

UNE

ÉQUIPE

ACTIVE AU SERVICE
DE LA POPULATION

RAPPORT SUR LES
RENCONTRES DU PERSONNEL
D'ENCADREMENT
DE JUIN 1992



CANQ
TR
BSM
CO
124



Transports
Québec

Ce rapport est publié par la Direction des communications du Ministère des Transports.

Recherche :

Richard Rioux

Collaboration :

Céline Legault

Serge Lepage

Hélène Verret

Rédaction :

Louise Lindsay

Comité organisateur de la rencontre :

Richard Rioux, coordonnateur

Suzanne Gagnon

Carole Lachance

Bernard Lanctôt

Céline Legault

Serge Lepage

Jacques Pelletier

Hélène Verret

Animation des ateliers :

Pauline Bernatchez

Jacqueline Brassard

Hugues Breton

Gérald Castonguay

Pierre Constantineau

Berchmans Couillard

Louise De La Sablonnière

Bernard Lanctôt

Louis Latulippe

Danielle Mongrain

Danielle Poulin

Michel Robert

Yvon Sylvain

Le comité organisateur remercie toutes les personnes qui ont bien voulu agir à titre de porte-parole des ateliers.

© Gouvernement du Québec

Ministère des Transports, septembre 1992

229272

MINISTÈRE DES TRANSPORTS
CENTRE DE DOCUMENTATION
PLACE HAUTE-VILLE, 22^e ÉTAGE
700 EST, BOUL. ST-CYRILLE
QUÉBEC (QUÉBEC) CANADA
G1R 5H1

**RAPPORT SUR LES
RENCONTRES DU PERSONNEL
D'ENCADREMENT
DE JUIN 1992**

**Ministère des Transports
Octobre 1992**

Dpr. Gen. - CMO

CAWQ

TL

BSM

CO

124

Ce rapport est publié par la Direction des communications du Ministère des Transports.

Recherche :

Richard Rioux

Collaboration :

Céline Legault

Serge Lepage

Hélène Verret

Rédaction :

Louise Lindsay

Comité organisateur de la rencontre :

Richard Rioux, coordonnateur

Suzanne Gagnon

Carole Lachance

Bernard Lanctôt

Céline Legault

Serge Lepage

Jacques Pelletier

Hélène Verret

Animation des ateliers :

Pauline Bernatchez

Jacqueline Brassard

Hugues Breton

Gérald Castonguay

Pierre Constantineau

Berchmans Couillard

Louise De La Sablonnière

Bernard Lanctôt

Louis Latulippe

Danielle Mongrain

Danielle Poulin

Michel Robert

Yvon Sylvain

Le comité organisateur remercie toutes les personnes qui ont bien voulu agir à titre de porte-parole des ateliers.

© Gouvernement du Québec

Ministère des Transports, septembre 1992

Table des matières

Introduction.....	1
La vision ministérielle.....	3
Résumé	3
Commentaires des participants aux ateliers	3
Le transfert de la voirie locale aux municipalités	7
Résumé	7
Commentaires des participants aux ateliers	7
Le partage des responsabilités entre les directions générales.....	11
Résumé	11
Commentaires des participants aux ateliers	11
Conclusion.....	15
Annexe A Programme.....	17
Annexe B Synthèse de l'évaluation des trois rencontres.....	19
Annexe C Autres documents	27

Introduction

En juin dernier, le Comité de direction tenait une réunion du personnel d'encadrement afin de l'informer des orientations générales du Ministère et de lui faire connaître sa «vision ministérielle». Cette vision est l'aboutissement d'une réflexion entreprise depuis deux ans à l'échelle du Ministère par divers groupes de travail, notamment ceux sur la planification stratégique et sur la gestion intégrale de la qualité.

La «vision ministérielle» et son corollaire, la «gestion associative», correspondent également à la philosophie de gestion du nouveau sous-ministre, Georges Lalande, qui voulait établir un premier contact avec tous les cadres supérieurs et intermédiaires en leur présentant lui-même cette vision. D'autre part, une telle rencontre ne pouvait passer sous silence le transfert de la voirie locale aux municipalités, qui entre en vigueur le 1^{er} avril 1993, ni le partage des responsabilités entre les directions générales.

En raison du nombre d'invités à cette rencontre (683) et afin de leur permettre de discuter de la vision proposée, le Comité a tenu trois rencontres : 1^{er} et 2 juin (209 participants), 8 et 9 juin (235 participants) et 17 et 18 juin (239 participants). Les trois rencontres se sont déroulées suivant un programme identique, étalé sur une journée et demie (voir annexe A). La première demi-journée était consacrée aux allocutions du sous-ministre et du ministre, et à la remise des prix d'excellence. Il s'agissait, pour les autorités, d'établir le contact avec le personnel d'encadrement du Ministère et de leur faire partager un idéal de gestion. Le lendemain, on abordait les thèmes suivants : le transfert de la voirie locale aux municipalités, le partage des responsabilités et la vision ministérielle. Chaque thème était traité par un ou plusieurs membres du Comité de direction; suivait ensuite une discussion en petits groupes permettant aux participants d'exprimer leur opinion. Une synthèse des discussions était finalement présentée en plénière où le Comité de direction recevait les points de vue des participants et répondait à leurs questions.

