

L'INTÉGRATION DES JEUNES DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Principaux résultats de la consultation réalisée auprès des employés et employées de la fonction publique âgés de 35 ans et moins

Rapport réalisé pour le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise

Par École nationale d'administration publique du Québec

Avril 2024

© Tous droits réservés 2024 École nationale d'administration publique

ÉNAP
ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

forum
DES Jeunes
DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE



TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	i
Liste des tableaux	ii
Liste des figures.....	iii
Avant-propos.....	1
Le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise	2
L'École nationale d'administration publique	2
Sommaire exécutif	3
Introduction.....	5
Méthodologie et profil des personnes répondantes.....	6
Principaux résultats	9
Pratiques de gestion présentes dans la fonction publique québécoise.....	12
Mode de travail hybride	31
Conclusion.....	34
Recommandations	35
Annexe I – Questionnaire Web.....	38

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1-Taux de participation au questionnaire Web	6
Tableau 2-Répartition des personnes répondantes par groupe d'âge	7
Tableau 3-Répartition des personnes répondantes par sexe.....	7
Tableau 4-Répartition des personnes répondantes par région du Québec.....	7
Tableau 5-Répartition des personnes répondantes par catégorie d'emploi	8
Tableau 6-Principales réponses sociodémographiques.....	9
Tableau 7-Catégorie d'emploi et intention de poursuivre des études*	10
Tableau 8-Moyennes* des notes de satisfaction par rapport à l'accueil.....	15
Tableau 9-Moyennes* de la satisfaction à l'égard de l'accueil par catégorie d'emploi et par groupe d'âge.....	15
Tableau 10-Niveau de maîtrise des compétences après six mois en emploi	16
Tableau 11-Intention de faire carrière dans la fonction publique québécoise	16
Tableau 12-Catégorie d'emploi et intention de faire carrière dans la fonction publique québécoise	17
Tableau 13-Intention de faire carrière dans la fonction publique, âge et type d'emploi.....	17
Tableau 14-Satisfaction au travail, autonomie, rétroaction et développement.....	25
Tableau 15-Satisfaction au travail et appui dans le développement de la carrière.....	26
Tableau 16-Satisfaction au travail et appui dans le développement de la carrière par catégorie d'emploi	26
Tableau 17-Possibilités d'innovation	27
Tableau 18-Niveau du désir de participation à la prise de décision et catégorie d'emploi.....	27
Tableau 19- Niveau du désir de participation à la prise de décision par groupe d'âge	28
Tableau 20-Fierté et appartenance et temps à l'emploi.....	29
Tableau 21-Sentiment d'appartenance et entrée en fonction avant ou après la pandémie...	33

LISTE DES FIGURES

Figure 1-Satisfaction quant à l'accueil reçu à l'arrivée en emploi	12
Figure 2-Accueil reçu de votre organisation actuelle	13
Figure 3-Accueil reçu de votre gestionnaire dans votre organisation actuelle	14
Figure 4-Accueil reçu de votre équipe dans votre organisation actuelle	14
Figure 5-Raisons qui incitent les 18 à 35 ans à rester dans la fonction publique québécoise .	19
Figure 6-Raisons qui incitent les moins de 25 ans à rester dans la fonction publique québécoise	20
Figure 7-Raisons qui incitent les plus de 25 ans à rester dans la fonction publique québécoise	20
Figure 8-Raisons qui incitent les 18 à 35 ans à quitter la fonction publique québécoise	21
Figure 9-Raisons qui incitent les moins de 25 ans à quitter la fonction publique québécoise	22
Figure 10-Raisons qui incitent les plus de 25 ans à quitter la fonction publique québécoise .	23
.....	24
Figure 12-Fierté et appartenance à la fonction publique québécoise	29
Figure 13-Sentiment d'appartenance par catégorie d'emploi	30
Figure 14-Sentiment de fierté et catégorie d'emploi.....	30
Figure 15- Moyenne de jours en télétravail et moyenne idéale de jours en télétravail.....	31

AVANT-PROPOS

Ce rapport s'appuie sur des données recueillies auprès des 6 109 jeunes de la fonction publique québécoise qui ont participé à la consultation entre le 9 janvier et le 2 février 2024. Ses sections décrivent les objectifs de la consultation et les aspects méthodologiques. Est ensuite présenté le profil sociodémographique des personnes répondantes. Puis, les résultats de l'enquête sont détaillés, notamment pour tracer un portrait de l'appréciation des jeunes par rapport aux pratiques de gestion présentes dans la fonction publique québécoise. Les éléments ayant une incidence sur leur intégration y occupent une place importante. À la lumière de ces résultats, le rapport apporte des pistes de réflexion et des recommandations à considérer dans la perspective d'une meilleure mobilisation et rétention des talents au sein de la fonction publique québécoise.

LE FORUM DES JEUNES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise (ci-après « le Forum ») est une organisation à but non lucratif créée en 1997 par une dizaine de jeunes de la région de Québec. Le Forum avait pour objectif de combler l'absence d'organismes s'adressant particulièrement aux jeunes employés et employées de l'État âgés de 18 à 35 ans. En tant qu'organisme sans but lucratif, le Forum regroupe actuellement plus de 5 900 membres de 35 ans et moins à l'emploi de la fonction publique, et ce, quel que soit leur statut ou leur catégorie d'emploi.

La mission du Forum est de contribuer activement à l'intégration et au développement des jeunes de 35 ans et moins, tout en favorisant leur participation à l'évolution de l'État. Le Forum vise à être un acteur incontournable dans l'accompagnement des jeunes en matière d'accueil, d'intégration, de formation et de réflexion, ainsi qu'une référence sur les grands enjeux de la fonction publique québécoise.

Le Forum a le souci d'être au cœur des réflexions entourant les nombreux défis auxquels est confrontée la fonction publique québécoise. Pour ce faire, des activités de consultation sont privilégiées, permettant aux jeunes de l'État de réfléchir et de s'exprimer sur des sujets qui les concernent.

L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'École nationale d'administration publique (ENAP) a pour mission de contribuer au développement de l'administration publique à la fois comme champ de connaissance et comme champ de pratique. Elle propose aux individus et aux organisations publiques, au Québec et à l'international, une gamme complète de formations et de services, et les accompagne afin qu'ils relèvent les défis des secteurs publics et parapublics. Flexible et avant-gardiste, l'ENAP a pour seul domaine d'études : l'administration publique, ce qui en fait une spécialiste du domaine.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

La consultation 2023-2024 portant sur l'intégration des jeunes dans la fonction publique a été menée en collaboration avec l'ENAP, auprès des personnes de 35 ans et moins travaillant dans la fonction publique québécoise. Celle-ci avait notamment pour objectif d'explorer la perception des jeunes quant aux pratiques de gestion liées à leur intégration dans les processus décisionnels et de création. Cette étude visait également à identifier les facteurs influençant l'intégration des jeunes au sein de la fonction publique et les pratiques de gestion ayant le plus d'impact sur leur intégration en emploi. Les résultats obtenus permettent ainsi d'enrichir la réflexion sur les pratiques actuelles en matière d'intégration professionnelle et de mettre en lumière les défis rencontrés par les jeunes dans ce processus. Les réponses ont été recueillies entre le 9 janvier et le 2 février 2024 par l'intermédiaire d'un questionnaire électronique, envoyé à 17 772 jeunes. Au total, 6 109 questionnaires ont été remplis et retenus pour analyse, ce qui représente un taux de participation de 34 %. Voici un résumé des principaux résultats :

- La majorité des jeunes mentionne un niveau élevé (plus de 80 %) de satisfaction à l'égard des pratiques d'accueil mises en place par leurs gestionnaires et leurs équipes. Une amélioration significative de cette satisfaction est perceptible depuis la fin de la pandémie ;
- Les personnes répondantes apprécient l'autonomie au travail à laquelle elles ont droit présentement, plus de 80 % exprimant leur satisfaction à cet égard ;
- Près de deux tiers des personnes répondantes reconnaissent avoir des opportunités d'acquérir de nouvelles compétences dans leur rôle actuel, renforçant ainsi leur développement professionnel ;
- 59 % des personnes répondantes souhaitent faire carrière dans la fonction publique québécoise, alors que près de 20% sont indécises ;
- Les facteurs incitatifs à rester dans leur emploi actuel incluent un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et personnelle pour 66 % des personnes répondantes, une flexibilité dans le travail pour 44 % d'entre eux, et une ambiance de travail agréable pour 33 % ;
- La raison principale évoquée par la majorité des personnes interrogées pour quitter la fonction publique est la recherche d'une rémunération plus avantageuse (72 %), suivie par la recherche de meilleurs avantages sociaux (38 %) ;
- La capacité à innover et la possibilité de remettre en question les pratiques existantes sont perçues de manière mitigée par les personnes répondantes, avec 48 % et 46 % de satisfaction respectivement. Ces aspects sont cependant considérés parmi les plus importants parmi les facteurs de rétention pour les personnes interrogées ;

- L'appui donné au développement professionnel, bien que présent, est perçu de manière plus modérée, avec 58 % des personnes répondantes évaluant positivement le soutien de leur gestionnaire, et 46 % celui de l'organisation dans son ensemble ;
- Une tendance marquante est l'adoption généralisée du télétravail, avec 92 % des personnes répondantes qui pratiquent le travail à distance, avec une moyenne de trois jours par semaine. Il est également intéressant de noter que 54 % d'entre elles ont la possibilité de déterminer elles-mêmes leur emploi du temps en télétravail. Interrogés sur la distinction entre les tâches effectuées au bureau et celles réalisées en télétravail, près de la totalité de notre échantillon, soit 89 %, indiquent qu'il n'y a aucune différence; 72 % des jeunes estiment qu'une moyenne de trois jours ou plus en télétravail est idéal.

INTRODUCTION

Le Forum organise ponctuellement des activités de consultation pour aborder les enjeux de la fonction publique québécoise qui concernent les jeunes. Pour l'année 2023-2024, en collaboration avec l'ENAP, la consultation portait sur l'intégration des jeunes dans la fonction publique québécoise. Plus précisément, les objectifs de la consultation étaient les suivants :

- Sonder les jeunes sur les mécanismes d'intégration qui les concernent dans les processus de création et de décision dans la fonction publique québécoise ;
- Juger de l'appréciation des jeunes par rapport aux pratiques de gestion présentes dans la fonction publique ;
- Interroger les jeunes sur les éléments ayant une incidence sur leur intégration dans la fonction publique québécoise.

MÉTHODOLOGIE ET PROFIL DES PERSONNES RÉPONDANTES

Afin de recueillir les données, un questionnaire électronique a été envoyé par courriel en janvier 2024 aux 17 772 jeunes qui travaillent dans la fonction publique québécoise. Ce questionnaire comprenait une série de questions normalisées visant à décrire l'expérience d'intégration des jeunes dans la fonction publique. Il a été accessible, en ligne, du 9 janvier au 2 février 2024. Sur les 17 772 questionnaires transmis, 6 109 ont été remplis. Le taux de réponse est de 34 % (voir le tableau 1). Les estimations des réponses ont été calculées avec un niveau de confiance de 95 % et une marge d'erreur effective maximale de 3 %.

Tableau 1-Taux de participation au questionnaire Web

Nombre de questionnaires envoyés	17 772
Nombre de réponses retenues pour l'analyse	6 109
Taux de participation	34 %

Les réponses au questionnaire Web ont été transférées dans un logiciel statistique. Une validation des bases de données a été exécutée et des estimations ont été faites par méthode de calage ou calibration¹ (pondération du groupe-cible et post-stratification par région et catégorie d'emploi) et estimation par domaine (sous-populations).

Outre une analyse descriptive des estimations et des tableaux croisés, deux autres types d'analyse ont été effectués :

- Des corrélations : il s'agit d'une analyse qui quantifie la force de la liaison entre deux variables. Toutes les liaisons significatives considérées pertinentes sont présentées dans le rapport (corrélation de Pearson : corrélation entre les variables quantitatives; corrélation V de Cramer : corrélation entre les variables qualitatives).
- Des tests d'indépendance du khi carré : il s'agit d'une analyse qui permet d'étudier si deux groupes de personnes ont des réponses différentes pour une même variable. Toutes les différences significatives considérées pertinentes sont présentées dans le rapport d'évaluation.

¹ Les méthodes de calibration ou calage concernent l'ajustement de sondages sur des données issues d'un recensement. Elles permettent de redresser un échantillon, par pondération des individus, en utilisant une information auxiliaire disponible sur un certain nombre de variables, appelées « variables de calage ». Elles permettent également d'améliorer la précision des estimations des totaux des variables d'intérêt bien corrélées aux variables de calage. Ces méthodes sont utilisées pour harmoniser des données d'enquêtes.

L'échantillon est assez représentatif de la répartition des jeunes qui travaillent dans la fonction publique québécoise à travers l'âge, le sexe et les différentes régions administratives. Les femmes y sont toutefois surreprésentées par rapport à la population du Québec, où l'on compte 49,7 % d'hommes et 50,3 % de femmes².

Tableau 2-Répartition des personnes répondantes par groupe d'âge

Groupe d'âge	Population cible		Échantillon	
	Total	(%)	Total	(%)
Moins de 20 ans	472	3 %	197	3 %
Entre 20 et 24 ans	3 510	20 %	1 218	20 %
Entre 25 et 29 ans	4 788	27 %	1 810	30 %
Entre 30 et 34 ans	6 829	38 %	2 365	39 %
Entre 35 ans et moins de 36 ans	2 173	12%	489	8%
36 ans et plus ³	0	0%	27	0%
Je préfère ne pas répondre	0	0%	3	0%
Total	17 772	100 %	6 109	100 %

Tableau 3-Répartition des personnes répondantes par sexe

Sexe	Population cible		Échantillon	
	Total	(%)	Total	(%)
Féminin	12 095	68 %	4 388	72 %
Masculin	5 617	32 %	1 695	28 %
Non binaire	60	0 %	26	0 %
Total	17 772	100 %	6 109	100 %

Tableau 4-Répartition des personnes répondantes par région du Québec

Région	Population cible		Échantillon	
	Total	(%)	Total	(%)
Capitale-Nationale	7 417	42 %	2 675	44 %
Montréal	4 270	24 %	1 219	20 %
Montérégie	960	5 %	337	6 %
Bas-Saint-Laurent	448	3 %	179	3 %
Chaudière-Appalaches	384	2 %	191	3 %
Estrie	508	3 %	181	3 %

² [Principaux indicateurs sur le Québec et ses régions \(quebec.ca\)](http://quebec.ca)

³ Entre l'envoi et les réponses aux questionnaires, certaines personnes ont atteint l'âge de 36 ans. Selon les règlements généraux du Forum, pour être membre du Forum, une personne doit avoir 35 ans ou moins au moment de l'assemblée générale annuelle.

