



Rapport d'évaluation de l'enquête 2017 auprès du personnel de l'administration fédérale



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des finances DFF
Office fédéral du personnel OFPER

Table des matières

1.	Contexte et objectif de l'enquête	3
2.	Méthode.....	3
2.1.	Collecte des données.....	3
2.2.	Taux de réponse	3
2.3.	Anonymat et protection des données.....	3
3.	Résultats.....	4
3.1.	Comportement orienté vers les objectifs.....	4
3.1.1.	Satisfaction au travail	4
3.1.2.	Résignation	4
3.1.3.	Implication	5
3.2.	Influence des thèmes de l'enquête sur le comportement orienté vers les objectifs ..	5
3.2.1.	Entretenir les points forts.....	6
3.2.2.	Possibilités d'amélioration.....	7
3.2.3.	Élever le niveau	8
3.2.4.	Maintenir le niveau	8
3.2.5.	Évaluation subjective de l'état de santé.....	8
3.2.6.	Autres résultats.....	8
3.3.	Efficacité des mesures prises après l'enquête de 2014	9
4.	Conclusion	10

1. Contexte et objectif de l'enquête

L'administration fédérale évalue périodiquement l'efficacité de sa politique du personnel. Dans ce but, elle réalise notamment des enquêtes, dont les résultats mettent en évidence les points qu'il est possible d'améliorer et lui permettent de prendre les mesures d'optimisation qui s'imposent.

Tous les trois ans, l'ensemble du personnel fédéral est invité à participer à une enquête (dont les résultats sont indiqués pour chaque échelon, à savoir la Confédération, le département et l'unité administrative). Les deux années intermédiaires, un sondage est effectué sur un échantillon d'environ 1500 collaboratrices et collaborateurs à propos de la stratégie concernant le personnel. Dans ce cas, les résultats sont évalués uniquement à l'échelle de la Confédération. Tandis que les sondages visent à mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie concernant le personnel, les enquêtes fournissent des indications plus détaillées sur la situation professionnelle des collaboratrices et collaborateurs.

L'enquête de 2017 portait principalement sur le comportement orienté vers les objectifs, celui-ci étant évalué en fonction de l'implication et de la satisfaction au travail du personnel. L'enquête a permis de déterminer les éléments du cadre professionnel qui ont une incidence directe sur la satisfaction au travail et sur l'implication et, par conséquent, sur le comportement orienté vers les objectifs. Parallèlement, elle visait à examiner les facteurs, tels que la santé, qui ont une influence indirecte sur ces trois éléments.

2. Méthode

2.1. Collecte des données

L'enquête a été réalisée entre le 16 octobre et le 10 novembre 2017. Le personnel pouvait répondre aux questions en ligne ou sur papier.

2.2. Taux de réponse

Tous les employés fédéraux¹, soit 34 067 personnes, ont été invités à participer à l'enquête de 2017. L'entreprise empiricon AG a reçu 23 136 réponses, ce qui représente un taux de réponse de 68 % (2016: 68 %; 2015: 70 %; 2014: 63 %).

2.3. Anonymat et protection des données

L'anonymat et la protection des données ont été garantis en tout temps. Les résultats de l'enquête ne permettent pas d'identifier les personnes qui y ont participé. Les réponses ne sont communiquées que pour des groupes d'au moins dix personnes.

¹ Personnel fixe rémunéré sur la base d'un salaire mensuel (c.-à-d. sans le personnel rémunéré à l'heure, les personnes en formation, les stagiaires ainsi que le personnel local et le personnel domestique des résidences du Département fédéral des affaires étrangères). Les résultats de l'enquête ne tiennent pas compte de ceux qui concernent les Services du Parlement, le Ministère public de la Confédération et les tribunaux (Tribunal fédéral, Tribunal pénal fédéral, Tribunal administratif fédéral).

3. Résultats

Les participants à l'enquête ont évalué la pertinence des questions sur la base d'une échelle allant de 1 à 6 (1 signifiant «Ne correspond pas du tout» et 6, «Correspond tout à fait»).