Ces rencontres visaient quatre objectifs :

1. Faire connaître le nouveau sous-ministre et sa conception de la gestion.
2. Faire partager la vision ministérielle aux cadres supérieurs et intermédiaires, et les mobiliser.
3. Recueillir les réactions des participants en favorisant les échanges entre les gestionnaires de tous les niveaux.
4. Accroître la solidarité et le sentiment d'appartenance du personnel d'encadrement à l'équipe ministérielle.

La vision ministérielle

Résumé

La vision ministérielle, c'est une représentation de notre ministère, ce que nous sommes en tant qu'organisation et ce que nous voulons devenir. Cela nous permet de savoir où nous allons et de travailler dans le même sens. Elle comprend trois éléments : notre mission, notre culture organisationnelle et notre orientation.

La mission du Ministère est d'assurer, sur l'ensemble du territoire québécois, la circulation des personnes et des marchandises par le développement, l'aménagement et l'exploitation d'infrastructures et de systèmes de transport. Cette définition de la mission met l'accent sur le transport pris globalement et situe la voirie comme partie intégrante de cet ensemble.

La culture organisationnelle comprend les valeurs qui doivent animer les employés : la qualité des services (accessibles, rapides et conformes aux besoins de la population), l'intégrité de chaque employé qui fait son travail honnêtement et exprime ses opinions en toute loyauté et la solidarité des personnes et des unités administratives entre elles. Ces valeurs trouvent toute leur portée dans la gestion associative basée sur la responsabilisation de chaque employé envers les résultats attendus et sur la reconnaissance des résultats obtenus et des personnes qui y ont contribué. La gestion associative met en relief le rôle des employés de première ligne et souligne l'importance des usagers à qui nous rendons des services.

L'orientation du Ministère découle de sa mission, du contexte socio-économique et du souci de répondre le mieux possible aux besoins de la population. Elle comprend l'aspiration d'être reconnu pour sa compétence et cinq choix stratégiques qui sont les fondements du programme que se donne le Comité de direction pour les trois prochaines années :

- Le maintien et la remise en état du patrimoine routier et des équipements de transport.
- Le développement et l'intégration des modes et des systèmes de transport.
- Le soutien au développement socio-économique du Québec.
- La gestion harmonieuse du transfert du réseau local aux municipalités.
- L'amélioration de nos façons de faire en accord avec la vision ministérielle.

Commentaires des participants aux ateliers

- Le sous-ministre croit à ce qu'il dit. Son message vient du cœur et est dit dans un langage simple, bien articulé et accessible.

- La gestion associative est une vision qui motive, réveille, donne un nouvel élan, favorise un nouvel esprit d'équipe et prépare à un meilleur service aux usagers.
- Nous nous sentons appuyés.
- Cette vision inspire les sentiments suivants : solidarité, excellence, fierté d'appartenir aux Transports. C'est une vision agréable à partager avec les gens que nous dirigeons.
- La vision semble réalisable pourvu que les autorités nous en donnent les moyens.
- Nous sommes prêts à vendre la vision à notre personnel, mais il faudrait que la marchandise soit livrée à l'automne.
- C'est une vision pleine de vertus qu'il va falloir vivre plutôt qu'écrire.
- On se demande si l'on va observer du changement, une implication concrète dans la gestion. C'est peut-être un autre feu de paille.
- Ça ne sera pas facile de rencontrer nos gens et de leur faire partager cette vision alors que, pour plusieurs, la vraie préoccupation est la garantie d'emploi.

Gestes et actions que suggère la vision

- Sensibiliser à l'environnement.
- Sensibiliser au partenariat.
- Développer la complicité et la solidarité.
- Favoriser un meilleur appui de la Direction générale des services à la gestion en fonction des usagers.
- Rencontrer les élus municipaux pour faire connaître nos services et nos compétences.
- Aller rencontrer plus souvent les gens en région.
- Concrétiser cette vision dans les attentes de gestion et dans les activités de tous les jours.
- Informer les employés, leur faire voir l'émission «Mouvements».
- Développer la communication.
- Développer la responsabilisation, l'imputabilité.
- Développer la motivation et le plaisir au travail.
- Continuer dans le même sens que la gestion intégrale de la qualité (GIQ)
- Manifester de la reconnaissance.