Région	Population cible		Échantillon	
	Total	(%)	Total	(%)
Laurentides	531	3 %	171	3 %
Mauricie	521	3 %	179	3 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	515	3 %	182	3 %
Abitibi-Témiscamingue	359	2 %	111	2 %
Centre-du-Québec	176	1 %	136	2 %
Lanaudière	330	2 %	131	2 %
Laval	350	2 %	96	2 %
Outaouais	434	2 %	107	2 %
Côte-Nord	270	2 %	90	1 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	234	1 %	80	1 %
Nord-du-Québec	52	0 %	29	0 %
État de New York	1	0 %	0	0 %
Région indéterminée	7	0 %	0	0 %
Valeur non spécifiée	5	0 %	0	0 %
Je préfère ne pas répondre	0	0 %	15	0 %
Total	17 772	100 %	6 109	100 %

Tableau 5-Répartition des personnes répondantes par catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Population cible		Échantillon	
	Total	(%)	Total	(%)
Emploi professionnel	6 077	34 %	2 842	47 %
Emploi technique (fonctionnaire)	3 429	19 %	1 418	23 %
Étudiante, étudiant ou stagiaire	3 878	22 %	1 135	19 %
Personnel de soutien (fonctionnaire)	2 162	12 %	470	8 %
Emploi d'agent de la paix	1 529	9 %	123	2 %
Emploi d'encadrement et haute direction	124	1 %	46	1 %
Emploi d'enseignant	124	1 %	8	0 %
Emploi d'ouvrier	449	3 %	29	0 %
Je préfère ne pas répondre	0	0 %	38	1 %
Total	17 772	100 %	6 109	100 %

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Les tableaux ci-dessous présentent les principales réponses obtenues aux questions sociodémographiques posées aux personnes répondant au questionnaire Web.

Tableau 6-Principales réponses sociodémographiques

Questions	Réponses
À quel groupe d'âge appartenez-vous?	<ul style="list-style-type: none"> 82 % des personnes étaient âgés de 25 à 35 ans et 18 % de 18 à 24 ans.
Quel est votre sexe?	<ul style="list-style-type: none"> 72 % des personnes étaient de sexe féminin.
J'appartiens à un ou plusieurs des groupes suivants...	<ul style="list-style-type: none"> 13 % des personnes faisaient partie d'une minorité visible ou ethnique; 10 % étaient personnes immigrantes arrivées au Canada; 1,4 % des personnes étaient en situation de handicap; 0,5 % étaient membres des Premières Nations, Inuits ou Métis.
Quel est le plus haut niveau de diplôme que vous avez obtenu?	<ul style="list-style-type: none"> 82 % des personnes avaient obtenu un diplôme de niveau universitaire, réparties ainsi : <ul style="list-style-type: none"> 47 % ont un diplôme de 1^{er} cycle; 34 % ont un diplôme de 2^e cycle; 1 % ont un diplôme de 3^e cycle.
Dans quelle région administrative travaillez-vous?	<ul style="list-style-type: none"> 44 % des personnes travaillaient dans la Capitale-Nationale; 20 % travaillaient à Montréal; 36 % travaillaient en région (Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches, Côte-Nord, Estrie, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Lanaudière, Laurentides, Laval, Mauricie, Montérégie, Nord-du-Québec, Outaouais et Saguenay-Lac-Saint-Jean).
Quel est votre statut d'emploi actuel?	<ul style="list-style-type: none"> 72 % des personnes occupaient un emploi de statut régulier.
Quelle est la catégorie de votre emploi actuel?	<ul style="list-style-type: none"> 47 % des personnes intégraient la catégorie d'emploi professionnel 23 % la catégorie d'emploi technique (fonctionnaire) 8 % intégraient la catégorie de personnel de soutien (fonctionnaire) 1 % la catégorie d'emploi d'encadrement. 19 % des personnes étaient étudiantes ou stagiaires.
Depuis combien de temps travaillez-vous dans la fonction publique?	<ul style="list-style-type: none"> 42 % des personnes ont été embauchées au cours des 2 dernières années, soit après la pandémie; 58 % ont été recrutées au cours des 2 à 16 dernières années, donc avant la pandémie.
Votre organisation dans laquelle vous travaillez?	<ul style="list-style-type: none"> 7 % des personnes travaillaient à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. 7 % des personnes travaillaient au ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. 6 % des personnes travaillaient au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. 5 % travaillaient au ministère des Transports et de la Mobilité durable. 5 % au ministère de la Justice. Ces ministères et organismes sont ceux ayant le plus haut pourcentage de personnes répondantes.

Les données recueillies démontrent que la grande majorité des jeunes de la fonction publique québécoise sont des femmes, alors que, selon le dernier *Bilan démographique du Québec* réalisé par l'Institut de la statistique du Québec, il y aurait 7 % plus d'hommes que de femmes pour la catégorie d'âge de 18 à 35 ans pour l'ensemble du Québec⁴.

Également, la grande majorité des jeunes de la fonction publique québécoise, ayant participé au sondage, ne fait pas partie d'aucune minorité (voir le tableau 6), détient un diplôme universitaire de 1^{er} cycle, occupe un emploi de catégorie professionnelle et travaille dans la région de la Capitale-Nationale.

Les personnes ont été interrogées sur leurs projets de formation dans les années à venir, et 36 % d'entre elles ont exprimé leur intention de poursuivre des études. Parmi ces personnes, 34 % prévoyaient s'inscrire à des programmes de 1^{er} cycle universitaire et 15 % comptaient poursuivre à des programmes de deuxième cycle universitaire.

En examinant les résultats des personnes ayant exprimé leur intention de poursuite d'études selon leur catégorie d'emploi, 46% des agent.es de la paix, 53 % du personnel technique et 38% du personnel de soutien expriment leur intention de poursuivre des études de niveau baccalauréat. En revanche, le personnel d'encadrement (48 %), le personnel enseignant (50 %) et les personnes intégrant la catégorie d'emploi professionnel (51 %) manifestent une intention plus marquée pour des études de niveau maîtrise. (Voir Tableau 7)

Tableau 7–Catégorie d'emploi et intention de poursuivre des études*

Catégorie d'emploi								
Niveau d'études	Agent.e de la paix	Encadrement	Enseignant.e	Ouvrier/Ouvrière	Professionnel.le	Technique (fonctionnaire)	Personnel de soutien (fonctionnaires)	Étudiante, étudiant ou stagiaire
Diplôme d'études secondaires	0 %	0 %	0 %	12 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Diplôme d'études professionnelles	3 %	0 %	0 %	14 %	0 %	0 %	6 %	0 %

⁴ Institut de la statistique du Québec (2023), « Estimation de la population selon l'âge et le genre, Québec, 1^{er} juillet 1971 à 2023 », *site Web de l'Institut de la statistique du Québec*, [en ligne] [Estimations de la population selon l'âge et le genre, Québec, 1^{er} juillet 1971 à 2023 \(quebec.ca\)](https://www.150.quebec.ca/estimations-de-la-population-selon-l-age-et-le-genre-quebec-1er-juillet-1971-a-2023)

Catégorie d'emploi								
Niveau d'études	Agent-e de la paix	Encadrement	Enseignant-e	Ouvrier/Ouvrière	Professionnel-le	Technique (fonctionnaire)	Personnel de soutien (fonctionnaires)	Étudiante, étudiant ou stagiaire
Attestation d'études professionnelles	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %	0 %
Attestation de spécialisation professionnelle	0 %	0 %	0 %	17 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Diplôme d'études collégiales	5 %	0 %	0 %	12 %	0 %	4 %	14 %	6 %
Attestation d'études collégiales	7 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %	4 %	1 %
Certificat 1 ^{er} cycle universitaire	28 %	19 %	50 %	10 %	12 %	20 %	11 %	2 %
Diplôme de baccalauréat	46 %	19 %	0 %	10 %	5 %	53 %	38 %	43 %
Diplôme d'études supérieures spécialisées	0 %	13 %	0 %	0 %	17 %	4 %	5 %	3 %
Diplôme de maîtrise	3 %	48 %	50 %	0 %	51 %	14 %	14 %	37 %
Diplôme de doctorat	7 %	0 %	0 %	0 %	9 %	2 %	2 %	6 %

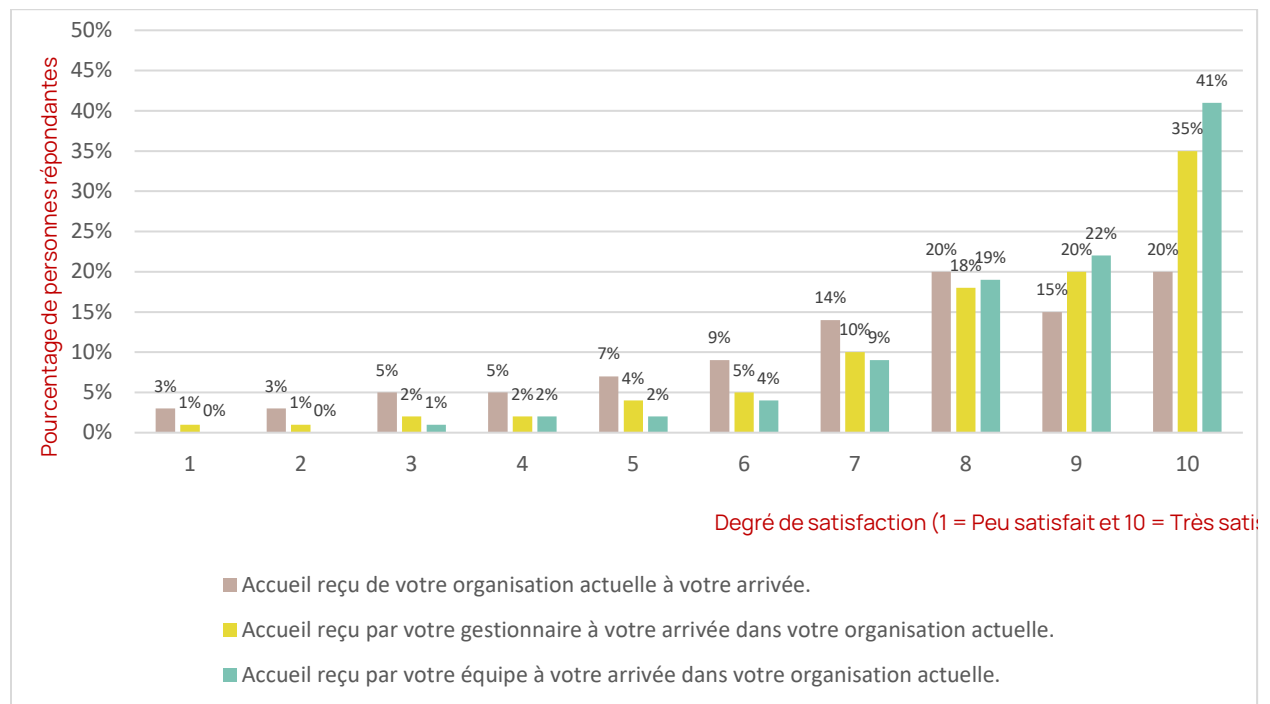
*Il y a une très forte corrélation entre l'intention de poursuivre des études et la catégorie d'emploi (taux de 66 % de corrélation avec 99 % de niveau de confiance)

PRATIQUES DE GESTION PRÉSENTES DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Satisfaction quant aux pratiques d'accueil et d'intégration au sein de la fonction publique

La grande majorité des personnes ont exprimé une satisfaction élevée à l'égard de l'accueil réservé par leur équipe à leur arrivée, avec 82 % (note de 8, 9 ou 10) déclarant être très satisfaites. De même, 73 % ont exprimé leur satisfaction à l'égard de l'accueil de leur gestionnaire. Cependant, seulement 55 % ont manifesté une forte satisfaction à l'égard de l'accueil de l'organisation dans son ensemble (voir la figure 1).

Figure 1-Satisfaction quant à l'accueil reçu à l'arrivée en emploi

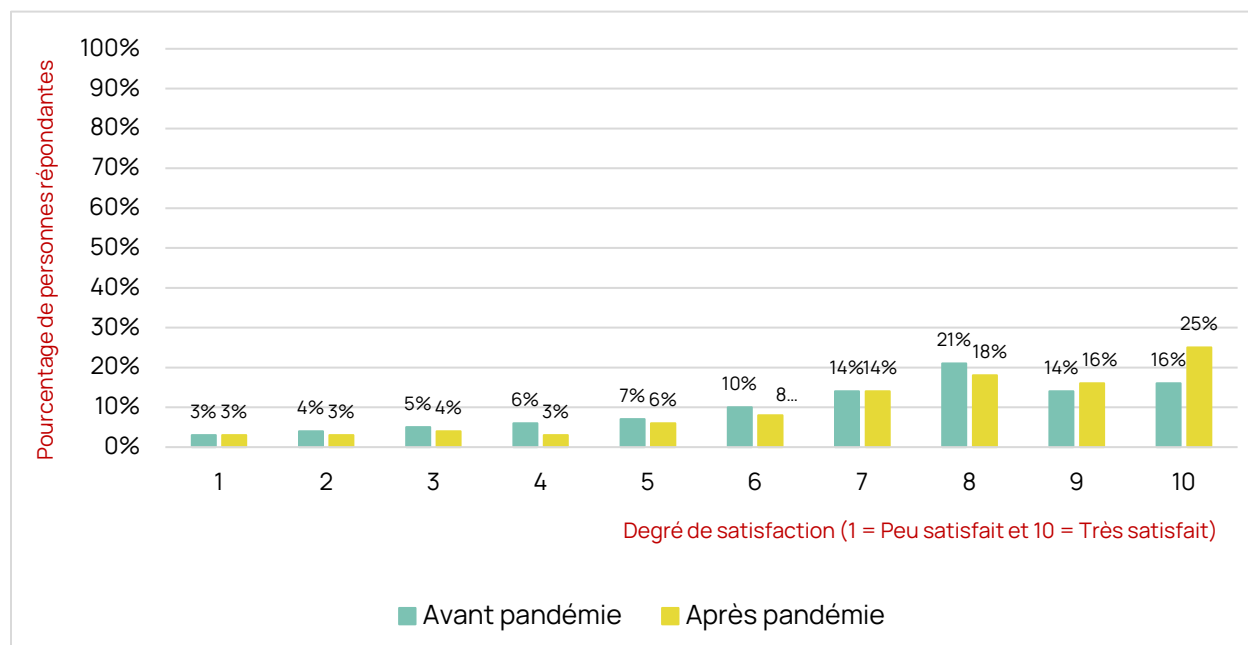


Il existe donc une importante disparité entre la satisfaction de l'accueil au sein de l'organisation et celle de l'accueil des gestionnaires et des équipes, avec un écart de près de 30 %. Cependant, les pourcentages de satisfaction entre l'accueil des gestionnaires et celui des équipes sont plus proches.

Nous constatons également une même tendance lors de l'analyse des réponses en fonction de la date d'entrée en fonction. Ainsi, la satisfaction demeure plus élevée en ce qui concerne

l'accueil de l'équipe et des gestionnaires que celui de l'organisation. Cependant, nous remarquons une hausse des notes globales plus élevées (8, 9 ou 10) après la pandémie, avec une augmentation de 8 %, 9 % et 4 % respectivement pour l'organisation, les gestionnaires et l'équipe (voir les figures 2, 3 et 4). Aux fins de cette étude, la pandémie est considérée avoir pris fin lors du retour en mode hybride, au début de l'année 2022.

