

PAR COURRIEL

Le 28 mai 2026

N/Réf. : 31186

Objet : Demande d'accès aux documents - décision

Bonjour,

Par la présente, nous donnons suite à votre demande d'accès réceptionnée le 6 mai 2026, telle que reformuler le 8 mai dernier et visant à obtenir :

Pour la période du 1^{er} avril 2025 à aujourd'hui, une copie des communications officielles, des notes d'information détenues par la Directrice des ressources humaines du Ministère au sujet de :

1. *La surcharge de travail,*
2. *Du harcèlement psychologique,*
3. *De la hausse des congés de maladie et*
4. *Des compressions de personnel.*

À cet égard, nous vous transmettons une partie des documents demandés et détenus par le Ministère. Notez que la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (ci-après « Loi sur l'accès ») prévoit certaines restrictions au droit d'accès. Ainsi, en vertu des articles 14, 37, 39, 53 et 54 de la Loi sur l'accès (en annexe), certains documents sont protégés. En effet, ils sont formés en substance d'avis et recommandations, d'analyses faites dans le cadre de processus décisionnels en cours ou encore de renseignements personnels permettant d'identifier directement ou indirectement des individus.

De plus, certains documents visés ont déjà fait l'objet d'une réponse dans le cadre du traitement de précédente demande. Conformément à l'article 13 de la Loi sur l'accès (en annexe), nous vous invitons à consulter les décisions suivantes déjà diffusées: concernant le point 1 : [30752](#), pour le point 3 : [30433](#) et [30959](#) ainsi que le point 4 : [29316](#).

Veillez 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.

Veillez recevoir nos salutations distinguées.

Isabelle Chabot

Responsable substitut 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.

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

MOTIFS DE REFUS INVOQUÉS

13. Le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et ayant fait l'objet d'une publication ou d'une diffusion s'exerce par consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance ou par l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter ou de se le procurer là où il est disponible.

De même, le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et devant faire l'objet d'une publication ou d'une diffusion dans un délai n'excédant pas six mois de la demande d'accès, s'exerce par l'un ou plusieurs des moyens suivants:

1° la consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance;

2° l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter là où il est disponible ou de se le procurer lors de sa publication ou de sa diffusion;

3° le prêt du document, à moins que cela ne compromette sa publication ou sa diffusion.

Le présent article ne restreint pas le droit d'accès à un document diffusé conformément à l'article 16.1.

1982, c. 30, a. 13; 1990, c. 57, a. 5; 2001, c. 32, a. 83; 2006, c. 22, a. 7.

14. Un organisme public ne peut refuser l'accès à un document pour le seul motif que ce document comporte certains renseignements qu'il doit ou peut refuser de communiquer en vertu de la présente loi.

Si une demande porte sur un document comportant de tels renseignements, l'organisme public peut en refuser l'accès si ces renseignements en forment la substance. Dans les autres cas, l'organisme public doit donner accès au document demandé après en avoir extrait uniquement les renseignements auxquels l'accès n'est pas autorisé.

1982, c. 30, a. 14.

37. Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faits depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.

1982, c. 30, a. 37.

39. Un organisme public peut refuser de communiquer une analyse produite à l'occasion d'une recommandation faite dans le cadre d'un processus décisionnel en cours, jusqu'à ce que la recommandation ait fait l'objet d'une décision ou, en l'absence de décision, qu'une période de cinq ans se soit écoulée depuis la date où l'analyse a été faite.

1982, c. 30, a. 39.

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

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation;

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

1982, c. 30, a. 53; 1985, c. 30, a. 3; 1989, c. 54, a. 150; 1990, c. 57, a. 11; 2006, c. 22, a. 29; 2021, c. 25, a. 8.

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

1982, c. 30, a. 54; 2006, c. 22, a. 110; 2021, c. 25, a. 10.

DATE : Le 21 avril 2026	<h1>Note de décision</h1>
DESTINATAIRE : Comité de direction	
OBJET : Prise en charge des risques psychosociaux et facteurs de risques psychosociaux au MIFI	

1. Objectif

Structurer la prise en charge des risques psychosociaux (RPS) et des facteurs de risques psychosociaux (FRPS) liés au travail. La prise en charge des RPS et des FRPS permet au milieu de travail non seulement de s'affranchir de sa responsabilité légale en matière de santé et de sécurité du travail, mais aussi d'anticiper et de réduire les répercussions néfastes qu'ils peuvent avoir sur la santé physique et psychologique des personnes.

2. Exposé de la situation et contexte

Depuis plusieurs années, le MIFI multiplie ses efforts en matière de sensibilisation de son personnel sur les RPS et les FRPS. Plusieurs actions sont faites chaque année afin de mobiliser le personnel autour de différentes sphères de la santé, dont la santé psychologique. En octobre 2025, les nouvelles obligations légales commandent à l'employeur d'identifier les RPS et FRPS liés au travail qui sont présents dans son organisation, de les consigner dans son programme de prévention ou dans son plan d'action, et d'y inscrire les mesures de prévention et de correction qu'il entend prendre à l'égard de ces derniers. Dans cette prise en charge des RPS et des FRPS, il est attendu que l'employeur adopte une approche proactive en mettant en œuvre des stratégies efficaces de prévention, de sensibilisation et de soutien qui renforcent la santé psychologique et physique de son personnel. Une collaboration entre toutes les parties prenantes est capitale pour anticiper et atténuer les risques afin de favoriser des milieux épanouissants et durables pour toutes et tous.

3. Analyse et solutions envisagées

C'est dans cette optique que la Direction générale des ressources humaines (DGRH) a souhaité se doter d'une structure de prise en charge des RPS et FRPS afin de mieux identifier, contrôler et éliminer ces risques. Cette stratégie permet au MIFI de mieux répondre à son obligation de mettre en place les moyens raisonnables et nécessaires pour assurer la santé et la sécurité psychiques des membres de son personnel.

4. Impact budgétaire

Les actions qui nécessiteront un budget pour être mises de l'avant respecteront la planification budgétaire autorisée ainsi que les orientations en vigueur en matière de dépenses.

5. Stratégie de mise en œuvre

L'évaluation en continu des risques, le suivi de la mise en œuvre des mesures de prévention ainsi que la formation et la sensibilisation de tous les acteurs sont des gestes clés essentiels pour agir en prévention et

ainsi créer des environnements de travail sains, sécuritaires et assurant l'intégrité physique et psychique du personnel. Une sensibilisation auprès de l'ensemble du personnel sur les RPS et FRPS liés au travail est nécessaire.

Un guide ministériel a été élaboré afin de structurer la prise en charge des RPS et FRPS. En plus de définir les concepts et de spécifier les rôles et responsabilités, il présente une démarche de prévention inspirée du *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes en santé psychologique au travail*¹. Cette démarche a été adaptée au contexte du MIFI et elle se traduit par les six étapes suivantes :

- 1) Préparation de la démarche de prévention ;
- 2) Analyse des situations de travail réelles : Brosser un portrait exhaustif de l'organisation à l'aide d'indicateurs et de moyens de prévention déjà existants ;
- 3) Interprétation des résultats ;
- 4) Mise en place des recommandations ;
- 5) Suivi et mise en place de corrections si nécessaire ;
- 6) Suivi et évaluation continue des mesures prises.

Vous trouverez, à l'annexe 3, les démarches déjà amorcées ainsi que celles que nous recommandons de mettre en place, pour l'année 2026-2027, pour la prise en charge des RPS et FRPS.

6. Recommandation

Nous recommandons d'approuver le *Guide sur la prise en charge des risques psychosociaux (RPS) et des facteurs de risques psychosociaux (FRPS) liés au travail* ainsi que la stratégie de mise en œuvre présentée à l'annexe 3.

p. j.

Annexe 1: *Guide sur la prise en charge des risques psychosociaux (RPS) et des facteurs de risques psychosociaux (FRPS) liés au travail*

Annexe 2: Répertoire des moyens de prévention

Annexe 3: Planification de la prise en charge des RPS et FRPS 2026-2027

Annexe 4 : Protection des renseignements personnels et prise en compte des principes de développement durable

¹ Brun J.-P., Biron, C., et St-Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, 76 p.

**GUIDE SUR LA PRISE EN CHARGE DES RISQUES
PSYCHOSOCIAUX (RPS) ET DES FACTEURS DE RISQUES
PSYCHOSOCIAUX (FRPS) LIES AU TRAVAIL**

Direction générale des ressources humaines

Date de diffusion : Février 2026

À l'attention des personnes responsables de la mesure des risques

Ministère de l'Immigration,
de la Francisation et de l'Intégration

Table des matières

Contexte	3
Principes directeurs	3
Objectifs.....	3
Concepts à définir.....	4
<i>Qu'est-ce que la santé ?</i>	4
<i>La santé psychologique au travail</i>	4
<i>La prévention en santé psychologique au travail</i>	4
<i>Les risques psychosociaux liés au travail</i>	6
<i>Les facteurs de risques psychosociaux liés au travail</i>	6
<i>Les facteurs de risques psychosociaux émergents</i>	7
<i>Les facteurs de protection liés au travail</i>	8
Prise en charge attendue par la CNESST	9
Rôles et responsabilités.....	10
Démarche de prévention.....	15
1. <i>Préparation de la démarche de prévention (DGRH)</i>	16
2. <i>Analyse des situations de travail réelles : Brosser un portrait exhaustif de l'organisation à l'aide d'indicateurs et de moyens de prévention déjà existants (Comité DGRH RPS/FRPS)</i> 16	
3. <i>Interprétation des résultats (Comité DGRH RPS/FRPS)</i>	19
4. <i>Mise en place des recommandations (Direction concernée)</i>	20
5. <i>Suivi et mise en place de corrections si nécessaire (Direction concernée)</i>	20
6. <i>Suivi et évaluation continue des mesures prises (Comité RPS/FRPS)</i>	21
Conclusion	21

Contexte

La préoccupation pour les risques psychosociaux (RPS) et les facteurs de risques psychosociaux (FRPS) liés au travail n'est pas récente. L'intérêt pour ces enjeux se trouve néanmoins renforcé depuis l'adoption de la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail (LMRSST) sanctionnée le 6 octobre 2021. En effet, l'un des objectifs de la LMRSST est d'assurer la protection de l'intégrité physique et psychique des membres du personnel. La Loi stipule, entre autres, que tous les employeurs doivent identifier les risques et les facteurs de risques psychosociaux présents dans leur milieu et mettre en place des actions pour les prévenir.

La prise en charge des RPS et des FRPS permet au milieu de travail non seulement de s'affranchir de sa responsabilité légale en matière de santé et de sécurité du travail, mais aussi d'anticiper et de réduire les répercussions néfastes qu'ils peuvent avoir sur la santé physique et psychologique des personnes. Les actions mises en place permettront de diminuer les coûts de santé, de favoriser l'attraction et la fidélisation du personnel, de se présenter comme un employeur de choix et de rehausser le niveau global de performance des organisations.

Le présent guide est inspiré de la démarche proposée par la Direction principale de la Santé des personnes et de l'éthique (DPSPE) du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

Principes directeurs

Ce guide vise à soutenir la mise en œuvre d'une démarche de prévention en matière de risques psychosociaux (RPS) et de facteurs de risques psychosociaux (FRPS) au Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) afin de répondre, entre autres, aux obligations légales. Des mises à jour du guide seront effectuées par la Direction générale des ressources humaines selon l'évolution des changements relatifs à la législation, aux nouvelles avancées scientifiques, au regard des pratiques ministérielles et lors de la mise à jour du *Guide sur la prise en charge des risques psychosociaux et des facteurs de risques psychosociaux liés au travail* diffusé par la DPSPE du SCT.

Ce guide agit en cohérence avec la vision globale en santé des personnes du SCT et les obligations légales.

Objectifs

- Définir les principaux concepts relatifs aux risques psychosociaux et aux facteurs de risques psychosociaux liés au travail.
- Présenter les nouvelles obligations légales.

- Préciser les rôles et les responsabilités de chaque acteur impliqué dans la démarche de prévention.
- Décrire les étapes de mise en œuvre d'une démarche de prévention.
- Fournir en annexes un répertoire de moyens de prévention des RSP et FRPS à joindre au programme de prévention ou au plan d'action en santé et sécurité.

Concepts à définir

Qu'est-ce que la santé ?

Selon l'Organisation mondiale de la Santé (2007), la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

La santé psychologique au travail

La santé psychologique au travail réfère au fonctionnement harmonieux et efficace permettant de faire face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre. Elle est influencée par les composantes associées au travail, les caractéristiques personnelles et l'environnement¹.

La prévention en santé psychologique au travail

La prévention en santé psychologique au travail se définit comme étant un ensemble d'actions et de moyens visant à identifier, à réduire, à contrôler ou à éliminer les risques et les facteurs de risques psychosociaux liés au travail et à mettre en place des facteurs de protection pour préserver, voire améliorer, l'état de santé du personnel.² La santé psychologique est un phénomène multidimensionnel, les moyens et les actions déployés par les organisations doivent se faire selon une démarche stratégique et cibler trois niveaux d'intervention :

- Niveau d'intervention macro (pratiques organisationnelles) ;
- Niveau d'intervention méso (pratiques de gestion et d'équipe) ;
- Niveau d'intervention micro (pratiques de l'individu).

