

PAR COURRIEL

Le 19 mars 2026

N/Réf. : 30752

Objet : Demande d'accès aux documents - décision

Bonjour,

Par la présente, nous donnons suite à votre demande d'accès reçue le 2 mars 2026, telle que reformulée le 3 mars dernier et visant à obtenir *pour la période du 1^{er} janvier 2025 au 2 mars 2026, une copie des documents tels que des notes de breffage détenues par la Direction des ressources humaines du Ministère au sujet de la surcharge de travail au ministère et la pénurie de personnel.*

À cet effet, nous vous transmettons ci-joint les documents demandés et détenus par le Ministère. Veuillez noter que vous pouvez demander à la Commission d'accès à l'information du Québec de réviser cette décision, et ce, dans les trente (30) jours suivant la date de la présente lettre. Vous trouverez de plus amples informations à l'adresse suivante:

www.cai.gouv.qc.ca/citoyens/recours-devant-la-commission/concernant-lacces-aux-documents-dorganismes-publics/.

Pour toute question relative à la présente décision, n'hésitez pas à nous contacter en répondant directement à ce courriel.

Veuillez recevoir nos salutations distinguées.

Tabita Nicolaica

**Responsable de l'accès aux documents et de la protection
des renseignements personnels**

Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
1200 boul. Saint-Laurent, 7^e étage, bureau 7.200
Montréal (Québec) H2X 0C9

www.immigration-quebec.gouv.qc.ca

p. j.

NOTE

DESTINATAIRES : Aux gestionnaires

EXPÉDITRICE : Julie Fortin, directrice générale des ressources humaines

C.C. Karine Dumont, sous-ministre et sous-ministre adjointe, Secteur à la Planification de l'immigration et aux affaires extérieures p.i.
Zoubida Abdelkader, sous-ministre adjointe, Secteur à Intégration
Caroline Clark, sous-ministre adjointe, Secteur Immigration et reconnaissance des compétences
Frederico Fonseca, sous-ministre adjoint, Secteur Francisation Québec
Stéphane Lanctôt, sous-ministre adjoint, Secteur Soutien à la performance et à la transformation

DATE : 9 septembre 2025

OBJET : ***Agir sur la charge de travail***

Il y a une réelle volonté d'agir sur la culture de l'urgence et sur la surcharge de travail au Ministère. La charge de travail est l'un des risques psychosociaux identifiés comme prioritaires. Une des pistes d'action est d'utiliser pleinement nos zones de pouvoir afin d'agir sur les différentes dimensions de la charge de travail. D'ailleurs, nous avons tous (toutes) comme gestionnaire l'attente d'*analyser avec les membres de son équipe les différentes dimensions de la charge de travail afin d'identifier et mettre en œuvre des solutions concrètes à cette fin.*

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) a élaboré des outils simples destinés aux employé(e)s et aux gestionnaires afin de structurer les réflexions en ce sens. Ces outils permettent de connaître les différentes dimensions de la charge de travail pour voir la problématique au-delà de la quantité de travail demandé. Vous pouvez les consulter dans la section [Charge de travail du site SharePoint de la DGRH](#).

N'hésitez pas à faire appel à votre [conseillère en développement organisationnel](#) attitrée à votre unité administrative pour vous accompagner dans vos réflexions et la préparation des conversations avec les membres de votre unité.

Également vous êtes invité à faire la promotion d'un outil de réflexion destiné au personnel pouvant être consulté dans la section [Charge de travail du site SharePoint de la DGRH](#) aux employé(e)s. Une proposition de courriel sous votre signature est jointe à la note. L'envoi de ce message est une façon intéressante de poursuivre ce dialogue sur ce risque psychosocial important à traiter en collaboration avec votre personnel.

Proposition de courriel sous la signature des gestionnaires

Le Ministère a entrepris des démarches pour améliorer la gestion de la charge de travail de l'ensemble des personnes. La première étape est d'avoir une compréhension commune de la charge de travail qui est un concept qui va au-delà de la quantité de travail réalisée et demandée.

Effectivement, il est démontré que deux personnes qui occupent le même poste peuvent avoir une perception très différente de leur charge de travail? Parce que la charge de travail est composée de plusieurs facteurs contextuels, organisationnels et personnels qui peuvent avoir des impacts sur la façon que la charge de travail est vécue par la personne.

Cumul des responsabilités, fréquence des interruptions, clarté et cohérence des demandes, niveau d'expérience, climat de travail... Ce sont certains facteurs qui impactent la perception de charge de travail.

