

**BILAN DE MISE EN OEUVRE
POLITIQUE-CADRE
EN MATIÈRE DE
TÉLÉTRAVAIL**

**POUR LE PERSONNEL
DE LA FONCTION PUBLIQUE**

Table des matières

SOMMAIRE	I
INTRODUCTION	1
Rôles et responsabilités du Conseil du trésor	1
Politique-cadre de télétravail	2
Bilan de mise en œuvre	3
Méthodologie	3
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	6
Volet 1 : La performance du personnel	6
Volet 2 : L'attraction de la fonction publique	17
Volet 3 : L'expérience employé	20
Volet 4 : La santé et la sécurité	27
Volet 5 : La mise en œuvre	31
Volet 6 : Les économies	38
CONCLUSION	40
BIBLIOGRAPHIE	43
ANNEXES	46
Annexe A – Entités dont le personnel est régi par la Loi sur la fonction publique	47
Annexe B – Présentation des principales sources d'information	49
Annexe C – Synthèse des études recensées par HEC Montréal (2023)	51
Annexe D – Études complémentaires analysées par le Secrétariat du Conseil du trésor (2024)	53
Annexe E – Syndicats, associations, associations de cadres et assimilés de la fonction publique	54

Liste des tableaux

Tableau 1. Études et sources d'information utilisées par aspect traité	4
Tableau 2. Synthèse des résultats des études utilisant des mesures objectives	8
Tableau 3. Synthèse des résultats des études basées sur la perception du personnel	9
Tableau 4. Répartition des employés selon le nombre de jours par semaine en télétravail	32

Liste des figures

Figure 1. Efficacité perçue en télétravail par rapport au bureau (n=33 249)	12
Figure 2. Perception de l'intensité du télétravail (n=33 249)	12
Figure 3. Avis des employés sur la qualité du travail réalisé en télétravail (n=33 249)	16
Figure 4. Avis des employés sur le niveau d'autonomie que procure le télétravail (n=33 249)	16
Figure 5. Avis des cadres sur l'efficacité de l'équipe en télétravail (n=2 690)	16
Figure 6. Niveau de facilité à évaluer l'atteinte des résultats des employés (n=2 690)	16
Figure 7. Facteurs d'attractivité de la fonction publique (n=4 009)	18
Figure 8. Perception des employés sur leur niveau de mobilisation en mode hybride (n=33 216)	21
Figure 9. Perception de l'influence du mode hybride sur l'expérience globale de travail (n=33 209)	21
Figure 10. Principaux avantages à travailler dans les locaux de l'employeur (n=35 704)	24
Figure 11. Principaux avantages à effectuer du télétravail (n=33 208)	25
Figure 12. Principaux inconvénients à effectuer du télétravail (n=31 481)	25
Figure 13. Autres effets du télétravail pour les employés en mode hybride	26
Figure 14. Effets de la Politique-cadre pour les employés qui n'ont pas droit au télétravail (n=2 827)	26
Figure 15. Évolution annuelle de l'absentéisme et des indemnités en assurance traitement	27
Figure 16. Évolution trimestrielle du taux d'absentéisme pour lésion professionnelle	28
Figure 17. Comportement du personnel en mode hybride en cas de maladie (n=34 867)	30
Figure 18. Préférence des cadres pour le télétravail de leur équipe (n=2 690)	36
Figure 19. Nombre de jours de télétravail par semaine désiré par le personnel (n=34 867)	36
Figure 20. Nombre de jours souhaité en télétravail dans une semaine type	36

SOMMAIRE

La Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique établie par le Conseil du trésor a été mise en vigueur le 4 avril 2022. La Politique-cadre vise à faire évoluer le mode traditionnel de gestion du personnel en fournissant les paramètres d'encadrement nécessaires à l'organisation du travail en mode hybride (alternance entre prestations de travail effectuées à distance et dans les locaux de l'employeur). Elle s'applique aux 23 ministères et aux 52 organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique.

Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est engagé à produire en 2024 le présent bilan des deux premières années de la mise en œuvre de la Politique-cadre. Pour ce faire, six aspects ont été documentés au moyen d'une revue de littérature sur le télétravail réalisée en deux phases (2023 et 2024), de sondages ou consultations réalisés auprès de différents acteurs en 2024, ainsi que de l'analyse de données administratives relatives à l'effectif de la fonction publique et de données budgétaires.

La performance du personnel

Les études consultées lors de la revue de littérature, qui concernent majoritairement le secteur privé et se basent majoritairement sur la perception du personnel plutôt que sur des mesures objectives, indiquent globalement qu'un mode de travail hybride aurait un impact neutre (ou légèrement positif) sur la productivité. Quelques points de vigilance sont évoqués, parmi lesquels une certaine difficulté pour les gestionnaires à évaluer le travail effectué à distance. Quelques études documentent par ailleurs des moyens qui peuvent être mis en œuvre par les organisations et les employés pour favoriser l'accroissement de la productivité au fil du temps.

Lorsque sondés par le CIRANO en avril 2024, une majorité d'employés de la fonction publique jugent qu'ils sont plus efficaces en télétravail qu'au bureau (62 %), qu'ils font plus d'heures par jour lorsqu'ils sont en télétravail plutôt qu'au bureau (59 %) et qu'ils réalisent un travail de meilleure qualité en télétravail qu'au bureau (55 %).

Ce constat est nuancé par l'avis des cadres (également sondés par le CIRANO), dont 27 % seulement considèrent que l'efficacité de leur équipe est plus élevée en télétravail qu'au bureau. La majorité des cadres (58 %) jugent plutôt que les niveaux d'efficacité sont équivalents. Par ailleurs, il semble en moyenne un peu plus facile pour les cadres d'évaluer l'atteinte des résultats de leurs employés lorsque ceux-ci travaillent au bureau plutôt qu'en télétravail.

L'attraction de la fonction publique

En avril 2024, une étude sur la perception et l'attrait de l'emploi dans la fonction publique québécoise a été réalisée auprès d'un échantillon de la population active du Québec. L'étude a entre autres abordé le télétravail comme facteur d'attractivité dans le choix d'un emploi ainsi que la connaissance de la population générale des modalités de télétravail dans la fonction publique.

Bien que le mode hybride prévu par la Politique-cadre ne ressorte pas comme un facteur d'attractivité incontournable, il suscite l'intérêt des répondants. La possibilité d'effectuer trois jours par semaine en télétravail ressort au quatrième rang parmi douze éléments qui pourraient inciter les répondants à travailler dans la fonction publique (après les critères « salaires et avantages sociaux », « sécurité d'emploi » et « conciliation travail-vie personnelle »). Également, 58 % des répondants considèrent que les modalités actuelles de la Politique-cadre correspondent à ce qu'ils recherchent pour leur emploi. Avant qu'on leur présente les modalités de la Politique-cadre, 59 % d'entre eux savaient qu'il était possible de télétravailler dans la fonction publique.

L'expérience-employé

Selon de nombreuses études, le mode hybride serait pour les employés un facteur important de mobilisation et de fidélisation. Les études consultées révèlent que le mode hybride aurait aussi de nombreux autres effets sur l'expérience-employé, notamment qu'il permet aux employés de trouver un meilleur équilibre travail-vie personnelle. Certains points de vigilance sont mentionnés, surtout en lien avec la communication, le partage et le développement des connaissances, ainsi qu'avec le sentiment d'appartenance à l'organisation. Ceux-ci sont particulièrement prégnants lorsque le télétravail est intensif, mais semblent amenuisés lorsqu'un mode hybride est privilégié.

Les résultats du sondage d'avril 2024 auprès du personnel de la fonction publique vont dans le même sens : 44 % des employés en télétravail se jugent plus mobilisés depuis l'entrée en vigueur du mode de travail hybride et, pour 37 % d'entre eux, aucun effet sur leur mobilisation n'est à noter. De manière générale, 78 % des employés sondés déclarent que leur expérience globale en emploi a été influencée positivement par le mode de travail hybride. Une consultation menée à l'hiver 2024 auprès des jeunes de la fonction publique (35 ans et moins) va dans le même sens. Ce constat est nuancé par l'avis des cadres, dont 22 % évoquent le manque de mobilisation de leurs employés comme un enjeu auxquels ils doivent faire face avec le télétravail.

Les principaux avantages du télétravail perçus par les employés sont la tranquillité (65 %) et l'absence de navettage (64 %), alors que les principaux inconvénients concernent l'isolement social (44 %) et la perte d'esprit d'équipe (37 %). Ces résultats vont dans le même sens que les principaux enjeux professionnels liés au télétravail tels qu'identifiés par les cadres, soit la perte d'esprit d'équipe (51 %) et les difficultés de communication (34 %).

La santé et la sécurité

Des indicateurs de gestion de l'invalidité de la banque de données du personnel de la fonction publique ont été retenus pour analyser l'effet de la Politique-cadre sur la santé et la sécurité des employés de la fonction publique.

Pour l'ensemble du personnel (en mode hybride d'organisation du travail ou non), une baisse de l'absentéisme en assurance-traitement a été observée à partir de la mise en vigueur du télétravail obligatoire en réponse à la pandémie de la COVID-19. Depuis la mise en vigueur de la Politique-cadre, cet indicateur est resté à des niveaux plus bas que ceux observés avant la pandémie. En ce qui concerne l'absentéisme en lésion professionnelle, les données indiquent une relative stabilité. Ces résultats sont à considérer avec prudence, puisque les deux principaux facteurs de risque à la santé et la sécurité au travail en contexte de télétravail - l'ergonomie et les facteurs psychosociaux - peuvent mettre du temps à se manifester.

La comparaison des indicateurs de gestion de l'invalidité pour le personnel visé par la Politique-cadre avec ceux des employés qui n'ont pas droit au télétravail révèle que les employés en mode hybride semblent avoir utilisé moins de jours de maladie et de jours en assurance-traitement que les employés non visés par la Politique-cadre. Comme la différence observée entre les deux demeure de faible ampleur, ces résultats sont à considérer avec prudence.

La mise en œuvre

Les hauts dirigeants des ministères et organismes sondés par le CIRANO en avril 2024 apparaissent globalement satisfaits des principaux paramètres de la Politique-cadre.

Ils émettent néanmoins quelques propositions pour qu'elle soit plus flexible. Une majorité de hauts dirigeants recommandent notamment un élargissement de la période de référence (actuellement d'une semaine), afin de s'adapter aux besoins organisationnels et de faciliter la conciliation entre travail et vie personnelle. Près de 85 % d'entre eux sont en faveur de l'ajout d'accommodements pour des situations particulières, par exemple pour un employé proche aidant.

Parmi les 14 associations d'employés et les 6 associations de cadres et assimilés de la fonction publique consultées à l'été 2024 au sujet de l'impact de la Politique-cadre sur leurs membres, 3 syndicats et associations d'employés et 2 associations de cadres et assimilés ont fourni une réponse. Ces organisations représentent ensemble environ 38 770 personnes, soit 48 % du personnel de la fonction publique.

Dans l'ensemble, les syndicats et associations d'employés qui ont répondu à l'invitation du Secrétariat demandent de nombreuses évolutions en lien avec la Politique-cadre et le télétravail. Ces demandes visent notamment l'accès à un espace de travail et à des équipements adéquats, la prise en compte de la nature des tâches réalisées, ainsi que certaines mesures en matière de respect de la vie privée, de surveillance électronique et de prévention de l'hyperconnectivité.

Les associations de cadres et assimilés ont, quant à eux, une appréciation globalement positive des impacts de la Politique-cadre sur la productivité, l'attractivité de la fonction publique, la mobilisation et l'expérience globale des employés, tout en mentionnant des enjeux qui concordent avec ceux relevés dans le présent bilan.

Parmi les employés en mode hybride sondés en avril 2024 par le CIRANO, 63 % préféreraient que le nombre de jours maximal permis en télétravail soit augmenté à 4 ou 5 jours par semaine. En revanche, la même étude révèle que 55 % des cadres souhaiteraient que leurs équipes fassent 3 ou 2 jours de télétravail par semaine. Les jeunes de la fonction publique (35 ans et moins) expriment une préférence similaire à celle des cadres en ce qui a trait au nombre de jours de télétravail souhaité dans une semaine type.

L'étalonnage de politiques de télétravail par HEC Montréal (2023) a révélé, à l'international, une grande variabilité des pratiques. En 2024, les gouvernements du Royaume-Uni et du Canada ont révisé leur politique pour réduire le nombre de jours maximum par semaine en télétravail. Plusieurs syndicats d'employés de la fonction publique fédérale se sont déclarés mécontents. À ce jour, aucun changement n'a été apporté au sein de la fonction publique en France.

Les économies

La mise en place de la Politique-cadre a permis de pérenniser une diminution récurrente des dépenses courantes pour les ministères, les organismes, les fonds spéciaux et les organismes autres que budgétaires, générant des économies annuelles de près de 120 M\$.

Le réaménagement des espaces administratifs selon le concept de « milieu de travail axé sur les activités » représente aussi une opportunité d'optimisation des dépenses. Des préalables importants ont été mis en place, afin que des projets de cette nature soient graduellement planifiés. Notamment, la Directive concernant la gestion et l'aménagement des espaces de l'Administration gouvernementale a été révisée au printemps 2024.

POLITIQUE-CADRE EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL – BILAN DE MISE EN ŒUVRE

Tableau synoptique : principaux constats du bilan de mise en œuvre de la Politique-cadre en matière de télétravail

Volets	Revue de littérature et étalonnage des pratiques	Sondages, consultations et analyse de données administratives
Performance du personnel	- Le mode hybride aurait un impact neutre ou légèrement positif sur la productivité, selon les études consultées. - Une certaine difficulté pour les gestionnaires à évaluer le travail à distance est parfois relevée. - Des moyens sont en cours d'expérimentation, par certaines organisations et leurs employés, en vue de favoriser l'accroissement de la productivité en télétravail.	- Une majorité d'employés déclarent, à propos du télétravail et comparativement au bureau : - Être plus efficaces (62 %), faire plus d'heures (59 %) et réaliser un travail de meilleure qualité (55 %). 58 % des cadres jugent que l'impact du télétravail est neutre sur la performance de leurs employés, mais près du quart (27 %) considère qu'il améliore leur efficacité.
Attraction de la fonction publique	Les études menées depuis la pandémie indiquent que globalement, les employés accordent une valeur au télétravail.	Le mode hybride (3 jours par semaine) se classe au 4^e rang parmi les éléments qui pourraient inciter une personne en recherche d'emploi à choisir la fonction publique (après les critères « salaires et avantages sociaux », « sécurité d'emploi » et « conciliation travail-vie personnelle »).
Expérience-employé	- Selon les études consultées, le mode hybride serait un facteur important de mobilisation et de fidélisation des employés et faciliterait l'équilibre travail-vie personnelle. - Les points de vigilance, davantage associés au télétravail intensif qu'au mode hybride, concernent le sentiment d'appartenance, la communication et le développement des connaissances.	- Le sondage du personnel est cohérent avec les études : - Le mode hybride influencerait positivement l'expérience globale des employés (78 %) et leur mobilisation (44 %) ; 22 % des cadres évoquent toutefois le manque de mobilisation de leurs employés comme un enjeu du télétravail.
Santé et sécurité	Des études associent le télétravail à une baisse du stress et des absences, bien que d'autres, plus récentes, nuancent ce constat.	Une légère baisse de l'absentéisme a été observée, mais les impacts à long terme sont inconnus.
Mise en œuvre	- L'étalonnage de politiques de télétravail a révélé, à l'international, une grande variabilité des pratiques. - En 2024, les gouvernements du Royaume-Uni et du Canada ont révisé leur politique pour réduire le nombre de jours maximal par semaine en télétravail. Plusieurs syndicats d'employés de la fonction publique fédérale se sont déclarés mécontents. - À ce jour, aucun changement n'a été apporté au sein de la fonction publique en France. - Dans le privé, le mode hybride apparaît de plus en plus comme un compromis durable et fonctionnel.	- Les hauts dirigeants des ministères et organismes apparaissent globalement satisfaits des principaux paramètres de la Politique-cadre. - En grande majorité, ils suggèrent d'élargir la période de référence (actuellement d'une semaine) et d'ajouter des accommodements pour des situations particulières. - Chez le personnel, 63 % des employés souhaitent augmenter le seuil maximal de télétravail, mais 55 % des cadres appuient soit le statu quo soit une diminution à 2 jours par semaine. - Les syndicats et associations d'employés demandent de nombreuses évolutions en lien avec la Politique-cadre.
Économies	Non applicable.	Une réduction annuelle de 120 M\$ des dépenses courantes est constatée. Des préalables importants ont été mis en place, afin que des projets de réaménagement des espaces administratifs soient graduellement planifiés, en vue de générer des économies additionnelles.

INTRODUCTION

Rôles et responsabilités du Conseil du trésor

La gestion du personnel de la fonction publique du gouvernement du Québec¹ est assurée par divers acteurs gouvernementaux, soit le gouvernement, le Conseil du trésor et sa présidente, la Commission de la fonction publique ainsi que les sous-ministres et dirigeants d'organismes. Le Conseil du trésor assume un rôle central suivant les prérogatives qui sont précisées dans la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) et la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01).

Le rôle du Conseil du trésor à l'égard de la fonction publique est décrit à la [Loi sur l'administration publique], et dans une moindre mesure à la [Loi sur la fonction publique]. Le chapitre III de la [Loi sur l'administration publique] est consacré à la gestion des ressources humaines, notamment celles de la fonction publique. Elle confère au Conseil du trésor le rôle de déterminer le cadre normatif de la gestion du personnel de la fonction publique. C'est ainsi qu'il lui revient, entre autres responsabilités, celles d'établir les politiques de gestion des ressources humaines (art. 31) [...] (Deaudelin 2013, 628)

Le Secrétariat du Conseil du trésor assiste le Conseil du trésor dans la gouvernance en gestion des ressources humaines et soutient les ministères et les organismes dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en la matière.

Pour ce faire, le Secrétariat prend part à l'élaboration et à la mise en application d'un nombre substantiel de politiques, de directives et d'autres formes de réglementation. Ce cadre réglementaire lie les ministères et les organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique.

Le Secrétariat est également en appui à la présidente en ce qui a trait à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi d'une stratégie des ressources humaines pour la fonction publique. En vertu de la Loi sur la fonction publique, la présidente a, entre autres responsabilités, celle d'élaborer, de mettre en œuvre et de suivre les résultats d'une stratégie en gestion des ressources humaines pluriannuelle d'une durée maximale de cinq ans.

Compte tenu des rôles et responsabilités que leur confère le cadre légal, tant le Conseil du trésor que son Secrétariat sont interpellés par l'avènement du télétravail comme mode possible d'organisation du travail au sein de la fonction publique, ainsi que par son encadrement à l'échelle gouvernementale.

¹ L'annexe A présente la liste des entités dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique.

Politique-cadre de télétravail

Contexte

Dans la foulée de la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 (SCT 2018b), des expérimentations en matière de télétravail ont été menées dans la fonction publique, à partir d'un cadre de référence souple dont les modalités d'application étaient précisées par chacune des organisations participantes (SCT 2018a). Le Secrétariat a ainsi coordonné, à l'automne 2018, la mise en place de projets pilotes ministériels de télétravail auprès de 860 employés rattachés à 29 ministères et organismes.

La mise en œuvre des projets pilotes a été interrompue par les mesures sanitaires d'urgence déployées en réponse à la pandémie de la COVID-19 en mars 2020. Au plus fort de la crise sanitaire, plus des trois quarts des employés de la fonction publique ont dû composer avec le télétravail obligatoire (SCT 2021, 40). Cette mesure a été déployée pour atténuer les impacts de la pandémie sur la santé des personnes tout en permettant la poursuite des activités et le maintien des services par la fonction publique.

Fort des résultats des projets pilotes et de la pratique intensive du télétravail en temps de pandémie, le Conseil du trésor a mis en œuvre au sein de la fonction publique un nouveau mode d'organisation du travail hybride qui rend possible, pour le personnel dont les attributions le permettent, l'alternance entre le télétravail et la tenue d'activités professionnelles dans le milieu de travail.

Fruit d'une consultation des différentes parties prenantes, incluant les syndicats et les associations professionnelles, la Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique (SCT 2022) a été mise en vigueur le 4 avril 2022.