Le niveau macro concerne l'organisation. Il réfère aux pratiques de gouvernance, aux politiques, à la culture organisationnelle ainsi qu'au positionnement de l'organisation en matière de santé

¹ *Guide sur la prise en charge des risques psychosociaux et des facteurs de risques psychosociaux liés au travail*, Direction de la santé des personnes et de l'éthique, Secrétariat du Conseil du trésor, octobre 2024

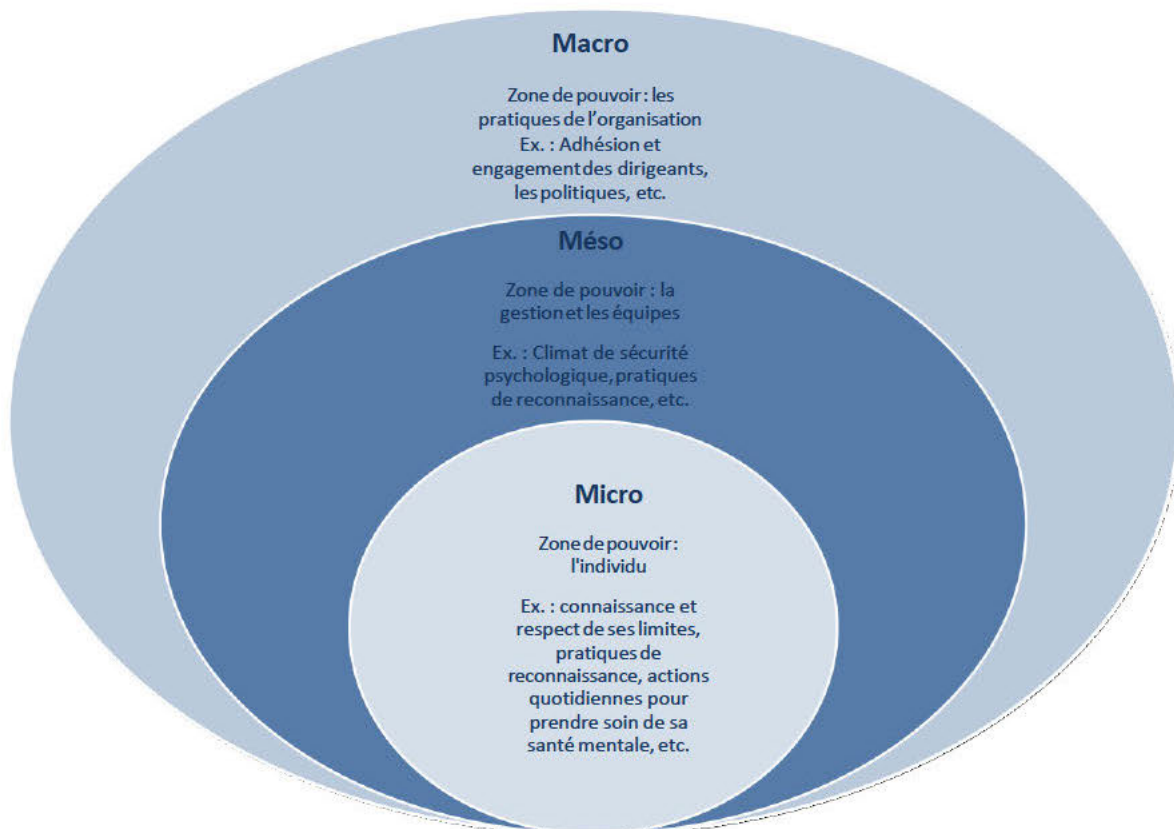
² Idem

psychologique au travail. L'importance du niveau macro découle du principe que c'est ce niveau en particulier qui influence directement les actions des deux autres niveaux.

Le deuxième niveau, le méso, concerne l'équipe de travail. Il réfère aux pratiques de gestion, aux pratiques de travail, à la manière dont le travail est organisé, aux relations entretenues entre les pairs et avec le ou la gestionnaire. Ce niveau est aussi important à considérer, puisque le quotidien des individus s'y déroule en majeure partie.

Le dernier niveau, soit micro, concerne l'individu. Il réfère aux actions de sensibilisation aux saines habitudes de vie, aux actions visant à renforcer les facteurs de protection personnels et aux actions de soutien face à un stresser ou à une atteinte à la santé psychologique. Considérant que les interventions se situant à ce niveau visent davantage l'individu qu'un collectif de travail, les effets de ces interventions peuvent également avoir moins d'effet sur l'organisation. Ces interventions sont quand même à considérer pour effectuer la démarche de prise en charge des RPS et FRPS, en particulier lorsque les interventions des autres niveaux sont insuffisantes pour protéger adéquatement l'intégrité physique et psychique du personnel.

En résumé, pour retirer les plus grands bénéfices en matière de santé psychologique au travail, il est primordial de développer des actions et des interventions dans chacun des trois niveaux. Il faut viser un juste équilibre sans tomber dans le piège de miser trop fortement sur la prise en charge individuelle.



Les risques psychosociaux liés au travail

Selon l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), les risques psychosociaux liés au travail sont définis comme étant « des facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées » (INSPQ, 2016).

Ces effets néfastes peuvent se traduire par des atteintes à la santé psychologique, telles que la détresse, la dépression, les troubles anxieux, et par des atteintes à la santé physique, tels que des maladies cardiovasculaires, des troubles musculosquelettiques, etc. **Ce sont des risques identifiables, mesurables et modifiables.**

Plus concrètement, les risques psychosociaux liés au travail qui sont identifiés par la CNESST et qui nécessitent une prise en charge sont les suivants :

- [Le harcèlement psychologique ou sexuel au travail](#) ;
- [La violence à caractère sexuel en milieu de travail](#) ;
- [La violence en milieu de travail provenant de l'interne ou de l'externe](#) ;
- [La violence conjugale ou familiale](#) ;
- [L'exposition à un événement potentiellement traumatique.](#)

Les facteurs de risques psychosociaux liés au travail

D'autres risques s'ajoutent aux risques psychosociaux identifiés par la CNESST comme étant des facteurs de risques psychosociaux liés au travail. Ces facteurs sont en interaction les uns avec les autres et méritent d'être considérés non seulement de façon isolée, mais aussi comme faisant partie d'un système de risques. Ces facteurs peuvent être présents dans tous les milieux de travail. L'employeur doit demeurer vigilant face à ces derniers et en tenir compte dans son plan de prévention ou dans son plan d'action.

Ces facteurs de risques sont :

- [L'autonomie décisionnelle](#) ;
- [La charge de travail](#) ;
- [La justice organisationnelle](#) ;
- [La reconnaissance au travail](#) ;
- [Le soutien social au travail par les collègues](#) ;
- [Le soutien social par le supérieur immédiat.](#)

Les risques et les facteurs de risques présentés précédemment sont les plus courants, c'est-à-dire les mieux documentés par la recherche scientifique, et ce, depuis de nombreuses années. Ce sont ceux également qui sont identifiés par la CNESST et pour lesquels les employeurs doivent faire état de leur identification et de leur prise en charge dans leur programme de prévention ou dans leur plan d'action.

D'autres facteurs de risques psychosociaux sont reconnus scientifiquement pour influencer la santé, bien qu'ils ne soient pas explicitement nommés par la CNESST en vertu de la Loi. À titre d'exemple, on retrouve :

- La clarté des rôles et des responsabilités ;
- La conciliation travail et vie personnelle ;
- Le sens au travail.

Les facteurs de risques psychosociaux émergents

Les risques et les facteurs de risques psychosociaux liés au travail évoluent au rythme des changements qui façonnent le monde du travail d'aujourd'hui³. Les travaux scientifiques récents des chercheuses Manon Truchon, de l'Université Laval, et Mahée Gilbert-Ouimet, de l'Université du Québec à Rimouski, ont permis d'identifier cinq principaux facteurs de risques émergents :

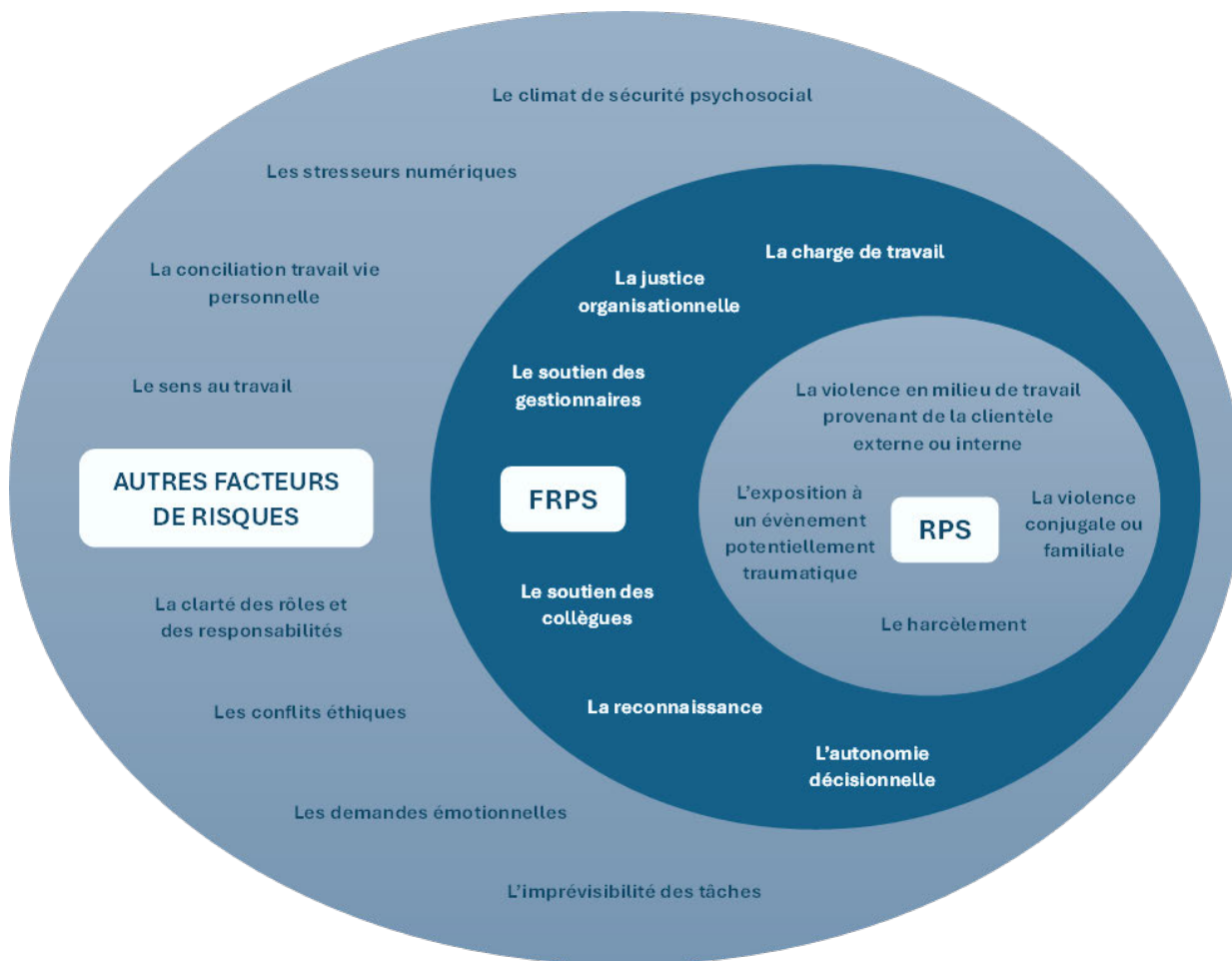
- **Le climat de sécurité psychosociale** : préoccupation de la haute direction pour protéger la santé et la sécurité psychologique au travail. Bien que le climat de sécurité psychosociale soit considéré comme un FRPS émergent, il est la base de la santé psychologique au travail et des RPS et des FRPS ;
- **Les stressseurs numériques** : sentiment d'être dépassée ou dépassé par les technologies de l'information et des communications de se faire submerger par les informations transmises ;
- **Les conflits éthiques** : culture organisationnelle où le respect de l'éthique n'est pas reconnu ni valorisé, où les comportements non éthiques ne sont pas réprimandés par le personnel et les supérieurs ;
- **Les demandes émotionnelles** : situations émotionnellement exigeantes ;
- **L'imprévisibilité des tâches** : demande spontanée de la part des collègues, des autorités ou d'un événement qui occasionne un changement de tâches.

Bien que des études supplémentaires soient requises pour valider scientifiquement les « risques ou facteurs de risques psychosociaux émergents », les employeurs gagnent à s'y intéresser parce que ces risques ou facteurs de risques émergents représentent des défis auxquels le personnel est de plus en plus confronté. Notons que ces « risques psychosociaux émergents » ne

³ Extraits de l'article « Risques psychosociaux : quels sont les “risques émergents” ? » par Margaux Ruelle avec l'appui de Manon Truchon, de l'Université Laval et Mahée Gilbert-Ouimet, de l'Université du Québec à Rimouski, magazine *Entreprise en santé*, septembre 2023, numéro 14.

sont pas visés explicitement par la CNESST. Le schéma ci-dessous est inspiré du modèle de la CNESST.

Modèle conceptuel des risques psychosociaux et des facteurs de risques psychosociaux liés au travail



Les facteurs de protection liés au travail

Selon l'INSPQ, les facteurs de protection sont des caractéristiques propres à un individu (ressources individuelles, équilibre mental) ou à son environnement de travail qui permettent de rehausser ou d'équilibrer son bien-être au travail.

Les facteurs de protection, les risques psychosociaux et les facteurs de risques psychosociaux liés au travail peuvent être situés sur un continuum visant l'équilibre du bien-être au travail. Ils peuvent varier de risques psychosociaux ou de facteurs de risques à facteurs de protection, selon leur degré de prise en charge. Par exemple, un manque de reconnaissance de la part du supérieur immédiat devient un facteur de risques et peut contribuer à l'apparition de problèmes de santé, alors que la présence accrue de marques de reconnaissance devient un facteur de protection lié au travail.

Continuum de l'équilibre du bien-être entre les risques, les facteurs de risques et les facteurs de protection liés au travail



Prise en charge attendue par la CNESST

Les nouvelles obligations légales commandent à l'employeur d'identifier les risques et les facteurs de risques psychosociaux liés au travail qui sont présents dans son organisation, de les consigner dans son programme de prévention ou dans son plan d'action, et d'y inscrire les mesures de prévention et de correction qu'il entend prendre à l'égard de ces derniers.

Une attention particulière devrait être portée d'abord aux risques et aux facteurs de risques psychosociaux, compte tenu de la priorisation dont ceux-ci font l'objet par la CNESST. Quant aux risques psychosociaux et aux facteurs de risques psychosociaux émergents, ceux-ci peuvent également être inclus dans la mesure où ils sont susceptibles d'engendrer des effets néfastes sur la santé des membres de son personnel. Les risques ou les facteurs de risques peuvent varier en fonction des milieux de travail, il demeure important de tenir compte de ces spécificités dans le choix des facteurs à considérer.

Dans la prise en charge des RPS et des FRPS, il est attendu que l'employeur adopte une approche proactive en mettant en œuvre des stratégies efficaces de prévention, de sensibilisation et de soutien qui renforcent la santé psychologique et physique de son personnel. Une collaboration entre toutes les parties prenantes, à savoir les membres du personnel, les membres du personnel d'encadrement, la haute direction et les syndicats, est capitale pour anticiper et atténuer les risques afin de favoriser des milieux épanouissants et durables pour toutes et tous. La prise en charge des divers risques à la santé et à la sécurité relève d'une responsabilité partagée et il en est de même pour les risques psychosociaux et les facteurs de risques psychosociaux liés au travail.