Dès que la charge de travail vous semble trop élevée ou inconfortable, je vous invite à en discuter avec moi. N'accumulez pas de la frustration et de la pression, une discussion peut contribuer à trouver des solutions. Je vous invite à consulter [l'outil de réflexion](#) pour identifier les sources impactant votre charge de travail afin de préparer notre discussion.

******Les notes transmises par la DGRH sont déposées [ici](#), dans le site SharePoint de la DGRH

CHARGE DE TRAVAIL : PISTES DE SOLUTION

QUANTITÉ DE TRAVAIL	
❖ Demandes formelles et informelles ❖ Rapports à rédiger ❖ Réunions	❖ Dossiers à traiter ❖ Heures travaillées ❖ Attentes et objectifs à atteindre
PISTES DE SOLUTIONS	
Gestionnaire	Individu
Mettre en place une communication transparente et régulière pour les tenir au courant de l'évolution des projets et de la charge de travail. Identifier des priorités. Définir les rôles et responsabilités et ajuster au besoin. Questionner fréquemment les employé(e)s. Clarifier les objectifs à attendre.	Valider sa compréhension des priorités. Lister au besoin vos tâches et proposez des ajustements de manière proactive. Signalez une demande imprévue ou supplémentaire qui augmente votre charge. Concentrer sur une tâche à la fois. Identifier les tâches répétitives ou inutiles et cherchez des moyens de les automatiser ou de les simplifier.

EXIGENCES COGNITIVES ET ÉMOTIONNELLES	
❖ Complexité des dossiers ❖ Nouvelles technologies ❖ Nouveaux processus ou procédures	❖ Nouvelles tâches ❖ Difficultés rencontrées (tension de rôle, collaboration) ❖ Conflits ❖ Dossiers émotionnellement engageants
PISTES DE SOLUTIONS	
Gestionnaire	Individu
Fournir des renseignements exacts et réalistes sur les exigences de l'emploi et les attentes. Répartir les tâches équitablement en fonction des habiletés et des forces de chacun. Implanter les changements de façon progressive. Clarifier les rôles et les responsabilités. Limiter la durée des réunions d'équipe en misant sur la fréquence.	Exprimer votre sentiment de charge et exprimer vos besoins de soutien sans tarder. Protéger la concentration en conservant les tâches plus exigeantes pour les journées en télétravail. Revoir la distribution des tâches avec ses collègues en cas de besoin. Communiquer de façon ouverte à propos de vos limites personnelles. Prendre une pause pour un temps de recul. Participer dans la clarification des rôles et des responsabilités.

INTERRUPTIONS ET IMPRÉVUS	
❖ Courriels, appels entrants ❖ Nouvelles demandes ou changement d'orientation qui n'étaient pas planifiés	❖ Réunions imprévues ❖ Demandes prioritaires et urgences ❖ Bris d'équipements
PISTES DE SOLUTIONS	
Gestionnaire	Individu
S'assurer du respect de la charte de communication. Encourager les périodes sans réunions et sans interruption (travail en profondeur).	Bloquer des plages d'indisponibilité et respecter celles des autres. Référer les questions ou demandes qui ne nous sont pas destinées. Convenir des meilleurs moyens de communication en fonction du besoin et les respecter.

OUTILS ET RESSOURCES DISPONIBLES	
❖ Outils informatiques, ❖ Formations offertes ❖ Accessibilité et disponibilité de l'information	❖ Personnes-ressources ❖ Logiciels et outils adaptés aux besoins
PISTES DE SOLUTIONS	
Gestionnaire	Individu
Former le personnel lorsque les procédures ou les outils changent. Mettre en place un plan de développement des compétences. Mettre en commun ou faire connaître les outils existants. Participer aux rencontres d'équipe. Assurer la gestion des connaissances. Favoriser la collaboration et l'échange de savoir-faire entre les membres de l'équipe.	Analyser ses compétences et proposer un plan de développement à son gestionnaire. Signaler si l'accès à l'information à l'équipement et au soutien nécessaires sont insuffisants. Demander des précisions si les attentes envers vous ne sont pas claires. Automatiser les tâches répétitives.

CONTRAINTES DE TEMPS	
❖ Délais et échéanciers à respecter ❖ Attente d'orientations ou d'approbation	❖ Rythme du travail ❖ Horaire de travail ❖ Tâches liées à celles des autres
PISTES DE SOLUTIONS	
Gestionnaire	Individu
Effectuer une planification qui tient compte des contingences. Introduire la polyvalence afin de faciliter l'entraide. Reconnaître les efforts déployés. Offrir une rétroaction spécifique.	Négocier les échéances. Prévoir du temps de battement au retour des vacances. Demander un appui pour la réalisation de certaines tâches ou déléguer vos tâches aux collègues si possibles. Planifier les projets avec les échéanciers réalistes et les communiquer à son gestionnaire.

