

PAR COURRIEL

Québec, le 23 septembre 2020

Numéro de la demande : LAI-ADM-20-014

Objet : Suivi de votre demande d'accès à des documents

Par la présente, nous donnons suite à votre demande d'accès à des documents, reçue par courriel le 25 août 2020 au Bureau du responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels de Retraite Québec.

Votre demande était formulée ainsi :

« En vertu de l'article 9 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, je désire les documents ou les renseignements suivants :

Concernant les départs à la retraite dans la fonction publique :

1. Le nombre et le taux de départs à la retraite, pour les 5 dernières années.
Si possible : ventiler cette donnée par sexe et par catégorie d'emploi.
2. Le nombre de retraites anticipées, pour les 5 dernières années, également par sexe et par catégorie d'emploi.

Concernant le personnel de Retraite Québec :

3. Tout rapport de recherche, sondage, consultation ou enquête portant sur les raisons des départs volontaires des employé(es) de Retraite Québec. »

Vous nous avez également informés le 28 août 2020 que votre troisième question vise également les documents des cinq dernières années détenus par Retraite Québec.

Après analyse, conformément à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1, ci-après « Loi sur l'accès »), nous sommes en mesure d'accéder partiellement à votre demande.

Afin de faciliter la lecture de notre réponse, les éléments de votre demande sont repris ci-dessous.

1. Concernant les départs à la retraite dans la fonction publique, le nombre et le taux de départs à la retraite, pour les 5 dernières années. Si possible : ventiler cette donnée par sexe et par catégorie d'emploi.
2. Concernant les départs à la retraite dans la fonction publique, le nombre de retraites anticipées, pour les 5 dernières années, également par sexe et par catégorie d'emploi.

Réponse de Retraite Québec

Après analyse, conformément à la Loi sur l'accès, nous ne sommes pas en mesure de vous fournir les renseignements demandés. En effet, en vertu de l'article 48 de cette loi, votre demande relève davantage de la compétence du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). Si vous désirez obtenir les renseignements en question, nous vous invitons à transmettre une demande à la Responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels du SCT, dont voici les coordonnées :

M^{me} Johanne Laplante
 Responsable de l'accès aux documents et
 de la protection des renseignements personnels
 Secrétariat du Conseil du trésor
 4^e étage, secteur 100
 875, Grande Allée Est
 Québec (Québec) G1R 5R8
 Téléphone : 418 643-1977
 Télécopieur : 418 643-6494
 Courriel : accs-prp@sct.gouv.qc.ca

3. Concernant le personnel de Retraite Québec, tout rapport de recherche, sondage, consultation ou enquête portant sur les raisons des départs volontaires des employé(es) de Retraite Québec pour les 5 dernières années (précision apportée le 28 août 2020).

Réponse de Retraite Québec

Vous trouverez ci-joints les documents détenus par Retraite Québec répondant à votre demande, concernant les années 2015 à 2019. Certains documents contiennent toutefois des renseignements qui concernent des personnes physiques et permettent d'identifier ces personnes. En vertu des articles 53 et 54 de la Loi sur l'accès, il s'agit de renseignements personnels qui ne peuvent être communiqués. Ils ont donc été caviardés.

Conformément à l'article 51 de cette loi, nous vous informons que vous pouvez faire une demande de révision en vous adressant à la Commission d'accès à l'information. Ce recours est prévu à la section III du chapitre IV (articles 135 et suivants). Votre demande doit être présentée dans les trente jours qui suivent la date de la présente lettre. À cet effet, nous joignons à notre envoi le document intitulé *Avis de recours en révision*.

Nous vous prions d'agréer, _____, nos salutations distinguées.

Original signé

Guy Lavallée, FCPA, FCA
Responsable de l'accès à l'information
et de la protection des renseignements
personnels

p. j. Avis de recours en révision
Extrait de la Loi sur l'accès
Documents

RÉVISION

a) Pouvoir

L'article 135 de la Loi sur l'accès prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision.

La demande de révision doit être faite par écrit et elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (article 137).

Les coordonnées de la Commission d'accès à l'information sont les suivantes :

Québec

Bureau 2.36
525, boul. René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1R 5S9
Téléphone : 418 528-7741
Numéro sans frais : 1 888 528-7741
Télécopieur : 418 529-3102

Montréal

Bureau 900
2045, rue Stanley
Montréal (Québec) H3A 2V4
Téléphone : 514 873-4196
Numéro sans frais : 1 888 528-7741
Télécopieur : 514 844-6170

b) Motifs

Selon l'article 135 de la Loi sur l'accès, les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres textes de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) Délais

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les trente (30) jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé à la personne responsable pour répondre à une demande (article 135).

La Loi sur l'accès prévoit explicitement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever la requérante ou le requérant du défaut de respecter le délai de trente (30) jours (article 135).

APPEL DEVANT LA COUR DU QUÉBEC

a) Pouvoir

L'article 147 de la Loi sur l'accès stipule qu'une personne directement intéressée peut porter la décision finale de la Commission d'accès à l'information en appel devant un juge de la Cour du Québec sur toute question de droit ou de compétence.

L'appel d'une décision interlocutoire ne peut être interjeté qu'avec la permission d'un juge de la Cour du Québec s'il s'agit d'une décision interlocutoire à laquelle la décision finale ne pourra remédier (article 147).

b) Délais

L'article 149 de la Loi sur l'accès prévoit que l'avis d'appel d'une décision finale doit être déposé au greffe de la Cour du Québec dans les trente (30) jours qui suivent la date de réception de la décision de la Commission par les parties.

c) Procédure

Selon l'article 151 de la Loi sur l'accès, l'avis d'appel doit être signifié aux parties et à la Commission dans les dix (10) jours suivant son dépôt au greffe de la Cour du Québec.

LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

(RLRQ, chapitre A-2.1)

48. Lorsqu'il est saisi d'une demande qui, à son avis, relève davantage de la compétence d'un autre organisme public ou qui est relative à un document produit par un autre organisme public ou pour son compte, le responsable doit, dans le délai prévu par le premier alinéa de l'article 47, indiquer au requérant le nom de l'organisme compétent et celui du responsable de l'accès aux documents de cet organisme, et lui donner les renseignements prévus par l'article 45 ou par le deuxième alinéa de l'article 46, selon le cas.

Lorsque la demande est écrite, ces indications doivent être communiquées par écrit.

53. Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants :

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation; si cette personne est mineure, le consentement peut également être donné par le titulaire de l'autorité parentale;

2° ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis-clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

54. Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent de l'identifier.

ENTREVUES DE DÉPART ÉTAT DE SITUATION AU 30 JUIN 2015

Direction des ressources humaines
septembre 2015

NOUS
SOMMES
LA
CARRA

Québec 

CONTEXTE

C'est dans un contexte de taux de mutation élevé que la CARRA a décidé de procéder à des entrevues de départ depuis 2010. Les objectifs sont d'identifier les facteurs déterminants de départ et les pistes de fidélisation mentionnées lors des entrevues.

Ce document décrit les résultats obtenus à la suite des entrevues de départ menées confidentiellement, entre le 1^{er} janvier et le 30 juin 2015, auprès des employés ayant quitté la CARRA et ayant accepté de participer à la démarche.

PROFIL DES PARTICIPANTS

Les employés invités aux entrevues de départ sont des employés à statut régulier, incluant les employés qui ont démissionné. Les employés qui ne sont pas invités sont les cadres (déjà rencontrés par la directrice des ressources humaines), les employés occasionnels, les employés congédiés ou ceux sans renouvellement de contrat par l'employeur.

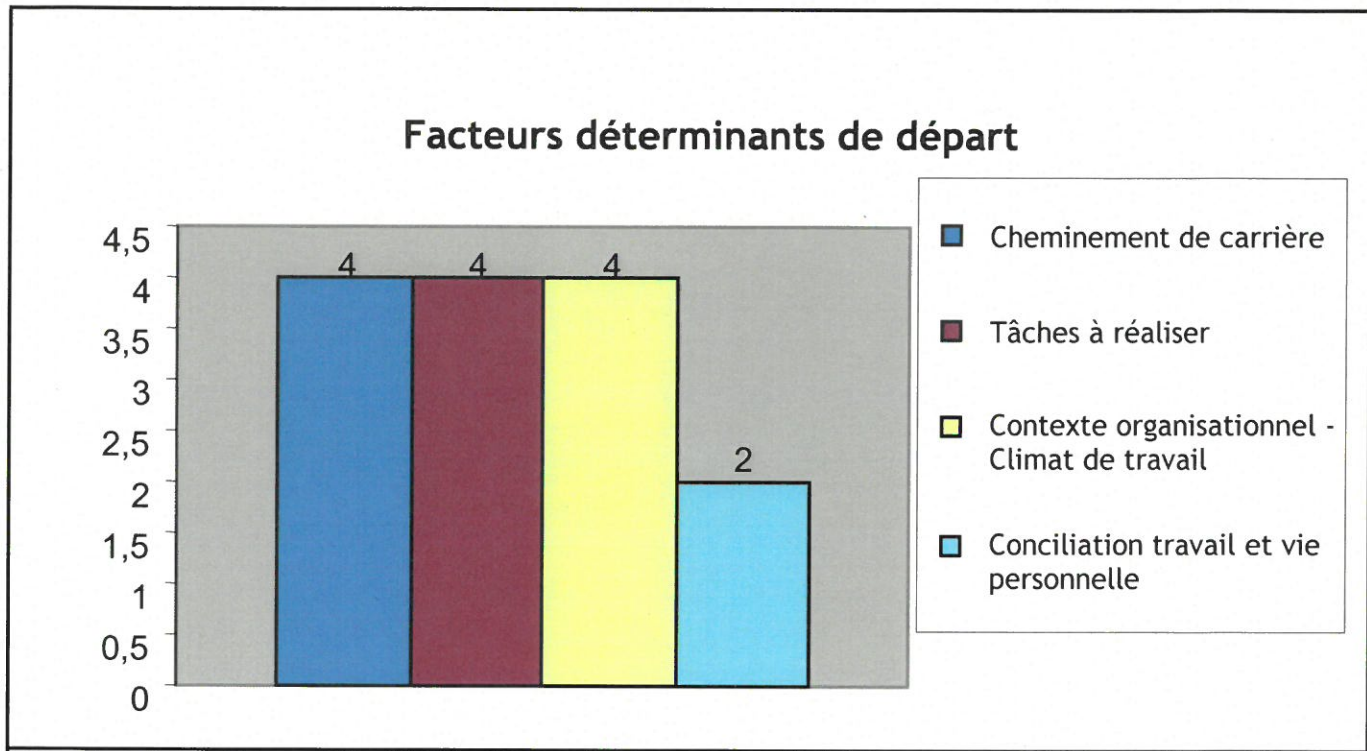
Parmi les 24 personnes ayant quitté la CARRA, deux employés n'ont pas été invités à participer à une entrevue de départ puisqu'ils étaient respectivement en congé sans solde au moment du départ et visés par une démarche administrative ou disciplinaire. Sur les 22 employés ayant été invités à participer à une entrevue de départ, 14 d'entre eux ont accepté, ce qui représente un taux de participation de 64 %. À titre d'information, le taux de participation s'élevait à 67 % en 2014 et à 55 % en 2013.

Parmi ces répondants, 8 proviennent de la Vice-présidence aux services à la clientèle (VPSC), 5 de la Vice-présidence à l'administration (VPA) et 1 de la Direction générale de la planification et de la performance (DGPP). Le tableau ci-dessous dresse le profil des participants selon leur catégorie d'emploi.

Du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2015	Nombre de départs	Nombre d'invitations aux entrevues	Nombre de participants aux entrevues
Professionnels	15	13	8
Fonctionnaires	9	9	6
TOTAL	24	22	14

RÉSULTATS

1- Facteurs déterminants de départ de la CARRA du 1^{er} janvier au 30 juin 2015



1.1- Cheminement de carrière (4)

•

1.2- Tâches à réaliser (4)

1.3- Contexte organisationnel-climat de travail (4)

1.4- Conciliation travail et vie personnelle (2)

Les facteurs déterminants de départ qui ressortent pour les six premiers mois de l'année 2015 sont relativement différents des résultats obtenus pour 2014. En effet, le cheminement de carrière, les tâches à réaliser ainsi que le contexte organisationnel et le climat de travail apparaissent comme les trois principaux facteurs de départ, alors qu'en 2014, c'est le cheminement de carrière qui était de loin le facteur le plus déterminant. Il convient toutefois d'interpréter avec prudence ces résultats puisque l'échantillon utilisé en 2015 (14 répondants) est considérablement plus petit que celui analysé en 2014 (47 répondants) et génère donc des données statistiquement moins significatives.

TAUX DE SATISFACTION

2- Discussion avec le supérieur avant de prendre la décision de quitter

50 % des participants ont discuté avec leur supérieur de leurs préoccupations et de leur intention de quitter.

3- Degré de compatibilité entre les responsabilités et celles prévues lors de l'embauche

Les participants considèrent que le degré de compatibilité entre leurs responsabilités et celles prévues à l'embauche étaient à 64 % de « Plutôt élevé » à « Très élevé ».

4- Connaissance des objectifs de travail

Ce sont 86 % des participants qui mentionnent que les attentes formulées à leur égard étaient claires.

5- Rétroactions par rapport au travail

Les participants sont satisfaits à 50 % des rétroactions fournies quant à leur travail, alors que l'autre moitié des participants se disent peu satisfaits. Parmi ceux-ci, un participant déplore n'avoir jamais reçu d'évaluation de rendement. D'autres mentionnent recevoir des commentaires une seule fois par année. Certains affirment recevoir surtout des rétroactions de la part de leur chef d'équipe ou de leur chef de division, mais rarement de la part du gestionnaire.

6- Adéquation de la formation

50 % des participants considèrent que la formation reçue était adéquate, alors que l'autre moitié des répondants se disent insatisfaits, notamment pour les raisons suivantes :

7- Degré de satisfaction par rapport à la relation entretenue avec le supérieur

Ce sont 79 % des répondants qui disent apprécier la relation entretenue avec leur supérieur à un degré « Plutôt élevé » et « Très élevé ». Les employés qui se disent insatisfaits de cette relation soulignent que la collaboration est freinée par une forme de contrôle hiérarchique, ou encore que la difficulté du gestionnaire à prendre des décisions constitue le principal irritant. Un employé reproche à son gestionnaire « d'avoir ses préférés » et de donner l'impression « d'être à la petite école ».



8- Degré de satisfaction par rapport à la relation entretenue avec les collègues

93 % des participants notent que les relations entretenues avec les collègues étaient satisfaisantes à un degré « Plutôt élevé » à « Très élevé ».

9- Degré de satisfaction par rapport au climat de travail au sein de la direction ou de l'unité

Quant au climat de travail, 64 % des participants le qualifient d'agréable à un degré de « Plutôt élevé » à « Très élevé », alors que 36 % le décrit comme difficile. Les éléments suivants ont été mentionnés et influencent négativement le climat de travail :

Tableau comparatif des taux de satisfaction pour l'année 2013, 2014 et pour les six premiers mois de l'année 2015

	2013	2014	1 ^{er} janvier au 30 juin 2015	Écart entre 2014 et 2015
2. Discussion avec le supérieur avant de prendre la décision de quitter	83 %	81 %	50 %	- 31
3. Degré de compatibilité entre les responsabilités et celles prévues lors de l'embauche	65 %	70 %	64 %	- 6
4. Connaissance des objectifs de travail	74 %	73 %	86 %	+ 13
5. Rétroactions par rapport au travail	60 %	72 %	50 %	- 22
6. Adéquation de la formation	55 %	53 %	50 %	- 3
7. Degré de satisfaction par rapport à la relation entretenue avec le supérieur	77 %	64 %	79 %	+ 15
8. Degré de satisfaction par rapport à la relation entretenue avec les collègues	86 %	85 %	93 %	+ 8
9. Degré de satisfaction par rapport au climat de travail au sein de la direction ou de l'unité	57 %	59 %	64 %	+ 5

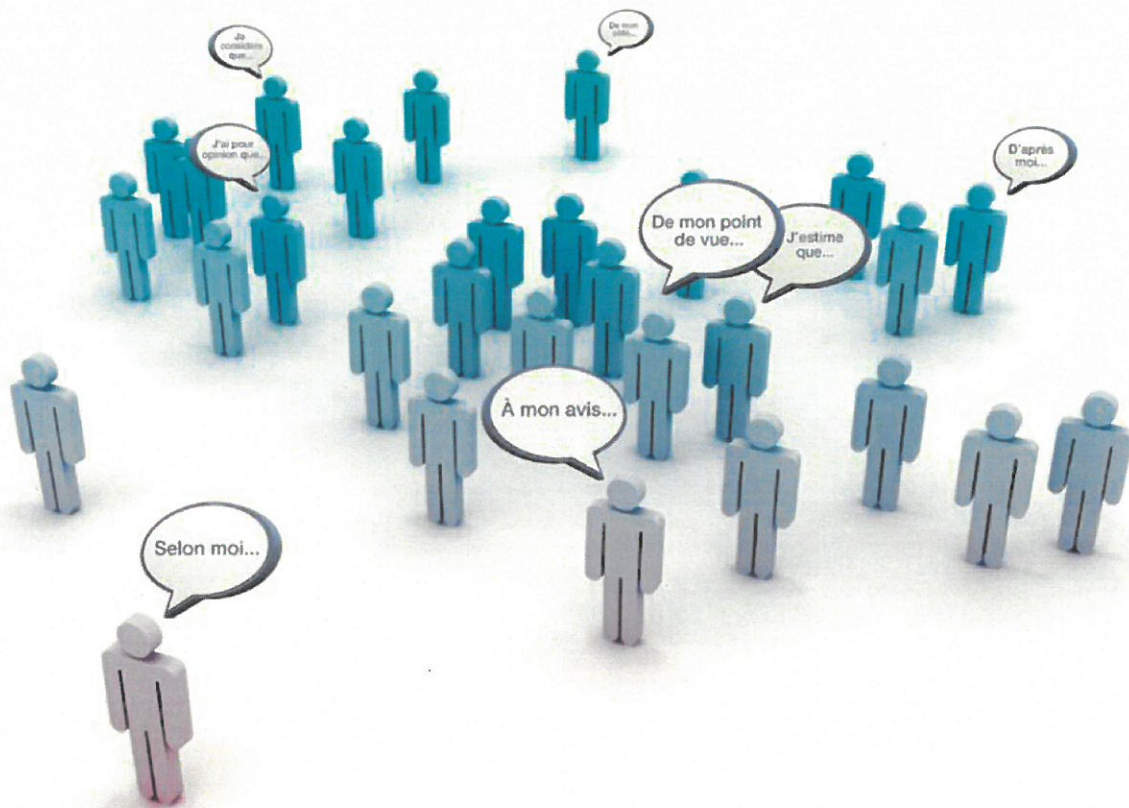
Commission
administrative
des régimes de retraite
et d'assurances

Québec



Sondage de départ auprès des employés qui quittent la Régie, 2015

Direction de la statistique et de l'analyse quantitative



Rédaction | Francis Bernier

**Date de
parution** | Janvier 2016

Table des matières

Introduction	5
1. La méthodologie et le portrait des répondants	6
2. Les résultats du sondage	7
2.1 Motifs de départ	7
2.2 Appréciation de la Régie	7
2.3 Relations avec le supérieur immédiat	8
2.4 Reconnaissance au travail	9
2.5 Changer d'idée... ..	11
2.6 Retour à la Régie... ..	11
2.7 Régie Employeur de choix	12
2.8 Autres commentaires	12
Conclusion	15
Annexe Questionnaire	16

Liste des graphiques

Graphique 1	Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de la Régie?	6
Graphique 2	Comment décririez-vous vos relations avec votre supérieur immédiat?	8
Graphique 3	À votre avis, la qualité des relations avec votre supérieur immédiat...au fil du temps?....	9
Graphique 4	Avez-vous l'impression d'avoir été suffisamment reconnu pour votre travail... ..	9
Graphique 5	Recommanderiez-vous la Régie comme Employeur de choix?	12

Liste des tableaux

Tableau 1	Quels sont les motifs de votre départ?	7
Tableau 2	Quels sont les éléments positifs de votre expérience de travail à la Régie?	7

Introduction

Cette édition du sondage de départ est la sixième réalisée sur ce sujet. Elle a pour but de connaître l'appréciation de la Régie ainsi que les motifs entourant la décision de quitter l'organisation. L'information obtenue par ce sondage aidera à identifier des éléments favorisant la fidélisation des employés à la Régie.

Depuis 2010, la Direction des ressources humaines envoie un courriel aux employés qui ont annoncé leur intention de quitter la Régie, pour des motifs autres que la retraite ou la fin d'un contrat, les invitant à remplir un questionnaire en ligne. En 2015, 30 employés ont quitté la Régie et ont été invités à répondre au questionnaire avant de partir. Au total, 23 personnes ont rempli le questionnaire en 2015; soit un taux de réponse de 77 %.

Le présent rapport analyse de façon détaillée les données recueillies.

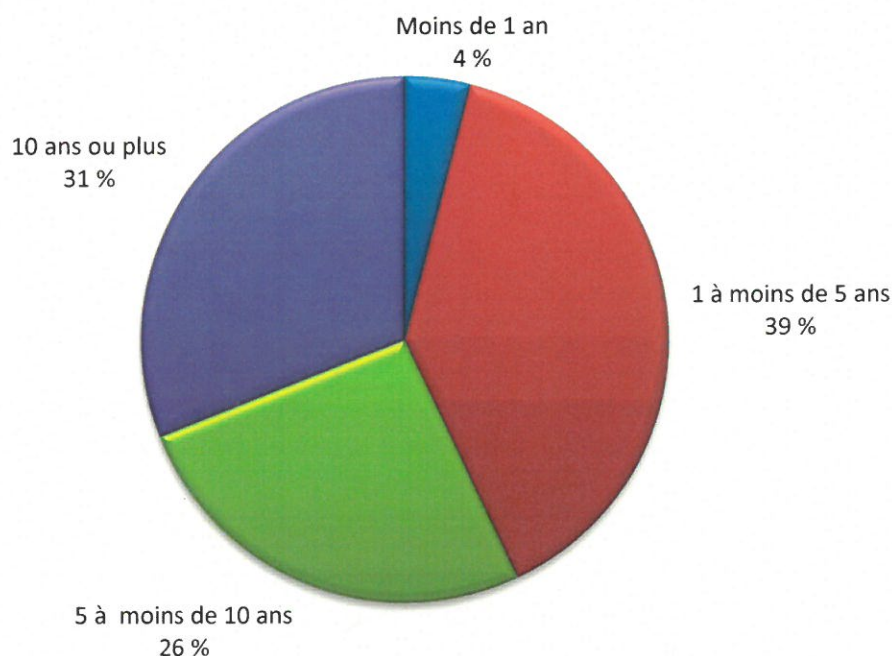
1. La méthodologie et le portrait des répondants

Ce rapport présente les résultats du sondage de départ de la Régie pour les employés qui ont annoncé leur intention de quitter et qui ont reçu le questionnaire entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2015; celui-ci est présenté en annexe. Toutes les données recueillies demeurent confidentielles et ne sont utilisées qu'à des fins statistiques.

Au total, 30 employés ont été invités par courriel à répondre au sondage, et ce, après avoir fait part de leur décision de quitter la Régie. De ce nombre, 23 ont dûment rempli le questionnaire. Parmi ceux-ci, les professionnels (61 %) représentent la majorité des répondants. Les autres répondants occupent des postes de techniciens (17 %), de soutien administratif (17 %) ou de gestion (4 %).

Le graphique 1 présente la distribution des répondants selon le nombre d'années à l'emploi de la Régie. On constate que la plus forte proportion des employés qui ont quitté la Régie y étaient depuis moins de cinq ans (43 %) et 31 % y travaillaient depuis dix ans ou plus.

Graphique 1 Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de la Régie?



2. Les résultats du sondage

2.1 Motifs de départ

Le tableau 1 présente la proportion de répondants en ordre de fréquence des raisons données. Notons que chaque répondant peut indiquer plus d'une raison. On constate que les nouveaux défis ainsi que trouver un emploi qui correspond aux attentes sont, à nouveau, les raisons de départ les plus fréquentes.

Tableau 1 Quels sont les motifs de votre départ?

Motifs (nombre de répondants)	%
Je veux relever de nouveaux défis (n=18)	78
Je désire un emploi correspondant plus à mes attentes (n=12)	52
Ma contribution n'est pas suffisamment reconnue (n=7)	30
Ma charge de travail est trop élevée (n=4)	17
Je vis des conflits avec des collègues (n=4)	17
À cause d'une situation externe au travail (ex. : déménagement, situation géographique) (n=3)	13
Je vis des conflits avec mes supérieurs (n=2)	9
Ma charge de travail n'est pas assez élevée (n=2)	9
Autres motifs : Ambiance exécrable, pas de possibilité d'avancement, poste à 40 heures, prime d'expert non disponible et pas d'attrait pour Retraite Québec (n=4)	17

2.2 Appréciation de la Régie

Le questionnaire demande aux employés de sélectionner les éléments positifs dans leur expérience de travail à la Régie. Huit choix de réponses étaient offerts et les employés pouvaient sélectionner les réponses qui leur convenaient. L'option « Autre » était également présente.

Le tableau 2 montre la proportion de répondants pour chacun des huit éléments proposés en ordre de popularité.

Tableau 2 Quels sont les éléments positifs de votre expérience de travail à la Régie?

Éléments (nombre de répondants)	%
Les relations avec vos collègues (n=18)	78
Les relations avec vos supérieurs (n=14)	61
Le climat de travail (n=13)	57
La performance de l'organisation (n=8)	35
La nature de votre emploi (n=8)	35
La reconnaissance de votre contribution (n=7)	30
La consultation des employés lors d'un changement (n=4)	17
La circulation de l'information (n=3)	13
Autres (n=0)	0

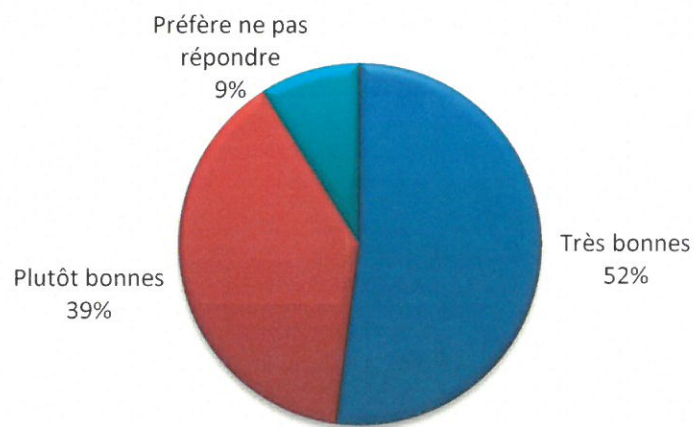
On constate que les relations avec les collègues viennent au premier rang avec 78 % des employés l'ayant mentionné. Les relations avec les supérieurs (61 %) et le climat de travail (57 %) sont les autres éléments les plus souvent mentionnés.

2.3 Relations avec le supérieur immédiat

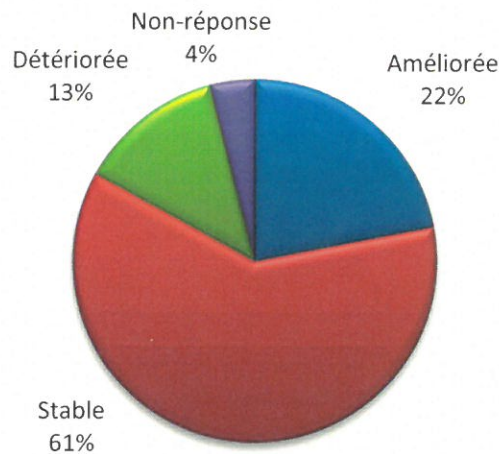
Cette section du sondage comporte trois questions sur les relations interpersonnelles, deux questions sur les relations avec le supérieur immédiat et une sur les relations avec les collègues de travail.

Les graphiques 2 et 3 présentent les résultats des questions sur le supérieur immédiat.

Graphique 2 Comment décririez-vous vos relations avec votre supérieur immédiat?



Graphique 3 À votre avis, la qualité des relations avec votre supérieur immédiat...au fil du temps?



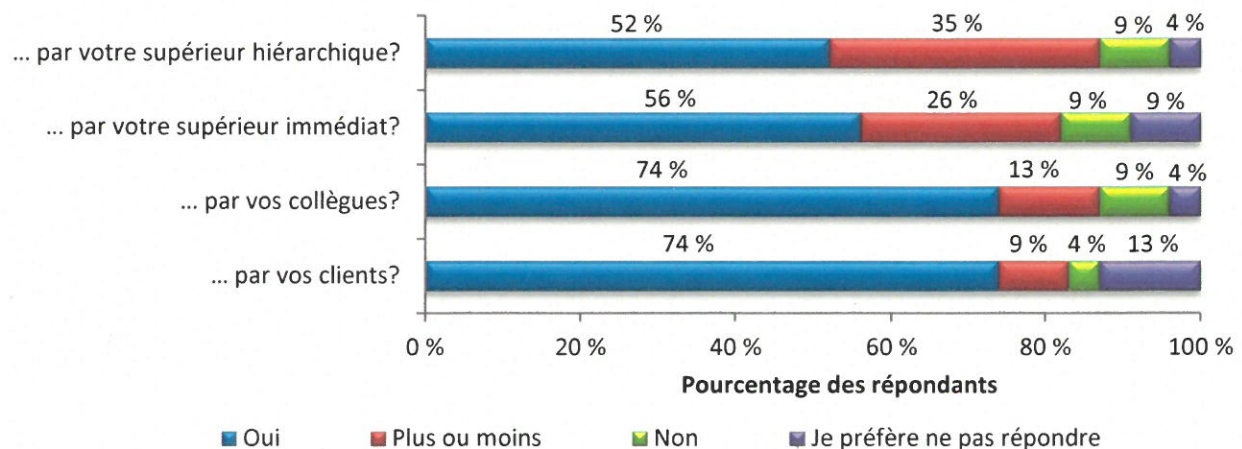
On remarque que les relations avec le supérieur immédiat sont qualifiées de très ou plutôt bonnes par 91 % des employés (71 % en 2014). Pour 61 % des employés sondés, la qualité des relations avec leur supérieur immédiat est restée stable (51 % en 2014). Elle s'est améliorée pour 22 % et elle s'est détériorée pour 13 % des employés. Si on compare avec les résultats de 2014, ceux de 2015 sont plus positifs à l'égard des relations avec le supérieur immédiat et sont ramenés à un niveau similaire aux années antérieures à 2014.

Quand il s'agit des relations avec les collègues, la grande majorité les ont qualifiées de très bonnes (57 %) ou de plutôt bonnes (30 %). Les autres les considéraient plutôt mauvaises (4 %) ou ont préféré ne pas répondre (9 %).