En résumé, le MIFI, par les obligations qui lui incombent en la matière, peut convenir des moyens qu'il juge les plus adéquats pour s'en acquitter. Il peut être utile de garder en tête que les actions, à l'égard des RPS et des FRPS, sont optimales lorsqu'elles :

- Bénéficient de l'engagement et du soutien de la haute direction ;
- Respectent le principe de responsabilité partagée et font participer le personnel ;
- Peuvent compter sur la présence de membres du personnel d'encadrement adéquatement outillés en la matière ;
- Ciblent à la fois les niveaux d'intervention macro (organisation), méso (gestionnaire et

- équipes de travail) et micro (individus) tout en privilégiant le niveau d'intervention macro ;
- Profitent d'une évaluation et d'un suivi rigoureux⁴ ;
- Sont associées à de la formation sur les RPS et les FRPS pour l'ensemble du personnel.

Afin de documenter et de soutenir la prise en charge des RPS et des FRPS, un répertoire pour chacun des RPS et FRPS est complété et mis à jour. Il devient donc plus facile de consigner au programme de prévention ou au plan d'action de l'organisation les RPS et FRPS ainsi que les mesures de prévention et de correction. Le répertoire prévoit trois sections permettant d'identifier :

- Chaque risque psychosocial et chaque facteur de risque psychosocial ;
- Les moyens de prévention, incluant les mesures d'intervention (macro, méso et micro), de sensibilisation et de prévention ;
- Les moyens de contrôle (mesures d'intervention) à mettre en place pour assurer un suivi des actions identifiées.

En guise de rappel, le programme de prévention est le principal outil prévu à la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST). Il permet de structurer et d'organiser la gestion de la prévention au sein des établissements de l'employeur. Il est propre à chaque organisation et vise à éliminer et à contrôler les risques au travail à l'aide de mesures concrètes. Le programme de prévention doit également être rendu disponible aux membres du personnel afin de leur permettre d'en prendre connaissance. En considération ces éléments, ce sont les actions d'ordre organisationnel mises en place pour prévenir, contrôler ou corriger les risques ou encore les services d'accompagnement offerts aux gestionnaires et aux équipes à l'égard des RPS et FRPS qui devraient être inscrites au niveau des fiches d'actions spécifiques.

En plus des fiches de la CNESST, l'INSPQ propose un [site Internet complet](#) pour bien comprendre ce que sont les risques psychosociaux et les facteurs de risques psychosociaux. Des fiches spécifiques, pour chaque risque ou facteur de risque, issues de la recherche scientifique, sont disponibles de manière synthétisée. Pour chacun d'eux, des exemples de questions sont proposés afin de soutenir les gestionnaires et les membres du personnel dans l'identification des RPS et FRPS, ainsi que des suggestions de mesures de prévention pouvant être mises en place pour réduire l'impact de ces risques.

Rôles et responsabilités

Le principe de la protection de la santé psychologique et physique est une responsabilité partagée entre tous les acteurs d'un milieu de travail.

⁴ Voir la [Démarche de prévention](#) pour connaître la prise en charge au ministère.

Dirigeantes et dirigeants (SM, SMA, DG)

- Démontrer son engagement à l'égard de la prise en charge des risques psychosociaux et des facteurs de risques psychosociaux liés au travail et de l'importance à accorder à la santé psychologique du personnel.
- Connaître et porter la Vision globale en santé des personnes du Secrétariat du Conseil du trésor et la Politique ministérielle en matière de mieux-être et santé globale des personnes.
- Formuler des attentes et des indicateurs aux gestionnaires sur les pratiques de gestion reconnues pour favoriser la santé psychologique au travail en lien avec la priorité organisationnelle sur l'expérience employé.
- Soutenir les moyens de prévention mis en place par sa DGRH et les valoriser auprès des gestionnaires.

Direction générale des ressources humaines

- Obtenir l'engagement de la sous-ministre à promouvoir et à communiquer les actions qui doivent être mises en œuvre pour sensibiliser ou intervenir à l'égard des RPS et FRPS. Cet engagement doit être promu et connu au sein de l'organisation.
- Identifier au sein de la DGRH au moins une personne répondante en matière de risques psychosociaux et de facteurs de risques psychosociaux, la soutenir dans le développement de son expertise et faire connaître son rôle au personnel (plus spécifiquement aux gestionnaires).
- Définir des moyens d'évaluation (indicateurs de santé, sondage, grille d'entrevue de l'INSPQ, etc.) avec la personne répondante et le comité RPS et de FRPS pour mesurer les risques psychosociaux et les facteurs de risques psychosociaux liés au travail.
- Former l'ensemble des gestionnaires à l'égard du rôle et des responsabilités qui leur sont confiés en vertu des nouvelles obligations légales.
- Diffuser à l'ensemble du personnel des outils, des conférences, des formations, des communiqués portant sur les risques psychosociaux et les facteurs de risques psychosociaux, et visant à les informer de leur rôle à cet égard ainsi que les ressources disponibles en cas de besoin (ex. : Programme d'aide aux employés, coordonnées de la personne répondante en matière de violence conjugale ou familiale ou de la personne répondante en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail, etc.).
- Inscrire dans le programme de prévention ou dans le plan d'action les actions prises par l'organisation pour identifier, corriger et prévenir les RPS et FRPS.

- Coordonner les mesures de prévention, de sécurité et de correction à mettre en œuvre dans le milieu de travail. Ce travail s'effectue en collaboration avec les comités de santé et de sécurité (CSS) (au besoin), la personne répondante en matière de RPS et FRPS et les autres professionnels impliqués dans le déploiement des mesures.
- Rendre disponible le programme de prévention ou le plan d'action, le faire connaître à l'ensemble du personnel et en assurer les suivis ainsi que les mises à jour. Ce travail s'effectue en collaboration avec la personne répondante en matière de RPS et FRPS et les autres professionnels impliqués dans le déploiement des mesures.

Personne répondante en matière de RPS et FRPS

- Former un comité DGRH RPS/FRPS afin d'impliquer les équipes et de répertorier les politiques, outils et guides développés par les collègues qui permettent la prise en charge des RPS et FRPS.
- Coordonner les activités du comité DGRH RPS/FRPS.
- Agir à titre d'interlocuteur entre les gestionnaires des unités DGRH et le comité RPS/FRPS en ce qui a trait à la prise en charge des RPS/FRPS.
- Présenter les travaux du comité (cueillette d'information, analyse et recommandations) à la DGRH.
- Assurer la veille et le respect des obligations légales en matière de RPS/FRPS.
- Colliger l'information entourant les RPS/FRPS pour les redditions de compte, bilans, etc.
- Travailler en concertation avec la coordonnatrice ou le coordonnateur en santé et en sécurité du travail, les personnes répondantes en violence conjugale, familiale ou en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail ou autre professionnel qui détient l'expertise sur le RPS/FRPS.
- Suivre la formation et obtenir la certification sur les RPS et FRPS de l'INSPQ.
- S'assurer que la préoccupation pour les RPS et FRPS soit considérée dans les politiques et les pratiques organisationnelles.
- Présenter aux comités de santé et sécurité (CSS) les RPS et les FRPS ainsi que les moyens de prévention qui ont été déployés de manière organisationnelle.
- Participer et consulter au besoin le ou les CSS pour assurer les échanges portant sur les RPS et les FRPS.
- Être un agent de cohérence auprès des collègues de la DGRH afin de sensibiliser tous les secteurs de la direction à l'importance de leur travail dans la prise en charge des RPS et FRPS par l'entremise de leur créneau respectif (ex. : relations de travail, développement des compétences, développement organisationnel, dotation, coaching des gestionnaires, etc.).

Comité DGRH RPS/FRPS

- Établir un cadre et des règles de fonctionnement de la démarche de prévention pour garantir les actions de prévention concrètes et opérationnelles.
- Cueillir les intrants d'informations et analyser les données concernant les RPS et FRPS afin d'émettre des recommandations pour la prise en charge des RPS et FRPS par les unités responsables.
- Évaluer la recevabilité et la faisabilité des mandats soumis au comité. Au besoin, prioriser les actions à mettre en place pour la prise en charge des RPS et FRPS.
- Répertorier dans les fiches spécifiques toutes les pratiques organisationnelles, les politiques et les programmes qui permettent la prise en charge globale des RPS et FRPS.
- Maintenir son expertise en matière de RPS et FRPS, entre autres, par le biais de formations sur les RPS et FRPS.
- Faire la promotion globale des RPS et FRPS auprès des collègues et gestionnaires de la DGRH.

Comité de santé et de sécurité

- Suivre la formation sur l'identification et la prise en charge des RPS et FRPS offerte par l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur administration (APSSAP) afin d'élaborer le plan d'action du comité.
- Inclure au plan d'action du CSS des actions en lien avec la prévention des RPS et FRPS.
- S'informer sur les obligations de l'employeur en matière de RPS et FRPS, des travaux du comité RPS et FRPS, des activités réalisées, en cours et à venir en lien avec les RPS et les FRPS.
- Prendre connaissance des éléments du programme de prévention concernant la prise en charge des risques psychosociaux et des facteurs de risques psychosociaux et faire des recommandations à l'employeur.
- Aviser rapidement la DGRH de toutes situations impliquant les RPS ou les FRPS liés à la santé psychologique au travail et participer à l'identification des risques.

Comité mieux-être

- S'informer sur les obligations de l'employeur en matière de RPS et FRPS, des travaux du comité RPS et FRPS, des activités réalisées, en cours et à venir en lien avec les RPS et les FRPS.
- Aviser rapidement la DGRH de toutes situations impliquant les RPS ou les FRPS liés à la santé psychologique au travail et participer à l'identification des risques.

Direction responsable

- Identifier les collaborateurs(trices) et convenir de la collaboration souhaitée.
- Identifier et réaliser les actions/activités à poser (ateliers, formations, outils, conférences, etc.) en fonction des recommandations du comité DGRH RPS/FRPS.
- Rédiger toutes les communications afférentes au mandat relevant de sa direction (note CD, note DGRH, courriel au personnel, article intranet, etc.).
- Obtenir les approbations requises pour la mise en place des actions/activités reliées aux RPS et FRPS.
- Lorsqu'applicable, se charger des ententes de service et utiliser les fonds dans le budget de sa direction.
- Informer la personne répondante des RPS et FRPS de l'avancée des actions/activités.
- Rendre accessible et mettre à jour toutes les informations afférentes au mandat (coordonnées, site SharePoint DGRH, etc.).

Gestionnaires

- Prendre connaissance du programme de prévention ou du plan d'action qui lui est applicable.
- Connaître ses obligations légales et suivre les formations qui lui sont offertes sur les RPS et les FRPS.
- Participer activement à l'identification et à la prise en charge des divers types de risques, dont les risques psychosociaux et les facteurs de risques psychosociaux, liés à sa propre santé et à sa sécurité ainsi qu'à celles des autres membres de l'équipe.
- Contribuer à développer conjointement avec ses collègues gestionnaires et les membres du personnel une vision partagée à l'égard de la prise en charge des RPS et FRPS.
- Adopter, en tout temps, en contexte de travail, une conduite courtoise et respectueuse, propice au maintien d'un climat exempt d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail.
- Encourager, soutenir et valoriser le maintien de pratiques de travail et de conduites qui assurent un milieu sain, sécuritaire et empreint de civilité et de sécurité psychologique.
- Contribuer à ce que le milieu de travail soit sain et sécuritaire par l'adoption des meilleures pratiques de gestion.
- Assurer un climat empreint de civilité et de sécurité psychologique au sein de son équipe.
- Assurer la prévention des accidents et des maladies professionnelles.
- S'assurer quotidiennement que les conditions d'exercice du travail ne portent pas atteinte à l'état de santé ni à la sécurité des membres de son équipe.
- Agir rapidement lorsqu'une situation à risque est portée à son attention et chercher de l'aide et des conseils auprès de la coordonnatrice ou du coordonnateur en santé et en sécurité, de la personne répondante en matière de RPS et FRPS, de la personne répondante en violence conjugale ou familiale, de la personne répondante en matière de gestion préventive des situations de conflit et de harcèlement au travail.

Membres du personnel

- Prendre connaissance du programme de prévention ou du plan d'action qui lui est applicable.
- Connaître les RPS et les FRPS et suivre la formation proposée par le MIFI pour en apprendre davantage.
- Prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité et son intégrité physique ou psychique.
- Veiller à ne pas mettre en danger la santé, la sécurité ou l'intégrité physique ou psychique des autres personnes qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité des lieux de travail.
- Adopter en tout temps, en contexte de travail, une conduite courtoise et respectueuse, propice au maintien d'un climat exempt d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail.
- Participer à l'identification et à la prise en charge des divers types de risques, dont les RPS et FRPS, liés à sa propre santé et à sa sécurité ainsi qu'à celles des autres membres de l'équipe.
- Agir rapidement lorsqu'une situation à risque survient et en informer son gestionnaire, la personne répondante en matière de RPS et de FRPS, la personne répondante en matière de violence conjugale, familiale ou la personne répondante en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail.

Démarche de prévention

Le climat de sécurité psychosociale est reconnu comme un facteur de risque émergent. Il constitue aussi une assise de la démarche de prévention. Il agit comme un précurseur à la santé psychologique au travail ainsi qu'aux RPS et aux FRPS.

Le climat de sécurité psychosociale réfère aux « politiques, pratiques et procédures organisationnelles visant la protection de la santé et de la sécurité psychologiques des travailleurs »⁵.

[Le climat de sécurité psychosociale](#) s'articule autour de quatre aspects :

- l'engagement de la haute direction envers l'importance de la santé psychologique au travail ;
- la priorité de l'organisation accordée à la santé psychologique au travail ;
- les communications sur ce sujet, incluant la sécurité psychologique au sein des équipes ;

⁵ [Pratiques de gestion favorisant la santé mentale au travail](#), Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), avril 2022

- la participation, la consultation et l'implication de toutes les parties prenantes, telles que la haute direction, les gestionnaires, les comités santé et sécurité, les syndicats, les conseillères et les conseillers en santé et en sécurité du travail, les ressources humaines, les membres du personnel.

Pour identifier et prendre en charge de manière efficace les risques psychosociaux et les facteurs de risques psychosociaux au sein de l'organisation, il est essentiel de s'engager dans une démarche structurée, continue et portée avec bienveillance par la dirigeante ou le dirigeant de l'organisation.

Cette démarche, inspirée du *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes en santé psychologique au travail*⁶, se compose de 5 étapes clés. Celles-ci ont été adaptées au contexte du MIFI et se traduisent par les six étapes suivantes.

1. Préparation de la démarche de prévention (DGRH)

- Établir, par le biais du comité DGRH RPS/FRPS, un cadre et des règles de fonctionnement pour garantir des actions de prévention concrètes et opérationnelles.
- Centrer l'analyse sur les situations de travail, en évitant une approche psychologique individuelle ou une recherche de responsabilité.
- Impliquer activement les représentantes et les représentants du personnel et les directions responsables de santé au travail dans un processus participatif.
- Fournir les ressources nécessaires pour l'analyse des situations de travail, s'assurer de la confidentialité des confidences et mettre en œuvre des actions de prévention pertinentes.
- Choisir des outils de mesure adaptés pour évaluer les RPS et les FRPS, tels que des sondages, des entretiens individuels et une analyse de données statistiques.