LES FONDEMENTS DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Définition et composantes de la charge de travail

La charge de travail est un des facteurs de risques psychosociaux parmi d'autres qui peuvent contribuer au développement de problème de santé physique et psychologique des personnes. Elle ne se définit pas seulement par la quantité de travail et par le temps pour le réaliser. L'Institut national de la Santé publique du Québec (INSPQ) définit la charge de travail comme étant « *la quantité de travail à accomplir, aux exigences intellectuelles requises et aux contraintes de temps à respecter dans la réalisation du travail* ».

En d'autres termes, c'est un concept complexe qui est influencé par plusieurs dimensions

Quantité de travail	Exigences cognitives et émotionnelles	Interruptions et imprévus	Outils et ressources disponibles	Contraintes de temps
Demandes formelles et informelles Dossiers à traiter Rapports à rédiger Réunions Heures travaillées Attentes et objectifs à atteindre	Complexité des dossiers Nouvelles technologies Nouveaux processus ou procédures Nouvelles activités Difficultés rencontrées (tension de rôle, collaboration) Conflits Dossiers émotionnellement engageants.	Courriels, appels entrants Nouvelles demandes ou changement des orientations qui n'étaient pas planifiées Réunions imprévues Demandes prioritaires et urgences Bris d'équipements	Outils informatiques, Formations offertes Accessibilité et disponibilité de l'information Personnes-ressources Logiciels et outils adaptés aux besoins	Délais et échéanciers à respecter Attente d'orientations ou d'approbation Rythme du travail Horaire de travail Activités liées à celles des autres

Pour mieux comprendre et gérer la charge de travail, il est crucial aussi de considérer ses 3 composantes.

Charge prescrite	Charge réelle	Charge vécue
Les attentes de performance et les responsabilités Le nombre de dossiers à traiter, de rapports à compléter, de livrables à remettre	Le travail réellement effectué avec ses contraintes Des imprévus, des interruptions, des ajustements nécessaires, un(e) collègue absent(e), une nouvelle tâche	Le travail ressenti par la personne Sentiment de débordement, d'incompétence, d'un manque de contrôle

Exemple

Le gestionnaire Marc demande de préparer une présentation sur le sujet X à Sophie, une conseillère nouvellement embauchée, en lui disant que cela devrait lui prendre environ 4 heures. C'est ce qu'on appelle la charge prescrite. Sophie y passe 7 heures, car elle n'est pas à l'aise avec le nouvel outil et, en plus, elle a dû participer à une rencontre qui n'a pas été prévue. Cela représente sa charge réelle. Pour pouvoir finaliser le projet et chercher sa fille à la garderie à 17h30, Sophie n'a pas pris le temps de prendre ses pauses et se sent fatiguée et stressée. Son état reflète sa charge de travail vécue.

Une responsabilité partagée

Dans le travail, il y a toujours des éléments organisationnels qui échappent au contrôle direct des employé(e)s. Toutefois, même dans ce contexte, il est important de rappeler que chaque employé(e) exerce une influence sur sa manière de travailler et de collaborer avec des collègues ce que permet de mieux vivre la charge de travail au quotidien et de préserver la motivation et la santé au travail. En en parlant, on peut trouver ensemble des solutions concrètes pour mieux s'adapter, éviter la charge de travail et garder un bon climat de travail.



Zone de pouvoir individuelle	▪ Rapporter les surcroûts de travail et les périodes de sous-charge. ▪ Valider sa compréhension des priorités. ▪ Nommer vos besoins de formation. ▪ Négocier les échéances. ▪ Organiser le temps de travail. ▪ Demander un appui pour la réalisation de certaines activités.
Zone d'influence envers l'équipe	▪ S'entraider entre collègues lors de la surcharge. ▪ Échanger sur les difficultés rencontrées pour trouver des façons de les surmonter. ▪ Partager l'information et les priorités. ▪ Partager l'expertise. ▪ Établir et respecter les périodes de déconnexion/sans réunion. ▪ Établir des canaux de communication clairs et efficaces.
Zone hors de pouvoir	▪ Manque de ressources. ▪ Les décisions organisationnelles. ▪ Demandes imprévues avec les échéanciers serrés. ▪ Réorganisation. ▪ Changement des priorités.