Aux fins de l'analyse, cette échelle a été convertie en un barème comprenant de 0 à 100 points pour chaque réponse. Ceux-ci doivent être interprétés comme suit:

85 points ou plus:	évaluation largement positive;
de 65 à 84 points:	évaluation relativement positive;
de 50 à 64 points:	évaluation faiblement positive;
moins de 50 points:	évaluation faiblement à fortement négative.

Les résultats de l'enquête de 2017 sont comparés à ceux qui ont été obtenus lors de l'enquête de 2014. Lorsque c'est possible et judicieux, ils sont en outre comparés aux valeurs de référence atteintes par des tiers, à savoir 4 administrations publiques et 12 entreprises de droit public employant de 600 à 50 000 personnes. Les administrations et entreprises retenues pour la comparaison varient en fonction de la valeur considérée.

3.1. Comportement orienté vers les objectifs

Le comportement orienté vers les objectifs va de pair avec la satisfaction au travail et l'implication des collaborateurs. Ceux qui accordent beaucoup d'importance à l'atteinte des objectifs ont par exemple à cœur de répondre aux besoins des clients, de respecter les coûts et de fournir un travail de qualité et sont très ouverts au changement.

S'élevant à **74 points**, la valeur moyenne qui caractérise le comportement orienté vers les objectifs est inférieure de 2 points aux résultats d'organisations comparables. Elle a en outre reculé de 2 points par rapport à 2014.

3.1.1. Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est une évaluation que chaque collaborateur fait à propos de sa situation professionnelle sur la base de divers facteurs tels que ses tâches, ses perspectives de développement, la collaboration ou le climat de travail.

Par rapport à 2014 (71 points), la satisfaction au travail a diminué de 1 point en 2017 pour s'établir à **70 points**. Correspondant à une évaluation relativement positive, cette valeur est légèrement inférieure au résultat des tiers (72 points).

3.1.2. Résignation

Une résignation élevée ayant des incidences négatives sur le potentiel d'évolution d'une organisation, il est important d'obtenir une valeur aussi basse que possible pour ce facteur.

La résignation de l'ensemble du personnel fédéral s'est accrue par rapport à 2014 si bien que la valeur correspondante est passée de 38 points cette année-là à **39 points** en 2017.

Comme lors de l'enquête précédente, ce sont les collaborateurs francophones qui se disent les plus résignés (58 points).

3.1.3. Implication

L'implication comprend des facteurs tels que l'attachement, l'identification et l'engagement envers l'employeur et montre dans quelle mesure les collaborateurs éprouvent un sentiment d'appartenance à l'égard de l'administration fédérale. Plus l'identification et l'engagement sont prononcés, plus les collaborateurs s'identifient aux valeurs et aux objectifs de l'administration fédérale et s'investissent dans leur travail. Ce comportement a une incidence positive sur les prestations individuelles et sur celles de l'organisation générale. Plus l'attachement des collaborateurs est fort, plus ceux-ci se considèrent comme un élément important de l'administration fédérale et moins ils ont l'intention de quitter cette dernière.

Avec **79 points** (contre 80 en 2014), l'implication est jugée relativement positive (79 points pour l'attachement et 80 pour l'identification et l'engagement). L'administration fédérale atteint ainsi les mêmes valeurs que les organisations auxquelles elle a été comparée et obtient même 1 point de plus que ces dernières pour ce qui est de l'identification et de l'engagement de son personnel.