- Mettre sur pied des groupes d'amélioration de la qualité.
- Aider les employés qui devront changer d'emploi.
- Afficher la mission du Ministère dans le bureau.
- Développer le sentiment d'appartenance.
- Développer des attitudes proactives.
- Développer une plus grande confiance en notre personnel.
- Veiller à ce que nos comportements et nos attitudes soient en accord avec cette vision.
- Garder le moral de nos équipes.

Questions qui demeurent en suspens

- Est-ce que l'importance de la première ligne paraîtra dans la gestion quotidienne?
- Aura-t-on les budgets et les moyens pour actualiser cette vision?
- Le nouveau cadre de gestion sera-t-il conforme à cette vision?
- L'application de cette nouvelle vision pourra-t-elle être récompensée par le programme d'excellence?
- N'y aurait-il pas lieu de repenser les sigles et les visuels du Ministère pour mieux refléter l'intermodalité des transports?

Le transfert de la voirie locale aux municipalités

Résumé

Le transfert de la voirie locale aux municipalités touche 33 000 km de routes. Un groupe de travail a évalué l'an dernier les conséquences du transfert pour les directions générales. Un nombre encore indéterminé d'employés saisonniers ne seront plus rappelés et par conséquent, plusieurs employés permanents qui travaillent de près ou de loin à la gestion et au soutien de ces employés ne seront plus nécessaires. Pour le moment, un groupe de travail étudie les moyens de minimiser les conséquences du transfert sur les employés et d'aider ceux qui seront les plus touchés.

Le transfert va toucher toutes les unités administratives, car il oblige le Ministère à repenser son organisation et ses modes de fonctionnement. Le Comité de direction prévoit annoncer en novembre les conséquences du transfert sur les ressources humaines, financières et matérielles du Ministère, et une nouvelle organisation territoriale et administrative. Ainsi, bien que ce transfert soit le résultat d'une décision du Conseil des ministres, le Comité de direction désire en assumer pleinement la mise en œuvre. Avec l'appui de ses ministres, il cherche à obtenir du Conseil du trésor la plus grande marge de manœuvre possible pour effectuer le transfert de manière à en réduire les effets sur ses employés et aider les municipalités à prendre en charge cette nouvelle responsabilité.

Le transfert va permettre au Ministère de mieux cerner son mandat et de centrer son action sur les besoins véritables et sur sa vraie mission, qui est de concentrer ses ressources sur le réseau supérieur et de développer l'intermodalité.

Commentaires des participants aux ateliers

- Nous sentons une ferme volonté du Comité de direction de réaliser ce grand changement harmonieusement. C'est rassurant et bien perçu.
- Nous apprécions l'attitude du Comité de direction envers le Conseil du trésor et les organismes centraux.
- La démarche du Comité de direction semble cohérente et bien ordonnée.
- Nous apprécions que le Comité de direction respecte les employés. C'est rassurant.
- Les municipalités sont plus près des besoins des usagers. Elles sont en mesure de répondre plus rapidement à leurs demandes.
- Une partie des pressions politiques sera exercée sur les municipalités, ce qui diminuera d'autant les pressions sur le Ministère.

- Les municipalités seront plus responsables et plus soucieuses d'équilibrer les besoins et les ressources.
- Ce changement favorise le regroupement des services et des équipements de certaines municipalités.
- Nous pourrions mieux nous occuper de notre vraie mission : le réseau supérieur. C'est valorisant. On jouera moins un rôle de pompier.
- Le transfert est une bonne occasion de moderniser l'organisation, de favoriser une meilleure utilisation des ressources et une meilleure image du Ministère.
- Les municipalités seront-elles capables d'assumer la charge qu'on leur donne?
- Est-ce que le Ministère ne sera pas obligé de reprendre le réseau dans un piètre état dans quelques années?
- Les municipalités ne sont pas assez informées de leurs responsabilités.
- Est-ce que les municipalités sauront respecter les normes et conserver l'uniformité de la signalisation?
- On craint que les autorités n'utilisent une formule mathématique pour décider de l'ampleur des coupures de postes : par exemple, puisqu'on perd 50 % du réseau, on devrait réduire l'effectif de 50 %.
- Ne serait-il pas temps d'annoncer aux employés ce qui leur arrivera et les mesures d'aide qu'on leur destine afin de diminuer le stress et l'inquiétude?
- Les questionnaires manquent d'information pour évaluer les conséquences sur leur équipe de travail et informer leurs employés.
- Un grand nombre d'employés saisonniers deviendront des bénéficiaires de l'aide sociale. Ce phénomène aura des conséquences désastreuses dans les régions.
- Plusieurs rumeurs inquiétantes circulent.
- La réduction des ressources humaines pourrait causer une perte de l'expertise nécessaire à la qualité.
- Les autorités devraient faire connaître clairement leur point de vue sur le développement du central par rapport aux régions ainsi que l'importance des travaux en régie et à contrat.
- Souvent, les firmes d'ingénieurs-conseils surévaluent l'entretien des structures. Cela représente des coûts supplémentaires que le citoyen devra payer.
- Plusieurs municipalités ne savent pas comment utiliser l'expertise technique.