Figure 2-Accueil reçu de votre organisation actuelle⁵



⁵ Les périodes prises en compte pour déterminer les périodes « avant » et « après » la pandémie sont basées sur les réponses des participants à la question portant sur la durée de leur emploi dans la fonction publique québécoise. Pour la période « après », les tranches sont définies comme suit : de 0 à 6 mois, de 7 à 11 mois et de plus de 1 à 2 ans. Pour la période « avant », les tranches sont définies comme suit : de plus de 2 à 5 ans, de plus de 5 à 10 ans, de plus de 10 à 15 ans et de 16 ans et plus.

Figure 3-Accueil reçu de votre gestionnaire dans votre organisation actuelle

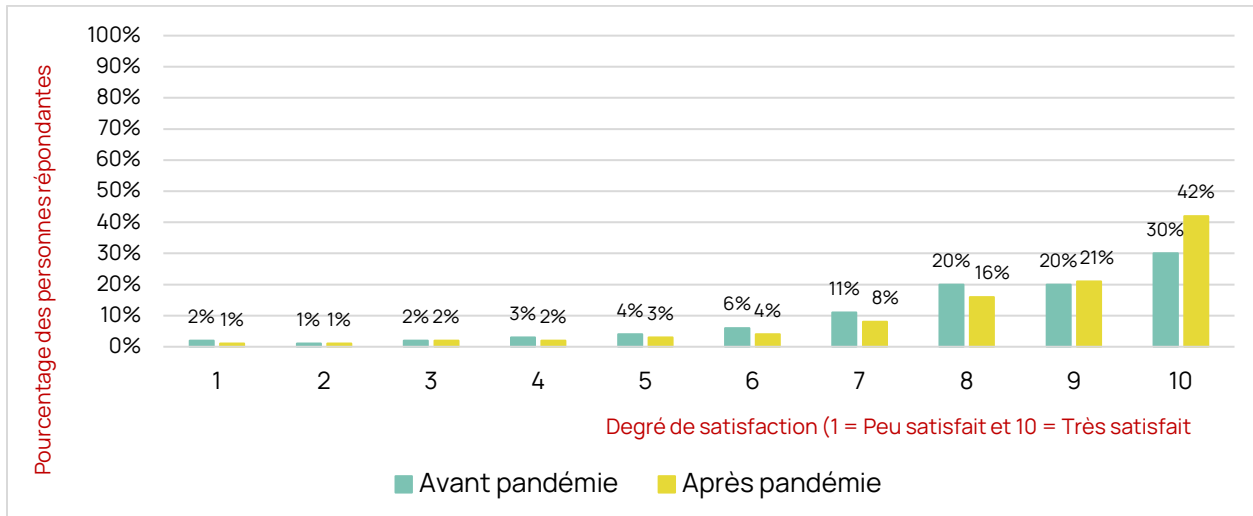
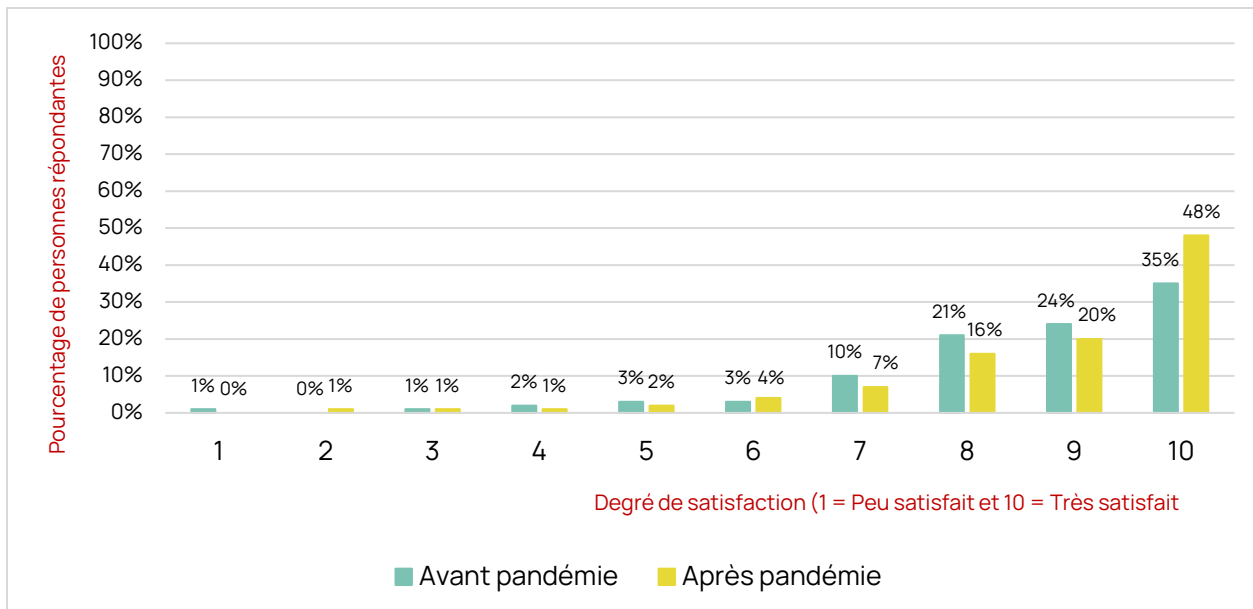


Figure 4-Accueil reçu de votre équipe dans votre organisation actuelle



Un autre aspect remarqué concernant la satisfaction de l'accueil est qu'il n'y a pas de différence significative entre les personnes qui travaillent dans la région de la Capitale-Nationale ou à Montréal par rapport à celles qui travaillent en région. Cependant, la satisfaction semble légèrement augmenter lorsque l'évaluation passe de l'organisation aux gestionnaires, puis de ces derniers à l'équipe, quel que soit l'endroit (voir le tableau 8).

Tableau 8-Moyennes* des notes de satisfaction par rapport à l'accueil

Localisation	Accueil de l'organisation	Accueil du/de la gestionnaire	Accueil de l'équipe
Capitale-Nationale	7,2	8,2	8,6
Montréal	7,2	8,0	8,5
Autres régions**	7,6	8,1	8,6

*Il s'agit de moyennes calculées sur 10

** Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches, Côte-Nord, Estrie, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Lanaudière, Laurentides, Laval, Mauricie, Montérégie, Nord-du-Québec, Outaouais et Saguenay-Lac-Saint-jean

Lors de l'analyse des réponses par groupes d'âge, aucune disparité significative n'est relevée. Globalement, tous les groupes expriment une satisfaction plus élevée envers l'accueil de l'équipe et des gestionnaires que vis-à-vis de l'accueil offert par l'organisation dans son ensemble (voir le tableau 9).

Tableau 9-Moyennes* de la satisfaction à l'égard de l'accueil par catégorie d'emploi et par groupe d'âge

Catégorie d'emploi	Accueil reçu de votre organisation actuelle à votre arrivée		Accueil reçu par votre gestionnaire à votre arrivée dans votre organisation actuelle		Accueil reçu par votre équipe à votre arrivée dans votre organisation actuelle	
	Moins de 25 ans	Plus de 25 ans	Moins de 25 ans	Plus de 25 ans	Moins de 25 ans	Plus de 25 ans
Emploi d'agent de la paix	7,5	6,3	7,0	5,9	8,5	7,3
Emploi d'encadrement	8,0	7,3	10,0	7,4	10,0	8,0
Emploi d'enseignant	-	6,3	-	6,8	-	7,5
Emploi d'ouvrier	6,1	7,0	6,1	7,7	6,7	9,0
Emploi professionnel	7,4	7,0	8,3	8,0	8,8	8,5
Emploi technique (fonctionnaire)	7,8	7,7	8,3	8,3	8,7	8,6
Étudiante, étudiant ou stagiaire	8,1	7,8	8,6	8,3	8,9	8,7
Personnel de soutien (fonctionnaire)	8,2	7,6	8,8	8,3	8,9	8,5

*Il s'agit de moyennes calculées sur 10

Après une période de six mois en emploi, la majorité des personnes de notre échantillon ont déclaré posséder une bonne maîtrise des compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches (voir le tableau 10). Ce constat est particulièrement marqué chez les personnes ayant

pris leurs fonctions au cours des deux dernières années, ainsi que chez celles occupant un poste depuis plus de 16 ans. Il est intéressant de noter que les personnes embauchées après la pandémie témoignent d'une satisfaction accrue à l'égard de l'accueil reçu et affirment également avoir une meilleure maîtrise des compétences requises pour leur poste. Ce résultat suggère que les organisations ont possiblement accordé une attention particulière à l'accueil et à l'intégration depuis le début de la pandémie.

Tableau 10–Niveau de maîtrise des compétences après six mois en emploi

Temps à l'emploi	Peu maîtrisé										Cumulée (8+9+10)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7 à 11 mois	0 %	0 %	1 %	1 %	3 %	7 %	23 %	37 %	19 %	8 %	64 %
Entre 1 et 2 ans	0 %	0 %	1 %	1 %	4 %	10 %	25 %	36 %	15 %	8 %	59 %
Plus de 2 à 5 ans	0 %	1 %	1 %	2 %	7 %	14 %	26 %	29 %	13 %	6 %	48 %
Plus de 5 ans à 10 ans	0 %	0 %	1 %	3 %	7 %	16 %	25 %	29 %	11 %	7 %	47 %
Plus de 10 à 15 ans	0 %	1 %	3 %	4 %	6 %	14 %	27 %	25 %	9 %	9 %	43 %
16 ans et plus	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %	2 %	5 %	0 %	88 %	0 %	88 %

Intention de poursuivre sa carrière dans la fonction publique québécoise

La majorité des personnes interrogées, soit 59 %, envisage de faire carrière au sein de la fonction publique québécoise. Presque 20 % des personnes de l'échantillon ne savaient pas si elles allaient rester à l'emploi de la fonction publique (voir le tableau 11).

Tableau 11–Intention de faire carrière dans la fonction publique québécoise

Combien de temps envisagez-vous rester dans la fonction publique québécoise?	Moyenne
Je veux faire carrière dans la fonction publique québécoise	59 %
Pour les deux prochaines années ou moins	5 %
Pour les cinq prochaines années	12 %
Pour les dix prochaines années	5 %
Je ne sais pas	18 %

Nous constatons que ces chiffres sont similaires à ceux observés dans la précédente consultation en ce qui a trait au développement de carrière des jeunes de la fonction publique québécoise. Dans cette dernière, 52 % des personnes ont exprimé leur volonté d'y poursuivre leur carrière tandis que 21 % étaient indécises.

Lors de l'analyse des résultats par catégorie d'emploi, nous observons que la majorité des personnes, quelle que soit leur catégorie d'emploi, expriment l'intention de poursuivre leur carrière dans la fonction publique. Cette intention est particulièrement prononcée parmi les agent.es de la paix (75 %), les cadres (79 %), et les ouvriers et ouvrières (81 %). En revanche, les catégories les plus indécises quant à leur intention de faire carrière dans la fonction publique sont les étudiant.es ou stagiaires (25 %), le personnel enseignant (20 %), le personnel technique (20 %), le personnel de soutien (18 %) et les professionnel.les (17 %) (voir le tableau 12).

Tableau 12-Catégorie d'emploi et intention de faire carrière dans la fonction publique québécoise

Catégorie d'emploi	Je ne sais pas	Faire carrière	Deux prochaines années ou moins	Cinq prochaines années	Dix prochaines années
Emploi d'agent de la paix	11 %	75 %	0 %	8 %	6 %
Emploi d'encadrement	2 %	79 %	4 %	13 %	2 %
Emploi d'enseignant	20 %	60 %	0 %	20 %	0 %
Emploi d'ouvrier	5 %	81 %	13 %	0 %	0 %
Emploi professionnel	17 %	62 %	3 %	12 %	6 %
Emploi technique (fonctionnaire)	20 %	64 %	3 %	8 %	4 %
Étudiante, étudiant ou stagiaire	25 %	37 %	22 %	15 %	2 %
Personnel de soutien (fonctionnaire)	18 %	62 %	7 %	10 %	4 %

Cette tendance persiste lorsque nous examinons les réponses selon l'âge et les différents types d'emploi (voir le tableau 13).

Tableau 13-Intention de faire carrière dans la fonction publique, âge et type d'emploi

Type d'emploi	Je veux faire carrière dans la fonction publique	
	Moins de 25 ans	Plus de 25 ans
Emploi d'agent de la paix	95 %	71 %
Emploi d'encadrement	0 %	83 %
Emploi d'enseignant	0 %	63 %
Emploi professionnel	44 %	63 %
Emploi technique (fonctionnaire)	43 %	66 %

Type d'emploi	Je veux faire carrière dans la fonction publique	
	Moins de 25 ans	Plus de 25 ans
Personnel de soutien (fonctionnaire)	51 %	65 %
Emploi d'ouvrier	75 %	92 %
Étudiant, étudiante ou stagiaire	36 %	54 %

Raisons principales qui incitent à rester dans la fonction publique québécoise

La majorité des personnes qui ont participé à l'enquête ont souligné que les deux principaux facteurs les incitant à rester en emploi étaient liés à l'équilibre entre vie professionnelle (66 %) et personnelle ainsi qu'à la flexibilité (64 %). Parallèlement, les relations avec les collègues (44 %) et l'ambiance de travail (33 %) ont également été citées comme des incitations majeures à rester en poste (voir la figure 5).

Une distinction apparaît lorsque nous comparons les réponses des personnes de moins de 25 ans à celles de plus de 25 ans. Ainsi, la rémunération est choisie dans une proportion de 48 % par les personnes de moins de 25 ans, comparativement à 32 % pour les plus de 25 ans. Pour ces dernières, les relations avec les collègues et le climat de travail prennent le pas sur la rémunération comme incitatifs à rester (voir les figures 6 et 7).