Portée de la Politique-cadre

La Politique-cadre vise à faire évoluer le mode traditionnel de gestion du personnel en fournissant les paramètres d'encadrement nécessaires à l'organisation du travail en mode hybride. Ses principaux paramètres sont les suivants :

- Le télétravail est basé sur le volontariat;
- La prestation de travail s'effectue en mode hybride, à raison d'un maximum de trois jours de télétravail par semaine et d'une présence équivalente à deux jours dans les locaux de l'employeur;
- Le télétravail peut, dans certaines circonstances, être autorisé pour une période supérieure à la période maximale de trois jours par semaine;
 - Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut l'autoriser lors de circonstances ponctuelles, par exemple lors d'une panne de courant ou d'une tempête;
 - Le Secrétariat du Conseil du trésor peut permettre, lors de circonstances particulières, aux ministères et organismes de déroger au nombre de jours maximal de télétravail prévu à la Politique-cadre;
- Étant donné notamment que certains types d'emploi se prêtent davantage que d'autres au télétravail, la responsabilité de déterminer les modalités d'application de la Politique-cadre, incluant les emplois admissibles au télétravail et le nombre de jours de télétravail accordés dans les balises fixées, relève du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme.

La Politique-cadre s'applique aux 23 ministères et aux 52 organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (annexe A). En mars 2024, 73 704 personnes

étaient à l'emploi de la fonction publique². Sur la base d'une collecte réalisée au cours des semaines du 6 et du 13 novembre 2023, près de la moitié des employés (37 831 personnes) ont déclaré avoir fait du télétravail durant cette période.

Bilan de mise en œuvre

Le Secrétariat du Conseil du trésor s'est engagé à produire en 2024 un bilan des deux premières années de la mise en œuvre de la Politique-cadre en matière de télétravail et à le déposer au Conseil des ministres (SCT 2023a, A-20).

Après plusieurs consultations et compte tenu de l'envergure des changements induits par l'officialisation du mode de travail hybride dans la fonction publique, six aspects ont été retenus aux fins du présent bilan :

- La performance du personnel;
- L'attraction de la fonction publique;
- L'expérience-employé;
- La santé et la sécurité;
- La mise en œuvre;
- Les économies qui en découlent.

Il importe de préciser que le bilan n'a pas pour objectif de documenter les effets des politiques de télétravail mises en œuvre par d'autres acteurs que le gouvernement (par exemple, par les entreprises privées). De plus, le volet traitant des économies porte uniquement sur les impacts financiers découlant du télétravail pour le gouvernement du Québec en tant qu'employeur. Conséquemment, le bilan n'examine pas les impacts plus globaux que le télétravail dans les secteurs public et privé a pu avoir sur l'économie québécoise (par exemple, en matière de vitalité des commerces situés à proximité des espaces à bureaux et de congestion routière) ou sur des facteurs environnementaux (telle la réduction des gaz à effet de serre).

Méthodologie

La production du bilan de la Politique-cadre a été coordonnée par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), en étroite collaboration avec des experts de HEC Montréal et du CIRANO. Les renseignements sur lesquels s'appuie le bilan proviennent d'une revue de littérature sur le télétravail réalisée en deux phases (2023 et 2024), de sondages ou de consultations réalisés auprès de différents acteurs (personnel et hauts dirigeants de la fonction publique, population active du Québec, associations syndicales et professionnelles) ainsi que de l'analyse de données administratives relatives à l'effectif de la fonction publique.

Le tableau 1 à la page suivante offre une vue d'ensemble des études et des sources qui ont alimenté les six aspects traités. Les principales sources d'information sont décrites de façon plus détaillée à l'annexe B.

² Ces personnes se composaient de 65 208 employés réguliers et de 8 496 employés occasionnels, excluant les étudiants et les stagiaires.

Tableau 1. Études et sources d'information utilisées par aspect traité

	Performance	Attraction	Expérience-employé	Santé et sécurité	Mise en œuvre	Économies
Études et sources d'information						
Revue de la littérature scientifique						
• Rapport de HEC Montréal (2023) sur la performance en contexte de travail hybride	◆	◆	◆	◆	◆	
• Analyse complémentaire par le SCT (2024) de publications additionnelles répertoriées par HEC Montréal	◆		◆	◆		
Sondages et consultations						
• Sondage du CIRANO (2024) sur l'impact du travail hybride sur la productivité du personnel de la fonction publique	◆		◆	◆	◆	
• Sondage du CIRANO (2024) aux sous-ministres et dirigeants d'organismes sur la mise en œuvre de la Politique-cadre					◆	
• Sondage de Léger (2024) sur l'attrait de la fonction publique comme employeur		◆				
• Consultation du personnel de la fonction publique de 35 ans et moins par le Forum des jeunes et l'ENAP (hiver 2024)			◆		◆	
• Consultation par le SCT des associations syndicales et associations de cadres et assimilés (été 2024)					◆	
• Étalonnage du SCT (2023) au Québec et au Canada sur les pratiques relatives au télétravail					◆	
Données administratives						
• Analyse économétrique de HEC Montréal (2023) de certains indicateurs en ressources humaines			◆	◆		
• Analyse du SCT (2024) des principaux indicateurs de gestion de l'invalidité (assurance traitement et lésion professionnelle)				◆		
• Analyse des feuilles de télétravail par le SCT pour une période de paie (2 semaines, novembre 2023)					◆	
• Données budgétaires						◆

Limites à l'interprétation des résultats

La méthodologie employée comporte certaines limites. Notamment, elle est basée en grande partie sur la mesure de perceptions (sondages et consultations), comme c'est le cas pour la majorité des études consacrées à l'impact du télétravail répertoriées dans la revue de littérature scientifique. De plus, les écrits recensés portent sur des modalités diverses d'organisation du télétravail, comportant inévitablement des différences par rapport à celles mises en œuvre par la Politique-cadre. Enfin, les données administratives permettent de documenter seulement certains aspects, car elles ont été élaborées à d'autres fins.

Pour contrebalancer ces limites, plusieurs stratégies d'atténuation ont été mises sur pied en vue de favoriser la robustesse des analyses. Notamment, la diversité des parties prenantes consultées (employés, gestionnaires, syndicats, associations de cadres, hauts dirigeants, population) permet de confronter les points de vue et de dégager les zones de consensus ou les écarts de perception. La triangulation des sources de données permet aussi d'examiner une variété d'impacts selon différents angles.

Dans ce contexte, la section « Présentation des résultats » précise lorsque pertinent, les nuances à apporter concernant la portée des constats établis et la capacité à les généraliser.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Cette section présente successivement les résultats colligés pour chacun des six aspects retenus aux fins du présent bilan.

Volet 1 : La performance du personnel

Tel qu'illustré dans le tableau 1 décrivant la méthodologie à la section précédente, le volet portant sur la performance du personnel s'appuie sur trois sources d'information : une revue de littérature réalisée en 2023 par HEC Montréal, une analyse complémentaire réalisée par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2024 des publications additionnelles publiées depuis, et un sondage réalisé en 2024 par le CIRANO auprès du personnel de la fonction publique. Les principaux constats issus de ces sources d'information sont présentés dans les sections suivantes.

Revue de littérature scientifique sur la performance du personnel de la fonction publique dans un contexte de travail hybride

Afin de cerner l'état des connaissances les plus solides et actuelles, une revue de littérature a été menée en 2023 par HEC Montréal (Dostie 2023b). Celle-ci a généralement privilégié des études récentes (publiées depuis 2020) ayant subi l'examen des pairs dans le cadre de leur processus de publication. Les constats qu'elle a permis de dresser concernant l'impact du télétravail sur la productivité sont présentés ci-après. La consultation de ces études a aussi permis d'identifier certains constats portant sur les autres volets du présent bilan. Ceux-ci sont présentés dans le volet correspondant.

Par la suite, le Secrétariat du Conseil du trésor a réalisé, à l'été 2024, un tour d'horizon des nouvelles études ayant été publiées après la fin des travaux conduits par HEC Montréal (SCT 2024b). L'auteur de la revue de littérature initiale a significativement contribué à l'identification des nouvelles études (lesquelles incluent des études en cours de finalisation). Les constats complémentaires issus de cette mise à jour sont présentés dans la présente section, après ceux dressés par HEC Montréal en 2023.

Faits saillants de la revue de littérature (Dostie 2023b)

- La mesure de la productivité pose des défis particuliers dans les secteurs public et privé, mais plus prononcés dans le secteur public en raison de :
 - Les études recensées en 2023 concernent essentiellement le secteur privé. Celles touchant le secteur public sont presque inexistantes;
 - Les études les plus solides recensées se basent majoritairement sur la perception du personnel de l'organisation (colligée au moyen de sondages), plutôt que sur des mesures objectives.
- Ces études laissent globalement penser que, en matière de productivité, travailler de la maison serait équivalent à travailler au bureau.
- Pour bon nombre de raisons, ces résultats semblent toutefois difficilement généralisables. Il importe donc de les considérer avec prudence.

Défis méthodologiques et portrait des études recensées

La mesure de la productivité dans le secteur public implique des défis particuliers. Étant donné que les services publics ne sont généralement pas transigés sur le marché, on ne peut directement attribuer une valeur monétaire à la valeur de la production. Plusieurs services publics sont grandement complexes et requièrent des intrants provenant de multiples organisations. De plus, il y a souvent un délai considérable entre les investissements dans les intrants de départ et les résultats produits (Dostie 2023b, 20).

Un autre défi est que l'action gouvernementale est concentrée sur la prestation de services, pour laquelle il est généralement difficile d'attribuer une valeur. La provision de ces services dépend souvent de connaissances tacites ou de processus et une grande partie des biens publics (par exemple, services policiers ou protection environnementale) ne sont pas consommés individuellement (Dostie 2023b, 20).

Même dans le secteur privé, des défis significatifs existent pour estimer l'impact du télétravail sur la productivité, notamment dans les économies dominées par le secteur des services, comme celles d'Amérique du Nord. En raison de ces défis, la majorité des études (même les plus récentes) concernant l'impact du travail sur la productivité se basent sur la perception du personnel de l'organisation, colligée au moyen de sondages (Dostie 2023b, 24). Dans certains cas, le personnel sondé inclut non seulement les employés de l'organisation, mais également les gestionnaires (superviseurs ou employeurs), auxquels il est alors demandé de fournir leur propre perception de la productivité de leurs employés.

Bien qu'ils puissent fournir certains renseignements intéressants, les résultats de ces études sont à interpréter avec prudence. En effet, cette méthode s'accompagne de biais importants, en particulier du biais de réponse de la part du personnel qui apprécie le télétravail³, ce qui limite fortement la capacité à établir l'impact causal du télétravail sur la productivité (Dostie 2023b, 23).

Certaines études se basent au contraire sur des mesures plus objectives de la performance, soit sur des extrants mesurables de la prestation de travail fournie par l'employé (par exemple, le nombre d'appels résolus ou le nombre de lignes de codes saisies). Les études de ce type sont théoriquement plus convaincantes. Toutefois, pour qu'un impact causal du télétravail sur la productivité puisse être établi avec solidité, elles doivent également utiliser la mise en œuvre d'expériences randomisées où un groupe de personnes visé par le télétravail (dit, « groupe traité ») est comparé à un groupe de personnes n'ayant pas télétravaillé (dit, « groupe contrôle ») (Dostie 2023b, 3).

Le tableau en annexe C présente une synthèse des principales caractéristiques des 20 études recensées (Dostie 2023b, 46-47). On peut constater notamment qu'une seule étude se focalise sur le secteur public et que plus des deux tiers des études (14 sur 20, soit 70 %) se basent sur la perception du personnel. De plus, parmi les 6 études qui font appel à des mesures objectives, seulement 3 utilisent (partiellement ou non) la mise en œuvre d'expériences randomisées. Dans le contexte des défis méthodologiques évoqués précédemment, ces constats ne sont pas surprenants, mais ils renforcent la nécessité d'interpréter les résultats de ces études avec prudence.

Un autre élément qui incite à la prudence, particulièrement lorsqu'on cherche à comparer les résultats des études, est que celles-ci ont été réalisées auprès d'organisations présentant des modalités de télétravail hétérogènes (par exemple, en termes de nombre de jours de télétravail par semaine ou d'obligation ou non à télétravailler) et à des moments qui influaient de façon variable sur ces modalités (par exemple, certaines études couvrent des périodes où les organisations imposaient le télétravail à temps plein, alors que d'autres études couvrent des

³ Selon The Decision Lab (2023), il s'agit de la tendance des répondants à fournir des réponses inexactes, voire fausses, à des questions d'auto-évaluation, telles que celles posées dans le cadre d'enquêtes ou d'entrevues structurées.

périodes où un mode de travail hybride était plutôt généralisé). En conséquence de ces variations, ce ne sont pas les mêmes modalités de télétravail qui sont évaluées dans chacune des études.

Principaux résultats

Les études qui utilisent des mesures objectives font état de résultats présentant de grandes disparités quant aux impacts du télétravail sur la productivité des employés. Ainsi, trois études font état de résultats positifs, alors que pour les trois autres, ces résultats sont négatifs, tel que l'illustre le tableau ci-dessous.

Tableau 2. Synthèse des résultats des études utilisant des mesures objectives

Auteurs	Année de publication	Contexte de l'étude	Impacts du télétravail sur la productivité	Remarques
Bloom et al.	2015	Centre d'appels d'une compagnie de voyage en Chine	Positifs : augmentation de 13 %	Expérience randomisée
Bloom et al.	2022	Expérience randomisée sur 1 612 employés en génie, finance et marketing de l'agence de voyage en ligne Trip.com	Positifs : augmentation de 8 %	Approche hybride : expérience randomisée et auto-déclaration Performance autodéclarée : impact positif +1,8 %
Angelici et Profeta	2023	Grande entreprise italienne	Positifs	Approche hybride : expérience randomisée et auto-déclaration Petit échantillon
Gibbs, Mengel et Siemroth	2023	Entreprise dans le secteur des technologies de l'information en Asie	Négatifs : baisse de 8 % à 19 %	Passage de 100 % en présentiel à 100 % à distance
Emanuel et Harrington	2023	Centre d'appels d'une compagnie du Fortune 500 aux États-Unis	Négatifs : baisse de 4 %	Effet total de -12 %, dû à la sélection adverse
Atkin et al.	2023	Secteur de l'entrée de données en Inde	Négatifs : baisse de 18 %	Effets de sélection

Sur la base de ces résultats, principalement ceux des études récentes utilisant les approches hybrides de Bloom, Han and Liang (2022) et de Angelici and Profeta (2023), l'évaluation réalisée par HEC Montréal porte son auteur à conclure que l'impact du télétravail sur la productivité des employés est probablement positif, mais faible. Considérant que des résultats plus récents et plus robustes tendent davantage vers des impacts négatifs ou nuls, l'auteur ajoute que l'hypothèse selon laquelle travailler de la maison est équivalent à travailler au bureau semble de plus en plus plausible (Dostie 2023b, 37).

En addition des nombreux éléments déjà mentionnés qui invitent à la prudence quant à la capacité à généraliser les résultats des études recensées, il importe de noter que, pour pouvoir mettre en place des mesures objectives de la productivité, les six études ci-dessus se sont concentrées sur des types de prestations de travail qui s'y prêtent particulièrement, notamment le travail dans des centres d'appels ou dans le domaine des technologies de l'information. Par conséquent, il semble difficile d'extrapoler les résultats aux occupations professionnelles ou managériales, notamment ceux issus des centres d'appels au sein desquels les tâches sont individuelles et mettent peu de l'avant la créativité ou le travail d'équipe (Dostie 2023b, 33).

Les études qui s'appuient uniquement sur la perception du personnel rapportent généralement des impacts légèrement positifs du télétravail sur la productivité. Ainsi, 7 de ces 14 études

semblent indiquer une augmentation de la production, alors que pour 3 d'entre elles, celle-ci apparaît stable. Seules 4 études font apparaître des impacts globalement négatifs, tel qu'illustré dans le tableau suivant.

Tableau 3. Synthèse des résultats des études basées sur la perception du personnel

Auteurs	Année de publication	Contexte de l'étude	Impacts du télétravail sur la productivité	Remarques
Criscuolo et al.	2021	Enquête auprès de 1 300 gestionnaires et 3 400 travailleurs de l'OCDE (23 pays)	Positifs pour 74 % des employés et 63 % des gestionnaires	—
Choudhury et al.	2022	Organisme sans but lucratif au Bangladesh	Positifs	Impact non statistiquement différent de zéro
Barrero et al.	2021	Enquête auprès de 30 000 travailleurs aux États-Unis	40 % : positifs 45 % : stables 15 % : négatifs	En moyenne, augmentation de 3 % à 5 % de la productivité
Aksoy et al.	2022	<i>Global Survey of Working Arrangements</i> , 37 000 personnes, plus de 20 pays	56 % : positifs 31 % : stables 13 % : négatifs	Perception par rapport aux attentes
Cornu	2022	Fonction publique en Suisse	Positifs	—
Béjaoui et al.	2023	7 organisations universitaires, une grande organisation publique et les membres d'un ordre professionnel	66 % : positifs 30 % : stables 4 % : négatifs	—
Deole et al.	2023	Enquête <i>Understanding Society COVID-19</i> au Royaume Uni (40 000 ménages)	Positifs	Impact positif plus important pour les femmes
Etheridge et al.	2020	Enquête auprès de la population : <i>UK Household Longitudinal Survey</i>	Nuls	Impacts différents pour différents sous-groupes
Ozimek	2020	Enquête auprès de 1 500 gestionnaires	32 % : positifs 23 % : négatifs	—
Medhi et Morrisette	2021	Supplément à l' <i>Enquête sur la population active au Canada</i>	32 % : positifs 58 % : stables 10 % : négatifs	Échantillon de février 2021
Rubin et al.	2020	Enquête auprès de 1 000 personnes aux Pays-Bas et en Europe	43 % : positifs 58 % : négatifs	Enquête distribuée sur les réseaux sociaux
Okubo et al.	2020	Enquête auprès de 8 500 travailleurs au Japon	Négatifs : baisse de 20 %	Impact pandémie
Kitawaga et al.	2021	Enquête auprès de 25 000 employés de 4 entreprises manufacturières au Japon	Négatifs	—
Morikawa	2022	Enquête auprès de 500 travailleurs japonais	Négatifs : baisse de 20 %	Baisse par rapport au niveau prépandémique, mais en croissance entre 2020 et 2021 Petit échantillon

Les études qui distinguent la perception des employés et celle des gestionnaires font généralement apparaître que ces derniers déclarent eux aussi un accroissement de la productivité associé au télétravail, mais dans une proportion moindre que les employés.

Il importe de rappeler que, comme tel est le cas pour toutes les approches basées sur la perception subjective, il est probable que les répondants soient influencés par de nombreux paramètres au moment de fournir leurs réponses, notamment par le biais consistant pour un individu à favoriser (inconsciemment ou non) les résultats qu'il perçoit comme allant dans le sens de ses propres intérêts.

Dans ce contexte, les résultats des études basées sur la perception du personnel semblent cohérents avec l'hypothèse formulée précédemment, selon laquelle travailler de la maison serait, du point de vue de la productivité, globalement équivalent à travailler au bureau.

Pour terminer, il importe de noter qu'au-delà des résultats généraux, déjà significativement hétérogènes, fournis par les deux types d'études recensés, les impacts du télétravail sur la productivité présentent possiblement des disparités importantes entre certains groupes d'employés (difficiles à identifier au préalable) et dépendent probablement de nombreux facteurs, incluant les conditions de travail à la maison, la structure de la cellule familiale, l'âge, le genre et l'ancienneté de l'employé (Dostie 2023b, 37). Par exemple, quelques études semblent suggérer que ces impacts pourraient être plus élevés pour les femmes, pour les employés ayant un niveau supérieur d'éducation, pour ceux qui sont mieux rémunérés et pour ceux qui ont une bonne qualité de connexion à internet à leur domicile.

Étant donné que la littérature scientifique concernant le télétravail évolue rapidement, et comme suggéré par l'auteur du rapport produit par HEC Montréal en 2023, une mise à jour des récents écrits a été effectuée par le Secrétariat du Conseil du trésor à l'été 2024. À l'issue des analyses menées, une vingtaine d'études ont été retenues comme particulièrement pertinentes afin d'apporter un éclairage complémentaire, et ce, essentiellement parmi les publications recensées par HEC Montréal. Les constats concernant la productivité sont présentés ci-dessous tandis que les autres constats se retrouvent dans les volets correspondants.

Éclairage des études récentes (SCT 2024b)

- Les études récentes confirment globalement les constats ci-dessus (HEC Montréal 2023).
- En particulier, un mode de travail hybride semble avoir un impact neutre (ou légèrement positif) sur la productivité, en fonction notamment de la nature des tâches.
- De rares points de vigilance sont évoqués, parmi lesquels des enjeux pour évaluer le travail effectué à distance.
- Des moyens semblent pouvoir être mis en œuvre par les organisations et les employés pour favoriser l'accroissement de la productivité au fil du temps.

