarchie trop importante, la démotivation du personnel face à leurs tâches (notamment dans l'attitude de certains baby-boomers), la

présence des syndicats qui protègent les employés inefficaces.

Des conséquences importantes

L'absence d'une dynamique favorisant la valorisation et la responsabilisation au sein d'un ministère ou d'un organisme peut avoir des conséquences importantes. En voici quelques unes identifiées par les membres du chantier :

- diminution de la compétitivité et de la qualité des services publics;
- baisse de l'attraction et de la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente;
- dévalorisation du travail accompli;
- maintien et transfert difficile de l'expertise;
- climat de travail teinté par la démotivation.

Afin d'éviter de connaître ces conséquences qui pourraient s'avérer désastreuses, le chantier a choisi d'interroger les répondants sur divers aspects qui pourraient devenir des solutions pour l'instauration d'une dynamique de valorisation et de responsabilisation des employés. Les réponses amenées parlent d'elle-même.

Ils sont plus de 76 % à croire que la reconnaissance du travail accompli est très

importante. En revanche, cette reconnaissance ne passe pas nécessairement par des bonus au rendement (seulement 35,2 % les jugent importants) ou par la remise annuelle de prix de reconnaissance, quoique plus de 59,3 % considèrent l'avancement accéléré d'échelon comme une forme de reconnaissance adéquate. Ce que les jeunes ont jugé le plus important, ce sont d'autres formes de reconnaissance comme la rétroaction des cadres envers le personnel (72,1 %). Les jeunes veulent connaître l'opinion véritable et objective de leurs supérieurs sur la qualité de leur travail. C'est pourquoi plus de 52 % des répondants mentionnent qu'il est important d'évaluer systématiquement et régulièrement le rendement des employés.

Pour ce qui est des échanges intergénérationnels et de rendre le mentorat systématique, les jeunes émettent plus de réserves. Ils proposent plutôt à 65,3 % l'instauration d'une meilleure structure de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés et à 59,3 % une implication directe dans le processus de prise de décisions.

♦ Le gouvernement en ligne

L'utilisation massive des nouvelles technologies de l'information et des communications a révolutionné le monde du

Tableau 2
Importance accordée à divers aspects
de la mise en place d'un gouvernement en ligne

Possibilités	Très important	Moyennement important	Peu important	Pas du tout important
Mettre en ligne les informations relatives aux services offerts par le gouvernement	73%	21,9%	4%	0,9%
Mettre en ligne les informations relatives aux ministères et organismes	49,2%	40%	9,4%	0,9%
Mettre en ligne les décisions gouvernementales	49,2%	39,7%	9,7%	1,1%
Permettre la participation en ligne des citoyens aux décisions de l'État	40,4%	37,8%	17%	4,7%
Permettre aux citoyens de transiger en ligne avec le gouvernement pour des transactions sur des informations personnelles	68,9%	20,8%	8,2%	1,8%
Permettre aux citoyens de transiger en ligne avec le gouvernement pour des transactions financières	57,6%	29,7%	10,1%	2,3%

travail. Le gouvernement du Québec et son administration publique n'échappent pas à la règle. Depuis quelques années déjà, le Québec encourage le développement de l'administration électronique par la mise sur pied de projets importants qui amènent de nombreux changements dans les relations qu'entretient le gouvernement avec les citoyens. En plus de développer le contenu informationnel disponible sur les sites Internet des ministères et organismes, des équipes travaillent activement à instaurer des systèmes transactionnels permettant aux citoyens de transiger avec les responsables de divers secteurs de l'État.



67 % des répondants affirment avoir un niveau de confiance en l'État qui varie de moyen à bas en ce qui concerne la transmission des données numériques personnelles.

Nous avons demandé aux répondants de classer sur une échelle de 1 à 4 l'importance qu'ils accorderaient à la mise en place d'un gouvernement en ligne. Une majorité d'entre eux (62,4 %) ont affirmé placer ce développement en seconde priorité (investir raisonnablement, étendre dans le temps le plus possible le projet pour ne pas empiéter sur les budgets des autres ministères ou organismes), c'est à dire de ne pas considérer ce dossier comme aussi prioritaire que les investissements en santé et en éducation par exemple.

De plus, la majorité des répondants (52,4 %) mentionnent que leur vision d'un gouvernement en ligne est celle d'un guichet unique avec des grappes de services auxquels le citoyen peut avoir recours (changement d'adresse, aide au démarrage d'entreprise, etc.)

Les participants au chantier de réflexion ont dégagé six possibilités différentes qu'offrent la mise en place d'un gouvernement en ligne en demandant aux répondants d'exprimer l'importance qu'ils

accordaient à chacune. Les résultats apparaissent dans le tableau 2.

Information et protection des renseignements personnels

La majorité des répondants sont prêts à se renseigner en ligne sur les services offerts par le gouvernement et également à transiger avec lui concernant la modification d'informations personnelles ou pour effectuer certaines transactions financières. En revanche, pour en arriver à atteindre ces objectifs, le gouvernement devra prouver que la protection entourant les transactions est hautement fiable puisque seulement 27 % affirment avoir un niveau de confiance élevé envers le gouvernement concernant la transmission des données numériques personnelles. En outre, ce sont 67 % des répondants qui confient que cette confiance se situe à un niveau qui varie de moyen à bas.

Enfin, en plus des transactions personnelles des citoyens, une autre dimension pourrait être développée par le gouvernement. Il s'agit de la démocratie participative ou encore de la participation électronique de la population aux décisions gouvernementales. Sur cette questions, les répondants du sondage proposent des opinions plus partagées en ce qui a trait aux modes d'interaction que le gouvernement devrait privilégier dans l'optique d'une démocratie participative. Le tableaux 3 montrent la répartition des réponses.

Tableau 3
Quels sont les modes d'interaction que vous privilégieriez en ce qui a trait à la démocratie participative ?