Suggestions des participants pour faciliter le transfert

- Identifier les routes entretenues par le Ministère afin de les différencier de celles entretenues par les municipalités. Cela pourrait améliorer l'image du Ministère et être une source de fierté pour ses employés.
- Étendre le transfert sur quelques années.
- Moyens suggérés pour aider les personnes dont l'emploi est menacé :
 - Congé d'études-recyclage;
 - Perfectionnement, formation;
 - Service d'aide à la carrière;
 - Travail à temps partagé;
 - Programme de pré-retraite;
 - Soutien interministériel;
 - Prêt aux municipalités.

Questions qui demeurent en suspens

- Est-ce que les municipalités devront faire respecter les charges permises?
- Les employés municipaux seront-ils bien formés? Par qui et comment?
- Est-ce qu'on va prendre en considération les conséquences sur la vie de famille et sur la carrière dans les déplacements?
- Comment sera touchée la Direction générale du génie? Quels services offrira-t-elle aux municipalités?
- Qui établira un ordre de priorité des services à offrir aux municipalités?
- Quel soutien technique le Ministère offrira-t-il aux municipalités?
- Qui sera le représentant du Ministère auprès des municipalités? Comment se fera la coordination du travail entre le Ministère et les municipalités?
- Comment et par qui se fera le contrôle de la qualité des matériaux?
- Pourquoi continuer à recruter dans Info-Carrière alors que nous savons que dans quelques mois nous aurons du personnel en trop?
- Le budget qui restera sera-t-il suffisant pour bien s'occuper du réseau supérieur?
- Quels sont les moyens de motiver les employés occasionnels et saisonniers dans le contexte actuel?
- Est-ce que les droits acquis des employés occasionnels et saisonniers seront respectés?

Le partage des responsabilités entre les directions générales

Résumé

Le partage des responsabilités entre les directions générales a fait l'objet d'un inventaire détaillé des activités dans toutes les unités administratives en 1991. Les données ainsi recueillies ont été compilées et regroupées dans un «cahier des zones grises», qui sert à déterminer les activités sources de problèmes et qui permettra aux autorités d'assurer une meilleure répartition des responsabilités.

Cette question est abordée dans le contexte global des activités du Ministère et s'intègre aux grands dossiers présentement à l'étude : le transfert de la voirie locale et la réorganisation administrative.

Le prochain partage des responsabilités entre les directions sera basé sur le service aux usagers, en accord avec la vision ministérielle et les principes de la gestion associative. On cherche à améliorer les services et les relations avec les usagers par une gestion plus près de la base où les décisions sont prises par les employés de première ligne. Pour ce faire, le Comité de direction entend réduire le nombre de paliers hiérarchiques.

Commentaires des participants aux ateliers

- Le discours de M. Lalande nous démontre que le Comité de direction est conscient des problèmes de chevauchement et qu'il cherche des solutions dans un contexte plus global : voirie locale et vision ministérielle.
- Nous sentons une volonté de clarifier, un désir de décloisonner les directions générales.
- L'expertise sera mieux répartie et conservée, sans préjugés.
- Nous sentons une unité plus grande au Comité de direction. Certains disent : «S'ils s'entendent en haut, nous on devrait aussi s'entendre en bas».
- La création de la Direction générale de la planification et de la recherche est vue comme étant positive par un certain nombre de personnes. Elle va, entre autres, favoriser une vision intégrée des modes de transport et permettre de réaliser une meilleure programmation ministérielle.
- En dégraissant la structure à tous les niveaux et surtout au central, nous pourrions être plus efficaces et ainsi diminuer la tension entre le central et les régions.
- La clarification des mandats permet d'atteindre un meilleur équilibre entre les ressources humaines et les charges de travail.