Parmi les études récentes retenues (annexe D), une dizaine concernent (au moins en partie) les impacts du télétravail sur la productivité. Celles-ci corroborent globalement les constats issus de la revue de littérature initiale de HEC Montréal. Notamment, elles confirment que des défis particuliers existent pour mesurer la productivité dans le secteur public, que les études plus robustes portent principalement sur le secteur privé et que les preuves tangibles sur cet aspect sont mitigées et difficilement généralisables.

De façon similaire à ce qui était constaté par HEC Montréal en 2023, les estimations des impacts présentent des divergences importantes d'une étude à l'autre. Dans certains cas, une augmentation de la productivité s'élevant jusqu'à 13 % (ou de l'ordre de 1,5 % à 4 % dans d'autres cas) est observée. À l'inverse, quelques études constatent une productivité négative.

Cette difficulté à établir des preuves tangibles quant à l'impact du télétravail sur la productivité a pu susciter des réactions diverses de la part des dirigeants de certaines organisations. Par exemple, selon une étude basée sur un échantillon de 500 entreprises du secteur privé (Ding et Ma 2024), de nombreux cadres dirigeants ont argumenté que le télétravail nuisait à la performance et aux valeurs de l'entreprise et qu'il réduisait la productivité des employés, et ce, dans le but de faire revenir ces derniers au travail en présentiel. Or, selon les auteurs de l'étude, aucun changement significatif n'a été constaté dans la performance financière de l'entreprise après le retour au bureau des employés.

La majorité de ces recherches admettent que les preuves solides demeurent rares, en raison notamment d'un manque de données probantes ou de la difficulté à établir un lien causal significatif. De nombreuses variables semblent à l'œuvre, comme l'expérience des travailleurs faisant l'objet de la recherche, la période considérée, le secteur économique, l'organisation du travail et la nature des tâches.

Plusieurs études s'intéressent aux moteurs qui pourraient favoriser une augmentation de la productivité en télétravail. Les moteurs identifiés sont le fait que les employés à distance travaillent en moyenne 9 % de plus par jour (grâce notamment au gain de temps de navettage), sont rarement en retard au travail, prennent des pauses déjeuner plus courtes, sont plus concentrés (grâce au calme régnant chez eux) et s'absentent moins pour cause de maladie.

Ces bénéfices semblent particulièrement soutenables lorsqu'un équilibre gagnant est trouvé entre télétravail et travail en présentiel, au sein d'un mode hybride permettant de minimiser les effets négatifs du télétravail intensif. Parmi ces derniers, on compte la plus grande difficulté à évaluer le travail effectué et l'augmentation de la durée de la journée de travail sans gain significatif en contrepartie.

C'est pourquoi quelques études récentes (notamment celle de l'Université de Stanford) observent que le travail en mode hybride semble entraîner de légers gains de productivité, alors que l'impact du télétravail à temps complet semble être légèrement négatif. Une autre étude va dans le même sens (Chabeault et Jollent 2024), en observant que le mode hybride pourrait, du point de vue de l'efficacité, être préférable à la fois au télétravail à temps complet et au travail en présentiel à temps complet, car il permet de mitiger les effets négatifs de ces deux derniers.

Certaines études démontrent aussi que plusieurs moyens semblent pouvoir être mis en œuvre par les organisations et les employés afin d'augmenter la productivité au cours du temps, particulièrement au sein d'un mode hybride. Il apparaît notamment qu'au fil du temps, les employés acquièrent plus d'expérience dans la façon d'optimiser l'utilisation du mode hybride et qu'ils apprennent à mieux structurer leurs activités afin d'améliorer non seulement leur efficacité, mais aussi leur équilibre travail-vie personnelle.

Une condition préalable importante pour la concrétisation de ces bénéfices potentiels semble que le travail soit bien organisé selon la nature des tâches. C'est pourquoi certaines études suggèrent de réviser l'organisation du travail et de penser la notion de performance autrement. Un chercheur souligne notamment que pour profiter pleinement du travail hybride, il faudrait l'arrimer avec la notion de « flexibilité ». Selon lui, plusieurs études démontrent que ce n'est pas le nombre d'heures consacrées à un travail qui augmente la productivité, mais la capacité à contrôler son horaire et son espace de travail. Disposer d'une telle flexibilité permettrait à chaque employé d'organiser son travail en fonction de ses tâches et de ses besoins. Une autre professeure recommande de restructurer le travail en fonction des différentes tâches à accomplir et de la nature de celles à effectuer en équipe. Selon elle, la performance en télétravail ou en présentiel dépend du degré d'autonomie de l'employé, du niveau de contrôle que l'organisation doit exercer sur l'exécution des tâches et de l'intensité de la collaboration requise entre l'employé et ses collègues. Dans cette optique, certaines études suggèrent de transformer les méthodes visant à analyser la performance des travailleurs et de se concentrer, dans un contexte de mode hybride, davantage sur les résultats obtenus que sur les moyens utilisés.

Sondage du personnel de la fonction publique : impact du travail en mode hybride sur la performance

Les résultats qui suivent proviennent d'un sondage réalisé à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor et administré en avril 2024 par le CIRANO auprès de tous les employés et des cadres de la fonction publique (Dostie et Peignier 2024a). Avec un taux de réponse de 52,6 %, ce sondage a permis de recueillir la perception de 37 572 employés – dont 2 690 cadres - à propos des impacts de la Politique-cadre. Plus spécifiquement, les aspects présentés touchent aux dimensions de la performance associées à la productivité du personnel, c'est-à-dire l'efficacité, la qualité du travail et l'autonomie.

Perception du personnel à propos de l'impact du travail en mode hybride sur la performance (Dostie et Peignier 2024a)

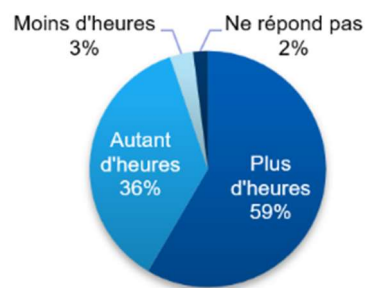
- Une majorité d'employés jugent qu'ils sont plus efficaces en télétravail qu'au bureau (62 %), qu'ils font plus d'heures par jour lorsqu'ils sont en télétravail plutôt qu'au bureau (59 %) et qu'ils réalisent un travail de meilleure qualité en télétravail qu'au bureau (55 %).
- Ce constat est nuancé par l'avis des cadres, dont 27 % seulement considèrent que l'efficacité de leur équipe est plus élevée en télétravail qu'au bureau. La majorité des cadres (58 %) jugent plutôt que les niveaux d'efficacité sont équivalents.
 - Par ailleurs, il semble en moyenne un peu plus facile pour les cadres d'évaluer l'atteinte des résultats de leurs employés lorsque ceux-ci travaillent au bureau plutôt qu'en télétravail.

Globalement, les employés sondés qui bénéficient du mode hybride d'organisation du travail ont une opinion positive de l'impact du télétravail sur leur performance. Ils estiment dans une proportion de 97 % être autant ou plus efficaces⁴ en télétravail que dans les locaux de l'employeur (figure 1). De plus, pour environ 19 personnes sur 20, le télétravail permet de travailler autant ou plus d'heures dans une journée typique, comparativement à une journée au bureau (figure 2).

Figure 1. Efficacité perçue en télétravail par rapport au bureau (n=33 249)



Figure 2. Perception de l'intensité du télétravail (n=33 249)



⁴ Aux fins de l'étude, l'efficacité est définie comme la quantité de travail accomplie à l'heure.

En cohérence avec les réponses précédentes, le personnel admissible au mode hybride considère majoritairement (84 %) que le télétravail a un impact neutre ou positif sur la qualité du travail produit (figure 3). Le télétravail semble être apprécié pour l'autonomie qu'il procure dans la réalisation des tâches, puisque 83 % des répondants qui ont droit au télétravail considèrent que ce mode d'organisation du travail a un effet neutre ou positif à cet égard (figure 4).

Figure 3. Avis des employés sur la qualité du travail réalisé en télétravail (n=33 249)

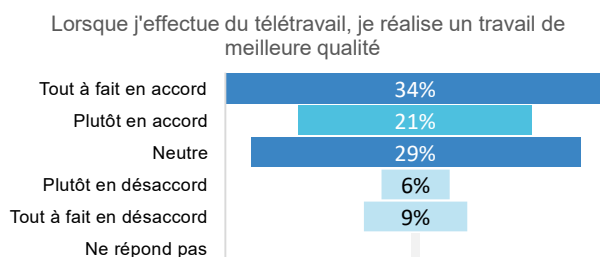
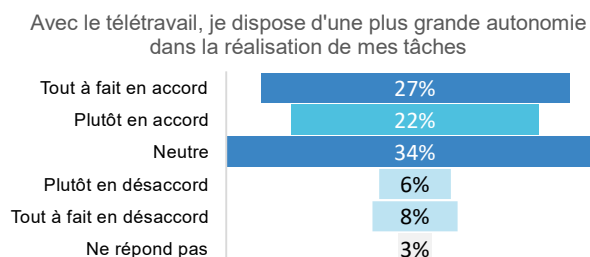


Figure 4. Avis des employés sur le niveau d'autonomie que procure le télétravail (n=33 249)



L'enquête du CIRANO, qui a également sondé les gestionnaires dont l'équipe bénéficie du mode de travail hybride, permet de comparer l'appréciation du télétravail du personnel avec celui des cadres. Tout comme celle du personnel, la perception des cadres à propos de l'impact du télétravail sur la performance est généralement favorable, bien que plus nuancée.

La majorité des gestionnaires estime que l'efficacité de leur équipe n'est pas influencée par le mode d'organisation du travail (58 %), alors qu'un peu plus du quart (27 %) considère que le télétravail améliore l'efficacité de leurs employés. Près d'un gestionnaire sur dix (9 %) estime au contraire que le télétravail rend leur équipe moins efficace, en comparaison avec le travail au bureau (figure 5). Par ailleurs, les cadres semblent éprouver plus de difficultés à évaluer l'atteinte des résultats du travail accompli lorsque l'employé est en télétravail plutôt qu'en présentiel. Au bureau, 75 % des cadres trouvent que cette évaluation est facile ou très facile, une proportion qui est de 56 % seulement lorsque l'employé est en télétravail (figure 6).

Figure 5. Avis des cadres sur l'efficacité de l'équipe en télétravail (n=2 690)

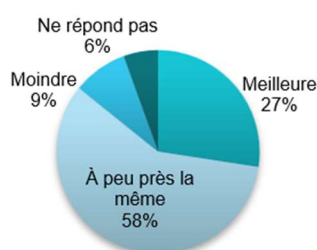
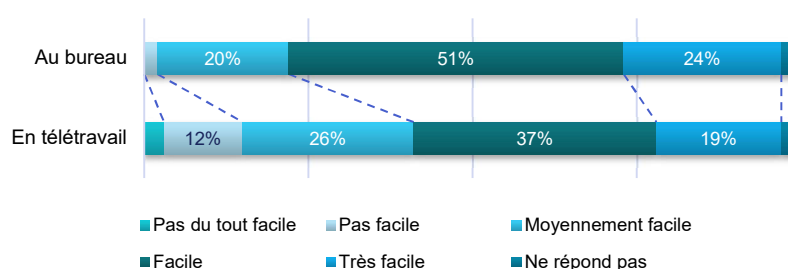


Figure 6. Niveau de facilité à évaluer l'atteinte des résultats des employés (n=2 690)



Note : Pour faciliter la lecture des figures, les valeurs égales ou inférieures à 4 % ne sont pas indiquées.

Volet 2 : L'attraction de la fonction publique

Enquête sur l'attrait d'un emploi dans la fonction publique

Le Secrétariat du Conseil du trésor a mandaté une firme pour réaliser une étude d'opinion sur la perception et l'attrait de l'emploi dans la fonction publique québécoise (Léger 2024). L'étude a été réalisée en avril 2024 au moyen d'un sondage Web auquel a répondu un échantillon représentatif de la population du Québec⁵ de 4 009 personnes avec les caractéristiques suivantes :

- Âgées de 18 ans à 54 ans;
- Faisant partie de la population active ou étant étudiants;
- Pouvant s'exprimer en français.

Faits saillants sur le caractère attractif des modalités de télétravail dans la fonction publique (Léger 2024)

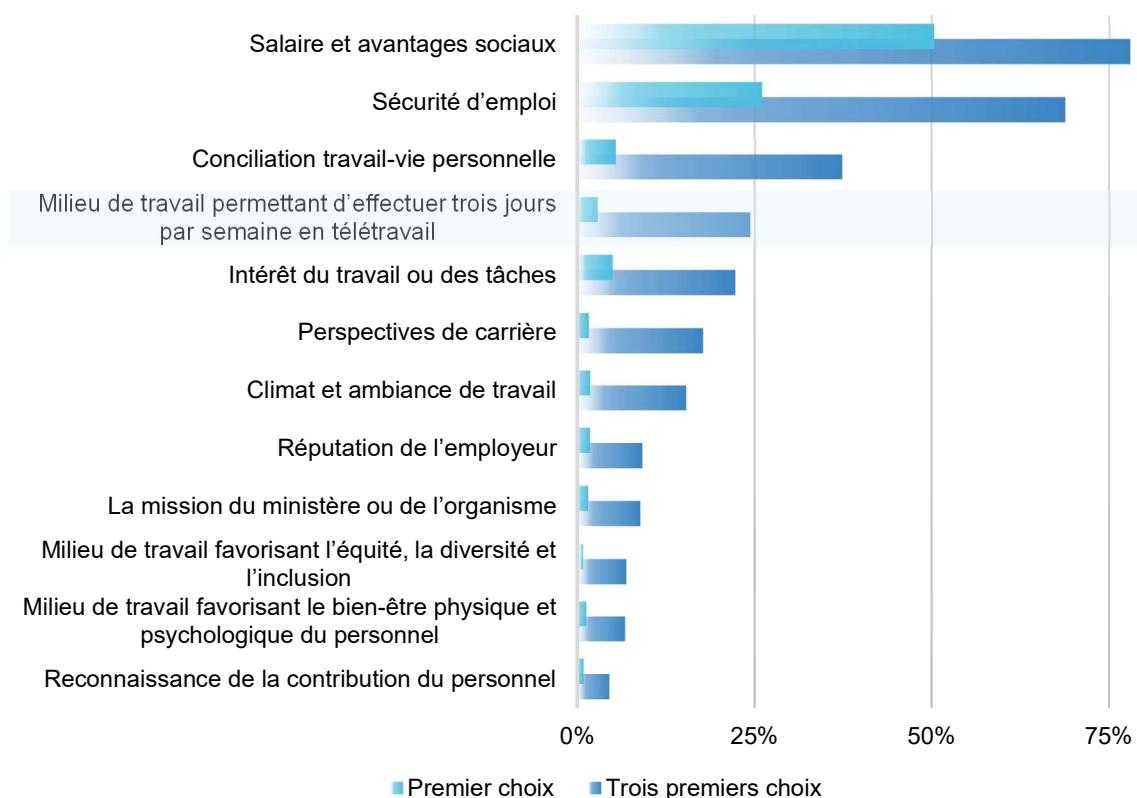
- Bien que le mode hybride prévu par la Politique-cadre ne ressorte pas comme un facteur d'attractivité incontournable, il semble susciter l'intérêt des répondants.
- La possibilité d'effectuer trois jours par semaine en télétravail ressort au quatrième rang des critères qui pourraient inciter les répondants à travailler dans la fonction publique.
- Près de six personnes sur dix (58 %) considèrent que les modalités actuelles de la Politique-cadre correspondent à ce qu'elles recherchent pour leur emploi.
- Avant qu'on leur présente les modalités prévues par la Politique-cadre, 59 % des répondants savaient qu'il était possible de télétravailler au sein de la fonction publique.

Une question du sondage consistait à demander aux répondants de classer, parmi une liste préétablie, douze dimensions d'un emploi par ordre d'influence que celles-ci pourraient avoir sur leur décision de travailler au sein de la fonction publique.

Les résultats présentés à la page suivante (figure 7) révèlent que la possibilité d'effectuer trois jours par semaine en télétravail arrive au quatrième rang, soit après les critères « salaire et avantages sociaux », « sécurité d'emploi » et « conciliation travail-vie personnelle ». Le mode hybride prévu par la Politique-cadre semble donc être l'un des facteurs d'attractivité, d'autant qu'il est de nature à favoriser la conciliation travail-vie personnelle.

⁵ La représentativité de l'échantillon est attribuable à la pondération des résultats en fonction du genre, de l'âge, de la région et du niveau de scolarité, bien qu'un échantillon issu d'un panel Web n'est pas considéré probabiliste.

Figure 7. Facteurs d'attractivité de la fonction publique (n=4 009)



Note : Les barres au premier plan représentent la proportion de répondants qui ont classé le critère comme leur plus important (« premier choix »). Les barres en arrière-plan indiquent que le critère figure parmi les trois critères les plus importants pour les répondants (« trois premiers choix »).

Une analyse approfondie des données révèle que l'importance accordée à la possibilité d'effectuer trois jours par semaine en télétravail est significativement plus élevée pour les personnes handicapées et les personnes anglophones, lesquelles incluent ce critère à leurs trois premiers choix dans 36 % et 39 % des cas, respectivement.

Une autre question du sondage consistait à présenter sommairement aux répondants les modalités prévues par la Politique-cadre, avant de leur demander si celles-ci correspondaient à ce qu'ils recherchent dans leur emploi. Près de six personnes sur dix (58 %) ont répondu « oui » à cette question, ce qui semble confirmer que la Politique-cadre convient à la majorité.

- Les modalités de la Politique-cadre apparaissent particulièrement adéquates aux personnes autochtones (73 %) et à celles appartenant à une minorité visible (73 %) ou à une minorité ethnique (78 %).
- Tel est aussi le cas pour les personnes handicapées (66 %), les personnes travaillant dans le domaine informatique (71 %) ainsi que, dans une moindre mesure, pour les femmes (61 %).

Les personnes ayant répondu « non » à la question avancent trois raisons principales pour contextualiser leur réponse.

- La raison la plus fréquemment évoquée est que le travail ou les fonctions qu'elles occupent (ou qu'elles souhaitent occuper) ne permettent pas d'effectuer du télétravail (43 %).
- Ensuite, vient le souhait de bénéficier de plus de flexibilité et d'autonomie dans l'organisation de leur horaire de travail (37 %).
- Dans une proportion plus limitée, on retrouve la préférence pour une organisation du travail exclusivement dans les locaux de l'employeur ou pour plus de deux journées en présentiel (21 %).

Par ailleurs, préalablement à la question ci-dessus qui présentait sommairement les modalités prévues par la Politique-cadre, les répondants devaient indiquer les dimensions les plus importantes à considérer dans le choix d'un emploi. La conciliation travail-vie personnelle y est ressortie comme premier choix chez 10 % des personnes sondées et dans leurs trois premiers choix pour 45 % d'entre elles. L'enquête a également mesuré si les répondants connaissaient la possibilité de télétravailler au sein de la fonction publique. Les résultats révèlent que 41 % d'entre eux l'ignoraient.

Ce constat suggère que, pour accroître la contribution de la Politique-cadre à l'attractivité de la fonction publique, un moyen à considérer pourrait être de faire connaître plus largement son existence et ses modalités, puisque le télétravail contribue à la conciliation travail-vie personnelle.

Revue de littérature scientifique

La revue littérature conduite par HEC Montréal (Dostie 2023b) met notamment en évidence qu'aux États-Unis, les employés se disent prêts à accepter un salaire de 4 % à 8 % plus faible, en contrepartie de la possibilité d'effectuer du télétravail. Les évaluations de cette donnée sont demeurées stables avant et après la pandémie.

Cette valeur que ces employés accordent à la possibilité de télétravailler semble s'être traduite en pratique puisque, selon les études consultées par HEC Montréal, le passage d'une partie des employés à un mode de travail hybride dans l'économie américaine s'est concrétisé par une baisse de l'inflation des salaires de 2 % sur une période de deux ans depuis 2020.

Ces observations apparaissent en cohérence avec l'importance que les personnes sondées dans le cadre de l'enquête Léger présentée ci-dessus ont déclaré accorder à la possibilité d'effectuer trois jours par semaine en télétravail.