2. Analyse des situations de travail réelles : Brosser un portrait exhaustif de l'organisation à l'aide d'indicateurs et de moyens de prévention déjà existants (Comité DGRH RPS/FRPS)

- Comprendre les conditions d'exposition aux RPS et aux FRPS et identifier les pratiques qui fonctionnent bien et qui doivent être conservées. Cette analyse fait l'inventaire de situations de travail concrètes, d'exemples, de faits objectivables. Ce temps d'analyse est incontournable pour éviter la mise en œuvre de solutions qui ne seraient pas adaptées à la réalité.

⁶ Brun J.-P., Biron, C., et St-Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, 76 p.

- Utiliser des exemples concrets et des faits objectifs pour éviter des solutions qui ne répondraient pas au besoin.

2.1. Interpréter des indicateurs collectifs

- Collecter et interpréter annuellement⁷ des indicateurs clés pour obtenir un aperçu complet de l'organisation.
- Demander l'information aux collègues qui s'occupent des données analytiques en ressources humaines (RH) ou consulter les tableaux de bord annuels des deux ou trois dernières années de l'organisation. Au besoin, consulter les autres directions du MIFI pour les aspects touchant les RPS et FRPS.

Indicateurs	Références	RPS/FRPS
Nombre de dossiers d'invalidité (par facteur)	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de suivi des invalidités 	L'ensemble des RPS/FRPS
Nombre de dossiers de lésion professionnelle (par facteur)	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de suivi des lésions professionnelles 	L'ensemble des RPS/FRPS
Nombre d'évènements reliés à un incident de violence en milieu de travail (par type de violence)	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan PAE • Répondante en matière de violence conjugale/familiale • Répondantes en matière de harcèlement 	Violence en milieu de travail Violence conjugale/familiale Violence à caractère sexuelle
Nombre de plaintes en harcèlement psychologique (par catégorie de recevabilité)	<ul style="list-style-type: none"> • Répondantes en civilité et harcèlement 	Harcèlement psychologique
Nombre de diagnostics organisationnels et RPS et FRPS identifiés	<ul style="list-style-type: none"> • Conseillers(ères) en développement organisationnel 	L'ensemble des RPS/FRPS
Nombre et nature des consultations en matière de	<ul style="list-style-type: none"> • Conseillers(ères) en développement 	L'ensemble des RPS/FRPS

⁷ Cette fréquence est sujette à ré-évaluation selon les besoins organisationnels.

RPS/FRPS	<p>organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Répondante RPS/FRPS • Conseillers(ères) en SST 	
Nombre de plaintes en matière de RPS/FRPS	<ul style="list-style-type: none"> • Répondante RPS/FRPS • Comité SST 	L'ensemble des RPS/FRPS
Résultats des questionnaires de départ en lien avec les RPS/FRPS	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan annuel des questionnaires 	L'ensemble des FRPS ; Harcèlement Violence
Nombre de rapport d'accident/incident lié aux RPS/FRPS (par facteur)	<ul style="list-style-type: none"> • Registre ministériel d'incidents/ accidents 	L'ensemble des RPS/FRPS
Nombre de signalements HP (PAE)	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan PAE 	Harcèlement
Nombre de griefs liés aux RPS/FRPS (par facteur)	<ul style="list-style-type: none"> • Système de gestion des griefs 	L'ensemble des RPS/FRPS
Nombre de formation/atelier fait en matière RPS/FRPS		L'ensemble des RPS/FRPS
Résultats du sondage de l'expérience employé du SCT pour le MIFI	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage de mobilisation SCT 	L'ensemble des RPS/FRPS
Résultats des consultations du PAE	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan PAE 	L'ensemble des RPS/FRPS

2.2. Recenser et répertorier toutes les pratiques existantes au sein de la DGRH et de l'organisation

- Consulter les différentes équipes de DGRH (ex. : cheffe d'équipe ou chef d'équipe ou coordonnatrice ou coordonnateur) ainsi que les différentes unités de l'organisation afin de recenser et de répertorier l'ensemble des activités, des politiques, des cadres de références, des formations, des outils développés en lien avec les RPS ou les FRPS.
- Utiliser les fiches spécifiques pour faire l'inventaire de l'ensemble des actions qui ont déjà été déployées (répertoires).

2.3. Consultation des membres du personnel

- **Informel** : ex. : gestionnaire de proximité qui connaît les besoins de chacune de ses employées et de chacun de ses employés, autres collègues CGRH, etc.
- **Formel** : ex. : sondage ou questionnaire sur une base annuelle ou ponctuelle permettant de mesurer les RPS et FRPS, rencontre préventive en équipe, rencontre en situation d'absence ou de départ, grille de sondage de l'INSPQ, etc.
- **Mesures organisationnelles** : ex. : diagnostic organisationnel, etc.
- **Groupes de travail** : ex. : comité de santé et de sécurité du travail (CSS), les syndicats, etc.

3. Interprétation des résultats (Comité DGRH RPS/FRPS)

3.1. Cartographier chacun des risques et des facteurs de risques psychosociaux en soulignant les problématiques et identifier les solutions.

Utiliser les différents outils pour cartographier et de mesurer chacun des RPS et FRPS afin d'identifier les facteurs de risques, les facteurs de protection et ainsi permettre de prioriser les risques à prendre en charge.

3.2. Identifier des solutions et valider leur faisabilité

- Valider la faisabilité (macro) des solutions.
- Identifier les acteurs concernés par la/les solution/s.
- S'assurer que les solutions ciblent le bon niveau d'intervention (macro, méso, micro).

3.3. Prioriser les RPS et FRPS à traiter

Quelques questions pour aider à prioriser :

- Est-ce que certains RPS ou FRPS mettent à risque l'intégrité physique ou psychique des membres du personnel et devraient être visés par des moyens de prévention (macro, méso ou micro), des mesures correctives et de contrôle ?
- Est-ce que certains RPS ou FRPS font état d'une préoccupation de la part des membres du personnel, des gestionnaires, des syndicats ou de la haute direction ? Est-ce que ces préoccupations devraient être prises en charge à court, moyen ou long terme ?
- Quel est le nombre de membres du personnel touchés ?
- Quels sont les impacts sur la santé du personnel ?
- Quels sont les impacts sur les indicateurs affectant la santé au travail (par exemple, taux de roulement, absentéisme, etc.) ?
- Quel est le niveau de motivation ou de volonté de la haute direction à agir sur le RPS ou FRPS sélectionné ?
- Est-ce que le ou les RPS ou FRPS retenu(s) sont en cohérence avec les enjeux et les priorités organisationnelles ?

3.4. Élaborer les recommandations (macros)

Consigner dans le sommaire de prise en charge des RPS et FRPS :

- Les faits saillants de l'analyse des RPS et FRPS ;
- Les risques à prioriser ;
- Les recommandations macros.

Les résultats de l'analyse des RPS et FRPS sont présentés à la directrice des ressources humaines afin de l'informer des constats du comité et pour discuter des différentes recommandations faites par le comité.

Une fois approuvés, les résultats sont présentés aux directions concernées afin de mettre en place les recommandations.

4. Mise en place des recommandations (Direction concernée)

En fonction des recommandations du comité DGRH RPS/FRPS, la recherche de solutions doit faire l'objet d'une démarche spécifique permettant de les associer correctement aux facteurs de risque et aux problèmes concrets.

Pour ce faire, les points suivants sont à considérer :

- Délimiter la recherche de solutions pour ne pas créer d'attentes irréalisables ;
- Agir dans les trois niveaux de prévention : macro, méso et micro ;
- Prendre conscience de l'importance d'ajuster les solutions en fonction de la zone d'influence des acteurs concernés ;
- Utiliser une méthode efficace pour établir des priorités et sélectionner adéquatement les solutions à mettre en œuvre ;
- S'assurer de la participation de tous les partenaires de l'organisation dans la mise en œuvre des solutions, et plus particulièrement des membres du personnel, des dirigeantes et des dirigeants, des gestionnaires, etc.

5. Suivi et mise en place de corrections si nécessaire (Direction concernée)

- Vérifier si les mesures et les interventions proposées correspondent aux besoins et qu'elles sont efficaces. Faire les ajustements lorsque nécessaire.

6. Suivi et évaluation continue des mesures prises (Comité RPS/FRPS)

- Colliger, dans le gabarit, l'information entourant les recommandations RPS et FRPS pour les redditions de compte et les présenter à la directrice des ressources humaines.
- Lorsque nécessaire, consulter les membres du personnel de manière continue pour s'assurer que les mesures en place répondent adéquatement aux RPS et aux FRPS ;
- Maintenir un suivi en continu pour reconnaître que de nouveau RPS ou FRPS deviennent préoccupants et faire apporter les corrections nécessaires pour les prendre en charge.

En suivant cette démarche structurée, l'organisation pourra mieux prévenir et gérer les risques psychosociaux et les facteurs de risques psychosociaux, contribuant ainsi à un environnement de travail sain et productif.

Conclusion

En conclusion, la gestion des risques psychosociaux et des facteurs de risques psychosociaux représente un tournant crucial pour les milieux de travail, car elle met l'accent sur l'importance de s'attarder à la santé psychologique au travail. Cette démarche nécessite une approche proactive et multidisciplinaire impliquant l'ensemble des acteurs de l'organisation (de la haute direction jusqu'aux membres du personnel). L'inclusion de la démarche au programme de prévention ou au plan d'action, l'évaluation en continu des risques, le suivi de la mise en œuvre des mesures de prévention ainsi que la formation et la sensibilisation de tous les acteurs sont des gestes clés essentiels pour agir en prévention et ainsi créer des environnements de travail sains, sécuritaires et assurant l'intégrité physique et psychique du personnel. La clé du succès pour améliorer le bien-être au travail et la performance des MO est que cette démarche soit portée de manière collective et engagée.

Pour toutes questions ou demandes portant sur la prise en charge des risques psychosociaux ou des facteurs de risques psychosociaux, nous vous invitons à contacter la répondante en matière de RPS/FRPS à l'adresse courriel suivante : marie-eve.boisvert@mifi.gouv.qc.ca

*Immigration,
Francisation
et Intégration*

Québec 



Ensemble,
la santé au cœur
de nos actions



**Prise en charge des risques psychosociaux
et des facteurs de risques liés au travail
RÉPERTOIRE DE MOYENS DE PRÉVENTION**

RESSOURCES DISPONIBLES

[Conflit, climat de travail et harcèlement](#)

[Programme d'aide aux employés](#)

[Violence conjugale ou familiale](#)

[Comité de santé et de sécurité du travail](#)

[Soutien lors d'une réintégration au travail - Employé](#)

[Soutien lors d'une réintégration au travail - Gestionnaire](#)

RISQUES PSYCHOSOCIAUX LIÉS AU TRAVAIL

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE OU SEXUEL AU TRAVAIL

1. CONTACT

(Ajouter les coordonnées de la personne responsable ou de la boîte courriel)

Valeria Forestier
Angélique Cyr
514-873-7172 poste [REDACTED]

2. INTERVENTION AU NIVEAU MACRO : ORGANISATION DU TRAVAIL

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

- Guide d'application de la [Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail](#)
- [Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail](#)
- [Charte de travail en mode hybride](#)

3. INTERVENTION AU NIVEAU MÉSO : PRATIQUE DE GESTION

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

Outils :

- Plusieurs guides et aide-mémoires à disposition des gestionnaires sur le [SP – DGRH – Mieux-être et qualité de vie au travail](#)

Formations :

- Formation déployées et disponibles sur Moodle :
- Gestion des conflits
- Sécurité psychologique
- Trousse civilité en milieu de travail

Autres moyens :

Accompagnement des gestionnaires par les répondantes ou les CDO lors de situations difficiles dans les équipes (conflits, incivilité)

- Démarche de facilitation lors de conflit menées par les répondantes HP.
- Processus de réintégration au travail pour accompagner le gestionnaire

INTERVENTION AU NIVEAU MICRO : INDIVIDU

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

Outils :

Plusieurs guides et aide-mémoires à disposition des membres du personnel sur le [SP – DGRH – Mieux-être et qualité de vie au travail](#)

Formations :

- Trousse sur la civilité au travail
- Une formation « [Prévenir et désamorcer les situations relationnelles difficiles au travail](#) »

Autres moyens :

- Accompagnement des employés par les répondantes HP lors de situation difficiles
- Programme d'aide aux employés
- Intervention des techniciens en invalidité lors d'absence en maladie (information).
- Processus de réintégration au travail pour les employés

5. PARTENAIRES

- Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) – réseau des répondants HP
- RRSPT
- APSSAP

6. MOYENS DE CONTRÔLE MIS EN PLACE POUR ASSURER LE SUIVI DE CE RPS

- S'assurer de former tous les nouveaux employés en lien avec le HP en intégrant ces formations obligatoires dans le parcours d'accueil du nouvel employé.
- Mise à jour régulière de la politique HP
- Suivi auprès des personnes ou équipe qui ont dénoncé une situation
- Rappel du services offerts par les répondants HP auprès des employés (articles intranet)
- Plan d'action et recommandation auprès des gestionnaires pour rétablir le climat

Indicateurs :

- Nombre de cas par année, par catégorie. Recevable ou non;
- Nombre de dossiers d'invalidité ayant un facteur de stress harcèlement ou conflit;
- Données d'utilisation du PAE

LA VIOLENCE À CARACTÈRE SEXUEL EN MILIEU DE TRAVAIL (VACS)

1. CONTACT

(Ajouter les coordonnées de la personne responsable ou de la boîte courriel)

Valeria Forestier
Angélique Cyr
514-873-7172 poste ██████

2. INTERVENTION AU NIVEAU MACRO : ORGANISATION DU TRAVAIL

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

- Guide d'application de la [Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail](#)
- [Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail](#)
- Les VACS seront ajoutées dans la nouvelle politique-cadre du SCT

3. INTERVENTION AU NIVEAU MÉSO : PRATIQUE DE GESTION

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

Outils : À venir

Formations :

- A venir

Autres moyens :

- PAE
- Répondante en matière de violence sexuelle

4. INTERVENTION AU NIVEAU MICRO : INDIVIDU

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

Outils : À venir

Formations :

Autres moyens :

- PAE
- IVAC

5. PARTENAIRES

- Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)

- PAE

6. MOYENS DE CONTRÔLE MIS EN PLACE POUR ASSURER LE SUIVI DE CE RPS

Indicateurs :

- Nombre de cas par année, par catégorie. Recevable ou non;
- Nombre de dossiers d'invalidité ayant un facteur de stress harcèlement ou conflit (nature sexuelle)
- Données d'utilisation du PAE