- Les rôles des services, directions et directions générales seront mieux compris.
- Il est nécessaire de savoir qui fait quoi.
- Cela va nous permettre de nous recentrer sur nos vraies préoccupations.
- C'est un exercice qui permet un moment d'arrêt, de réflexion pour mieux savoir où l'on s'en va.
- Cet exercice favorisera une meilleure intégration des activités de voirie et de transport.
- En clarifiant les responsabilités de chacun, il sera plus facile d'augmenter l'imputabilité.
- Cet exercice de clarification vise à réduire les coûts et les délais dans la gestion des activités. On va agir au bon palier, au bon moment. Donc, nous allons perdre moins de temps.
- Cette réflexion d'ensemble va apporter une nouvelle rigueur. Les gens vont travailler dans le même sens.
- Les gens se sentiront associés, consultés et respectés. Cela améliorera le sentiment d'appartenance, car chacun sera plus fier de faire partie du Ministère.
- On espère que ça va continuer... que le geste va suivre la parole.
- Cette clarification va permettre d'éviter le dédoublement des actions et la panique dans les périodes d'insécurité.
- Cela éliminera la compétition néfaste que se livrent les directions générales.
- Nous avons des doutes concernant la participation des régions. Les actions ne seront-elles pas déconcentrées plutôt que décentralisées?
- Le partage des responsabilités concernant la recherche est ambigu.
- Les conséquences de ce dossier sont encore inconnues et demeurent gris foncé.
- Les gens se sentent abandonnés. Ils ont peu d'information sur le processus et les buts de ce dossier. Ils espèrent être tenus au courant au fur et à mesure de ses développements. Sinon, les rumeurs se poursuivront, engendrant inquiétude et stress.
- Il y a toujours des conflits entre le central et les régions.
- L'incertitude qui affecte les employés saisonniers et occasionnels engendre des tensions et du stress qui peuvent causer une augmentation des accidents de travail.
- Les guerres de chapelle se perpétuent au détriment du service aux usagers.

Questions qui demeurent en suspens

- On se demande si les régions ne perdront pas leur rôle de conception. Tout ne sera-t-il pas conçu au central et les régions n'auront qu'à exécuter?
- Comment va se faire l'identification des zones de chevauchement? Comment va se faire la répartition des ressources?
- A-t-on pensé au plan de carrière des jeunes cadres qui commencent?
- On ne sent pas de lien entre cet exercice de clarification et la réorganisation administrative de la dernière année. On ne voit pas la continuité. Est-ce que ce ne sera pas encore un processus sans fin et sans moyen? L'exercice précédent n'a pas donné de résultat; qu'en sera-t-il de celui-ci?
- La Direction du génie existe-t-elle toujours? Où? Comment?
- La dernière réorganisation nous a donné une grosse tête et un petit corps. Est-ce que ça va continuer?
- Le rôle de la Direction générale des opérations va-t-il changer?
- Comment définir le partage entre le central et le régional?
- Va-t-on se retrouver avec une tâche plus importante et moins de moyens?
- Va-t-on développer la polyvalence et réduire la trop grande spécialisation?
- Pourquoi tant de directions générales?
- Qui transigera avec les clients? La Direction générale de la planification et de la recherche ou les régions?
- On craint les pressions et les influences politiques qui ont toujours marqué ce genre de réorganisation. Est-ce que ce sera la loi du plus fort?
- Est-ce que les points gris vont se transformer en points noirs dans la nouvelle réorganisation?
- Est-ce que la nouvelle réorganisation ne va pas créer de nouvelles zones grises?
- N'est-ce pas un processus trop lourd?
- Est-ce qu'un changement politique ne risque pas de faire en sorte que cette réorganisation devienne un «pétard mouillé»?
- N'a-t-on pas une vision à court terme? Dans un passé assez récent, on a augmenté le nombre de cadres alors que maintenant on veut le réduire.
- Pourra-t-on remplir nos mandats? Les ressources seront-elles suffisantes? Comment assurera-t-on l'équilibre entre le mandat et les ressources?
- Les mandats anarchiques qui viennent du central, est-ce que ça va finir?
- Les districts seront-ils sur la photo de famille l'an prochain?

- Est-ce qu'on va subir une récession de plus, imposée par le central, comme le dossier des emplois à temps complet?

Conclusion

Cette série de rencontres constituait la première étape d'une démarche de gestion et de communication internes visant à implanter une nouvelle vision ministérielle. Il s'agissait de faire connaître à tous les cadres supérieurs et intermédiaires le contenu de cette vision et de les sensibiliser aux changements qu'elle annonce.

La compilation des réactions et commentaires recueillis à l'occasion des ateliers nous permet de constater que le message du Comité de direction a été reçu et abondamment discuté par les participants. Toutes ces opinions servent actuellement de points de repère pour élaborer la nouvelle organisation, prendre les décisions qui s'imposent pour implanter la vision ministérielle et effectuer le transfert de la voirie locale aux municipalités.

Les participants étaient invités à remplir un questionnaire à la fin de chaque rencontre afin d'en évaluer le déroulement. La compilation de ces questionnaires (voir synthèse à l'annexe B) démontre un taux de satisfaction très élevé (83 %). Parmi les aspects les plus populaires, mentionnons la qualité des contacts et des échanges avec les autorités et la participation de l'ensemble du personnel d'encadrement, que les participants suggèrent de réunir chaque année. Ainsi, les échanges avec les autorités sont non seulement qualifiés de positifs, mais aussi d'enrichissants et de motivants.