Volet 3 : L'expérience-employé

Impact du travail en mode hybride sur la mobilisation et l'expérience globale

Impact du travail en mode hybride sur la mobilisation et l'expérience globale (Dostie 2023b; Dostie et Peignier 2024a; SCT 2024b)

- Selon de nombreuses études, le mode hybride semble être pour les employés un facteur important de mobilisation et de fidélisation.
- Selon le sondage de masse, 44 % des employés effectuant du télétravail se jugent davantage mobilisés depuis l'entrée en vigueur du mode de travail hybride. Pour 37 % d'entre eux, aucun effet sur leur mobilisation n'est à noter.
- Ce constat est nuancé par l'avis des cadres, dont 22 % évoquent le manque de mobilisation de leurs employés comme un enjeu auquel ils doivent faire face en lien avec le télétravail.
- En synthèse, 78 % des employés déclarent que leur expérience globale a été influencée positivement par le mode de travail hybride.

Revue de littérature scientifique

La revue de littérature élaborée par HEC Montréal (Dostie 2023b) souligne que, selon certaines études, le télétravail semble avoir un impact positif sur la satisfaction générale des employés. Le fait que le gouvernement de l'Australie ait, en 2021, placé le télétravail au cœur de sa stratégie de gestion de la main-d'œuvre jusqu'en 2025 semble aller dans le même sens. Certaines études consultées par HEC Montréal mettent aussi en évidence la baisse marquée du roulement du personnel et la rétention accrue des employés comme des bénéfices du télétravail. D'autres études notent toutefois une diminution de l'engagement des employés en lien avec le télétravail.

Les études additionnelles consultées par le Secrétariat du Conseil du trésor sont encore plus unanimes à constater que le mode de travail hybride semble, en particulier, avoir des impacts positifs sur la mobilisation et la fidélisation des employés et, plus généralement, sur leur satisfaction et leur bien-être global. Plusieurs recherches estiment notamment que le mode hybride contribue à une réduction du taux de démission pouvant atteindre 35 %.

Certains chercheurs expliquent ces impacts par le fait qu'offrir plus de flexibilité aux employés par le biais d'un tel mode hybride renforce leur confiance et leur responsabilisation, soit deux facteurs clés reconnus pour augmenter leur mobilisation et leur fidélisation. Les chercheurs remarquent également que ce phénomène est de nature à exercer indirectement une influence positive sur la productivité (la mobilisation, au niveau de la productivité individuelle, et la fidélisation, au niveau de la productivité organisationnelle).

De nombreuses organisations semblent en avoir tiré des enseignements. Pour des centaines d'entreprises états-uniennes, offrir un mode de travail hybride s'avère ainsi un aspect clé de leur stratégie de rétention et de recrutement. Nombre de ces organisations jugent qu'il s'agit d'une priorité absolue leur permettant non seulement de recruter les meilleurs talents, mais également de maintenir l'engagement de ceux-ci et les conserver dans leurs équipes. La situation apparaît similaire au Canada. Selon un sondage réalisé en 2024 par une agence canadienne de recrutement, 90 % des gestionnaires sondés à travers le pays ont déclaré que la rétention des meilleurs talents était leur principale préoccupation. Parmi les moyens pour y parvenir, 91 % des

gestionnaires offrent ou prévoient offrir un modèle de travail hybride et 93 % offrent ou prévoient offrir des horaires flexibles⁶.

Plusieurs études invitent à trouver le bon équilibre lors de la mise en place d'un tel mode hybride. En effet, une politique de retour au bureau trop rigide pourrait nuire à la rétention des employés, alors qu'une politique trop flexible pourrait entraîner des impacts négatifs sur la productivité dans certains cas.

Sondage du personnel de la fonction publique

L'enquête d'avril 2024 du CIRANO sur la Politique-cadre de télétravail pour le personnel de la fonction publique a notamment abordé l'impact du télétravail sur la mobilisation du personnel, à partir de la perception des employés qui bénéficient du mode hybride, de leurs gestionnaires ainsi que des employés dont la nature des tâches n'est pas compatible avec le télétravail.

Figure 8. Perception des employés sur leur niveau de mobilisation en mode hybride (n=33 216)

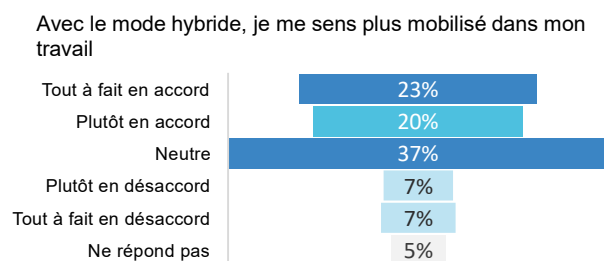
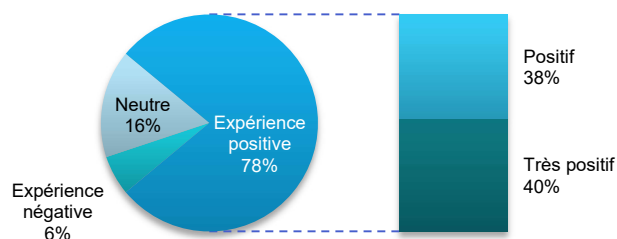


Figure 9. Perception de l'influence du mode hybride sur l'expérience globale de travail (n=33 209)



Les membres du personnel qui bénéficient du télétravail indiquent dans une proportion de 37 % que le mode hybride d'organisation du travail n'a pas d'impact sur leur mobilisation, alors que 43 % d'entre eux estiment qu'il a un effet positif. Seulement 14 % des répondants considèrent que le mode hybride a un effet démobilisant.

Ce constat est nuancé par l'avis des cadres qui ont participé à la même enquête (n=2 690), dont 22 % évoquent le manque de mobilisation de leurs employés comme un enjeu auquel ils doivent faire face en lien avec le télétravail. Il ne s'agit toutefois pas d'un enjeu majeur pour les cadres, puisque l'effet du télétravail sur la perte d'esprit d'équipe et sur les difficultés de communication les préoccupe davantage.

Lorsque questionnés à propos de l'influence du mode hybride sur leur expérience globale de travail, 78 % des employés qui l'ont expérimenté la considèrent comme positive ou très positive. Ceux qui perçoivent le mode de travail hybride comme un facteur d'influence négative sur leur expérience globale de travail sont peu nombreux (6 %).

Ces résultats sont cohérents avec ceux obtenus lors d'une consultation par sondage des jeunes de la fonction publique (35 ans et moins) réalisée quelques mois plus tôt. De plus, l'analyse des réponses obtenues auprès de 6 109 répondants révèle une augmentation significative du sentiment d'appartenance selon de la date d'entrée en fonction de l'employé : le télétravail aurait une incidence positive plus marquée pour les jeunes de 35 ans et moins qui ont joint la fonction publique après la pandémie, comparativement aux jeunes embauchés précédemment (ÉNAP 2024, 33).

⁶ Un autre moyen pour fidéliser les employés est d'offrir davantage de programmes de reconnaissance. 94 % des gestionnaires sondés ont déclaré avoir récemment mené des actions en ce sens ou prévoir le faire prochainement.

Éclairage complémentaire des données administratives

Pour compléter la revue de littérature scientifique et le sondage du personnel, une étude utilisant les données administratives de gestion de l'effectif de la fonction publique a été réalisée par HEC Montréal (Dostie 2023a). Cette recherche permet de comparer sur certains aspects les données des employés qui effectuent leur travail en mode hybride en vertu de la Politique-cadre (groupe traité) avec celles des employés pour qui le télétravail n'est pas permis (groupe contrôle). La méthodologie utilisée pour l'analyse statistique de ces données s'appuie principalement sur des modèles économétriques liés aux expériences naturelles.

La portion de cette étude qui porte sur l'analyse du taux de mutation des employés fournit un éclairage complémentaire à l'égard de leur mobilisation et de leur expérience globale.

L'hypothèse qui sous-entend ce lien est que, plus un employé est satisfait de son expérience de travail, plus il a tendance à occuper longtemps le même emploi.

Les résultats de l'étude font apparaître que le taux de mutation en 2022-2023 a été plus faible chez les employés visés par la Politique-cadre que chez ceux pour qui le télétravail n'était pas permis. Ce constat semble confirmer que le mode de travail hybride exerce une influence positive sur la mobilisation et la rétention des employés. Il est toutefois à considérer avec prudence, étant donné qu'il s'appuie sur une seule année de mise en œuvre de la Politique-cadre.

Autres impacts du travail en mode hybride

Autres avantages et inconvénients du télétravail (Dostie 2023b; Dostie et Peignier 2024a; SCT 2024b)

- Selon la littérature scientifique consultée, le mode hybride semble avoir plusieurs autres effets sur l'expérience-employé.
 - De nombreuses études mentionnent notamment qu'il permet aux employés de trouver un meilleur équilibre travail-vie personnelle.
 - Certains points de vigilance sont mentionnés, notamment en matière de communication, de partage et de développement des connaissances et de sentiment d'appartenance à l'organisation.
 - Ceux-ci sont particulièrement prégnants en mode de télétravail intensif et semblent amenuisés lorsqu'un mode hybride est privilégié.
- Ces constats sont globalement confirmés par les perceptions exprimées par le personnel de la fonction publique lors du sondage administré par le CIRANO.
 - Les principaux avantages du télétravail perçus par les employés sont la tranquillité (65 %) et l'absence de navettage (64 %), alors que les principaux inconvénients concernent l'isolement social (44 %) et la perte d'esprit d'équipe (37 %).
 - Ces résultats vont dans le même sens que les principaux enjeux professionnels liés au télétravail tels qu'identifiés par les cadres, soit la perte d'esprit d'équipe (51 %) et les difficultés de communication (34 %).

Revue de littérature scientifique

Selon la revue de littérature de HEC Montréal (Dostie 2023b), les bénéfices du télétravail en termes de diminution du navettage semblent confirmés au sein des agences gouvernementales des États-Unis. En effet, 47 % des agences ayant répondu à un sondage de l'USOPM⁷ ont rapporté une baisse des coûts dans ce domaine. À titre d'exemple, l'État de Californie estimait que, pour le mois de décembre 2022, le télétravail avait permis aux contribuables de l'État d'économiser les coûts correspondant à 85 millions de kilomètres parcourus, incluant l'achat de 8 millions de litres d'essence (en plus de leur faire gagner plus d'un million d'heures de navettage)⁸.

Certaines études consultées mettent aussi en évidence la facilité accrue de la conciliation travail-vie personnelle comme un des bénéfices du télétravail. En revanche, selon certaines études, le télétravail semble présenter des défis en termes de créativité, de collaboration, de partage de connaissances et d'innovation, car il diminue, par exemple, les rencontres fortuites et informelles génératrices de discussions menant à de nouvelles idées. Une augmentation du sentiment d'isolation professionnelle est aussi rapportée dans certains cas.

Par ailleurs, des impacts négatifs sur les relations familiales, en raison de l'augmentation des heures de travail et le manque de frontières entre le travail et la maison, sont documentés par certaines études. Dans le même sens, l'accord-cadre européen en matière de télétravail reconnaît le risque accentué que celui-ci présente en termes de dépassement des durées de travail et d'empiètement sur la vie personnelle.

Toujours selon les études consultées par HEC Montréal (Dostie 2023b), ces impacts négatifs semblent cependant pouvoir être amenuisés grâce à un bon dosage de l'utilisation du télétravail (entre deux et trois jours) et à une utilisation créative des nouvelles technologies.

Les études les plus récentes (SCT 2024b) semblent globalement confirmer les constats issus de la revue de littérature de 2023 élaborée par HEC Montréal. Plusieurs études consultées par le Secrétariat du Conseil du trésor fournissent des preuves que l'un des principaux avantages du télétravail pour les employés est la possibilité de mieux concilier travail et responsabilités familiales. Il est aussi constaté qu'au fil du temps, les employés acquièrent plus d'expérience en la matière et apprennent progressivement à structurer leurs tâches dans un contexte de télétravail afin de mieux combiner plusieurs rôles et ainsi minimiser les conflits entre travail et famille.

Une recherche récente sur le télétravail, l'emploi du temps et le bien-être, menée par Statistique Canada (Wray, juin 2024), révèle que les télétravailleurs affectaient en moyenne plus d'une heure par jour à d'autres activités, grâce à l'élimination du navettage et à la réduction du temps consacré aux soins personnels ou à la préparation avant de se rendre au travail. Ceci leur permettait notamment de s'occuper davantage de leurs enfants, de dédier plus de temps à des tâches ménagères non rémunérées, de dormir une vingtaine de minutes supplémentaires chaque nuit, de s'accorder davantage de temps pour manger et de consacrer une trentaine de minutes de plus à leurs loisirs quotidiens.

Selon cette même enquête, l'évolution de ces comportements a non seulement accru la satisfaction des télétravailleurs quant à leur équilibre travail-vie personnelle, mais elle a aussi eu d'autres impacts positifs. En particulier, les personnes qui, à l'inverse, travaillaient uniquement en présentiel rapportaient des niveaux plus élevés de pression temporelle (due à une réduction du temps de sommeil) et indiquaient se sentaient constamment stressés.

⁷ Le *United States Office of Personnel Management* (USOPM) est l'organisme qui encadre la pratique du télétravail dans la fonction publique fédérale aux États-Unis et qui est responsable de rapporter au Congrès à ce sujet.

⁸ Le site consulté par l'auteur lors de son étude semble avoir été fermé par l'État de Californie le 29 mars 2024.

Ces effets positifs semblent se manifester surtout dans un contexte de travail hybride. En effet, certaines études récentes mettent en garde quant aux impacts négatifs qu'un mode de télétravail intensif peut entraîner en termes de bien-être psychologique des employés. Elles avertissent que le manque accru de contact interpersonnel entre les employés peut conduire à un épuisement émotionnel lié au sentiment de détachement et, par le fait même, à l'épuisement professionnel, avec des conséquences à long terme.

Ces études rapportent aussi qu'au fil du temps, les employés en télétravail intensif se sentent de moins en moins proches de leur organisation et de leurs collègues de travail. Cet isolement affecte leur sentiment d'appartenance à l'organisation, lequel est corrélé avec une diminution de la perception de l'importance de leur travail. Par ailleurs, le télétravail à temps complet semble avoir un impact négatif sur la collaboration entre les employés, le mentorat et le développement des compétences.

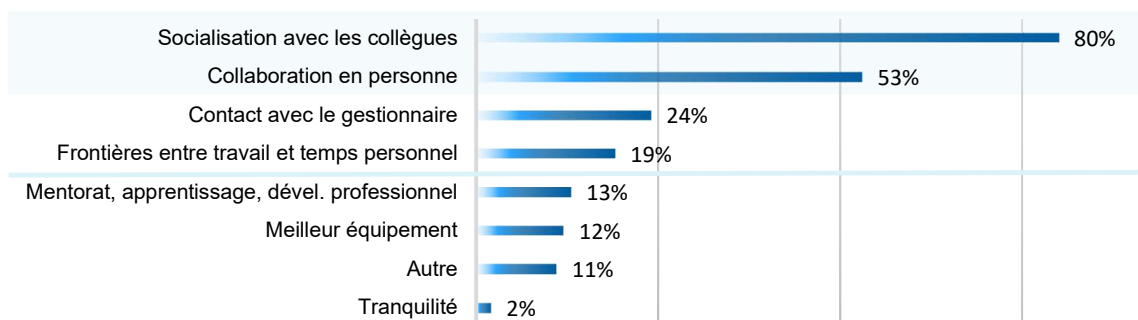
Enfin, des études rapportent que certains défis se manifestent progressivement, mais que les employés et les employeurs découvrent des moyens efficaces pour y faire face. La mise en œuvre d'un mode de travail hybride équilibré semble être l'un de ces moyens, grâce à sa capacité à atténuer les répercussions négatives du télétravail intensif.

Sondage du personnel de la fonction publique

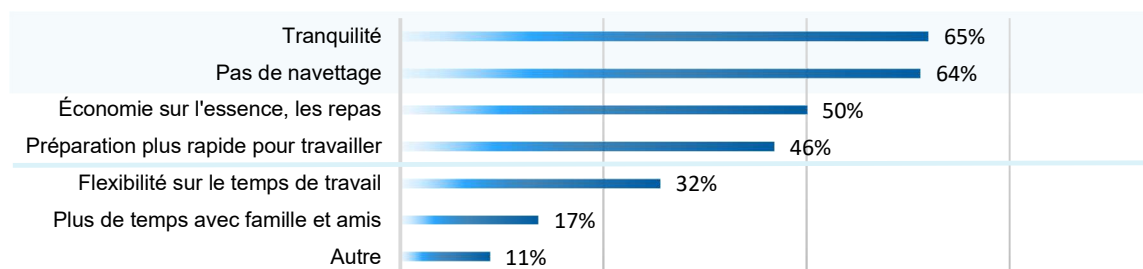
L'enquête réalisée par le CIRANO a permis de documenter d'autres impacts du télétravail. Parmi ceux-ci, on compte :

- Les avantages respectifs du travail effectué dans les locaux de l'employeur (figure 10) et à distance (figure 11) ainsi que les inconvénients du télétravail (figure 12) et ses autres effets (figure 13), tels que perçus par les employés qui bénéficient du mode hybride;
- Les enjeux professionnels liés au télétravail que doivent gérer les cadres, dont l'équipe est en mode hybride d'organisation du travail;
- Les effets des modalités de la Politique-cadre sur les employés qui n'en bénéficient pas (figure 14).

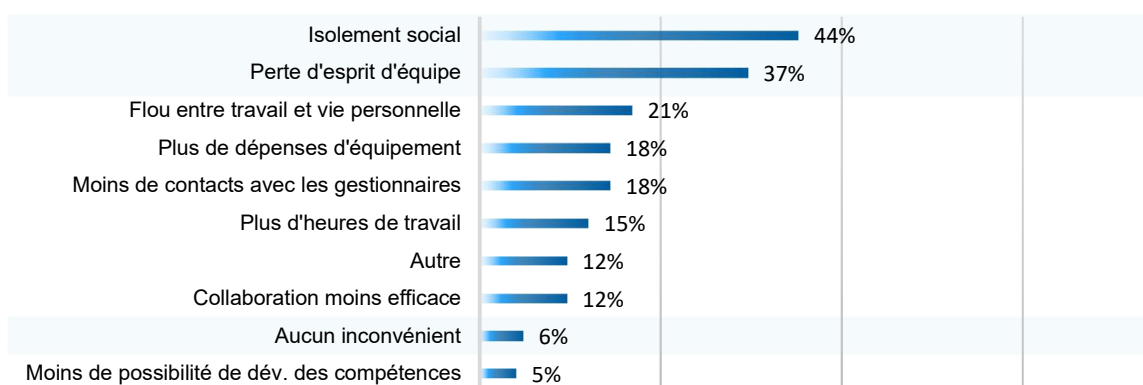
Figure 10. Principaux avantages à travailler dans les locaux de l'employeur (n=35 704)



Chez le personnel de la fonction publique en mode hybride d'organisation du travail, deux avantages liés au bureau ressortent clairement : 80 % apprécient particulièrement les opportunités de socialisation avec les collègues et plus de la moitié estiment que les locaux de l'employeur favorisent la collaboration en personne. Dans une moindre mesure, le personnel considère que le travail au bureau facilite le contact avec le gestionnaire (24 %) et qu'il rend plus claire la séparation entre le travail et la vie personnelle (19 %).

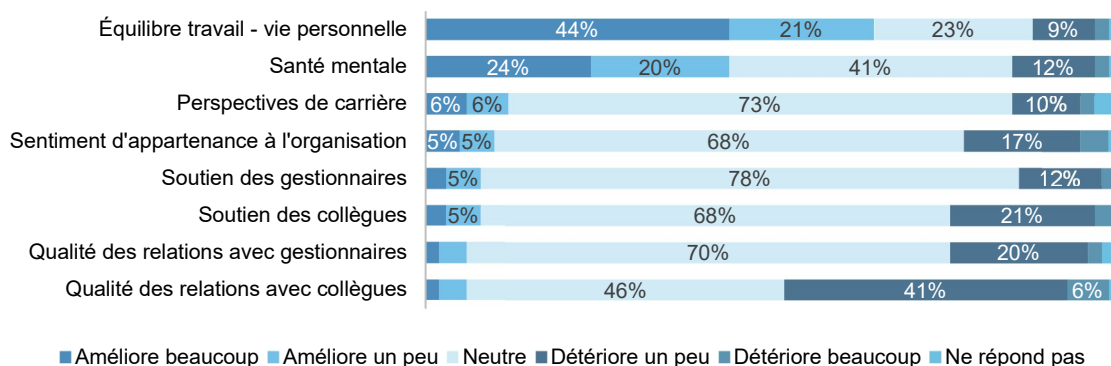
Figure 11. Principaux avantages à effectuer du télétravail (n=33 208)

L'enquête du CIRANO révèle que les deux principaux avantages associés au télétravail sont la tranquillité (65 %), appréciée lorsque les tâches à accomplir requièrent de la concentration, et le fait d'éviter le navettage pour faire sa prestation de travail (64 %). Dans le même ordre d'idées, la moitié des télétravailleurs relève faire des économies comparativement au travail au bureau et presque autant de répondants (46 %) apprécient que la préparation pour travailler soit plus rapide que lorsque le travail est accompli dans les bureaux de l'employeur.