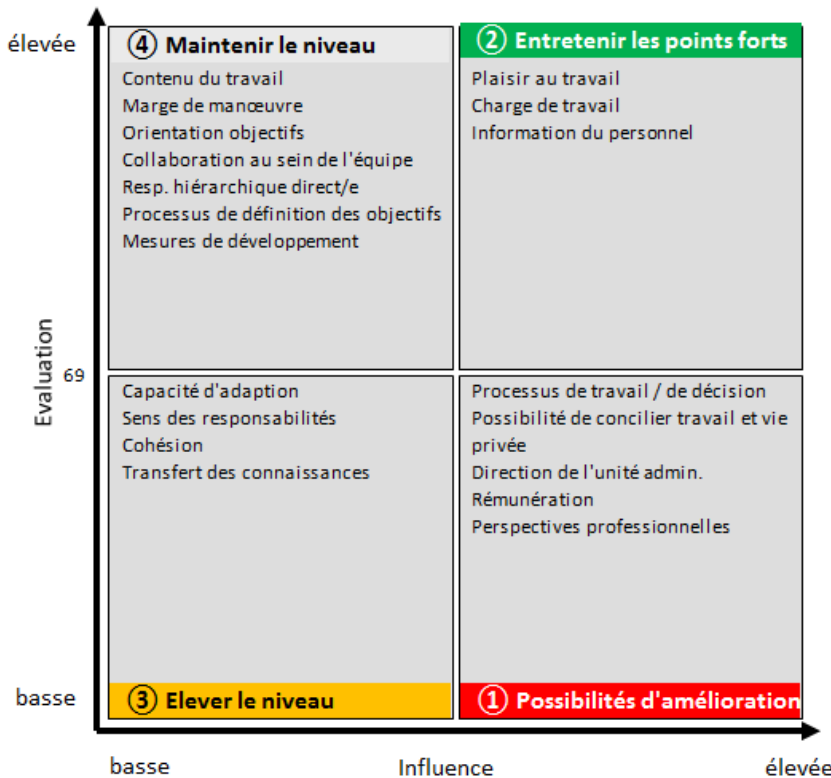
Les collaborateurs dont la langue maternelle est le romanche et ceux dont la fonction est rangée dans les classes de salaire les plus élevées témoignent d'un sentiment d'appartenance particulièrement fort à l'égard de l'administration fédérale (respectivement 86 et 85 points).

3.2. Influence des thèmes de l'enquête sur le comportement orienté vers les objectifs

Afin d'identifier les points forts et les points susceptibles d'être améliorés, on a mesuré l'influence des thèmes de l'enquête sur l'orientation des collaborateurs vers les objectifs à l'aide d'une méthode statistique (analyse de régression).

Les thèmes affichant un coefficient d'influence élevé ont un effet de levier important sur le comportement orienté vers les objectifs et, par conséquent, sur l'efficacité de l'ensemble de l'organisation. De ce fait, c'est sur ces thèmes que les mesures d'optimisation devraient se concentrer. La grille d'évaluation présentée ci-après (voir figure) permet d'identifier rapidement les domaines dans lesquels il vaut particulièrement la peine de prendre des mesures afin d'améliorer le comportement orienté vers les objectifs (champs «points forts» et «possibilités d'amélioration»).

Les critères déterminant la répartition en quatre sous-ensembles se fonde sur les valeurs obtenues lors de l'enquête (axe vertical «Évaluation») et l'analyse de régression (axe horizontal «Influence»).



Grille destinée à évaluer le comportement orienté vers les objectifs

3.2.1. Entretenir les points forts

Les thèmes mentionnés ci-après ont été bien évalués par les collaborateurs de l'administration fédérale et sont importants pour le comportement orienté vers les objectifs. Ils constituent ainsi des points forts, qu'il s'agit de faire connaître et de développer.

Les participants à l'enquête témoignent d'un **plaisir au travail** élevé, puisque ce thème obtient une moyenne de **71 points** (2014: 72 points). Près des trois quarts considèrent leur travail comme une source d'inspiration. Ainsi, 85 % d'entre eux indiquent qu'ils rentrent très souvent chez eux avec le sentiment d'avoir fait quelque chose d'utile, et 89 % déclarent exécuter leurs tâches avec plaisir. À noter que le plaisir au travail est le plus élevé (84 points) chez les personnes dont la fonction est rangée dans les classes de salaire 30 à 38.

Obtenant une moyenne de **72 points** (71 points en 2014; écart considérable), la **charge de travail** fait également partie des points forts. Les collaborateurs ont en effet attribué une évaluation positive aussi bien à l'affirmation «Je suis en mesure d'accomplir mes tâches avec la qualité requise» (80 points, comme en 2014) qu'à l'affirmation «Je suis en mesure d'accomplir mes tâches dans les délais impartis» (73 points, comme en 2014). En revanche, 30 % d'entre eux ont nié l'affirmation «Je ressens rarement une surcharge de travail». Avec une moyenne de 61 points (2014: 60 points), ce thème a donc reçu une nettement moins bonne évaluation que les deux précédents. Les francophones se sentent de loin les plus surchargés (67 points).

