

**Follow-up Responses to the  
Senate Standing Committee on  
National Finance (NFFN)  
Supplementary Estimates (C) 2023-24  
April 10, 2024**

**Réponses de suivi au Comité sénatorial des  
finances nationales (NFFN)  
Budget supplémentaire (C) 2023-24  
Le 10 avril 2024**

- 1. Pouvez-vous nous expliquer ce que fait le Conseil du Trésor pour valider la performance au niveau du secteur public canadien? C'est ma question à 10 000 pieds d'altitude et ce n'est pas politique. Quel est le tableau de bord, comme on a dans le secteur privé, pour mesurer la productivité et différents indicateurs? - [Senator Gignac \(PSG\)](#) (Page 14) / Can you explain what the Treasury Board does to validate the performance of the Canadian public sector? That's my question from 10,000 feet up, and it's not political. What is the scorecard, as we have in the private sector, to measure productivity and various indicators? - [Senator Gignac \(PSG\)](#) (Page 14)**

**Réponse du gouvernement / Government Response**

**Réponse en français:**

Conformément à la [Politique sur les résultats](#), il incombe principalement aux ministères d'évaluer et de gérer le rendement global de leurs organisations une fois que leurs cadres ministériels de résultats initiaux ont été approuvés par le Conseil du Trésor du Canada.

Au début d'un nouvel exercice budgétaire, le rendement attendu et les besoins en ressources connexes (notamment les niveaux de dotation) des ministères sont présentés dans les plans ministériels, qui donnent une vision commune de l'orientation des organisations et de la façon dont elles atteindront leurs objectifs prioritaires.

Pour clôturer l'exercice budgétaire, les ministères préparent ensuite des rapports sur les résultats ministériels, qui sont des instruments clés de reddition de comptes mettant en évidence la mesure dans laquelle les organisations ont répondu aux attentes en matière de rendement décrites dans leurs plans ministériels et les ressources qui ont été utilisées à cette fin (notamment les niveaux de dotation).

Des renseignements sur le rendement de l'ensemble des ministères sont également publiés dans l'[InfoBase du gouvernement du Canada](#), qui comprend une page résumant l'ensemble des résultats gouvernementaux.

Lorsqu'il y a de nouvelles initiatives ou de nouveaux programmes, ou lorsque les ministères souhaitent modifier leur cadre ministériel des résultats, le Secrétariat du Conseil du Trésor exerce sa fonction d'analyse critique pour s'assurer que les ministères présentent leurs objectifs clairement et savent comment ils mesureront le succès de leurs projets.

En ce qui concerne les ressources humaines en particulier, le rendement de chaque employé est aussi mesuré et géré au niveau ministériel en fonction de compétences préétablies et d'un ensemble d'engagements et de mesures de rendement propres aux rôles et aux responsabilités de chaque employé. Pour en savoir davantage, consultez le [Programme de gestion du rendement pour les employés](#) et le [Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs](#).

En outre, le Secrétariat du Conseil du Trésor, en partenariat avec Statistique Canada, mène tous les deux ans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Dans le passé, le sondage a porté sur des sujets comme le bien-être au travail, la mobilisation des employés, le leadership, la main-d'œuvre, le milieu de travail, la rémunération et l'environnement de travail hybride.

### **English response:**

As per the [Policy on Results](#), it is primarily up to departments to assess and manage the overall performance of their organizations once their initial Departmental Results Frameworks have been approved by the Treasury Board of Canada.

At the beginning of a new fiscal year, the expected performance and related resource requirements (including staffing levels) of departments are presented in Departmental Plans, which provide a common understanding of where organizations are going and how they will achieve their key priorities.

To close off the fiscal year, departments subsequently prepare Departmental Results Reports, which are key instruments of accountability that highlight the extent to which departments have fulfilled the performance expectations outlined in their Departmental Plans and the resources that were utilized to do so (including staffing levels).

Performance information from across departments is also made available on [GC InfoBase](#), which includes an overview page that shows results for the government as a whole.

For any new initiatives or programs, or when departments wish to modify their Departmental Results Frameworks, Treasury Board Secretariat exercises its challenge function role to ensure that departments are clear on what they are trying to achieve and how they will measure success.

In terms of human resources more specifically, the performance of individual employees is measured and managed at the departmental level as well, based on pre-established competencies and a set of commitments and performance measures specific to each employee's roles and responsibilities. For more information, see [Performance Management Program for Employees](#) and [Performance Management Program for Executives](#).