2.4 Reconnaissance au travail

La section sur la reconnaissance comporte trois questions. Une sur le sentiment d'être reconnu par les autres (graphique 4), une sur l'utilisation du potentiel et de l'expertise et une question ouverte sur les actions à prendre afin de satisfaire davantage les employés.

Graphique 4 Avez-vous l'impression d'avoir été suffisamment reconnu pour votre travail...



Il semble qu'il y ait davantage d'employés qui perçoivent de la reconnaissance de la part de leurs collègues et de leurs clients que de la part de leurs supérieurs. Une proportion de 74 % des répondants a l'impression d'avoir été suffisamment reconnue pour leur travail par leurs collègues ou leurs clients contre 52 % et 56 % respectivement par leur supérieur hiérarchique et par leur supérieur immédiat.

À la question concernant la pleine utilisation du potentiel et de l'expertise dans l'exécution des tâches, 61 % ont mentionné avoir l'impression d'avoir utilisé pleinement leur expertise et leur potentiel la plupart du temps ou, tout de moins, à l'occasion. Une proportion de 39 % pense ne pas avoir utilisé pleinement leur potentiel ou leur expertise.

2.5 Changer d'idée...

Dans cette section du sondage, on essaie de voir si quelque chose aurait pu être fait pour retenir l'employé. Une proportion de 47 % a affirmé que rien n'aurait pu les convaincre de changer d'idée. Mais il y a quand même un peu plus du quart de ces employés qui ont affirmé que la Régie aurait pu les convaincre de rester.

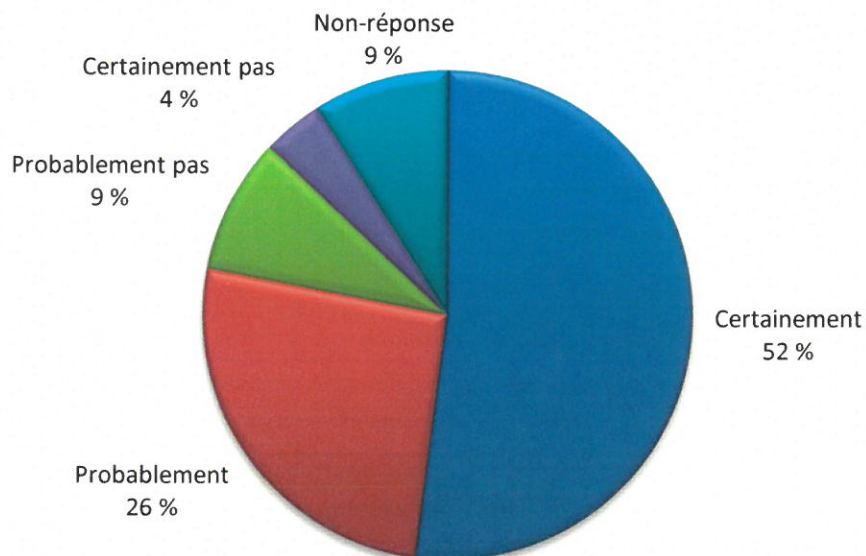
2.6 Retour à la Régie...

Une proportion de 52 % des employés a répondu positivement à la question « Croyez-vous revenir un jour travailler à la Régie? ». Une faible proportion de 4 % a répondu « Non » et les autres n'ont pas été en mesure de se prononcer à cette question.

2.7 Régie Employeur de choix

À la question sur la Régie comme employeur de choix, 52 % ont répondu « Certainement » et 26 % ont répondu « Probablement » (graphique 5). Pour les employés ayant quitté la Régie en 2014, les proportions étaient respectivement 37 % et 40 %. Il y a un seul employé qui ne recommanderait certainement pas la Régie comme employeur de choix.

Graphique 5 Recommanderiez-vous la Régie comme Employeur de choix?



2.8 Autres commentaires

Conclusion

Selon les résultats du sondage, les employés qui quittent la Régie le font surtout pour relever de nouveaux défis ou pour un emploi répondant plus à leurs attentes. Cependant, une proportion non-négligeable, 30 %, indique que le manque de reconnaissance de leur contribution a influencé leur décision de quitter la Régie.

Les bonnes relations avec les collègues est l'élément positif de leur expérience à la Régie le plus populaire, soit 78 % des employés qui ont quitté la Régie en 2015. Le deuxième élément positif le plus fréquent est la relation avec les supérieurs (61 %).

Quant aux relations avec le supérieur immédiat, 91 % de ces employés les jugent positives, soit une hausse par rapport à 2014 (71 %), mais un retour à des résultats similaires aux années précédentes.

Il semble qu'il y ait davantage d'employés qui perçoivent de la reconnaissance de la part de leurs collègues et de leurs clients que ceux qui en perçoivent de la part de leurs supérieurs. Une proportion de 74 % a l'impression d'avoir été suffisamment reconnus pour leur travail par leurs collègues ou leurs clients contre 52 % et 56 % respectivement par leur supérieur hiérarchique ou par leur supérieur immédiat.

Finalement, plus de la moitié des employés ayant quitté la Régie (52 %) en 2015 recommanderaient certainement la Régie comme employeur de choix.

Annexe Questionnaire

Sondage de départ

Nous avons récemment été informés de votre intention de quitter la Régie.

L'organisation souhaite constamment s'améliorer afin de favoriser la fidélisation des personnes qui désirent y faire carrière. C'est pourquoi nous aimerions connaître votre appréciation de la Régie, ainsi que les motifs entourant votre décision de partir.

Soyez assurés que vos réponses demeureront confidentielles.

Quelques minutes suffiront pour remplir le questionnaire ci-joint. Si vous avez des questions ou des commentaires, nous vous invitons à contacter Carole Langlois au poste 3728.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Nombre d'années à la Régie

1. Depuis combien de temps travaillez-vous à la Régie*

Veuillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- ☐ Moins de 6 mois
- ☐ De 6 mois à moins d'un an
- ☐ De 1 an à moins de 3 ans
- ☐ De 3 ans à moins de 5 ans
- ☐ De 5 ans à moins de 10 ans
- ☐ Depuis 10 ans ou plus
- ☐ Je préfère ne pas répondre

Motifs de départ

2. Quels sont les motifs de votre départ?*

Choisissez **toutes** les réponses qui conviennent :

- ☐ Je veux relever de nouveaux défis
- ☐ Je vis des conflits avec mes supérieurs
- ☐ Je vis des conflits avec des collègues
- ☐ Je désire un emploi correspondant plus à mes attentes
- ☐ Ma charge de travail n'est pas assez élevée
- ☐ Ma charge de travail est trop élevée
- ☐ Ma contribution n'est pas suffisamment reconnue
- ☐ À cause d'une situation externe au travail (ex.: déménagement; situation géographique)
- ☐ Autre(s) motif(s) :

Appréciation de la Régie

3. Quels sont les éléments positifs de votre expérience de travail à la Régie?*

Choisissez **toutes** les réponses qui conviennent :

- ☐ Les relations avec vos supérieurs
- ☐ Les relations avec vos collègues
- ☐ Le climat de travail
- ☐ La performance de l'organisation
- ☐ La nature de votre emploi
- ☐ La reconnaissance de votre contribution
- ☐ La circulation de l'information
- ☐ La consultation des employés lors d'un changement
- ☐ Autre :

4. Pouvez-vous élaborer, en quelques mots, sur les éléments que vous avez particulièrement appréciés à la Régie?

Veuillez écrire votre réponse ici :

Relations avec le supérieur immédiat/collègues

5. Comment décririez-vous vos relations avec votre supérieur immédiat?*

Veuillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- ☐ Très bonnes
- ☐ Plutôt bonnes
- ☐ Plutôt mauvaises
- ☐ Très mauvaises
- ☐ Je préfère ne pas répondre

6. À votre avis, la qualité des relations avec votre supérieur immédiat s'est-elle améliorée, détériorée ou est restée stable au fil du temps?*

Veuillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- ☐ La qualité des relations s'est améliorée
- ☐ La qualité des relations s'est détériorée
- ☐ La qualité des relations est restée stable
- ☐ Je préfère ne pas répondre

7. Comment décririez-vous vos relations avec vos collègues de travail?*

Veillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- ☐ Très bonnes
- ☐ Plutôt bonnes
- ☐ Plutôt mauvaises
- ☐ Très mauvaises
- ☐ Je préfère ne pas répondre

Reconnaissance au travail

8. Avez-vous l'impression d'avoir été suffisamment reconnu pour votre travail...*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Oui	Plus ou moins	Non	Je préfère ne pas répondre
Par votre supérieur hiérarchique?	☐	☐	☐	☐
Par votre supérieur immédiat?	☐	☐	☐	☐
Par vos collègues?	☐	☐	☐	☐
Par vos clients?	☐	☐	☐	☐

9. Avez-vous l'impression d'avoir utilisé pleinement votre potentiel et votre expertise dans l'exécution de vos tâches?*

Veillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- ☐ Oui, la plupart du temps
- ☐ Oui, à l'occasion
- ☐ Non
- ☐ Je préfère ne pas répondre

10. Selon vous, quelles actions pourrait poser la Régie pour satisfaire davantage ses employés?

Veillez écrire votre réponse ici :

Changer d'idée...

11. La Régie aurait-elle pu vous convaincre de changer d'idée quant à votre départ?*

Veillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

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

12. Si oui, quels moyens auraient été efficaces pour vous convaincre de rester à la Régie?
Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

- La réponse était 'Oui' à la question '11 [110]' (La Régie aurait-elle pu vous convaincre de changer d'idée quant à votre départ?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

Retour à la Régie ...

13. Pourriez-vous envisager revenir un jour travailler à la Régie?*

Veuillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

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

14. Si oui, un retour au travail à la Régie serait envisageable pour vous sous quelles conditions?

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

- La réponse était 'Oui' à la question '13 [130]' (Pourriez-vous envisager revenir un jour travailler à la Régie?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

15. Si non, pourquoi un retour au travail à la Régie n'est-il pas envisageable pour vous?

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

- La réponse était 'Non' à la question '13 [130]' (Pourriez-vous envisager revenir un jour travailler à la Régie?)

Veuillez écrire votre réponse ici :

Recommandation

16. Recommanderiez-vous la Régie comme employeur de choix?*

Veuillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- ☐ Certainement
- ☐ Probablement
- ☐ Certainement pas
- ☐ Je préfère ne pas répondre

Renseignements généraux

Les renseignements généraux demandés ci-dessous nous serviront à mieux connaître le portrait de notre clientèle. En aucun cas, ils ne permettent de vous identifier personnellement.

17. Quelle est votre catégorie d'emploi?*

Veillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- ☐ Gestionnaire
- ☐ Professionnel
- ☐ Technicien
- ☐ Soutien administratif
- ☐ Je préfère ne pas répondre

18. Quel est votre statut d'emploi?*

Veillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- ☐ Régulier
- ☐ Occasionnel
- ☐ Je préfère ne pas répondre

19. Quelle est votre unité administrative?

Veillez écrire votre réponse ici :

(exemple : 3460)

20. Avez-vous des commentaires ou des suggestions?

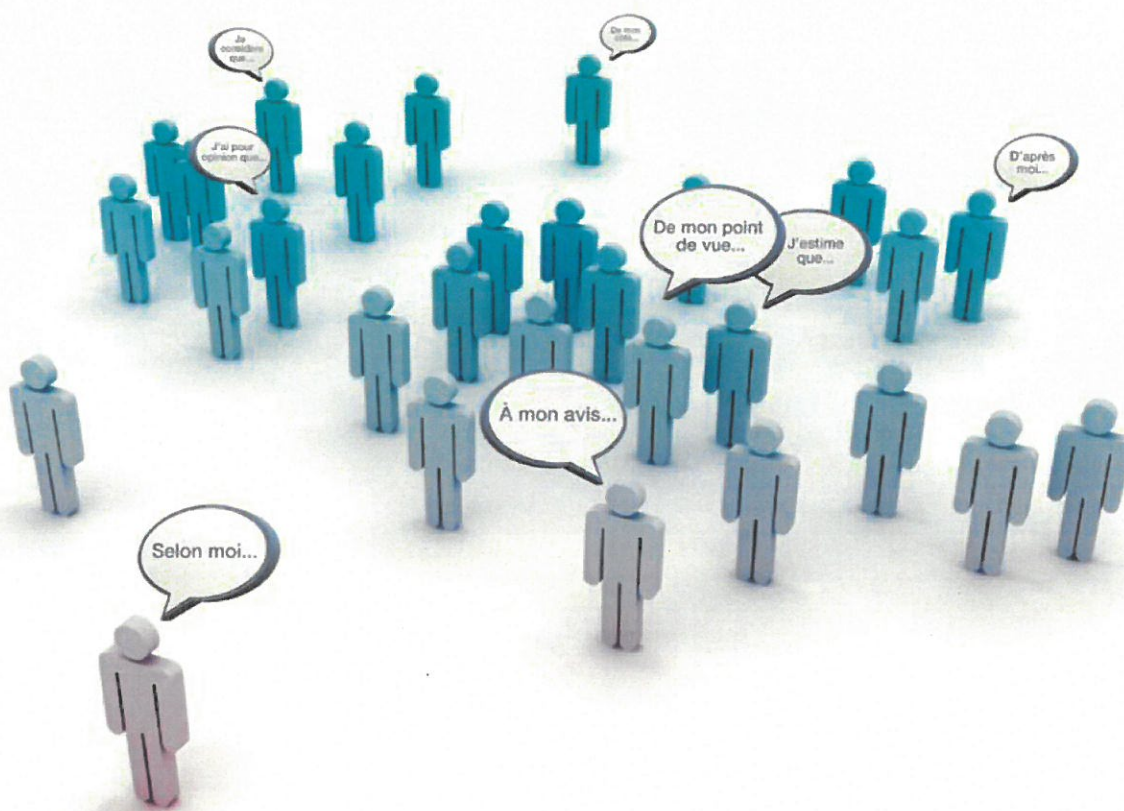
Veillez écrire votre réponse ici :

Vos commentaires et suggestions nous seront très utiles. Merci!

Merci d'avoir rempli ce questionnaire.

Sondage auprès des employés qui quittent Retraite Québec, 2016

Direction de la statistique et de l'analyse quantitative



Rédaction

Francis Bernier

Date de parution

Février 2017

Table des matières

Introduction.....	4
Méthodologie et portrait des répondants.....	5
Résultats du sondage.....	7
Motifs de départ.....	7
Appréciation de Retraite Québec.....	9
Relations de travail.....	11
Reconnaissance au travail.....	12
Possibilité de changer d'idée.....	14
Retour à Retraite Québec.....	16
Autres commentaires.....	17
Conclusion.....	18
Annexe I Questionnaire.....	19

Introduction

Retraite Québec consulte les employés qui quittent l'organisation afin d'en connaître leur appréciation de même que les motifs justifiant leur départ. À cet effet, un premier sondage a été effectué auprès des employés qui ont quitté Retraite Québec en 2016.

Depuis juillet 2016, la Direction des ressources humaines envoie un courriel aux employés qui ont annoncé leur intention de quitter Retraite Québec les invitant à remplir un questionnaire en ligne. Ainsi, 56 employés ont reçu une invitation à répondre au questionnaire avant leur départ. Au total, 30 personnes ont répondu au sondage, pour un taux de réponse de 54 %.

Le présent rapport analyse de façon détaillée les données recueillies.

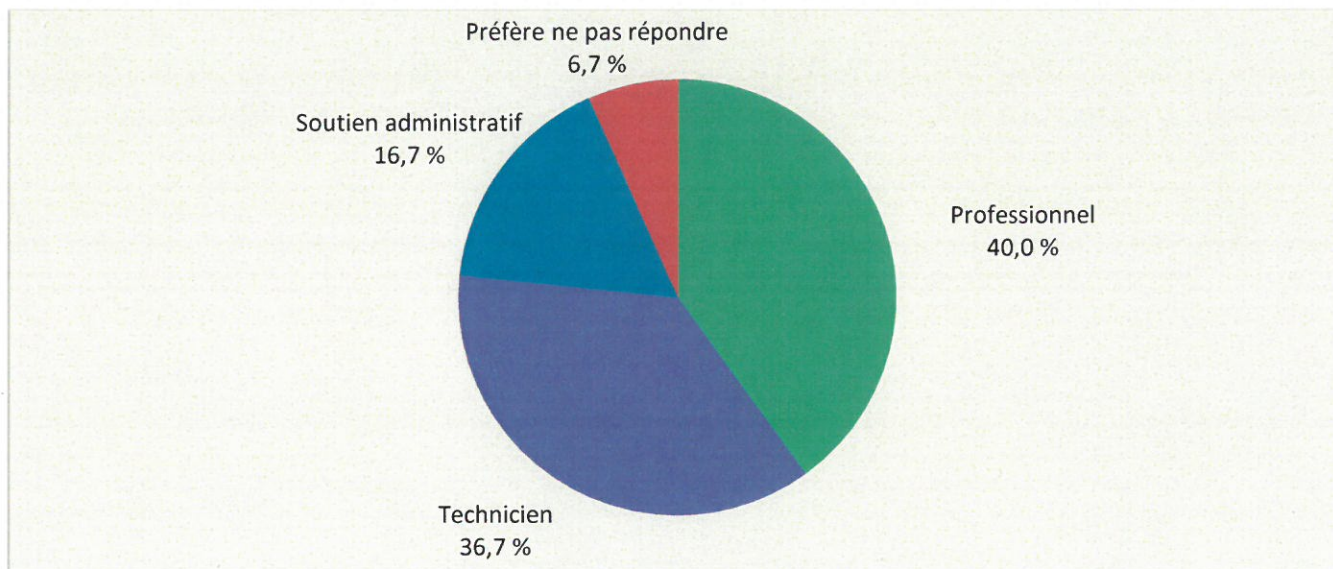
Méthodologie et portrait des répondants

Ce rapport présente les résultats du sondage réalisé auprès des employés qui ont quitté Retraite Québec en 2016. Les employés visés par ce sondage sont ceux qui ont annoncé leur intention de quitter et qui ont reçu le questionnaire entre le 1^{er} juillet et le 31 décembre 2016. Les travaux préparatoires à la tenue du sondage tels les réflexions sur la portée du sondage, la préparation du questionnaire et les approbations des gestionnaires responsables du dossier ont été faits dans la première moitié de l'année 2016 ce qui fait que le sondage a été mis en ligne au début du mois de juillet. Le logiciel LimeSurvey a été l'outil de sondage utilisé. Les courriels d'invitation à répondre au sondage ont pu être envoyés à partir de ce moment. Le questionnaire du sondage est présenté en annexe. Prendre note que toutes les données recueillies demeurent confidentielles et ne sont utilisées qu'à des fins statistiques.

Au total, 245 personnes ont quitté Retraite Québec entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2016. Entre le 1^{er} juillet et le 31 décembre, qui correspond à la période de collecte, ce nombre est de 140. Bien que ces employés s'étaient tous visés par le sondage, celui-ci a été envoyé à seulement 56 d'entre eux. Cette situation s'explique par des délais dans la transmission de l'information au sujet des gens qui quittent au responsable du sondage puisque le responsable de la Direction des ressources humaines était parfois informé d'un départ après que celui-ci ait eu lieu. Des mesures correctives devront être mises en place en 2017 afin de diminuer au maximum ces cas. Au final, 30 employés ont dûment rempli le questionnaire. Les résultats présentés dans ce rapport sont ceux des répondants et ne peuvent être généralisés à l'ensemble des employés ayant quitté Retraite Québec durant la période concernée.

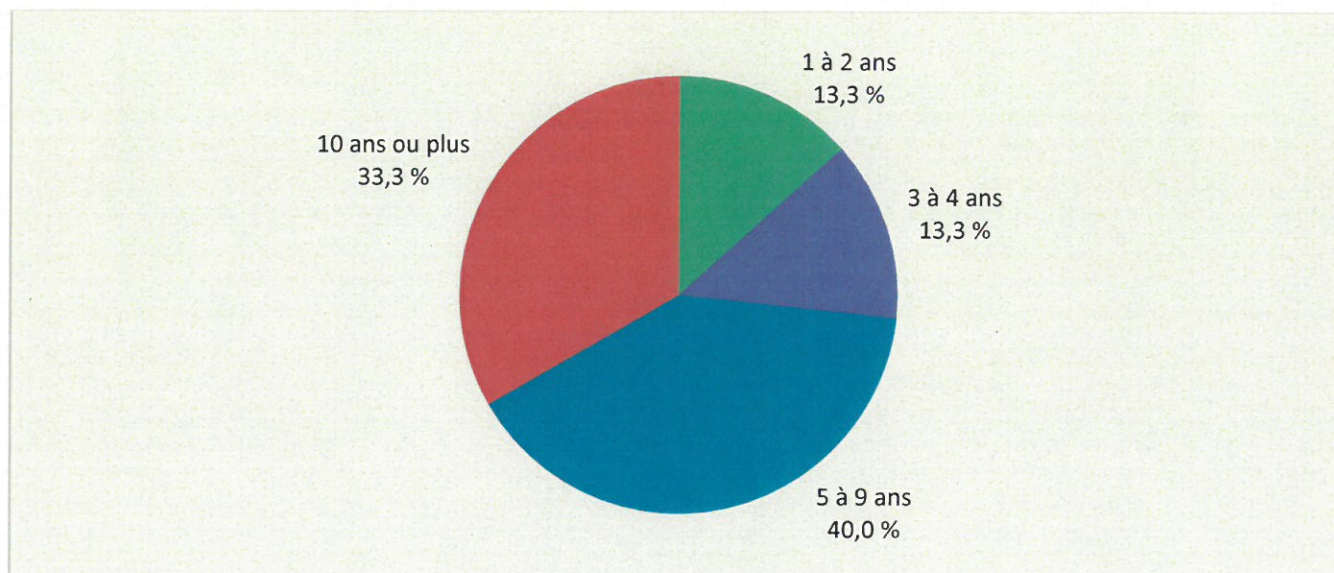
Parmi les répondants, les professionnels (40 %) sont les plus nombreux. Les autres répondants occupent des postes de techniciens (37 %), de soutien administratif (17 %) ou ont préféré ne pas répondre (7 %).

Graphique 1 Répartition des répondants selon la catégorie d'emploi



Le graphique 2 présente la répartition des répondants selon le nombre d'années à l'emploi de Retraite Québec, incluant les années travaillées à la CARRA ou à la Régie des rentes du Québec. La plus forte proportion de répondants y était depuis 5 à 9 ans (40 %) et 33 % y travaillaient depuis dix ans ou plus.

Graphique 2 Répartition des répondants selon le temps travaillé à Retraite Québec



Note : Le temps travaillé inclut celui fait à la CARRA ou à la Régie des rentes du Québec.

Résultats du sondage

Motifs de départ

Le tableau 1 présente la proportion de répondants en ordre de fréquence des raisons données. Notons que chaque répondant peut indiquer plus d'une raison. On constate que le désir de relever de nouveaux défis ainsi que la volonté de trouver un emploi qui correspond davantage aux attentes des gens sont les raisons de départ les plus fréquentes.

Tableau 1 Proportion de répondants ayant nommé chacun des motifs de départ

Motifs (nombre de répondants)	%
Je veux relever de nouveaux défis (n=16)	53,3
Je désire un emploi correspondant plus à mes attentes (n=13)	43,3
Ma contribution n'est pas suffisamment reconnue (n=9)	30,0
Ma charge de travail n'est pas assez élevée (n=4)	13,3
Le mauvais climat de travail (n=4)	13,3
À cause d'une situation externe au travail (ex. : déménagement, situation géographique) (n=3)	10,0
Retraite (n=2)	6,7
Je vis des conflits avec mon supérieur immédiat (n=2)	6,7
Autres motifs : possibilité d'avancement, conditions de travail, travail en lien avec la formation (n=7)	23,3

Appréciation de Retraite Québec

Le questionnaire demande aux employés de sélectionner les éléments positifs dans leur expérience de travail Retraite Québec. Parmi les choix de réponses offerts, les employés pouvaient sélectionner toutes celles qui leur convenaient. Les relations avec les collègues est l'élément positif ayant été nommé par le plus de répondants (63 %). Les relations avec les supérieurs est le seul autre élément ayant été identifié par au moins la moitié des répondants.

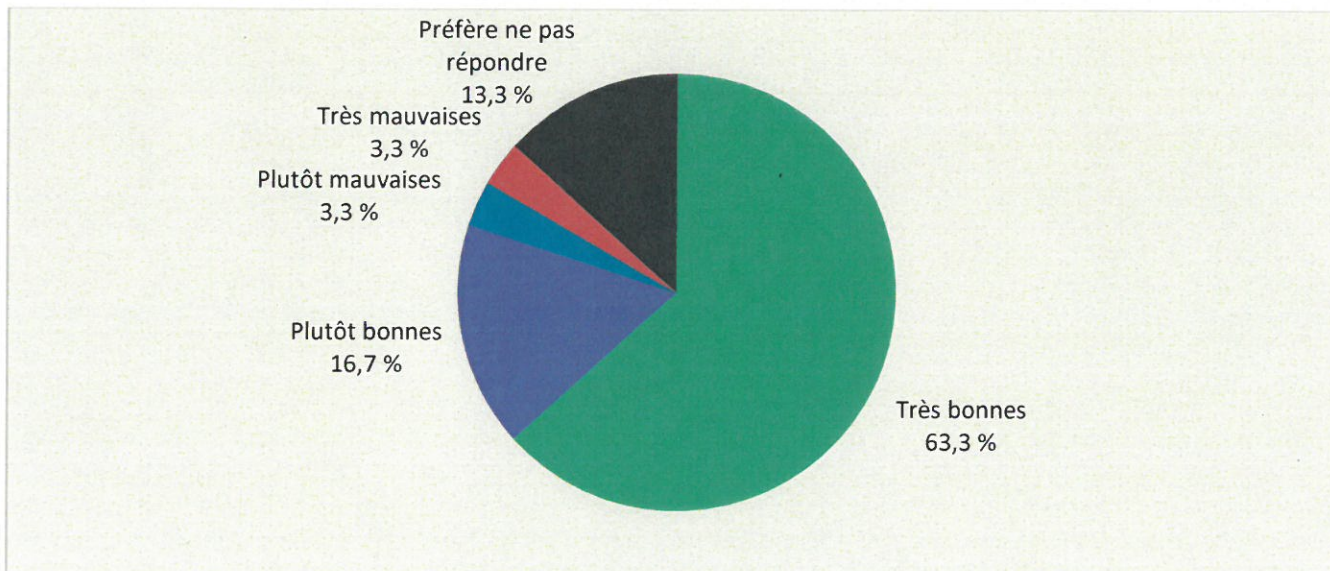
Tableau 2 Proportion de répondants ayant nommé chacun des éléments positifs de leur expérience de travail à Retraite Québec

Éléments positifs (nombre de répondants)	%
Les relations avec vos collègues (n=19)	63,3
Les relations avec vos supérieurs (n=15)	50,0
Le climat de travail (n=14)	46,7
La nature de votre emploi (n=13)	43,3
La performance de l'organisation (n=11)	36,7
La reconnaissance de votre contribution (n=9)	30,0
La consultation des employés lors d'un changement (n=4)	13,3
La circulation de l'information (n=4)	13,3
Autres : avant le regroupement (n=1)	3,3

Relations de travail

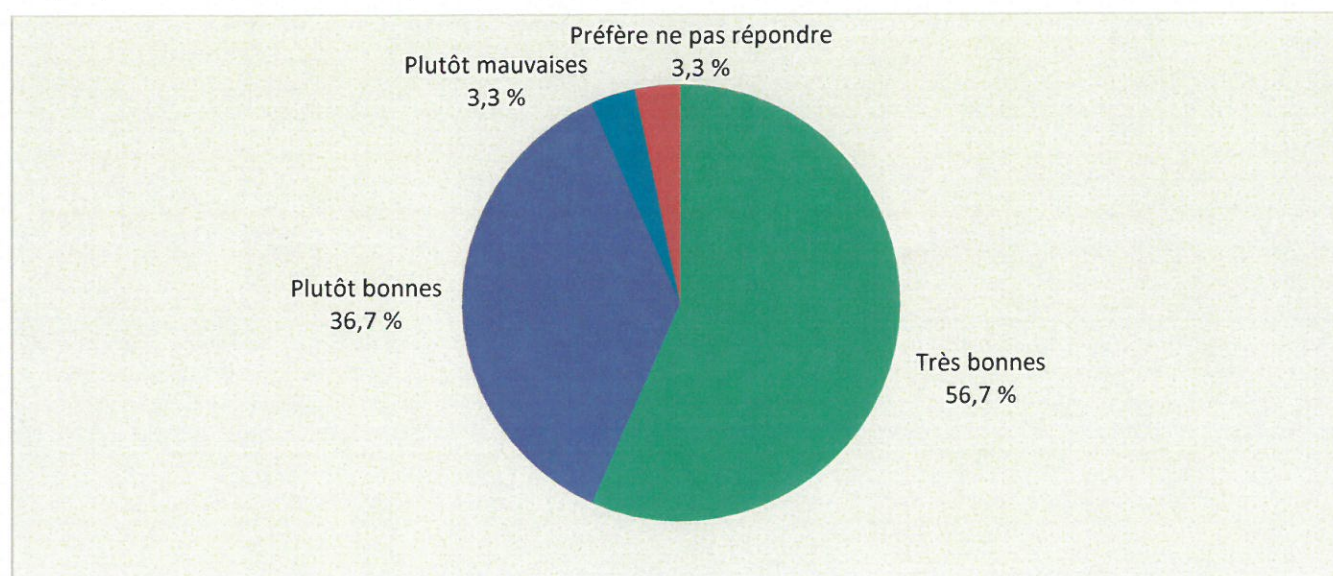
Cette section du sondage porte sur les relations interpersonnelles, soit les relations avec le supérieur immédiat et les relations avec les collègues de travail. On remarque que les relations avec le supérieur immédiat sont qualifiées de très ou plutôt bonnes par 80 % des répondants

Graphique 3 Répartition des répondants selon la qualité des relations avec le supérieur immédiat



Il était aussi demandé de donner leur perception de la qualité des relations avec les collègues. Pour la grande majorité, elles ont été qualifiées de très ou plutôt bonnes (93 %).