Figure 12. Principaux inconvénients à effectuer du télétravail (n=31 481)

En ce qui a trait au télétravail, les principaux inconvénients identifiés par les répondants concernent l'isolement social (44 %) et la perte d'esprit d'équipe (37 %). Il est à noter que cette question offrait aux répondants des choix prédéterminés ainsi que l'option « autre » avec possibilité de préciser. L'analyse des réponses « autre » révèle que 6 % des répondants ont indiqué qu'ils ne voyaient aucun inconvénient à faire du télétravail. On peut supposer que si « aucun inconvénient » avait fait partie des choix prédéterminés, la proportion d'employés en mode hybride qui aurait sélectionné ce choix aurait été supérieure à 6 %.

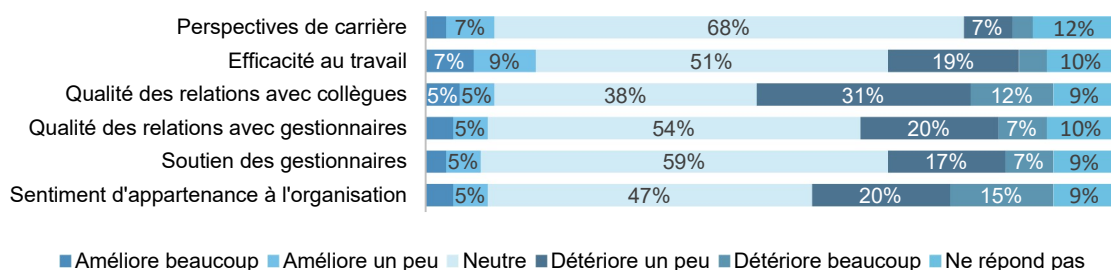
Les employés en mode hybride ont aussi donné leur avis sur l'effet du télétravail sur différentes variables (figure 13). Bien que, pour la majorité des variables examinées, l'effet du télétravail semble plutôt neutre, ce mode d'organisation du travail semble clairement contribuer à améliorer l'équilibre travail-vie personnelle (65 %) et, dans une moindre mesure, la santé mentale (44 %). Toutefois, le télétravail aurait une incidence négative marquée sur la qualité des relations avec les collègues (47 %) et, plus faiblement, sur le soutien des collègues (24 %), la qualité des relations avec les gestionnaires (22 %) et le sentiment d'appartenance à l'organisation (21 %).

Figure 13. Autres effets du télétravail pour les employés en mode hybride

Note : Pour faciliter la lecture de la figure, les valeurs égales ou inférieures à 4 % ne sont pas indiquées.

En ce qui a trait aux principaux inconvénients du télétravail, la perception des gestionnaires responsables d'équipes en mode hybride va dans le même sens que celle de leurs employés. Environ la moitié des cadres sondés par le CIRANO (n=2 690) sont préoccupés par la perte d'esprit d'équipe, un peu plus du tiers relèvent des difficultés de communication et près du quart semblent gérer un manque de collaboration au sein de leur équipe.

Par ailleurs, la question sur les principaux enjeux professionnels vécus par les cadres avec le télétravail proposait des choix prédéterminés dont l'option « ne s'applique pas » et l'option « autre » (celle-ci laissait la possibilité de préciser en texte libre). Puisque la question était posée uniquement aux cadres dont l'équipe est en mode hybride, on peut faire l'hypothèse qu'une bonne part des 16 % qui ont indiqué « ne s'applique pas » ont voulu signifier que le télétravail ne leur pose aucun enjeu significatif de gestion. Également, l'analyse des précisions apportées à l'option « autre » révèle que 1 % des cadres déclarent n'avoir aucun enjeu avec télétravail.

Figure 14. Effets de la Politique-cadre pour les employés qui n'ont pas droit au télétravail (n=2 827)

Note : Pour faciliter la lecture de la figure, les valeurs égales ou inférieures à 4 % ne sont pas indiquées.

L'enquête du CIRANO a aussi sondé les employés qui doivent obligatoirement travailler dans les locaux de l'employeur, en vue de mesurer les possibles effets du télétravail – exercé par d'autres employés de la fonction publique – sur différentes variables en lien avec leur emploi. Bien que la majorité des répondants sont d'avis que l'implantation de la Politique-cadre n'a aucun effet sur les variables mesurées, il demeure qu'une proportion non négligeable d'entre eux indiquent que le télétravail auquel ils n'ont pas droit a des effets négatifs, notamment sur la qualité des relations avec les collègues (43 %), le sentiment d'appartenance à l'organisation (35 %), la qualité des relations avec les gestionnaires (27 %) et le soutien reçu de ceux-ci (24 %).

Volet 4 : La santé et la sécurité

Évolution des principaux indicateurs de gestion de l'invalidité

Trois principaux indicateurs de gestion de l'invalidité ont été retenus pour analyser l'effet de la Politique-cadre sur la santé et la sécurité des employés de la fonction publique :

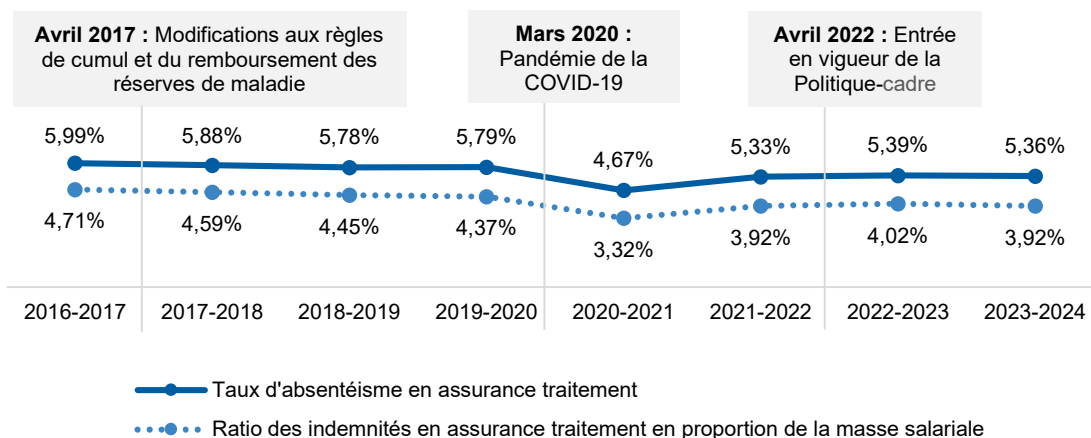
- Le taux d'absentéisme⁹ en assurance traitement (rémunéré et non rémunéré)¹⁰;
- Le ratio des indemnités versées en assurance traitement en proportion de la masse salariale;
- Le taux d'absentéisme couvert par le régime d'indemnisation des accidents du travail.

Les données proviennent de la banque de données du personnel de la fonction publique en date du 29 mai 2024.

Faits saillants sur l'évolution de l'absentéisme en assurance traitement et en lésion professionnelle (SCT 2024a)

- Une baisse de l'absentéisme en assurance traitement a été observée depuis que le télétravail est devenu obligatoire en réponse à la pandémie de la COVID-19. Depuis la mise en vigueur de la Politique-cadre, cet indicateur est resté à des niveaux plus bas que ceux observés avant la pandémie. En ce qui concerne l'absentéisme en lésion professionnelle, les données indiquent une relative stabilité.
- Ces résultats sont à considérer avec prudence, puisque les deux principaux facteurs de risque liés à la santé et à la sécurité au travail en contexte de télétravail - l'ergonomie et les facteurs psychosociaux - peuvent mettre du temps à se manifester.

Figure 15. Évolution annuelle de l'absentéisme et des indemnités en assurance traitement



Source : Banque de données du personnel de la fonction publique.

⁹ Le taux d'absentéisme se calcule en divisant la somme des années-personnes en absence par la somme des années-personnes en lien d'emploi.

¹⁰ La somme des années-personnes en assurance traitement se calcule par la somme des années-personnes pour trois codes d'absence donnant droit à une compensation financière ainsi que pour les absences en invalidité pour lesquelles l'employé n'est pas admissible à l'assurance traitement.

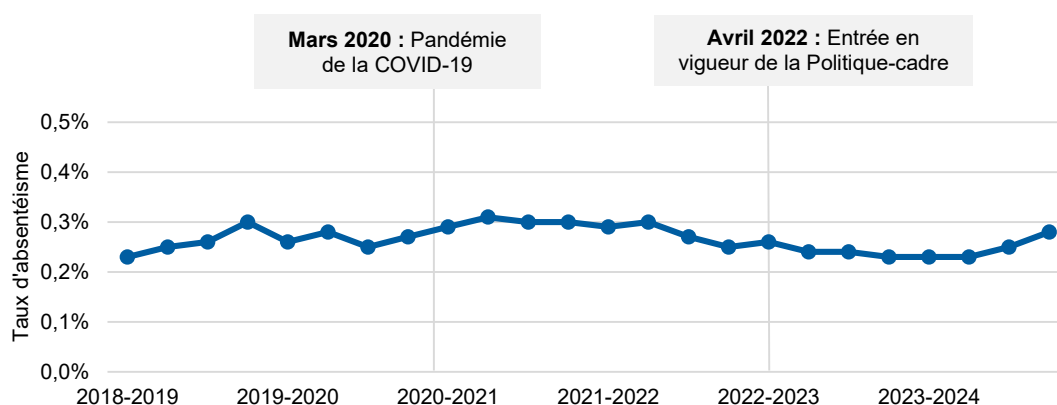
La figure 15 de la page précédente présente l'évolution annuelle du taux d'absentéisme en assurance traitement et du ratio des indemnités versées en assurance traitement. Une diminution de l'absentéisme est constatée depuis l'avènement du télétravail dans la fonction publique, passant de 5,99 % en 2016-2017 à 5,36 % en 2023-2024.

Cette baisse de l'absentéisme semble découler en partie des changements dans l'organisation du travail qui sont survenus depuis la pandémie de la COVID-19 et l'implantation de la Politique-cadre. Dans certaines situations, la possibilité de télétravailler favorise des réintégrations au travail de façon plus précoce. À titre d'exemple, un employé en mesure d'effectuer sa pleine prestation de travail en télétravail, mais ayant des limitations fonctionnelles temporaires pour ses déplacements, pourrait se faire autoriser du télétravail en guise d'accommodement temporaire et comme alternative à l'invalidité. Ces nouvelles pratiques peuvent réduire la durée des invalidités. Une autre pratique préventive qui favorise le maintien au travail est la possibilité de travailler à distance en cas de symptômes de virus respiratoires.

Ces résultats sont à interpréter avec précaution, puisque les données associées à la mise en œuvre de la Politique-cadre ne couvrent que deux années financières. Or, d'autres facteurs de risque liés au télétravail, par exemple les risques psychosociaux liés au travail à distance, peuvent mettre du temps à se manifester et pourraient donc émerger à moyen ou long terme. Conséquemment, une période plus longue est donc nécessaire pour confirmer que la baisse d'absentéisme observée constitue une tendance. Par ailleurs, l'absentéisme est influencé par une multitude de facteurs, dont les modalités liées au télétravail. Dans ce contexte, il apparaît hasardeux d'établir une relation de cause à effet entre l'avènement de la Politique-cadre et l'absentéisme.

Le portrait de l'absentéisme attribuable à une lésion professionnelle semble avoir connu peu de fluctuations depuis la mise en œuvre de la Politique-cadre (figure 16). Pour les mêmes raisons que précédemment, il n'est toutefois pas possible de confirmer cette tendance et de conclure à une absence d'effet à long terme. Notamment, les lésions professionnelles attribuables à un problème d'ergonomie (un facteur de risque à la santé et à la sécurité au travail à considérer pour le télétravail) peuvent prendre du temps à se manifester.

Figure 16. Évolution trimestrielle du taux d'absentéisme pour lésion professionnelle



Source : Banque de données du personnel de la fonction publique.

Éclairage additionnel des données administratives

La portion de l'étude de HEC Montréal (Dostie 2023a) qui porte sur le nombre de jours de maladie utilisés et le nombre de jours en assurance traitement fournit un éclairage complémentaire. En distinguant le personnel admissible au télétravail (groupe traité) de celui qui ne l'est pas (groupe contrôle), cette étude permet une analyse plus précise des effets nets de la Politique-cadre sur ces indicateurs. Ses résultats convergent globalement avec les constats précédents.

Principaux résultats sur l'impact du télétravail sur ces indicateurs (Dostie 2023a)

- Le personnel visé par la Politique-cadre semble avoir utilisé moins de jours de maladie et de jours en assurance traitement, relativement aux employés non visés par la Politique-cadre.
- Ces résultats sont à considérer avec prudence.

Depuis la pandémie, l'utilisation du nombre de jours moyen en maladie a diminué à la fois pour les employés visés par la Politique-cadre et pour les employés non visés par celle-ci. Ainsi, en 2022-2023, les employés visés par la Politique-cadre ont pris environ 1 journée de moins en maladie que lors d'une année prépandémique¹¹, alors que pour les employés non visés par la Politique-cadre, la diminution moyenne a été de 0,3 jour.

Il semble toutefois que cette différence entre les deux groupes soit essentiellement attribuable aux deux premières années de la pandémie (2020-2021 et 2021-2022). Lors de l'année 2022-2023, cette différence semble moins significative. Dans ces circonstances, les résultats sont à considérer avec prudence.

L'étude de HEC Montréal (Dostie 2023a) semble par ailleurs confirmer que l'utilisation de jours en assurance traitement a été relativement stable. Plus précisément, elle a connu une légère baisse pour les employés visés par la Politique-cadre (de 7,9 jours en 2018-2019 à 7,5 jours en 2022-2023). En revanche, une hausse marquée a été enregistrée pour les employés non visés par la Politique-cadre (de 8,7 jours en 2018-2019 à 10,2 jours en 2022-2023). Ainsi, en 2022-2023, les employés visés par la Politique-cadre ont pris 2,7 jours de moins en assurance traitement que les employés non visés, alors que l'écart était seulement de 0,8 jour en 2018-2019.

Éclairage complémentaire du sondage du personnel

L'enquête du CIRANO sur le télétravail (Dostie et Peignier 2024a) a questionné les employés et les gestionnaires en mode hybride sur le comportement adopté lorsqu'ils se sentent malade. Les résultats de la figure 17 révèlent que près des deux tiers des répondants (62 %) fournissent une prestation de travail à distance, qu'un peu moins du tiers prennent congé et près de 6 % travaillent tout de même au bureau.

¹¹ Dans l'étude de HEC Montréal (Dostie 2023a), les deux années prépandémiques considérées ont été 2018-2019 et 2019-2020. Une moyenne entre celles-ci a été effectuée pour établir la référence d'une année prépandémique.

Figure 17. Comportement du personnel en mode hybride en cas de maladie (n=34 867)

La généralisation du télétravail depuis mars 2020 a offert au personnel, en cas de maladie, une alternative au travail en présentiel ou à la prise de congé. Lors de symptômes, il est fort probable que parmi les deux tiers des répondants qui privilégient le télétravail, une certaine proportion aurait pris congé auparavant, ce que semble confirmer l'analyse des données administratives qui témoignent d'une baisse de l'absentéisme attribuable au télétravail. L'hypothèse selon laquelle la proportion des répondants qui travaillent dans les locaux de l'employeur en cas de maladie (environ une personne sur seize) serait possiblement plus élevée sans l'option du télétravail semble aussi confirmée.

Si les données administratives et celles issues du sondage sont claires, leur interprétation sous l'angle de l'incidence sur la productivité du personnel s'avère toutefois délicate :

- Une première conséquence positive de la baisse de l'utilisation des congés de maladie est de considérer que l'employeur bénéficie d'une prestation de travail qu'il n'aurait pas eue si l'employé s'était absenté;
- En revanche, un tel comportement peut avoir un impact potentiellement négatif sur la productivité. Il est plausible que la qualité de la prestation de travail d'un employé qui travaille en étant malade soit moindre qu'habituellement;
- Une seconde conséquence positive indirecte est de considérer que 90 % des employés malades préfèrent télétravailler ou prendre congé. Ces comportements limitent la propagation des maladies contagieuses en milieu de travail, notamment celles causées par des virus respiratoires.

Revue de littérature scientifique

La revue de littérature élaborée par HEC Montréal (Dostie 2023b) met notamment en évidence que, selon certaines études, le télétravail semble associé à une baisse du stress relié au travail et à une baisse des absences. Des études récentes tendent toutefois à nuancer ce constat (Lupien 2023). Les bénéfices du télétravail en termes de réduction des absences semblent confirmés au sein de certaines agences gouvernementales des États-Unis. En effet, 16 % des agences ayant répondu à un sondage de l'USOPM¹² ont rapporté une telle réduction (USOPM 2022).

Quelques études de 2024 mentionnent aussi certains risques pour la santé liés à la sédentarité (surtout chez les hommes) ou à l'épuisement professionnel, particulièrement lorsqu'un mode de télétravail intensif est privilégié.

¹² Le *United States Office of Personnel Management* (USOPM) est l'organisme qui encadre la pratique du télétravail dans la fonction publique fédérale aux États-Unis et qui est responsable de rapporter au Congrès à ce sujet.

Volet 5 : La mise en œuvre

Portrait de la mise en œuvre de la Politique-cadre à partir des données de suivi administratif

Dès la mise en œuvre de la Politique-cadre, une nouvelle fonctionnalité a été rendue disponible dans le logiciel SAGIR pour dénombrer les jours en télétravail chaque semaine (feuille de télétravail). Depuis, tout employé assujéti à la Politique-cadre doit obligatoirement inscrire chaque journée en télétravail et faire approuver cette feuille par son gestionnaire.

Afin de documenter la proportion de journées réalisées en télétravail par les employés, le Secrétariat du Conseil du trésor a procédé à l'analyse détaillée des feuilles de télétravail remplies par le personnel de la fonction publique durant les semaines du 6 et du 13 novembre 2023.

Suivi administratif de l'application de la Politique-cadre (SCT 2023b)

- Les modalités de la Politique-cadre semblent globalement appliquées par les ministères et les organismes, même si des disparités sont constatées d'une organisation à l'autre.
 - Environ 80 % des employés ayant rempli la feuille de télétravail respectent le maximum de trois jours de télétravail par semaine.
- Le principal outil de suivi de la mise en œuvre de la Politique-cadre (feuille de télétravail) est complété de manière hétérogène par les ministères et les organismes.
 - L'utilisation de cet outil de suivi par les employés en mode hybride ainsi que la reddition de compte demeurent un défi constant pour pouvoir obtenir des données fiables.

Le tableau 4 (page suivante) présente les résultats issus de cette collecte. En moyenne pour les deux semaines, 80 % des employés qui ont rempli l'outil de suivi déclarent avoir fait trois jours ou moins en télétravail par semaine. Ainsi, une très grande majorité des employés de la fonction publique qui ont déclaré faire du télétravail respectent le seuil maximal fixé dans la Politique-cadre.

Toutefois, selon les données recueillies, environ 20 % ont déclaré plus de trois jours par semaine en télétravail. Cette proportion ne signifie pas pour autant qu'ils ne sont pas conformes à la Politique-cadre. En effet, le fait que certains employés déclarent du télétravail plus de trois jours par semaine peut s'expliquer en partie par des dérogations prévues par la Politique-cadre et qui ne sont pas captées par l'outil. De plus, les résultats de l'analyse doivent être interprétés avec prudence en raison de plusieurs limites associées à l'outil de suivi. Par exemple, l'impossibilité de tenir compte des absences, la saisie par erreur des jours en présentiel au lieu des jours de télétravail ainsi que la méthode de calcul utilisée pour déterminer le nombre de jours en télétravail déclarés¹³.

¹³ Une journée complète de télétravail est comptabilisée dès qu'un employé a effectué du temps en télétravail durant cette journée, peu importe la durée.