Additionally, Treasury Board Secretariat in partnership with Statistics Canada conducts the Public Service Employee Survey every two years. In the past, the survey has covered topics such as workplace well-being, employee engagement, leadership, workforce, workplace, compensation, and the hybrid work environment.

2. **[Regarding the return to office] Do you have checkpoints that you're going to use to measure the actual progress, and will you be able to quantify that actual progress so that we could find out exactly where you stand? Do you have a reporting date or dates? – Senator Smith (CSG) (Page 17) / [Concernant le retour au bureau] Avez-vous des points de contrôle que vous allez utiliser pour mesurer les progrès réels, et serez-vous en mesure de quantifier ces progrès réels afin que nous puissions savoir exactement où vous en êtes ? Avez-vous prévu une ou plusieurs dates de rapport ? – Senator Smith (CSG) (Page 17)**

## **Government Response / Réponse du gouvernement**

### **English response:**

Deputy Heads are accountable for monitoring compliance of the onsite requirement for their organization and establishing oversight mechanisms to monitor data trends and ensure coherence in deeming exceptions. In addition, the Office of the Chief Human Resources Officer has conducted three hybrid profile exercises (Fall 2022, Spring 2023, Fall 2023) as part of ongoing efforts to assess the operationalization of the hybrid work model across the Core Public Administration. Results on the granting of exceptions from the Fall 2023 hybrid profile are reflected in the presentation below. Plans for a subsequent profile exercise are underway and will be shared once timing has been confirmed.



Treasury Board of Canada  
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor  
du Canada

Canada

# ORGANIZATIONAL HYBRID PROFILE RESULTS FALL 2023

Office of the Chief Human Resources Officer  
Treasury Board of Canada Secretariat  
January 2024

As of the date of publication, this presentation has been verified for accessibility.

If you have any issues with this document, please contact the author.

# BACKGROUND – HYBRID PROFILE EXERCISE

---

On December 15, 2022, the Treasury Board of Canada Secretariat issued the *Direction on prescribed presence in the workplace (the Direction)* which established a minimum requirement of 2-3 days (40-60%) per week on-site for all public servants.

While many public servants were working on-site at least 2-3 days a week, this approach represented a change for others. To allow departments and employees to smoothly transition to a common hybrid work model, a phased introduction began on January 16, 2023, with full implementation expected by March 31, 2023.

In Spring 2023, the Research and Experimentation Team within the Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO RET) created a profile questionnaire to support data and evidence gathering on the status of hybrid implementation.

A total of 60 Core Public Administration (CPA) organizations (Schedules I and IV under the Financial Administration Act (FAA)) responded to the Spring profile questionnaire, representing over 235,000 employees. This first profile under *the Direction* helped to develop an enterprise-wide snapshot of organizations' progress implementing the common hybrid work model.

# CONTEXT – HYBRID PROFILE EXERCISE

---

To continue assessing enterprise-wide implementation of *the Direction*, on November 9, 2023, the Chief Human Resources Officer requested all deputy heads to complete a subsequent hybrid profile for their organization by December 1, 2023.

A total of 75 Core Public Administration (CPA) organizations (Schedules I and IV under the Financial Administration Act (FAA)) received the request and 67 (an increase of seven organizations from the Spring exercise) responded, representing over 251,000 employees. These 67 CPA organizations included:

- 16 large departments/agencies (5,000+ employees)
- 23 medium-sized departments/agencies (500 – 5,000 employees) and
- 28 small departments/agencies (under 500 employees or no employee headcount available)

Information provided through this profile exercise and summarized in this presentation reflects the implementation of the common hybrid model for each CPA organization. Deputy heads are responsible for implementing verification regimes and maintaining human resources data for their department/agency.

Organizations were required to confirm Deputy Head approval of the responses provided prior to submitting their questionnaires.