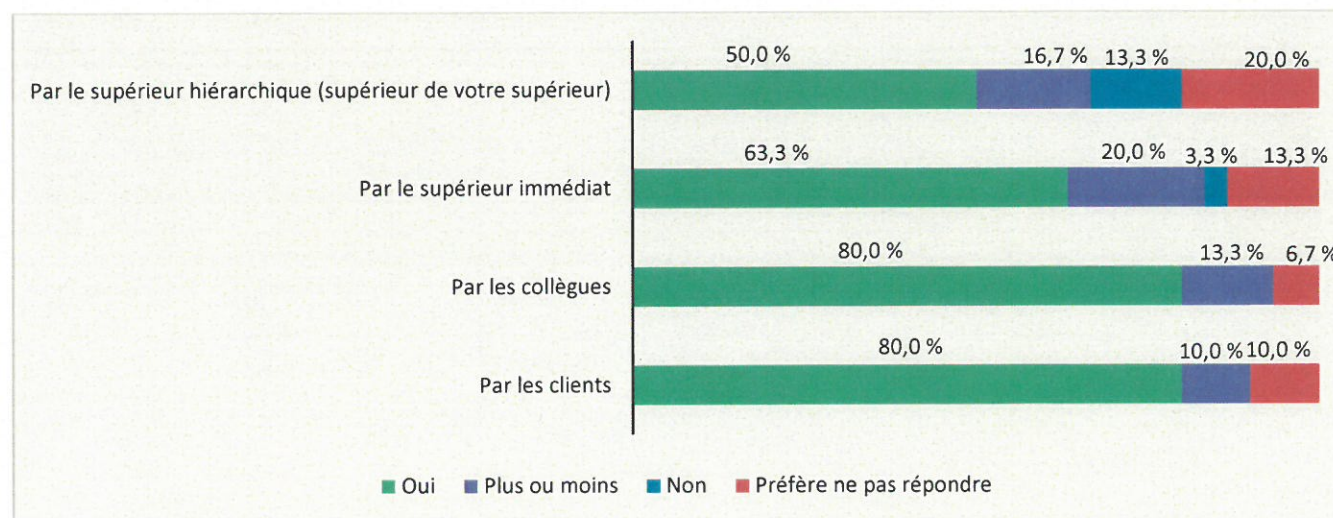
Graphique 4 Répartition des répondants selon la qualité des relations avec les collègues de travail



Reconnaissance au travail

Il semble qu'il y ait davantage de répondants qui perçoivent de la reconnaissance de la part de leurs collègues et de leurs clients que de la part de leurs supérieurs. En effet, 80 % des répondants ont l'impression d'avoir été suffisamment reconnu pour leur travail par leurs collègues et dans une même proportion par leurs clients, comparativement à 50 % et 63 % respectivement par leur supérieur hiérarchique et par leur supérieur immédiat.

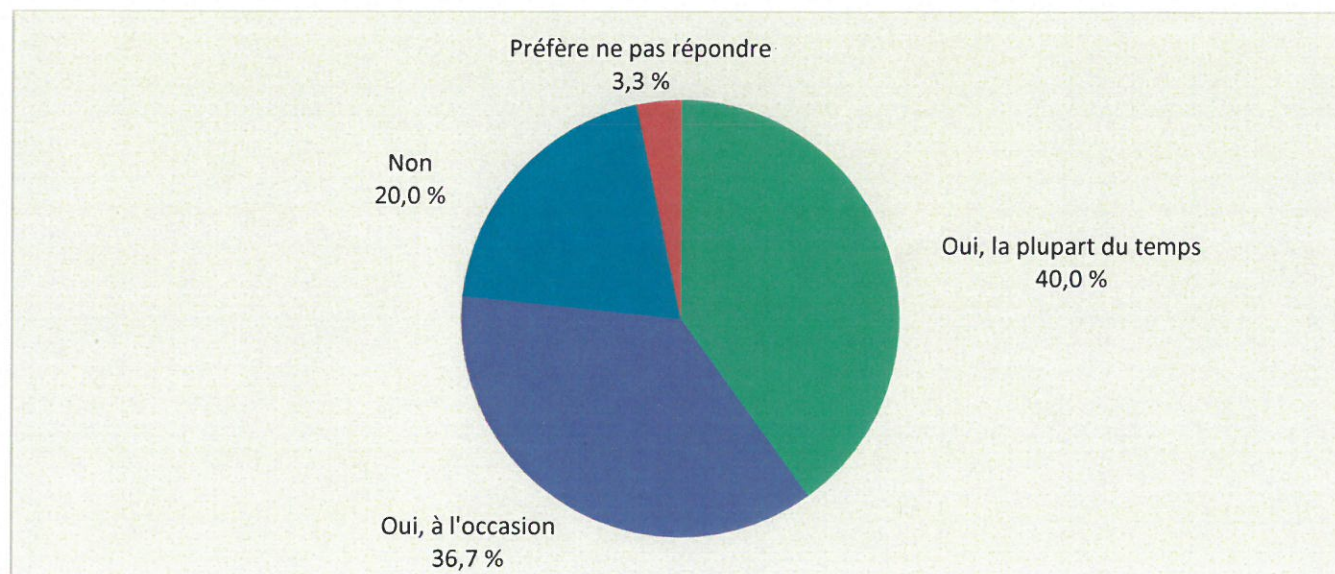
Graphique 5 Répartition des répondants selon l'impression d'avoir été suffisamment reconnu pour leur travail



Il appert aussi que les objectifs de travail formulés à leur endroit étaient connus par la majorité. La moitié des répondants ont affirmé les connaître très bien et 30 % plutôt bien. Un peu moins d'un sur cinq ont dit les connaître très peu (7 %) ou pas du tout (10 %) et 3 % ont préféré ne pas répondre.

Au sujet de la pleine utilisation de leur potentiel et de l'expertise dans l'exécution des tâches, 77 % des répondants ont mentionné avoir l'impression de l'avoir utilisé la plupart du temps ou, à tout de moins, à l'occasion.

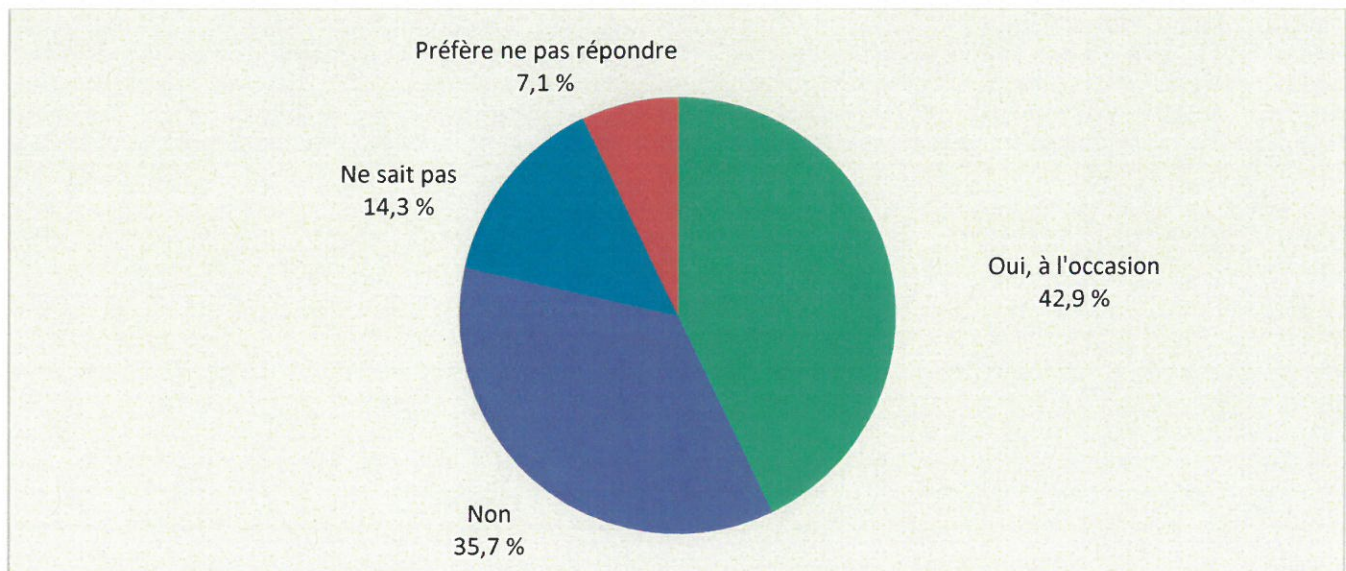
Graphique 6 Répartition des répondants selon la pleine utilisation de leur potentiel et expertise



Possibilité de changer d'idée

Il est intéressant de constater que près de la moitié des répondants (43 %) affirment que Retraite Québec aurait pu les convaincre de changer d'idée quant à leur départ, alors que 36 % ne sont pas de cet avis et 21 % ne se sont pas prononcés.

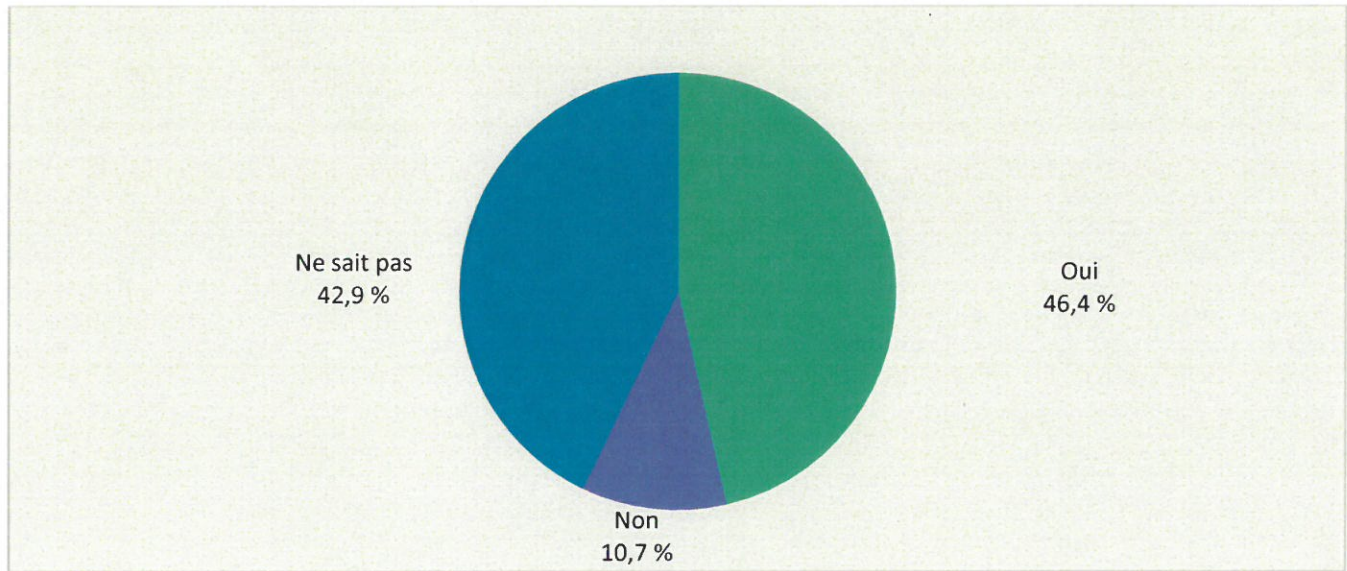
Graphique 7 Répartition des répondants selon que Retraite Québec aurait pu les convaincre de rester ou non



Retour à Retraite Québec

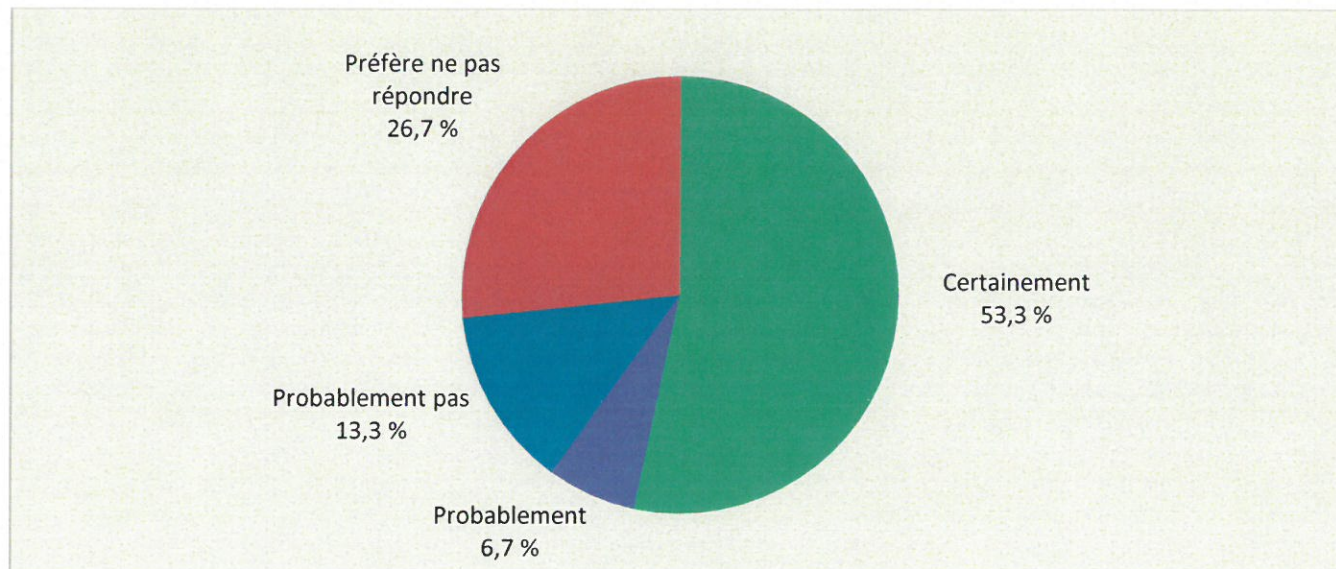
On observe au graphique suivant que presque autant de répondants pourraient envisager revenir travailler à Retraite Québec qu'il y en a qui n'en ont aucune idée.

Graphique 8 Répartition des répondants selon la possibilité de revenir travailler à Retraite Québec



Il était aussi demandé aux répondants s'ils recommanderaient à des proches de postuler pour un emploi à Retraite Québec. Près des deux tiers ont affirmé qu'ils le feraient certainement ou probablement.

Graphique 9 Répartition des répondants selon la possibilité de recommander à des proches de postuler pour un emploi à Retraite Québec



Autres commentaires

Conclusion

Selon les résultats du sondage, les employés qui quittent Retraite Québec qui ont répondu au sondage le font surtout pour relever de nouveaux défis ou pour un emploi répondant plus à leurs attentes. Cependant, une proportion non-négligeable, 30 %, indique que le manque de reconnaissance de leur contribution a influencé leur décision de quitter Retraite Québec. La reconnaissance des pairs est forte puisque la majorité des répondants ont l'impression que leur travail a été suffisamment reconnu par leurs collègues. La reconnaissance par les supérieurs hiérarchique et immédiats n'est pas aussi élevée.

Les bonnes relations avec les collègues est l'élément positif de l'expérience à Retraite Québec le plus mentionné par les répondants. D'ailleurs, presque la totalité d'entre eux considèrent avoir de bonnes relations avec leurs collègues. Le deuxième élément positif le plus mentionné est la relation avec les supérieurs. Celle-ci est également jugée bonne par une grande majorité des répondants.

Malgré tout, 60%des répondants recommanderaient certainement ou probablement à des proches de postuler pour un emploi à Retraite Québec et 46% pourraient envisager revenir travailler à Retraite Québec.

Le sondage se poursuivra pour l'année 2017. Il pourrait toutefois changer un peu afin de le simplifier. Des mesures devront également être mises en place pour faire en sorte que tous les employés qui ont quitté Retraite Québec reçoivent l'invitation à répondre au sondage.

Annexe I

Questionnaire

Q1	Depuis combien de temps travaillez-vous à Retraite Québec, incluant le temps que vous avez travaillé à la CARRA ou à la Régie? 1=Moins de 6 mois 2= 6 mois à 11 mois 3=1 à 2 ans 4=3 à 4 ans 5=5 à 10 ans 6= 10 ans ou plus 9=Je préfère ne pas répondre
Q2	Quels sont les motifs de votre départ? <i>(Vous pouvez cocher plusieurs réponses.)</i> 1=Retraite 1=Je veux relever de nouveaux défis 1=Je vis des conflits avec mon supérieur immédiat 1=Je vis des conflits avec un ou des collègues 1=Je désire un emploi correspondant plus à mes attentes 1=Ma charge de travail n'est pas assez élevée 1=Ma charge de travail est trop élevée 1=Ma contribution n'est pas suffisamment reconnue 1=À cause d'une situation externe au travail (ex.: déménagement; situation géographique) 1=Le mauvais climat de travail 1=Autre(s) motif(s) :
Q2com	Commentaires
Q3	Quels sont les éléments positifs de votre expérience de travail à Retraite Québec? <i>(Vous pouvez cocher plusieurs réponses)</i> 1=Les relations avec vos supérieurs 1=Les relations avec vos collègues 1=Le climat de travail 1=La performance de l'organisation 1=La nature de votre emploi 1=La reconnaissance de votre contribution 1=La circulation de l'information

	1=La consultation des employés lors d'un changement 1=Autre, précisez:
Q4	Pouvez-vous élaborer, en quelques mots, sur les éléments que vous avez particulièrement appréciés à Retraite Québec?
Q5	Comment décririez-vous vos relations avec votre supérieur immédiat actuel? 1=Très bonnes 2=Plutôt bonnes 3=Plutôt mauvaises 4=Très mauvaises 9=Je préfère ne pas répondre Aide : Supérieur immédiat : Personne qui exerce des fonctions d'encadrement de premier niveau, par exemple un directeur général, un directeur, un directeur-adjoint ou un chef de service.
Q5com	Commentaires
Q6	En général, comment décririez-vous vos relations avec vos collègues de travail actuels? 1=Très bonnes 2=Plutôt bonnes 3=Plutôt mauvaises 4=Très mauvaises 9=Je préfère ne pas répondre
Q7_1	À Retraite Québec, avez-vous l'impression d'avoir été suffisamment reconnu pour votre travail... ...Par votre supérieur hiérarchique? (supérieur de votre supérieur immédiat) 1=Oui 2=Plus ou moins 3=Non 9=Je préfère ne pas répondre Aide : Supérieur immédiat : Personne qui exerce des fonctions d'encadrement de premier niveau, par exemple un directeur général, un directeur, un directeur-adjoint ou un chef de service.
Q7_2	... Par votre supérieur immédiat?
Q7_3	... Par vos collègues?
Q7_4	... Par vos clients?
Q8	Connaissiez-vous les objectifs de travail qui étaient formulés à votre endroit? 1=Très bien 2=Plutôt bien 3=Très peu

	4=Pas du tout 9=Je préfère ne pas répondre
Q9	Avez-vous l'impression d'avoir utilisé pleinement votre potentiel et votre expertise dans l'exécution de vos tâches à Retraite Québec? 1=Oui, la plupart du temps 2=Oui, à l'occasion 3=Non 9=Je préfère ne pas répondre
Q10	Selon vous, quelles actions pourrait poser Retraite Québec pour satisfaire davantage ses employés?
Q11	Avez-vous discuté avec votre supérieur immédiat au sujet de vos préoccupations, avant de prendre la décision de quitter? 1=Oui 2=Non
Q11com	Commentaires
Q12	Retraite Québec aurait-elle pu vous convaincre de changer d'idée quant à votre départ? Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse n'était pas « Retraite » à Q2 (Quels sont les motifs de votre départ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses.)) 1=Oui 2=Non 8=Je ne sais pas 9=Je préfère ne pas répondre
Q13	Si oui, quels moyens auraient été efficaces pour vous convaincre de rester à Retraite Québec? Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « Oui » à Q12 (Retraite Québec aurait-elle pu vous convaincre de changer d'idée quant à votre départ?)
Q14	Pourriez-vous envisager revenir un jour travailler à Retraite Québec? * Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse n'était pas « Retraite » à Q2 (Quels sont les motifs de votre départ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses.)) 1=Oui 2=Non 3=Je ne sais pas 4=Je préfère ne pas répondre
Q15	Si oui, un retour au travail à Retraite Québec serait envisageable pour vous sous quelles conditions? Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « Oui » à Q14 (Pourriez-vous envisager revenir un jour travailler à Retraite Québec?)

Q16	Si non, pourquoi un retour au travail à Retraite Québec n'est-il pas envisageable pour vous? Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était « Non » à Q14 (Pourriez-vous envisager revenir un jour travailler à Retraite Québec?)
Q17	Recommanderiez-vous à vos proches de postuler pour un emploi à Retraite Québec? 1=Certainement 2=Probablement 3=Probablement pas 4=Certainement pas 9=Je préfère ne pas répondre
Q18	Les renseignements généraux demandés ci-dessous nous serviront à mieux connaître le portrait de notre clientèle. En aucun cas, ils ne permettent de vous identifier personnellement. Quelle est votre catégorie d'emploi? 1=Professionnel 2=Technicien 3=Soutien administratif 9=Je préfère ne pas répondre
Q19	Quel est votre statut d'emploi? 1=Régulier 2=Occasionnel 9=Je préfère ne pas répondre
Q20	Quelle est votre unité administrative ? (<i>exemple : 3460</i>)
Q21	Autres commentaires ou suggestions Merci d'avoir complété ce questionnaire.

Sondage réalisé lors du départ d'un employé de Retraite Québec

2017



Pour usage interne uniquement

Rédaction

Francis Bernier

Date de parution

Avril 2018

Table des matières

Introduction	4
Méthodologie	4
Portrait des répondants	5
Résultats du sondage	7
Motifs de départ	7
Appréciation de Retraite Québec	8
Relations de travail	8
Reconnaissance au travail	9
Possibilité de changer d'idée	11
Retour à Retraite Québec	12
Autres commentaires	13
Conclusion	14
Annexe I Questionnaire synthèse	15

Introduction

Retraite Québec consulte les employés qui quittent l'organisation afin de connaître leur appréciation de même que les motifs justifiant leur départ. À cet effet, un second sondage a été effectué auprès des employés qui ont quitté Retraite Québec en 2017.

Tout au long de l'année 2017, la Direction des ressources humaines (DRH) a envoyé un courriel aux employés qui ont annoncé leur intention de quitter Retraite Québec, les invitant à remplir un questionnaire en ligne. Ainsi, 151 employés ont reçu une invitation à répondre au questionnaire avant leur départ. Au total, 101 personnes ont répondu au sondage, pour un taux de réponse de 67 %. Le présent rapport analyse de façon détaillée les données recueillies.

Méthodologie

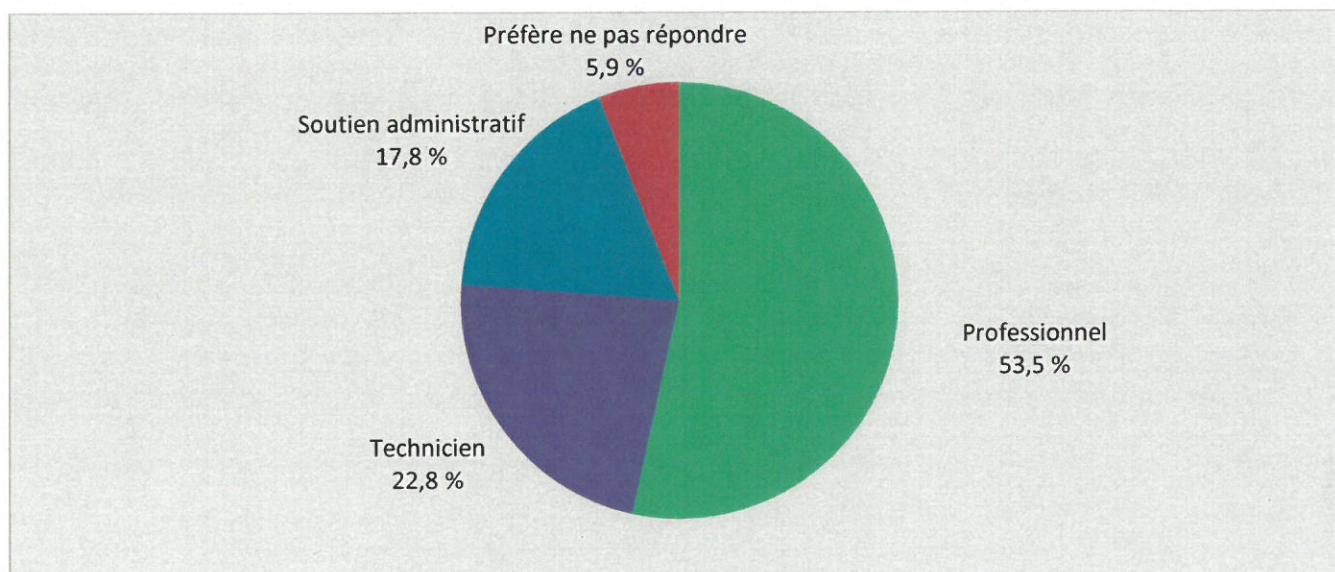
Les employés visés par ce sondage sont ceux qui ont annoncé leur intention de quitter Retraite Québec et qui ont été invité à répondre au sondage entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2017. Le logiciel LimeSurvey a été l'outil de sondage utilisé. Le questionnaire du sondage est présenté en annexe. Toutes les données recueillies demeurent confidentielles et ne sont utilisées qu'à des fins statistiques.

Au total, 232 personnes ont quitté Retraite Québec entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2017, selon une liste fournie par la DRH. Bien que ces employés aient tous été visés par le sondage, celui-ci a été envoyé à seulement 151 d'entre eux. Cette situation s'explique par des délais dans la transmission au responsable du sondage de l'information concernant les gens qui quittent. Le responsable de la DRH était parfois informé d'un départ après que celui-ci ait eu lieu. Au final, 101 employés ont dûment rempli le questionnaire. Les résultats présentés dans ce rapport sont ceux des répondants et ne peuvent être généralisés à l'ensemble des employés ayant quitté Retraite Québec durant la période concernée.

Portrait des répondants

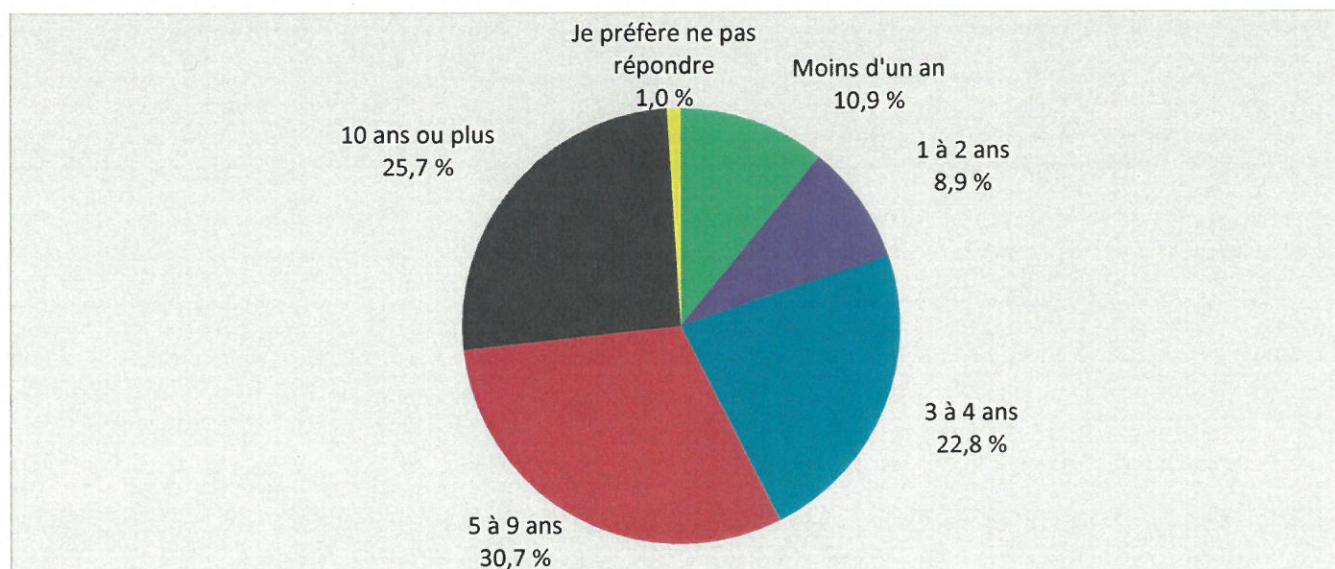
Parmi les répondants, 54 % sont des professionnels et 23 % sont des techniciens. Dans l'édition 2016 du même sondage, 40 % des répondants étaient des professionnels alors que les techniciens représentaient 37 % de l'ensemble. Presque la totalité des répondants occupait un emploi permanent (98 %).

Graphique 1 Répartition des répondants selon la catégorie d'emploi



Le graphique 2 présente la répartition des répondants selon le nombre d'années à l'emploi de Retraite Québec, incluant les années travaillées à la CARRA ou à la Régie des rentes du Québec. La plus forte proportion de répondants y était depuis 5 à 9 ans (31 %). Dans l'édition 2016 de ce sondage, cette proportion était de 40 %. Il faut aussi mentionner que 11 % des répondants ont travaillé à Retraite Québec moins d'un an avant de quitter. En 2016, cette proportion était nulle chez les répondants.

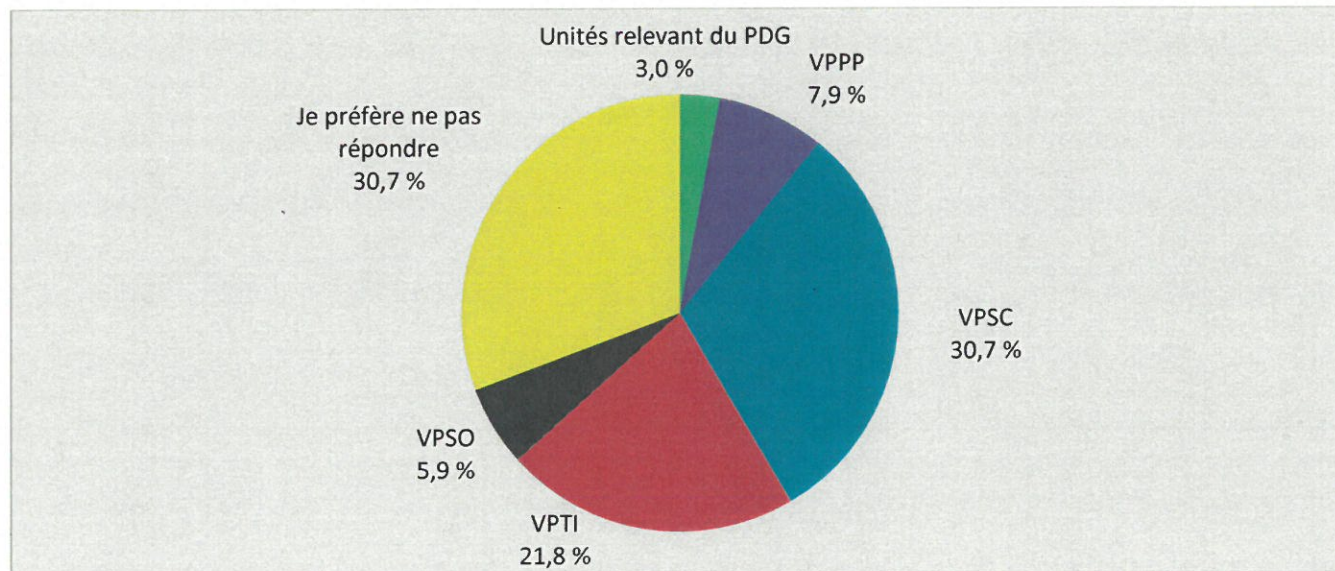
Graphique 2 Répartition des répondants selon le temps travaillé à Retraite Québec



Note : Le temps travaillé inclut celui fait à la CARRA ou à la Régie des rentes du Québec.