Tableau 4. Répartition des employés selon le nombre de jours par semaine en télétravail

Nombre de jours en télétravail déclaré	Moyenne des semaines du 6 et du 13 novembre 2023		
	Nombre d'employés	% des employés	% cumulatif des employés
0	16	0,0 %	0,0 %
1	2637	7,0 %	7,0 %
2	7948	21,0 %	28,0 %
3	19 504	51,6 %	79,6 %
4	3595	9,5 %	89,1 %
5	4132	10,9 %	100,0 %
Total des employés qui déclarent du télétravail	37 831		

Source : Feuilles de télétravail, semaines du 6 et du 13 novembre 2023.

Appréciation des modalités de la Politique-cadre par les sous-ministres et les dirigeants d'organismes

Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes ont été invités, en avril 2024, à répondre à un questionnaire administré par le CIRANO à propos des principaux aspects de la mise en œuvre de la Politique-cadre en matière de télétravail depuis son implantation en avril 2022 (Dostie et Peignier 2024b).

Les deux tiers des hauts dirigeants d'organisations dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (annexe A) ont participé à l'étude (16 ministères, 34 organismes). Les données collectées ont été analysées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Point de vue de la haute fonction publique sur la Politique-cadre (Dostie et Peignier 2024b)

- Dans l'ensemble, les hauts dirigeants sondés semblent globalement satisfaits des principaux paramètres de la Politique-cadre.
- Ils émettent néanmoins quelques propositions de modifications pour qu'elle soit plus flexible :
 - Une majorité de hauts dirigeants recommandent notamment un élargissement de la période de référence (soit une semaine) afin de s'adapter aux besoins organisationnels et de faciliter la conciliation entre travail et vie personnelle.
 - Près de 85 % des répondants sont en faveur de l'ajout d'accommodements pour des situations particulières, par exemple pour un employé proche aidant.

Dans l'ensemble, les hauts dirigeants sondés se sont déclarés globalement satisfaits des principaux paramètres de la Politique-cadre.

En commentaires, 10 % des hauts dirigeants sondés sont d'avis qu'un encadrement par un seuil maximal hebdomadaire de télétravail est contraignant et qu'une formule plus flexible pourrait être mise de l'avant. Parmi les propositions formulées :

- Laisser à la discrétion du gestionnaire la responsabilité de fixer le seuil maximal de télétravail;
- Offrir la latitude nécessaire aux organisations d'augmenter le pourcentage pour certaines périodes de l'année ou lors de situations particulières.

En ce qui concerne la période de référence optimale pour la répartition du télétravail, 40 % des hauts dirigeants indiquent qu'elle devrait demeurer hebdomadaire, alors que 60 % souhaitent un

élargissement pour offrir une meilleure flexibilité en fonction des besoins organisationnels. Les propositions vont d'une période de référence sur deux semaines de travail (24 %) à mensuelle (32 %), voire annuelle (4 %).

À titre illustratif, un répondant d'un ministère privilégie une période de référence mensuelle avec une présence hebdomadaire obligatoire. Ainsi, un employé pourrait regrouper des journées de télétravail selon ses besoins de conciliation travail-vie personnelle, avec comme seule obligation d'assurer une présence hebdomadaire minimale dans les locaux de l'employeur. Un autre répondant d'un ministère va dans le même sens : il considère qu'offrir aux employés la possibilité d'élargir la période de référence sur un mois serait un atout et rendrait le gouvernement du Québec plus attractif comme employeur.

En ce qui a trait aux accommodements pour des situations particulières, la grande majorité des hauts dirigeants (84 %) estiment que la Politique-cadre devrait prévoir des accommodements pour des situations particulières, notamment pour :

- les personnes proches aidantes (résidant au domicile de l'employé ou non);
- des enjeux de mobilité physique et de handicap;
- la distance entre le lieu de travail et le domicile;
- la garde d'enfant pendant une grève ou la perte du service de garde;
- une situation de vie difficile;
- une grossesse (fatigue et symptômes légers qui n'impliquent pas d'invalidité et qui permettent une prestation de travail à temps plein);
- un employé retraité (meilleure attraction et rétention);
- des situations d'entraves importantes à la mobilité, par exemple une grève des transports en commun.

Les autres répondants (16 %) ne jugent pas nécessaire que la Politique-cadre prévoie des accommodements pour des situations particulières. Ils sont d'avis que ces accommodements doivent être analysés individuellement, puisque chaque situation est différente et que l'encadrement actuel offre suffisamment de souplesse pour ce faire.

Appréciation des syndicats et associations d'employés et de cadres

Le 12 juin 2024, le Secrétariat du Conseil du trésor a communiqué avec les 14 associations d'employés et les 6 associations de cadres et assimilés de la fonction publique¹⁴ afin de recueillir leurs observations quant aux avantages et aux enjeux à l'égard de la Politique-cadre. En date du 3 juillet 2024, 3 syndicats et associations d'employés et 2 associations de cadres et assimilés avaient fourni une réponse. Ces organisations représentent ensemble environ 38 770 personnes, soit 48 % du personnel de la fonction publique.

¹⁴ Les 14 associations d'employés de la fonction publique comprennent 5 groupes d'agents de la paix. Les 6 associations de cadres et assimilés représentent 7 groupes. La liste détaillée est présentée à l'annexe E.

Point de vue des syndicats et associations d'employés et de cadres de la fonction publique, consultés en juin 2024 par le Secrétariat du Conseil du trésor

- Dans l'ensemble, les syndicats et associations d'employés qui ont répondu à l'invitation du Secrétariat demandent de nombreuses évolutions en lien avec la Politique-cadre et le télétravail. Ces demandes visent notamment l'accès à un espace de travail et à des équipements adéquats, la prise en compte de la nature des tâches réalisées ainsi que certaines mesures en matière de respect de la vie privée, de surveillance électronique et de prévention de l'hyperconnectivité.
- Les associations de cadres et assimilés ont, quant à eux, une appréciation globalement positive des impacts de la Politique-cadre sur la productivité, l'attractivité de la fonction publique, la mobilisation et l'expérience globale des employés (aspects couverts dans les premiers volets du présent bilan), tout en mentionnant des enjeux qui concordent avec ceux relevés dans les volets correspondants du présent bilan.

Syndicats et associations d'employés

Un syndicat représentant un nombre important d'employés a répondu à l'invitation du Secrétariat en transmettant un document détaillé, comprenant de nombreuses recommandations. Celles-ci visent notamment :

- L'accès à un espace de travail adéquat pour les employés lorsqu'ils travaillent en présentiel, l'accès aux outils, aux équipements et aux infrastructures technologiques nécessaires ainsi que le remboursement des frais assumés par les employés en lien avec le télétravail, incluant les frais reliés à l'adaptation ergonomique;
- La prise en compte des tâches réalisables en télétravail (plutôt que des catégories d'emploi) et qui ont une valeur ajoutée lorsqu'elles sont réalisées en personne;
- Les modalités encadrant les horaires prévus à la convention collective et dans les ententes ministérielles, le régime d'horaire variable, la reconnaissance des heures supplémentaires en télétravail et le dépassement du nombre de jours maximal de télétravail dans des situations particulières;
- Les modalités relatives à l'encadrement et au suivi des postes régionalisés en télétravail;
- Certaines mesures ou garanties en matière de respect de la vie privée, de surveillance électronique ainsi que de prévention de l'hyperconnectivité et de la violence conjugale en contexte de télétravail;
- La mise en place de formations et de moyens de diffusion adaptés aux besoins des personnes en télétravail;
- La mise en place de mécanismes d'évaluation et de suivis périodiques de la Politique-cadre prenant en compte les recommandations des syndicats et se basant notamment sur une analyse différenciée selon les sexes.

Un autre syndicat demande que plusieurs modifications soient apportées à la Politique-cadre et enchâssées dans la convention collective, après avoir été dûment négociées. Ce syndicat demande aussi que la Politique-cadre prévoie une période de référence plus souple que celle actuellement en vigueur (une semaine) afin de reconnaître l'autonomie de ses membres et permettre l'utilisation optimale de leurs compétences. Il réclame aussi le versement, aux télétravailleurs, d'une indemnité permettant de compenser les coûts d'aménagement de leur domicile. Selon lui, certaines mesures ou garanties en matière de respect de la vie privée, de surveillance électronique et de prévention de l'hyperconnectivité devraient être prévues.

Le troisième syndicat souhaite maintenir la dérogation permettant à ses membres de télétravailler à temps plein (sauf dans les cas particuliers où leur présence est requise), car ces derniers estiment qu'elle entraîne des gains en matière de productivité, d'attraction et de rétention.

Associations de cadres et assimilés

L'appréciation d'une première association de cadres concorde globalement avec les constats issus des quatre premiers volets du présent bilan. Ses membres estiment que le télétravail, en leur permettant notamment d'avoir un meilleur contrôle sur leur environnement de travail, leur permet d'être plus productifs et plus efficaces pour certaines tâches, dont celles qui nécessitent de la concentration ou de la discrétion. Ils soulignent aussi plusieurs bénéfices du télétravail pour l'attractivité de la fonction publique, entre autres pour des régions plus éloignées, ainsi que pour la mobilisation et la rétention du personnel, notamment grâce à la facilitation de la mobilité géographique. Les bénéfices pour la conciliation travail-vie personnelle et la réduction du stress (due notamment à la diminution des temps de déplacement) sont également relevés.

D'autres enjeux sont également mentionnés par les membres consultés de cette association de cadres, soit l'isolement (dû à la diminution des contacts humains directs et à la perception de recevoir moins de soutien de l'organisation, du supérieur et des collègues), la fatigue numérique (issu notamment de difficultés à se déconnecter ou de l'absence de temps de transition entre les rencontres virtuelles qui se succèdent) ainsi que le risque accru de maladies musculosquelettiques, en l'absence de mobilier ergonomique. La gestion des employés, notamment quant aux horaires de l'équipe et à l'assiduité, leur demande parfois certains ajustements, par exemple un suivi plus serré. En contrepartie, le télétravail peut, selon eux, favoriser la gestion des résultats.

Sur la base de ces constats, les membres de cette association souhaitent, à titre d'employés, continuer à bénéficier du mode de travail hybride. Ils estiment qu'à l'avenir, il importe de :

- Développer la responsabilisation des employés;
- Maintenir une communication régulière pour favoriser la performance (objectifs clairs, attentes mesurables et suivis réguliers);
- Bien intégrer les nouvelles ressources et bien soutenir celles déjà en emploi.

Ils mettent aussi en garde contre une interprétation trop rigide de la Politique-cadre, susceptible selon eux d'entraîner des incohérences dans l'application, au détriment de l'équité recherchée. Ils soulignent aussi que les gestionnaires doivent être bien outillés et soutenus par l'organisation pour en assurer une application juste et équitable.

La seconde association affirme que la flexibilité d'un mode hybride est avantageuse et performante. Selon elle, la Politique-cadre a permis à ses membres d'ajuster leur mode d'organisation du travail aux besoins et à la nature de la tâche. Aucun enjeu particulier n'a été constaté relativement au mode hybride, les membres faisant preuve d'adaptation et d'ouverture selon les besoins de l'organisation et des clients.

Éclairage complémentaire du sondage du personnel

L'enquête d'avril 2024 du CIRANO auprès des employés et des cadres de la fonction publique s'est également penchée sur la question de la meilleure combinaison de télétravail et de travail dans les locaux de l'employeur pour le personnel en mode hybride (Dostie et Peignier 2024a).

Point de vue du personnel de la fonction publique (Dostie et Peignier 2024a)

- Parmi les employés qui font actuellement du télétravail, 63 % préféreraient que le nombre de jours maximal permis en télétravail soit augmenté à 4 ou 5 jours par semaine.
- En revanche, 55 % des cadres souhaiteraient que leurs équipes fassent 3 ou 2 jours de télétravail par semaine.
- Les préférences des jeunes de la fonction publique (35 ans et moins) se rapprochent davantage de l'avis des cadres que de celui de l'ensemble du personnel.

Les figures 18 et 19 présentent les réponses fournies par le personnel et les cadres.

Figure 18. Préférence des cadres pour le télétravail de leur équipe (n=2 690)

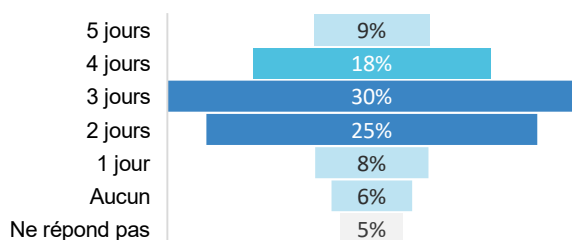
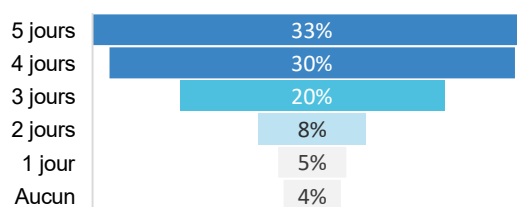
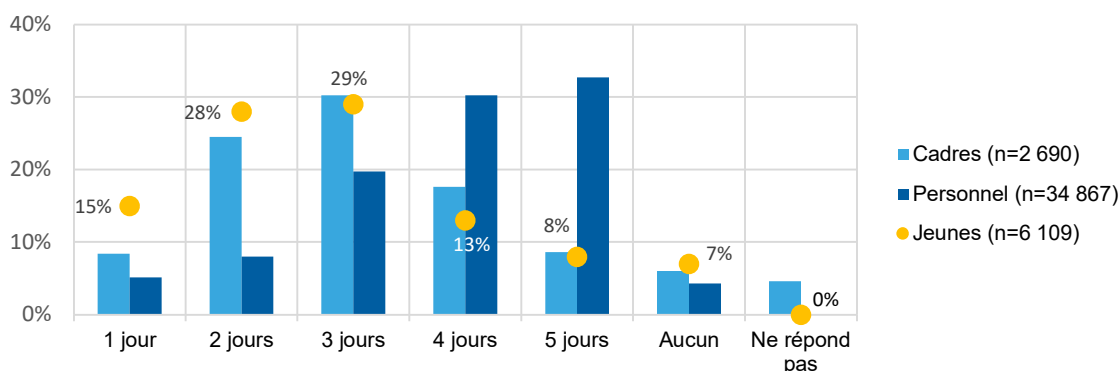


Figure 19. Nombre de jours de télétravail par semaine désiré par le personnel (n=34 867)



La consultation menée à l'hiver 2024 auprès des jeunes de la fonction publique (35 ans et moins) a également abordé la question du nombre de jours souhaité en télétravail dans une semaine type. Il est intéressant de relever que leurs préférences se rapprochent davantage de l'avis des cadres que de celui de l'ensemble du personnel (ÉNAP 2024, 31).

Figure 20. Nombre de jours souhaité en télétravail dans une semaine type



Éclairage complémentaire sur les modalités mises en œuvre par d'autres organisations et juridictions

La revue de littérature de HEC Montréal (Dostie 2023b) relevait que les politiques sur le travail à domicile des employés du secteur public variaient passablement d'une juridiction à l'autre à travers le monde. Sur la base des exemples des États-Unis, de l'État de Californie, de la France, du Royaume-Uni, de l'Australie et de l'Irlande, il apparaissait que certains gouvernements avaient mis en place des politiques strictes pour limiter le nombre d'employés en télétravail, tandis que d'autres avaient donné plus de liberté à leurs employés à cet égard. Dans certains pays, le travail à distance était encouragé pour réduire la propagation de la COVID-19, tandis que dans d'autres, il était considéré comme un moyen de réduire les coûts. Certains gouvernements avaient également mis en place des incitations financières pour les entreprises afin d'encourager le travail à distance. L'auteur de l'étude soulignait également que les directives étaient encore changeantes et que des réflexions à ce sujet étaient en cours dans plusieurs de ces pays.

En parallèle, le Secrétariat du Conseil du trésor a mené une enquête (SCT 2023c) qui a permis de recenser les pratiques de télétravail de vingt organisations publiques et universités au Québec

et ailleurs au Canada¹⁵. Toutes les organisations répondantes appliquaient un modèle hybride de télétravail basé sur le volontariat. L'enquête révèle que plus du tiers des organisations (7) accordaient, par semaine, un maximum équivalent à 3 jours de télétravail, que près de la moitié (9) en permettaient un maximum équivalent à 4 ou 5 jours, alors que le cinquième (4) d'entre elles se montraient plus restrictives avec un maximum équivalent à 2 jours.

Seules trois organisations permettaient des périodes d'exemption de travail au bureau, à savoir, respectivement : durant la période estivale, pour les semaines qui précèdent ou suivent la période des Fêtes, ainsi que pour une période de deux semaines par année, sans autre restriction. Également, certaines organisations accordaient des exceptions au maximum de télétravail permis pour des raisons médicales, ou encore pour accommoder des emplois aux caractéristiques particulières. Les organisations sondées ont mentionné à cet égard les emplois régionalisés, ceux liés au service à la clientèle et aux technologies de l'information, ainsi que les emplois très difficiles à doter.

Depuis la réalisation de l'étude par HEC Montréal et de l'étalonnage du Secrétariat, le gouvernement du Royaume-Uni a annoncé le 10 janvier 2024 que les employés de la fonction publique travaillant dans des bureaux devront passer au moins 60 % de leur temps de travail en face à face avec leurs collègues, que ce soit dans les bureaux ou dans le cadre d'activités officielles (Cabinet Office et Civil Service 2024). Le gouvernement du Canada a aussi revu, au printemps 2024, son Orientation concernant la présence prescrite au lieu du travail (SCT du Canada 2024). En vertu de cette mise à jour, les fonctionnaires de l'administration centrale admissibles à une formule de travail hybride doivent, depuis le 9 septembre 2024, travailler sur place au moins trois jours par semaine. À partir de cette date, les cadres doivent, quant à eux, être sur place au moins quatre jours par semaine.

Au moment de la rédaction du présent bilan, aucun changement n'a été apporté en France (DILA 2024). Les employés de la fonction publique d'État continuent ainsi de pouvoir télétravailler jusqu'à trois jours par semaine. Il est à prévoir, qu'au cours des prochaines années, des évolutions seront apportées par les juridictions à travers le monde, à mesure que les effets des différentes modalités mises en œuvre seront évalués avec plus de recul et de précision.

¹⁵ Parmi les 32 organisations contactées, 20 ont participé à l'enquête : 2 universités québécoises, 9 administrations publiques de provinces canadiennes (dont le Québec), 6 organismes publics du Québec et 3 administrations municipales. Les 3 grandes entreprises privées qui ont été contactées pour participer à l'enquête ont décliné l'invitation.

Volet 6 : Les économies

Constats préliminaires sur les économies attribuables au télétravail

- La mise en place de la Politique-cadre a permis de pérenniser une diminution récurrente des dépenses courantes pour les ministères, les organismes, les fonds spéciaux et les organismes autres que budgétaires, générant des économies annuelles de près de 120 M\$.
- Le réaménagement des espaces administratifs selon le concept de « milieu de travail axé sur les activités » représente aussi une opportunité d'optimisation des dépenses. Des préalables importants ont été mis en place afin que des projets de cette nature soient graduellement planifiés.

Dépenses courantes de l'administration publique

Entre le 1^{er} avril et le 31 décembre 2020, période au cours de laquelle le personnel de la fonction publique était principalement en télétravail obligatoire, des économies, découlant essentiellement de dépenses qui n'avaient plus besoin d'être réalisées dans ce contexte, ont été constatées au sein des ministères et des organismes budgétaires. Projetées sur une pleine année, ces économies qui concernaient plus spécifiquement les frais de déplacement, le temps supplémentaire et les frais de formation atteignent 73,4 M\$.

Afin de prendre en considération cette nouvelle réalité, le budget de dépenses pour les ministères et les organismes budgétaires a été diminué de ce montant, et ce, à compter de l'exercice 2021-2022 et de façon récurrente. Il a ainsi été évalué que, dans le contexte de la mise en place du mode de travail hybride et de la Politique-cadre, l'optimisation des façons de faire en lien avec le télétravail permettait aux ministères et aux organismes de pérenniser ces économies. Dans la même logique, le budget des fonds spéciaux et des organismes autres que budgétaires a été diminué de façon récurrente d'un montant de 45,5 M\$, de sorte que les économies récurrentes totalisent 118,9 M\$ annuellement.

Gestion des espaces gouvernementaux

Le réaménagement des locaux administratifs selon l'approche de « milieu de travail axé sur les activités » est un élément fondamental en vue de générer des gains progressifs au sein des ministères et des organismes en matière d'espaces de bureau.