# FALL 2023 HYBRID PROFILE RESULTS

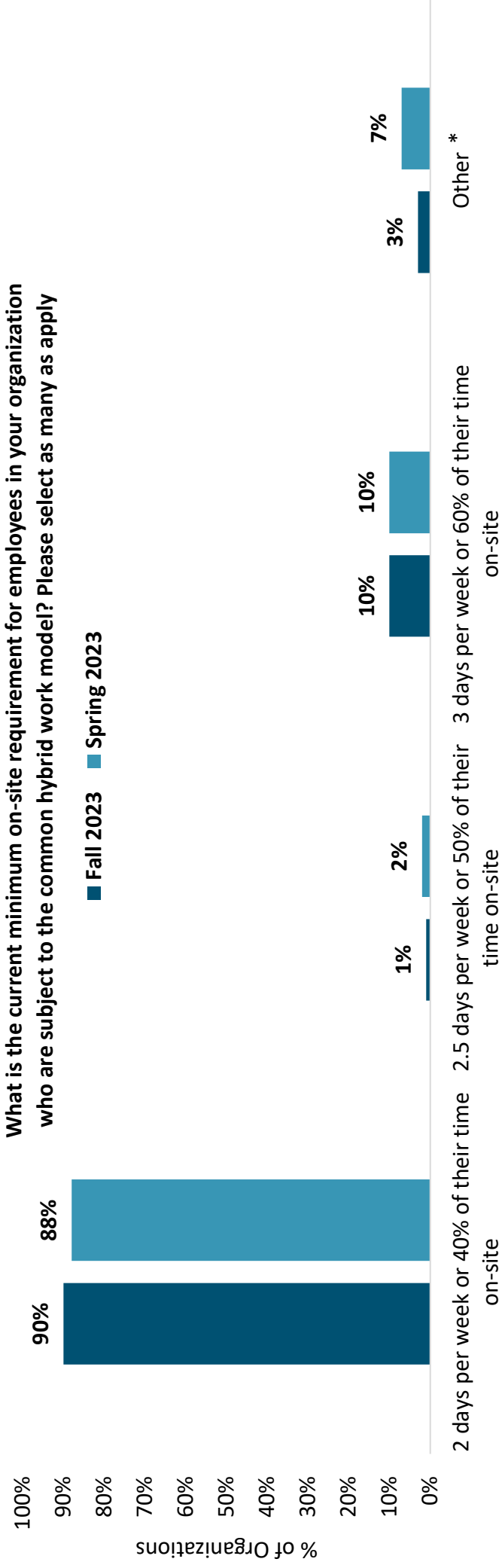




# ON-SITE REQUIREMENTS

Organizations were asked to specify their current minimum on-site requirement for employees working under the common hybrid model.

- 90% of organizations require at least 2 on-site days per week (or 40% of time on-site)
- 10% of organizations require at least 3 on-site days per week (or 60% of time on-site)



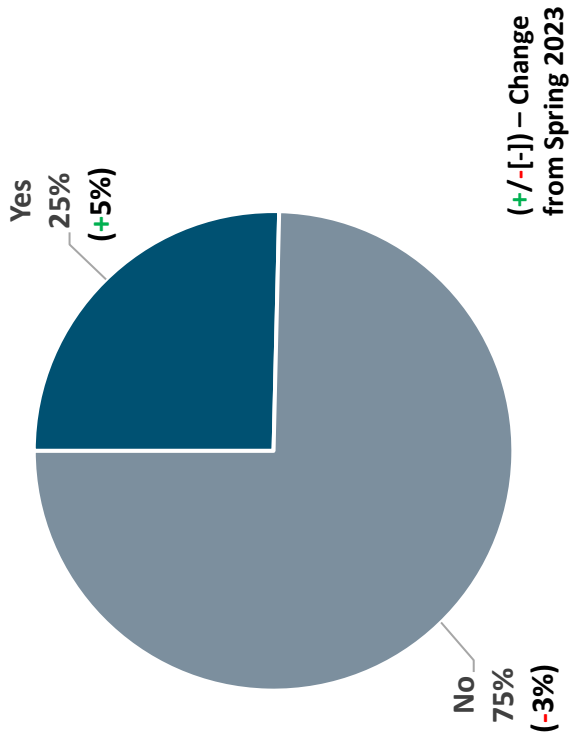
\*Other: In total, two organizations reported different on-site requirements.