Plus de trois répondants sur dix ont indiqué relever de la VPSC. Ce n'est pas surprenant puisqu'il s'agit de la vice-présidence comptant le plus grand nombre d'employés. Il faut aussi souligner que près du tiers des répondants n'ont pas identifié leur unité.

Graphique 3 Répartition des répondants selon la vice-présidence



Résultats du sondage

Motifs de départ

Le tableau 1 présente la proportion de répondants en ordre de fréquence des raisons données. Notons que chaque répondant peut indiquer plus d'une raison. Le désir de relever de nouveaux défis (53 %) ainsi que la volonté de trouver un emploi qui correspond davantage aux attentes (39 %) des gens sont les raisons de départ les plus fréquemment mentionnées.

Tableau 1 Proportion de répondants selon le(s) motif(s) de départ

Motifs	%
Je veux relever de nouveaux défis	52,5
Je désire un emploi correspondant plus à mes attentes	38,6
Ma contribution n'est pas suffisamment reconnue	22,8
Retraite	21,8
À cause d'une situation externe au travail (ex. : déménagement, situation géographique)	17,8
Le mauvais climat de travail	15,8
Ma charge de travail n'est pas assez élevée	8,9
Je vis des conflits avec mon supérieur immédiat	5,9
Ma charge de travail est trop élevée	5,9
Je vis des conflits avec un ou des collègues.	5,0
Autres motifs (voir annexe I, Q2)	16,8

La contribution qui n'est pas suffisamment reconnue et le mauvais climat de travail sont des motifs de départ mentionnés par une proportion plus élevée de répondants de la VPTI que des autres secteurs.

À cette question, 21 personnes ont ajouté un commentaire expliquant leur décision. Le défi de relever un nouvel emploi, la proximité du domicile et l'impossibilité d'avoir de l'avancement à Retraite Québec sont quelques-unes des raisons motivant le départ de l'organisation. La liste complète des commentaires est disponible à l'annexe I (Q2com).

Appréciation de Retraite Québec

Le questionnaire demande aux employés de sélectionner les éléments positifs dans leur expérience de travail Retraite Québec. Parmi les choix de réponses offerts, les employés pouvaient sélectionner toutes celles qui leur convenaient. Tout comme en 2016, les relations avec les collègues est l'élément positif ayant été nommé par la plus grande proportion de répondants (77 %). Les relations avec les supérieurs est le seul autre élément ayant été identifié par au moins la moitié des répondants.

Tableau 2 Proportion de répondants selon les éléments positifs de leur expérience de travail à Retraite Québec

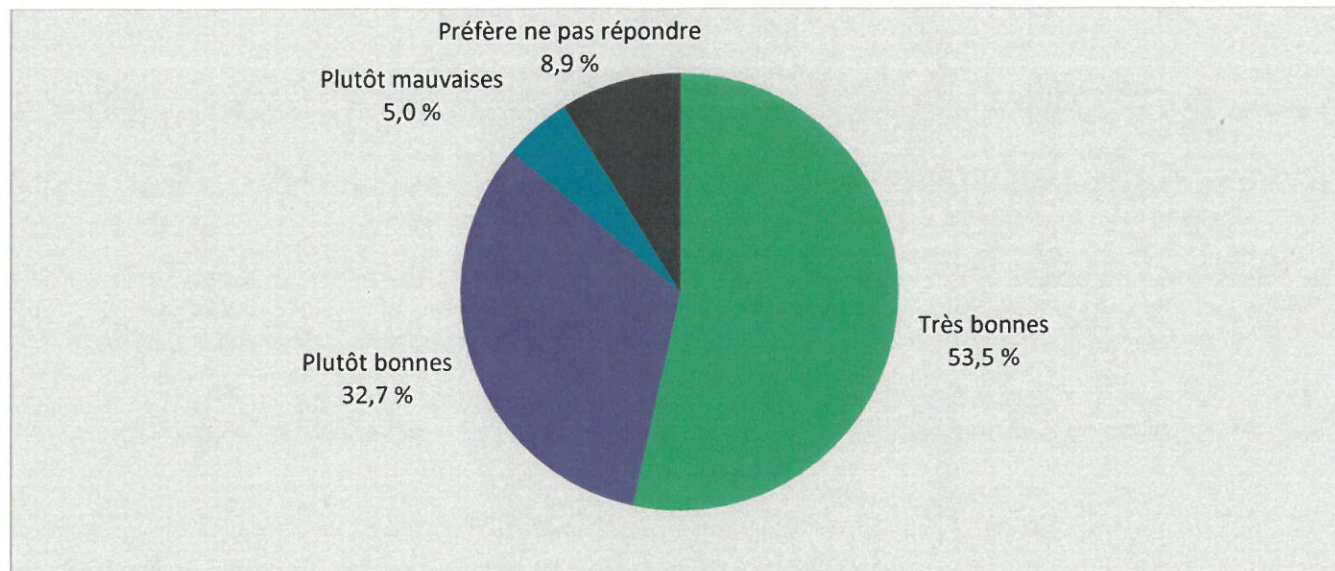
Éléments positifs	%
Les relations avec vos collègues	77,2
Les relations avec vos supérieurs	54,5
Le climat de travail	40,6
La nature de votre emploi	47,5
La reconnaissance de votre contribution	27,7
La performance de l'organisation	15,8
La circulation de l'information	12,9
La consultation des employés lors d'un changement	11,9
Aucun élément positif	4,0
Autres (voir annexe I, Q3)	9,9

Il était ensuite demandé aux employés de décrire les éléments qu'ils ont particulièrement appréciés à Retraite Québec. Sur les 101 répondants, 46 ont expliqué plus en détails ce qui a été apprécié. Les principaux thèmes abordés sont les relations avec les collègues ainsi qu'avec le supérieur de même que la nature du travail effectué. La liste complète des commentaires est disponible à l'annexe I (Q4).

Relations de travail

Cette section du sondage porte sur les relations interpersonnelles, soit les relations avec le supérieur immédiat et les relations avec les collègues de travail. On remarque que les relations avec le supérieur immédiat sont qualifiées de très ou plutôt bonnes par 86 % des répondants, proportion similaire à celle observée en 2016.

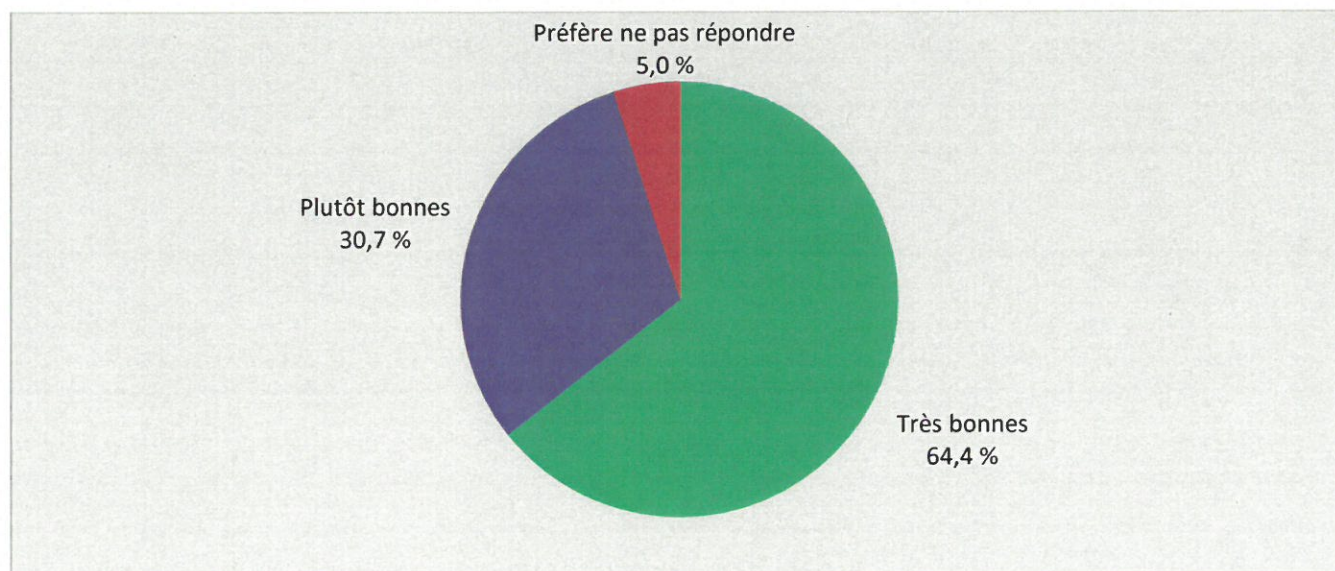
Graphique 3 Répartition des répondants selon la qualité des relations avec le supérieur immédiat



Plus particulièrement, 27 employés ont fait des commentaires à ce sujet. Plusieurs employés ont mentionné avoir apprécié leur supérieur ou avoir eu de bonnes relations avec lui. La liste complète des commentaires est disponible à l'annexe I (Q5com).

Il était aussi demandé de donner leur perception de la qualité des relations avec les collègues. Pour la grande majorité, elles ont été qualifiées de très ou plutôt bonnes (95 %). Aucun n'a mentionné avoir de mauvaises relations avec ses collègues.

Graphique 4 Répartition des répondants selon la qualité des relations avec les collègues de travail

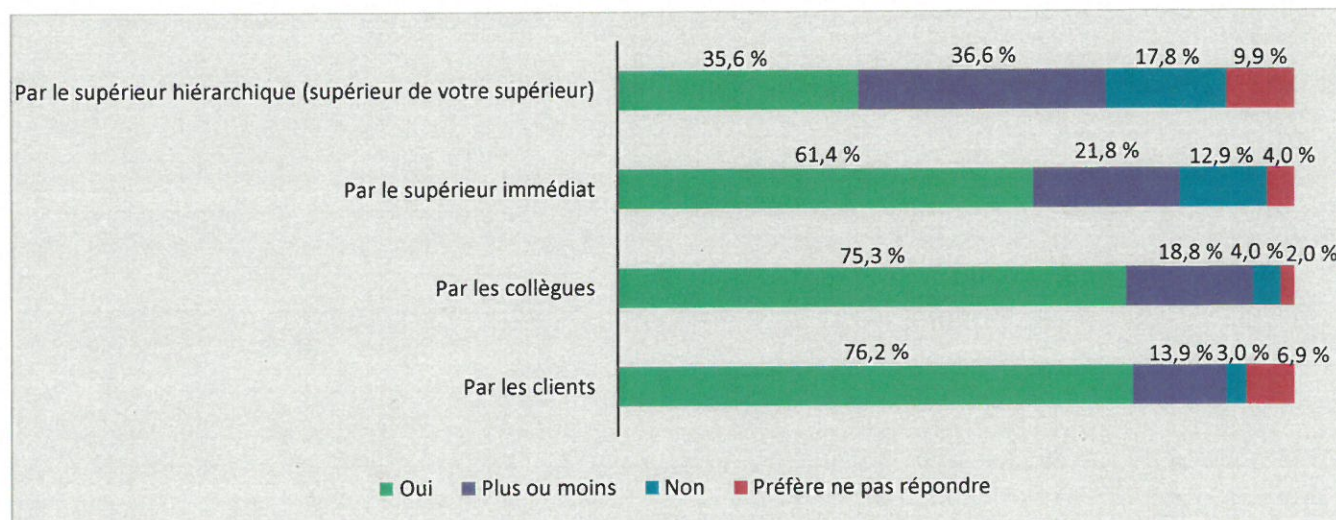


Reconnaissance au travail

Comme en 2016, il y a davantage de répondants qui perçoivent de la reconnaissance de la part de leurs collègues et de leurs clients que de la part de leurs supérieurs. En effet, plus de 75 % des répondants ont l'impression d'avoir été suffisamment reconnu pour leur travail par leurs collègues et leurs clients. Cette proportion diminue à 61 % lorsqu'il s'agit

du supérieur immédiat et seulement 36 % pour leur supérieur hiérarchique. Davantage de professionnels considèrent avoir été suffisamment reconnu pour leur travail par leurs collègues (83 %) que les autres corps d'emploi (66 %).

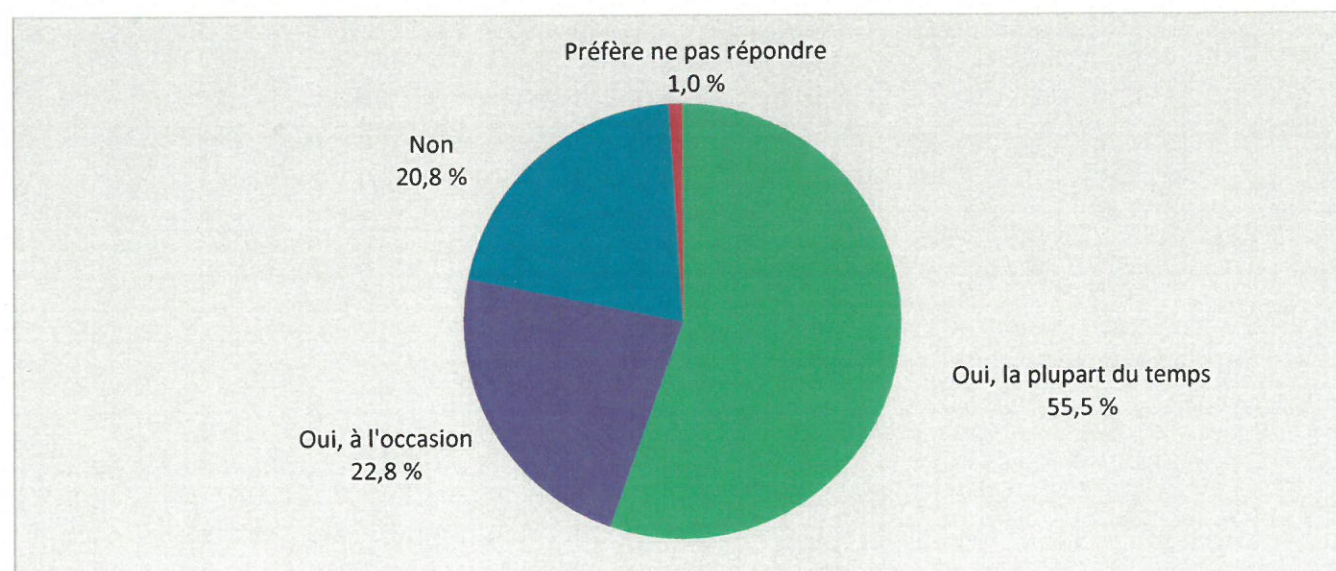
Graphique 5 Répartition des répondants selon l'impression d'avoir été suffisamment reconnu pour leur travail



Il appert aussi que les objectifs de travail formulés à leur endroit étaient connus par la majorité. Un peu plus de la moitié des répondants ont affirmé les connaître très bien (54 %) et 31 % plutôt bien. Seulement 5 % ont dit les connaître très peu et 6 % pas du tout. Il y a aussi 5 % des répondants qui ont préféré ne pas répondre.

, Les trois quarts (78 %) des répondants ont mentionné avoir l'impression d'avoir utilisé la plupart du temps ou, à tout de moins, à l'occasion leur plein potentiel et leur expertise dans l'exécution de leurs tâches. Si cette proportion est similaire à celle observée en 2016, celle des répondants affirmant avoir utilisé la plupart du temps leur plein potentiel est de 56 % en 2017 comparativement à 40 % en 2016.

Graphique 6 Répartition des répondants selon la pleine utilisation de leur potentiel et expertise



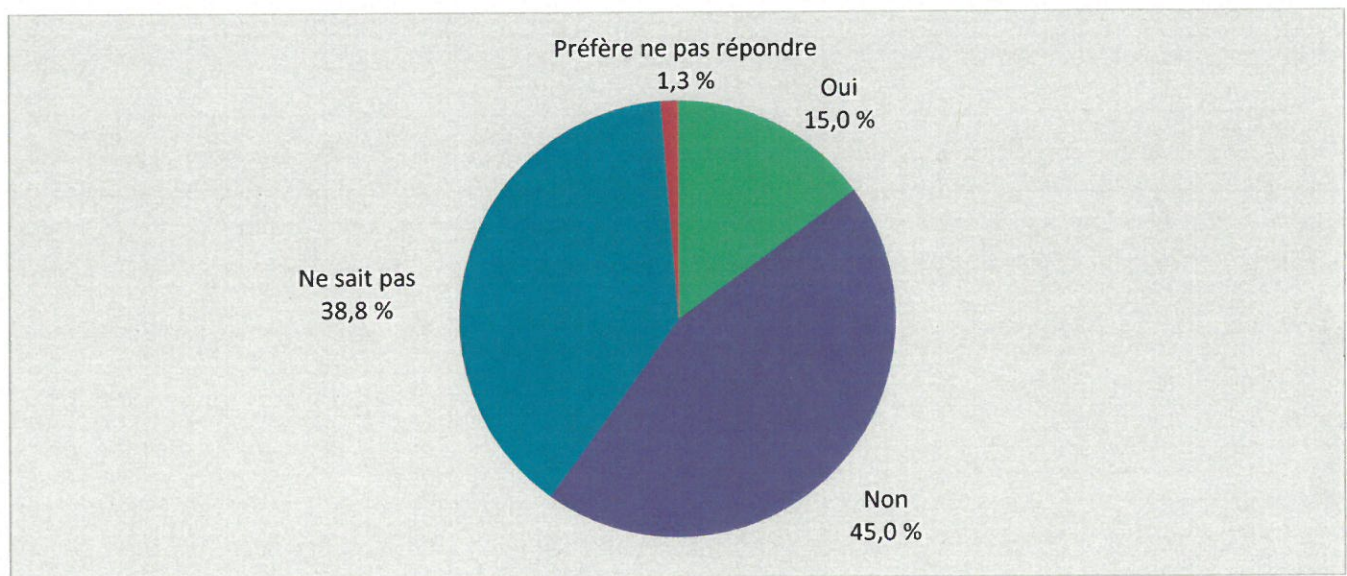
Parmi les 101 employés ayant complété le sondage, 58 ont nommé des actions que Retraite Québec pourrait poser pour satisfaire davantage ses employés. Offrir davantage de reconnaissance, s'assurer de traiter les employés avec respect, avoir une meilleure écoute et encourager l'avancement de carrière à l'interne sont quelques-uns des sujets abordés par les répondants. La liste complète des commentaires est disponible à l'annexe I (Q10).

Possibilité de changer d'idée

Plus de la moitié des répondants (55 %) ont discuté avec leur supérieur immédiat de leurs préoccupations avant de prendre la décision de quitter. À ce sujet, 39 personnes ont fait des commentaires à l'effet, entre autres, que les préoccupations émises n'ont pas eu de suivi et que la décision est liée à un rapprochement du domicile. La liste complète des commentaires est disponible à l'annexe I (Q11com).

La décision était sans équivoque pour plusieurs puisque près de la moitié des répondants (45 %) affirment que Retraite Québec n'aurait pas pu les convaincre de changer d'idée quant à leur départ. Ça aurait pu être possible pour seulement 15 % des répondants, alors que 40 % ne se sont pas prononcés.

Graphique 7 Répartition des répondants selon que Retraite Québec aurait pu les convaincre de rester ou non

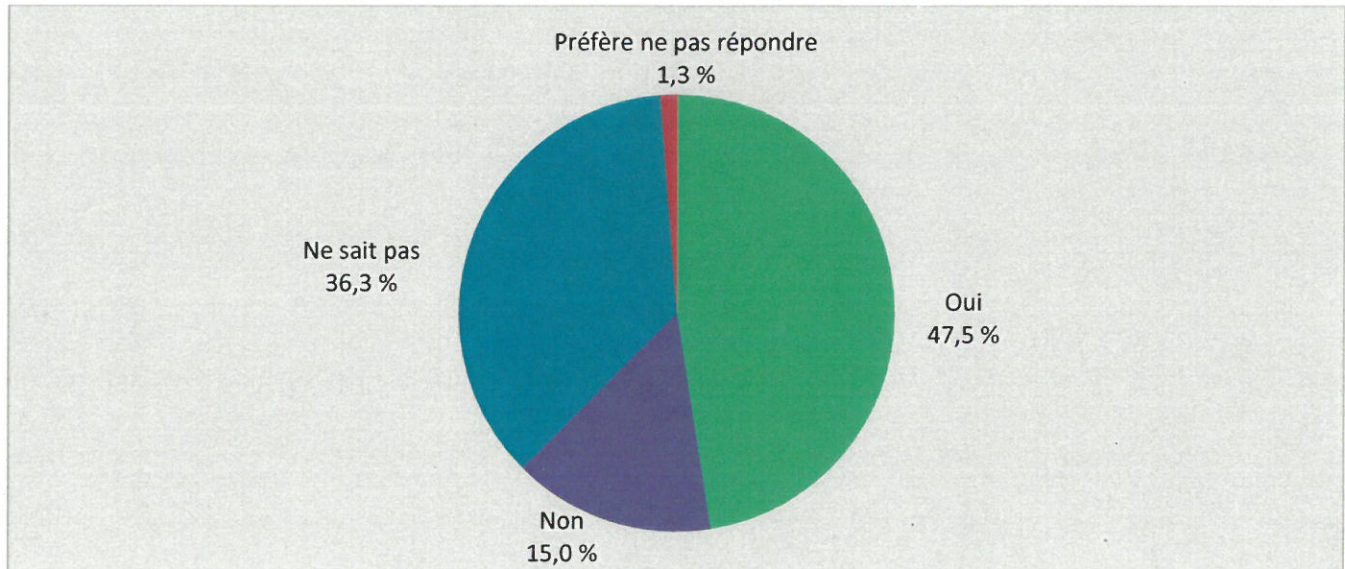


Ceux qui auraient pu se laisser convaincre ont mentionné divers moyens pour y arriver, le principal étant lié à l'avancement de carrière à Retraite Québec. La liste complète des commentaires est disponible à l'annexe I (Q13).

Retour à Retraite Québec

On observe au graphique suivant que près de la moitié des répondants pourraient envisager revenir travailler à Retraite Québec. Le portrait est similaire à celui observé en 2016.

Graphique 8 Répartition des répondants selon la possibilité de revenir travailler à Retraite Québec



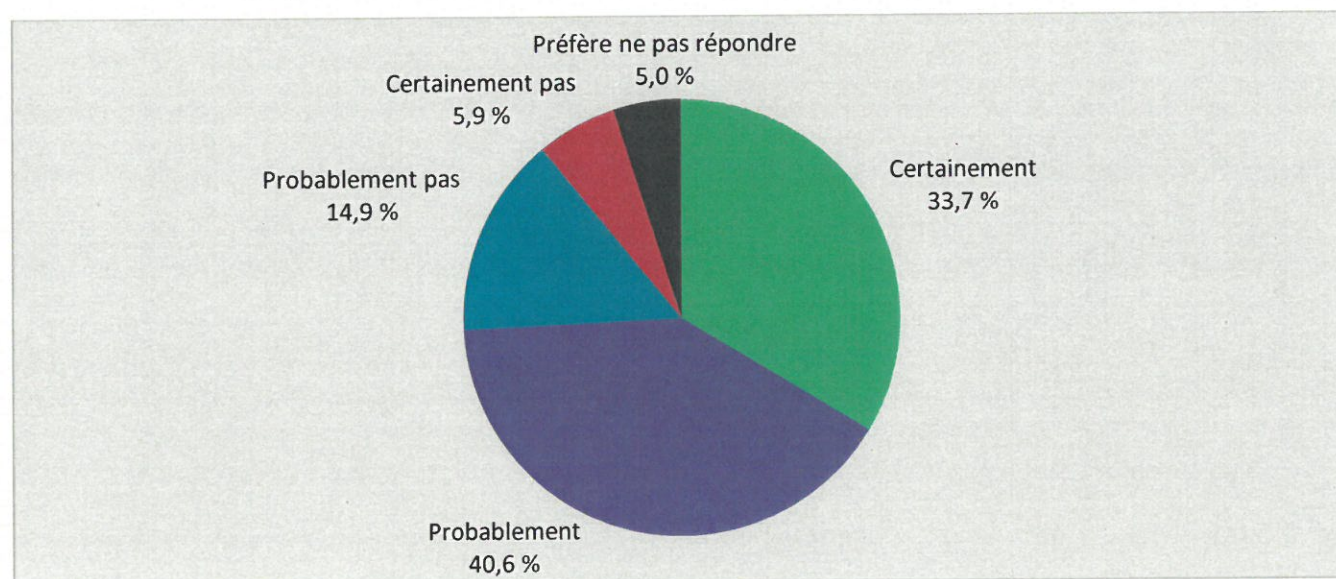
Les répondants qui pourraient envisager un retour le feraient à certaines conditions allant de raisons personnelles à l'obtention d'une promotion, en passant par un poste offrant des défis stimulants.

Le moment de la retraite arrivant bientôt et le genre de travail qui ne suscite plus l'intérêt sont quelques-unes des raisons évoquées par les répondants n'envisageant pas un retour à Retraite Québec.

La liste complète des commentaires concernant les conditions pour revenir travailler à Retraite Québec et les raisons pour ne pas y revenir est disponible à l'annexe I (Q15 et Q16).

Il était aussi demandé aux répondants s'ils recommanderaient à des proches de postuler pour un emploi à Retraite Québec. Environ les trois quarts ont affirmé qu'ils le feraient certainement ou probablement. C'était un peu moins des deux tiers en 2016, mais plus de la moitié disaient qu'ils recommanderaient certainement.

Graphique 9 Répartition des répondants selon la possibilité de recommander à des proches de postuler pour un emploi à Retraite Québec



Autres commentaires

Une dernière question permettant d'émettre d'autres commentaires ou suggestions était posée aux employés qui quittaient Retraite Québec. Il y a 17 répondants qui ont profité de l'occasion pour s'exprimer sur divers éléments de leur passage à Retraite Québec (voir annexe 1, Q21).

Conclusion

Selon les résultats du sondage, les employés qui quittent Retraite Québec et qui ont répondu au sondage le font surtout pour relever de nouveaux défis ou pour un emploi répondant plus à leurs attentes. Cependant, une proportion non-négligeable indique que le manque de reconnaissance de leur contribution a influencé leur décision de quitter Retraite Québec. La reconnaissance des pairs est forte puisque la majorité des répondants ont l'impression que leur travail a été suffisamment reconnu par leurs collègues. La reconnaissance par les supérieurs hiérarchique et immédiat n'est pas aussi élevée.

Les bonnes relations avec les collègues est l'élément positif de l'expérience à Retraite Québec le plus mentionné par les répondants. D'ailleurs, presque la totalité d'entre eux considèrent avoir eu de bonnes relations avec leurs collègues. Le deuxième élément positif le plus mentionné est la relation avec les supérieurs. Celle-ci est également jugée bonne par une grande majorité des répondants.

Malgré leur décision de quitter, environ les trois quarts des répondants recommanderaient certainement ou probablement à des proches de postuler pour un emploi à Retraite Québec et près de la moitié pourrait envisager revenir travailler à Retraite Québec.

Le sondage se poursuivra pour l'année 2018. Il faudra voir s'il est possible de faire en sorte que tous les employés qui ont quitté Retraite Québec reçoivent l'invitation à répondre au sondage, ou à tout le moins augmenter la proportion de ceux qui le reçoivent.