Figure 5-Raisons qui incitent les 18 à 35 ans à rester dans la fonction publique québécoise

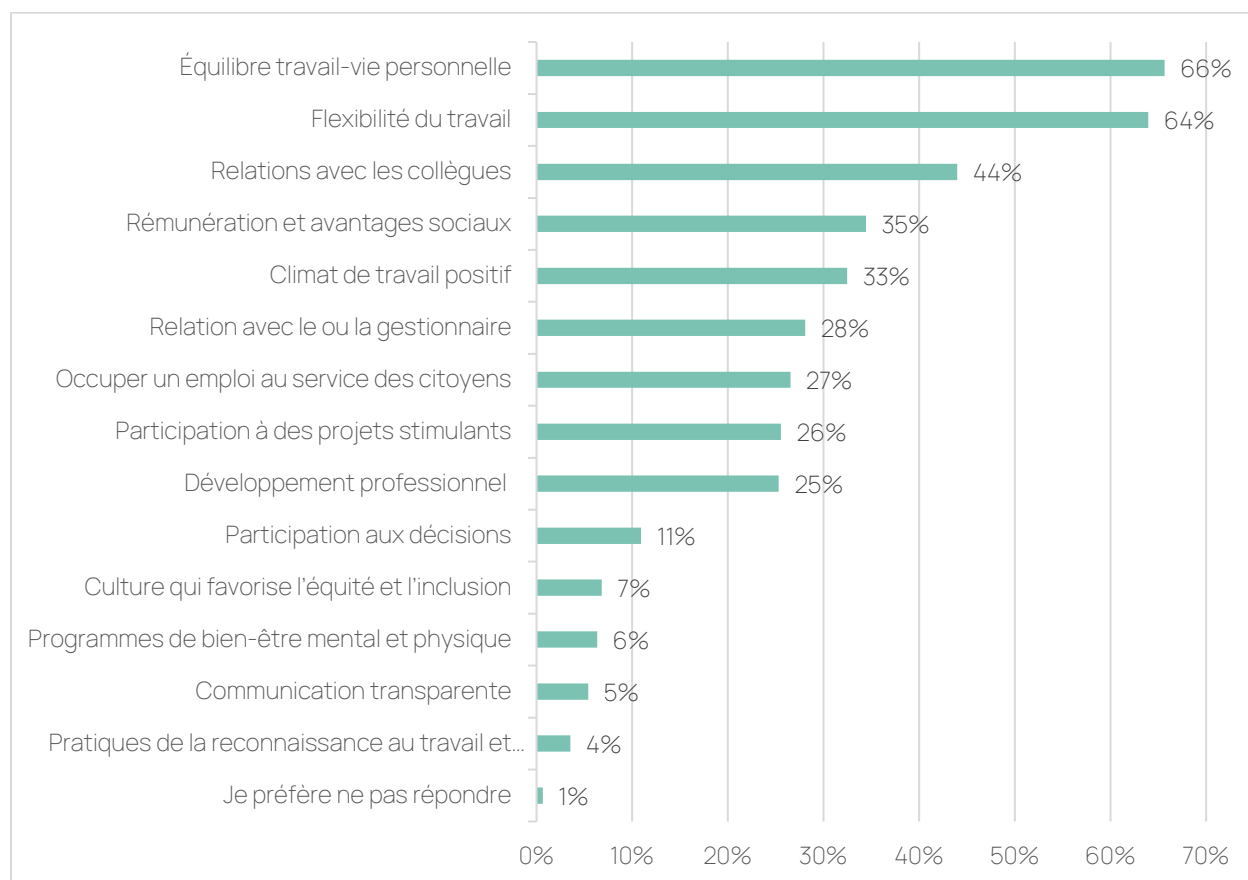


Figure 6-Raisons qui incitent les moins de 25 ans à rester dans la fonction publique québécoise

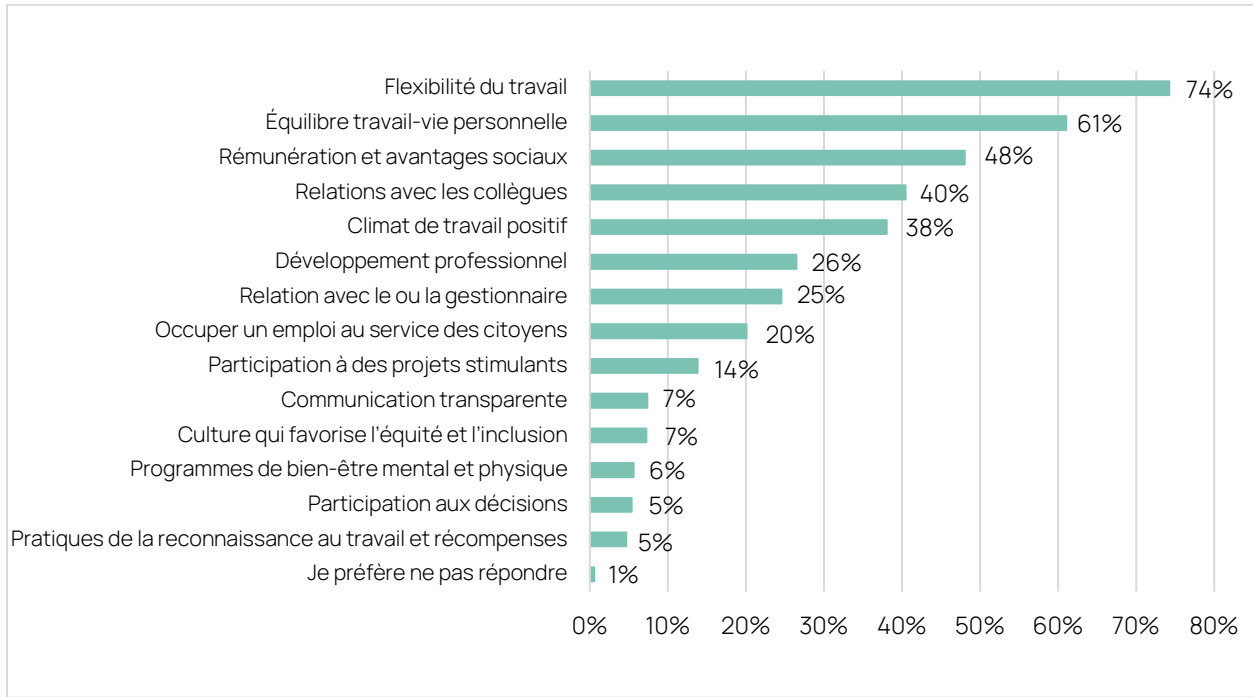
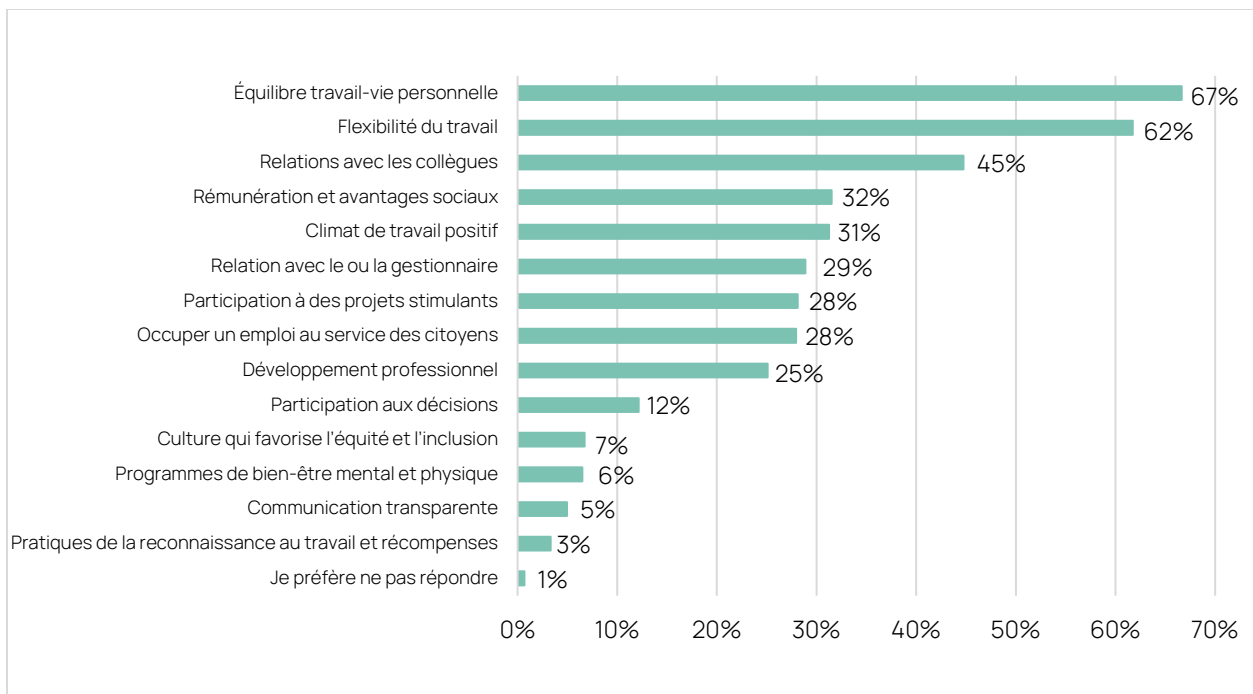


Figure 7-Raisons qui incitent les plus de 25 ans à rester dans la fonction publique québécoise



Raisons principales qui incitent à quitter la fonction publique québécoise

La raison principale évoquée par la majorité des personnes interrogées pour quitter la fonction publique est la recherche d'une rémunération plus avantageuse, suivie par les avantages sociaux (voir la figure 8).

Ce constat reste sensiblement le même pour les personnes de moins de 25 ans et celles de plus de 25 ans comme l'illustrent les figures 9 et 10. À la différence que pour les jeunes de moins de 25 ans le désir d'atteindre le plein développement de leur carrière et la recherche d'un milieu de travail plus agile et plus novateur sont des raisons plus invoquées pour quitter la fonction publique.

Figure 8-Raisons qui incitent les 18 à 35 ans à quitter la fonction publique québécoise

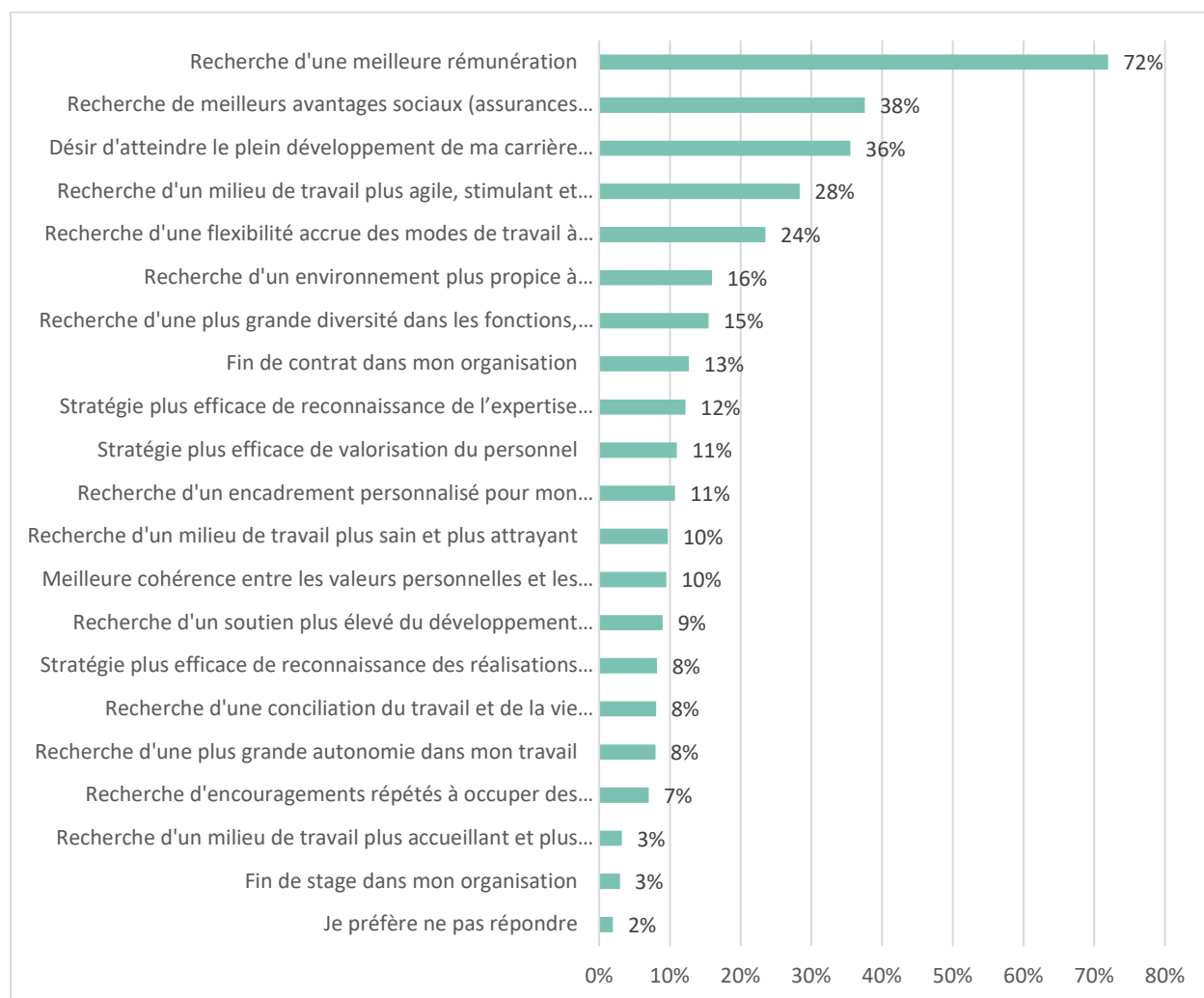


Figure 9-Raisons qui incitent les moins de 25 ans à quitter la fonction publique québécoise