Élection générale en ligne	12%
Élection municipale en ligne	13%
Élection scolaire en ligne	14%
Participation aux consultations liées à l'adoption des projets de lois	18%
Consultations publiques en ligne	21%
Consultations de citoyens ou groupes sociaux lors de l'élaboration de projets, de programmes ou de budgets	19%
Autre	1%

♦ *Le partenariat public-privé (PPP)*

Comme aucune définition précise n'a été formulée par les spécialistes jusqu'à présent en ce qui concerne le partenariat public-privé (PPP), les responsables du chantier de réflexion se sont entendus pour dire qu'il s'agit de deux ou plusieurs partenaires du public et du privé travaillant ensemble pour atteindre un objectif commun.

« Faire ensemble »

Le sujet du PPP est largement discuté en cette période où l'administration publique vise à être de plus en plus efficace et efficiente. Mais les responsables des chantiers ont remarqué que le débat tourne rarement en dehors du cadre dichotomique « faire seule » ou « faire faire ». Pourtant, dans la situation qui nous intéresse, la notion de PPP devrait plutôt faire référence à « faire ensemble ».

Nous avons demandé à nos répondants si, d'emblée, ils estimaient être pour ou contre le partenariat public-privé. Nous constatons que 45,9 % des répondants sont pour le PPP, alors que 33,5 % sont contre. En outre, plus de 20 % ont affirmé ne pas savoir s'ils étaient pour ou contre.

Nous avons également demandé à ces répondants s'ils considéraient que la fonction publique québécoise était efficace et efficiente. Les résultats se trouvent dans le tableau 4.

Selon le groupe de travail, les expériences réalisées par divers appareils gouvernementaux ont déjà permis de constater que le partenariat public-privé n'est pas la solution à tous les maux et également qu'il existe plusieurs niveaux de PPP qui varient en fonction des niveaux de responsabilités, d'investissement et de risques assumés par les partenaires.

Les jeunes répondants l'ont compris puisque 35% disent que le PPP s'applique qu'à

certains domaines d'interventions du gouvernement alors que 37% affirment que le PPP s'applique mais que tout dépend du modèle de partenariat choisi.

Alternatives possibles

Nous avons donc demandé à nos répondants s'ils croyaient que le partenariat public-privé pouvait être une solution à l'inefficacité et au manque d'efficacité de certains programmes ou de certaines structures du gouvernement. À cette question, 44 % des répondants ont répondu oui et 40 % ont répondu non (12 % je ne sais pas).

Tableau 4
Pensez-vous que la fonction publique est efficace et efficiente ?

Très efficace et efficiente	4,3%
Assez efficace et efficiente	57,1%
Peu efficace et efficiente	32,8%
Pas du tout efficace et efficiente	3,8%
Je ne sais pas	1,7%

Enfin, en question ouverte, nous avons interrogé les répondants sur les autres solutions qu'ils entrevoyaient afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité du gouvernement. Voici des extraits de réponses qui sont représentatives de l'ensemble des réponses données :

- « Réévaluation des processus administratifs et des niveaux hiérarchiques afin d'éliminer le dédoublement de tâches et la lourdeur administrative. »
- « Évaluation objective du rendement et de la performance et formation continue obligatoire. Si le secteur public ne fait pas cela, c'est évident que les dirigeants se tourneront vers les partenariats public-privé, puisque dans le privé, l'efficacité n'est pas optionnelle. »
- « Diminution du pouvoir des syndicats. »

- « *Meilleure circulation de l'information entre les ministères.* »
- « *Le décloisonnement des ministères et organismes.* »
- « *Appliquer les méthodes de gestion et de management modernes.* »
- « *Optimiser les ressources humaines en favorisant la créativité et l'initiative des employés.* »
- « *Continuer dans la voie de la déclaration de service aux citoyens.* »
- « *Diminuer la dette du Québec afin de dégager à long terme des fonds supplémentaires pour servir le Québec.* »

Avantages et inconvénients

Enfin, nous avons demandé aux répondants de dégager selon eux les trois plus grands avantages et inconvénients du partenariat public-privé (tableaux 6 et 7).

Tableau 5
Quels sont les trois plus grands avantages du partenariat public-privé ?

Baisse des coûts des services offerts aux citoyens	10%
Amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens	7%
Augmentation des services offerts aux citoyens	5%
Amélioration de la gestion des programmes et des structures	7%
Meilleure collaboration entre l'entreprise privée et le gouvernement	16%
Amélioration de l'expertise dans certains domaines	16%
Arrivée d'idées novatrices	18%
Augmentation de la crédibilité du gouvernement	4%
Révision complète du rôle de l'État	10%
Autre	3%

Les résultats sont intéressants. Selon 18 % des jeunes répondants, le PPP aurait l'inconvénient d'augmenter la sous-traitance au profit du privé et de désengager l'État dans ses différentes sphères d'intervention. Si 16 % des jeunes interrogés sont aussi d'avis que le PPP aurait comme conséquence une perte d'expertise au sein de l'appareil gouvernemental, ils sont aussi nombreux à croire que le PPP favoriserait une meilleure collaboration entre l'entreprise privée et le gouvernement, améliorerait l'expertise dans certains domaines et encouragerait également l'arrivée d'idées novatrices. L'introduction du PPP aura certainement un impact sur les services aux citoyens et les jeunes répondants l'ont compris : 42 % jugent que cet impact serait plutôt négatif alors que 36 % pensent que cet impact sera positif.

Tableau 6
Quels sont les trois plus grands désavantages du partenariat public-privé ?