Recueillant 71 points (2014: 73 points), l'**information du personnel** constitue un autre point fort de l'administration fédérale en tant qu'employeur. En effet, 84 % des personnes ayant répondu à l'enquête estiment être informées à temps des questions concernant le personnel, et 83 % jugent les informations claires.

3.2.2. Possibilités d'amélioration

Les domaines mentionnés ci-après exercent une forte influence sur le comportement orienté vers les objectifs. Ils ont cependant fait l'objet de critiques au cours de l'enquête. Il en résulte un potentiel d'amélioration que l'administration fédérale en tant qu'employeur doit considérer en priorité pour prendre les mesures de correction qui s'imposent.

Malgré une progression de 1 point par rapport à 2014, les **processus de travail et de décision** appliqués dans les différentes unités administratives restent l'objet de critiques, avec une valeur moyenne de **58 points**. Les collaborateurs estiment en particulier qu'il est possible de simplifier les processus et les documents (53 points) et que les décisions doivent être communiquées encore plus rapidement (57 points). Dans ce domaine, la réduction des coûts évitables (61 points) et les bases de décision (61 points) ont été mieux évaluées.

N'ayant pas évolué depuis l'enquête de 2014, le nombre de points (**68**) attribué à la **conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle** montre que des améliorations sont également possibles à ce niveau. Seules 21 % des personnes ayant rempli le questionnaire ont indiqué trouver un bon équilibre entre travail et vie privée. Il en résulte une valeur moyenne de 71 points (2014: 70 points). La flexibilité offerte par les différents modèles de travail a encore été moins bien évaluée (66 points, comme en 2014) que les autres thèmes. Près d'un tiers des participants réclament une amélioration de ces modèles.

Les collaborateurs estiment en outre qu'il faut améliorer la **direction de l'unité administrative**. La valeur obtenue à cet égard (**61 points**, comme en 2014) reflète la moyenne des avis exprimés sur la définition d'objectifs clairs (66 points), la communication en temps voulu des informations concernant les changements importants (62 points), l'application cohérente des décisions (60 points), le traitement des problèmes urgents (57 points) et la confiance des collaborateurs dans les responsables de leur unité administrative (62 points).

La **rémunération (65 points)** est moins bien évaluée qu'en 2014 (67 points). Au total, 26 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête estiment que leur rémunération ne correspond pas à leurs prestations, et 30 % sont sûrs que, pour un travail équivalent, ils seraient mieux payés ailleurs.

L'évaluation des **perspectives professionnelles** offertes par l'administration fédérale n'a pas évolué depuis 2014 (**66 points**). Les collaborateurs évaluent de manière positive leurs chances de développer leurs aptitudes et compétences personnelles (70 points). Les possibilités de développement au sein des domaines spécialisés ou par l'intermédiaire de projets ou de tâches de conduite sont mieux évaluées (63 points; + 2 points) qu'en 2014, mais restent soumises à certaines critiques.

3.2.3. Élever le niveau

Les thèmes présentés ci-après ont reçu des évaluations plutôt basses, mais n'exercent pas de grande influence sur l'orientation des collaborateurs vers les objectifs. Ils ne nécessitent donc que peu de mesures de correction, même si leur évolution doit être surveillée.

L'évaluation de la **capacité d'adaptation** s'est améliorée et a passé à **62 points** (2014: 61 points). En revanche, la promotion du **sens des responsabilités** a reçu le même nombre de points qu'en 2014 (**66 points**). Avec **64 points**, la **cohésion au sein de l'unité administrative** reste critiquée, même si elle a gagné 1 point par rapport à l'enquête précédente. Le **transfert des connaissances**, qui obtient **58 points**, continue également de faire l'objet de critiques (2014: 57 points).

3.2.4. Maintenir le niveau

Les thèmes mentionnés ci-après ont été bien évalués par le personnel. Étant donné qu'ils influent peu sur le comportement orienté vers les objectifs, aucune mesure supplémentaire n'est requise pour l'instant. Il s'agit davantage de maintenir ce niveau.