LA VIOLENCE EN MILIEU DE TRAVAIL PROVENANT DE L'INTERNE OU DE L'EXTERNE

1. CONTACT

(Ajouter les coordonnées de la personne responsable ou de la boîte courriel)

Valeria Forestier
Angélique Cyr

Personne répondante du Ministère en matière de violence conjugale ou familiale : [Valeria Forestier](#)

Équipe de la gestion des plaintes qualite@mifi.gouv.qc.ca

2. INTERVENTION AU NIVEAU MACRO : ORGANISATION DU TRAVAIL

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

- [Procédure visant l'encadrement de la clientèle ayant une conduite déraisonnable](#)
- [Formulaire de signalement d'une situation de conduite déraisonnable](#)
- [Conduite déraisonnable : Identifier, prévenir, se prémunir et signaler](#)
- [Politique en matière de violence conjugale ou familiale.](#)

3. INTERVENTION AU NIVEAU MÉSO : PRATIQUE DE GESTION

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

Outils :

- [Conduite déraisonnable : Identifier, prévenir, se prémunir et signaler](#)

Formations :

- Conférences, notes pour sensibiliser sur la violence conjugale

Autres moyens :

4. INTERVENTION AU NIVEAU MICRO : INDIVIDU

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

Outils :

- [Conduite déraisonnable : Identifier, prévenir, se prémunir et signaler](#)
- [Gestion du client dont la conduite est déraisonnable](#)
- [Procédure visant l'encadrement de la clientèle ayant une conduite déraisonnable](#)
- [Formation fait par les universités auprès des professeurs \(UDM\)](#)
- [Directive sur la gestion des comportements des élèves inscrits aux service d'apprentissage du français](#)

Formations :

- Formation APSSAP sur la violence faite par la clientèle (à venir)

Autres moyens :

- Sensibilisation régulière, conférences sur la sensibilisation à la violence conjugale
- Programme d'aide aux employés
-

Info intégration :

Dans les centres de services Québec, il y aurait à l'occasion de la formation offerte sur le sujets Gestion de la clientèle difficile et certains employés MIFI pourraient y assister mais ce n'est pas uniforme au sein des DR. Dans les centre de services Québec, l'accueil des clients se fait par les employés de Services Québec (réception),.

5. PARTENAIRES

- Direction de l'accès à l'information et de la gestion des plaintes (DAIGP)
- Association paritaire en santé et sécurité – Secteur administration publique (APSSAP)
- SCT
- PAE

6. MOYENS DE CONTRÔLE MIS EN PLACE POUR ASSURER LE SUIVI DE CE RPS

Indicateurs :

- Nombre de cas déclarés par année (fourni par DAIGP pour violence clientèle)
- Nombre de dossier invalidités ayant le facteur de stress violence en milieu de travail (interne et externe)
- Données d'utilisation du PAE

L'EXPOSITION À UN ÉVÈNEMENT POTENTIELLEMENT TRAUMATIQUE

1. CONTACT

(Ajouter les coordonnées de la personne responsable ou de la boîte courriel)

2. INTERVENTION AU NIVEAU MACRO : ORGANISATION DU TRAVAIL

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

- Programme d'aide aux employés

3. INTERVENTION AU NIVEAU MÉSO : PRATIQUE DE GESTION

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

Outils :

Formations :

Autres moyens :

Programme d'aide aux employés

4. INTERVENTION AU NIVEAU MICRO : INDIVIDU

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

Outils :

Formations :

Autres moyens:

Programme d'aide aux employés

Info Intégration :

5. PARTENAIRES

6. MOYENS DE CONTRÔLE MIS EN PLACE POUR ASSURER LE SUIVI DE CE RPS

- Données d'utilisation du PAE

FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX LIÉS AU TRAVAIL

AUTONOMIE DÉCISIONNELLE

<p>1. CONTACT (Ajouter les coordonnées de la personne responsable ou de la boîte courriel)</p> <p>Pas de personne spécifique</p> <p>DDO en support au gestionnaire</p>
<p>2. INTERVENTION AU NIVEAU MACRO : ORGANISATION DU TRAVAIL Moyens de prévention développés par mon milieu de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'horaire variable • Congés pour études • Accès aux formations sur la plateforme Brio pour favoriser le développement de nouvelles compétences • Café-rencontre avec la SM • Consultations pour la planification pluriannuelle
<p>3. INTERVENTION AU NIVEAU MÉSO : PRATIQUE DE GESTION Moyens de prévention développés par mon milieu de travail</p> <p>Outils :</p> <p>Formations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité psychologique <p>Autres moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation et accompagnement des gestionnaires par les CDO sur les pratiques de gestion qui touchent l'autonomie décisionnelle • Guide sur la gestion de la contribution
<p>4. INTERVENTION AU NIVEAU MICRO : INDIVIDU Moyens de prévention développés par mon milieu de travail</p> <p>Outils :</p> <p>Formations :</p> <p>Autres moyens :</p>
<p>5. PARTENAIRES</p>

- APSSAP

6. MOYENS DE CONTRÔLE MIS EN PLACE POUR ASSURER LE SUIVI DE CE RPS

Indicateurs :

- Nombre de dossiers invalidité ayant le facteur de stress autonomie décisionnelle
- Sondage du SCT
- Données d'utilisation du PAE

CHARGE DE TRAVAIL

1. CONTACT (Ajouter les coordonnées de la personne responsable ou de la boîte courriel)
<p>Pas de personne spécifique</p> <p>DDO en support au gestionnaire</p>
2. INTERVENTION AU NIVEAU MACRO : ORGANISATION DU TRAVAIL Moyens de prévention développés par mon milieu de travail
<ul style="list-style-type: none"> • Charte de travail en mode hybride • Priorité organisationnelle expérience employé – Attente spécifique charge travail •
3. INTERVENTION AU NIVEAU MÉSO : PRATIQUE DE GESTION Moyens de prévention développés par mon milieu de travail
<p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charge-capacité à venir • Atelier de discussion sur la charge de travail • Charge de travail pistes de solution • Outil charge de travail gestionnaire <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p>Formations :</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p>Autres moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement sur les rôles et responsabilité par la DDO • Espace Leadership
4. INTERVENTION AU NIVEAU MICRO : INDIVIDU Moyens de prévention développés par mon milieu de travail
<p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charge de travail pistes de solution • Outil charge de travail employé <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p>Formations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation APSSAP • Conférences

Autres moyens :

5. PARTENAIRES

- APSSAP

6. MOYENS DE CONTRÔLE MIS EN PLACE POUR ASSURER LE SUIVI DE CE RPS

- Questionnaire de départ
- Sondage du SCT
- Données d'utilisation du PAE

Indicateurs :

- Nombre de dossiers invalidité ayant le facteur de stress charge de travail

JUSTICE ORGANISATIONNELLE

1. CONTACT

(Ajouter les coordonnées de la personne responsable ou de la boîte courriel)

Répondant en éthique :

- Patrice Éthier
- Protecteur du citoyen pour les lanceurs d'alertes

2. INTERVENTION AU NIVEAU MACRO : ORGANISATION DU TRAVAIL

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

- La Semaine Équité, diversité et inclusion
- [Plan d'action ministériel en matière d'équité, de diversité et d'intégrité en emploi 2023-2027 \(PAEDI 2023-2027\)](#)
- [Guide des bonnes pratiques sur l'accessibilité universelle](#)
- Nouvelle intranet de la SM
- Café-rencontre
- Disponibilité et accessibilités des politiques ministérielles

3. INTERVENTION AU NIVEAU MÉSO : PRATIQUE DE GESTION

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

Outils :

- Guide d'accueil

Formations :

- Formation sur la sécurité psychologique

Autres moyens :

4. INTERVENTION AU NIVEAU MICRO : INDIVIDU

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

Outils :

- Code de conduite du MIFI
- Le service-conseil en éthique

Formations :

- Formation obligatoire sur l'éthique (capsule faite par les gestionnaires)

Autres moyens :

5. PARTENAIRES

- APSSAP

6. MOYENS DE CONTRÔLE MIS EN PLACE POUR ASSURER LE SUIVI DE CE RPS

Questionnaire de départ
Sondage du SCT

Indicateurs :

- Nombre de dossiers invalidité ayant le facteur de justice organisationnelle
- Nombre de plaintes éthique (à l'interne)
- Données d'utilisation du PAE

RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

1. CONTACT

(Ajouter les coordonnées de la personne responsable ou de la boîte courriel)

-
- DDO
- DRP – SST

2. INTERVENTION AU NIVEAU MACRO : ORGANISATION DU TRAVAIL

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

- Encadrement de la gestion des contributions
- Café rencontre avec le personnel et la SM
- Rencontre annuelle du personnel
- Sensibilisation lors de la semaine de la reconnaissance – questionnaires et personnel
- Événements sur la reconnaissance (Altius)
- Section Nos bons coups
- Programme de reconnaissance

3. INTERVENTION AU NIVEAU MÉSO : PRATIQUE DE GESTION

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

Outils :

- Guide sur la gestion de la contribution
- Section dédiée à la reconnaissance sur le [SP – DGRH](#)

Formations :

- Conférence de Jean-Pierre Brun

Autres moyens :

- Sensibilisation et accompagnement des gestionnaires par les CDO sur les pratiques de gestion qui touchent la reconnaissance.

4. INTERVENTION AU NIVEAU MICRO : INDIVIDU

Moyens de prévention développés par mon milieu de travail

Outils :

- Boîte à outils pour le personnel - reconnaissance

Formations :

- Conférence de Jean-Pierre Brun

Autres moyens :

5. PARTENAIRES

- DGRH
- APSSAP

6. MOYENS DE CONTRÔLE MIS EN PLACE POUR ASSURER LE SUIVI DE CE RPS

Questionnaire de départ
Sondage du SCT
Données d'utilisation du PAE

Indicateurs :

- Nombre de dossiers invalidité ayant le facteur de reconnaissance

SOUTIEN DES COLLÈGUES ET DES GESTIONNAIRES

<p>1. CONTACT (Ajouter les coordonnées de la personne responsable ou de la boîte courriel)</p> <ul style="list-style-type: none"> • DDO • DRP – SST
<p>2. INTERVENTION AU NIVEAU MACRO : ORGANISATION DU TRAVAIL Moyens de prévention développés par mon milieu de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charte de collaboration • Guide du travail collaboratif • Site SharePoint - Espace de travail collaboratif, • Trousse civilité en milieu de travail
<p>3. INTERVENTION AU NIVEAU MÉSO : PRATIQUE DE GESTION Moyens de prévention développés par mon milieu de travail</p> <p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guide d'accueil et intégration nouveau membre du personnel <hr/> <p>Formations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation disponible sur Moodle « Les gestionnaires face aux enjeux de santé mentale » • <hr/> <p>Autres moyens :</p>
<p>4. INTERVENTION AU NIVEAU MICRO : INDIVIDU Moyens de prévention développés par mon milieu de travail</p> <p>Outils :</p> <hr/> <p>Formations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trousse sur la civilité <hr/> <p>Autres moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation sur la différence (EDI)
<p>5. PARTENAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> • APSSAP
<p>6. MOYENS DE CONTRÔLE MIS EN PLACE POUR ASSURER LE SUIVI DE CE RPS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sondage du SCT • Plaintes de civilités (conflit) • Données d'utilisation du PAE

Indicateurs :

- Nombre de dossiers invalidité ayant le facteur de soutien

AUTRES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX LIÉS AU TRAVAIL

INSCRIRE LE FRPS À PRENDRE EN CHARGE

1. CONTACT (Ajouter les coordonnées de la personne responsable ou de la boîte courriel)
2. INTERVENTION AU NIVEAU MACRO : ORGANISATION DU TRAVAIL Moyens de prévention développés par mon milieu de travail
3. INTERVENTION AU NIVEAU MÉSO : PRATIQUE DE GESTION Moyens de prévention développés par mon milieu de travail
Outils :
Formations :
Autres moyens :
4. INTERVENTION AU NIVEAU MICRO : INDIVIDU Moyens de prévention développés par mon milieu de travail
Outils :
Formations :
Autres moyens :
5. PARTENAIRES
6. MOYENS DE CONTRÔLE MIS EN PLACE POUR ASSURER LE SUIVI DE CE RPS

ANNEXE I – Planification de la prise en charge des RPS et FRPS 2026-2027

Actions déjà en place

1. En plus du *Guide sur la prise en charge des risques psychosociaux (RPS) et des facteurs de risques psychosociaux (FRPS) liés au travail*, la Direction générale des ressources humaines (DGRH) a complété un répertoire de moyens de prévention contenant chacun des RPS et FRPS priorisés par la CNESST. Ce répertoire a permis d'identifier les répondants pour chacun des risques, les interventions faites par le MIFI dans les différents niveaux (macro, méso et micro), les partenaires, les moyens de contrôle ainsi que les indicateurs de mesure.
2. La DGRH a également mis à jour ses programmes de prévention. Bien que ceux-ci incluaient déjà les risques psychosociaux depuis 2022, une mise à jour s'imposait en raison de la priorisation des risques par la CNESST. Le répertoire de moyens de prévention a permis de consigner les RPS et FRPS dans les programmes de prévention ainsi que d'y inscrire les mesures de prévention et de corrections prise par le MIFI. Les comités de santé et de sécurité ont été invités à commenter la mise à jour des programmes de prévention. Le personnel a été informé de cette mise à jour dans l'article intranet du 28 octobre 2025.
3. L'élaboration du guide et la complétude du répertoire ont permis de mettre en lumière les RPS et FRPS pour lesquels le MIFI était moins bien structuré ou pour lesquels il y avait moins de moyens de contrôle. Les risques de violence en milieu de travail et d'événements potentiellement traumatique sont deux risques ont été identifiés comme étant moins bien structurés et documentés. Les résultats du sondage de mobilisation ainsi que les données statistiques en matière d'absence en assurance traitement et en lésions professionnelles ont également permis de déterminer les actions prioritaires. Le facteur de risque charge de travail a également été pris en considération, puisqu'il fait partie des priorités organisationnelles.

Actions à venir

Plus concrètement, pour l'année 2026-2027, les actions à prioriser en ce qui a trait aux RPS et FRPS que nous recommandons sont :

[Redacted content]

NOTE

DESTINATAIRES : Aux gestionnaires

EXPÉDITRICE : Julie Fortin, directrice générale des ressources humaines

C.C. Karine Dumont, sous-ministre
Zoubida Abdelkader, sous-ministre adjointe, Secteur Intégration et réseau régional
Caroline Clark, sous-ministre adjointe, Secteur Immigration
Frederico Fonseca, sous-ministre adjoint, Secteur Francisation Québec
Stéphane Lanctôt, sous-ministre adjoint, Secteur Gouvernance numérique et informationnelle

DATE : Le 13 mars 2026

OBJET : **Campagne de sensibilisation à la sécurité psychologique**

La sécurité psychologique contribue à instaurer un climat de travail où les personnes se sentent en confiance pour exprimer leurs idées, pour poser des questions, pour reconnaître leurs erreurs, pour soulever des préoccupations sans craindre de représailles ou de jugements.