Diminution des services offerts aux citoyens	7%
Perte d'expertise au profit du privé	16%
Détérioration de la qualité des services aux citoyens	9%
Augmentation de la sous-traitance	18%
Désengagement de l'État	18%
Augmentation des coûts des services offerts aux citoyens	11%
Perte des suivis des dépenses du gouvernement	11%
Diminution de la crédibilité du gouvernement	6%
Autre	2%

Annexe 1

Le document de référence

ANNEXE AUX QUESTIONS PRÉSENTANT LES QUATRE CHANTIERS DE RÉFLEXION

Voici quelques pistes de réflexion sur les quatre thèmes abordés dans les questions portant sur la réorganisation de l'État.

Sur la gestion de carrière

« La gestion de carrière se planifie à travers des choix de vie, des objectifs que l'on se fixe et des moyens dont nous bénéficions. Chacun développe ses propres stratégies de progression ou de mouvement : soit en se spécialisant dans un secteur d'activités ou en privilégiant la polyvalence; soit en choisissant de travailler dans les grands centres et aux sièges sociaux ou en région; soit en alternant entre des fonctions de première ligne auprès de la clientèle et des fonctions purement *conseils* ou *administratives*. » *Extrait d'un document de travail sur la gestion de carrière « Fiche d'information : Accueil du nouveau personnel au MRCI » élaboré par la Direction des ressources humaines du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, 2003.*

Dans un souci de clarté voici les définitions du mentorat et du coaching :

- Le mentorat est une relation fondée sur la confiance, le respect mutuel et la confidentialité entre un employé expérimenté, reconnu et crédible, le mentor, et un employé plus jeune, le mentoré. La relation vise le transfert de connaissances relatives au fonctionnement de l'administration publique et à permettre au mentoré de consolider son identité professionnelle et de bénéficier d'appuis pour développer sa carrière.
- Le coaching est un accompagnement individuel qui répond à des besoins particuliers de développement et d'amélioration des compétences requises pour un poste, à court ou à moyen terme, à tous les niveaux de l'entreprise.

Un défi pour l'administration publique

La recherche d'un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, le plaisir au travail, le besoin de se réaliser et d'être reconnu sont des aspects importants de l'évolution de carrière. Ces préoccupations d'actualité démontrent que la carrière devient, encore plus aujourd'hui, une facette très importante de l'existence de chacun. La gestion de carrière mérite donc qu'on lui accorde une attention particulière, d'autant plus que, dans une économie du savoir, les biens les plus importants d'une organisation sont l'énergie et la loyauté des employés, c'est-à-dire le capital intellectuel.

Le double défi de l'administration publique se présente ainsi :

- susciter l'intérêt des jeunes pour la fonction publique à l'aide d'approches et de programmes attractifs;
- retenir ces mêmes jeunes fortement sollicités par le secteur privé.

Des enjeux de taille pour la gestion de la carrière

La fonction publique doit réagir promptement à ces défis de recruter et de conserver des travailleurs compétents et convoités dans le contexte d'une course aux talents toujours plus serrée. Pour ce faire, l'appareil d'État a le devoir de bien cerner les aptitudes, les compétences et les qualités essentielles à la réussite et d'harmoniser tous les processus de recrutement et de maintien des effectifs de manière à attirer et à garder les gens qui répondent à ces critères. De même, l'appareil d'État doit valoriser l'acquisition, le perfectionnement, le maintien et le transfert des compétences pour veiller à la vitalité du secteur public.

De surcroît, l'évolution sociodémographique modifie les orientations de la gestion de carrière. Elle n'est plus uniquement verticale : gravir les échelons de la hiérarchie pour devenir gestionnaire. Elle est également horizontale : devenir un expert dans son domaine ou être un généraliste dans un champ d'intervention.

Un positionnement stratégique incontournable

En vue de relever les défis et les enjeux que lui pose la gestion de la carrière, la fonction publique devra prendre position quant aux orientations qu'elle adopte et aux actions qu'elle entreprend. Elle devra :

- améliorer son image de marque;
- consacrer du temps et des efforts à la promotion de la fonction publique;
- renouveler l'approche pour recruter et garder les talents à la lumière de l'évolution socioculturelle de la société – bouleversements démographiques, main-d'œuvre vieillissante, pénurie de main-d'œuvre, changement des valeurs sociales et modification des normes et des attentes en milieu de travail;
- intégrer efficacement la planification stratégique des ressources humaines et des activités, dont le perfectionnement du leadership et la planification de la relève.
- miser sur la marge de manœuvre inscrite dans le cadre de la gestion axée sur les résultats pour mieux attirer et garder les personnes compétentes;
- redéfinir des stratégies pour faire connaître la contribution et la valeur des employés, à l'interne comme à l'externe;
- valoriser davantage l'initiative, l'innovation et la créativité des employés;
- montrer une détermination à investir dans les ressources et à fournir des occasions d'apprentissage.

Des solutions innovatrices

Les stratégies à adopter pour attirer des gens de talent sont fort nombreuses et n'ont de limite que l'imagination. Parmi celles-ci, mentionnons :

- bonifier les pratiques de recrutement en simplifiant les règles trop complexes relatives à l'embauche et à la mobilité;
- offrir une rémunération plus concurrentielle;
- miser sur des programmes attrayants pour les jeunes tels que les programmes de *mentorat* et le *coaching*;
- admettre l'apport extraordinaire des nouvelles recrues en reconnaissant la scolarité et l'expérience qui font d'elles des travailleurs de choix.

Les mesures à adopter pour maintenir les employés talentueux sont également innombrables :

- examiner les perspectives de carrière;
- veiller à ce que les attentes soient claires et les promesses tenues;
- promouvoir et fournir davantage d'occasions d'avancement professionnel autant horizontal que vertical;
- faciliter l'accès à la sécurité d'emploi;
- améliorer la performance des organisations sur des questions comme l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, les charges de travail et le mieux-être, et réserver un bon accueil aux idées nouvelles;
- récompenser l'innovation;
- encourager le transfert du savoir, notamment par les *communautés de pratique*.
- s'assurer que les jeunes employés de l'État possèdent les informations nécessaires à la gestion de leur carrière par la mise en place de divers moyens et par la contribution des technologies de l'information.