Annexe I

Questionnaire synthèse

Q1 **Depuis combien de temps travaillez-vous à Retraite Québec, incluant le temps que vous avez travaillé à la CARRA ou à la Régie? (n=101)**

- 4,0 % Moins de 6 mois
- 6,9 % 6 à 11 mois
- 8,9 % 1 à 2 ans
- 22,8 % 3 à 4 ans
- 30,7 % 5 à 9 ans
- 25,7 % 10 ans ou plus
- 1,0 % Je préfère ne pas répondre

Q2 **Quels sont les motifs de votre départ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses.) (n=101)**

- 21,8 % Retraite
- 52,5 % Je veux relever de nouveau défis
- 5,9 % Je vis des conflits avec mon supérieur immédiat
- 5,0 % Je vis des conflits avec un ou des collègues
- 38,6 % Je désire un emploi correspondant plus à mes attentes
- 8,9 % Ma charge de travail n'est pas assez élevée
- 5,9 % Ma charge de travail est trop élevée
- 22,8 % Ma contribution n'est pas suffisamment reconnue
- 17,8 % À cause d'une situation externe au travail (ex.: déménagement; situation géographique)
- 15,8 % Le mauvais climat de travail
- 16,8 % Autre(s) motif(s) :

Q2com **Commentaires (n=21)**

Q3

Quels sont les éléments positifs de votre expérience de travail à Retraite Québec?
(Vous pouvez cocher plusieurs réponses) (n=101)

- 54,5 % Les relations avec vos supérieurs
- 77,2 % Les relations avec vos collègues
- 40,6 % Le climat de travail
- 15,8 % La performance de l'organisation
- 47,5 % La nature de votre emploi
- 27,7 % La reconnaissance de votre contribution
- 12,9 % La circulation de l'information
- 11,9 % La consultation des employés lors d'un changement
- 4,0 % Aucun élément positif
- 9,9 % Autre, précisez:
 -
 -
 -
 -

En quelques mots, quels sont les éléments que vous avez particulièrement appréciés à Retraite Québec? (n=46)

- [illegible]

Q5	Comment décririez-vous vos relations avec votre supérieur immédiat actuel? (n=101)
	53,5 % Très bonnes
	32,7 % Plutôt bonnes
	5,0 % Plutôt mauvaises
	0,0 % Très mauvaises
	8,9 % Je préfère ne pas répondre

Q5com	Commentaires (n=27)
-------	----------------------------

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

Q6	En général, comment décririez-vous vos relations avec vos collègues de travail actuels? (n=101) 64,4 % Très bonnes 30,7 % Plutôt bonnes 0,0 % Plutôt mauvaises 0,0 % Très mauvaises 5,0 % Je préfère ne pas répondre
Q7_1	À Retraite Québec, avez-vous l'impression d'avoir été suffisamment reconnu pour votre travail... Par votre supérieur hiérarchique? (supérieur de votre supérieur immédiat) (n=101) 35,6 % Oui 36,6 % Plus ou moins 17,8 % Non 9,9 % Je préfère ne pas répondre
Q7_2	Par votre supérieur immédiat? (n=101) 61,4 % Oui 21,8 % Plus ou moins 12,9 % Non 4,0 % Je préfère ne pas répondre
Q7_3	Par vos collègues (n=101) 75,3 % Oui 18,8 % Plus ou moins 4,0 % Non 2,0 % Je préfère ne pas répondre

Q7_4

Par vos clients (n=101)

- 76,2 % Oui
- 13,9 % Plus ou moins
- 3,0 % Non
- 6,9 % Je préfère ne pas répondre

Q8

Connaissiez-vous les objectifs de travail qui étaient formulés à votre endroit? (n=101)

- 53,5 % Très bien
- 30,7 % Plutôt bien
- 5,0 % Très peu
- 5,9 % Pas du tout
- 5,0 % Je préfère ne pas répondre

Q9

Avez-vous l'impression d'avoir utilisé pleinement votre potentiel et votre expertise dans l'exécution de vos tâches à Retraite Québec? (n=101)

- 55,5 % Oui, la plupart du temps
- 22,8 % Oui, à l'occasion
- 20,8 % Non
- 1,0 % Je préfère ne pas répondre

Q10

Selon vous, quelles actions pourrait poser Retraite Québec pour satisfaire davantage ses employés? (n=58)

Q11 **Avez-vous discuté avec votre supérieur immédiat au sujet de vos préoccupations, avant de prendre la décision de quitter? (n=101)**

54,5 % Oui

45,5 % Non

Q11com **Commentaires (n=39)**

	Si Q2 <> Retraite
Q12	Retraite Québec aurait-elle pu vous convaincre de changer d'idée quant à votre départ? (n=80)
	15,0 % Oui
	45,0 % Non
	38,8 % Je ne sais pas
	1,3 % Je préfère ne pas répondre

	Si Q12=Oui
Q13	Si oui, quels moyens auraient été efficaces pour vous convaincre de rester à Retraite Québec? (n=12)

•

•

•

•

•

•

•

•

Si Q2 <> Retraite

Q14

Pourriez-vous envisager revenir un jour travailler à Retraite Québec? (n=80)

47,5 % Oui

15,0 % Non

36,3 % Je ne sais pas

1,3 % Je préfère ne pas répondre

Si Q14=Oui

Q15

Si oui, un retour au travail à Retraite Québec serait envisageable pour vous sous quelles conditions? (n=32)

Q16 Si Q14=Non **Si non, pourquoi un retour au travail à Retraite Québec n'est-il pas envisageable pour vous? (n=11)**

Q17	Recommanderiez-vous à vos proches de postuler pour un emploi à Retraite Québec? (n=101) 33,7 % Certainement 40,6 % Probablement 14,9 % Probablement pas 5,9 % Certainement pas 5,0 % Je préfère ne pas répondre
Les renseignements généraux demandés ci-dessous nous serviront à mieux connaître le portrait de notre clientèle. En aucun cas, ils ne permettent de vous identifier personnellement.	
Q18	Quelle est votre catégorie d'emploi? (n=101) 53,5 % Professionnel 22,8 % Technicien 17,8 % Soutien administratif 5,9 % Je préfère ne pas répondre
Q19	Quel est votre statut d'emploi? (n=101) 98,0 % Régulier 1,0 % Occasionnel 1,0 % Je préfère ne pas répondre
Q20	Quelle est votre unité administrative? (n=101) 3,0 % Unités relevant du Président-directeur général 7,9 % Vice-présidence aux politiques et aux programmes 30,7 % Vice-présidence aux services à la clientèle

21,8 % Vice-présidence aux technologies de l'information

5,9 % Vice-présidence aux services à l'organisation

30,7 % Je préfère ne pas répondre

Q21

Autres commentaires ou suggestions (n=17)

Sondage réalisé lors du départ d'employés de Retraite Québec

2018



Pour usage interne uniquement

Rédaction

Francis Bernier

Production

Direction de la statistique et de l'analyse quantitative

Date de parution

Mars 2019

Table des matières

Introduction.....	4
Méthodologie	5
Population cible	5
Questionnaire	5
Collecte des données.....	5
Pondération.....	5
Méthode d'analyse.....	5
Portrait des répondants	7
Résultats du sondage.....	9
Motifs de départ.....	9
Appréciation de Retraite Québec.....	9
Relations de travail	10
Reconnaissance au travail	11
Caractère définitif de la décision.....	13
Possibilité de retour à Retraite Québec.....	14
Autres commentaires	15
Conclusion	16
Annexe I Questionnaire synthèse.....	17
Introduction.....	4
Méthodologie.....	5
Population cible.....	5
Questionnaire.....	5
Collecte des données.....	5
Pondération.....	5
Méthode d'analyse.....	5
Portrait des répondants	6
Résultats du sondage.....	8
Motifs de départ.....	8
Appréciation de Retraite Québec.....	8
Relations de travail	9
Reconnaissance au travail	10
Possibilité de changer d'idée.....	12
Retour à Retraite Québec.....	13

<u>Autres commentaires</u>	14
<u>Conclusion</u>	15
<u>Annexe I Questionnaire synthèse</u>	16

Introduction

Retraite Québec consulte les employés qui quittent l'organisation afin de connaître leur appréciation de même que les motifs justifiant leur départ. À cet effet, un sondage a été effectué auprès des employés qui ont quitté Retraite Québec en 2018.

Tout au long de l'année 2018, la Direction des ressources humaines (DRH) a envoyé un courriel aux employés qui ont annoncé leur intention de quitter Retraite Québec, les invitant à remplir un questionnaire en ligne. Ainsi, 158 employés ont reçu une invitation à répondre au questionnaire avant leur départ. Au total, 112 personnes ont répondu au sondage, pour un taux de réponse de 71 %. Le présent rapport analyse de façon détaillée les données recueillies.

Méthodologie

Population cible

Le sondage s'adressait à l'ensemble des employés qui ont quitté Retraite Québec entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2018. Au total, 344 personnes ont quitté l'organisation durant cette période.

Questionnaire

Le questionnaire a été conçu par la Direction de la statistique et de l'analyse quantitative avec la collaboration de la Direction des ressources humaines. Il comportait 27 questions portant sur les éléments suivants :

- les motifs de départ;
- l'appréciation de Retraite Québec;
- les relations de travail;
- la reconnaissance au travail;
- le caractère définitif de la décision;
- la possibilité de retour à Retraite Québec;
- les autres commentaires;
- les questions socio-démographiques.

Le questionnaire est présenté à l'annexe I.

Collecte des données

La collecte des données a eu lieu du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018 à l'aide du logiciel LimeSurvey. Dès que le responsable recevait l'information concernant le départ d'un employé, un courriel d'invitation à répondre au sondage lui était envoyé. Toutes les données recueillies demeurent confidentielles et ne sont utilisées qu'à des fins statistiques.

Au total, 344 personnes ont quitté Retraite Québec entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2018, selon une liste fournie par la DRH. Bien que ces employés aient tous été visés par le sondage, le questionnaire n'a été envoyé qu'à 158 d'entre eux. Cette situation s'explique par des délais dans la transmission de l'information relative aux départs. Celle-ci était parfois reçue après que l'employé ait quitté, empêchant ainsi sa participation. Au final, 112 employés ont dûment rempli le questionnaire. Le taux de réponse est de 71 %. La durée moyenne pour remplir le questionnaire a été de 15,4 minutes¹.

Pondération

Les résultats présentés dans ce rapport sont ceux des répondants et ne peuvent être généralisés à l'ensemble des employés ayant quitté Retraite Québec durant la période concernée. En ce sens, aucune marge d'erreur sur les résultats n'est calculée, puisqu'il s'agit des résultats des répondants, et aucune pondération n'a été appliquée.

Méthode d'analyse

L'analyse se résume à la production des proportions de répondants à chacune des questions, présentées sous forme de tableaux ou de graphiques. Des analyses croisées seront présentées si des différences marquées sont observables.

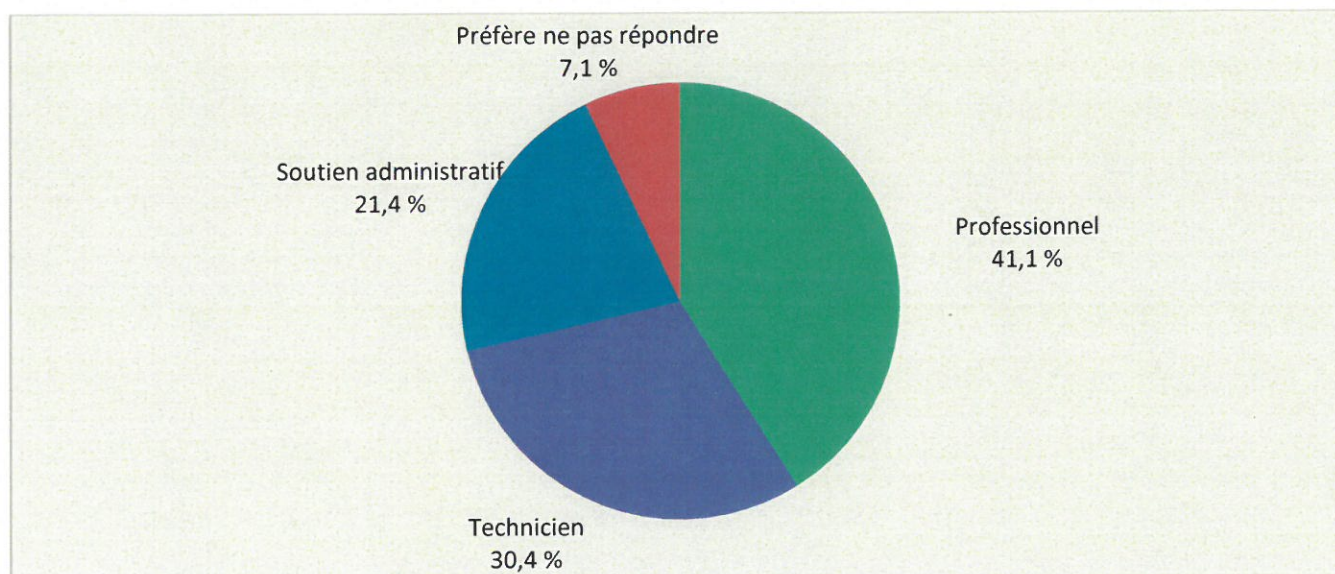
1. Ce calcul exclut quelques délais extrêmes dont la valeur laisse croire que l'employé a été interrompu et n'a donc pas répondu au questionnaire en continu.

Il est à noter que la somme des pourcentages, dans les graphiques et tableaux, peut parfois être différente de 100 % en raison de l'arrondissement des nombres.

Portrait des répondants

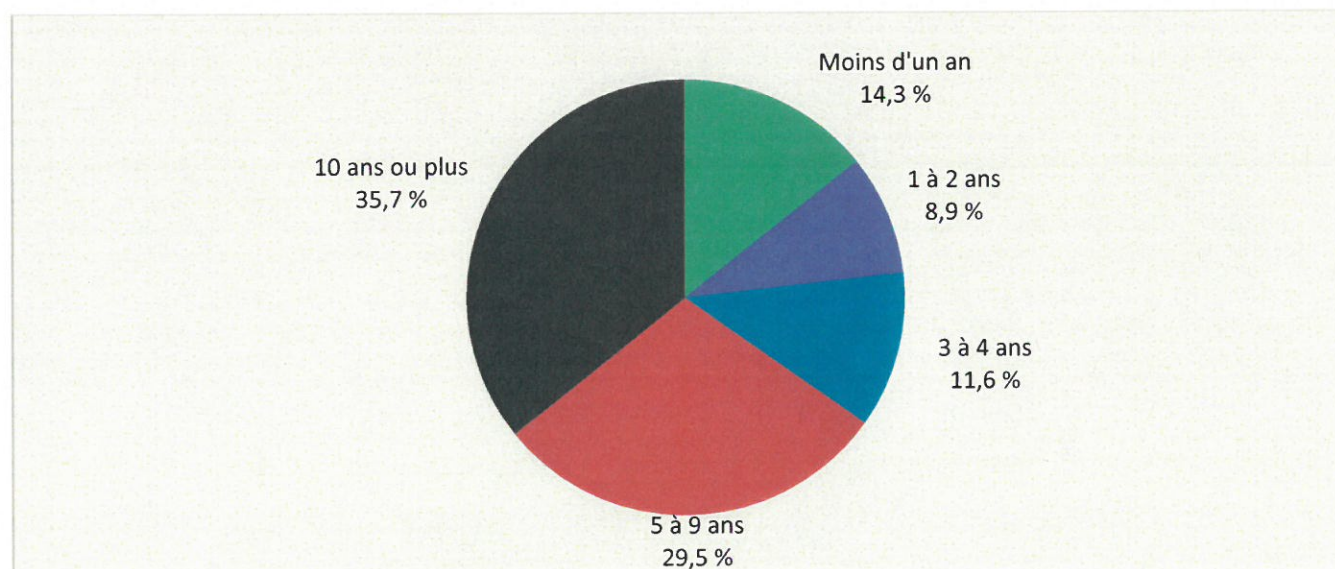
Parmi les répondants, 41 % sont des professionnels et 30 % sont des techniciens. Dans l'édition 2017 du même sondage, 54 % des répondants étaient des professionnels alors que les techniciens représentaient 23 % de l'ensemble. En 2018, la grande majorité des répondants occupait un emploi permanent (92 %).

Graphique 1 Répartition des répondants selon la catégorie d'emploi



Le graphique 2 présente la répartition des répondants selon le nombre d'années à l'emploi de Retraite Québec, incluant les années travaillées à la CARRA ou à la Régie des rentes du Québec. La plus forte proportion de répondants y était depuis 10 ans ou plus (36 %). Dans l'édition 2017 de ce sondage, la plus forte proportion était chez les employés ayant travaillé de 5 à 9 ans à Retraite Québec (31 %). Il faut aussi mentionner que 14 % des répondants ont travaillé à Retraite Québec moins d'un an avant de quitter. En 2017, cette proportion était de 11 %.

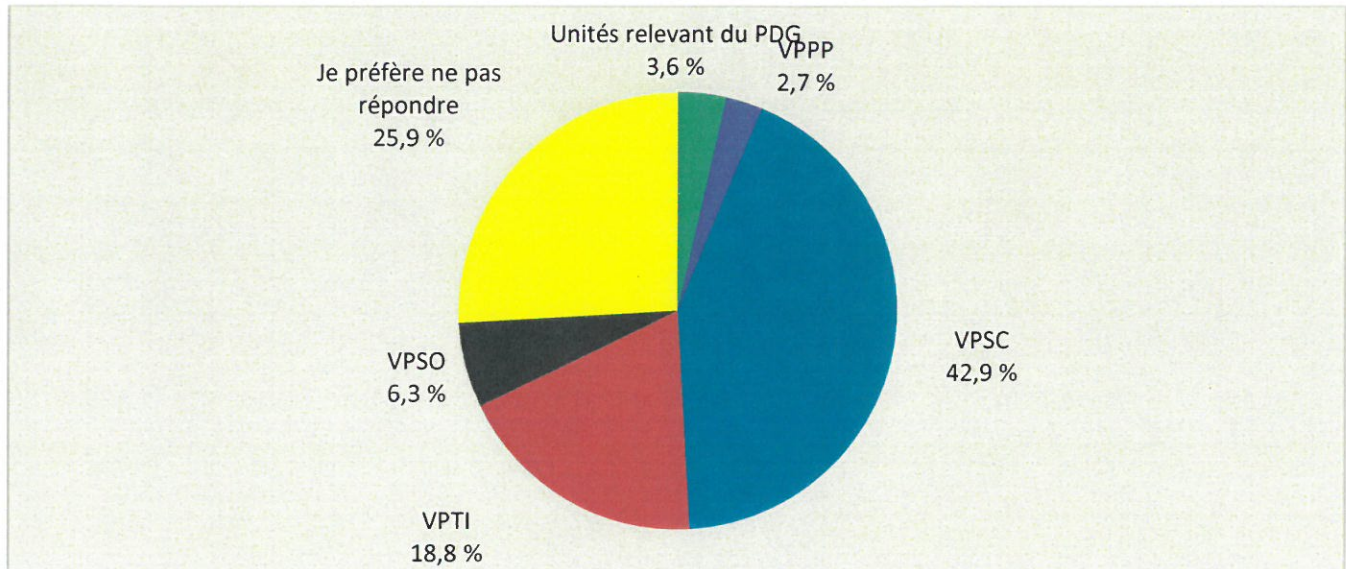
Graphique 2 Répartition des répondants selon le temps travaillé à Retraite Québec



Note : Le temps travaillé inclut celui fait à la CARRA ou à la Régie des rentes du Québec.

Plus de quatre répondants sur dix ont indiqué relever de la VPSC. Ce n'est pas surprenant puisqu'il s'agit de la vice-présidence comptant le plus grand nombre d'employés. Il faut aussi souligner que le quart des répondants n'ont pas identifié leur unité.

Graphique 3 Répartition des répondants selon la vice-présidence



Résultats du sondage

Motifs de départ

Le tableau 1 présente la proportion de répondants en ordre de fréquence des raisons données. Notons que chaque répondant peut indiquer plus d'une raison. Le désir de relever de nouveaux défis (42 %) ainsi que la volonté de trouver un emploi qui correspond davantage aux attentes (31 %) des gens sont les raisons de départ les plus fréquemment mentionnées. Ces deux raisons étaient également les principales en 2017.

Tableau 1 - Proportion de répondants selon le(s) motif(s) de départ

Motifs	%
Je veux relever de nouveaux défis	42,0
Je désire un emploi correspondant plus à mes attentes	31,3
Retraite	23,2
Ma contribution n'est pas suffisamment reconnue	17,0
Le mauvais climat de travail	13,4
Ma charge de travail est trop élevée	10,7
Ma charge de travail n'est pas assez élevée	8,0
À cause d'une situation externe au travail (ex. : déménagement, situation géographique)	6,3
Je vis des conflits avec mon supérieur immédiat	6,3
Je vis des conflits avec un ou des collègues.	4,5
Autres motifs (voir annexe I, Q2)	22,3

Le désir de relever de nouveaux défis est un motif de départ mentionné par une proportion moins élevée de répondants de la VPSC (29 %) que des autres secteurs (52 %). Le désir d'un emploi correspondant plus aux attentes est quant à lui un motif mentionné par une proportion plus élevée de répondants de la VPTI (52 %) que des autres secteurs (26 %).

Le désir d'avoir un emploi correspondant mieux aux attentes est une raison pour avoir quitté Retraite Québec pour une plus grande proportion de professionnels ayant répondu (46 %) que d'employés des autres catégories d'emploi (21 %).

À cette question, 37 personnes ont ajouté un commentaire expliquant leur décision. L'impossibilité d'avoir de l'avancement à Retraite Québec et le climat de travail peu agréable sont quelques-unes des raisons motivant le départ de l'organisation. La liste complète des commentaires est disponible à l'annexe I (Q2com).

Appréciation de Retraite Québec

Les employés devaient sélectionner les éléments positifs dans leur expérience de travail à Retraite Québec. Parmi les choix de réponses offerts, les employés pouvaient sélectionner toutes celles qui leur convenaient. Tout comme en 2017, les relations avec les collègues est l'élément positif ayant été nommé en 2018 par la plus grande proportion de répondants (82 %). Les relations avec les supérieurs et la nature de l'emploi sont deux autres éléments ayant été identifiés par au moins la moitié des répondants.

Tableau 2 - Proportion de répondants selon les éléments positifs de leur expérience de travail à Retraite Québec

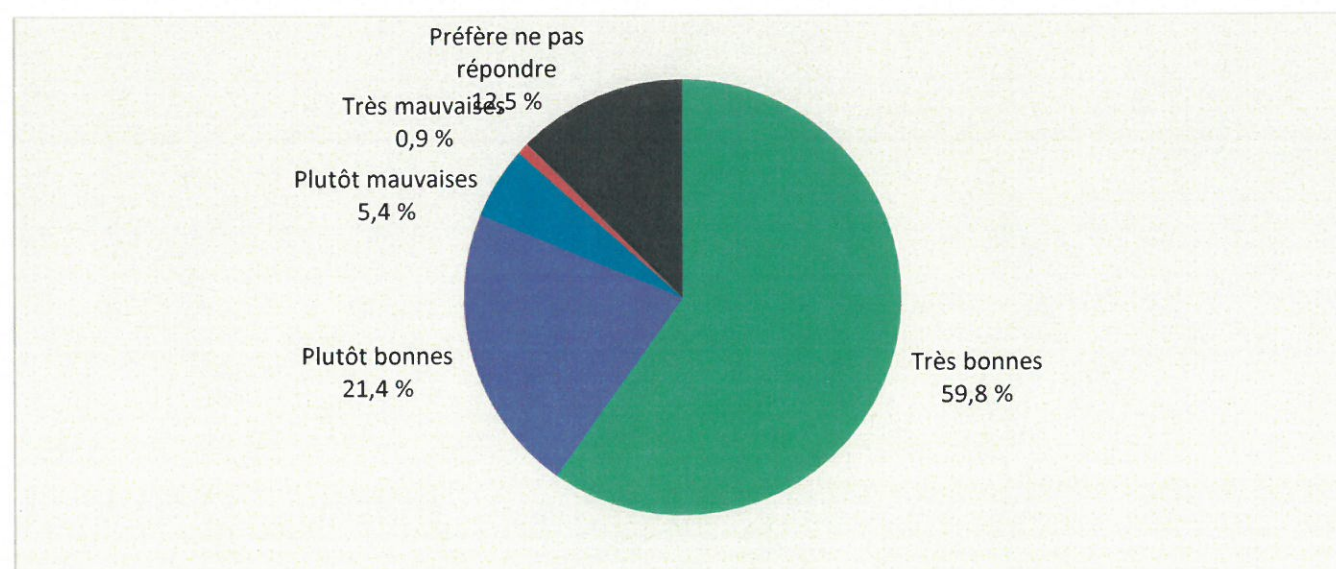
Éléments positifs	%
Les relations avec vos collègues	82,1
Les relations avec vos supérieurs	58,9
La nature de votre emploi	51,8
Le climat de travail	45,5
La reconnaissance de votre contribution	35,7
La performance de l'organisation	23,2
La circulation de l'information	16,1
La consultation des employés lors d'un changement	14,3
Aucun élément positif	0,9
Autres (voir annexe I, Q3)	8,0

Davantage de répondants de la VPSC (71 %) que des autres secteurs (50 %), en proportion, ont mentionné que les relations avec leurs supérieurs avaient été un élément positif de leur expérience à Retraite Québec.

Il était ensuite demandé aux employés de décrire les éléments qu'ils ont particulièrement appréciés à Retraite Québec. Sur les 112 répondants, 81 ont expliqué plus en détails ce qui a été apprécié. Les principaux thèmes abordés sont les relations avec les collègues ainsi qu'avec le supérieur de même que la nature du travail effectué. La liste complète des commentaires est disponible à l'annexe I (Q4).

Relations de travail

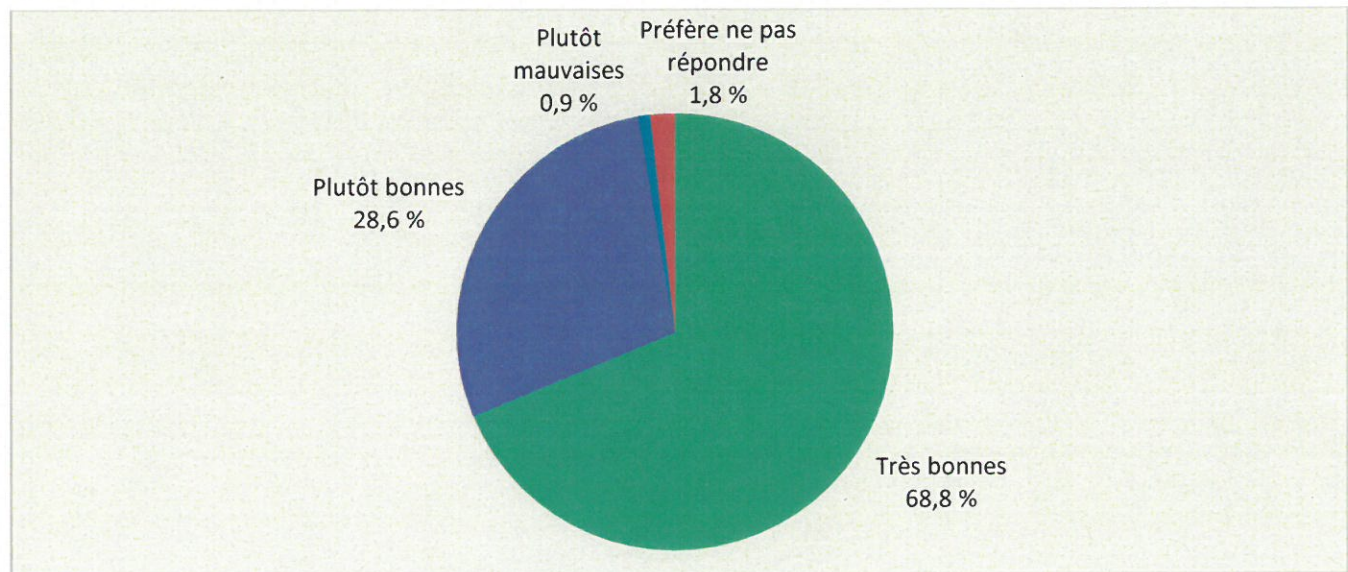
Cette section du sondage porte sur les relations interpersonnelles, soit les relations avec le supérieur immédiat et les relations avec les collègues de travail. On remarque que les relations avec le supérieur immédiat sont qualifiées de très ou plutôt bonnes par 81 % des répondants, proportion similaire à celle observée en 2017 (86 %).

Graphique 3 - Répartition des répondants selon la qualité des relations avec le supérieur immédiat

Plus particulièrement, 40 employés ont fait des commentaires à ce sujet. Plusieurs employés ont mentionné avoir apprécié l'attitude de leur supérieur ou le fait de travailler avec lui. La liste complète des commentaires est disponible à l'annexe I (Q5com).

Il était aussi demandé aux employés de donner leur perception de la qualité des relations avec les collègues. Pour la grande majorité, elles ont été qualifiées de très ou plutôt bonnes (97 %). Aucun n'a mentionné avoir de très mauvaises relations avec ses collègues.

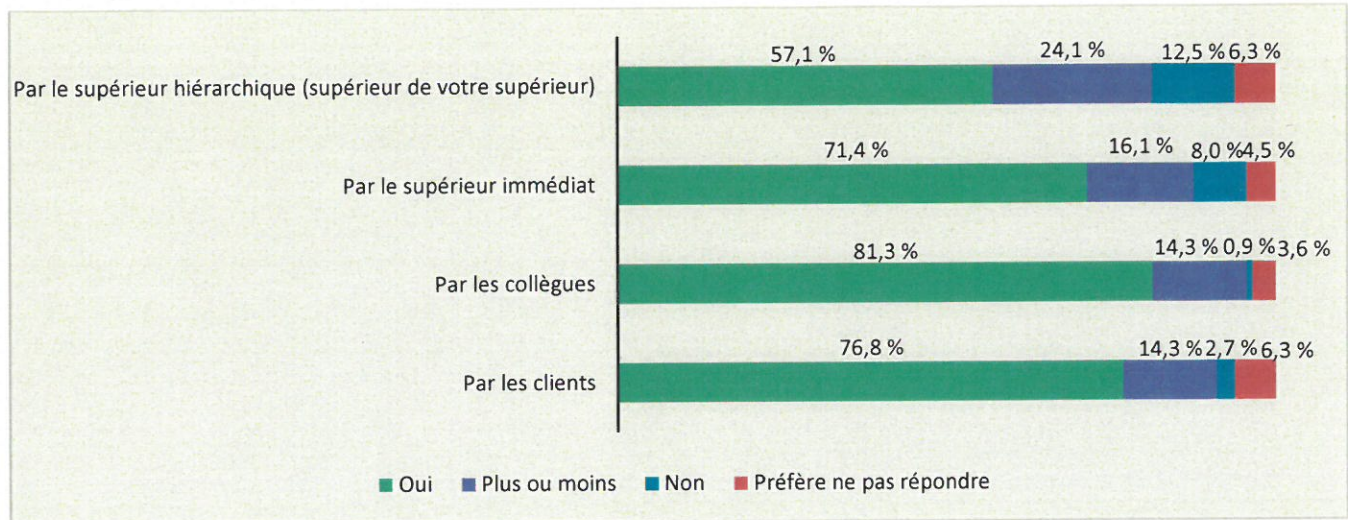
Graphique 4 - Répartition des répondants selon la qualité des relations avec les collègues de travail



Reconnaissance au travail

Comme en 2017, il y a davantage de répondants qui perçoivent de la reconnaissance de la part de leurs collègues et de leurs clients que de la part de leurs supérieurs. En effet, plus de 75 % des répondants ont l'impression d'avoir été suffisamment reconnu pour leur travail par leurs collègues et leurs clients. Cette proportion diminue à 71 % lorsqu'il s'agit du supérieur immédiat et 57 % pour leur supérieur hiérarchique.

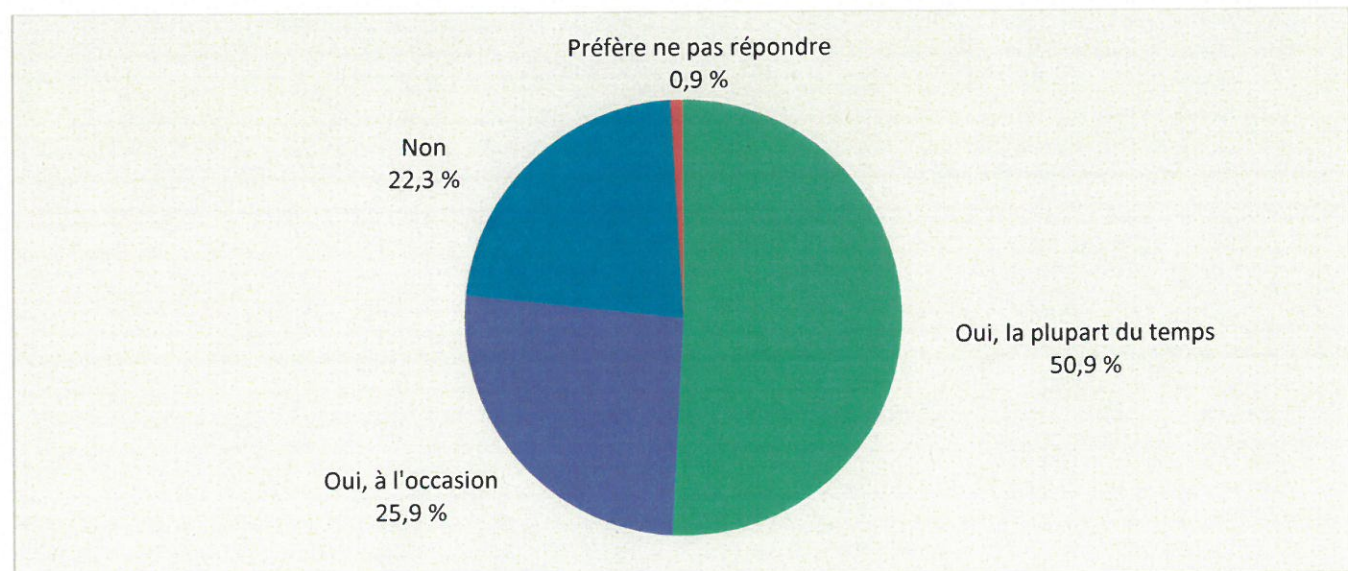
Graphique 5 - Répartition des répondants selon l'impression d'avoir été suffisamment reconnu pour leur travail



Il apparaît aussi que les objectifs de travail formulés à leur endroit étaient connus par la majorité. Près des deux tiers des répondants ont affirmé les connaître très bien (62 %) et 25 % plutôt bien. Il y a 11 % des répondants qui ont dit les connaître très peu et aucun pas du tout. Très peu de répondants (3 %) ont préféré ne pas répondre.