En effet, cette approche propose une utilisation dynamique et partagée des espaces, permettant une organisation du travail plus flexible et décloisonnée, au moyen de différentes typologies d'espaces aisément adaptables et interchangeables en fonction des besoins évolutifs des occupants, des équipes et de l'organisation. Cependant, tant que le milieu de travail traditionnel est conservé, soit en assignant les occupants à un poste dédié où ils réaliseront la majorité de leurs activités, peu d'économies d'échelle sont envisageables.

Moderniser les environnements de travail en fonction des nouvelles réalités permet aussi aux employés de bénéficier des meilleures circonstances pour réaliser chacune des activités liées à leur travail. L'approche de milieu de travail axé sur les activités vise ainsi à maximiser l'expérience employé afin que la personne soit mobilisée, performante et innovante. C'est pourquoi le Secrétariat du Conseil du trésor, depuis la mise en œuvre de la Politique-cadre, a mené des actions significatives en la matière.

Il a ainsi inscrit au cœur du premier objectif de la Stratégie gouvernementale de gestion des ressources humaines 2023-2028 (SCT 2023d) sa volonté d'accélérer, en collaboration avec la Société québécoise des infrastructures, le déploiement de la vision basée sur l'approche de milieu de travail axé sur les activités. L'atteinte de 35 % de la superficie transformée par les

aménagements suivant cette approche est la cible de transformation visée d'ici le 31 mars 2028. Afin de favoriser une transformation optimale des milieux de travail, des outils de gestion du changement ont été développés pour soutenir les ministères et les organismes.

Le Secrétariat a également conduit des travaux qui ont permis de réviser la Directive concernant la gestion et l'aménagement des espaces de l'Administration gouvernementale (ci-après, « la Directive »)¹⁶. La Directive affirme, notamment dans ses objectifs, que la gestion du parc immobilier gouvernemental doit tenir compte de la nécessité d'offrir aux employés des environnements de travail innovants, en cohérence avec la transformation de l'organisation du travail et l'évolution des technologies de l'information.

Dans cette optique, les révisions apportées prévoient que les organisations visées par la Directive doivent, lors de l'aménagement de leurs espaces administratifs, tenir compte des principes du milieu de travail axé sur les activités, en priorisant notamment les postes de travail non assignés. Désormais, les organisations sont aussi tenues de prendre en compte l'occupation journalière moyenne anticipée de l'espace. Ainsi, un ratio d'occupation optimal n'excédant pas 14 mètres carrés par personne en occupation journalière a été introduit et la valeur de référence du nombre de personnes en occupation journalière a été fixée à 70 % de l'effectif affecté à cet espace¹⁷.

À la suite des révisions apportées à la Directive, les responsabilités suivantes ont été confiées à la Société québécoise des infrastructures :

- Réaliser une planification à long terme des besoins des organisations en matière d'espaces, et ce, en favorisant un ratio propriété-location économiquement avantageux et en conservant un faible taux d'inoccupation;
- Déterminer et mettre en place la solution ayant le meilleur bénéfice gouvernemental avantages-coûts pour répondre aux besoins d'une organisation (après consultations et échanges avec celle-ci).

Des préalables importants ont ainsi été mis en place afin que des projets d'aménagement des espaces administratifs suivant l'approche du milieu de travail axé sur les activités soient graduellement planifiés par la Société québécoise des infrastructures, en collaboration avec les ministères et les organismes concernés.

¹⁶ La Directive révisée a été adoptée par le Conseil des ministres le 20 mars 2024 et a été publiée dans la Gazette officielle le 10 avril 2024.

¹⁷ Un taux d'occupation différent peut s'appliquer selon les spécificités d'un ministère ou d'un organisme, son mode d'organisation du travail, le taux de présence de ses employés et sa mission.

CONCLUSION

Selon les études les plus robustes publiées ces dernières années, un mode de travail hybride semble avoir un impact neutre (ou légèrement positif) sur la productivité, en fonction notamment de la nature des tâches accomplies. Pour plusieurs raisons, incluant les défis existant pour mesurer la notion de productivité dans le secteur public (entre autres parce que les services publics ne sont généralement pas transigés sur le marché et qu'on ne peut conséquemment leur attribuer directement une valeur monétaire de production), ces résultats sont à considérer avec prudence. Ils concordent globalement avec la perception des cadres de la fonction publique, qui jugent en majorité que l'efficacité de leur équipe est équivalente en télétravail ou au bureau. Toutefois, la mesure de l'atteinte des résultats obtenus par les employés semble moins facile pour les cadres quand leur équipe travaille à distance comparativement au bureau. Les employés ont quant à eux une appréciation plus positive et jugent en majorité être plus performants en télétravail qu'au bureau.

Les écrits scientifiques et le sondage de masse font aussi clairement apparaître que le mode hybride constitue un facteur important de mobilisation et de fidélisation pour le personnel. Ceci est de nature à exercer indirectement une influence positive sur la productivité (la mobilisation, sur le plan individuel, et la fidélisation, sur le plan organisationnel). Les études répertoriées et le sondage du personnel s'accordent aussi pour identifier d'autres effets du mode hybride sur l'expérience des employés. Ce mode semble notamment leur permettre de trouver un meilleur équilibre travail-vie personnelle et de réaffecter environ une heure par jour à d'autres activités, telles que loisirs et sommeil. Des points de vigilance sont toutefois mentionnés en matière de communication, de santé des individus, de partage et de développement des connaissances, et de sentiment d'appartenance à l'organisation.

Par ailleurs, selon les résultats du sondage grand public, le mode de travail hybride serait un facteur d'attractivité notable susceptible d'inciter les travailleurs québécois à rejoindre la fonction publique. Ces résultats sont cohérents avec le portrait globalement positif des impacts du télétravail sur l'expérience-employé.

En ce qui a trait à la santé et la sécurité, une baisse du taux d'absentéisme en assurance traitement a également été observée lors de la période d'implantation du télétravail. Depuis la mise en vigueur de la Politique-cadre, cet indicateur est demeuré à des niveaux plus bas que ceux observés avant la pandémie. Bien que corroborés par plusieurs sources d'information, ces résultats restent à considérer avec prudence. Selon certaines études, le télétravail serait aussi associé à une baisse du stress relié au travail, bien qu'un consensus n'ait pas encore émergé sur la question. À l'inverse, d'autres études mentionnent des risques pour la santé liés à la sédentarité ou à l'épuisement professionnel.

Une analyse plus précise de la mise en œuvre de la Politique-cadre indique que, dans l'ensemble, les hauts dirigeants s'en déclarent globalement satisfaits. À des fins de flexibilité, ceux-ci recommandent toutefois de prévoir une période de référence supérieure à une semaine, et d'ajouter des accommodements pour des situations particulières, par exemple pour la proche aide. Les associations de personnel cadres et assimilés qui se sont exprimées dans le cadre du bilan ont elles aussi une appréciation globalement positive de la Politique-cadre. Elles soulèvent toutefois certains enjeux qui concordent avec ceux relevés ci-dessus. Dans l'ensemble, les syndicats et associations d'employés qui se sont exprimés demandent de nombreuses évolutions. Ces demandes visent notamment l'accès à un espace de travail et à des équipements adéquats, la prise en compte de la nature des tâches réalisées, ainsi que certaines mesures en matière de respect de la vie privée, de surveillance électronique et de prévention de l'hyperconnectivité.



Aussi, la mise en place de la Politique-cadre a permis de pérenniser une diminution récurrente des dépenses courantes de près de 120 M\$ annuellement au sein de l'appareil gouvernemental. Le réaménagement des espaces administratifs selon le concept de « milieu de travail axé sur les activités » représente aussi une opportunité d'optimisation des dépenses. Des préalables importants ont été mis en place, afin que des projets de cette nature soient graduellement planifiés.

Considérant les différents éléments qui précèdent, le mode de travail hybride apparaît donc comme un mécanisme présentant de nombreux avantages. Plusieurs études récentes soulignent que lorsqu'il est bien organisé, ce mode équilibré permet de « combiner le meilleur des deux mondes », soit, de bénéficier des gains associés au télétravail, tout en mitigeant les effets négatifs du télétravail à plein temps, par exemple, la baisse de productivité. En particulier, il est généralement reconnu que les points de vigilance recensés concernant l'expérience vécue par les employés et leur santé sont particulièrement prégnants en mode de télétravail intensif, alors que le travail hybride est de nature à les amenuiser (Beerbaum 2024; Bloom 2023; Chabeault et Jiollet 2024; Half 2024). Avec le recul offert depuis la pandémie, il apparaît en outre que les organisations et les employés sont en mesure de bénéficier d'une courbe d'apprentissage leur permettant de découvrir, au fil du temps, des moyens efficaces de faire face à ces enjeux (Moens et al. 2024).

Dans ce contexte, un des équilibres à trouver porte sur la répartition optimale à prévoir entre télétravail et travail au bureau. Les avis à ce sujet sont hétérogènes. Près de deux tiers des employés qui font actuellement du télétravail souhaiteraient que le maximum de jours en télétravail soit augmenté à quatre ou cinq jours par semaine. Les cadres ont un avis plus contrasté. Plus généralement, de nombreuses entreprises peinent encore à déterminer l'équilibre optimal (Flynn, Ghent, et Nair 2024). Les fréquences fixées par d'autres juridictions apparaissent elles aussi variables, et en constante évolution.

Pour alimenter la réflexion, plusieurs études récentes suggèrent de repenser l'organisation du travail selon la nature des tâches accomplies, en identifiant celles qui se prêtent mieux au télétravail ou au travail en présentiel. Dans cette optique, une chercheuse propose par exemple de consacrer autant que possible la présence au bureau à des tâches dites « de surface » et à réserver au télétravail les tâches dites « en profondeur » (Chabeault et Jiollet 2024; Grammond 2024; Lupien 2023).

Comme indiqué précédemment, des ajustements à certains autres paramètres de la Politique-cadre sont évoqués par des hauts dirigeants et par des syndicats et associations d'employés, notamment pour la rendre plus flexible. Des réflexions visant à améliorer les outils de suivi administratifs de la Politique-cadre seraient aussi pertinentes, de même que l'exploration d'approches permettant aux gestionnaires de mieux évaluer le travail à distance. À titre d'exemple, une gestion par objectifs et la favorisation d'un climat organisationnel basé sur la confiance et la responsabilité pourraient être envisagées (Erro-Garces et al. 2024). Certains constats invitent par ailleurs à demeurer vigilant à l'égard des défis qui pourraient mettre plus de temps à se manifester (par exemple, ceux liés à l'ergonomie et aux facteurs psychosociaux).

Les points de vigilance soulevés dans le cadre de ce bilan s'étendent bien au-delà du contexte public et touchent également le secteur privé. En effet, des préoccupations similaires sont fréquemment abordées dans les principaux magazines et journaux économiques ou destinés aux hauts dirigeants du monde des affaires. Par exemple, en lien avec la performance, un article paru dans la revue *Harvard Business Review* suggère que les entreprises doivent s'adapter à la réalité d'une évaluation plus complexe du rendement des employés dans un contexte hybride et propose des pistes de solutions pour y faire face (Bolino et Phelps 2024). Un autre article du quotidien *The Wall Street Journal* identifie des stratégies pour maintenir une bonne culture organisationnelle en entreprise en contexte de travail hybride (Gallegos 2023). Enfin, certaines préoccupations relevées par des syndicats, telles que l'importance d'investir dans l'aménagement des bureaux et des équipements, ainsi que de protéger la vie privée du personnel en télétravail,

sont également abordées par *Harvard Business Review* et *Forbes* (Meister 2024; Tolliver et Sass 2024).

Les effets bénéfiques d'un bon dosage de télétravail et de présentiel sont aussi mentionnés par le milieu des affaires. Par exemple, un article de *Fortune* soulève qu'une majorité de dirigeants d'entreprises américaines reconnaissent les avantages du télétravail, notamment pour l'attractivité, la rétention des talents et la productivité. Ils prévoient par ailleurs que le télétravail complet ou en mode hybride continuera de croître dans les cinq prochaines années (Mollman 2023). Une autre publication de *Fortune* indique que les politiques hybrides structurées deviennent la norme auprès des entreprises du Fortune 500 et qu'employeurs et employés considèrent de plus en plus le mode hybride comme un compromis durable et fonctionnel (Adamczyk 2023).

BIBLIOGRAPHIE

- Adamczyk, Alicia. 2023. « Workers and bosses are reaching a return to office truce ». *Fortune*. <https://fortune.com/2023/09/12/hybrid-work-new-norm-return-to-office/>.
- Angelici, Marta, et Paola Profeta. 2023. « Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints ». *Management Science* (à paraître).
- Beerbaum, Dirk. 2024. « Work-From-Home (WFH) versus Return-To-Office (RTO) - What is the optimal future of work concept? » (à paraître). https://www.researchgate.net/publication/378902847_Work-From-Home_WFH_versus_Return-To-Office_RTO-What_is_the_optimal_future_work_concept.
- Bloom, Nicholas. 2023. « The Future of WFH ». <https://fr.slideshare.net/slideshow/nick-bloom-wfh-september2023pptx/262353945>.
- Bloom, Nicholas, Ruobing Han, et James Liang. 2022. « How Hybrid Working from Home Works Out ». *Nber Working Paper Series Working Paper 30292* (révisé en janvier 2023)(1). <https://www.nber.org/papers/w30292>.
- Bolino, Mark C., et Corey Phelps. 2024. « 3 Challenges to Hybrid Work — and How to Overcome Them ». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/05/3-challenges-to-hybrid-work-and-how-to-overcome-them>.
- Cabinet Office et Civil Service. 2024. *Civil Service People Plan 2024-2027*. Royaume-Uni. Policy Paper, Government People Group. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-plan-2024-2027/civil-service-people-plan-2024-2027-html#summary-and-table-of-commitments>.
- Chabeault, Denis, et Jérôme Jiolle. 2024. « Le travail hybride, comment l'optimiser? » *Revue de gestion HEC Montréal* (Printemps 2024). <https://www.revuegestion.ca/le-travail-hybride-comment-loptimiser>.
- Deaudelin, Jean. 2013. « Le Conseil du trésor : un acteur incontournable de l'administration gouvernementale ». *Conférence des juristes de l'État XXe* édition: 607-77.
- DILA. 2024. *Télétravail dans la fonction publique*. France: Gouvernement de la République française. Vérifié par la Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre). <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13974#:~:text=Nombre%20de%20jours%20de%20t%C3%A9l%C3%A9travail,calcul%C3%A9s%20sur%20une%20base%20mensuelle>.
- Ding, Yuye, et Mark (Shuai) Ma. 2024. « Return-to-Office Mandates ».
- Dostie, Benoit. 2023a. *Performance du personnel de la fonction publique dans un contexte de travail hybride : constats découlant de l'analyse des données administratives*. HEC Montréal. Rapport final remis au Secrétariat du Conseil du trésor.
- Dostie, Benoit. 2023b. *Performance du personnel de la fonction publique dans un contexte de travail hybride : revue de la littérature scientifique*. HEC Montréal. Rapport final remis au Secrétariat du Conseil du trésor.
- Dostie, Benoit, et Ingrid Peignier. 2024a. *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique québécoise : Statistiques descriptives des perceptions des employés et des cadres. Version préliminaire*. CIRANO. Sondage.
- Dostie, Benoit, et Ingrid Peignier. 2024b. *Sondage aux sous-ministres et dirigeants d'organismes sur la mise en œuvre de la Politique-cadre de télétravail pour le personnel de la fonction publique québécoise*. CIRANO. Données brutes du sondage.

- ÉNAP. 2024. *L'intégration des jeunes dans la fonction publique québécoise. Principaux résultats de la consultation réalisée après des employés et employées de la fonction publique âgés de 35 ans et moins*. . Rapport réalisé par l'École nationale d'administration publique pour le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise.
- Erro-Garces, Amaya, Angel Belzunegui-Eraso, Maria Immaculada Pastor Gosalbez, et Antonio Lopez-Pelaez. 2024. « Guest editorial: Immersive telework: a new hybrid organizational model ». *International Journal of ManPower* 45(1): 1-11.
- Flynn, Sean, Andra C. Ghent, et Vasudha Nair. 2024. « Determinants and Consequences of Return to Office Policies ». *SSRN Electronic Journal*. <https://ssrn.com/abstract=4757876>.
- Gallegos, Demetria. 2023. « How Do You Build a Corporate Culture in a Hybrid or Remote Workplace? WSJ Readers Share Strategies - WSJ ». *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/lifestyle/workplace/remote-hybrid-work-culture-234c767e>.
- Grammond, Stéphanie. 2024. « Deux ou trois jours au bureau ? Mauvaise question ! » *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/editoriaux/2024-05-20/deux-ou-trois-jours-au-bureau-mauvaise-question.php>.
- Half, Robert. 2024. « Pourquoi le modèle de travail hybride pourrait être le meilleur choix pour votre organisation ». *Robert Half*. <https://www.roberthalf.com/ca/fr/perspectives/conseils-gestion/pourquoi-le-modele-de-travail-hybride-pourrait-etre-le-meilleur-choix-pour-votre-organisation>.
- Léger. 2024. *Sondage sur l'attrait de la fonction publique du Québec comme employeur 2024*. . Rapport préparé pour le Secrétariat du Conseil du trésor.
- « Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) ».
- « Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) ».
- Lupien, Sonia. 2023. *Le stress au travail vs le stress du travail*. Va Savoir. Montréal.
- Meister, Jeanne. 2024. « The Future Of Hybrid Work: 3 Ways To Re-Invent Working From Anywhere ». *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2024/03/28/the-future-of-hybrid-work-3-ways-to-re-invent-working-from-anywhere/>.
- Moens, Eline, Louis Lippens, Liam D'Hert, et Stijn Baert. 2024. *Speeding Up on the Learning Curve: The Evaluation of Telework Following a Surge in Telework Experience*. Allemagne: IZA Institute of Labor Economics. Discussion Paper Series.
- Mollman, Steve. 2023. « Despite return-to-office mandates, most U.S. execs think remote work and hybrid will grow over the next 5 years as fully in-person work declines ». *Fortune*. <https://fortune.com/2023/08/31/remote-work-hybrid-to-grow-despite-return-to-office-push/>.
- SCT. 2018a. *Cadre de référence en matière de télétravail visant la mise en place de projets pilotes*. Direction de la santé des personnes et des relations professionnelles. Secrétariat du Conseil du trésor.
- SCT. 2018b. *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023, Innover. Se renouveler. Se démarquer*. Secrétariat du Conseil du trésor. Secrétariat du Conseil du trésor. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf.
- SCT. 2021. *Rapport annuel de gestion 2020-2021*. Secrétariat du Conseil du trésor. Secrétariat du Conseil du trésor. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/rag_2021.pdf?1632856858.

- SCT. 2022. *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique*. Secrétariat du Conseil du trésor. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/Politique_cadre_teletravail.pdf.
- SCT. 2023a. *Budget de dépenses 2023-2024. Volume 1.* . Secrétariat du Conseil du trésor. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/23-24/1_Strategie_gestion_depenses.pdf.
- SCT. 2023b. « Données des feuilles de télétravail des employés de la fonction publique du Québec : semaines du 6 au 10 novembre et du 13 au 17 novembre 2023 ».
- SCT. 2023c. *Enquête sur les pratiques relatives au télétravail. Rapport aux participants.* . Secrétariat du Conseil du trésor.
- SCT. 2023d. *Innovante, performante, stimulante. Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028.* . Secrétariat du Conseil du trésor. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/strategie/Strategie_gestion_RHFP_23-28.pdf.
- SCT. 2024a. « Banque de données du personnel de la fonction publique ».
- SCT. 2024b. *Performance du personnel de la fonction publique dans un contexte de travail hybride : revue de la littérature scientifique.* . Secrétariat du Conseil du trésor, d'après les publications 2023-2024 répertoriées par HEC Montréal.
- SCT du Canada. 2024. « Modèle de travail hybride commun ». <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/modernisation/travail-hybride/modele-travail-hybride-commun.html>.
- The Decision Lab. 2023. « Biais de Réponse ». *The Decision Lab*. <https://thedecisionlab.com/fr/biases/response-bias>.
- Tolliver, Mike, et Jonathan Sass. 2024. « Hybrid Work Has Changed Meetings Forever ». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/06/hybrid-work-has-changed-meetings-forever>.
- USOPM. 2022. *Status of Telework in the Federal Government Report to Congress Fiscal Year 2021*. United States Office of Personnel Management. <https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/2022-report-to-congress.pdf>.
- Wray, Dana. 2024. *Télétravail, emploi du temps et bien-être : données probantes tirées de l'Enquête sur l'emploi du temps de 2022*. Statistique Canada.