Un bref sommaire de la gestion de carrière vous a été dressé. Ce chantier d'actualité préoccupe les jeunes de la fonction publique et l'on constate que peu d'efforts promotionnels sont déployés en vue de faire connaître les moyens mis en place pour les soutenir dans cette démarche. Par ailleurs, le positionnement stratégique et les solutions innovatrices ne se limitent pas aux éléments mentionnés. D'autres existent et complèteraient pertinemment les listes précitées.

Sur la valorisation et la responsabilisation

Définitions :

La valorisation, c'est donner sa juste valeur à quelqu'un.

La responsabilisation, c'est décider en acceptant les obligations qui en découlent.

La valorisation et la responsabilisation découlent directement de la relation qui existe entre une personne et son milieu de travail. Elles sont des sources précieuses de motivation.

Problématiques et constats

Au sein de la fonction publique québécoise, il semble exister trois freins à la valorisation et à la responsabilisation :

- Une image négative associée, par le grand public, à la fonction publique qui est basée sur certaines perceptions (lourdeurs administratives, mauvaise gestion des fonds publics, vieillissement des ressources humaines, conditions de travail trop généreuses, manque de transparence).
- Une culture interne de l'appareil gouvernemental qui laisse peu de place aux initiatives et aux changements et trop à la hiérarchie et aux procédures. Une certaine tendance existe qui insiste davantage sur ce qui va mal que sur ce qui va bien.
- Un processus de renouvellement du personnel de la fonction publique qui est limité par plusieurs réalités (non-reconnaissance des diplômes et de l'expérience, accueil et intégration à l'emploi peu structurés, communication inefficace, rétroaction trop rare).

Enjeux et conséquences

L'absence, au sein de la fonction publique, d'une dynamique favorisant véritablement la valorisation du travail et la responsabilisation des personnes peut avoir des conséquences importantes :

- diminution de la compétitivité et de la qualité des services publics;
- baisse de l'attraction et de la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente;
- dévalorisation du travail accompli;
- maintien et transfert difficiles de l'expertise;
- climat de travail teinté par la démotivation, l'absentéisme ou la surcharge de travail.

Défis et moyens

Il existe quelques pistes à explorer ou à approfondir pour valoriser le travail et responsabiliser les personnes au sein de la fonction publique :

- simplifier le processus d'embauche et de développement de carrière;
- promouvoir les divers attraits de la fonction publique;
- reconnaître davantage la formation et l'expérience;
- favoriser les échanges intergénérationnels;
- impliquer les responsables dans le processus de prise de décision;
- communiquer l'information sur l'avancement des travaux;
- axer l'évaluation de la performance sur les résultats;
- implanter des incitatifs stimulants;
- sensibiliser les cadres et les conseillers en gestion des ressources humaines;
- systématiser le mentorat.

Sur le gouvernement en ligne

Qu'est-ce que le gouvernement en ligne?

C'est une transformation progressive des relations internes et externes du secteur public grâce aux technologies de l'information et de la communication.

C'est l'adoption par les collectivités publiques des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans son rapport avec le Souverain et dans sa relation avec les administrés, les collaborateurs et les partenaires du service public.

C'est une vision de la façon dont les administrations publiques du XXI^e siècle vont gouverner, servir les citoyens et interagir avec les représentants économiques. Le « e-gouvernement » représente la force qui va les conduire vers l'intégration complète de tous les services, la sécurité et la confidentialité des données, le zéro papier et la disponibilité permanente. Ainsi, le but principal du « e-gouvernement » est de permettre de sortir d'une relation unilatérale des collectivités publiques vers les usagers au profit d'une relation interactive au travers du guichet virtuel unique. C'est aussi une manière d'améliorer la qualité des prestations offertes aux citoyennes et citoyens tout en leur offrant l'opportunité de participer au fonctionnement des institutions et au débat démocratique.

Bilan et constats de l'expérience québécoise

Depuis plusieurs années, le Québec met l'accent sur le développement de l'administration électronique. Plusieurs étapes ont déjà été franchies en cette matière :

- En 1998, la Politique québécoise de l'autoroute de l'information venait préciser les orientations gouvernementales dans ce domaine. Le chapitre 5 (Rapprocher l'État des citoyens et des entreprises) de cette politique mise sur l'élaboration de l'inforoute gouvernementale « comme un catalyseur de la modernisation de l'État devant être mis à la disposition de tout citoyen et de toute entreprise ».
- La Loi sur l'administration publique en 2000 venait encadrer cette politique et affirmait la prépondérance accordée à la qualité des services offerts aux citoyens.
- En janvier 2002, le Conseil du trésor adoptait le Cadre de gestion des ressources informationnelles qui vise à mettre en place les conditions requises pour maximiser la contribution des ressources informationnelles à la modernisation de l'État et pour mettre en place, par étape, l'administration électronique.
- Parallèlement à ce développement normatif, plusieurs projets de services en ligne ont été développés localement dans chacun des ministères et des organismes en plus du portail gouvernemental.

Plusieurs constats ont été émis, en lien avec les développements technologiques que connaît l'État québécois, à la suite d'un sondage effectué auprès des citoyens et des entreprises :

- 60 % des adultes québécois ont accès à Internet (3,4 millions d'individus).
- En mars 2003, plus du tiers des adultes québécois ont fréquenté un site du gouvernement du Québec, soit une hausse d'environ 600 000 personnes par rapport à 2002.
- La recherche d'information sur les sites gouvernementaux représente la première motivation des visiteurs.
- Selon les utilisateurs, les priorités de développement sont de « signaler un changement d'adresse en ligne à un seul endroit » et d'« obtenir de l'information sur les heures d'ouverture, la localisation des bureaux et les numéros de téléphone ».
- 75 % des utilisateurs estiment que les moteurs de recherche fréquentés permettent de trouver l'information qu'ils recherchent.