Toute première étape en appelle une deuxième. Après l'information, il faut maintenant passer à l'action. Cela veut dire faire partager cette vision par tous les employés et en suivre les principes dans l'exécution quotidienne du travail.

À cet effet, des outils de communication (écrits, documents vidéo, sessions de formation et de sensibilisation, etc.) sont en cours de préparation afin d'informer tout le personnel et d'appuyer les gestionnaires dans leurs démarches visant à faire connaître la vision ministérielle dans leur unité de travail*.

Par ailleurs, dans le cadre de l'application du processus de planification stratégique, chaque unité administrative aura à déterminer ses attentes de gestion et élaborer son propre plan d'action.

De plus, dans le but d'actualiser la vision ministérielle, un plan de mise en œuvre a été préparé par les directions de la coordination ministérielle, des ressources humaines et des communications, et présenté au Comité de direction. La

* Un cahier de *L'Équipe Extra* sur la vision ministérielle a été publié en août et une émission spéciale du vidéomagazine *Mouvements* a été envoyée à toutes les unités à la fin du mois de septembre.

première partie de ce plan, qui porte sur la diffusion de la vision, sera réalisée au cours des prochaines semaines.

Annexe A

PROGRAMME

8 juin 1992

- 15 h Accueil
- 16 h Ouverture de la rencontre par le sous-ministre,
M. Georges Lalande
- 17 h Échange
- 18 h Souper
Célébration des prix d'excellence, sous la présidence de
M. Sam L. Elkas, ministre des Transports

9 juin 1992

- 8 h 30 Ouverture de la rencontre
Organisation administrative du MTQ
- Clarification du partage des responsabilités entre les
 directions générales
- Impacts de la décentralisation de la voirie locale
- 9 h 30 Ateliers
- 10 h 45 Pause
- 11 h 15 Plénière
- 12 h Dîner
- Allocution de M. Robert Middlemiss, ministre délégué aux
 Transports
- 14 h La vision ministérielle
- Allocution de M. Georges Lalande, sous-ministre
- 14 h 45 Ateliers
- 15 h 45 Pause
- 16 h 15 Plénière
- 16 h 45 Conclusion par le sous-ministre, M. Georges Lalande

Annexe B

Rencontres du personnel d'encadrement Synthèse de l'évaluation des trois rencontres*

Notes explicatives

Voici les résultats du questionnaire sur l'évaluation des rencontres du personnel d'encadrement, qui ont regroupé 683 personnes. Le nombre de questionnaires remplis est de 575, soit 152 pour les 1^{er} et 2 juin, 215 pour les 8 et 9 juin, et 208 pour les 17 et 18 juin 1992.

Le nombre total de répondants varie à chaque question parce que certaines personnes n'ont pas répondu à toutes les questions.

Une question a été ajoutée à l'occasion des deux dernières rencontres. Il s'agit de la troisième, qui porte sur le prix d'excellence. Pour cette raison, le nombre de répondants à cette question n'est que de 416.

Pour faciliter leur compréhension, les résultats ont été regroupés de façon à dégager les tendances extrêmes. Ainsi, les cotes 1 et 2 (peu et très peu satisfaisant) ont été regroupées, tout comme les cotes 4 et 5 (assez et très satisfaisant), alors que la cote 3 (moyennement satisfaisant) n'a pas été mentionnée.

Chaque question est accompagnée de commentaires, et le chiffre qui suit chaque commentaire indique le nombre de fois qu'il a été exprimé.

* Échelle d'évaluation de 1 à 5, 1 signifiant très peu satisfaisant, et 5, très satisfaisant.

Évaluation des rencontres

1. Globalement, quel est mon degré de satisfaction par rapport à la rencontre?

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	2 %	2 %	1 %	2 %	567
Cote 4 et 5	83 %	79 %	84 %	83 %	

Commentaires :

- La mission et les valeurs du MTQ ont été bien identifiées. Les messages étaient clairs et précis. (52)
- Rencontre enrichissante et motivante. Échanges positifs et connaissance des autorités. (46)
- Belle initiative de regrouper tous les cadres. (42)
- Il reste des questions sans réponse (réorganisation, zones grises, décentralisation, etc.). (29)
- Une excellente organisation professionnelle encadrerait la rencontre. (27)
- Bonne implication de l'équipe de direction (franchise et nouvel esprit d'ouverture), qui a fait passer son message, sa vision avec dynamisme, sincérité, et en manifestant sa confiance aux cadres. (23)
- Que les gestes suivent la parole. (20)
- Des rencontres semblables devraient se faire annuellement. (13)
- Beaucoup d'éléments déjà connus. (7)

2. Quel est mon degré de satisfaction en regard de l'information reçue?

2.1 Partage des responsabilités

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	36 %	23 %	15 %	23 %	569
Cote 4 et 5	28 %	36 %	44 %	37 %	