# EXECUTIVE REQUIREMENTS

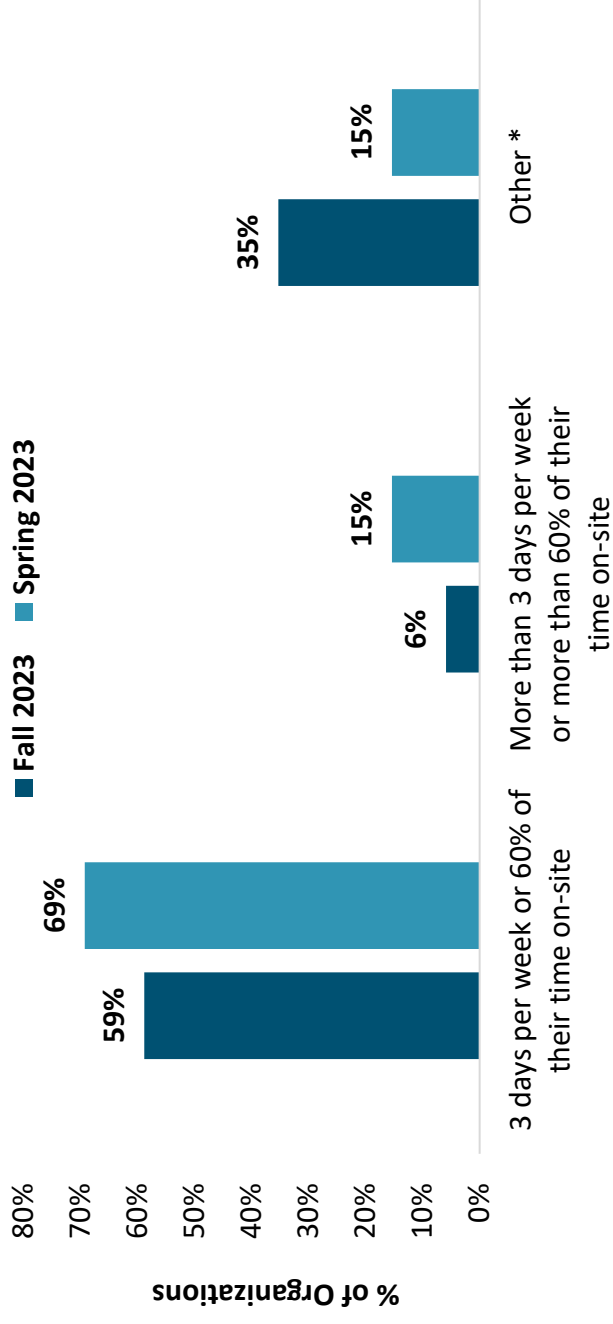
25% of organizations report having different on-site requirements for executives. Of these organizations:

- 59% require executives to be on-site at least 3 days per week (or 60% of the time on-site)
- 6% require executives to be on-site more than 3 days per week (or more than 60% of their time on-site)

Does your organization have different on-site requirements for executives?



If Yes: What are the minimum on-site requirements for executives?



\*Other: Varying on-site requirements depending on executive level; Higher on-site requirements for ADMs; Greater on-site presence is not prescribed but executive cadres have been encouraged to or have increased their on-site presence.

# ORGANIZATIONAL COMPLIANCE

In Fall 2023, organizations across the enterprise were asked for the first time to report on their compliance with *the Direction on Prescribed Presence in the Workplace*. Specifically, organizations were asked the following two questions:

1. **Is your organization currently compliant with the Direction on Prescribed Presence in the Workplace? (yes/no)**
2. **Please provide the most recent compliance rate for your organization, including any additional information, such as timing and data sources, that may be needed as context (e.g., In September, 78% of employees covered under the Direction were compliant in meeting the minimum two-to-three day/week in-office requirement. The compliance rate is based on data from VPN access and workstation booking information which was validated at the branch level.)**

Organizations ***did not*** respond to the two questions regarding current levels of organizational compliance in a consistent manner.

- For example, one organization indicated they are not currently compliant with *the Direction* and provided a compliance rate of 85%; another organization indicated they are compliant with *the Direction* and provided a compliance rate of 59%.