D'un autre point de vue, l'opération pancanadienne « Les citoyens d'abord 3 » révèle que la « coordination des modes multiples de prestation de services constitue le nouveau défi à relever pour la fonction publique », le téléphone étant toujours le canal privilégié pour communiquer avec le gouvernement.

Dernièrement, le député Henri-François Gauthier, responsable de proposer une vision et un plan de mise en œuvre du gouvernement en ligne, mentionnait à propos de l'état d'avancement de l'administration électronique que « beaucoup d'initiatives ont déjà été mises en place. Il s'agit maintenant d'y mettre de l'ordre afin que les services ne soient plus présentés en fonction des structures administratives, mais bien selon les besoins des citoyens ». Ce qu'il appelle communément « inverser l'arbre de services ». Selon le député, la seconde priorité sera de faire passer les sites Internet du mode informationnel au mode transactionnel. La sécurité des transactions, la protection des renseignements personnels ainsi que la participation démocratique en direct (vote en ligne) font aussi partie des priorités du gouvernement.

Avantages et inconvénients d'un gouvernement en ligne

Avantages	Inconvénients
L'accessibilité : Peu importe où la personne se trouve, elle peut obtenir des services par l'intermédiaire d'un ordinateur ayant accès à une connexion Internet. Deuxièmement, cela augmente l'accessibilité horaire puisque les transactions peuvent se faire à toute heure du jour ou de la nuit.	La fracture numérique : Le revers de la médaille d'un service public intégré avec davantage de valeur ajoutée est la menace de voir se creuser un nouveau fossé social entre les clients capables d'utiliser le nouveau modèle, d'une part, et les "personnes à la traîne", d'autre part.
La simplicité : La mise en place d'un guichet unique pour tous les services offerts par l'État facilite la recherche d'informations puisque ces dernières se trouvent à une adresse unique.	L'absence de budgets : Même si l'administration électronique peut constituer une économie à moyen et long terme, il faut au départ investir d'importantes sommes. Ces dépenses, dans le contexte actuel, peuvent être difficiles à effectuer puisqu'elles se rajoutent à celles de la santé, de l'éducation et des services sociaux et familiaux.
La transparence : Permet de mettre en ligne tous les documents administratifs, juridiques, politiques et scientifiques. Ainsi, le citoyen peut plus facilement faire des choix éclairés.	La complexité institutionnelle : La mise en place d'un gouvernement en ligne pourrait amener une nouvelle querelle provinciale-fédérale, car pour certains le guichet unique de services gouvernementaux devrait inclure tous les services de tous les paliers de gouvernement. De plus, deux visions s'affrontent à savoir si Internet doit dériver vers la « force de marché » ou vers la

Avantages	Inconvénients
	« force démocratique » ou en d'autres termes si l'Internet doit être un espace commercial sans frontière ou un espace de réflexion publique.
La traçabilité : La traçabilité, c'est la transparence à travers le temps. Ainsi, avec la conservation de l'information d'année en année, on trace une mémoire collective.	Les problèmes de sécurité : L'administration électronique s'expose, de manière directe, à toute la panoplie des risques connus en matière de fiabilité et de sécurité dans un environnement informatique : la vie privée et la confidentialité, l'intégrité des données transmises, la preuve de l'identité, la preuve qu'une transaction a eu lieu, les systèmes d'autorisation et l'exposition aux virus.
La rentabilité : Plusieurs études montrent que les nouvelles technologies de l'information peuvent faire économiser des millions de dollars à l'État, par contre la ligne peut parfois être mince et le danger de tomber dans un gouffre financier est toujours présent.	

Sur le partenariat public-privé

Dès son élection, le nouveau gouvernement annonçait une réingénierie de l'État. Le leitmotiv de celui-ci est de faire autrement, mieux, davantage, et ce, à un coût moindre. Un des moyens pour y arriver : privilégier le partenariat public-privé (PPP).

Il est difficile de donner une définition au partenariat public-privé puisque les auteurs ne s'entendent pas. Néanmoins, on peut affirmer qu'il s'agit de deux ou plusieurs partenaires du public et du privé qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun. Pour réussir un partenariat, il est généralement reconnu que certaines conditions doivent être réunies : leadership fort, objectif commun, règles de gestion et règles administratives précises, planification claire et partagée.

Interpellés par cette nouvelle vision de l'administration publique et par les incertitudes qui l'accompagnent, les Québécois et les Québécoises sont amenés à se questionner : Quel est le rôle de l'État? Quels sont les besoins auxquels l'État doit absolument répondre? Quels sont les pouvoirs qui pourraient être délégués? Quels sont les domaines où l'État peut mettre à profit l'expertise, l'expérience et les ressources d'éventuels partenaires.

Le sujet est largement discuté, mais pas nécessairement en dehors du carcan idéologique : il est bien difficile de sortir de la dichotomie classique entre faire seul et faire faire. Cependant, malgré la multiplication des débats, tous semblent s'entendre sur une chose : peu importe les moyens utilisés, les valeurs qui sont au cœur de notre modèle de société, la solidarité, l'équité sociale et le partage, doivent être maintenus.

Les expériences réalisées par divers appareils gouvernementaux ont déjà permis de constater que le partenariat n'est pas une panacée. Il existe plusieurs formes de PPP qui varient selon les niveaux de responsabilités, de risques et d'investissement assumés par le secteur privé. Les difficultés liées à ce mode de gestion sont nombreuses. Il est par conséquent essentiel de s'assurer d'un retour appréciable sur l'investissement. L'avantage de recourir au PPP doit être clair et décisif et sa valeur ajoutée doit pouvoir être démontrée.