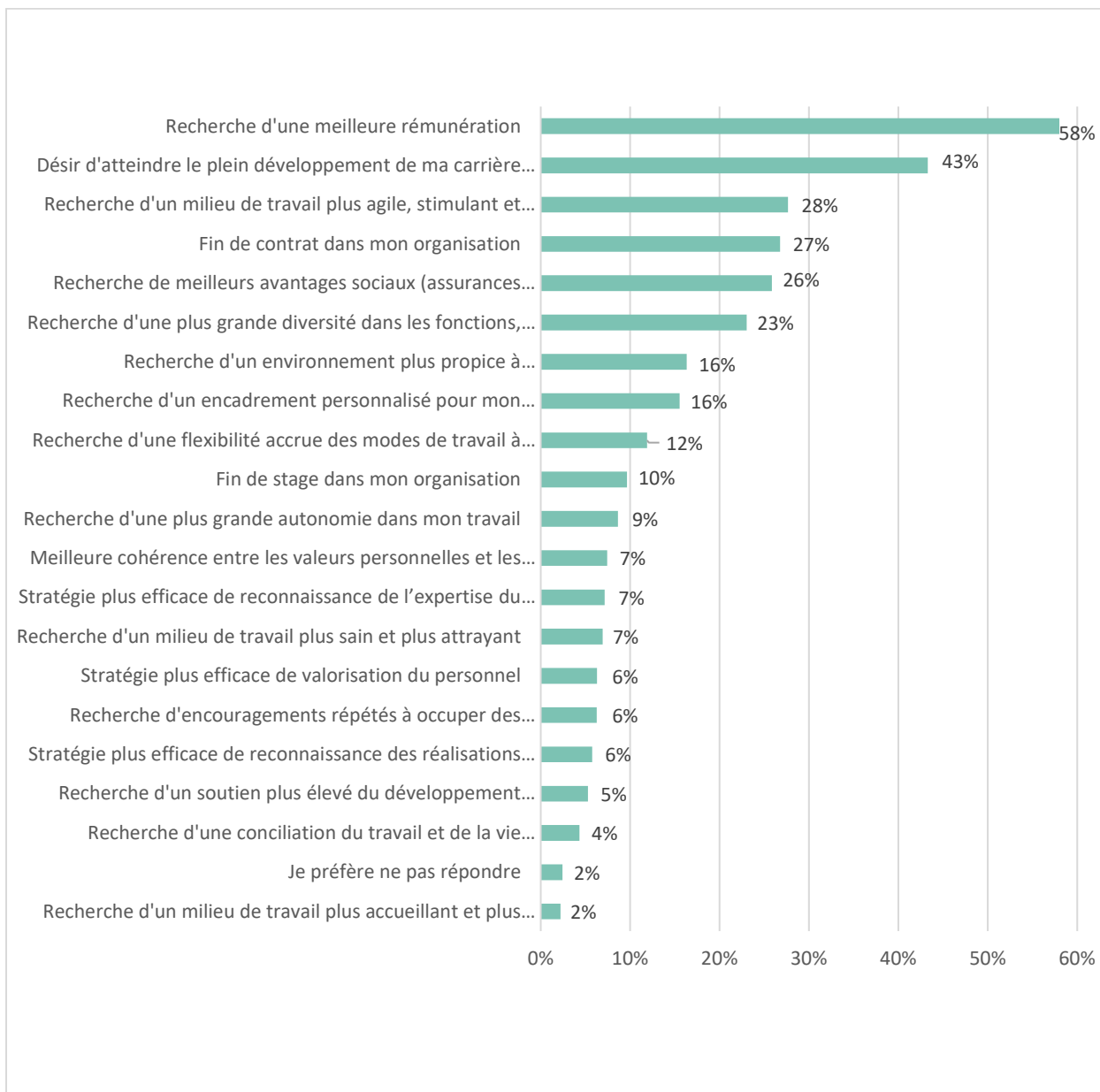
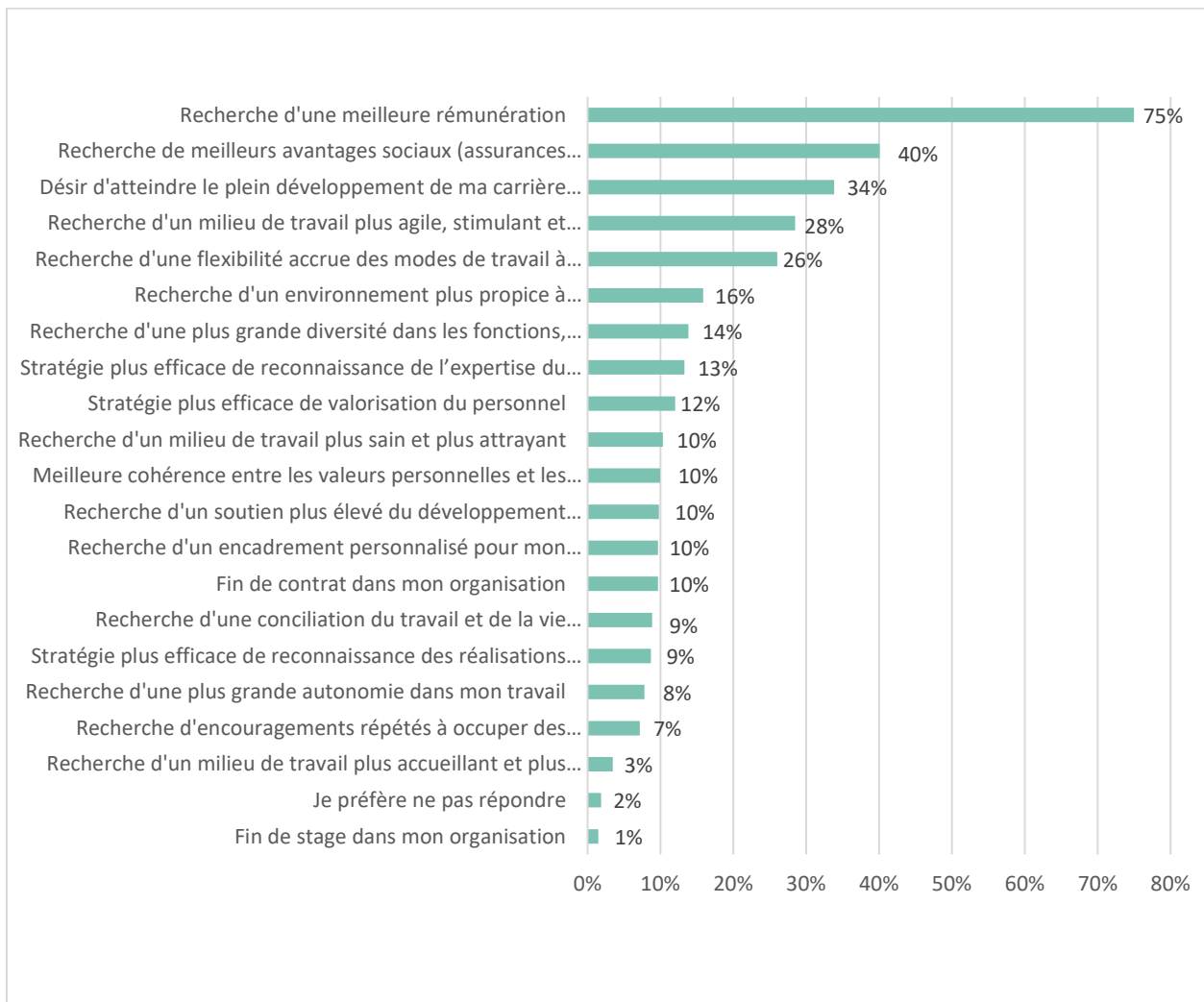
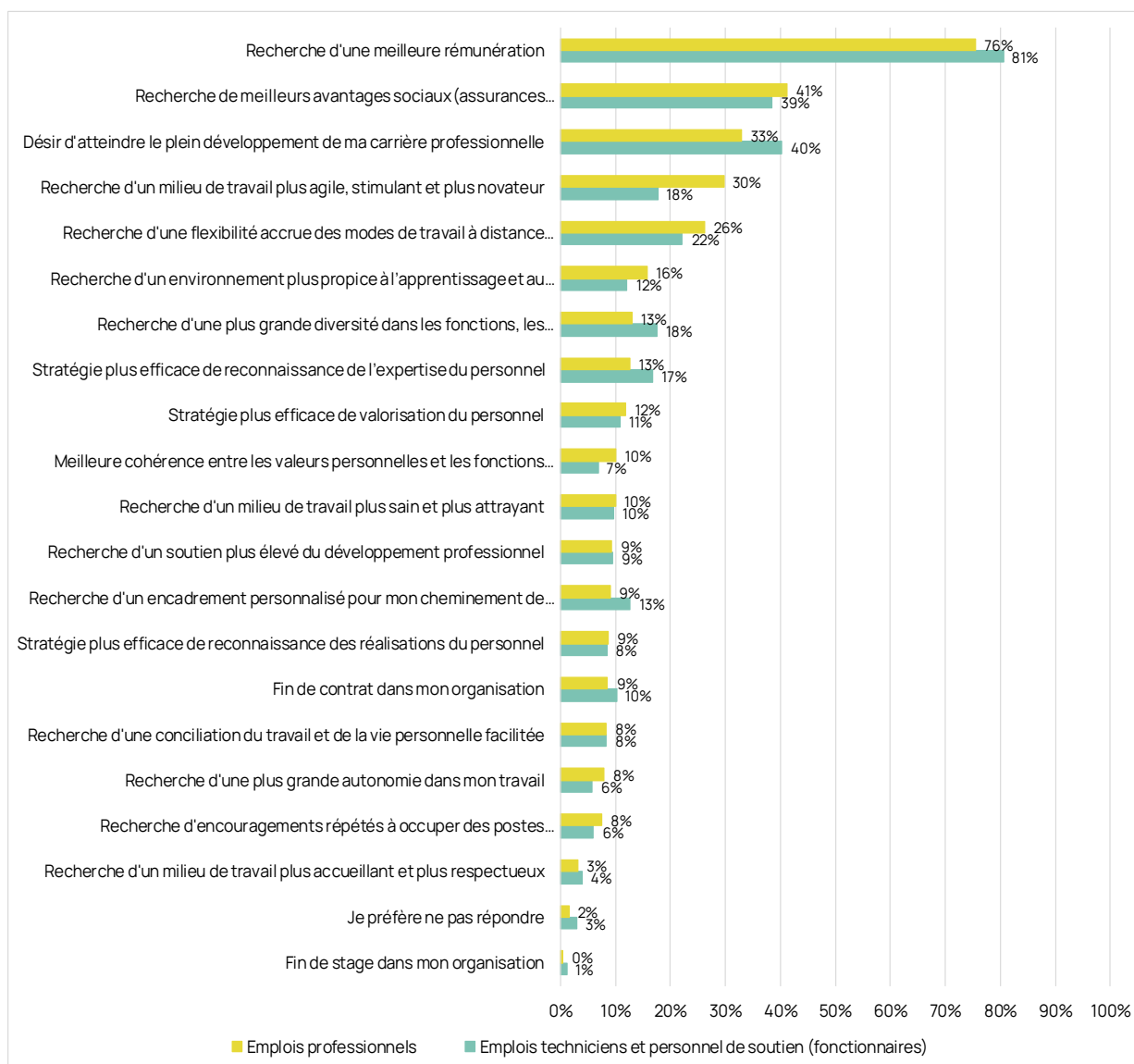


Figure 10-Raisons qui incitent les plus de 25 ans à quitter la fonction publique québécoise



Nous observons une tendance similaire lors de l'analyse des motifs de départ selon la catégorie d'emploi, comme l'illustre la figure 11. Ceci est valable aussi bien pour la catégorie d'emploi professionnel que pour celle du personnel technique et du personnel de soutien. Toutefois, chez le personnel technique, la recherche d'une meilleure rémunération et le désir d'atteindre le plein développement de leur carrière professionnelle, sont des raisons soulignées par davantage de personnes répondantes comme des raisons de départ que chez la catégorie d'emploi professionnel.

Figure 11-Raisons qui incitent à quitter la fonction publique québécoise selon la catégorie d'emploi



Ces conclusions soulignent, tout comme celles de l'enquête de McKinsey, que les principales raisons pour quitter un emploi demeurent les mêmes indépendamment de l'âge. Ainsi, la rémunération inadéquate, le manque d'opportunités de développement professionnel et les pratiques de gestion sont les raisons les plus invoquées pour quitter un emploi⁶.

Degré d'accord lié avec la satisfaction au travail

Nous avons interrogé les personnes sur leur degré d'accord avec diverses affirmations liées à la satisfaction au travail. Les affirmations concernant l'autonomie accordée par l'organisation et par les gestionnaires ont obtenu les niveaux d'accord les plus élevés. En effet, une proportion de 87 % (notes de 8, 9 ou 10) des personnes estime que leur gestionnaire leur accorde l'autonomie nécessaire dans leurs responsabilités, tandis que 80 % indiquent que leur organisation leur offre également l'autonomie nécessaire.

Une proportion de 62 % considère avoir des occasions d'acquérir de nouvelles compétences et d'expérimenter avec de nouveaux mandats. De même, 59 % estiment recevoir suffisamment de rétroaction de la part de leur gestionnaire (voir le tableau 14).

Étant donné que la délégation et la rétroaction sont des moyens essentiels pour favoriser le développement professionnel des personnes, il est important de reconnaître leur rôle important dans l'amélioration des performances individuelles et la progression de carrière. Les résultats indiquent ainsi une opportunité pour les organisations de capitaliser davantage sur cette pratique en tant que levier pour le développement des compétences.

Tableau 14-Satisfaction au travail, autonomie, rétroaction et développement

Exprimer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes	En désaccord										Cumulée (8+9+10)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Autonomie laissée par l'organisation	1%	1%	1%	1%	3%	5%	9%	22%	26%	32%	80%
Autonomie laissée par le gestionnaire	1%	1%	1%	1%	2%	3%	6%	18%	27%	42%	87%
Occasions d'acquérir de nouvelles compétences	2%	2%	3%	3%	5%	8%	15%	22%	19%	21%	62%

⁶ [Démystifier les stéréotypes liés à l'âge en milieu de travail | McKinsey \(en anglais seulement\)](#)

Exprimer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes	En désaccord										En accord										Cumulée (8+9+10)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Rétroaction reçue du gestionnaire	3 %	3 %	3 %	4 %	7 %	9 %	13 %	21 %	17 %	21 %											59 %

Nous observons une proportion plus modérée de personnes qui estiment bénéficier d'un soutien dans le développement de leur carrière. En effet, 58 % de l'échantillon estime être soutenu par leur gestionnaire, tandis que 46 % estime bénéficier du soutien de leur organisation (voir le tableau 15).

Tableau 15-Satisfaction au travail et appui dans le développement de la carrière

Exprimer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes	En désaccord										En accord										Cumulée (8+9+10)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Appui du ou de la gestionnaire dans le développement de carrière	4 %	2 %	2 %	2 %	5 %	6 %	9 %	15 %	16 %	28 %											58 %
Appui de l'organisation dans votre développement de carrière	5 %	3 %	3 %	3 %	7 %	9 %	11 %	15 %	13 %	18 %											46 %

En analysant les résultats par catégorie d'emploi, nous remarquons que le personnel enseignant, le personnel cadre, ainsi que les étudiants, étudiantes et stagiaires expriment un haut niveau de satisfaction concernant le soutien offert par leur gestionnaire. En revanche, les taux de satisfaction les plus bas sont observés chez les personnes occupant des postes d'ouvriers et d'ouvrières, d'agents et d'agentes de la paix (voir le tableau 16).

Tableau 16-Satisfaction au travail et appui dans le développement de la carrière par catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Satisfaction au travail	
	Appui de l'organisation	Appui du gestionnaire
Emploi d'encadrement	56 %	63 %
Emploi professionnel	47 %	52 %
Emploi technique (fonctionnaire)	40 %	49 %
Personnel de soutien (fonctionnaire)	33 %	55 %
Emploi d'ouvrier	33 %	36 %

Catégorie d'emploi	Satisfaction au travail	
	Appui de l'organisation	Appui du gestionnaire
Emploi d'enseignant	25 %	75 %
Emploi d'agent de la paix	17 %	26 %
Étudiant, étudiante ou stagiaire	35 %	61 %

Une proportion plus faible (46 %) de notre échantillon estime avoir la liberté nécessaire pour remettre en question les pratiques établies ainsi que pour faire preuve d'innovation, comme l'ont mentionné près de la moitié des personnes répondantes. Il est important de rappeler que le deuxième et le troisième motif de départ de la fonction publique pour les moins de 25 ans sont le désir d'atteindre le plein développement de sa carrière professionnelle et la recherche d'un environnement de travail plus agile, stimulant et novateur. Cela souligne l'importance pour les organisations d'agir sur cet aspect afin qu'il devienne un levier de rétention efficace. (Voir tableau 17)

Tableau 17-Possibilités d'innovation

Exprimer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes	En désaccord					En accord					Cumulée (8+9+10)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Je peux faire preuve d'innovation	4 %	4 %	4 %	5 %	8 %	12 %	16 %	20 %	13 %	14 %	48%
Je peux remettre en question les façons de faire	5 %	4 %	5 %	6 %	9 %	11 %	15 %	20 %	13 %	13 %	46%

Lorsqu'il s'agit de participer à la prise de décision au sein de leur organisation, seulement 41 % de l'échantillon exprime un désir de participation plus élevé (note de 8, 9 ou 10). Cette proportion varie selon les catégories d'emploi, demeurant généralement à un niveau modéré à faible. Toutefois, il est intéressant de noter que les personnes occupant des postes d'agents et d'agentes de la paix, et des postes d'ouvriers et d'ouvrières, ont exprimé un désir plus marqué de participer à la prise de décision (voir le tableau 18).