Les trois quarts (77 %) des répondants ont mentionné avoir l'impression d'avoir utilisé la plupart du temps ou, à tout de moins, à l'occasion leur plein potentiel et leur expertise dans l'exécution de leurs tâches. Les proportions sont très similaires à celles observées en 2017.

Graphique 6 - Répartition des répondants selon la pleine utilisation de leur potentiel et expertise



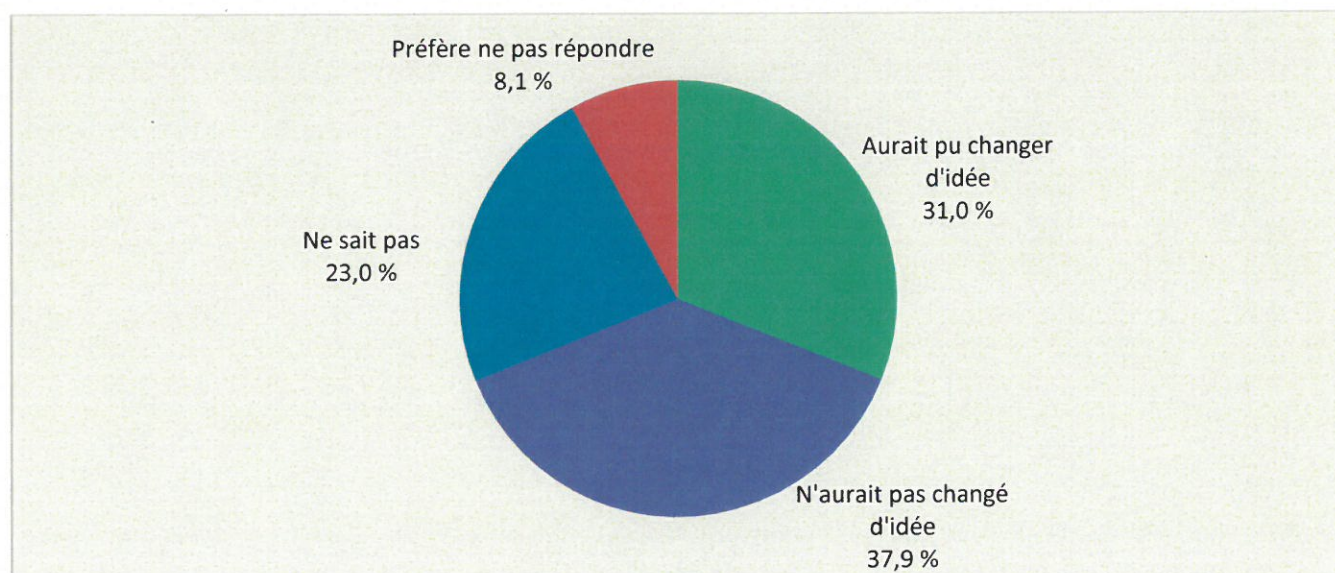
Parmi les 112 employés ayant complété le sondage, 69 ont nommé des actions que Retraite Québec pourrait poser pour satisfaire davantage ses employés. S'assurer d'écouter les employés, offrir davantage de reconnaissance et encourager l'avancement de carrière à l'interne sont quelques-uns des sujets abordés par les répondants. La liste complète des commentaires est disponible à l'annexe I (Q10).

Caractère définitif de la décision

Plus de la moitié des répondants (55 %) ont discuté avec leur supérieur immédiat de leurs préoccupations avant de prendre la décision de quitter. À ce sujet, 39 personnes ont fait des commentaires à l'effet, entre autres, que la décision de quitter a été prise afin d'avoir de l'avancement ou de saisir une opportunité qui ne s'offrait pas à Retraite Québec. La liste complète des commentaires est disponible à l'annexe I (Q11com).

La décision était sans équivoque pour plusieurs puisque plus du tiers des répondants (38 %) affirment que Retraite Québec n'aurait pas pu les convaincre de changer d'idée quant à leur départ. Un changement aurait pu être possible pour 31 % des répondants, alors que 31 % ne se sont pas prononcés.

Graphique 7 - Répartition des répondants selon le caractère définitif ou non de leur décision

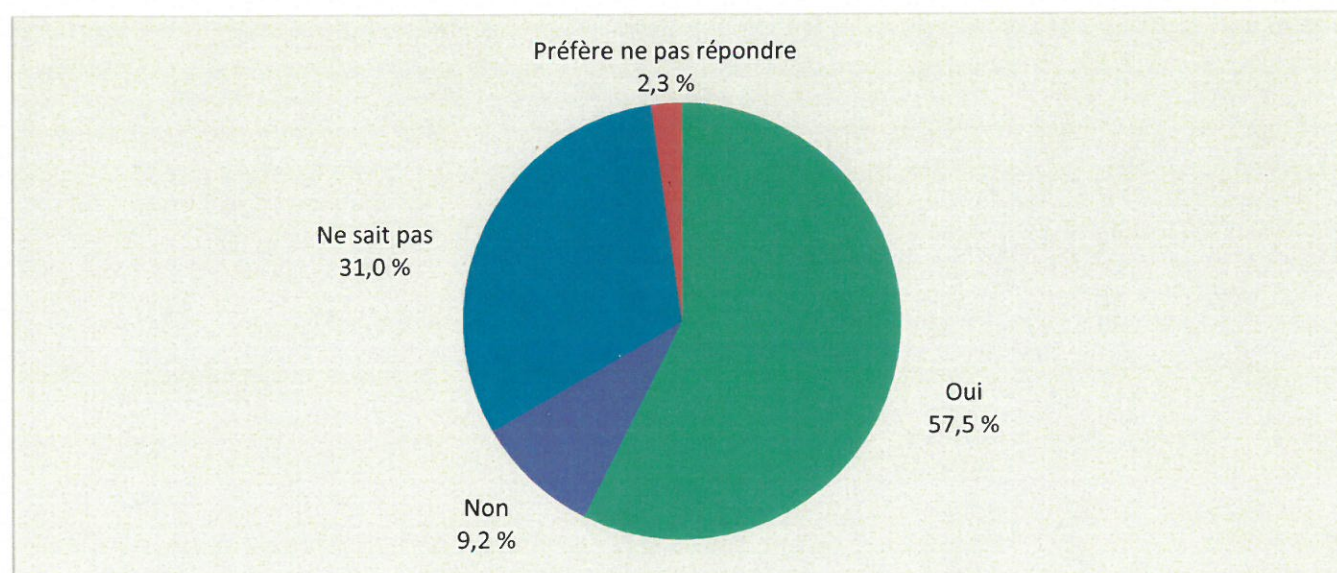


Ceux qui auraient pu se laisser convaincre ont mentionné divers facteurs qui auraient pu les influencer, les principaux étant lié à l'avancement de carrière à Retraite Québec ou à la possibilité d'obtenir un poste correspondant davantage à leurs intérêts. La liste complète des commentaires est disponible à l'annexe I (Q13).

Possibilité de retour à Retraite Québec

On observe au graphique suivant que plus de la moitié des répondants pourraient envisager revenir travailler à Retraite Québec. Cette proportion est supérieure à celle observée en 2017 (48 %).

Graphique 8 - Répartition des répondants selon la possibilité de revenir travailler à Retraite Québec



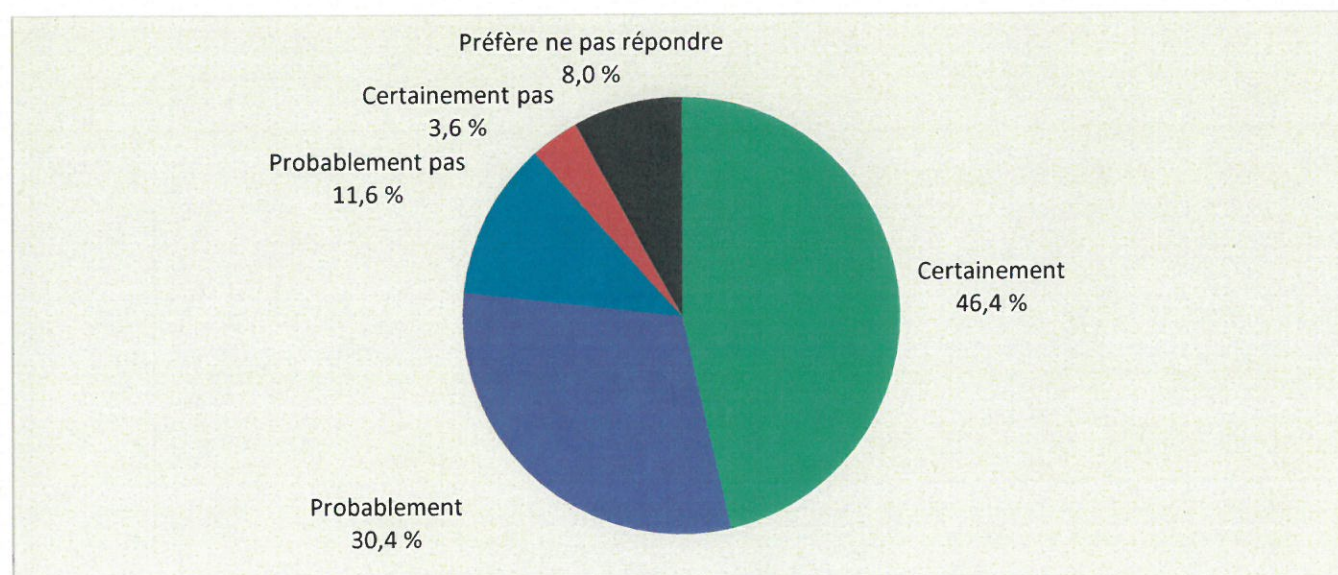
Les répondants qui pourraient envisager un retour le feraient à certaines conditions allant de l'obtention d'une promotion à l'obtention d'un poste intéressant.

Puisque peu de répondants ont mentionné qu'ils n'envisageraient pas revenir travailler à Retraite Québec, aucune raison particulière ne ressort pour ceux-ci.

La liste complète des commentaires concernant les conditions pour revenir travailler à Retraite Québec et les raisons pour ne pas y revenir est disponible à l'annexe I (Q15 et Q16).

Environ les trois quarts des répondants ont affirmé qu'ils recommanderaient certainement ou probablement à des proches de postuler pour un emploi à Retraite Québec. La proportion est similaire à celle de 2017 mais ceux qui le recommanderait certainement a augmenté (de 34 % en 2017 à 46 % en 2018).

Graphique 9 - Répartition des répondants selon la probabilité qu'ils recommandent à des proches de postuler pour un emploi à Retraite Québec



Autres commentaires

Une dernière question permettant d'émettre d'autres commentaires ou suggestions était posée aux employés qui quittaient Retraite Québec. Il y a 31 répondants qui ont profité de l'occasion pour s'exprimer sur divers éléments de leur passage à Retraite Québec (voir annexe 1, Q21) Quelques répondants ont mentionné avoir apprécié leur expérience à Retraite Québec.

Conclusion

Selon les résultats du sondage, les employés qui quittent Retraite Québec et qui ont répondu au sondage le font surtout pour relever de nouveaux défis ou pour un emploi répondant plus à leurs attentes. Cependant, une proportion non-négligeable indique que le manque de reconnaissance de leur contribution a influencé leur décision de quitter Retraite Québec. La reconnaissance des pairs est forte puisque la majorité des répondants ont l'impression que leur travail a été suffisamment reconnu par leurs collègues.

Les bonnes relations avec les collègues est l'élément positif de l'expérience à Retraite Québec le plus souvent mentionné par les répondants. D'ailleurs, la grande majorité d'entre eux considèrent avoir eu de bonnes relations avec leurs collègues. Le deuxième élément positif le plus souvent mentionné est la relation avec les supérieurs. Celle-ci est également jugée bonne par la majorité des répondants.

Malgré leur décision de quitter, environ les trois quarts des répondants recommanderaient certainement ou probablement à des proches de postuler pour un emploi à Retraite Québec et plus de la moitié pourrait envisager revenir y travailler.

Un nouveau sondage sera mis en place pour l'année 2019. Il faudra voir s'il est possible de faire en sorte que tous les employés qui ont quitté Retraite Québec reçoivent l'invitation à y répondre, ou à tout le moins, tenter d'augmenter la proportion de ceux qui le reçoivent.

Annexe I

Questionnaire synthèse

Q1

Depuis combien de temps travaillez-vous à Retraite Québec, incluant le temps que vous avez travaillé à la CARRA ou à la Régie? (n=112)

7,1 % Moins de 6 mois

7,1 % 6 à 11 mois

8,9 % 1 à 2 ans

11,6 % 3 à 4 ans

29,5 % 5 à 9 ans

35,7 % 10 ans ou plus

0,0 % Je préfère ne pas répondre

Q2

Quels sont les motifs de votre départ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses.) (n=112)

- 23,2 % Retraite
- 42,0 % Je veux relever de nouveaux défis
- 6,3 % Je vis des conflits avec mon supérieur immédiat
- 4,5 % Je vis des conflits avec un ou des collègues
- 31,3 % Je désire un emploi correspondant plus à mes attentes
- 8,0 % Ma charge de travail n'est pas assez élevée
- 10,7 % Ma charge de travail est trop élevée
- 17,0 % Ma contribution n'est pas suffisamment reconnue
- 6,3 % À cause d'une situation externe au travail (ex.: déménagement; situation géographique)
- 13,4 % Le mauvais climat de travail
- 22,3 % Autre(s) motif(s) :

Q2com

Commentaires (n=37)

Q3

Quels sont les éléments positifs de votre expérience de travail à Retraite Québec?
(Vous pouvez cocher plusieurs réponses) (n=112)

- 58,9 % Les relations avec vos supérieurs
- 82,1 % Les relations avec vos collègues
- 45,5 % Le climat de travail
- 23,2 % La performance de l'organisation
- 51,8 % La nature de votre emploi
- 35,7 % La reconnaissance de votre contribution
- 16,1 % La circulation de l'information
- 14,3 % La consultation des employés lors d'un changement
- 0,9 % Aucun élément positif
- 8,0 % Autre, précisez:

Q4

En quelques mots, quels sont les éléments que vous avez particulièrement appréciés à Retraite Québec? (n=81)

•

Q5	Comment décririez-vous vos relations avec votre supérieur immédiat actuel? (n=112)
	59,8 % Très bonnes
	21,4 % Plutôt bonnes
	5,4 % Plutôt mauvaises
	0,9 % Très mauvaises
	12,5 % Je préfère ne pas répondre

Q5com	Commentaires (n=40)
-------	----------------------------

Q6	En général, comment décririez-vous vos relations avec vos collègues de travail actuels? (n=112) 68,8 % Très bonnes 28,6 % Plutôt bonnes 0,9 % Plutôt mauvaises 0,0 % Très mauvaises 1,8 % Je préfère ne pas répondre
Q7_1	À Retraite Québec, avez-vous l'impression d'avoir été suffisamment reconnu pour votre travail... Par votre supérieur hiérarchique? (supérieur de votre supérieur immédiat) (n=112) 57,1 % Oui 24,1 % Plus ou moins 12,5 % Non 6,3 % Je préfère ne pas répondre
Q7_2	Par votre supérieur immédiat? (n=112) 71,4 % Oui 16,1 % Plus ou moins 8,0 % Non 4,5 % Je préfère ne pas répondre

Q7_3

Par vos collègues (n=112)

- 81,3 % Oui
- 14,3 % Plus ou moins
- 0,9 % Non
- 3,6 % Je préfère ne pas répondre

Q7_4

Par vos clients (n=112)

- 76,8 % Oui
- 14,3 % Plus ou moins
- 2,7 % Non
- 6,3 % Je préfère ne pas répondre

Q8

Connaissiez-vous les objectifs de travail qui étaient formulés à votre endroit? (n=112)

- 61,6 % Très bien
- 25,0 % Plutôt bien
- 10,7 % Très peu
- 0,0 % Pas du tout
- 2,7 % Je préfère ne pas répondre

Q9

Avez-vous l'impression d'avoir utilisé pleinement votre potentiel et votre expertise dans l'exécution de vos tâches à Retraite Québec? (n=112)

- 50,9 % Oui, la plupart du temps
- 25,9 % Oui, à l'occasion
- 22,3 % Non
- 0,9 % Je préfère ne pas répondre

Q10

Selon vous, quelles actions pourrait poser Retraite Québec pour satisfaire davantage ses employés? (n=69)

Q11	Avez-vous discuté avec votre supérieur immédiat au sujet de vos préoccupations, avant de prendre la décision de quitter? (n=112) 55,4 % Oui 44,6 % Non
Q11com	Commentaires (n=39)

•

Q12	Si Q2 <> Retraite Retraite Québec aurait-elle pu vous convaincre de changer d'idée quant à votre départ? (n=87) 31,0 % Oui 37,9 % Non 23,0 % Je ne sais pas 8,1 % Je préfère ne pas répondre
Q13	Si Q12=Oui Si oui, quels moyens auraient été efficaces pour vous convaincre de rester à Retraite Québec? (n=24)

•	
Q14	Si Q2 <> Retraite Pourriez-vous envisager revenir un jour travailler à Retraite Québec? (n=87) 57,5 % Oui 9,2 % Non 31,0 % Je ne sais pas 2,3 % Je préfère ne pas répondre
Q15	Si Q14=Oui Si oui, un retour au travail à Retraite Québec serait envisageable pour vous sous quelles conditions? (n=44)

	•										
Q16	Si Q14=Non Si non, pourquoi un retour au travail à Retraite Québec n'est-il pas envisageable pour vous? (n=4) •										
Q17	Recommanderiez-vous à vos proches de postuler pour un emploi à Retraite Québec? (n=112) <table><tr><td>46,4%</td><td>Certainement</td></tr><tr><td>30,4 %</td><td>Probablement</td></tr><tr><td>11,6 %</td><td>Probablement pas</td></tr><tr><td>3,6 %</td><td>Certainement pas</td></tr><tr><td>8,0 %</td><td>Je préfère ne pas répondre</td></tr></table>	46,4%	Certainement	30,4 %	Probablement	11,6 %	Probablement pas	3,6 %	Certainement pas	8,0 %	Je préfère ne pas répondre
46,4%	Certainement										
30,4 %	Probablement										
11,6 %	Probablement pas										
3,6 %	Certainement pas										
8,0 %	Je préfère ne pas répondre										

Les renseignements généraux demandés ci-dessous nous serviront à mieux connaître le portrait de notre clientèle. En aucun cas, ils ne permettent de vous identifier personnellement.

Q18

Quelle est votre catégorie d'emploi? (n=112)

- 41,1 % Professionnel
- 30,4 % Technicien
- 21,4 % Soutien administratif
- 7,1 % Je préfère ne pas répondre

Q19

Quel est votre statut d'emploi? (n=112)

- 92,0 % Régulier
- 7,1 % Occasionnel
- 0,9 % Je préfère ne pas répondre

Q20

Quelle est votre unité administrative? (n=112)

- 3,6 % Unités relevant du Président-directeur général
- 2,7 % Vice-présidence aux politiques et aux programmes
- 42,9 % Vice-présidence aux services à la clientèle
- 18,8 % Vice-présidence aux technologies de l'information
- 6,3 % Vice-présidence aux services à l'organisation
- 25,9 % Je préfère ne pas répondre

Q21

Autres commentaires ou suggestions (n=31)

Sondage auprès des employés qui quittent Retraite Québec

Rapport 2019



Francis Bernier

Direction de la statistique et de l'analyse quantitative

Mai 2020

Retraite
Québec 

Table des matières

- Contexte
- Méthodologie
- Portrait des répondants
- Résultats
 - Profil Je quitte pour la retraite
 - Profil Je quitte pour un emploi dans un autre m/o
 - Profil Je démissionne
 - Profils Je quitte car mon contrat est terminé et Autres
- Conclusion
- Annexe – Questionnaire-synthèse

Retraite
Québec 

Contexte

- Pour relever les défis de la main-d'œuvre, Retraite Québec mise sur le développement de son image employeur par l'enrichissement de l'expérience employé. Les retombées attendues de cette stratégie visent tant l'attraction de candidats que la fidélisation du personnel au sein de l'organisation.
- Pour s'assurer que ses pratiques de gestion génèrent un sentiment de satisfaction chez les candidats et les employés, Retraite Québec administre des sondages lors de moments significatifs de l'expérience de l'employé en contact avec l'organisation **avant, pendant ou après** son lien d'emploi. Le modèle utilisé pour structurer et établir les liens entre les sondages est celui du « parcours employé ».
- Ainsi, trois sondages ont été mis en place :
 - le sondage attraction des nouveaux employés vise à connaître leur appréciation du processus de sélection;
 - le sondage accueil et intégration des nouveaux employés vise à connaître leur appréciation de l'accueil reçu et de leur intégration dans leur emploi;
 - le sondage auprès des employés qui quittent l'organisation vise à connaître l'appréciation de leur expérience ainsi que les motifs justifiant leur départ.
- Le présent rapport analyse de façon détaillée les données recueillies auprès des employés qui ont quitté Retraite Québec en 2019.

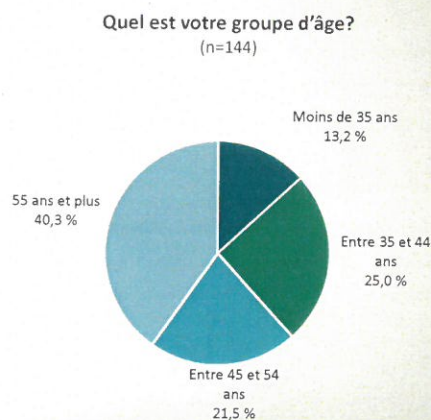
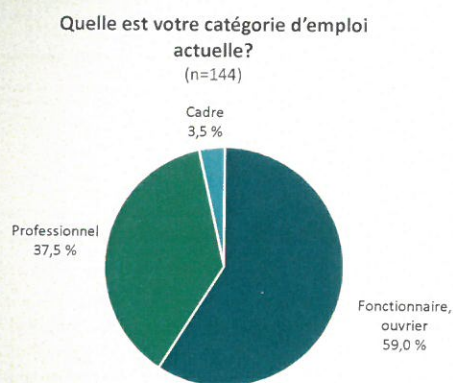
Méthodologie

Population cible	Ensemble des employés qui ont quitté Retraite Québec entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2019, soit 375 personnes
Échantillon de départ	225 employés • La DRH est parfois informée tardivement des départs, ce qui explique que certains employés quittent sans avoir reçu le sondage.
Nombre de répondants	145
Taux de réponse	64 %
Durée de complétion du questionnaire	16,9 minutes, en moyenne
Mode de collecte	Sondage Web en continu, à l'aide du logiciel LimeSurvey • Dès que la DRH était informée du départ d'un employé, un courriel d'invitation à répondre au sondage lui était envoyé.
Période de collecte	1 ^{er} janvier au 31 décembre 2019

Méthodologie

- **Interprétation des résultats**
 - Les résultats présentés dans ce rapport sont ceux des répondants et ne peuvent être généralisés à l'ensemble des employés ayant quitté Retraite Québec durant la période concernée.
 - Aucune marge d'erreur sur les résultats n'est calculée et aucune pondération n'a été appliquée.
- **Méthodes d'analyse**
 - Production de proportions de répondants, présentées sous forme de tableaux ou de graphiques.
 - Analyses croisées si des écarts semblent marqués.
 - En raison du faible nombre de répondants, ces résultats doivent être interprétés avec prudence.

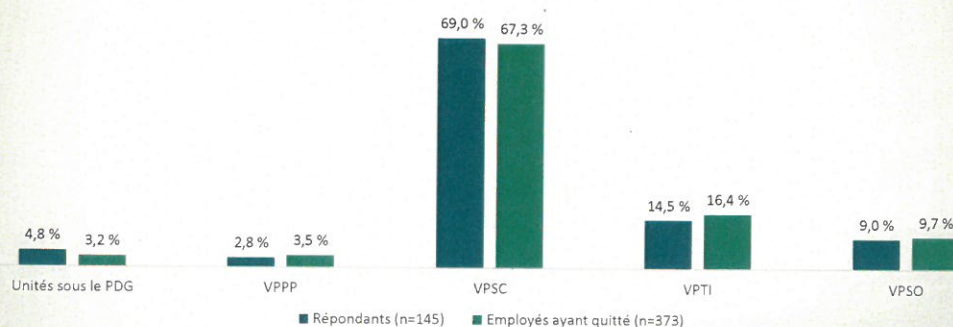
Portrait des répondants



89 % des répondants sont des employés permanents

Portrait des répondants (suite)

Répartition des répondants au sondage et des employés ayant quitté Retraite Québec selon le secteur d'emploi



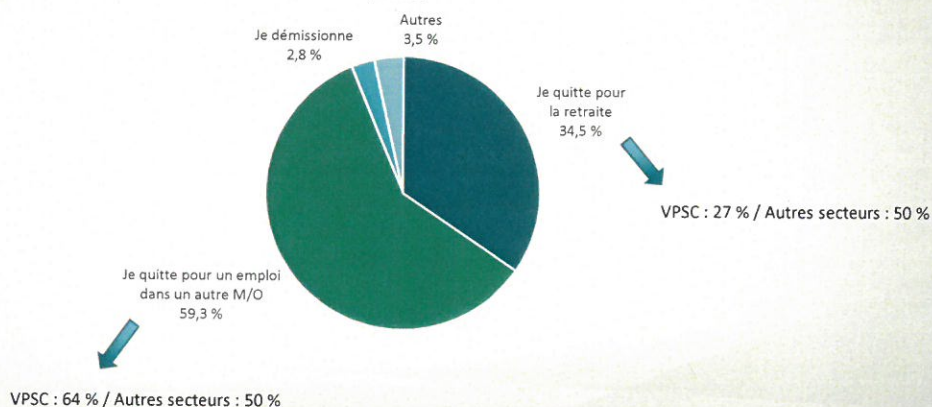
La répartition des répondants est conforme à celle de la population étudiée soit les personnes ayant quitté Retraite Québec en 2019. Il n'est donc pas surprenant d'observer qu'environ les deux tiers des employés ayant quitté l'organisation en 2019 travaillaient à la VPSC.

Retraite
Québec

7

Raison du départ

Quelle situation s'applique à vous?
(n=145)



Retraite
Québec

8

Résultats Je quitte pour la retraite

(50 répondants)

Résultats – Je quitte pour la retraite

- 88 % des répondants étaient à l'emploi de Retraite Québec depuis 6 ans ou plus.
- 78 % ont eu recours aux services-conseils offerts à l'interne pour la planification de leur retraite et 4 % ne connaissent pas ces services.
- 68 % ont fait beaucoup ou assez de transfert de connaissance avant de quitter et 10 % jugent qu'aucun transfert n'était nécessaire.

Résultats – Je quitte pour la retraite

Présentement, les éléments suivants représentent-ils des forces ou des faiblesses de votre expérience à Retraite Québec?
(n=50)

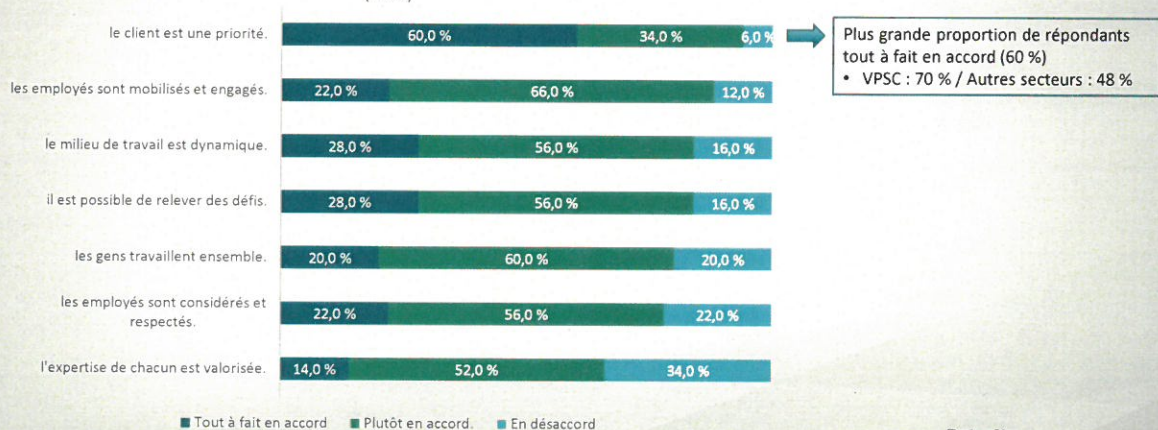


Retraite
Québec

11

Résultats – Je quitte pour la retraite

En vous référant à votre vécu et vos perceptions, quel est votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants? À Retraite Québec, ...
(n=50)

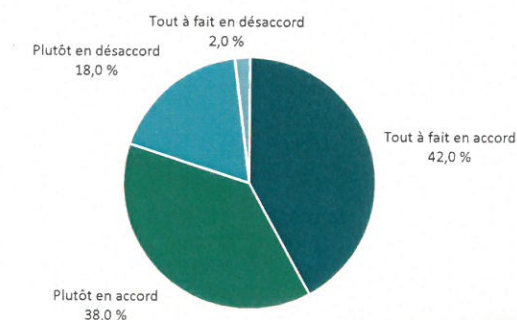


Retraite
Québec

12

Résultats – Je quitte pour la retraite

Quel est votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant?
 Retraite Québec est un employeur que je recommanderais à mon entourage.
 (n=50)



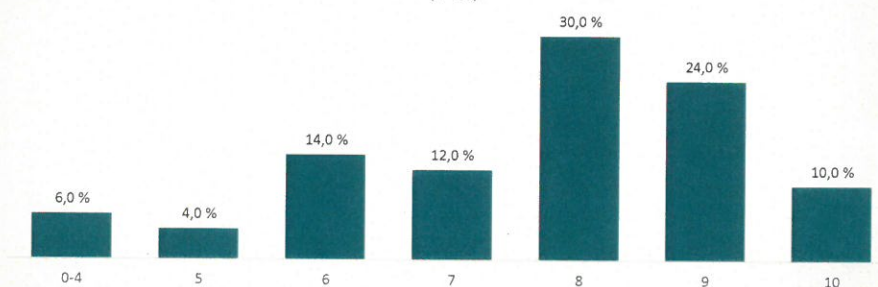
80 % recommanderaient Retraite Québec comme employeur à leur entourage.