En favorisant un environnement empreint de respect, d'écoute et d'ouverture, la sécurité psychologique agit comme un levier important de prévention des incivilités, des conflits et du harcèlement psychologique. Dans cette perspective, la Direction générale des ressources humaines lancera prochainement une campagne de sensibilisation sur le thème de la sécurité psychologique. Cette campagne vise à mieux faire comprendre le concept, outiller les équipes et renforcer un climat de travail sain, respectueux et propice à la performance.

Elle se déploiera à travers une approche visuelle mobilisatrice, combinée à une série d'articles de sensibilisation. Il y aura 4 phases distinctives de 3 mois et s'échelonnent sur une période d'un an.

Voici les principales phases de la campagne :

Phase 1 – Définir la sécurité psychologique	16 mars 2026 – 29 mai 2026
Phase 2 - Être sensible aux autres	1 ^{er} juin 2026 – 28 août
Phase 3 - Favoriser l'équité et la diversité	1 ^{er} septembre 2026 – 27 novembre 2026
Phase 4 - Se donner la possibilité d'expérimenter	1 ^{er} décembre 2026 – 25 février 2027
Clôture de la campagne	26 février 2027

À titre de gestionnaire, vous exercez une influence sur le climat de votre équipe et sur son expérience au travail en notamment:

- Démontrant de l'humilité;
- Pratiquant une écoute active;
- Posant des questions efficaces et bienveillantes;
- Offrant une bonne rétroaction en rencontre statutaire;
- Exprimant son appréciation de façon ciblée;
- Utilisant les erreurs en opportunité d'amélioration des compétences.

Votre leadership fera toute la différence pour que cette campagne de sensibilisation se concrétise en actions.

Pour vous accompagner, des outils sont à votre disposition :

- [Développer la sécurité psychologique](#)
- [Auto-évaluation des pratiques favorisant le sentiment de sécurité psychologique](#)
- [Conseils pour donner suite à l'auto-évaluation du gestionnaire](#)

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

Analyse sommaire de la gestion de l'invalidité 2024-2025

Bilan annuel de l'exercice financier

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a déposé, en juillet 2025, le *Tableau de bord en gestion de l'invalidité* (ci-après nommé le « Tableau de bord ») qui présente les indicateurs de gestion du bilan annuel de l'exercice financier 2024-2025¹.

Le Tableau de bord traite des absences pour motif d'invalidité au sens du régime d'assurance traitement prévu aux conditions de travail du personnel ainsi que des lésions professionnelles.

Il est à noter que ces données, produites par le SCT, ne sont pas nécessairement générées en fonction des mêmes paramètres que celles requises par l'étude des crédits. Toutefois, celles-ci vous sont présentées puisqu'elles permettent malgré tout de prendre connaissance de la situation de l'invalidité au sein du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) et d'effectuer une analyse par rapport à la position de l'organisation comparativement à l'ensemble de la Fonction publique québécoise.

À noter également que pour faciliter la lecture et l'interprétation de ces données, celles-ci sont dorénavant présenter sous forme de tableau dans le document. Les graphiques représentant chacun de ces tableaux sont toutefois toujours disponibles en annexe à la fin du document.

¹ L'exercice financier 2024-2025 est constitué de quatre trimestres. Le 1^{er} trimestre correspond aux mois d'avril à juin 2024; le 2^e trimestre aux mois de juillet à septembre 2024; le 3^e trimestre aux mois d'octobre à décembre 2024; et le dernier représentant le bilan annuel incluant les mois de janvier à mars 2025.

Nombre de jours d'absence en assurance traitement

Les données présentées dans le tableau ci-dessous brossent le portrait de l'absentéisme au sein de l'organisation, sous la forme du **nombre moyen de jours d'absences**. À titre indicatif, la performance du MIFI est comparée à la moyenne de la fonction publique (FP).

Précisons que seules les absences rémunérées ont été comptabilisées.

Le graphique de ce tableau se retrouve à [l'annexe 1](#) de ce document.

Période de référence	MIFI	FP
T1 (21-22)	3,06	3,27
T2 (21-22)	3,06	3,38
T3 (21-22)	3,44	3,61
Année 2021-2022	12,92	13,91
T1 (22-23)	3,48	3,54
T2 (22-23)	3,34	3,44
T3 (22-23)	3,79	3,58
Année 2022-2023	14,26	14,06
T1 (23-24)	3,21	3,30
T2 (23-24)	3,26	3,39
T3 (23-24)	3,46	3,65
Année 2023-2024	13,35	13,99
T1 (24-25)	3,33	3,56
T2 (24-25)	3,42	3,68
T3 (24-25)	3,55	3,87
Année 2024-2025	14,43	15,27

Faits saillants

- Le nombre moyen de jours d'absence en assurance traitement pour l'année 2024-2025, est légèrement plus élevé que celui observé pour la même période l'année dernière. Le nombre moyen de jour d'absence est passé de 13,35 jours à 14,43 jours, ce qui représente une hausse de 1,08 jour. Ce phénomène d'augmentation se reflète également dans les données de l'ensemble de la fonction publique, qui affiche pour cette même comparaison, une augmentation de 1,28 jour (15,27 jours – 13,99 jours).
- Le MIFI se maintient encore malgré tout, en dessous de la moyenne de la fonction publique avec un écart de 0,84 point.

Nombre de personnes absentes quotidiennement

Les données ci-dessous permettent de tracer un portrait sommaire du **nombre de personnes absentes quotidiennement** en assurance traitement et en lésions professionnelles au MIFI. Le graphique de ce tableau se retrouve à [l'annexe 2](#) de ce document.

Période de référence	Assurance traitement	Lésions professionnelles	Total
T1 (21-22)	56,84		
T2 (21-22)	58,21		
T3 (21-22)	66,06		
Année 2021-2022	60,57		
T1 (22-23)	66,30		
T2 (22-23)	65,01		
T3 (22-23)	74,71		
Année 2022-2023	69,31		
T1 (23-24)	66,11		
T2 (23-24)	69,32		
T3 (23-24)	81,52		
Année 2023-2024	74,88		
T1 (24-25)	85,15		
T2 (24-25)	90,61		
T3 (24-25)	96,06		
Année 2024-2025	94,49		

Toutefois, ces données ne tiennent pas compte du nombre d'effectifs au MIFI. Puisque cette variable a une incidence directe sur l'interprétation du portrait réel de l'absentéisme au sein de l'organisation, nous croyons nécessaire d'en tenir compte.

C'est pourquoi depuis le premier trimestre de 2024-2025, celle-ci a été ajoutée à l'analyse de chaque trimestre. Cet ajout permet dorénavant l'obtention du taux réel de personne absente quotidiennement au sein de l'organisation.

Nombre d'effectif du MIFI et taux réel d'absentéisme quotidien au 31 mars 2025
(date de référence pour le dernier trimestre)

Périodes de référence		Nombre de personnes ²	Taux du MIFI ³
2023-2024	T1	1374	4,81%
	T2	1406	4,93%
	T3	1643	4,96%
	Annuel	1668	4,49%
2024-2025	T1	1719	4,95%
	T2	1737	5,22%
	T3	1766	5,44%
	Annuel	1764	5,36 %

Comparaison des écarts

En complément d'information, vous trouverez ci-dessous une comparaison entre le bilan annuel de l'année précédente versus celui de l'année en cours.

Périodes de référence		Nombre de personne (au 31 mars)	Taux du MIFI	Écart entre les taux
2023-2024	T4	1668	4,49%	0,87%
2024-2025	T4	1764	5,36%	

Faits saillants

- Le taux annuel de l'année 2024-2025 démontre une légère augmentation de 0,87 point comparativement à celui de l'année précédente (2023-2024).
- En date de référence du 31 mars, c'est-à-dire la fin de l'année financière, le nombre d'effectif au MIFI était de 1668 personnes en 2023-2024. À pareil date l'année dernière, le nombre d'effectif était de 1764, traduisant une augmentation de l'effectif entre les deux périodes de comparaison (96 personnes de plus).

CONCLUSION

En conclusion, ce dernier trimestre, finalisant le portrait de l'année 2024-2025, démontre une **légère augmentation annuelle** du taux d'absentéisme au MIFI.

L'augmentation des taux d'absentéisme présentés dans le présent bilan peut s'expliquer, en partie, par la hausse du nombre d'effectifs.

² Cette donnée inclut le personnel régulier et occasionnel dont la durée de contrat est de plus d'un an pour la période de référence désignée

³ Pour obtenir un taux représentatif qui tient en considération la situation propre au MIFI, nous devons considérer les données présentées ci-dessus à l'aide de l'équation suivante : $[(\text{nb de personne absente quotidiennement}) \div (\text{nb d'effectif du MIFI à une date donnée})] \times 100 = [\text{Taux réel en pourcentage}] \%$

Toutefois, rappelons la difficulté d'interpréter les données disponibles à ce jour. D'une part, ces données sont globales et ne permettent pas d'être isolées par secteur. De plus, il est également impossible actuellement de faire des liens avec les autres dimensions organisationnelles, susceptibles d'exercer une influence sur le portrait de l'absentéisme au sein de l'organisation. En effet, la présente analyse a pour but d'offrir aux autorités du Ministère un portrait sommaire de l'absentéisme au MIFI et de le comparer avec celui de la fonction publique.

C'est pourquoi la Direction générale des ressources humaines (DGRH) croit pertinent de poursuivre les réflexions et les démarches d'amélioration continue en 2025-2026, afin d'améliorer la précision des intrants quant à l'interprétation du portrait de l'absentéismes au sein de l'organisation.

Assurance traitement

Le personnel régulier et occasionnel embauché pour un an ou plus est assujéti au régime d'assurance traitement. Il en est de même pour les titulaires d'emploi supérieur nommés par décret par le gouvernement.

Lésion professionnelle

Les employés réguliers, occasionnels, étudiants et stagiaires sont assurés auprès de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). La *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP) définit les lésions professionnelles de la façon suivante : « Une blessure ou une maladie qui survient par le fait ou à l'occasion d'un accident de travail, une maladie professionnelle, y compris la récédive, la rechute ou l'aggravation ». ⁴

Méthodologie

Pour produire les différents taux et ratios présentés dans ce document, le SCT a compilé les différents codes d'absences en assurance traitement et en accident du travail du personnel régulier et occasionnel dont la durée de contrat est de plus d'un an pour la période de référence désigné. Ces journées d'absences sont recueillies à partir des codes présents dans le système d'exploitation SAGIP. Ces absences, une fois colligées, sont dans un deuxième temps, comptabilisées selon la formule mathématique de l'indicateur retenu afin d'offrir le taux ou le ratio choisi. Ces taux et ratios prennent en considération l'évolution du nombre de membres du personnel d'année en année dans le Ministère et permettent une comparaison représentative.

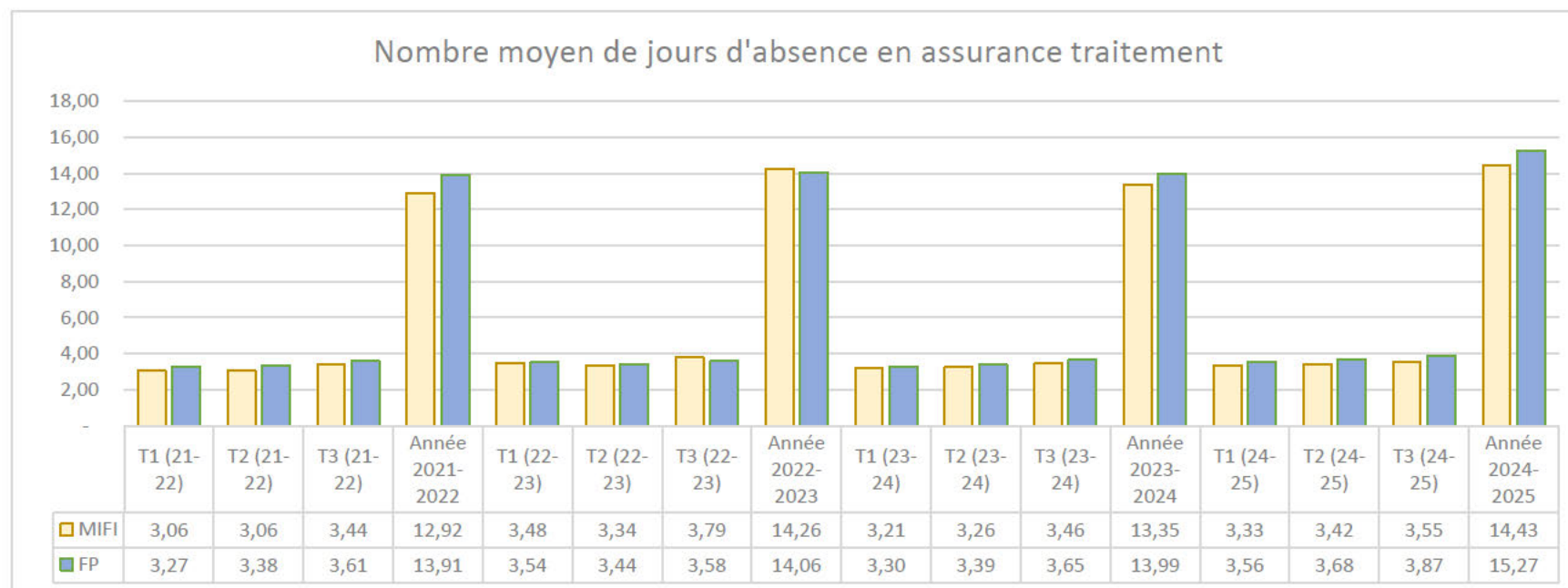
À titre d'exemple, pour calculer le taux d'absentéisme total, nous calculons l'ensemble des absences en assurance traitement rémunérées et non rémunérées et l'ensemble des absences en accident du travail. Cette somme est par la suite divisée par le nombre d'employés en lien d'emploi pendant la période de référence.