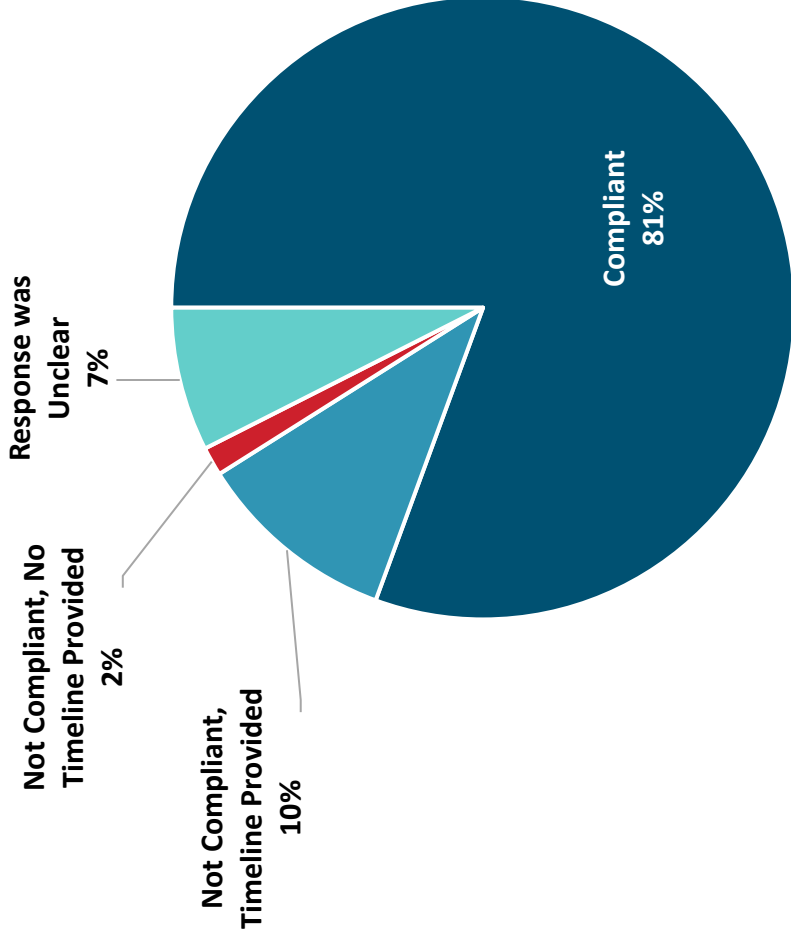
Given that organizations are using different data sources to monitor compliance, there is no centralized approach or database to access enterprise-wide results.

Although the majority of organizations did provide a compliance percentage, the results from the Fall 2023 Hybrid Profile exercise highlight the variation in data collection and methodological approaches organizations are using, to the extent that comparing the rates reported by different organizations poses challenges from a data integrity perspective.

# ORGANIZATIONAL COMPLIANCE

This graph shows responses from organizations when asked if they are compliant with the Direction.

Is your organization currently compliant with the *Direction on Prescribed Presence in the Workplace*?

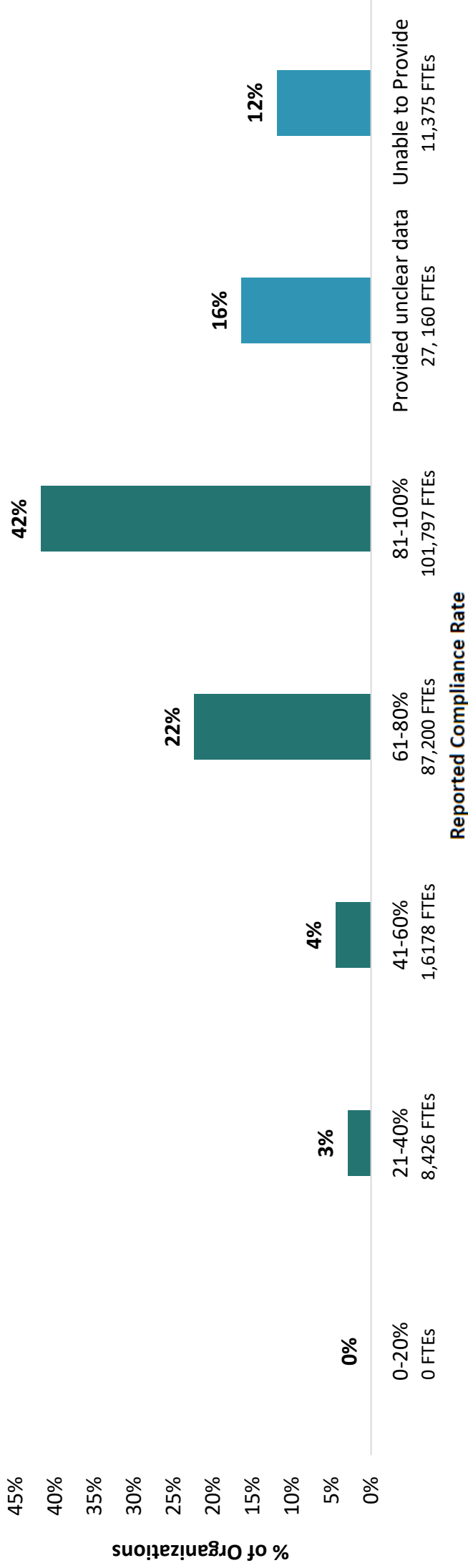


- **81% of organizations reported being compliant with the *Direction***, however, there was variation in how organizations interpreted compliance.
- Of those organizations that indicated they are not currently compliant and provided a timeline, the latest date given for expected compliance was September 2024.