Commentaires :

- Manque de précision et d'information sur le partage des responsabilités. (47)

2.2 Décentralisation de la voirie locale

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	4 %	5 %	5 %	5 %	571
Cote 4 et 5	72 %	67 %	72 %	70 %	

Commentaires :

- Certaines inquiétudes planent encore en ce qui a trait à la décentralisation de la voirie locale. (27)
- J'espérais plus d'information sur la mise en oeuvre de la décentralisation de la voirie locale et sur l'organisation du ministère des Transports. (20)

2.3 Vision ministérielle

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	1 %	3 %	3 %	2 %	571
Cote 4 et 5	85 %	79 %	90 %	84 %	

Commentaires :

- Vision ministérielle intégrée, dynamique, réaliste, précise, idéaliste mais réalisable. (38)

Commentaires généraux :

- Passons à l'action. Il reste la mise en oeuvre de cette vision à faire à tous les niveaux. (31)
- Messages clairs, précis et honnêtes. (25)
- Que les autorités rencontrent, consultent et communiquent plus souvent avec la base. (5)

3. Quel est mon degré de satisfaction par rapport à la célébration des prix d'excellence?

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	N/D	12 %	10 %	11 %	416
Cote 4 et 5	N/D	55 %	59 %	57 %	

Commentaires :

- Bonne présentation et bonne vidéo. (40)
- Belle façon de reconnaître et d'encourager la participation des employés. (33)
- Que ce soit davantage les gens à la base qui reçoivent les prix plutôt que leurs supérieurs ou le central. (21)
- Faire reconnaître les réalisations des gens pour renforcer le sentiment de fierté. Publiciser les bons coups. (8)
- Manque un peu d'explication dans la présentation des vidéos et sur la méthode d'évaluation utilisée. (4)

4. Quels sont les principaux messages que je garde de cette rencontre?

Commentaires :

- La nouvelle approche de gestion associative basée sur la communication, la responsabilisation et la participation. (153)
- L'importance de la communication (interne, externe) et de la concertation à tous les paliers. (119)
- L'importance des valeurs de gestion et des ressources humaines. (93)
- Vision commune, raison d'être du M.T.Q. bien définies. (74)
- Bonne volonté des autorités du MTQ de travailler dans l'harmonie, de rehausser l'image du Ministère et d'accroître le sentiment d'appartenance. (68)
- Imputabilité et responsabilité à tous les niveaux. (57)

- Être à l'écoute de nos clients et prendre les mesures pour les satisfaire. (56)
- Volonté de changement, d'agir, d'obtenir des résultats concrets. (55)
- Que les changements soient faits dans la dignité et le respect de la personne. (49)
- Confiance mutuelle, esprit de solidarité de l'équipe de direction et soutien des autorités dans nos actions. (48)
- Bonne crédibilité des discours de M. Lalande et de l'équipe de direction. (31)
- Nouveau dynamisme de la Direction. (18)

5. Quel est mon degré de satisfaction concernant les méthodes de travail utilisées?

Dans les plénières

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	1 %	2 %	1 %	2 %	568
Cote 4 et 5	82 %	81 %	87 %	83 %	

Dans les ateliers

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	0 %	2 %	1 %	1 %	559
Cote 4 et 5	93 %	86 %	84 %	87 %	

Commentaires:

- Ateliers trop courts, manque de temps. (60)
- Échanges très intéressants et fructueux. (43)
- Animation et organisation professionnelle. (37)
- Grande ouverture à l'écoute et bonne liberté de s'exprimer. (36)

6. Quel est mon degré d'appréciation du climat des échanges?

Dans les plénières

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	3 %	5 %	2 %	4 %	563
Cote 4 et 5	75 %	67 %	77 %	73 %	

Commentaires :

- En plénière, la communication est moins propice. (16)
- Trop lent. (9)

Dans les ateliers

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	0 %	1 %	2 %	1 %	565
Cote 4 et 5	93 %	90 %	88 %	90 %	

Commentaires :

- Échanges positifs, intéressants, grâce à la spontanéité et à la composition des groupes. Tous étaient réceptifs et à l'écoute. (79)
- Bonne animation et bonne organisation. (10)
- Plus de communication dans les ateliers que dans les plénières. Les plénières ne facilitaient pas la participation et les réponses étaient trop évatives. (9)

7. Quel est mon degré de satisfaction concernant la qualité du service et de la logistique?

Inscription et accueil

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	2 %	2 %	3 %	3 %	555
Cote 4 et 5	91 %	86 %	89 %	88 %	

Équipement audiovisuel et son

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	5 %	1 %	2 %	3 %	553
Cote 4 et 5	74 %	87 %	91 %	85 %	

Salles

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	3 %	4 %	1 %	3 %	556
Cote 4 et 5	88 %	82 %	92 %	88 %	