De plus, précisons que la liste des codes retenus par le SCT pour accomplir cet exercice est exhaustive, et ce, tant pour les absences d'invalidités rémunérées que pour les non rémunérés. En effet, dans le cadre de cet exercice, le SCT collige les codes d'absences suivants pour l'invalidité rémunérée : 120 (journées de maladies), 246 (assurance-salaire P2), 248 (assurance-salaire P3) et pour l'accident du travail : 424 (journée de l'accident du travail) et 240 (accident du travail). Pour les absences non rémunérées en invalidité, les codes retenus sont le 249 (sans-traitement P4), 270 (délai de carence), 272 (invalidité, prestation d'assurance-salaire rachetable), 77 (invalidité sans prestation d'assurance traitement).

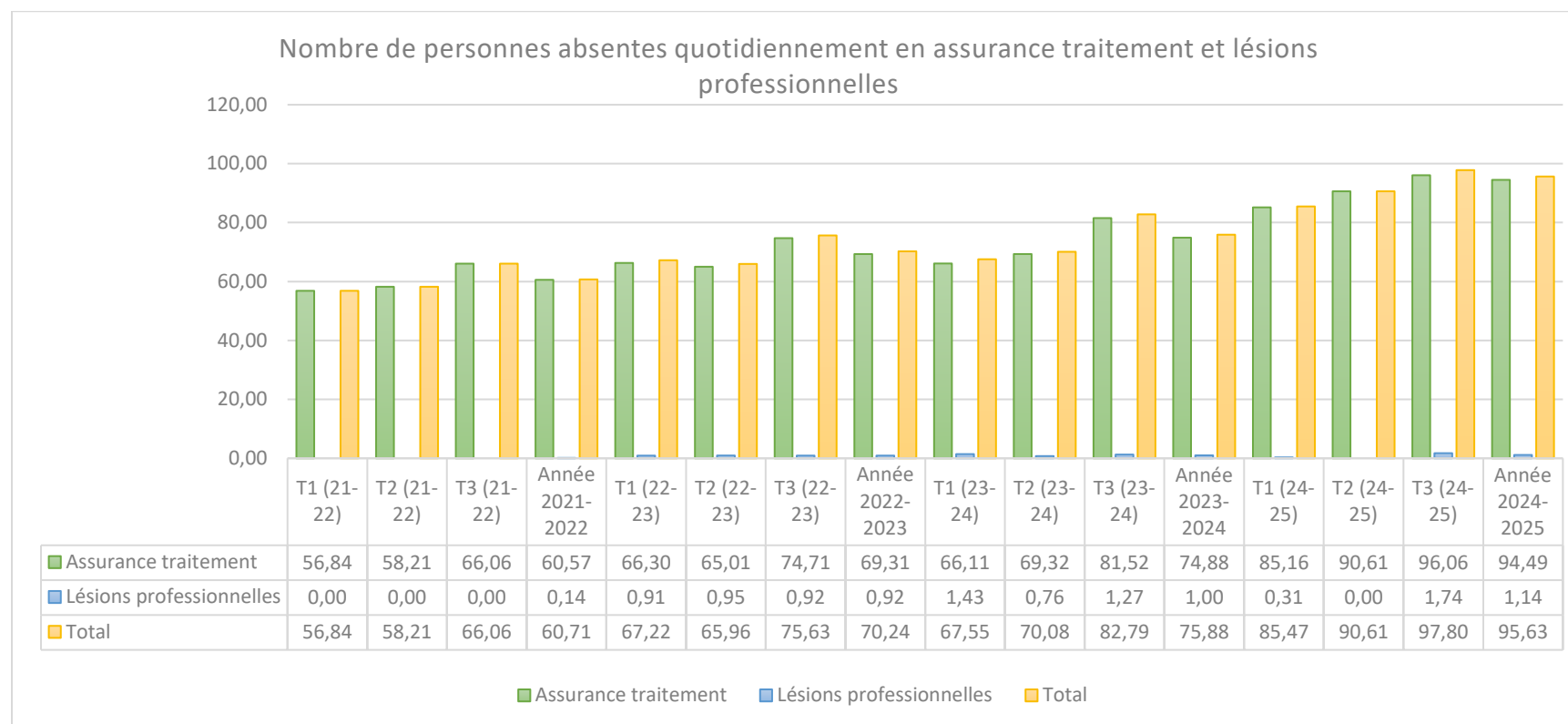
Pour conclure sur la méthodologie, précisons que cet exercice établit des taux et ratios en se limitant uniquement aux calculs des absences en lien avec l'assurance traitement et les accidents du travail. Ces informations présentées par le SCT ne comptabilisent pas par exemple les absences en lien avec les accidents automobiles régies par la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) ou les absences de victimes d'actes criminels régies par l'Indemnisation des victimes d'actes criminels (IVAC).

⁴ Art. 2, Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles

Annexe 1 – Nombre moyen de jours d'absence en assurance traitement



Annexe 2 – Nombre de personnes absentes quotidiennement en assurance traitement et en lésions professionnelles



Analyse sommaire de la gestion de l'invalidité 2025-2026

Troisième trimestre de l'exercice financier

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a déposé, en mars 2026, le *Tableau de bord en gestion de l'invalidité* (ci-après nommé le «Tableau de bord») qui présente les indicateurs de gestion du troisième trimestre de l'exercice financier 2025-2026¹.

Le Tableau de bord traite des absences pour motif d'invalidité au sens du régime d'assurance traitement prévu aux conditions de travail du personnel ainsi que des lésions professionnelles.

Il est à noter que ces données, produites par le SCT, ne sont pas nécessairement générées en fonction des mêmes paramètres que celles requises par l'étude des crédits. Toutefois, celles-ci vous sont présentées puisqu'elles permettent malgré tout de prendre connaissance de la situation de l'invalidité au sein du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) et d'effectuer une analyse par rapport à la position de l'organisation comparativement à l'ensemble de la Fonction publique québécoise.

À noter également que pour faciliter la lecture et l'interprétation de ces données, celles-ci sont présentées depuis 2024, sous forme de tableau dans le document. Les graphiques représentant chacun de ces tableaux sont toutefois toujours disponibles en annexe à la fin de ce document.

Nouveautés en 2025-2026

Depuis plusieurs années, la présente analyse permet de nous positionner comme organisation par rapport à l'ensemble des ministères et organismes de la Fonction publique québécoise. Néanmoins, ce portrait, bien qu'intéressant, représentait une vue très globale.

C'est pourquoi la Direction générale des ressources humaines (DGRH) a décidé en 2024-2025, d'ajouter dans l'analyse, le nombre d'effectifs propres au MIFI. Cette donnée permet de préciser l'interprétation des taux d'absentéismes et de prendre en considération la réalité de notre ministère.

En 2025-2026, la DGRH souhaitait poursuivre ses efforts en vue d'accentuer encore davantage la signification des données en lien avec la gestion de l'absentéisme. C'est pourquoi les analyses contiennent dorénavant une nouvelle section, visant à présenter de manière encore plus spécifique, les données propres au MIFI. Nous croyons que cette bonification permet maintenant aux autorités de dresser des constats significatifs relativement à la gestion de l'absentéisme au sein de l'organisation.

¹ L'exercice financier 2025-2026 est constitué de quatre trimestres. Le 1^{er} trimestre correspond aux mois d'avril à juin 2025; le 2^e trimestre aux mois de juillet à septembre 2025; le 3^e trimestre aux mois d'octobre à décembre 2025; et le 4^e trimestre aux mois de janvier à mars 2026.

Nombre de jours d'absence en assurance traitement

Les données présentées dans le tableau ci-dessous brossent le portrait de l'absentéisme au sein de l'organisation, sous la forme du **nombre moyen de jours d'absences**. À titre indicatif, la performance du MIFI est comparée à la moyenne de la fonction publique (FP).

Précisons que seules les absences rémunérées ont été comptabilisées.

Nombre de jours d'absence en assurance traitement au MIFI et dans la FP

Période de référence	MIFI	FP
T1 (22-23)	3,48	3,54
T2 (22-23)	3,34	3,44
T3 (22-23)	3,79	3,58
Année 2022-2023	14,26	14,06
T1 (23-24)	3,21	3,30
T2 (23-24)	3,26	3,39
T3 (23-24)	3,46	3,65
Année 2023-2024	13,35	13,99
T1 (24-25)	3,33	3,56
T2 (24-25)	3,42	3,68
T3 (24-25)	3,55	3,87
Année 2024-2025	14,43	15,27
T1 (25-26)	3,77	3,95
T2 (25-26)	3,46	3,97
T3 (25-26)	3,65	4,23
Prévision : Année 2025-2026	14,51	16,20

Le graphique de ce tableau se retrouve à [l'annexe 1](#) de ce document.

Faits saillants – interprétation des données

- Le nombre moyen de jours d'absence en assurance traitement pour le troisième trimestre (T3) de 2025-2026 présente un écart à la hausse (0,10) comparativement à celui observé pour la même période l'année dernière, mais minime, tout particulièrement si on le remet en perspective avec l'écart à la hausse que présente la fonction publique (0,36).
- Le MIFI maintient sa tendance pour le T3 à rester en dessous des taux de la fonction publique, avec un écart de 0,58 plus bas.

Nombre de personnes absentes quotidiennement

Les données présentées dans le tableau ci-dessous permettent de tracer un portrait sommaire du **nombre de personnes absentes quotidiennement** en assurance traitement et en lésion professionnelle au MIFI :

Nombre de personnes absentes quotidiennement au MIFI

Période de référence	Assurance traitement	Lésions professionnelles	Total
T1 (22-23)	66,30		
T2 (22-23)	65,01		
T3 (22-23)	74,71		
Année 2022-2023	69,31		
T1 (23-24)	66,11		
T2 (23-24)	69,32		
T3 (23-24)	81,52		
Année 2023-2024	74,88		
T1 (24-25)	85,15		
T2 (24-25)	90,61		
T3 (24-25)	96,06		
Année 2024-2025	94,49		
T1 (25-26)	100,41		
T2 (25-26)	92,77		
T3 (25-26)	97,18		
<i>Prévision :</i> Année 2025-2026	96,79		

Le graphique de ce tableau se retrouve à [l'annexe 2](#) de ce document.

Toutefois, ces données ne tiennent pas compte du nombre d'effectifs du MIFI. Puisque cette variable a une incidence directe sur l'interprétation du portrait réel de l'absentéisme au sein de l'organisation, nous croyons nécessaire d'en tenir compte.

C'est pourquoi, depuis l'année dernière, celle-ci a été ajoutée à l'analyse de chaque trimestre, en utilisant la date de référence la plus représentative possible. Cet ajout dans l'analyse permet dorénavant l'obtention du taux réel de personne absente quotidiennement au sein de l'organisation.

Nombre d'effectifs du MIFI au 31 décembre (date de référence pour le T3)

Période de référence	Nombre de personnes ²
T1 (24-25)	1719
T2 (24-25)	1737
T3 (24-25)	1766
T1 (25-26)	1748
T2 (25-26)	1735
T3 (25-26)	1717

Pour obtenir un taux représentatif qui tient compte de la situation propre au MIFI, nous devons considérer les données présentées ci-dessus à l'aide de l'équation suivante :

² Cette donnée inclut le personnel régulier et occasionnel dont la durée de contrat est de plus d'un an pour la période de référence désignée.

$$([\text{nb de personne absente quotidiennement}] \div [\text{nb d'effectif du MIFI à une date donnée}]) \times 100 = [\text{Taux réel en pourcentage}] \%$$

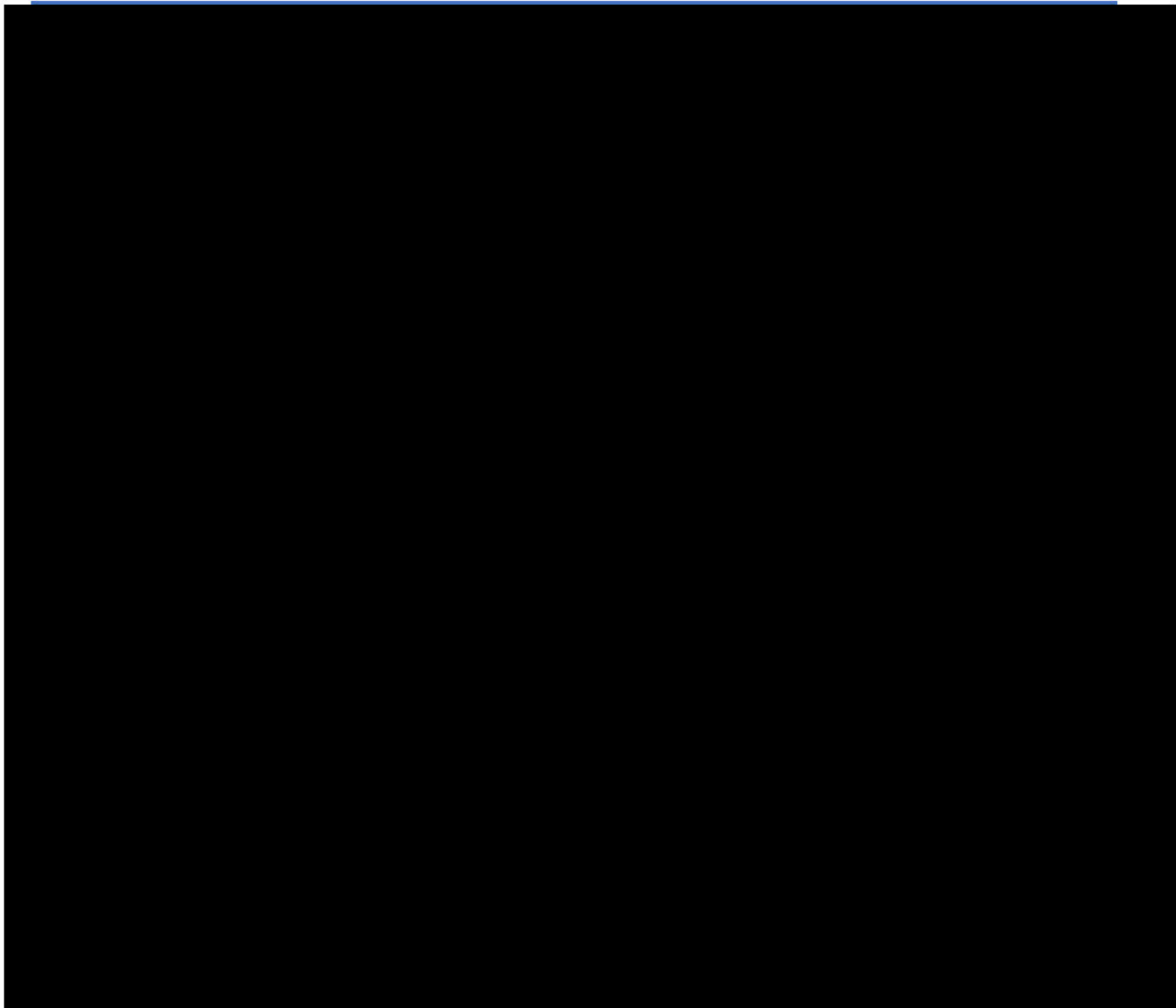
L'obtention des données du troisième trimestre permettent en complément d'information, une comparaison de l'écart entre le trimestre 2 (T2) et le trimestre 3 (T3).