À la lumière des expériences réalisées ailleurs, nous constatons aussi que le PPP n'est pas l'unique façon de miser sur la collaboration pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'État. Le partenariat multisectoriel peut aussi être envisagé dans le but de maximiser la valeur des ressources plutôt que de réduire ou de transférer les coûts et les responsabilités. En misant sur la diversité des intérêts et des forces, ce type de collaboration offre l'opportunité de mieux définir les enjeux, d'explorer et d'implanter des solutions novatrices pour répondre aux enjeux nouveaux auxquels nous sommes confrontés (mondialisation, vieillissement de la population). Sa valeur ajoutée réside principalement dans la complémentarité des expertises, la synergie du travail d'équipe et la diminution des inefficacités liées à une mauvaise coordination des efforts.

Finalement, le partenariat public-privé peut également viser à développer la confiance, la participation et la communication entre les différents secteurs, ce qui permet d'améliorer l'efficacité tout en permettant à chaque secteur d'en retirer des bénéfices qui lui sont spécifiques. Par ailleurs, il existe aussi des inquiétudes tangibles comme la perte de l'expertise gouvernementale au profit de l'entreprise privée, le désengagement de l'État dans des domaines qui lui sont propres et la baisse de la qualité des services offerts aux contribuables.

Annexe 2

Le questionnaire et les résultats

	Questions	Résultats
1	Trouvez-vous pertinente la démarche entreprise par le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise pour s'impliquer dans la réflexion entourant la réorganisation de l'État?	
	Oui	99,40%
	Non	0,60%
2	Comment percevez-vous le rôle à jouer par les jeunes employé(e)s de l'État dans la démarche de modernisation de l'État? (50 mots)	
3	Quels moyens privilégieriez-vous pour poursuivre l'implication du Forum dans la démarche entreprise par le gouvernement?	
	Colloque sur le thème de la réorganisation de l'État durant l'automne 2004	42%
	Nouveaux chantiers de réflexions	9%
	D'autres consultations électroniques sur d'autres thèmes	24%
	Focus group	10%
	Autre	13%
4	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez dans votre vie de tous les jours, à la famille	
	1 : très important	82,30%
	2 : moyennement important	14,40%
	3 : peu important	2,60%
	4 : pas du tout important	0,60%
5	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez dans votre vie de tous les jours, à la carrière	
	1 : très important	47%
	2 : moyennement important	50,70%
	3 : peu important	2,20%
	4 : pas du tout important	0
6	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez dans votre vie de tous les jours, aux loisirs	
	1 : très important	39,50%
	2 : moyennement important	51,10%
	3 : peu important	8,50%
	4 : pas du tout important	0,80%

7	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez dans votre vie de tous les jours, à l'engagement social	
	1 : très important	21,10%
	2 : moyennement important	52,40%
	3 : peu important	25,20%
	4 : pas du tout important	1,20%
8	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez dans votre vie de tous les jours, aux études et à la formation	
	1 : très important	39,40%
	2 : moyennement important	46,50%
	3 : peu important	13,20%
	4 : pas du tout important	0,60%
9	J'envisage de faire carrière toute ma vie dans la fonction publique.	
	Fortement en accord	33,10%
	Plutôt en accord	43,60%
	Plutôt en désaccord	9,50%
	Fortement en désaccord	1,90%
	Je ne sais pas	11,70%
10	Comment entrevoyez-vous votre carrière au sein de la fonction publique?	
	Spécialisation dans un secteur d'activités	15,70%
	Polyvalence	25,80%
	Service de première ligne auprès des citoyens	1,50%
	Activités opérationnelles	2,50%
	Fonctions conseils	17,10%
	Fonctions administratives	4,60%
	Fonctions de gestion	30,20%
	Autre	2,10%
11	Parmi les formes de soutien à la gestion de carrière identifiées ci-dessous, quelles sont celles qui ont été mises en place dans votre ministère ou votre organisme?	
	Mentorat	18%
	Coaching	10%
	Développement et/ou formation	30%
	Politique de soutien aux études	17%
	Communauté de pratique	1%
	Plan de relève	8%
	Ne sais pas	8%
	Autre	3%
12	De quelle(s) forme(s) de soutien à la gestion de carrière offert par votre ministère ou organisme bénéficiez-vous ou avez-vous bénéficié?	
	Mentorat	9%

	Coaching	10%
	Développement et/ou formation	36%
	Politique de soutien aux études	12%
	Communauté de pratique	1%
	Plan de relève	3%
	Aucun	21%
	Autre	2%
13	Mon cheminement de carrière est soutenu par mes supérieurs.	
	Fortement en accord	21,60%
	Plutôt en accord	46%
	Plutôt en désaccord	21,60%
	Fortement en désaccord	10,80%
14	Quels sont vos attentes et vos besoins en matière de gestion de carrière?	
15	Êtes-vous fier de travailler pour la fonction publique?	
	Oui	84,50%
	Non	15,50%
16	Pourquoi êtes-vous fier ou non de travailler pour la fonction publique ?	
17	Vous sentez-vous valorisé dans votre emploi?	
	Oui	71%
	Non	66%
18	Pourquoi vous sentez-vous valorisé ou non dans votre emploi ?	
19	Pensez-vous qu'il existe d'autres freins à la valorisation et à la responsabilisation au sein de la fonction publique que ceux qui ont été identifiés en annexe (image négative, culture interne, processus de renouvellement du personnel) ?	
	Oui	53%
	Non	46%
20	Identifiez ces autres freins.	
21	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à l'intérêt pour votre travail et la nature de ce travail.	
	1 : très important	69,30%
	2 : moyennement important	27,50%
	3 : peu important	2,40%
	4 : pas du tout important	0,60%
22	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à la sécurité d'emploi et aux avantages sociaux.	