Tableau 18-Niveau du désir de participation à la prise de décision et catégorie d'emploi

Désir de participer à la prise de décision dans mon organisation	En désaccord					En accord					Cumulée (8+9+10)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Emploi d'agent de la paix	9 %	0 %	0 %	3 %	8 %	7 %	11 %	21 %	9 %	33 %	63 %
Emploi d'encadrement	0 %	2 %	1 %	13 %	3 %	27 %	6 %	24 %	16 %	9 %	49 %
Emploi d'enseignant	0 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %	40 %	20 %	0 %	20 %	40 %
Emploi d'ouvrier	0 %	0 %	3 %	3 %	5 %	7 %	8 %	21 %	23 %	31 %	75 %

Désir de participer à la prise de décision dans mon organisation	En désaccord										En accord										Cumulée (8+9+10)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Emploi professionnel	3 %	3 %	4 %	3 %	11 %	9 %	16 %	23 %	13 %	15 %											51 %
Emploi technique (fonctionnaire)	4 %	2 %	4 %	4 %	14 %	11 %	14 %	23 %	10 %	15 %											48 %
Je préfère ne pas répondre	3 %	1 %	9 %	11 %	11 %	1 %	18 %	27 %	15 %	2 %											44 %
Personnel de soutien (fonctionnaire)	4 %	3 %	5 %	4 %	16 %	13 %	12 %	16 %	10 %	17 %											43 %
Étudiante, étudiant ou stagiaire	9 %	5 %	7 %	7 %	14 %	10 %	12 %	17 %	7 %	12 %											36 %

Le souhait de participer activement à la prise de décision au sein de son organisation demeure modéré dans les différents groupes d'âge (voir le tableau 19).

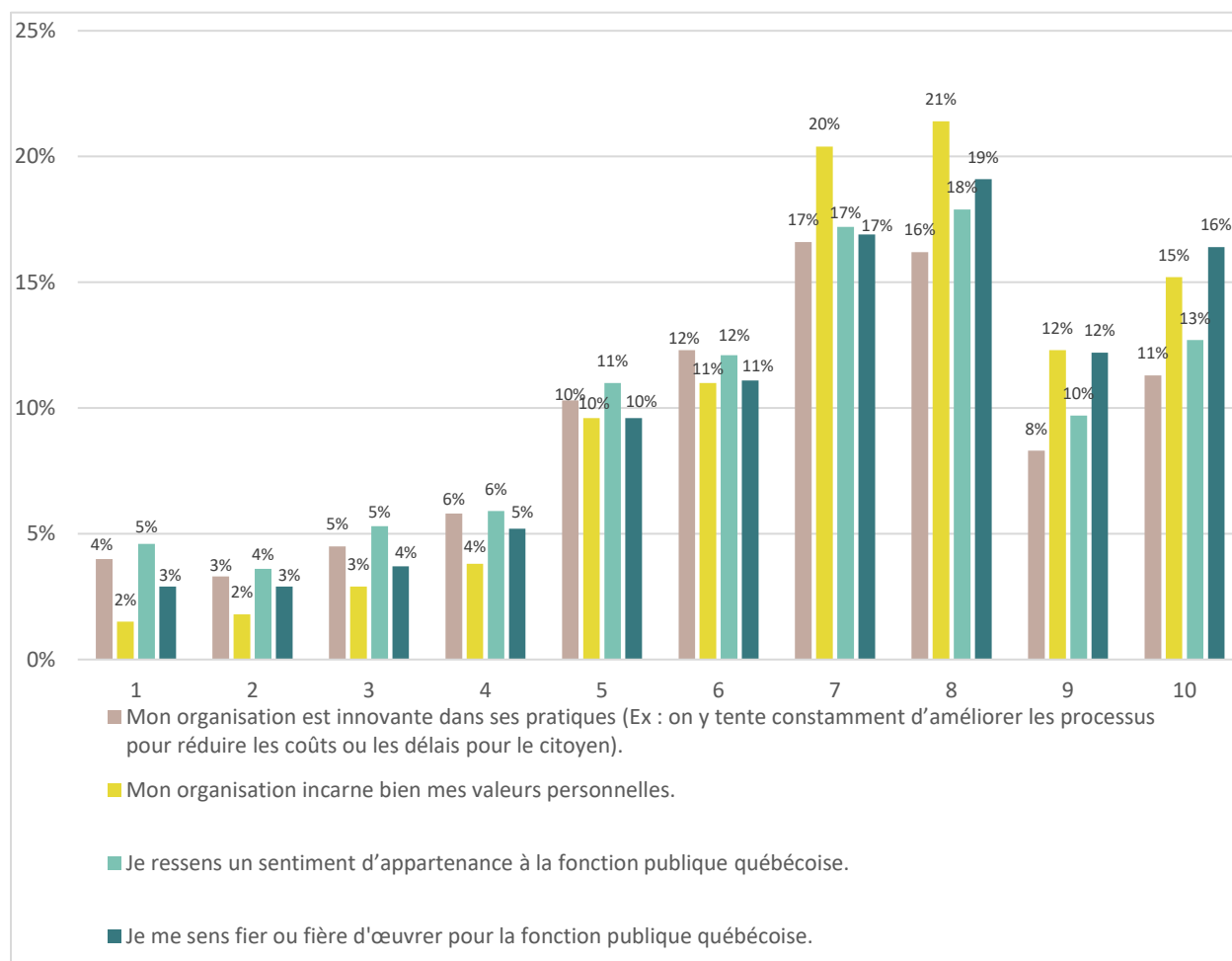
Tableau 19- Niveau du désir de participation à la prise de décision par groupe d'âge

Groupe d'âge	En désaccord										En accord										Cumulée (8+9+10)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Moins de 20 ans	17 %	12 %	8 %	7 %	18 %	3 %	9 %	13 %	6 %	7 %											26 %
Entre 20 et 24 ans	6 %	4 %	9 %	6 %	14 %	11 %	13 %	17 %	8 %	12 %											37 %
Entre 25 et 29 ans	3 %	3 %	4 %	3 %	14 %	12 %	16 %	21 %	11 %	15 %											47 %
Entre 30 et 34 ans	3 %	3 %	4 %	3 %	10 %	9 %	15 %	24 %	13 %	15 %											52 %
Entre 35 ans et moins de 39 ans	3 %	3 %	4 %	1 %	10 %	8 %	16 %	25 %	14 %	16 %											55 %

Fierté et appartenance à la fonction publique québécoise

Lorsqu'on les questionne au sujet de leur sentiment d'appartenance envers la fonction publique, seule une proportion de 41 % (note de 8, 9 ou 10) des personnes de notre échantillon mentionne ressentir une forte appartenance. 47 % disent ressentir une fierté à y travailler (voir la figure 12).

Figure 12-Fierté et appartenance à la fonction publique québécoise



Les résultats révèlent une tendance similaire lorsqu'ils sont examinés en fonction de la durée à l'emploi, à l'exception des personnes employées dans la fonction publique depuis plus de 16 ans, qui affichent un sentiment d'appartenance très élevé, atteignant 88 % (voir le tableau 20).

Tableau 20-Fierté et appartenance et temps à l'emploi

Temps travail											Cumulée (8+9+10)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0 à 6 mois	2 %	2 %	5 %	7 %	8 %	11 %	17 %	15 %	13 %	20 %	48 %
7 à 11 mois	4 %	4 %	6 %	7 %	12 %	12 %	17 %	16 %	9 %	13 %	38 %
Entre 1 et 2 ans	5 %	4 %	4 %	4 %	12 %	12 %	20 %	17 %	11 %	12 %	40 %
Plus de 2 à 5 ans	3 %	4 %	7 %	6 %	13 %	15 %	18 %	19 %	9 %	7 %	35 %

Temps travail											Cumulée (8+9+10)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Plus de 5 ans à 10 ans	3 %	3 %	5 %	5 %	11 %	12 %	19 %	20 %	12 %	10 %	42 %
Plus de 10 à 15 ans	6 %	3 %	3 %	4 %	6 %	13 %	17 %	24 %	9 %	14 %	47 %
16 ans et plus	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %	0 %	7 %	0 %	0 %	88 %	88 %

Lorsque les résultats sont analysés par catégorie d'emploi, aucune différence significative n'est remarquée, que ce soit en ce qui a trait au sentiment d'appartenance ou de fierté à travailler pour la fonction publique québécoise (voir les figures 13 et 14).

Figure 13-Sentiment d'appartenance par catégorie d'emploi

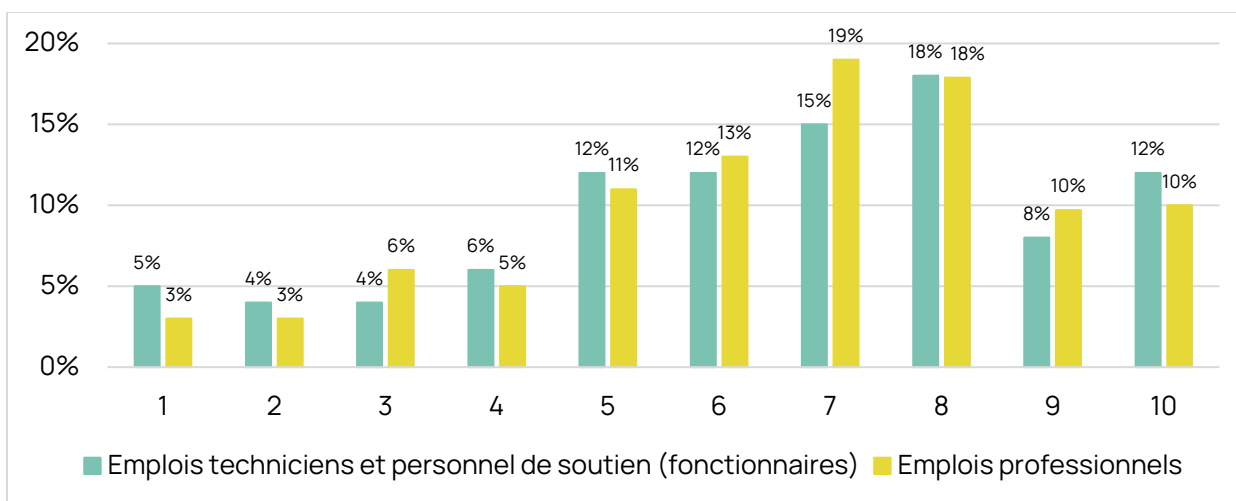
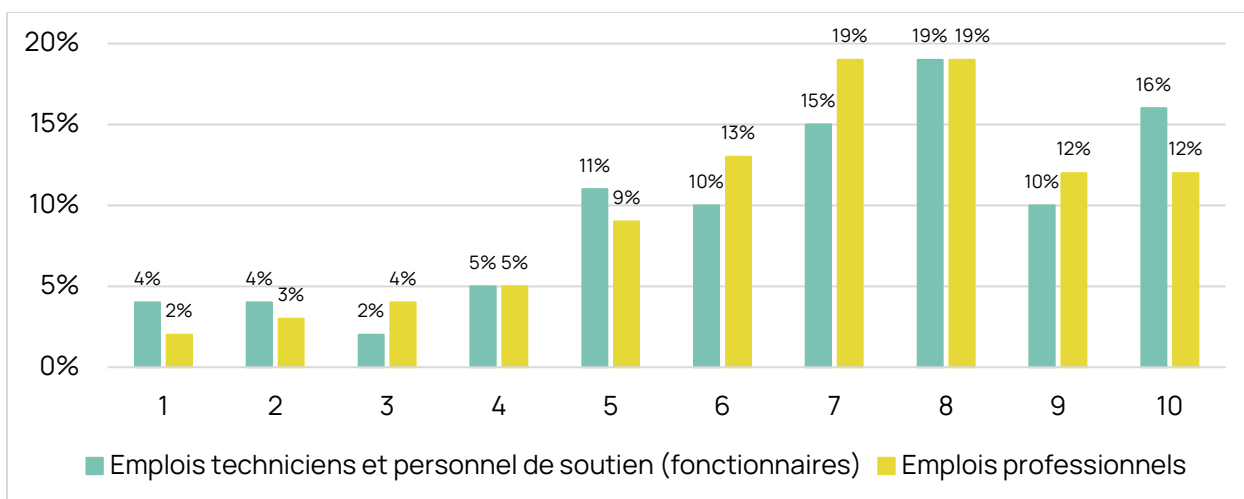


Figure 14-Sentiment de fierté et catégorie d'emploi

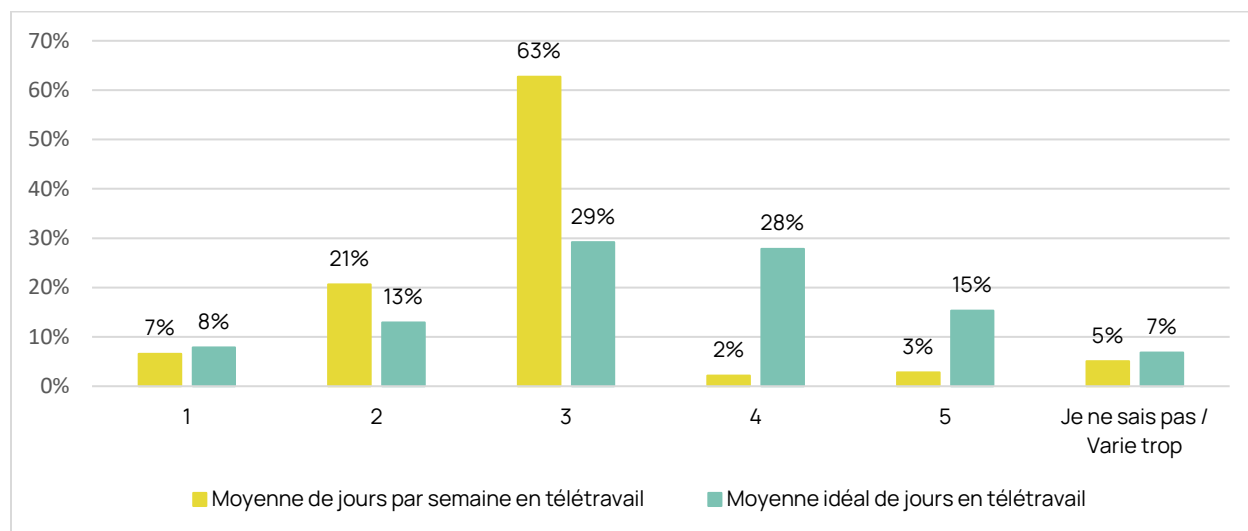


MODE DE TRAVAIL HYBRIDE

Plus de 92 % des personnes ayant répondu au questionnaire indiquent pratiquer le télétravail, avec 63 % d'entre elles qui déclarent travailler en moyenne trois jours à la maison et deux jours au bureau. Ce résultat n'est guère surprenant, car il est conforme aux principes directeurs de la politique-cadre en matière de télétravail établis par le Secrétariat du Conseil du trésor. Interrogées sur le nombre de jour idéal en télétravail, 72 % des personnes répondantes souhaitent 3 jours ou plus en télétravail. 29 % des personnes répondantes mentionnent qu'une moyenne de trois jours est idéal et 28% des personnes répondantes mentionnent une moyenne de quatre jours. (Voir figure 15)

Environ 54 % des personnes déterminent elles-mêmes leurs jours de télétravail, tandis que 37 % déclarent que leur organisation détermine partiellement les jours de présence.