# ORGANIZATIONAL COMPLIANCE

This graph compares reported compliance figures for those organizations that provided an aggregated individual employee compliance measure.

Please provide the most recent compliance rate for your organization, including any additional information, such as timing and data sources, that may be needed as context (e.g., In September, 78% of employees covered under the Direction were compliant in meeting the minimum two-to-three day/week in-office requirement. The compliance rate is based on data from VPN access and workstation booking information which was validated at the branch level.)



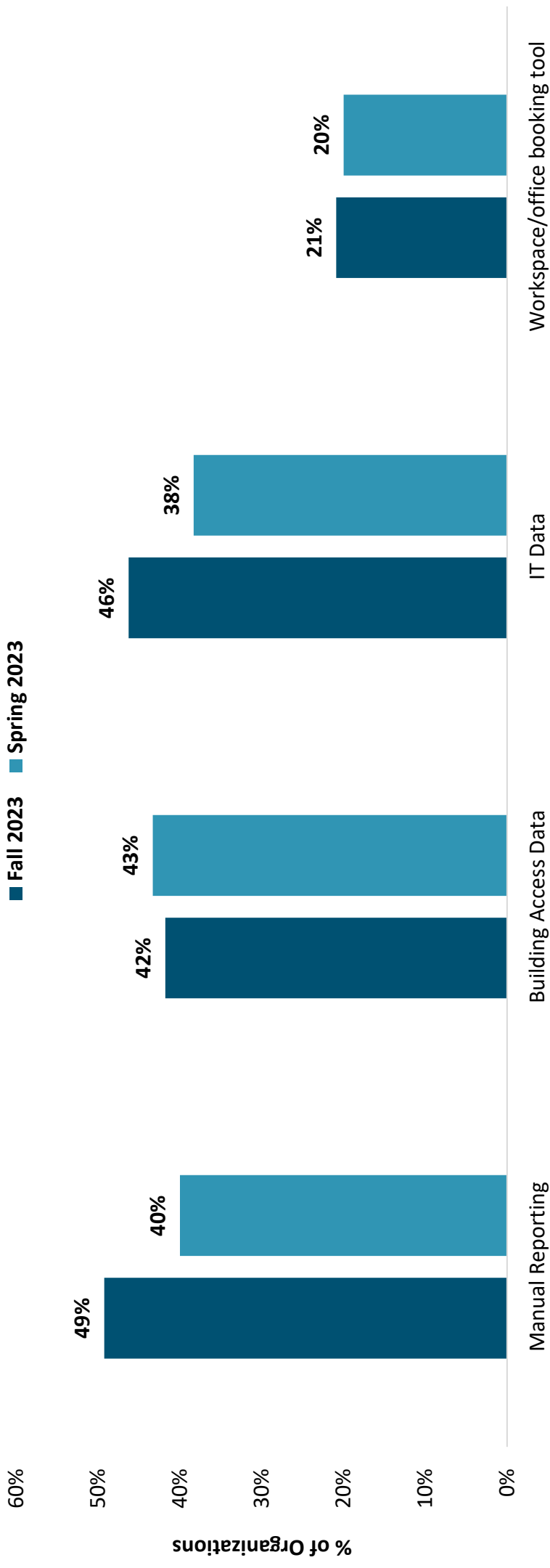
**Note:** Some organizations across the enterprise are measuring compliance based on the compliance of individual employees covered under *the Direction* (e.g., 78% of employees covered under *the Direction* were compliant in meeting the minimum two-day in-office requirement), while other organizations are measuring compliance at the organizational level (e.g., globally, an average of 42% of employees were present on-site daily).

As these organization-level compliance figures are unable to be directly compared with aggregated individual employee level compliance figures, organizations reporting organizational-level compliance were classified as having 'provided unclear data'.

# VERIFYING COMPLIANCE

- Common data sources for verifying compliance included building access data, manual reporting processes and IT data.
- When compared to the Spring 2023 exercise, more organizations (+9%) have started using manual reporting to verify compliance.

How are you verifying staff's on-site presence? Select as many data sources as apply.