	1 : très important	59,70%
	2 : moyennement important	31,10%
	3 : peu important	7,50%
	4 : pas du tout important	1,70%
23	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez au salaire.	
	1 : très important	46,50%
	2 : moyennement important	46,50%
	3 : peu important	6%
	4 : pas du tout important	0,60%
24	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez au milieu de travail (relations entretenues avec vos collègues et vos supérieurs)	
	1 : très important	76,40%
	2 : moyennement important	20,20%
	3 : peu important	2,80%
	4 : pas du tout important	0,40%
25	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à la place qui vous est accordée dans l'organisation de votre travail	
	1 : très important	63,40%
	2 : moyennement important	30,50%
	3 : peu important	5,10%
	4 : pas du tout important	0,90%
26	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez au service public ou le fait de rendre service à la population.	
	1 : très important	59,10%
	2 : moyennement important	29,30%
	3 : peu important	10,30%
	4 : pas du tout important	1,10%
27	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à la reconnaissance du travail accompli.	
	1 : très important	70,60%
	2 : moyennement important	25,70%
	3 : peu important	2,60%
	4 : pas du tout important	6,80%
28	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à la possibilité d'avancement et les choix de carrière.	
	1 : très important	72,30%
	2 : moyennement important	24,20%
	3 : peu important	3,10%

	4 : pas du tout important	0,20%
29	A-t-on reconnu votre formation, vos diplômes ou votre expérience professionnelle lors de votre embauche?	
	Oui	65,70%
	Non	34,20%
30	Si vous avez répondu OUI à la question 12, quels ont été les impacts positifs de cette reconnaissance?	
	Le salaire accordé	35%
	Les responsabilités confiées	35%
	La priorité qui vous a été accordée lors de votre embauche	20%
	Autre	9,50%
31	Si vous avez répondu NON à la question 12, quels ont été les impacts négatifs de cette non-reconnaissance?	
	Démobilisation	10,30%
	Déresponsabilisation	3,80%
	Dévalorisation	31,60%
	Recherche d'un autre emploi au sein de la fonction publique	16,10%
	Recherche d'un emploi à l'extérieur de la fonction publique	13,50%
	Autre (10 mots)	24,50%
32	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez au bonus au rendement.	
	1 : très important	35,20%
	2 : moyennement important	36,50%
	3 : peu important	19,40%
	4 : pas du tout important	8,80%
33	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez au Prix reconnaissance.	
	1 : très important	19,90%
	2 : moyennement important	37,80%
	3 : peu important	31%
	4 : pas du tout important	10,20%
34	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à l'avancement accéléré d'échelon.	
	1 : très important	59,30%
	2 : moyennement important	33,30%
	3 : peu important	6,60%
	4 : pas du tout important	0,60%
35	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez au suivi de votre performance.	

	1 : très important	57,70%
	2 : moyennement important	33,90%
	3 : peu important	6,60%
	4 : pas du tout important	1,60%
36	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à la reconnaissance du travail accompli.	
	1 : très important	59,40%
	2 : moyennement important	33%
	3 : peu important	6,30%
	4 : pas du tout important	0,60%
37	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à la reconnaissance du travail accompli.	
	1 : très important	76,80%
	2 : moyennement important	21,80%
	3 : peu important	1,10%
	4 : pas du tout important	0,20%
38	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez aux responsabilités accrues.	
	1 : très important	65,50%
	2 : moyennement important	30,80%
	3 : peu important	3,10%
	4 : pas du tout important	0,40%
39	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à systématiser le mentorat	
	1 : très important	34,90%
	2 : moyennement important	40,10%
	3 : peu important	18,80%
	4 : pas du tout important	5,80%
40	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez favoriser les échanges intergénérationnels.	
	1 : très important	43,40%
	2 : moyennement important	39,70%
	3 : peu important	14,70%
	4 : pas du tout important	2%
41	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à structurer l'accueil et l'intégration à l'emploi.	
	1 : très important	65,30%
	2 : moyennement important	28,30%
	3 : peu important	5,40%

	4 : pas du tout important	0,90%
42	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à favoriser la rétrocation des cadres envers le personnel.	
	1 : très important	72,10%
	2 : moyennement important	25,80%
	3 : peu important	1,80%
	4 : pas du tout important	0,20%
43	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à élargir et systématiser l'implication dans le processus de prise de décision.	
	1 : très important	59,30%
	2 : moyennement important	33,10%
	3 : peu important	7,30%
	4 : pas du tout important	0,20%
44	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à élargir et systématiser l'implication dans la planification et l'organisation du travail.	
	1 : très important	53,80%
	2 : moyennement important	40,40%
	3 : peu important	4,70%
	4 : pas du tout important	0,90%
45	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à évaluer systématiquement et régulièrement le rendement.	
	1 : très important	52,40%
	2 : moyennement important	36,80%
	3 : peu important	9,70%
	4 : pas du tout important	0,90%
46	En général, quels moyens, selon vous, devraient être privilégiés au sein de la fonction publique pour responsabiliser davantage les employés de l'État?	
47	Selon vous, quel est le niveau de priorité à accorder aux investissements liés à la mise en place d'un gouvernement en ligne?	
	Première priorité (Au même titre que la santé et l'éducation)	9%
	Seconde priorité (Investir raisonnablement, étendre dans le temps le plus possible le projet pour ne pas empiéter sur les budgets des autres ministères et organismes)	62,40%
	Troisième priorité (Seulement quand nous aurons les fonds nécessaires)	21%
	Ce projet d'investissement ne devrait pas être une priorité	6%
48	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à mettre en ligne les informations relatives aux services offerts par le gouvernement.	
	1 : très important	73%
	2 : moyennement important	21,90%