Retraite
Québec

13

Résultats – Je quitte pour la retraite

Globalement, comment qualifiez-vous votre expérience à Retraite Québec?
 (0=Très mauvaise, 10=Excellente)
 (n=86)



La note moyenne est de 7,60.

Les répondants devaient expliquer la note qu'ils attribuaient. L'ensemble des commentaires est disponible dans le questionnaire-synthèse annexé à ce rapport.

Retraite
Québec

14

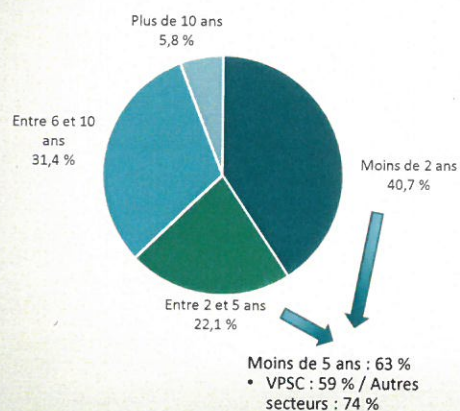
Résultats

Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

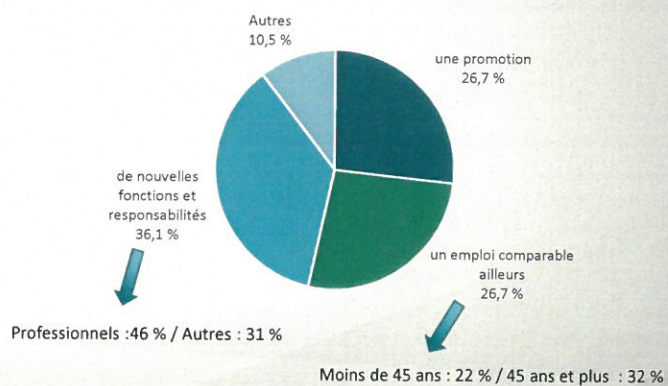
(86 répondants)

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi
de Retraite Québec?
(n=86)

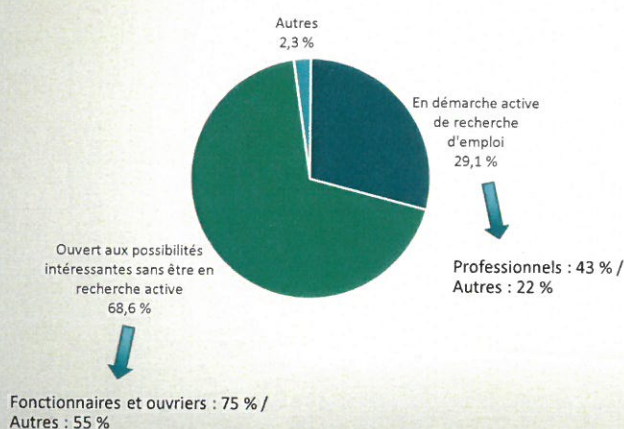


Quelle situation s'applique à vous? Je quitte
l'organisation pour ...
(n=86)

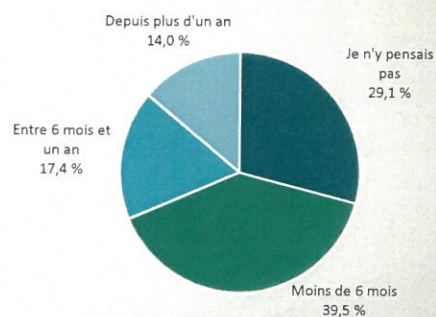


Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Avant d'accepter votre nouveau poste,
étiez-vous?
(n=86)



Depuis combien de temps pensiez-vous quitter
Retraite Québec?
(n=86)



Retraite
Québec

17

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

De quelle façon avez-vous trouvé votre nouvel
emploi?
(n=86)

	%
J'ai consulté « Emploi en ligne » ou « Recrutement en ligne ».	57,0
J'ai reçu une offre personnalisée.	16,3
J'ai été sollicité directement.	15,1
Une personne m'en a parlé.	10,5
Autres	1,2

Qu'est-ce qui vous a le plus attiré dans votre
nouvel emploi?
(n=86)

	%
Les tâches et les responsabilités	58,1
La réputation de l'organisation	7,0
Les conditions de travail	7,0
Une personne avec qui je voulais travailler	2,3
Autres	25,6

Dont entre autres :

- Proximité
- Poste permanent
- Possibilités d'avancement

Retraite
Québec

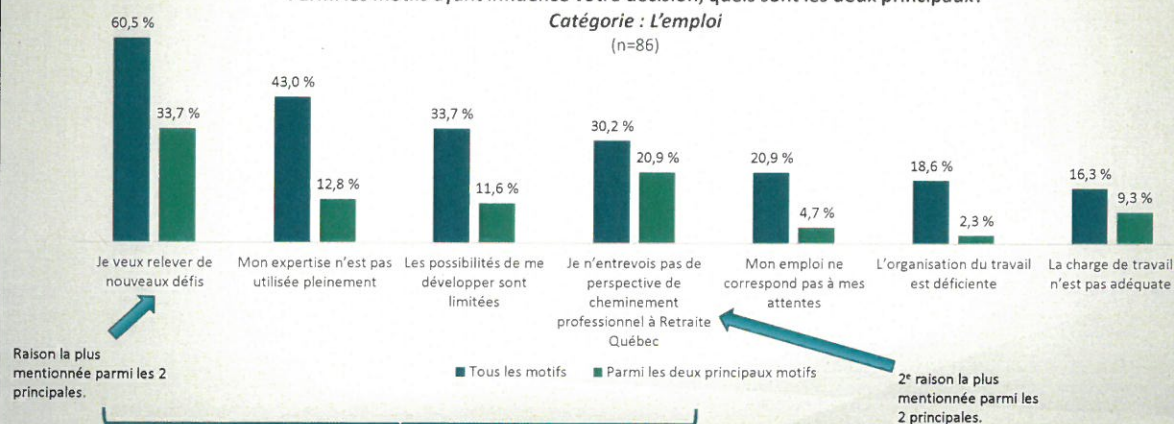
18

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Quels sont les motifs ayant influencé de manière significative
votre décision de quitter Retraite Québec?
Parmi les motifs ayant influencé votre décision, quels sont les deux principaux?

Catégorie : L'emploi

(n=86)



Retraite Québec

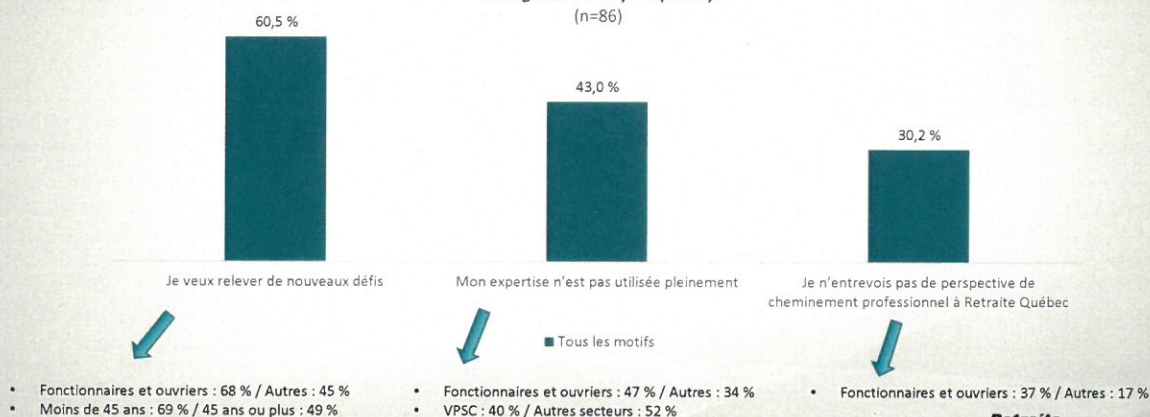
19

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Quels sont les motifs ayant influencé de manière significative
votre décision de quitter Retraite Québec?
Parmi les motifs ayant influencé votre décision, quels sont les deux principaux?

Catégorie : L'emploi (suite)

(n=86)

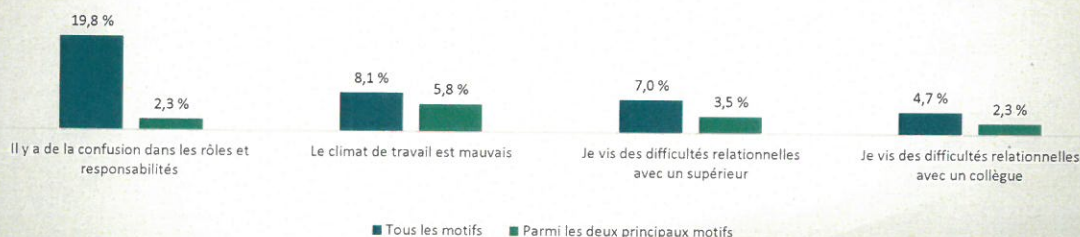


Retraite Québec

20

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Quels sont les motifs ayant influencé de manière significative
votre décision de quitter Retraite Québec?
Parmi les motifs ayant influencé votre décision, quels sont les deux principaux?
Catégorie : Les relations
(n=86)

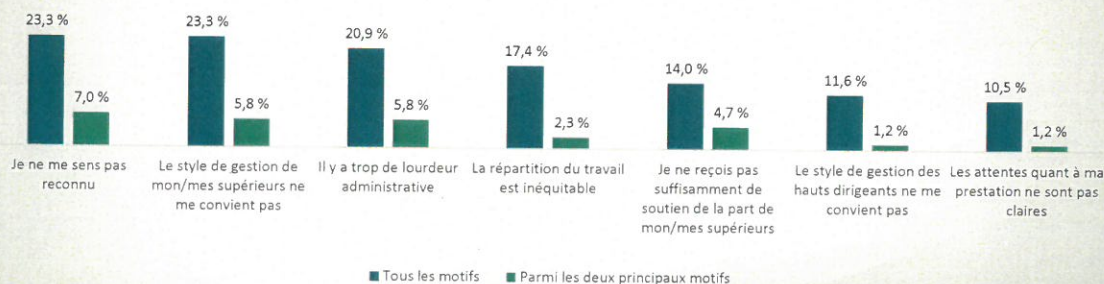


Retraite
Québec

21

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Quels sont les motifs ayant influencé de manière significative
votre décision de quitter Retraite Québec?
Parmi les motifs ayant influencé votre décision, quels sont les deux principaux?
Catégorie : Les pratiques de gestion
(n=86)



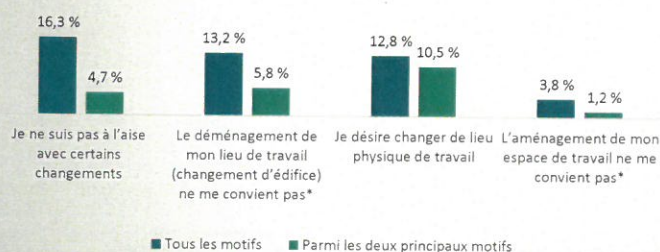
Retraite
Québec

22

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Quels sont les motifs ayant influencé de manière significative votre décision de quitter Retraite Québec?
Parmi les motifs ayant influencé votre décision, quels sont les deux principaux?

Catégorie : *L'organisation*
(n=86)



*Ces raisons ont été ajoutées au sondage le 23 avril 2019.

Quels sont les motifs ayant influencé de manière significative votre décision de quitter Retraite Québec?
Parmi les motifs ayant influencé votre décision, quels sont les deux principaux?

Catégorie : *Personnel*
(n=86)



Fonctionnaires et ouvriers : 37 % /
Autres : 3 %

3^e raison la plus mentionnée parmi les 2 principales.

Retraite
Québec

23

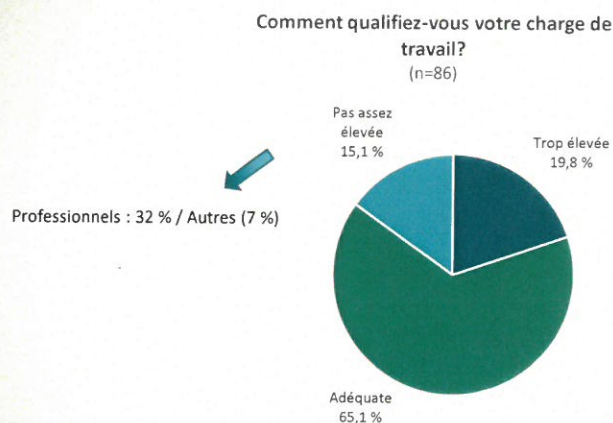
Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O



Retraite
Québec

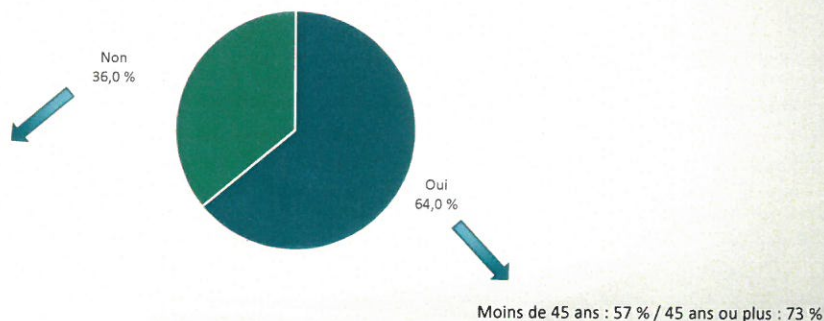
24

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O



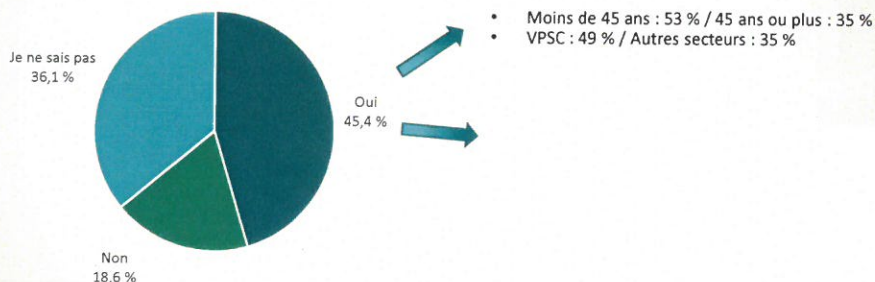
Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Avez-vous discuté avec votre supérieur
immédiat avant de prendre la décision de
quitter?
(n=86)



Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Selon vous, existe-t-il une problématique dans votre secteur qui pourrait entraîner d'autres départs?
(n=86)

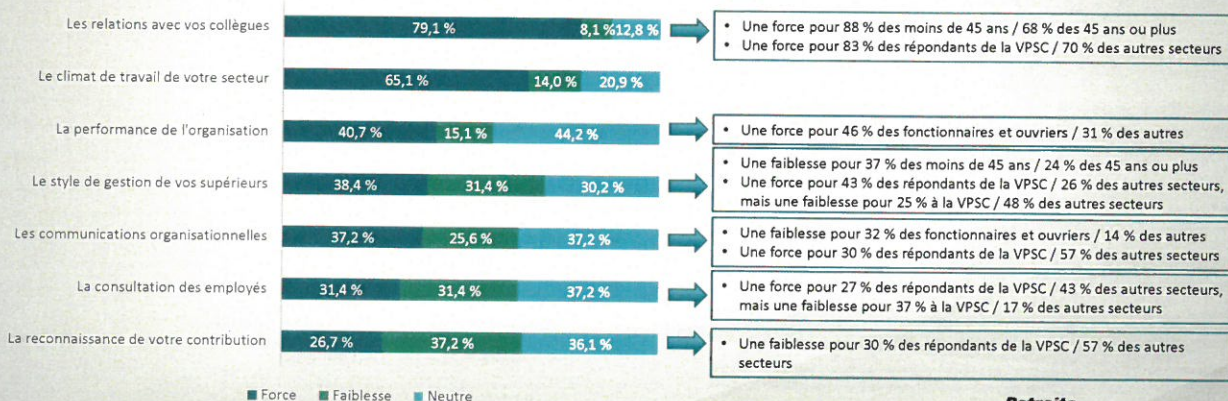


Retraite
Québec

27

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Présentement, les éléments suivants représentent-ils des forces ou des faiblesses de votre expérience à Retraite Québec?
(n=86)

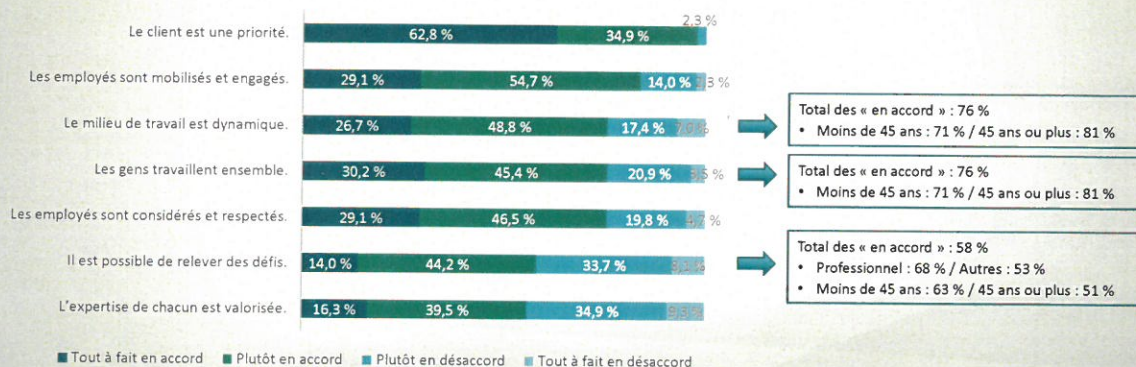


Retraite
Québec

28

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

En vous référant à votre vécu et vos perceptions, quel est votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants? À Retraite Québec, ...
(n=86)

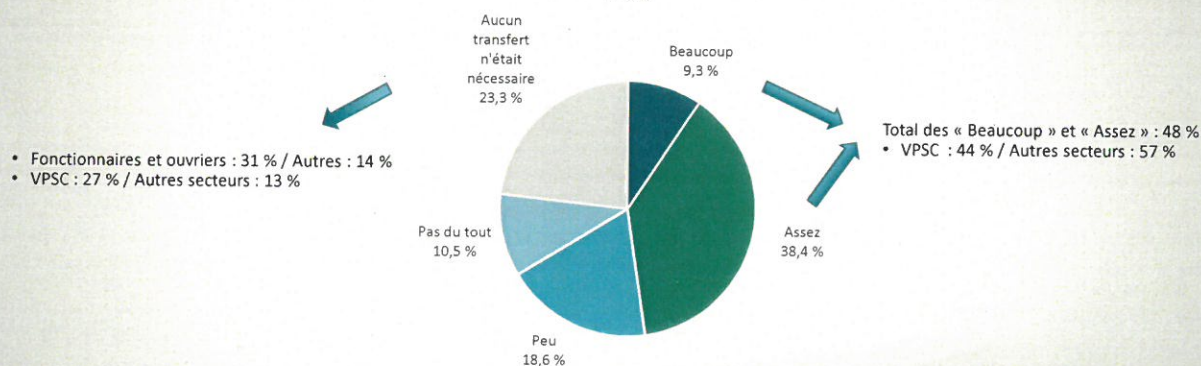


Retraite Québec

29

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Avant de quitter, aurez-vous eu l'occasion de transférer vos connaissances?
(n=86)

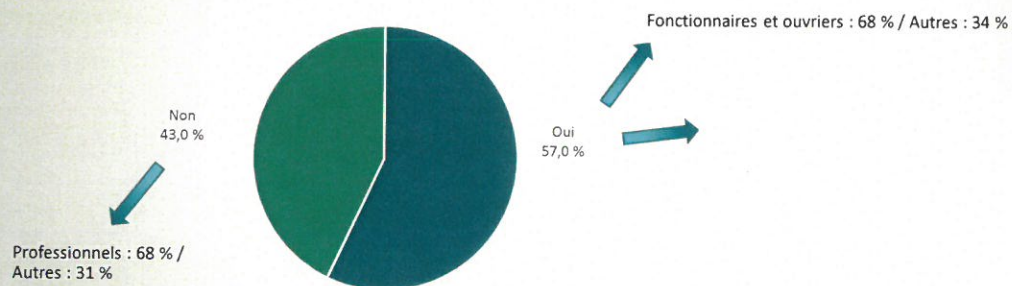


Retraite Québec

30

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Est-ce que l'organisation aurait pu faire
quelque chose pour vous retenir?
(n=86)

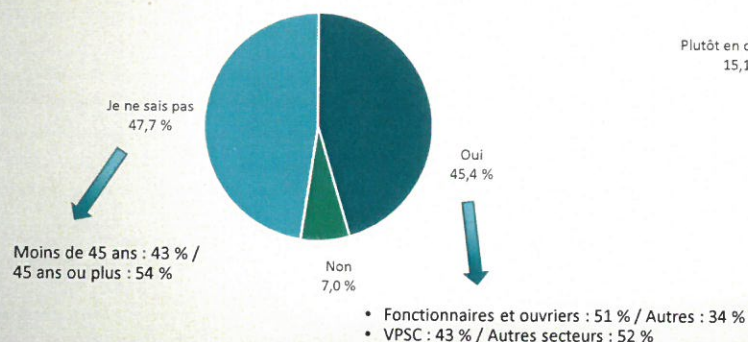


Retraite
Québec

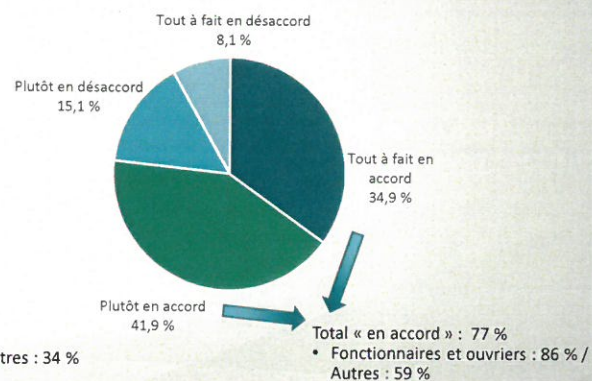
31

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Pourriez-vous envisager revenir un jour travailler à
Retraite Québec?
(n=86)



Quel est votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant :
Retraite Québec est un employeur que je
recommanderais à mon entourage.
(n=86)



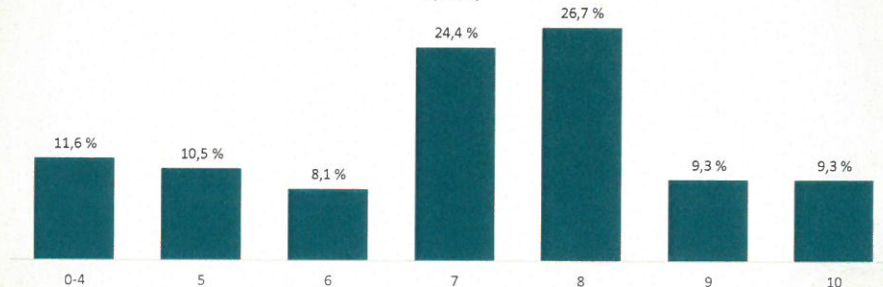
Retraite
Québec

32

Résultats – Je quitte pour un emploi dans un autre M/O

Globalement, comment qualifiez-vous votre expérience à Retraite Québec?
(0=Très mauvaise, 10=Excellente)

(n=86)



La note moyenne est de 6,90.

Les répondants devaient expliquer la note qu'ils attribuaient. L'ensemble des commentaires est disponible dans le questionnaire-synthèse annexé à ce rapport.

Retraite
Québec

33

Résultats Je démissionne (4 répondants)

Retraite
Québec

34

Résultats – Je démissionne

Seulement 4 répondants avaient ce profil de sorte qu'uniquement quelques grands constats sont soulignés.

- Tous étaient à l'emploi de Retraite Québec depuis moins de 2 ans.
- Aucun n'était en démarche active de recherche d'emploi.
- Vouloir relever de nouveaux défis est un des motifs de départs de 3 répondants.
- Tous les répondants ont indiqué que les éléments suivants sont des forces:
 - Le climat de travail de leur secteur
 - La consultation des employés
 - Les relations avec leurs collègues
- Tous sont tout à fait en accord avec l'énoncé : « À Retraite Québec, le client est une priorité. »

Résultats

Je quitte car mon contrat est terminé et Autres (5 répondants)

Résultats – Je quitte car mon contrat est terminé et Autres

Seulement 5 répondants au total avaient ces profils de sorte qu'uniquement quelques grands constats sont soulignés.

- Aucun n'a quitté car son contrat est terminé, tous ont quitté pour d'autres raisons.
- 3 étaient à l'emploi de Retraite Québec depuis moins de 2 ans
- 4 répondants ont indiqué que les éléments suivants sont des forces :
 - Le climat de travail de leur secteur
 - Les relations avec leurs collègues
- Tous sont d'accord pour dire qu'à Retraite Québec :
 - Le client est une priorité
 - Les gens travaillent ensemble
 - Le milieu de travail est dynamique

Conclusion

- La majorité des répondants ont quitté pour un emploi dans un autre ministère ou organisme
- Pour les répondants qui ont quitté pour la retraite :
 - Les relations avec les collègues sont la plus grande force de leur expérience
 - 80 % recommanderaient Retraite Québec comme employeur à leur entourage
 - Sur une échelle de 1 à 10, 64 % donnent une note de 8 ou plus à leur expérience à Retraite Québec
 - La moyenne est de moyenne 7,6.
- Pour les répondants qui ont quitté pour un emploi dans un autre ministère ou organisme :
 - Ce sont les tâches et responsabilités qui les ont attirés dans leur nouvel emploi
 - La majorité a mentionné vouloir relever de nouveaux défis et plusieurs mentionnent que leur expertise n'est pas utilisée pleinement
 - Près de la moitié affirme qu'il y a une problématique dans leur secteur qui pourrait amener d'autres départs
 - Les relations avec les collègues sont la plus grande force de leur expérience
 - Pour la majorité, l'organisation aurait pu faire quelque chose pour les retenir
 - 77 % recommanderaient Retraite Québec comme employeur à leur entourage
 - Sur une échelle de 1 à 10, 45 % donnent une note de 8 ou plus à leur expérience à Retraite Québec
 - La moyenne est de moyenne 6,9.

Annexe

Questionnaire synthèse



[http://collab/
/metier0018/sond](http://collab/metier0018/sond)

Retraite
Québec 

Sondage auprès des employés qui quittent Retraite Québec

Questionnaire synthèse

Quelques points de méthodologie...

- **375 employés** ont quitté Retraite Québec entre le **1er janvier et le 31 décembre 2019**.
- Le sondage a été envoyé à **225 employés**. La Direction des ressources humaines est parfois informée tardivement des départs des employés, ce qui explique que certains employés qui quittent ne reçoivent pas le sondage.
- Au final, **145 employés** ont rempli le questionnaire. Le taux de réponse est de 64 %.
- Les résultats présentés dans ce document sont ceux des répondants et **ne peuvent être généralisés** à l'ensemble des employés ayant quitté Retraite Québec durant la période concernée.
- Il est à noter que la somme des pourcentages dans les tableaux, peut parfois être différente de 100 % en raison de l'arrondissement des nombres.

Résultats

Q1

Quelle situation s'applique à vous? (n=145)

- 34,5 % Je quitte pour la retraite (section A)
- 59,3 % Je quitte pour un emploi dans un autre ministère ou organisme (mutation-promotion) (section B)
- 2,8 % Je démissionne (section C)
- 0,0 % Je quitte car mon contrat est terminé (section D)
- 3,5 % Autre, précisez (section D)¹

A. Profil : Je quitte pour la retraite

A1

Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de Retraite Québec, incluant les années à la Régie ou à la CARRA? (n=50)

- 2,0 % Moins de 2 ans
- 10,0 % Entre 2 et 5 ans
- 30,0 % Entre 6 et 10 ans
- 58,0 % Plus de 10 ans

A2

Lors de la planification de votre retraite, avez-vous eu recours aux services-conseils offerts à l'interne? (n=50)

- 78,0 % Oui
- 18,0 % Non
- 4,0 % Je ne connais ces services

A3

Avant de quitter, aurez-vous eu l'occasion de transférer vos connaissances? (n=50)

- 28,0 % Beaucoup
- 40,0 % Assez
- 18,0 % Peu
- 4,0 % Pas du tout
- 10,0 % Aucun transfert de connaissances n'était nécessaire

¹ Bien que certains répondants auraient dû se retrouver dans une des catégories précédentes, leur réponse n'a pas été recodée, car ils n'ont pas répondu à la section qu'ils auraient dû.

Présentement, les éléments suivants représentent-ils des forces ou des faiblesses de votre expérience à Retraite Québec?	
A4_1	Le climat de travail de votre secteur (n=50) 64,0 % Force 18,0 % Faiblesse 18,0 % Neutre
A4_2	Le style de gestion de vos supérieurs (n=50) 44,0 % Force 26,0 % Faiblesse 30,0 % Neutre
A4_3	La performance de l'organisation (n=50) 38,0 % Force 18,0 % Faiblesse 44,0 % Neutre
A4_4	La consultation des employés (n=50) 40,0 % Force 20,0 % Faiblesse 40,0 % Neutre
A4_5	La reconnaissance de votre contribution (n=50) 54,0 % Force 18,0 % Faiblesse 28,0 % Neutre
A4_6	Les communications organisationnelles (n=50) 56,0 % Force 10,0 % Faiblesse 34,0 % Neutre
A4_7	Les relations avec vos collègues (n=50) 82,0 % Force 0,0 % Faiblesse 18,0 % Neutre

Y a-t-il d'autres éléments qui représentent des forces ou des faiblesses de votre expérience? (n=50)

A4a_1

Forces (n=50)

36,0 % Oui

64,0 % Non

A4a_2

Faiblesses (n=50)

32,0 % Oui

68,0 % Non

A4b

Quelles sont les autres forces de votre expérience? (n=18)

•

A4c

Quelles sont les autres faiblesses de votre expérience? (n=16)

En vous référant à votre vécu et vos perceptions, quel est votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants? À Retraite Québec, ...