Les personnes ayant pris part à l'enquête se disent satisfaites du **contenu de leur travail**. Ce thème obtient ainsi une moyenne de **71 points**, soit 1 point de plus qu'il y a trois ans (70 points). L'évaluation de la **marge de manœuvre** est également positive (**72 points**), s'améliorant encore légèrement par rapport à 2014 (71 points). Il en va de même pour le **comportement orienté vers les objectifs** (**74 points** en 2017 contre 72 en 2014) et la **collaboration au sein de l'équipe** (**77 points** en 2017 contre 75 en 2014). Les employés fédéraux qui ont répondu à l'enquête sont également satisfaits des qualités de conduite de leurs **responsables hiérarchiques directs** (**72 points** en 2017 contre 71 points en 2014). Dans ce domaine, c'est le **processus de définition des objectifs** qui obtient le meilleur résultat (**80 points** en 2017 contre 78 en 2014). Recueillant **75 points**, les **mesures de développement** sont également mieux notées qu'en 2014 (74 points) et confirment leur amélioration.

3.2.5. Évaluation subjective de l'état de santé

Dans ce chapitre, les collaborateurs ont été priés d'évaluer leur état de santé tant physique que psychique, ces deux critères ayant la même influence pour l'analyse des résultats.

Les employés fédéraux qui ont répondu à l'enquête s'estiment en très bonne santé, la valeur moyenne obtenue à cet égard s'élevant, comme en 2014, à 81 points. La plupart d'entre eux (95 %) sont par ailleurs totalement ou en grande partie convaincus que leur santé leur permettra de continuer à exercer leurs fonctions actuelles durant les années à venir.

En revanche, ils estiment que l'administration fédérale en tant qu'employeur doit accorder encore plus d'importance à la santé du personnel (63 points en 2017 contre 62 points en 2014).

3.2.6. Autres résultats

L'enquête auprès du personnel a également permis de recueillir des informations sur la diversité, le désir de prolonger les rapports de travail au-delà de l'âge ordinaire de la retraite, le harcèlement sexuel et le *mobbing*.

Étudiée sous les angles de l'égalité entre hommes et femmes, du plurilinguisme et de l'intégration des personnes handicapées, la **diversité** a recueilli 75 points (2014: 74 points). L'égalité entre hommes et femmes a été évaluée de la même manière qu'en 2014 (73 points). De nettes améliorations ont en revanche été relevées au niveau de la promotion du plurilinguisme (71 points en 2017 contre 68 en 2014), de la possibilité d'exercer son travail dans la langue officielle de son choix (84 points en 2017 contre 82 en 2014) et de l'engagement de personnes souffrant d'un handicap (69 points en 2017 contre 67 en 2014).

Les personnes qui avaient 58 ans ou plus au moment de l'enquête ont été interrogées sur la façon dont elles **envisagent la fin de leur vie professionnelle**. Au total, 42 % d'entre elles ont exprimé leur volonté d'arrêter de travailler **avant** l'âge ordinaire de la retraite. Ensuite, 34 % prévoient de continuer leur activité professionnelle jusqu'à cet âge, tandis que 13 % entendent exercer leur métier **au-delà** de la limite ordinaire fixée pour la retraite. Environ un dixième (11 %) des personnes ayant répondu à cette question indiquent ne pas avoir encore pris de décision à ce sujet.

Au total, 1 % des participants ont déclaré avoir été victimes de **harcèlement sexuel** et 7 %, de **mobbing** sur leur lieu de travail au cours des 24 mois qui ont précédé l'enquête. Bien que 81 % des victimes aient su à qui s'adresser en pareille situation, seul un tiers d'entre elles ont usé de cette possibilité et dénoncé le cas.

3.3. Efficacité des mesures prises après l'enquête de 2014

Le rapport sur les mesures prises après l'enquête de 2014 a montré qu'il n'était pas urgent de prendre d'autres mesures à l'échelon de la Confédération. La stratégie concernant le personnel pour les années 2016 à 2019 a en effet déjà permis de combler des lacunes qui avaient été mises en évidence par l'enquête de 2014. En outre, divers domaines de l'administration fédérale disposent déjà de nombreux instruments. Il faudrait donc concentrer toute l'attention sur l'application de la stratégie concernant le personnel et sur la poursuite des activités existantes, notamment:

- la campagne de sensibilisation sur la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle;
- la stratégie relative au travail mobile;
- la mise en évidence des perspectives professionnelles offertes par l'administration fédérale (carrières spécialisées);
- le développement continu de la gestion de la santé au travail.

La conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle a reçu la même évaluation qu'en 2014, soit 68 points. Définie comme un objectif de la stratégie concernant le personnel, la sensibilisation accrue aux instruments visant à améliorer cet élément n'a eu jusqu'ici que peu d'effets quantifiables. Les nouvelles directives relatives aux formes de travail mobile sont entrées en vigueur seulement le 1^{er} janvier 2018, de sorte qu'il n'est pas encore possible d'en mesurer l'efficacité.

Au titre des mesures énoncées dans la stratégie concernant le personnel, on peut citer celle qui vise à souligner (par ex. à l'aide d'exemples pratiques) les perspectives professionnelles et les possibilités de développement offertes au sein de l'administration fédérale aux collaborateurs de divers domaines spécialisés. Les personnes concernées ont l'occasion de suivre des cours sur la planification de l'activité professionnelle et l'accomplissement d'une carrière de cadre. Portant sur des points précis, ces mesures n'ont pas encore déployé d'effet concret sur l'évaluation des perspectives professionnelles faite par ces collaborateurs. Les valeurs correspondantes sont ainsi restées identiques à celles de 2014 (66 points).

La gestion de la santé au travail a encore été développée en ce sens que les responsables hiérarchiques ont pu suivre des cours à ce sujet. Le rapport annuel sur la santé garantit en outre l'application des mesures prises à cet égard. Cette méthode porte ses fruits, car les personnes ayant participé à l'enquête continuent de juger qu'elles sont en bonne santé, tant sur le plan physique que sur le plan psychique.

Ces dernières années, les points attribués à la méthode de conduite des responsables hiérarchiques directs n'ont cessé d'augmenter (72 points en 2017 contre 71 en 2014). Dans le rapport sur les mesures prises après l'enquête de 2014, 1 unité administrative sur 5 déclare donner la priorité à la conduite. Cette orientation semble être opportune.

En 2014, un quart des unités administratives indiquaient que leur préoccupation principale était l'amélioration des processus de travail et de décision. Bien que les évaluations correspondantes aient augmenté de 1 point (58 points en 2017 contre 57 en 2014), ce thème peut encore être amélioré.

4. Conclusion

Depuis l'enquête de 2014, on constate une assez nette amélioration dans de nombreux domaines de l'administration fédérale. À noter en particulier que le comportement des divisions orienté vers les objectifs, la collaboration au sein de l'équipe et le processus de définition des objectifs ont évolué de manière extrêmement positive, puisqu'ils ont tous obtenus 2 points de plus qu'en 2014. À l'inverse, les collaborateurs ont jugé leur rémunération sensiblement moins bonne que lors de l'enquête précédente. En outre, le plaisir au travail a diminué un peu, sans que l'écart par rapport à 2014 ne puisse toutefois être qualifié de considérable. L'augmentation ou le statu quo des valeurs prouvent l'efficacité des mesures prises.

Le plaisir au travail et l'information du personnel figurent parmi les principaux points forts sur lesquels l'administration fédérale peut s'appuyer. L'information du personnel requiert une attention particulière malgré son évaluation positive, car celle-ci a nettement diminué par rapport à 2014.

Les domaines dans lesquels il faut agir en priorité sont les processus de travail et de décision, la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle, la direction de l'unité administrative, la rémunération et les perspectives professionnelles. Dans ce contexte, il convient de souligner le net recul de l'évaluation concernant la rémunération. Les points attribués aux

processus de travail et de décision ainsi qu'à la direction de l'unité administrative sont également relativement faibles.

Rapport d'évaluation préparé par:



AG für Personal- und Marktforschung
Langmauerweg 12
Postfach 299
CH-3000 Bern 7
Tel. +41 31 318 86 06
Fax. +41 31 318 86 07
www.empiricon.ch
info@empiricon.ch

Au nom de:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des finances DFF
Office fédéral du personnel OFPER