Repas

	1er gr.	2e gr.	3e gr.	Moyenne	Total
Cote 1 et 2	3 %	11 %	7 %	7 %	554
Cote 4 et 5	85 %	64 %	82 %	76 %	

Commentaire général :

- Très bonne organisation! Bravo! (42)

8. Quels sont les messages que j'aimerais passer au Comité de direction?

Commentaires :

- Assurer un suivi et communiquer les informations au fur et à mesure des changements et des décisions (décentralisation, réorganisation, zones grises) pour sécuriser le personnel. (150)
- Continuer dans le sens du discours sur la même longueur d'onde (transparence, persévérance et cohérence dans l'action). Nous soutenir et ne pas lâcher. Que le geste suive la parole. (116)
- Réunir les cadres supérieurs et intermédiaires plus souvent et organiser d'autres rencontres semblables annuellement. (97)
- Rester à l'écoute du personnel de la base et les consulter régulièrement, déléguer et faire confiance. (50)

- Connaître la vision des autorités sur l'avenir du MTQ est un bon élément de motivation. Maintenir le climat de confiance et renforcer la solidarité. (18)
- Excellente organisation, bravo! (17)
- Que les guerres de pouvoir entre les directions générales fassent place à la collégialité et au partage des valeurs de la vision ministérielle. (17)
- Je ferai de mon mieux pour réaliser le travail nécessaire; j'embarque et je passe à l'action. (12).

Richard Rioux
Direction des ressources humaines
Septembre 1992

Annexe C

Autres documents

Les documents suivants peuvent être obtenus au Service de l'organisation administrative, en communiquant avec Richard Rioux au (418) 528-0753.

Rapports d'ateliers

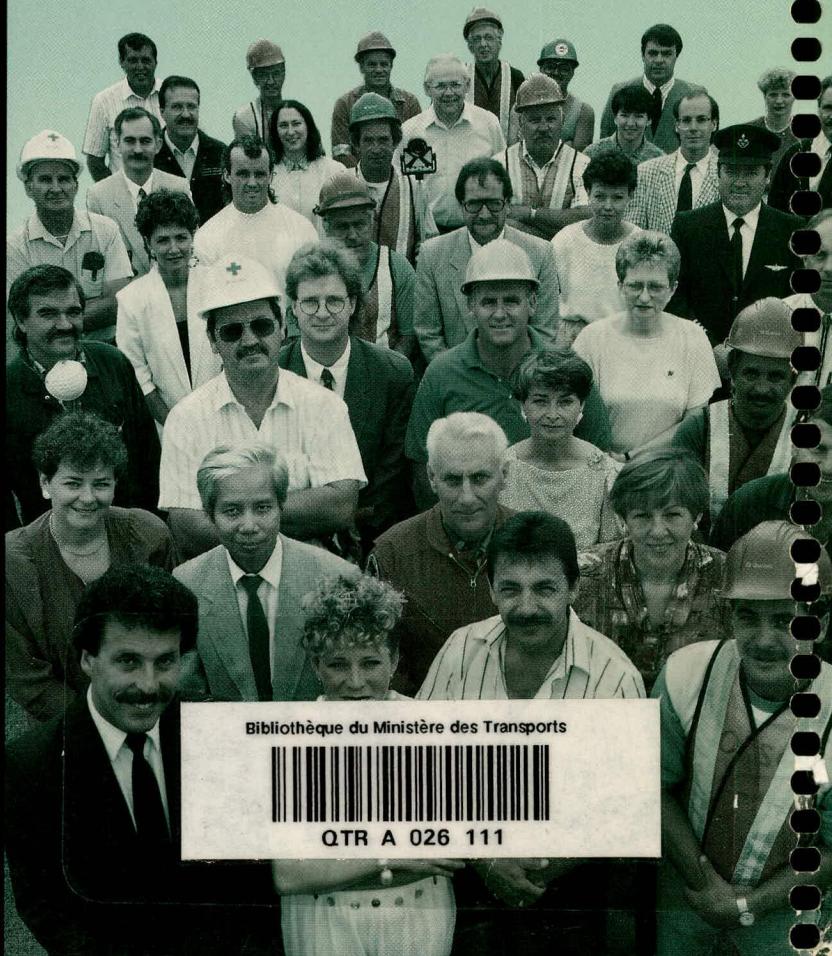
L'évaluation de chaque rencontre par les participants

Discours du ministre des Transports, Sam L. Elkas

Discours du ministre délégué à la voirie, Robert Middlemiss

Texte sur l'exposé du sous-ministre, Georges Lalande : *Vers une gestion associative à Transports Québec*

Exposé du sous-ministre adjoint à la Planification et à la recherche, Yvan Demers : *Décentralisation de la voirie locale*



Bibliothèque du Ministère des Transports



QTR A 026 111