ANNEXES

Annexe A – Entités dont le personnel est régi par la Loi sur la fonction publique

Portefeuille ministériel	Ministère, organisme et fonds
Affaires municipales et Habitation	Ministère des Affaires municipales et Habitation Commission municipale du Québec Société d'habitation du Québec Tribunal administratif du logement
Agriculture, Pêcheries et l'Alimentation	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation Commission de protection du territoire agricole du Québec La Financière agricole du Québec Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec
Assemblée nationale	Assemblée nationale
Conseil du trésor et Administration gouvernementale	Secrétariat du Conseil du trésor Centre d'acquisitions gouvernementales Commission de la fonction publique Office des professions du Québec
Conseil exécutif	Ministère du Conseil exécutif Commission d'accès à l'information
Culture et Communications	Ministère de la Culture et des Communications Conseil du patrimoine culturel du Québec
Cybersécurité et Numérique	Ministère de la Cybersécurité et du Numérique Fonds de la cybersécurité et du numérique
Économie, Innovation et Énergie	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie Fonds des ressources naturelles Commission de l'éthique en science et en technologie
Éducation	Ministère de l'Éducation Commission consultative de l'enseignement privé Conseil supérieur de l'éducation Protecteur national de l'élève
Emploi et Solidarité sociale	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale Commission des partenaires du marché du travail Conseil de gestion de l'assurance parentale
Enseignement supérieur	Ministère de l'Enseignement supérieur Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
Environnement et Lutte contre les changements climatiques, Faune et Parcs	Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques de la Faune et les Parcs Fonds de transition, d'innovation et d'efficacité énergétiques Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
Famille	Ministère de la Famille Curateur public
Finances	Ministère des Finances Fonds de financement Institut de la statistique du Québec Retraite Québec Tribunal administratif des marchés financiers
Immigration, Francisation et Intégration	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration

Portefeuille ministériel	Ministère, organisme et fonds
Justice	Ministère de la Justice - Fonds Accès Justice - Fonds d'aide aux actions collectives - Fonds d'aide aux victimes d'infractions criminelles - Fonds des registres du ministère de la Justice Conseil de la magistrature Directeur des poursuites criminelles et pénales Office de la protection du consommateur Tribunal administratif du Québec
Langue française	Ministère de la langue française Office québécois de la langue française
Personnes désignées par l'Assemblée nationale	Commissaire à la langue française Commissaire à l'éthique et à la déontologie Commissaire au lobbying du Québec Élections Québec Vérificateur général
Relations internationales et Francophonie	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie Conseil du statut de la femme
Ressources naturelles et Forêts	Ministère des Ressources naturelles et des Forêts - Fonds des ressources naturelles - Fonds d'information sur le territoire
Santé et Services sociaux	Ministère de la Santé et Services sociaux - Fonds de prévention et de recherche en matière de cannabis - Fonds des ressources informationnelles du secteur de la santé et des services sociaux Commissaire à la santé et au bien-être Office des personnes handicapées du Québec Régie de l'assurance maladie du Québec
Sécurité publique	Ministère de la Sécurité publique Bureau des enquêtes indépendantes Bureau du coroner Commissaire à la déontologie policière Commissaire à la lutte contre la corruption Commission québécoise des libérations conditionnelles Régie des alcools, des courses et des jeux Sûreté du Québec Fonds des services de police Tribunal administratif de déontologie policière
Tourisme	Ministère du Tourisme Fonds de partenariat touristique
Transports	Ministère des Transports - Fonds aérien - Fonds de gestion de l'équipement roulant - Fonds de la sécurité routière - Fonds des réseaux de transport terrestre Commission des transports du Québec Société de l'assurance automobile du Québec
Travail	Ministère du Travail Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail Tribunal administratif du travail Régie du bâtiment du Québec

Annexe B – Présentation des principales sources d'information

Revues de littérature

Rapport de HEC Montréal (2023) sur la performance en contexte de travail hybride

Une revue de la littérature scientifique portant sur les effets du télétravail sur la performance, plus particulièrement sur la productivité, et recensant une vingtaine d'études à ce sujet, a été réalisée par HEC Montréal (Dostie 2023b). Les études analysées, publiées pour la plupart entre 2020 et 2023, ont notamment été examinées en fonction des types de mesures utilisées et de leurs approches méthodologiques. La recension a aussi documenté la prévalence du télétravail au Canada et aux États-Unis, la valeur qu'accordent les employés au travail hybride et les expériences de travail hybride au sein de plusieurs fonctions publiques à travers le monde.

Analyse complémentaire par le SCT (2024) des publications additionnelles répertoriées par HEC Montréal

Étant donné que la littérature scientifique concernant le télétravail évolue rapidement, le Secrétariat a complété la recension précédente avec une revue de littérature des études ayant été publiées en 2023 et 2024. Parmi la quarantaine d'études récentes pré-identifiées par HEC Montréal, une vingtaine a été retenue pour le bilan. Les analyses ont été centrées sur les dimensions suivantes : la performance, l'expérience-employé, la santé et la sécurité.

Sondages et consultations

Sondage du CIRANO (2024) sur l'impact du travail hybride sur la productivité du personnel de la fonction publique

Un sondage administré par le CIRANO a été réalisé pour recueillir les perceptions du personnel de la fonction publique québécoise à l'égard de la Politique-cadre et de ses effets. Le sondage a été adapté pour chacun des trois groupes visés parmi le personnel nommé suivant la Loi sur la fonction publique, soit les employés admissibles au télétravail, ceux qui ne le sont pas et les cadres. La collecte a eu lieu du 13 au 30 avril 2024. Sur les 71 420 personnes rejointes, 37 572 y ont répondu, soit un taux de réponse de 52,6 %.

Sondage du CIRANO (2024) aux sous-ministres et aux dirigeants d'organisme sur la mise en œuvre de la Politique-cadre

En avril 2024, un questionnaire administré par CIRANO portant sur la mise en œuvre de la Politique-cadre a été transmis aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes. 50 des 75 organisations dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique ont participé à l'étude (16 ministères, 34 organismes). Les données collectées ont été analysées par le Secrétariat.

Sondage de Léger (2024) sur l'attrait de la fonction publique comme employeur

La firme Léger a réalisé un sondage pour mieux connaître la perception de la population québécoise à l'égard de l'attractivité de l'emploi dans la fonction publique. Un panel web (non probabiliste) incluant un échantillon représentatif de 4 009 personnes âgées de 18 à 54 ans, faisant partie de la population active ou étudiante, et pouvant s'exprimer en français, a été constitué. La collecte de données a eu lieu du 2 au 16 avril 2024. Dans le cadre du bilan, les résultats utilisés ont été ceux portant sur les dimensions qui influencent le choix de la fonction publique comme employeur, sur la connaissance de la Politique-cadre et sur l'adéquation de ses modalités avec les attentes des personnes sondées.

Consultation des associations syndicales et professionnelles (été 2024)

Le 12 juin 2024, le Secrétariat a transmis un communiqué aux présidentes et présidents des 14 syndicats et d'associations d'employés, ainsi qu'à celles et ceux des 6 associations de cadres et assimilés de la fonction publique, afin de recueillir leurs observations quant aux avantages et aux enjeux à l'égard de la Politique-cadre. Au 3 juillet 2024, 3 syndicats et associations d'employés et 2 associations de cadres et assimilés avaient transmis une réponse. Ces organisations représentent environ 38 770 personnes, soit 48 % du personnel de la fonction publique.

Données administratives

Analyse économétrique de HEC Montréal (2023) de certains indicateurs en ressources humaines

HEC Montréal (Dostie 2023a) a mené une étude sur les effets de la Politique-cadre sur plusieurs indicateurs de gestion de ressources humaines, en utilisant les données administratives de gestion du personnel du Secrétariat de 2018-2019 à 2022-2023. La méthodologie repose sur un modèle économétrique de différence-en-différence, qui exploite la nature longitudinale des données et les expériences naturelles survenues durant cette période. Elle permet de comparer les données des employés admissibles au télétravail (groupe traité) à celles des employés qui ne le sont pas (groupe contrôle). Pour le bilan, les résultats de trois régressions (nombre de jours de maladie, de jours en assurance-traitement et de mutations) ont été utilisés.

Analyse du SCT (2024) des principaux indicateurs de gestion de l'invalidité

Afin d'examiner les effets de la Politique-cadre sur la santé et la sécurité du personnel, le Secrétariat a réalisé une analyse de l'évolution de trois principaux indicateurs relatifs à la gestion de l'invalidité, soit le taux d'absentéisme en assurance-traitement, le ratio des indemnités versées en assurance-traitement et le taux d'absentéisme en lésion professionnelle. Les données ont été extraites de la banque de données du personnel de la fonction publique et couvrent la période de 2016-2017 à 2023-2024.

Analyse des feuilles de télétravail par le SCT pour une période de paie (2 semaines, novembre 2023)

Afin de brosser un portrait de l'application de la Politique-cadre, le Secrétariat a procédé à une extraction de données administratives disponibles par la fonctionnalité de la feuille de télétravail dans le logiciel SAGIR. Les données extraites visent plus particulièrement à mesurer la proportion du personnel de la fonction publique qui a déclaré plus de 3 jours en télétravail. Préalablement à l'extraction, le Secrétariat a transmis un communiqué aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes, afin de leur demander leur collaboration pour que la feuille de télétravail soit colligée adéquatement durant les semaines du 6 et du 13 novembre 2023. Seules les données couvrant cette période ont été analysées pour le bilan.

Données budgétaires

Pour estimer les économies budgétaires générées par l'avènement du télétravail, le Secrétariat a utilisé certaines données issues des budgets de dépenses.

Annexe C – Synthèse des études recensées par HEC Montréal (2023)

Étude	Contexte de l'étude	Privé ou public	Type d'étude	Expérience randomisée
• Bloom, Nicholas, James Liang, John Roberts, et Zhichun Jenny Ying. 2015. « Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment ». <i>The Quarterly Journal of Economics</i> 130(1): 165-218.	Centre d'appels d'une compagnie de voyage en Chine	Privé	Mesures objectives (volume d'appels)	Oui
• Etheridge, Ben, Yikai Wang, et Li Tang. 2020. <i>Worker Productivity during Lockdown and Working from Home: Evidence from Self-Reports</i> . ISER Working Paper Series. Working Paper. (6 août 2024).	Enquête auprès de la population : UK Household Longitudinal Survey (UKHLS)	Indifférencié (toute la population)	Perception (population)	Non applicable
• Okubo, Toshihiro, Atsushi Inoue, et Kozue Sekijima. 2021. « Teleworker Performance in the COVID-19 Era in Japan ». <i>Asian Economic Papers</i> 20(2): 175-92.	Enquête auprès de 8500 travailleurs au Japon	Privé	Perception	Non applicable
• Ozimek, Adam. 2020. « The Future of Remote Work ». <i>SSRN Electronic Journal</i> .	Enquête auprès de 1 500 gestionnaires	Privé	Perception (gestionnaires)	Non applicable
• Rubin, Ori, Anna Nikolaeva, Samuel Nello-Deakin, et Marco Brömmelstroet. 2020. <i>What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting?</i>	Enquête auprès de 1 000 personnes aux Pays-Bas et en Europe	Indifférencié (toute la population)	Perception (population)	Non applicable
• Barrero, Jose Maria, Nicholas Bloom, et Steven J. Davis. 2021. « Why Working from Home Will Stick ».	Enquête auprès de 30 000 travailleurs aux États-Unis	Indifférencié (toute la population)	Perception	Non applicable
• Criscuolo, Chiara, Peter Gal, Timo Leidecker, Francesco Losma, et Giuseppe Nicoletti. 2021. <i>The Role of Telework for Productivity during and Post-COVID-19: Results from an OECD Survey among Managers and Workers</i> . Paris: OCDE.	Enquête auprès de 1 300 gestionnaires et 3 400 travailleurs de l'OCDE (23 pays)	Indifférencié (toute la population)	Perception (employés et gestionnaires)	Non applicable
• Kitagawa, Ritsu, Sachiko Kuroda, Hiroko Okudaira, et Hideo Owan. 2021. « Working from Home and Productivity under the COVID-19 Pandemic: Using Survey Data of Four Manufacturing Firms ». <i>PLOS ONE</i> 16(12): e0261761.	Enquête auprès de 25 000 employés de 4 entreprises manufacturières au Japon	Privé	Perception	Non applicable
• Mehdi, Tahsin, et René Morissette. 2021. « Working from home in Canada: What have we learned so far? ».	Supplément à l'Enquête sur la population active au Canada	Indifférencié (toute la population)	Perception	Non applicable
• Aksoy, Cevat Giray, Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis, Mathias Dolls, et Pablo Zarate. 2022. « Working from Home Around the World ». <i>Brookings Papers on Economic Activity</i> 2022(2): 281-360.	Global Survey of Working Arrangements 37 000 personnes de plus 20 pays	Indifférencié (toute la population)	Perception	Non applicable

Étude	Contexte de l'étude	Privé ou public	Type d'étude	Expérience randomisée
Bloom, Nicholas, Ruobing Han, et James Liang. 2022. « How Hybrid Working from Home Works Out ». <i>Nber Working Paper Series Working Paper</i> 30292 (révisé en janvier 2023)(1).	Expérience randomisée sur 1 612 employés en génie, finance et marketing de l'agence de voyage en ligne Trip.com	Privé	Mesures objectives diverses	Oui (approche hybride)
Choudhury, Prithwiraj (Raj), Cirrus Foroughi, et Barbara Larson. 2021. « Work-from-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility ». <i>Strategic Management Journal</i> 42(4): 655-83.	Un OBSL au Bangladesh	OSBL	Perception (questionnaires)	Non applicable
Cornu, Frédéric. 2022. « New Ways of Working and Employee In-Role Performance in Swiss Public Administration ». <i>Merits</i> 2(3): 146-63.	Fonction publique en Suisse	Public	Perception	Non applicable
Morikawa, Masayuki. 2022. « Work-from-Home Productivity during the COVID-19 Pandemic: Evidence from Japan ». <i>Economic Inquiry</i> 60(2): 508-27.	Enquête auprès de 500 travailleurs japonais	Indifférencié (toute la population)	Perception	Non applicable
Angelici, Marta, et Paola Profeta. 2023. « Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints ». <i>Management Science</i> (à paraître).	Grande entreprise italienne	Privé	Mesures objectives diverses	Oui (approche hybride)
Atkin, David, Antoinette Schoar, et Sumit Shinde. 2023. « Working from Home, Worker Sorting and Development ».	Secteur de l'entrée de données en Inde	Privé	Mesures objectives (nombre de caractères entrés, temps de travail)	Non
Béjaoui, Ali, St-Onge, Sylvie, Peignier, Ingrid, et Ballesteros Leiva, Felix. 2023. « Les diverses facettes du travail hybride : premiers résultats d'une enquête longitudinale sur la performance et la satisfaction au travail ». <i>PERSPECTIVES</i> (2023PE-01).	7 organisations universitaires, une grande organisation publique et les membres d'un ordre professionnel	Public et privé	Perception	Non applicable
Deole, Sumit S., Max Deter, et Yue Huang. 2023. « Home sweet home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK ». <i>Labour Economics</i> 80: 102295.	Enquête Understanding Society COVID-19 au Royaume Uni (40 000 ménages)	Indifférencié (toute la population)	Perception	Non applicable
Emmanuel, Natalia, Emma Harrington, et Amandas Pallais. 2023. « The Power Of Proximity To Coworkers Training for Tomorrow or Productivity Today ».	Centre d'appels d'une compagnie du Fortune 500 aux États-Unis	Privé	Mesures objectives (volume d'appels)	Non
Gibbs, Michael, Friederike Mengel, et Christoph Siemroth. 2023. « Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on Information Technology Professionals ». <i>Journal of Political Economy Microeconomics</i> 1(1): 7-41.	Entreprise dans le secteur des technologies de l'information en Asie	Privé	Mesures objectives diverses	Non

Annexe D – Études additionnelles analysées par le Secrétariat du Conseil du trésor (2024)

- Bloom, Nicholas. 2023a. « Does working from home damage productivity? Just look at the data. » *The Hill*. <https://thehill.com/opinion/technology/4228100-does-working-from-home-damage-productivity-just-look-at-the-data/>.
- Bloom, Nicholas. 2023b. « The Future of WFH ». <https://fr.slideshare.net/slideshow/nick-bloom-wfh-september2023pptx/262353945>.
- Bratti, Massimiliano, I. Brunetti, A. Corvasce, Agata Maida, et Andrea Ricci. 2024. « Did Covid-19 (Permanently) Raise the Demand for “Teleworkable” Jobs? » *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.4788220.
- Brüggen, Alexander, Christoph Feichter, et Katlijn Haesebrouck. 2024. « Home Office: Evidence on Location and Selection Effects of Telecommuting ». *Journal of Management Accounting Research*: 1-19. doi:10.2308/JMAR-2023-053.
- Coskun, Sena, Wolfgang Dauth, Hermann Gartner, Michael Stops, et Enzo Weber. 2024. « Working from Home Increases Work-Home Distances ». *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.4761332.
- Ding, Yuye, et Mark (Shuai) Ma. 2024. « Return-to-Office Mandates ».
- Emmanuel, Natalia, Emma Harrington, et Amandas Pallais. 2023. « The Power Of Proximity To Coworkers Training for Tomorrow or Productivity Today ».
- Erro-Garcés, Amaya, Angel Belzunegui-Eraso, María Inmaculada Pastor Gosálbez, et Antonio López Peláez. 2024. « Guest Editorial: Immersive Telework: A New Hybrid Organizational Model ». *International Journal of Manpower* 45(1): 1-11. doi:10.1108/IJM-04-2024-717.
- Flynn, Sean, Andra C. Ghent, et Vasudha Nair. 2024. « Determinants and Consequences of Return to Office Policies ». *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.4757876.
- Goux, Dominique, et Eric Maurin. 2024. *Sick of Working from Home? Allemagne*: IZA Institute of Labor Economics.
- Moens, Eline, Louis Lippens, Liam D'Hert, et Stijn Baert. 2024. *Speeding Up on the Learning Curve: The Evaluation of Telework Following a Surge in Telework Experience*. Allemagne: IZA Institute of Labor Economics. Discussion Paper Series.
- Morissette, René. 2024. *Research to Insights: Working from Home in Canada*. Ottawa: Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/catalogue/11-631-X2024001>.
- Rudolph, Cort, et Hannes Zacher. 2024. « Working from Home: When Is It Too Much of a Good Thing? » *Human Resources Development Quarterly* (à paraître).
- Université de Montréal. 2024. « Leçons de la pandémie: le problème du travail à distance ». *UdeMNouvelles*. <https://nouvelles.umontreal.ca/article/2024/02/20/lecons-de-la-pandemie-le-probleme-du-travail-a-distance/>.
- Willcox, Michael. 2024. « The Great Remote Work Debate: Does It Boost or Bust Productivity? It Depends. » *LMIC-CIMT*. <https://lmic-cimt.ca/the-great-remote-work-debate-does-it-boost-or-bust-productivity-it-depends/> (31 juillet 2024).
- Wray, Dana. 2024a. *Télétravail, emploi du temps et bien-être : données probantes tirées de l'Enquête sur l'emploi du temps de 2022*. Statistique Canada.

Annexe E – Syndicats, associations, associations de cadres et assimilés de la fonction publique

Syndicats et associations de la fonction publique

1. Syndicat des agents de protection de la faune du Québec
2. Syndicat des agents de la paix en services correctionnels du Québec
3. Les avocats et notaires de l'état québécois
4. Association professionnelle des chirurgiens-dentistes du gouvernement du Québec
5. Fraternité des constables du contrôle routier du Québec
6. Syndicat des constables spéciaux du gouvernement du Québec
7. Syndicat de la Fonction publique et parapublique du Québec – unité fonctionnaires
8. Syndicat de la Fonction publique et parapublique du Québec – unité ouvriers
9. Association professionnelle des gardes du corps du gouvernement du Québec
10. Association professionnelle des ingénieurs du gouvernement du Québec
11. Syndicat professionnel des médecins du gouvernement du Québec
12. Syndicat des professeurs de l'État du Québec
13. Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec
14. Procureurs aux poursuites criminelles et pénales (hors fonction publique)

Associations de cadres et assimilés de la fonction publique

1. Alliance des cadres de l'État
2. Association des médiateurs et conciliateurs du travail du Québec
3. Association des cadres juridiques de l'État
4. Association des procureurs en chef aux poursuites criminelles et pénales du Québec
5. Association des conseillers en gestion des ressources humaines du gouvernement du Québec
6. Fraternité des cadres agents de la paix