Comparaison des écarts du nombre de personnes absentes quotidiennement au MIFI

Périodes de référence		Taux du MIFI	Écart
2024-2025	T2	5,22%	0,22
	T3	5,44%	
2025-2026	T2	5,35%	0,31
	T3	5,66%	

Faits saillants - interprétation des données

- L'écart entre le taux du T3 et du T2 de l'année en cours, affiche une hausse de 0,31. Dans le même contexte de comparaison, l'année précédente démontrait une hausse de 0,22. En considérant le nombre de personne absence par rapport au nombre d'effectif qui a pourtant diminué en date du 31 décembre dernier à 1717 personnes, cela confirme une légère augmentation de l'absentéisme pour le troisième trimestre.



CONCLUSION

En conclusion, le portrait organisationnel dresse un bilan relativement positif pour le troisième trimestre. De plus, la récente précision des données recueillies nous permet de constater que la gestion des dossiers d'invalidité au sein de l'organisation est efficace et suggère conséquemment la mise en application des bonnes pratiques de gestion des dossiers en invalidités.

Il demeure toutefois prématuré de tirer des conclusions avant l'obtention des dernières données à recevoir, qui permettront l'obtention d'un portrait global de l'année 2025-2026.

Rappelons également que l'entrée en vigueur de la nouvelle orientation en matière de télétravail prévoyant un retour en présentiel à trois jours par semaine à compter du mois de janvier 2026, pourrait avoir une incidence sur les taux d'absentéisme à compter du 4^e trimestre. En effet, plusieurs littératures indiquent d'ailleurs que tous changements organisationnels peu avoir un impact sur le bien-être psychologique et le niveau d'engagement des employés, deux éléments reconnus pour influencer la présence au travail.

L'organisation dispose toutefois de leviers solides permettant une prise en charge diligente et cohérente des dossiers d'invalidité, entre autres un suivi rigoureux et un processus structuré des dossiers. Nous croyons que ces aspects contribuent à nous positionner favorablement au sein de la fonction publique en matière de gestion de l'absentéisme.

Assurance traitement

Le personnel régulier et occasionnel embauché pour un an ou plus est assujéti au régime d'assurance traitement. Il en est de même pour les titulaires d'emploi supérieur nommés par décret par le gouvernement.

Lésion professionnelle

Les employés réguliers, occasionnels, étudiants et stagiaires sont assurés auprès de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). La *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP) définit les lésions professionnelles de la façon suivante : « Une blessure ou une maladie qui survient par le fait ou à l'occasion d'un accident de travail, une maladie professionnelle, y compris la récurrence, la rechute ou l'aggravation ». ⁸

Méthodologie

Pour produire les différents taux et ratios présentés dans ce document, le SCT a compilé les différents codes d'absences en assurance traitement et en accident du travail du personnel régulier et occasionnel dont la durée de contrat est de plus d'un an pour la période de référence désignée. Ces journées d'absences sont recueillies à partir des codes présents dans le système d'exploitation SAGIP. Ces absences une fois colligées sont, dans un deuxième temps, comptabilisées selon la formule mathématique de l'indicateur retenu afin d'offrir le taux ou le ratio choisi. Ces taux et ratios prennent en considération l'évolution du nombre de personnels d'année en année dans le Ministère et permettent une comparaison représentative.

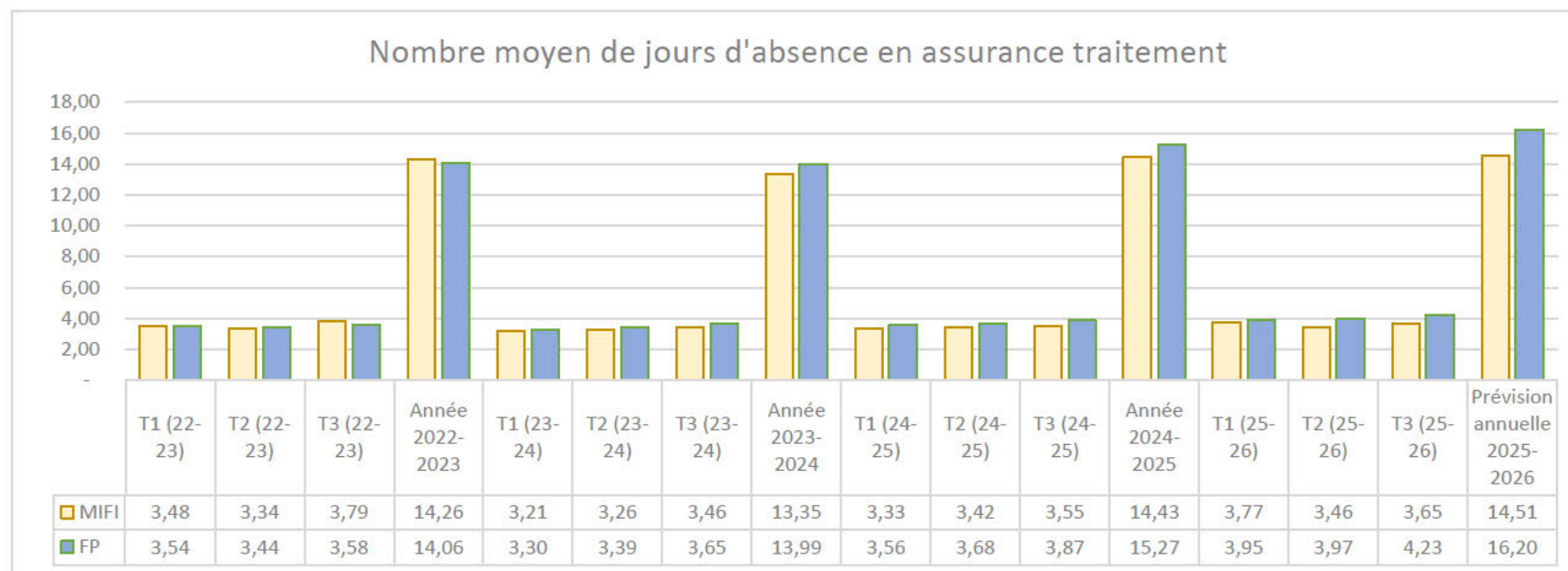
À titre d'exemple, pour calculer le taux d'absentéisme total, nous calculons l'ensemble des absences en assurance traitement rémunérées et non rémunérées et l'ensemble des absences en accident du travail. Cette somme est par la suite divisée par le nombre d'employés en lien d'emploi pendant la période de référence.

De plus, précisons que la liste des codes retenus par le SCT pour accomplir cet exercice est exhaustive, et ce, tant pour les absences d'invalidités rémunérées que pour les non rémunérés. En effet, dans le cadre de cet exercice, le SCT collige les codes d'absences suivants pour l'invalidité rémunérée : 120 (journées de maladies), 246 (assurance-salaire P2), 248 (assurance-salaire P3) et pour l'accident du travail : 424 (journée de l'accident du travail) et 240 (accident du travail). Pour les absences non rémunérées en invalidité, les codes retenus sont le 249 (sans-traitement P4), 270 (délai de carence), 272 (invalidité, prestation d'assurance-salaire rachetable), 77 (invalidité sans prestation d'assurance traitement).

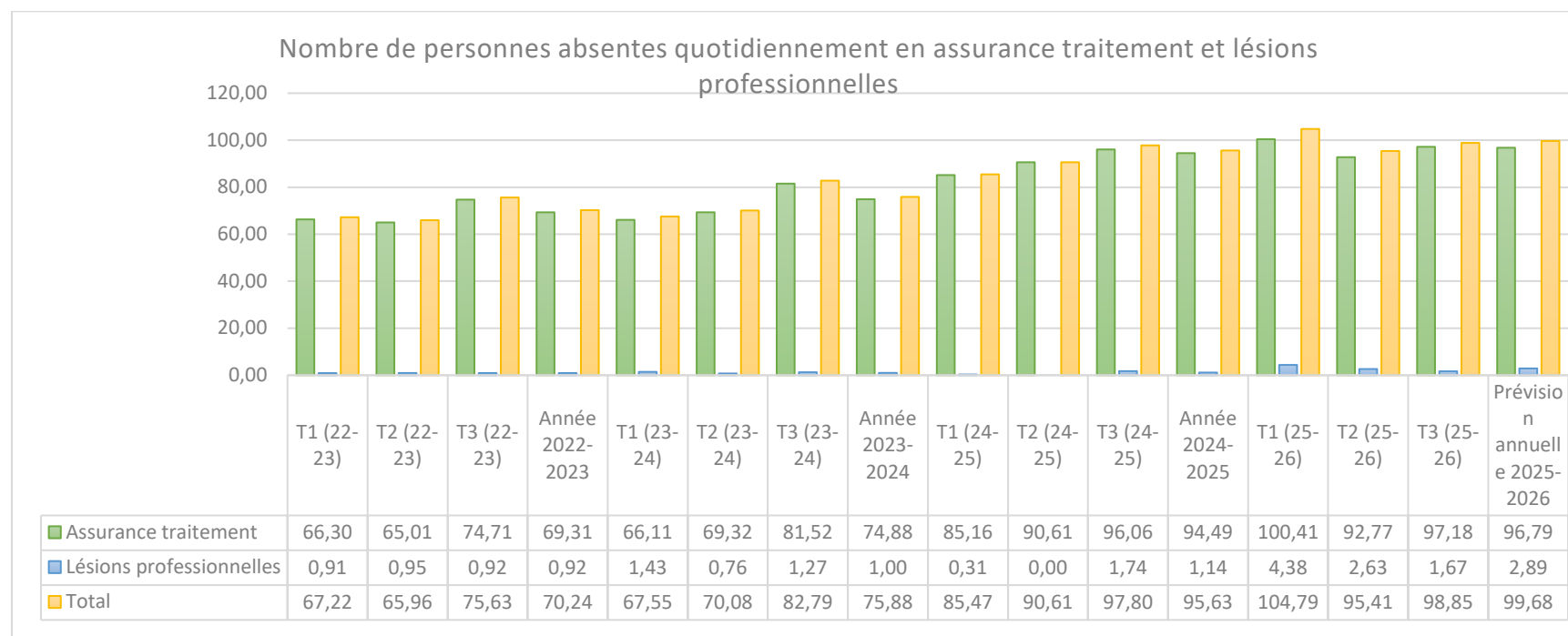
Pour conclure sur la méthodologie, précisons que cet exercice établit des taux et ratios en se limitant uniquement aux calculs des absences en lien avec l'assurance traitement et les accidents du travail. Ces informations présentées par le SCT ne comptabilisent pas par exemple les absences en lien avec les accidents automobiles régies par la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) ou les absences de victimes d'actes criminels régies par l'Indemnisation des victimes d'actes criminels (IVAC).

⁸ Art. 2, Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles

Annexe 1 – Nombre moyen de jours d'absence en assurance traitement



Annexe 2 – Nombre de personnes absentes quotidiennement en assurance traitement et en lésions professionnelles



Bureau de la sous-ministre

NOTE

DESTINATAIRES : Aux gestionnaires

EXPÉDITRICE : Karine Dumont, sous-ministre

C.C. Zoubida Abdelkader, sous-ministre adjointe, Secteur à Intégration
et réseau régional
Caroline Clark, sous-ministre adjointe, Secteur Immigration
Frederico Fonseca, sous-ministre adjoint, Secteur Francisation
Québec
Stéphane Lanctôt, sous-ministre adjoint, Secteur Gouvernance
numérique et informationnelle

DATE : Le 3 décembre 2025

OBJET : **Réduction graduelle des effectifs de la fonction publique et
Politique-cadre en matière de télétravail**

La ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de l'Efficacité de l'État et présidente du Conseil du trésor, Mme France-Élaine Duranceau, a annoncé ce matin des changements importants : une réduction graduelle des effectifs et un retour au bureau trois jours par semaine d'ici la fin janvier 2026.

Réduction graduelle et responsable des effectifs

Le gouvernement maintient son objectif de réduire la taille de l'État. Ainsi, il prolonge son action et augmente sa cible. À terme, d'ici le 31 mars 2027 le gouvernement prévoit une diminution totale de 5 000 ETC (4 000 ETC dans la fonction publique et 1 000 ETC hors fonction publique), répartie sur deux années. Pour l'année 2025-2026 : la réduction de 2 000 ETC dans la fonction publique a été réalisée. Pour l'année 2026-2027 : le gouvernement prévoit des réductions supplémentaires de 2 000 ETC dans la fonction publique.

Pour atteindre ce nouvel objectif, le gouvernement misera sur quatre leviers :

- Maintien du gel de recrutement ainsi que du maintien du gel d'embauche pour les ministères et organismes de la fonction publique n'ayant pas atteint leurs cibles d'heures rémunérées;
- Réduction de la bureaucratie;
- Analyse approfondie des missions de l'État.
- Possibilité de réduire la semaine de travail par la promotion de l'aménagement de réduction du temps de travail (ARTT). Cette mesure offre une flexibilité dans l'horaire d'un employé ainsi qu'une occasion de conciliation entre le travail et la vie personnelle, mais permettra également d'atteindre les cibles.

Grâce à une gestion rigoureuse et aux décisions pertinentes prises par l'ensemble des gestionnaires jusqu'ici, le Ministère est actuellement en assez bonne posture. Nous appliquons avec rigueur les orientations gouvernementales, et nous respectons les enveloppes budgétaires qui nous sont allouées et le niveau d'effectifs autorisé.

Politique-cadre en matière de télétravail

Le gouvernement annonce que les employés de l'État seront de retour au bureau trois jours par semaine d'ici la fin janvier 2026. Cela permettra de renforcer la collaboration, la cohésion et le sentiment d'appartenance, tout en favorisant la créativité, le mentorat et l'intégration des employés dans leur équipe. Cette mesure contribuera également à rendre le travail d'équipe sur les dossiers complexes plus fluide, à réduire les délais décisionnels et à cultiver des liens de proximité entre gestionnaires et employés.

Pour ce faire, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) mènera des consultations auprès des parties prenantes (syndicats, associations et directions des ressources humaines) avant de soumettre les modifications au Conseil du trésor.

Des outils sont en préparation afin de nous soutenir dans la gestion du changement auprès de nos employés : nous vous transmettrons les informations au fur et à mesure.

Nous vous invitons à consulter le [communiqué de presse](#). Pour toute question, nous vous invitons à consulter votre conseillère en relations de travail.

Merci pour votre précieuse collaboration.