Figure 15- Moyenne de jours en télétravail et moyenne idéale de jours en télétravail



Plus de 50 % des personnes mentionnent avoir eu accès à une compensation financière ponctuelle pour l'achat d'équipement pour le télétravail. De ce nombre, seulement 37 % des personnes s'estiment satisfaites de cette compensation. Plusieurs personnes ont laissé des commentaires qui peuvent donner un éclairage sur cette faible satisfaction, en voici quelques-uns :

- « Le montant alloué par les organisations ne permettait pas de s'équiper complètement et ergonomiquement. Il a fallu faire un choix entre le deuxième écran, clavier, souris, la chaise, le dock station, le bureau. »

- « Beaucoup de frais pour pouvoir s'adapter au télétravail », particulièrement pour « des employés nécessitant des besoins particuliers au niveau de l'ergonomie d'un poste de travail. »
- Plusieurs répondants déplorent le long délai dans le paiement des compensations pour l'achat d'équipement.

Interrogées sur la distinction entre les tâches effectuées au bureau et celles réalisées en télétravail, près de la totalité des personnes de notre échantillon, soit 89 %, indiquent qu'il n'y a aucune différence. Et ce, que les résultats soient analysés selon l'âge ou la catégorie d'emploi.

Nous observons un résultat aussi tranché en ce qui concerne la disponibilité du matériel requis pour effectuer le travail à distance, avec 84 % des personnes affirmant être équipées du matériel nécessaire. Toutefois des commentaires laissent supposer une certaine insatisfaction quant à l'aménagement des espaces de bureau lors des périodes en présence. En effet, il semble que les espaces communs ne correspondent pas toujours à la nature spécifique du travail de chaque personne. Voici quelques commentaires :

- « Les cubicules ouverts ne sont pas un bon environnement de travail physique puisque tout le monde est en Teams, très déconcentrant. »
- « La nouvelle tendance des aménagements de bureau partagés et "aseptisés" fait en sorte que je me sens plus confortable et mieux pour travailler à la maison. »
- « Il arrive régulièrement que tous les bureaux et espaces de travail soient occupés par des collègues ayant décidé de travailler plus de 4 jours par semaine au bureau afin de pouvoir conserver leur espace de travail tel qu'il était avant la pandémie. »
- « Nous n'avons pas de support pour nos portables pour travailler au bureau. Zéro ergonomique. »

Les réponses indiquent une satisfaction relativement élevée, avec 62 % des personnes exprimant leur satisfaction quant aux exigences de télétravail de leur organisation à leur égard. Par ailleurs, quelques commentaires sur des disparités quant à l'application de la politique de télétravail entre les ministères et les organismes, laissent croire à des mécontentements. Ainsi, certaines personnes évoquent :

- Certains jeunes perçoivent des iniquités entre les ministères, les directions et entre les métropoles vs régions. « Iniquité entre les employés près du bureau qui doivent se plier aux exigences de la politique, versus les employés régionalisés ayant permission d'être uniquement en télétravail, pour réaliser le même travail. »

- « Même s'il y a une convention sur le télétravail et malgré qu'il soit démontré par les employés qu'ils sont plus productifs en télétravail, il persiste une culture de méfiance des gestionnaires vis-vis des employés. »
- « Un manque de souplesse dans l'application de la politique, ce qui compromet l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale. »

Influence du modèle de travail hybride sur le sentiment d'appartenance

Pour ce qui est de l'impact du modèle de travail hybride sur le sentiment d'appartenance envers l'équipe de travail, 42 % des personnes interrogées ont indiqué une incidence positive, tandis que 41 % ont noté un impact modérément positif et 16 % ont mentionné un impact relativement faible. De même, 40 % ont évalué très positivement cette influence sur leur sentiment d'appartenance à leur organisation, alors que 44 % ont noté une influence modérément positive et 17 % ont exprimé un impact relativement faible. Enfin, 39 % ont évalué positivement l'impact sur le sentiment d'appartenance à la fonction publique, tandis que 43 % ont noté une influence modérée et 18 % une influence relativement faible.

Lors de notre analyse des résultats en fonction de la date d'entrée en fonction, nous avons remarqué une augmentation significative du sentiment d'appartenance. Ces conclusions rejoignent celles d'une étude menée par le CIRANO⁷ sur le travail hybride et la satisfaction au travail, où il est également souligné que les personnes qui travaillent principalement ou exclusivement à distance présentent un engagement plus fort que les autres.

Tableau 21-Sentiment d'appartenance et entrée en fonction avant ou après la pandémie

Sentiment d'appartenance envers la fonction publique québécoise	Entrée en fonction avant ou après la pandémie		
	Avant	Après	Différence
Votre équipe de travail	42 %	48 %	6 %
Votre organisation	40 %	53 %	13 %
La fonction publique québécoise	39 %	52 %	13 %

⁷ *Les diverses facettes du travail hybride : Premiers résultats d'une enquête longitudinale sur la performance et la satisfaction au travail.* Bejaoui, Ali; St-Onge, Sylvie; Peignier, Ingrid; Ballesteros Leivas, Félix. Perspectives, 15 février 2023.

CONCLUSION

L'objectif de cette consultation était d'approfondir notre compréhension des facteurs influençant l'intégration des jeunes dans la fonction publique québécoise, tout en les interrogeant sur leur participation aux processus de création et de décision.

Les résultats de cette enquête orientent notre réflexion sur les facteurs et les pratiques organisationnels favorisant l'intégration des jeunes dans leur emploi. Bien qu'il y ait une proportion significative de 59 % de jeunes qui expriment un désir de faire carrière dans la fonction publique québécoise, 41 % des répondants sont à convaincre de rester dans la fonction publique. Il est crucial de comprendre les éléments qui influencent leur intégration, leur engagement et leur maintien en emploi. En effet, une intégration réussie et un fort sentiment d'appartenance peuvent favoriser leur engagement dans leurs fonctions et, par conséquent, leur volonté de rester au sein de l'organisation à long terme.

Les résultats révèlent une satisfaction élevée concernant l'accueil reçu ainsi que l'opportunité de travail hybride, ce qui constitue un incitatif à rester important. De même, la recherche d'un environnement offrant de la flexibilité est également un aspect très apprécié. Cependant, les résultats sont plus mitigés en ce qui concerne le désir d'exercer une influence sur les idées et d'être impliqué dans le processus décisionnel. De même, le soutien dans le développement professionnel et le sentiment de fierté envers la fonction publique québécoise suscitent des réactions mitigées.

Ces données servent de leviers d'action pour les organisations. Dans cette optique, les recommandations suivantes ont été formulées en tenant compte des pratiques qui semblent le mieux répondre aux besoins des jeunes de notre échantillon, selon leurs réponses.

RECOMMANDATIONS

Accentuer les pratiques organisationnelles qui concernent l'intégration des jeunes

La majorité des personnes ayant participé à cette consultation expriment une grande satisfaction à l'égard de l'accueil fourni par leur équipe (82 %) et par les gestionnaires (73 %). Toutefois, leur niveau de satisfaction est plus modéré vis-à-vis de l'organisation (55 %). Cela suggère qu'il serait avantageux pour les organisations d'évaluer leurs pratiques en matière d'accueil et d'intégration, en prenant exemple sur :

- Les initiatives visant à faciliter la compréhension et la maîtrise des règles de l'organisation par les nouvelles personnes ;
- Les démarches visant à favoriser l'assimilation de la culture organisationnelle et à développer un réseau de contacts ;
- Les actions entreprises pour soutenir le développement des compétences et accompagner les débuts de carrière au sein de l'organisation, comme :
 - Offrir des possibilités d'accompagnement, où les jeunes peuvent être jumelés à des collègues plus expérimentés afin de bénéficier de conseils ;
 - Créer des espaces de discussion et d'échange informels où les jeunes peuvent poser des questions, partager leurs expériences et obtenir des conseils auprès de leurs pairs et de leur hiérarchie ;
 - Encourager la rotation des postes ou des projets à intervalles réguliers, permettant ainsi aux jeunes d'explorer différents aspects de l'organisation, d'acquérir de nouvelles compétences et de développer leur réseau professionnel ;
 - Miser sur une rétroaction en continu constructive, offrant aux jeunes un retour d'information sur leurs réalisations, leurs points forts et les domaines dans lesquels ils peuvent encore progresser.

Favoriser l'intégration par une plus grande participation à la prise de décision

Une proportion moindre de notre échantillon estime disposer de la liberté nécessaire pour remettre en question les pratiques établies et innover. Étant donné que la recherche d'un environnement de travail agile, stimulant et innovant est une raison importante de départ pour le tiers de notre échantillon, faire participer les jeunes à la prise de décision peut jouer un rôle important dans leur intégration en emploi. Ainsi, les suggestions suivantes sont avancées :

- Favoriser une plus grande participation des nouvelles recrues dans les prises de décision en sollicitant leur avis, ce qui leur permettra de se sentir pleinement intégrées ;
- Renforcer leur sentiment d'efficacité et de confiance en leurs compétences en écoutant activement leurs idées et en leur offrant la possibilité d'influencer les décisions prises ;
- Encourager un environnement de travail propice à la liberté d'expression et d'action. Cela peut se concrétiser par la mise en place de processus flexibles, la promotion des initiatives individuelles et l'exploration de nouvelles idées, tout en valorisant les prises de risques mesurées ;
- Mettre en place un système de reconnaissance mettant en avant publiquement les réalisations des personnes lors de réunions d'équipe, dans des bulletins d'entreprise ou sur des plateformes internes. Par exemple, les personnes ayant réalisé des projets exceptionnels pourraient recevoir des éloges devant leurs collègues.

Renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance à la fonction publique québécoise

Les résultats de la consultation révèlent un sentiment de fierté et d'appartenance moindre à la fonction publique québécoise (41 %). Or, à la lumière d'un rapport publié en 2019 par Academos⁸, soulignant l'importance pour les jeunes de contribuer à une société meilleure, il est recommandé de promouvoir activement la marque employeur de la fonction publique québécoise.

- Cela implique de mettre en avant ses valeurs, sa culture et ses avantages distinctifs pour renforcer le sentiment de fierté des employés et répondre aux attentes des jeunes en quête de contribution sociale dans leur environnement professionnel.

Proposer un environnement de travail qui favorise la flexibilité et l'équilibre de vie

Parmi les personnes de notre échantillon, 65 % ont identifié la flexibilité et l'équilibre de vie comme les principaux facteurs de rétention dans la fonction publique. Dans cette optique, le travail en mode hybride se présente comme une voie prometteuse à poursuivre. D'ailleurs, 72 % des personnes répondantes estiment que trois jours ou plus est idéal pour pratiquer le télétravail. Cependant, certains commentaires font état de quelques irritations, ce qui nous amène à suggérer les pistes de solutions suivantes :

- Déterminer les activités à forte valeur ajoutée à réaliser en présentiel, ce qui donnerait plus de légitimité à la présence des jeunes. Actuellement, 89 % de notre échantillon

⁸ La génération Z du Québec et sa vision du milieu du travail, Academos, 2019.

indique qu'il n'y a aucune différence dans les tâches, que ce soit en présentiel ou en télétravail ;

- Réévaluer le système de compensation financière pour le télétravail et veiller à ce que les jeunes disposent des équipements nécessaires pour effectuer leurs tâches ;
- Assurer une gestion adéquate des espaces de travail en présentiel pour que les employé.es aient l'espace et l'équipement nécessaires pour accomplir leurs tâches ;
- Régionaliser certains emplois est également souligné par les jeunes dans les réponses qualitatives comme un facteur important, offrant ainsi une flexibilité géographique qui répond à leurs besoins ;
- Faire connaître aux jeunes la flexibilité offerte au sein des organisations afin de faciliter l'équilibre entre leurs activités professionnelles et leur vie personnelle. Cela pourrait inclure la mise en place d'horaires flexibles et la possibilité de suivre des études à temps partiel pendant les heures de travail.

ANNEXE I – QUESTIONNAIRE WEB

Consultation du Forum des jeunes : L'intégration des jeunes dans la fonction publique québécoise

Bonjour à tous et à toutes,

Le Forum organise ponctuellement des activités de consultation pour aborder les enjeux de la fonction publique québécoise qui concernent les jeunes. Pour l'année 2023-2024, en collaboration avec l'École nationale d'administration publique (ENAP), la consultation porte sur l'intégration des jeunes dans la fonction publique québécoise.

Les résultats obtenus permettront de brosser un portrait des pratiques de gestion souhaitées par les jeunes de 35 ans et moins, d'enrichir la réflexion sur les pratiques actuelles et de souligner les enjeux spécifiques aux jeunes en lien avec leur intégration professionnelle.

Votre participation est entièrement volontaire et strictement anonyme. Vos informations personnelles, tout comme vos réponses demeureront confidentielles. L'enregistrement de vos réponses à ce questionnaire ne contient aucune information permettant de vous identifier, à l'exception de l'inscription au tirage des prix de participation.

Moins de 15 minutes sont nécessaires pour remplir ce questionnaire. Nous vous remercions vivement pour votre participation!

Il y a 31 questions dans ce questionnaire.