A5_1

Les employés sont mobilisés et engagés. (n=50)

22,0 % Tout à fait en accord
66,0 % Plutôt en accord
10,0 % Plutôt en désaccord
2,0 % Tout à fait en désaccord

A5_2

Le client est une priorité. (n=50)

60,0 % Tout à fait en accord
34,0 % Plutôt en accord
6,0 % Plutôt en désaccord
0,0 % Tout à fait en désaccord

A5_3

Les employés sont considérés et respectés. (n=50)

22,0 % Tout à fait en accord
56,0 % Plutôt en accord
18,0 % Plutôt en désaccord
4,0 % Tout à fait en désaccord

A5_4

Les gens travaillent ensemble. (n=50)

20,0 % Tout à fait en accord
60,0 % Plutôt en accord
18,0 % Plutôt en désaccord
2,0 % Tout à fait en désaccord

A5_5

L'expertise de chacun est valorisée. (n=50)

14,0 % Tout à fait en accord
52,0 % Plutôt en accord
28,0 % Plutôt en désaccord
6,0 % Tout à fait en désaccord

A5_6

Il est possible de relever des défis. (n=50)

28,0 % Tout à fait en accord
56,0 % Plutôt en accord
14,0 % Plutôt en désaccord
2,0 % Tout à fait en désaccord

A5_7

Le milieu de travail est dynamique. (n=50)

- 28,0 % Tout à fait en accord
- 56,0 % Plutôt en accord
- 12,0 % Plutôt en désaccord
- 4,0 % Tout à fait en désaccord

A6

Quel est votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant?

Retraite Québec est un employeur que je recommanderais à mon entourage. (n=50)

- 42,0 % Tout à fait en accord
- 38,0 % Plutôt en accord
- 18,0 % Plutôt en désaccord
- 2,0 % Tout à fait en désaccord

A7_1

Globalement, comment qualifiez-vous votre expérience à Retraite Québec? (n=50)

- 0,0 % 0 Très mauvais
- 2,0 % 1
- 0,0 % 2
- 2,0 % 3
- 2,0 % 4
- 4,0 % 5
- 14,0 % 6
- 12,0 % 7
- 30,0 % 8
- 24,0 % 9
- 10,0 % 10 Excellente

Moyenne : 7,60

A7a

Veuillez expliquer votre réponse. (n=50)

Note	Explication
1	
3	

Sondage auprès des employés qui quittent Retraite Québec

4	
5	
6	
7	

8	
9	

10	

A8

Retraite Québec est soucieuse d'offrir une expérience positive aux employés tout au long de son parcours. Quels sont vos commentaires ou suggestions d'amélioration? (n=30)

•

B. Profil : Je quitte pour un emploi dans un autre m/o

B1 Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de Retraite Québec? (n=86)

- 40,7 % Moins de 2 ans
- 22,1 % Entre 2 et 5 ans
- 31,4 % Entre 6 et 10 ans
- 5,8 % Plus de 10 ans

B2 Quelle situation s'applique à vous? Je quitte l'organisation pour... (n=86)

- 26,7 % Une promotion
- 26,7 % Un emploi comparable ailleurs
- 36,1 % De nouvelles fonctions et responsabilités
- 10,5 % Autre, précisez

•

B3 Avant d'accepter votre nouveau poste, étiez-vous... (n=86)

- 29,1 % En démarche active de recherche d'emploi
 - 68,6 % Ouvert(e) aux possibilités intéressantes sans être en recherche active
-

2,3 % Autre, précisez

•

B4 Depuis combien de temps pensiez-vous à quitter Retraite Québec? (n=86)

- 29,1 % Je n'y pensais pas
- 39,5 % Moins de 6 mois
- 17,4 % Entre 6 mois et un an
- 14,0 % Depuis plus d'un an

B5 De quelle façon avez-vous trouvé votre nouvel emploi? (n=86)

- 16,3 % J'ai reçu une offre personnalisée.
- 57,0 % J'ai consulté « Emploi en ligne » ou « Recrutement en ligne »
- 15,1 % J'ai été sollicité directement.
- 0,0 % Je l'ai vu dans les médias sociaux.
- 0,0 % Je l'ai vu dans les journaux.
- 10,5 % Une personne m'en a parlé.
- 1,2 % Autre, précisez

•

B6 Qu'est-ce qui vous a le plus attiré dans votre nouvel emploi? (n=86)

- 2,3 % Une personne avec qui je voulais travailler
- 7,0 % La réputation de l'organisation
- 58,1 % Les tâches et les responsabilités
- 7,0 % Les conditions de travail
- 25,6 % Autres, précisez

B7

Quels sont les motifs ayant influencé de manière significative votre décision de quitter Retraite Québec? (n=86)

L'emploi

- 60,5 % Je veux relever de nouveaux défis
- 20,9 % Mon emploi ne correspond pas à mes attentes
- 30,2 % Je n'entrevois pas de perspective de cheminement professionnel à Retraite Québec
- 18,6 % L'organisation du travail est déficiente
- 43,0 % Mon expertise n'est pas utilisée pleinement
- 33,7 % Les possibilités de me développer sont limitées
- 16,3 % La charge de travail n'est pas adéquate

Les relations

- 19,8 % Il y a de la confusion dans les rôles et responsabilités
- 4,7 % Je vis des difficultés relationnelles avec un collègue
- 7,0 % Je vis des difficultés relationnelles avec un supérieur
- 8,1 % Le climat de travail est mauvais

Les pratiques de gestion

- 23,3 % Le style de gestion de mon/mes supérieurs ne me convient pas
- 11,6 % Le style de gestion des hauts dirigeants ne me convient pas
- 14,0 % Je ne reçois pas suffisamment de soutien de la part de mon/mes supérieurs
- 23,3 % Je ne me sens pas reconnu
- 20,9 % Il y a trop de lourdeur administrative
- 17,4 % La répartition du travail est inéquitable
- 10,5 % Les attentes quant à ma prestation ne sont pas claires

L'organisation

- 16,3 % Je ne suis pas à l'aise avec certains changements
- 12,8 % Je désire changer de lieu physique de travail

Ajouté 23 avril 2019

- 13,2 % Le déménagement de mon lieu de travail (changement d'édifice) ne me convient pas.
- 3,8 % L'aménagement de mon espace de travail ne me convient pas.

Personnel

- 25,6 % Je quitte pour de meilleures conditions de travail (ex. salaire, horaire)
- 17,4 % Je quitte pour une meilleure conciliation vie personnelle et professionnelle

B8

Parmi les motifs ayant influencé votre décision, quels sont les deux principaux? (une ou deux réponses possibles) (n=86)

Note : Les répondants choisissaient les deux principaux motifs parmi ceux qu'ils ont nommés à la question B7. Les pourcentages sont présentés ici sur l'ensemble des répondants à la question B7.

L'emploi

- 33,7 % Je veux relever de nouveaux défis
- 4,7 % Mon emploi ne correspond pas à mes attentes
- 20,9 % Je n'entrevois pas de perspective de cheminement professionnel à Retraite Québec
- 2,3 % L'organisation du travail est déficiente
- 12,8 % Mon expertise n'est pas utilisée pleinement
- 11,6 % Les possibilités de me développer sont limitées
- 9,3 % La charge de travail n'est pas adéquate

Les relations

- 2,3 % Il y a de la confusion dans les rôles et responsabilités
- 2,3 % Je vis des difficultés relationnelles avec un collègue
- 3,5 % Je vis des difficultés relationnelles avec un supérieur
- 5,8 % Le climat de travail est mauvais

Les pratiques de gestion

- 5,8 % Le style de gestion de mon/mes supérieurs ne me convient pas
- 1,2 % Le style de gestion des hauts dirigeants ne me convient pas
- 4,7 % Je ne reçois pas suffisamment de soutien de la part de mon/mes supérieurs
- 7,0 % Je ne me sens pas reconnu
- 5,8 % Il y a trop de lourdeur administrative
- 2,3 % La répartition du travail est inéquitable
- 1,2 % Les attentes quant à ma prestation ne sont pas claires

L'organisation

- 4,7 % Je ne suis pas à l'aise avec certains changements
- 10,5 % Je désire changer de lieu physique de travail

Ajouté 23 avril 2019

- 5,8 % Le déménagement de mon lieu de travail (changement d'édifice) ne me convient pas.
- 1,2 % L'aménagement de mon espace de travail ne me convient pas.

Personnel

- 14,0 % Je quitte pour de meilleures conditions de travail (ex. salaire, horaire)
- 8,1 % Je quitte pour une meilleure conciliation vie personnelle et professionnelle

B8a	Veillez expliquer plus en détail ces motifs. (n=64) Voir Annexe I
B9	Comment qualifiez-vous votre charge de travail? (n=86) 19,8 % Trop élevée 65,1 % Adéquate 15,1 % Pas assez élevée
B10	Avez-vous discuté avec votre supérieur immédiat avant de prendre la décision de quitter? (n=86) 64,0 % Oui 36,0 % Non
B10b	Pour quelles raisons n'avez-vous pas discuté avec lui? (n=30)

•

B11	Selon vous, existe-t-il une problématique dans votre secteur qui pourrait entraîner d'autres départs? (n=86)
	45,4 % Oui
	18,6 % Non
	36,1 % Je ne sais pas

B11b	Quelle est cette problématique? (n=38)
------	---

•

Présentement, les éléments suivants représentent-ils des forces ou des faiblesses de votre expérience à Retraite Québec?

B12_1

Le climat de travail de votre secteur (n=86)

65,1 % Force

14,0 % Faiblesse

20,9 % Neutre

B12_2

Le style de gestion de vos supérieurs (n=86)

38,4 % Force

31,4 % Faiblesse

30,2 % Neutre

B12_3

La performance de l'organisation (n=86)

40,7 % Force

15,1 % Faiblesse

	44,2 %	Neutre
B12_4	La consultation des employés (n=86)	
	31,4 %	Force
	31,4 %	Faiblesse
	37,2 %	Neutre
B12_5	La reconnaissance de votre contribution (n=86)	
	26,7 %	Force
	37,2 %	Faiblesse
	36,1 %	Neutre
B12_6	Les communications organisationnelles (n=86)	
	37,2 %	Force
	25,6 %	Faiblesse
	37,2 %	Neutre
B12_7	Les relations avec vos collègues (n=86)	
	79,1 %	Force
	8,1 %	Faiblesse
	12,8 %	Neutre
	Y a-t-il d'autres éléments qui représentent des forces ou des faiblesses de votre expérience?	
B12a_1	Forces (n=86)	
	31,4 %	Oui
	68,6 %	Non
B12a_2	Faiblesses (n=86)	
	33,7 %	Oui
	66,3 %	Non
B12b	Quelles sont les autres forces de votre expérience? (n=26)	

B12c

•
Quelles sont les autres faiblesses de votre expérience? (n=28)

•

En vous référant à votre vécu et vos perceptions, quel est votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants? À Retraite Québec, ...

B13_1

Les employés sont mobilisés et engagés. (n=86)

29,1 % Tout à fait en accord
54,7 % Plutôt en accord
14,0 % Plutôt en désaccord
2,3 % Tout à fait en désaccord

B13_2

Le client est une priorité. (n=86)

62,8 % Tout à fait en accord
34,9 % Plutôt en accord
2,3 % Plutôt en désaccord
0,0 % Tout à fait en désaccord

B13_3

Les employés sont considérés et respectés. (n=86)

29,1 % Tout à fait en accord
46,5 % Plutôt en accord
19,8 % Plutôt en désaccord
4,7 % Tout à fait en désaccord

B13_4

Les gens travaillent ensemble. (n=86)

30,2 % Tout à fait en accord
45,4 % Plutôt en accord
20,9 % Plutôt en désaccord
3,5 % Tout à fait en désaccord

B13_5

L'expertise de chacun est valorisée. (n=86)

16,3 % Tout à fait en accord

39,5 % Plutôt en accord
 34,9 % Plutôt en désaccord
 9,3 % Tout à fait en désaccord

B13_6 Il est possible de relever des défis. (n=86)

14,0 % Tout à fait en accord
 44,2 % Plutôt en accord
 33,7 % Plutôt en désaccord
 8,1 % Tout à fait en désaccord

B13_7 Le milieu de travail est dynamique. (n=86)

26,7 % Tout à fait en accord
 48,8 % Plutôt en accord
 17,4 % Plutôt en désaccord
 7,0 % Tout à fait en désaccord

B14 Avant de quitter, aurez-vous eu l'occasion de transférer vos connaissances? (n=86)

9,3 % Beaucoup
 38,4 % Assez
 18,6 % Peu
 10,5 % Pas du tout
 23,3 % Aucun transfert de connaissances n'est nécessaire

B15 Est-ce que l'organisation aurait pu faire quelque chose pour vous retenir? (n=86)

57,0 % Oui
 43,0 % Non

B15b Qu'aurait-elle pu faire? (n=49)

B16 Pourriez-vous envisager revenir un jour travailler à Retraite Québec? (n=86)

45,4 % Oui
7,0 % Non
47,7 % Je ne sais pas

B17 Quel est votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant?

Retraite Québec est un employeur que je recommanderais à mon entourage. (n=86)

34,9 % Tout à fait en accord
41,9 % Plutôt en accord
15,1 % Plutôt en désaccord
8,1 % Tout à fait en désaccord

B18_1 Globalement, comment qualifiez-vous votre expérience à Retraite Québec (n=86)

1,2 % 0 Très mauvais
2,3 % 1
2,3 % 2
3,5 % 3
2,3 % 4
10,5 % 5
8,1 % 6
24,4 % 7
26,7 % 8
9,3 % 9
9,3 % 10 Excellente

Moyenne : 6,90

B18a Expliquez (n=81)

Note	Explication
------	-------------

Sondage auprès des employés qui quittent Retraite Québec

0	
1	
2	
3	
4	
5	

Sondage auprès des employés qui quittent Retraite Québec

6	
7	

--	--

8	

Sondage auprès des employés qui quittent Retraite Québec

9	
10	

--	--

B19

Retraite Québec est soucieuse d'offrir une expérience positive aux employés tout au long de son parcours. Quels sont vos commentaires ou suggestions d'amélioration? (n=47)

•

C. Profil : Je démissionne

C1 **Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de Retraite Québec? (n=4)**

- 100,0 % Moins de 2 ans
- 0,0 % Entre 2 et 5 ans
- 0,0 % Entre 6 et 10 ans
- 0,0 % Plus de 10 ans

C2 **Quelle situation s'applique à vous? (n=4)**

- 25,0 % J'ai un emploi occasionnel et je démissionne pour obtenir un emploi permanent dans un autre ministère ou organisme.
- 0,0 % J'ai un emploi occasionnel et je quitte pour un meilleur contrat dans un autre ministère ou organisme.
- 25,0 % J'ai un emploi permanent et je démissionne pour un emploi à l'extérieur de la fonction publique québécoise.
- 50,0 % Autre, précisez

•

C3 **Avant d'accepter votre nouveau poste, étiez-vous... (n=4)**

- 0,0 % En démarche active de recherche d'emploi
- 75,0 % Ouvert(e) aux possibilités intéressantes sans être en recherche active
- 25,0 % Autres, précisez

•

C4 **Depuis combien de temps pensiez-vous à quitter Retraite Québec? (n=4)**

- 50,0 % Je n'y pensais pas
 - 50,0 % Moins de 6 mois
 - 0,0 % Entre 6 mois et un an
-

0,0 % Depuis plus d'un an

C5

De quelle façon avez-vous trouvé votre nouvel emploi? (n=4)

- 25,0 % J'ai reçu une offre personnalisée.
- 0,0 % J'ai consulté « Emploi en ligne » ou « Recrutement en ligne »
- 0,0 % J'ai été sollicité directement.
- 0,0 % Je l'ai vu dans les médias sociaux.
- 0,0 % Je l'ai vu dans les journaux.
- 50,0 % Une personne m'en a parlé.
- 25,0 % Autres, précisez

•

C6

Qu'est-ce qui vous a le plus attiré dans votre nouvel emploi? (n=4)

- 0,0 % Une personne avec qui je voulais travailler
- 0,0 % La réputation de l'organisation
- 50,0 % Les tâches et les responsabilités
- 25,0 % Les conditions de travail
- 25,0 % Autres, précisez

•

C7

Quels sont les motifs ayant influencé de manière significative votre décision de quitter Retraite Québec? (n=4)

L'emploi

- 75,0 % Je veux relever de nouveaux défis
- 25,0 % Mon emploi ne correspond pas à mes attentes
- 25,0 % Je n'entrevois pas de perspective de cheminement professionnel à Retraite Québec
- 0,0 % L'organisation du travail est déficiente
- 50,0 % Mon expertise n'est pas utilisée pleinement
- 50,0 % Les possibilités de me développer sont limitées
- 0,0 % La charge de travail n'est pas adéquate

Les relations

- 0,0 % Il y a de la confusion dans les rôles et responsabilités
- 0,0 % Je vis des difficultés relationnelles avec un collègue
- 0,0 % Je vis des difficultés relationnelles avec un supérieur
- 0,0 % Le climat de travail est mauvais

Les pratiques de gestion

- 0,0 % Le style de gestion de mon/mes supérieurs ne me convient pas

- 0,0 % Le style de gestion des hauts dirigeants ne me convient pas
- 0,0 % Je ne reçois pas suffisamment de soutien de la part de mon/mes supérieurs
- 0,0 % Je ne me sens pas reconnu
- 0,0 % Il y a trop de lourdeur administrative
- 0,0 % La répartition du travail est inéquitable
- 0,0 % Les attentes quant à ma prestation ne sont pas claires

L'organisation

- 0,0 % Je ne suis pas à l'aise avec certains changements
- 0,0 % Je désire changer de lieu physique de travail

Ajouté 23 avril 2019

- 0,0 % Le déménagement de mon lieu de travail (changement d'édifice) ne me convient pas.
- 0,0 % L'aménagement de mon espace de travail ne me convient pas.

Personnel

- 50,0 % Je quitte pour de meilleures conditions de travail (ex. salaire, horaire)
- 25,0 % Je quitte pour une meilleure conciliation vie personnelle et professionnelle

C8

Parmi les motifs ayant influencé votre décision, quels sont les deux principaux? (une ou deux réponses possibles) (n=4)

Note : Les répondants choisissaient les deux principaux motifs parmi ceux qu'ils ont nommés à la question B7. Les pourcentages sont présentés ici sur l'ensemble des répondants à la question B7.

L'emploi

- 25,0 % Je veux relever de nouveaux défis
- 0,0 % Mon emploi ne correspond pas à mes attentes
- 0,0 % Je n'entrevois pas de perspective de cheminement professionnel à Retraite Québec
- 0,0 % L'organisation du travail est déficiente
- 25,0 % Mon expertise n'est pas utilisée pleinement
- 50,0 % Les possibilités de me développer sont limitées
- 0,0 % La charge de travail n'est pas adéquate

Les relations

- 0,0 % Il y a de la confusion dans les rôles et responsabilités
- 0,0 % Je vis des difficultés relationnelles avec un collègue
- 0,0 % Je vis des difficultés relationnelles avec un supérieur
- 0,0 % Le climat de travail est mauvais

Les pratiques de gestion

- 0,0 % Le style de gestion de mon/mes supérieurs ne me convient pas
- 0,0 % Le style de gestion des hauts dirigeants ne me convient pas

	0,0 % Je ne reçois pas suffisamment de soutien de la part de mon/mes supérieurs
	0,0 % Je ne me sens pas reconnu
	0,0 % Il y a trop de lourdeur administrative
	0,0 % La répartition du travail est inéquitable
	0,0 % Les attentes quant à ma prestation ne sont pas claires
	<i>L'organisation</i>
	0,0 % Je ne suis pas à l'aise avec certains changements
	0,0 % Je désire changer de lieu physique de travail
	Ajouté 23 avril 2019
	0,0 % Le déménagement de mon lieu de travail (changement d'édifice) ne me convient pas.
	0,0 % L'aménagement de mon espace de travail ne me convient pas.
	<i>Personnel</i>
	50,0 % Je quitte pour de meilleures conditions de travail (ex. salaire, horaire)
	25,0 % Je quitte pour une meilleure conciliation vie personnelle et professionnelle
C8a	Veuillez expliquer plus en détail ces motifs. Voir Annexe II
C9	Avez-vous discuté avec votre supérieur immédiat avant de prendre la décision de quitter? (n=4) 50,0 % Oui 50,0 % Non
C9b	Pourquoi? (n=1) •
C10	Selon vous, existe-t-il une problématique dans votre secteur qui pourrait entraîner d'autres départs? (n=4) 25,0 % Oui 25,0 % Non 50,0 % Je ne sais pas

C10b

Quelle est cette problématique? (n=1)

C11_1

Présentement, les éléments suivants représentent-ils des forces ou des faiblesses de votre expérience à Retraite Québec?

Le climat de travail de votre secteur (n=4)

100,0 % Force

0,0 % Faiblesse

0,0 % Neutre

C11_2

Le style de gestion de vos supérieurs (n=4)

75,0 % Force

0,0 % Faiblesse

25,0 % Neutre

C11_3

La performance de l'organisation (n=4)

75,0 % Force

25,0 % Faiblesse

0,0 % Neutre

C11_4

La consultation des employés (n=4)

100,0 % Force

0,0 % Faiblesse

0,0 % Neutre

C11_5

La reconnaissance de votre contribution (n=4)

50,0 % Force

50,0 % Faiblesse

0,0 % Neutre

C11_6	Les communications organisationnelles (n=4) 75,0 % Force 25,0 % Faiblesse 0,0 % Neutre
C11_7	Les relations avec vos collègues (n=4) 100,0 % Force 0,0 % Faiblesse 0,0 % Neutre
	Y a-t-il d'autres éléments qui représentent des forces ou des faiblesses de votre expérience?
C11a_1	Forces (n=4) 75,0 % Oui 25,0 % Non
C11a_2	Faiblesses (n=4) 75,0 % Oui 25,0 % Non
C11b	Quelles sont les autres forces de votre expérience? (n=3) •
C11c	Quelles sont les autres faiblesses de votre expérience? (n=3) •
C12_1	En vous référant à votre vécu et vos perceptions, quel est votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants? À Retraite Québec, ... Les employés sont mobilisés et engagés. (n=4) 25,0 % Tout à fait en accord 75,0 % Plutôt en accord 0,0 % Plutôt en désaccord 0,0 % Tout à fait en désaccord

C12_2	Le client est une priorité. (n=4) 100,0 % Tout à fait en accord 0,0 % Plutôt en accord 0,0 % Plutôt en désaccord 0,0 % Tout à fait en désaccord
C12_3	Les employés sont considérés et respectés. (n=4) 50,0 % Tout à fait en accord 25,0 % Plutôt en accord 25,0 % Plutôt en désaccord 0,0 % Tout à fait en désaccord
C12_4	Les gens travaillent ensemble. (n=4) 50,0 % Tout à fait en accord 50,0 % Plutôt en accord 0,0 % Plutôt en désaccord 0,0 % Tout à fait en désaccord
C12_5	L'expertise de chacun est valorisée. (n=4) 25,0 % Tout à fait en accord 50,0 % Plutôt en accord 0,0 % Plutôt en désaccord 25,0 % Tout à fait en désaccord
C12_6	Il est possible de relever des défis. (n=4) 25,0 % Tout à fait en accord 25,0 % Plutôt en accord 25,0 % Plutôt en désaccord 25,0 % Tout à fait en désaccord
C12_7	Le milieu de travail est dynamique. (n=4) 50,0 % Tout à fait en accord 25,0 % Plutôt en accord 25,0 % Plutôt en désaccord 0,0 % Tout à fait en désaccord
C13	Avant de quitter, aurez-vous eu l'occasion de transférer vos connaissances? (n=4) 0,0 % Beaucoup 0,0 % Assez

	25,0 %	Peu
	0,0 %	Pas du tout
	75,0 %	Aucun transfert de connaissances n'est nécessaire
C14	Est-ce que l'organisation aurait pu faire quelque chose pour vous retenir? (n=3)	
	100,0 %	Oui
	0,0 %	Non
C14a	Qu'aurait-elle pu faire? (n=4)	
	•	
C15	Pourriez-vous envisager revenir un jour travailler à Retraite Québec? (n=4)	
	25,0 %	Oui
	25,0 %	Non
	50,0 %	Je ne sais pas
C16	Quel est votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant?	
	Retraite Québec est un employeur que je recommanderais à mon entourage. (n=4)	
	50,0 %	Tout à fait en accord
	50,0 %	Plutôt en accord
	0,0 %	Plutôt en désaccord
	0,0 %	Tout à fait en désaccord

C17_1

Globalement, comment qualifiez-vous votre expérience à Retraite Québec (n=4)

0,0 % 0 Très mauvais

0,0 % 1

0,0 % 2

0,0 % 3

0,0 % 4

0,0 % 5

25,0 % 6

0,0 % 7

50,0 % 8

25,0 % 9

0,0 % 10 Excellente

Moyenne : 7,75

C17a

Expliquez (n=4)

6	
8	
9	

i

C18

Retraite Québec est soucieuse d'offrir une expérience positive aux employés tout au long de son parcours. Quels sont vos commentaires ou suggestions d'amélioration? (n=2)

•

D. Profil : Je quitte car mon contrat est terminé OU Autres**D1 Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de Retraite Québec? (n=5)**

60,0 % Moins de 2 ans
 0,0 % Entre 2 et 5 ans
 20,0 % Entre 6 et 10 ans
 20,0 % Plus de 10 ans

Présentement, les éléments suivants représentent-ils des forces ou des faiblesses de votre expérience à Retraite Québec?**D2_1 Le climat de travail de votre secteur (n=5)**

80,0 % Force
 20,0 % Faiblesse
 0,0 % Neutre

D2_2 Le style de gestion de vos supérieurs (n=5)

40,0 % Force
 20,0 % Faiblesse
 40,0 % Neutre

D2_3 La performance de l'organisation (n=5)

60,0 % Force
 20,0 % Faiblesse
 20,0 % Neutre

D2_4 La consultation des employés (n=5)

60,0 % Force
 20,0 % Faiblesse
 20,0 % Neutre

D2_5 La reconnaissance de votre contribution (n=5)

60,0 % Force
 40,0 % Faiblesse
 0,0 % Neutre

D2_6 Les communications organisationnelles (n=5)

60,0 % Force
 20,0 % Faiblesse
 20,0 % Neutre

D2_7 **Les relations avec vos collègues (n=5)**

80,0 % Force

0,0 % Faiblesse

20,0 % Neutre

Y a-t-il d'autres éléments qui représentent des forces ou des faiblesses de votre expérience?

D2a_1 **Forces (n=5)**

40,0 % Oui

60,0 % Non

D2a_2 **Faiblesses (n=5)**

60,0 % Oui

40,0 % Non

D2b **Quelles sont les autres forces de votre expérience? (n=2)**

D2c **Quelles sont les autres faiblesses de votre expérience? (n=3)**

	En vous référant à votre vécu et vos perceptions, quel est votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants? À Retraite Québec, ...
D3_1	Les employés sont mobilisés et engagés. (n=5) 0,0 % Tout à fait en accord 60,0 % Plutôt en accord 40,0 % Plutôt en désaccord 0,0 % Tout à fait en désaccord
D3_2	Le client est une priorité. (n=5) 80,0 % Tout à fait en accord 20,0 % Plutôt en accord 0,0 % Plutôt en désaccord 0,0 % Tout à fait en désaccord
D3_3	Les employés sont considérés et respectés. (n=5) 40,0 % Tout à fait en accord 40,0 % Plutôt en accord 0,0 % Plutôt en désaccord 20,0 % Tout à fait en désaccord
D3_4	Les gens travaillent ensemble. (n=5) 40,0 % Tout à fait en accord

	60,0 % Plutôt en accord 0,0 % Plutôt en désaccord 0,0 % Tout à fait en désaccord
D3_5	L'expertise de chacun est valorisée. (n=5) 40,0 % Tout à fait en accord 20,0 % Plutôt en accord 20,0 % Plutôt en désaccord 20,0 % Tout à fait en désaccord
D3_6	Il est possible de relever des défis. (n=5) 40,0 % Tout à fait en accord 20,0 % Plutôt en accord 40,0 % Plutôt en désaccord 0,0 % Tout à fait en désaccord
D3_7	Le milieu de travail est dynamique. (n=5) 20,0 % Tout à fait en accord 80,0 % Plutôt en accord 0,0 % Plutôt en désaccord 0,0 % Tout à fait en désaccord
D4	Pourriez-vous envisager revenir un jour travailler à Retraite Québec? (n=5) 60,0 % Oui 20,0 % Non 20,0 % Je ne sais pas
D5	Quel est votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant? Retraite Québec est un employeur que je recommanderais à mon entourage. (n=5) 40,0 % Tout à fait en accord 40,0 % Plutôt en accord 20,0 % Plutôt en désaccord 0,0 % Tout à fait en désaccord

D6_1

Globalement, comment qualifiez-vous votre expérience à Retraite Québec (n=5)

0,0 % 0 Très mauvais

0,0 % 1

0,0 % 2

0,0 % 3

0,0 % 4

20,0 % 5

0,0 % 6

20,0 % 7

40,0 % 8

20,0 % 9

0,0 % 10 Excellente

Moyenne : 7,4

D6a

Expliquez (n=4)

5	
7	
8	
9	

D7

Retraite Québec est soucieuse d'offrir une expérience positive aux employés tout au long de son parcours. Quels sont vos commentaires ou suggestions d'amélioration? (n=3)

Données socio-démographiques (tous)

S1 Quel est votre catégorie d'emploi actuelle? (n=144)

59,0% Fonctionnaire, ouvrier
37,5 % Professionnel
3,5 % Cadre

S2 Quelle est le statut de votre emploi actuel? (n=144)

9,7 % Occasionnel (un an ou plus)
1,4 % Occasionnel (moins d'un an)
88,9 % Permanent (incluant temporaire)

S3 Quel est votre groupe d'âge? (n=144)

13,2 % Moins de 35 ans
25,0 % Entre 35 et 44 ans
21,5 % Entre 45 et 54 ans
40,3 % 55 ans et plus

S4 Quelle est votre unité administrative? (n=145)

4,8 % Unité sous le PDG
2,8 % Vice-présidence aux politiques et programmes

69,0 %	Vice-présidence aux services à la clientèle
14,5 %	Vice-présidence aux technologies de l'information
9,0 %	Vice-présidence aux services à l'organisation

Sondage auprès des employés qui quittent Retraite Québec

Sondage auprès des employés qui quittent Retraite Québec

Sondage auprès des employés qui quittent Retraite Québec

Annexe II : Commentaires C8a

Explications	Principaux motifs (selon la réponse à la question C8)