	3 : peu important	4%
	4 : pas du tout important	0,90%
49	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à mettre en ligne les informations relatives aux ministères et aux organismes	
	1 : très important	49,20%
	2 : moyennement important	40%
	3 : peu important	9,40%
	4 : pas du tout important	0,90%
50	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez mettre en ligne les décisions gouvernementales	
	1 : très important	49,20%
	2 : moyennement important	39,70%
	3 : peu important	9,70%
	4 : pas du tout important	1,10%
51	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à permettre la participation en ligne des citoyens aux décisions de l'État	
	1 : très important	40,40%
	2 : moyennement important	37,80%
	3 : peu important	17%
	4 : pas du tout important	4,70%
52	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à permettre aux citoyens de transiger en ligne avec le gouvernement pour des transactions sur des informations personnelles (ex. : changement d'adresse)	
	1 : très important	68,90%
	2 : moyennement important	20,80%
	3 : peu important	8,20%
	4 : pas du tout important	1,80%
53	Choisissez le chiffre approprié, selon l'importance que vous accordez à permettre aux citoyens de transiger en ligne avec le gouvernement pour des transactions financières (ex. : payer ses impôts)	
	1 : très important	57,60%
	2 : moyennement important	29,70%
	3 : peu important	10,10%
	4 : pas du tout important	2,30%
54	Selon vous, quelle forme devrait avoir le gouvernement en ligne et quelle est votre vision de celui-ci?	
	Un guichet unique personnalisé à chaque citoyen	15,30%
	Un guichet unique avec des grappes de services (changement d'adresse ou démarrage d'entreprise par exemple)	52,40%

	Un guichet unique regroupant des services communs du fédéral, provincial et municipal	23%
	Plusieurs guichets par ministère et organisme	8,90%
55	Dans la perspective de mise en place de services en ligne regroupant plusieurs ministères et organismes, quels seraient les moyens à privilégier afin de passer d'une organisation du travail en silos à une organisation en réseaux?	
56	Quel est votre niveau de confiance envers le gouvernement concernant les informations numériques personnelles qu'il pourrait posséder?	
	Faible	15%
	Moyen	52%
	Élevé	27%
57	Dans le cadre de ce projet, quelle(s) information(s) seriez-vous prêt à voir circuler entre les divers ministères et organismes?	
	Adresse, numéro de téléphone	49%
	Revenu	17%
	Dossier médical	6%
	Toutes sans discrimination	13%
	Aucune information	7%
	Autre	3%
58	Quels sont les modes d'interaction que vous privilégieriez en ce qui a trait à la démocratie participative?	
	Élection générale en ligne	12%
	Élection municipale en ligne	13%
	Élection scolaire en ligne	14%
	Participation aux consultations liées à l'adoption des lois	18%
	Consultations publiques en ligne	21%
	Consultation de citoyens ou de groupes sociaux lors de l'élaboration de projets, de programmes ou de budgets	19%
	Autre	1%
59	Pensez-vous que la fonction publique est efficace et efficiente?	
	Très efficace et efficiente	4,30%
	Assez efficace et efficiente	57,10%
	Peu efficace et efficiente	32,80%
	Pas du tout efficace et efficiente	3,80%
	Je ne sais pas	1,70%
60	D'emblée, estimez-vous être pour ou contre le partenariat public-privé?	
	Pour	45,90%
	Contre	33,50%
	Je ne sais pas	20,40%

61	D'après les renseignements que vous possédez, estimez-vous que le partenariat public-privé peut être une solution à l'inefficacité ou à l'inefficience de certains programmes ou de certaines structures du gouvernement?	
	Oui	45,4%
	Non	41,9%
	Je ne sais pas	12,6%
62	Selon vous, existe-t-il d'autres solutions que le partenariat public-privé qui permettraient d'accroître l'efficacité et l'efficience gouvernemental ?	
	Oui	65,4%
	Non	41%
	Je ne sais pas	30,4%
63	Si vous avez répondu OUI à la question précédente, quelles autres solutions que le partenariat public-privé permettraient d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'appareil gouvernemental?	
64	Selon vous, quels seraient les impacts sur les services aux citoyens, si on introduisait le partenariat public-privé dans les différentes sphères de l'appareil gouvernemental?	
	Augmentation du nombre de services offerts aux citoyens	15%
	Diminution du nombre de services offerts aux citoyens	16%
	Amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens	21%
	Détérioration de la qualité des services offerts aux citoyens	27%
	Aucun impact	5%
	Je ne sais pas	12%
65	Pensez-vous que le partenariat public-privé peut s'appliquer à tous les domaines d'action de l'État?	
	S'applique à tous les domaines	3%
	S'applique à quelques domaines seulement	35%
	S'applique à peu de domaines	16%
	Tout dépend du modèle de partenariat choisi	37%
	Ne s'applique à aucun domaine	3%
	Je ne sais pas	2%
66	Quels seraient les trois plus grands avantages du partenariat public-privé?	
	Baisse des coûts des services offerts aux citoyens	10%
	Amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens	7%
	Augmentation des services offerts aux citoyens	5%
	Amélioration de la gestion des programmes et des structures du gouvernement	7%
	Meilleure collaboration entre l'entreprise privée et le gouvernement	16%
	Amélioration de l'expertise dans certains domaines	16%
	Arrivée d'idées novatrices	18%
	Augmentation de la crédibilité du gouvernement	4%

	Révision complète du rôle de l'État	10%
	Autres	3%
67	Quels seraient les trois plus grands désavantages du partenariat public-privé?	
	Diminution des services offerts aux citoyens	7%
	Perte d'expertise au profit du privé	16%
	Détérioration de la qualité des services offerts aux citoyens	9%
	Augmentation de la sous-traitance	18%
	Désengagement de l'État	18%
	Augmentation des coûts des services offerts aux citoyens	11%
	Perte du suivi des dépenses du gouvernement	11%
	Diminution de la crédibilité du gouvernement	6%
	Autres	2%

Forum des jeunes
de la fonction publique québécoise

Mars 2004