Questions sociodémographiques

À quel **groupe d'âge** appartenez-vous?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 20 ans
- De 21 à 25 ans
- De 26 à 30 ans
- De 31 à 35 ans
- 36 ans et plus
- Je préfère ne pas répondre

Quel est votre **sexe**?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Féminin
- Masculin
- Non binaire

J'appartiens à un ou plusieurs des groupes suivants :

Cochez tout ce qui s'applique

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Un·e membre issue de minorités ethnoculturelles ou visibles
- Un·e membre des Premières Nations, Inuits ou Métis
- Une personne immigrante arrivée au Canada
- Une personne en situation de handicap
- Je n'appartiens à aucun des groupes cités
- Je préfère ne pas répondre

Êtes-vous membre du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Quel est le plus haut niveau de diplôme que vous avez obtenu?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Diplôme d'études secondaires (DES)
- Diplôme d'études professionnelles (DEP)
- Attestation de spécialisation professionnelle (ASP)
- Attestation d'études professionnelles (AEP)
- Diplôme d'études collégiales (DEC)
- Attestation d'études collégiales (AEC)
- Certificat universitaire (premier cycle universitaire)
- Diplôme de baccalauréat (premier cycle universitaire)
- Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) (deuxième cycle universitaire)
- Diplôme de maîtrise (deuxième cycle universitaire)
- Diplôme de doctorat (troisième cycle universitaire)
- Je préfère ne pas répondre

Comptez-vous **poursuivre votre formation académique** d'ici les cinq prochaines années?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Je ne sais pas
- Je préfère ne pas répondre

À quel niveau académique comptez-vous **poursuivre vos études**?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était « Oui » à la question *Comptez-vous poursuivre votre formation académique d'ici les cinq prochaines années?*

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Diplôme d'études secondaires (DES)
- Diplôme d'études professionnelles (DEP)
- Attestation de spécialisation professionnelle (ASP)
- Attestation d'études professionnelles (AEP)
- Diplôme d'études collégiales (DEC)
- Attestation d'études collégiales (AEC)
- Certificat universitaire (premier cycle universitaire)
- Diplôme de baccalauréat (premier cycle universitaire)
- Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) (deuxième cycle universitaire)
- Diplôme de maîtrise (deuxième cycle universitaire)
- Diplôme de doctorat (troisième cycle universitaire)
- Je préfère ne pas répondre
- Autre

Quelle est la catégorie de votre emploi actuel?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Emploi professionnel
- Emploi technique (fonctionnaire)
- Personnel de soutien (fonctionnaire)
- Emploi d'ouvrier
- Emploi d'enseignant
- Emploi d'agent de la paix
- Emploi d'encadrement
- Étudiante, étudiant ou stagiaire
- Je préfère ne pas répondre

Dans quelle **région administrative** travaillez-vous?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Abitibi-Témiscamingue
- Bas-Saint-Laurent
- Capitale-Nationale
- Centre-du-Québec
- Chaudière-Appalaches
- Côte-Nord
- Estrie
- Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- Lanaudière
- Laurentides
- Laval
- Mauricie
- Montréal
- Montérégie
- Nord-du-Québec
- Outaouais
- Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Je préfère ne pas répondre

Sélectionner l'**organisation** dans laquelle vous travaillez?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Assemblée nationale du Québec
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
- Bureau des enquêtes indépendantes
- Bureau du coroner
- Centre d'acquisitions gouvernementales
- Comité consultatif de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale
- Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études
- Comité de déontologie policière
- Commissaire à la déontologie policière
- Commissaire de la langue française
- Commissaire à la lutte contre la corruption
- Commissaire à la santé et au bien-être
- Commissaire à l'éthique et à la déontologie
- Commissaire au lobbying du Québec
- Commission consultative de l'enseignement privé
- Commission d'accès à l'information
- Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
- Commission de la fonction publique
- Commission de la protection du territoire agricole du Québec
- Commission de la qualité de l'environnement Kativik
- Commission de l'éthique en science et en technologie
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

- Commission des transports du Québec
- Commission municipale du Québec
- Commission québécoise des libérations conditionnelles
- Conseil de gestion de l'assurance parentale
- Conseil de la justice administrative
- Conseil de la magistrature du Québec
- Conseil du patrimoine culturel du Québec
- Conseil du statut de la femme
- Conseil supérieur de la langue française
- Conseil supérieur de l'éducation
- Curateur public du Québec
- Directeur des poursuites criminelles et pénales
- Élections Québec
- Fonds d'aide aux actions collectives
- Institut de la statistique du Québec
- La Financière agricole du Québec
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
- Ministère du Conseil exécutif
- Ministère de la Culture et des Communications
- Ministère de la Cybersécurité et du numérique
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
- Ministère de l'Éducation
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Ministère de l'Enseignement supérieur
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs
- Ministère de la Famille
- Ministère des Finances
- Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
- Ministère de la Justice
- Ministère de la Langue française
- Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
- Ministère des Ressources naturelles et des Forêts
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Ministère de la Sécurité publique
- Ministère du Tourisme
- Ministère des Transports et de la Mobilité durable
- Ministère du Travail
- Office de la protection du consommateur
- Office des personnes handicapées du Québec
- Office des professions du Québec
- Office québécois de la langue française
- Protecteur national de l'élève
- Régie de l'assurance maladie du Québec
- Régie des alcools, des courses et des jeux
- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec

- Régie du bâtiment du Québec
- Retraite Québec
- Secrétariat à la condition féminine
- Secrétariat du Conseil du trésor
- Société de l'assurance automobile du Québec
- Société d'habitation du Québec
- Sûreté du Québec
- Tribunal administratif des marchés financiers
- Tribunal administratif du logement
- Tribunal administratif du Québec
- Tribunal administratif du travail
- Vérificateur général du Québec
- Je préfère ne pas répondre
- Autre

Quel est votre **statut d'emploi** actuel?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Personnel régulier
- Personnel occasionnel
- Étudiante, étudiant ou stagiaire
- Je préfère ne pas répondre
- Autre

Depuis combien de temps travaillez-vous dans la fonction publique québécoise?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- 0 à 6 mois
- 7 à 11 mois
- Entre 1 et 2 ans
- Plus de 2 à 5 ans
- Plus de 5 ans à 10 ans
- Plus de 10 à 15 ans
- 16 ans et plus
- Je préfère ne pas répondre

Questions sur les pratiques de gestion

Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux éléments suivants :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

1 étant peu satisfait

10 étant très satisfait

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Je ne sais pas
Accueil reçu de votre organisation actuelle à votre arrivée (Exemple : Pochette d'information, journée d'accueil ou autres)											
Accueil reçu par votre gestionnaire à votre arrivée dans votre organisation actuelle (Exemple : s'assure que je dispose des outils requis, valide comment se passe mon accueil, donne de la rétroaction sur ma contribution ou autres)											
Accueil reçu par votre équipe à votre arrivée dans votre organisation actuelle (Exemple : offre son aide, est accessible pour m'informer, m'invite à participer aux activités prévues, cherche à mieux me connaître)											

Après six mois dans vos fonctions, comment évalueriez-vous votre **niveau des maîtrises des compétences** nécessaires pour accomplir vos tâches professionnelles?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « 7 à 11 mois » *ou* « Entre 1 et 2 ans » *ou* « Plus de 2 à 5 ans » *ou* « Plus de 5 ans à 10ans » *ou* « Plus de 10 à 15 ans » *ou* « 16 ans et plus » *ou* « Je préfère ne pas répondre » à la question *Depuis combien de temps travaillez-vous dans la fonction publique québécoise?*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

1 étant une faible maîtrise

10 étant une très grande maîtrise

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Je ne sais pas
Niveau de maîtrise											

Envisagez-vous de rester dans la fonction publique québécoise?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Je ne sais pas
- Je préfère ne pas répondre

Combien de temps envisagez-vous rester dans la fonction publique québécoise?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « Oui » à la question *Envisagez-vous de rester dans la fonction publique québécoise?*

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pour les deux prochaines années ou moins
- Pour les cinq prochaines années
- Pour les dix prochaines années
- Je veux faire carrière dans la fonction publique québécoise
- Je ne sais pas
- Je préfère ne pas répondre

Quelles sont les **raisons principales qui vous incitent à rester** dans la fonction publique québécoise ? Cochez jusqu'à **trois** raisons principales.

Cochez tout ce qui s'applique

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- | | |
|--|--|
| ▪ Flexibilité du travail | ▪ Communication transparente |
| ▪ Rémunération et avantages sociaux | ▪ Relation avec le ou la gestionnaire |
| ▪ Développement professionnel | ▪ Relations avec les collègues |
| ▪ Climat de travail positif | ▪ Participation à des projets stimulants |
| ▪ Programmes de bien-être mental et physique | ▪ Culture qui favorise l'équité et l'inclusion |
| ▪ Pratiques de la reconnaissance au travail et récompenses | ▪ Occuper un emploi au service des citoyens |
| ▪ Participation aux décisions | ▪ Je préfère ne pas répondre |
| ▪ Équilibre travail-vie personnelle | ▪ Autre |

Quelles sont les **raisons principales qui vous inciteraient à quitter** la fonction publique québécoise? Cochez jusqu'à trois raisons principales.

Cochez tout ce qui s'applique

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Recherche d'une conciliation du travail et de la vie personnelle facilitée
- Recherche d'un encadrement personnalisé pour mon cheminement de carrière
- Recherche d'encouragements répétés à occuper des postes stratégiques
- Recherche d'un environnement plus propice à l'apprentissage et au renouvellement des compétences
- Fin de contrat dans mon organisation
- Fin de stage dans mon organisation
- Recherche d'une flexibilité accrue des modes de travail à distance (télétravail), en présentiel (au bureau) ou hybride (télétravail et bureau)
- Recherche d'une meilleure rémunération
- Recherche de meilleurs avantages sociaux (assurances collectives/santé, régimes de retraite, sécurité d'emploi, droits parentaux, nombre de jours de vacances, etc.)
- Recherche d'un milieu de travail plus accueillant et plus respectueux
- Recherche d'un milieu de travail plus sain et plus attrayant
- Recherche d'un milieu de travail plus agile, stimulant et plus novateur
- Désir d'atteindre le plein développement de ma carrière professionnelle
- Recherche d'une plus grande diversité dans les fonctions, les responsabilités et les tâches
- Recherche d'une plus grande autonomie dans mon travail
- Recherche d'un soutien plus élevé du développement professionnel
- Stratégie plus efficace de reconnaissance de l'expertise du personnel
- Stratégie plus efficace de reconnaissance des réalisations du personnel
- Stratégie plus efficace de valorisation du personnel
- Meilleure cohérence entre les valeurs personnelles et les fonctions occupées
- Je préfère ne pas répondre
- Autre

Exprimer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

1 étant en désaccord

10 étant en accord

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Je ne sais pas	Ne s'applique pas
Mon organisation m'offre des opportunités de participer à la prise de décision (ex. : participation à des ateliers pour préparer la planification stratégique).												
J'aimerais participer davantage à la prise de décision dans mon organisation.												
Mon organisation m'offre des opportunités de m'exprimer (ex. : sondage, rencontres avec les gestionnaires).												
Mon organisation me laisse de l' autonomie dans mes dossiers.												
Mon ou ma gestionnaire me donne de l' autonomie pour exécuter mes tâches efficacement.												
Dans le cadre de mon travail, j'ai l'occasion d' interagir avec des employées et/ou employés issus d'autres équipes .												
Dans le cadre de mon travail, j'ai l'occasion d' acquérir de nouvelles compétences et d'expérimenter avec de nouveaux mandats.												
Dans le cadre de mon travail, je peux faire preuve d'innovation .												
Dans le cadre de mon travail, je peux remettre en question les façons de faire .												

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Je ne sais pas	Ne s'applique pas
Je reçois suffisamment de rétroaction de la part de mon ou ma gestionnaire.												
Mon ou ma gestionnaire met de l'avant mes réalisations devant mon équipe ou ses supérieurs immédiats.												
Mon ou ma gestionnaire me permet de présenter aux autorités les dossiers sur lesquels j'ai travaillé.												
Mon ou ma gestionnaire m'appuie dans mon développement de carrière.												
Mon organisation m'appuie dans mon développement de carrière.												

Je serai intéressé ou intéressée à participer aux activités suivantes :

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « 7 » ou « 8 » ou « 9 » ou « 10 » à la question *Exprimer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes : (J'aimerais participer davantage à la prise de décision dans mon organisation.)*

Cochez tout ce qui s'applique

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Comité jeunesse
- Sondage annuel
- Rencontre entre la haute gestion et les employés et employées
- Je ne sais pas
- Je préfère ne pas répondre
- Autre

Exprimer votre accord avec les affirmations suivantes :

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

1 étant en désaccord

10 étant en accord

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Je ne sais pas
Mon organisation est innovante dans ses pratiques (ex. : on y tente constamment d'améliorer les processus pour réduire les coûts ou les délais pour le citoyen).											
Mon organisation incarne bien mes valeurs personnelles.											
Je ressens un sentiment d'appartenance à la fonction publique québécoise.											
Je me sens fier ou fière d'œuvrer pour la fonction publique québécoise.											

Questions sur le travail en mode hybride

Dans le cadre de votre emploi, faites-vous du télétravail?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Est-ce que les jours de travail au bureau sont :

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « Oui » à la question *Dans le cadre de votre emploi, faites-vous du télétravail?*

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pleinement déterminés par l'employeur, le ou la gestionnaire
- Partiellement déterminés par l'employeur, le ou la gestionnaire (ex. : un jour sur deux)
- Laissés à la discrétion de l'employé ou l'employée
- Je préfère ne pas répondre

En moyenne, combien de jours par semaine faites-vous en télétravail?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « Oui » à la question *Dans le cadre de votre emploi, faites-vous du télétravail?*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Je ne sais pas / Varie trop

En moyenne, quel est le **nombre idéal de jours** en télétravail par semaine?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « Oui » à la question *Dans le cadre de votre emploi, faites-vous du télétravail?*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Je ne sais pas / Varie trop

Exprimer votre accord avec les affirmations suivantes :

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « Oui » à la question *Dans le cadre de votre emploi, faites-vous du télétravail?*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

1 étant en désaccord

10 étant en accord

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Je ne sais pas
Les tâches que je réalise au bureau sont différentes de celles que je réalise en télétravail.											
Le matériel nécessaire est disponible pour effectuer ma prestation de travail en télétravail (ex. : Portable, écran, écouteurs, etc.).											
Je suis satisfait ou satisfaite par rapport aux exigences de télétravail dans mon organisation.											

Exprimer comment le modèle de travail hybride influence votre sentiment d'appartenance envers :

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « Oui » à la question *Dans le cadre de votre emploi, faites-vous du télétravail?*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

1 étant négativement

10 étant positivement

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Je ne sais pas
Votre équipe de travail.											
Votre organisation.											
La fonction publique québécoise.											

Avez-vous eu accès à une **compensation financière** ponctuelle pour l'achat d'équipements pour le télétravail?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « Oui » à la question *Dans le cadre de votre emploi, faites-vous du télétravail?*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

- Ne s'applique pas
- Je préfère ne pas répondre

Quel est votre degré de satisfaction par rapport à la compensation financière ponctuelle fournie par votre employeur pour l'achat d'équipement pour le télétravail?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « Oui » à la question *Avez-vous eu accès à une compensation financière ponctuelle pour l'achat d'équipements pour le télétravail?*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Je ne sais pas
Degré de satisfaction											

Avez-vous d'autres commentaires à nous formuler?

Veillez écrire votre réponse ici :

Concours

Si vous souhaitez participer au tirage au sort pour gagner un des prix offerts par le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise, veuillez indiquer votre adresse courriel gouvernementale.

Veillez écrire votre réponse ici :

Cette information sera utilisée uniquement aux fins du tirage. Vos réponses à ce questionnaire demeurent confidentielles.

Prendre note que seuls les membres du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise sont admissibles ([Devenir membre](#)).

[Consulter les règlements](#) pour obtenir davantage d'informations sur le concours.

Merci d'avoir participé à la consultation du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise!

Devenez membre du Forum Le Forum des jeunes organise chaque année des activités de réseautage, des conférences, un colloque annuel et plus encore!

L'adhésion au Forum des jeunes est tout à fait gratuite et aucuns frais annuels ne sont exigés. Pour vous inscrire, remplissez ce [formulaire d'inscription](#).

Suivez-nous sur les médias sociaux pour être au courant des événements et activités organisées par le Forum ou ses partenaires (Facebook, LinkedIn et Instagram)!

Envoyer votre questionnaire.

Merci d'avoir complété ce questionnaire.

enap.ca

QUÉBEC

MONTRÉAL

OUTAOUAIS

SAGUENAY

TROIS-RIVIÈRES