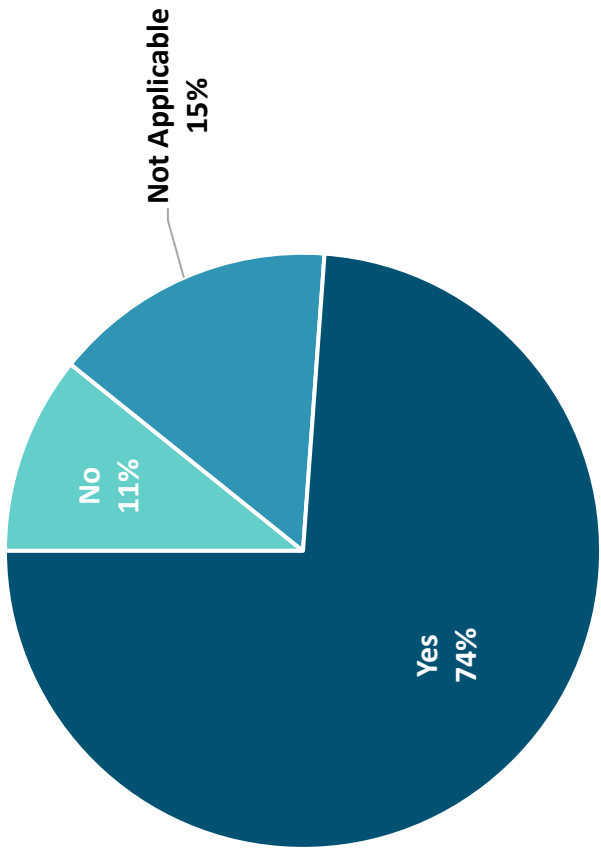


# OVERSIGHT

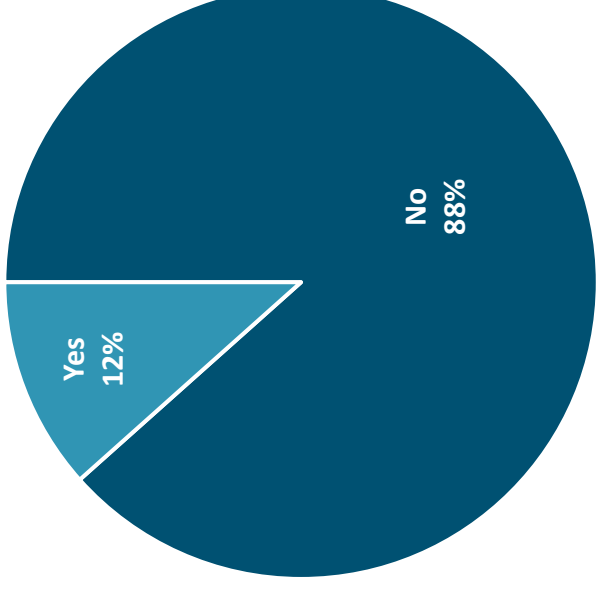
As per the *Direction on Prescribed Presence in the Workplace*, each organization is required to create a departmental ADM-level compliance and coherence committee to monitor data trends and ensure coherence in deeming exceptions.

- 74% of organizations have established ADM-level compliance and coherence committees, with those who did not mostly comprising small organizations with small executive cadres (Not Applicable).
- 12% of organizations have engaged their internal audit functions and/or departmental audit committees (DACs) to seek advice on their compliance monitoring systems.

**Has your organization created ADM-level committees to monitor compliance with the Direction?**



**Has your organization engaged their internal audit functions and/or DACs to seek advice on their compliance monitoring systems?**

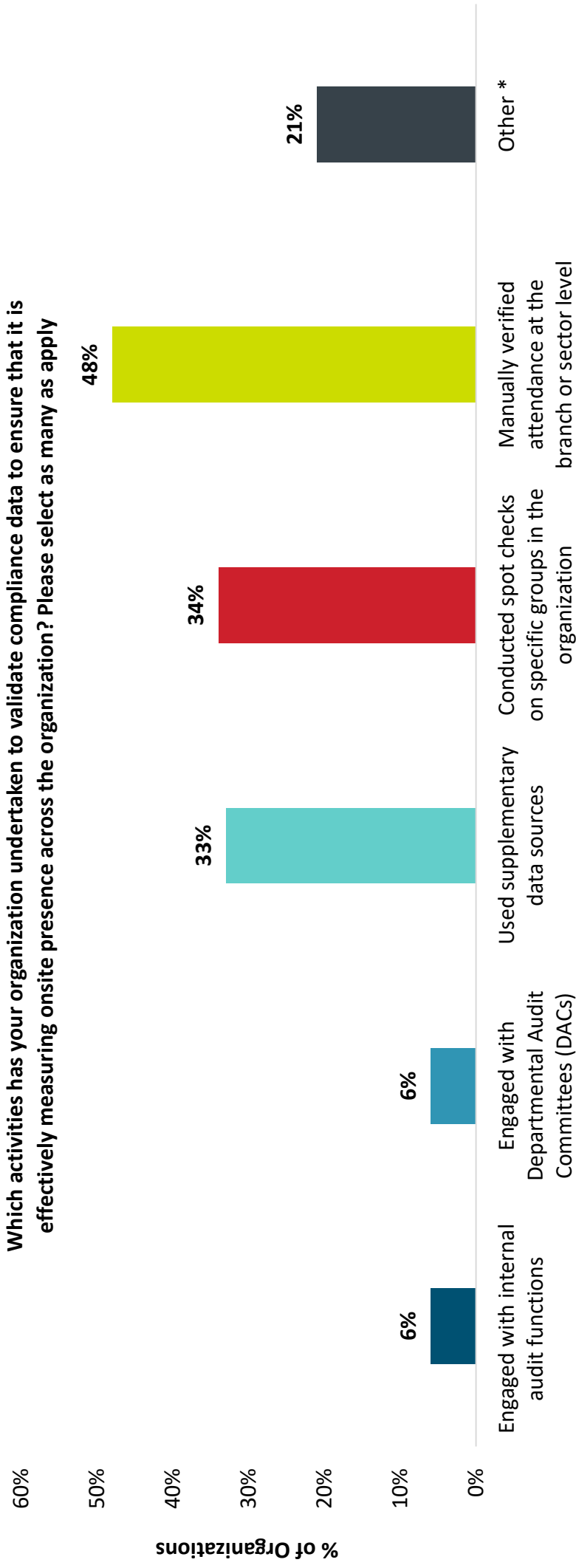


# VALIDATION

96% of organizations reported undertaking activities to validate compliance data to ensure that it is effectively measuring onsite presence across the organization.

- 48% manually verified attendance at the branch or sector level
- 34% conducted spot checks on specific groups in the organization.

Which activities has your organization undertaken to validate compliance data to ensure that it is effectively measuring onsite presence across the organization? Please select as many as apply



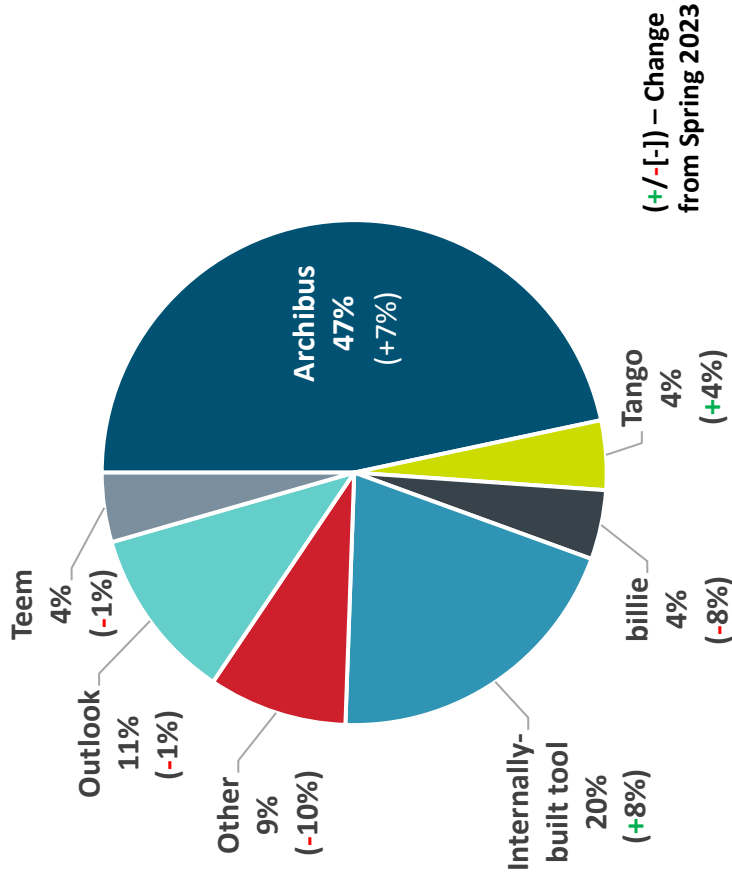
\*Other: Access card data; Internally developed monitoring tools; EX-level confirmation; Small organizations with no formal validation tool requirement.



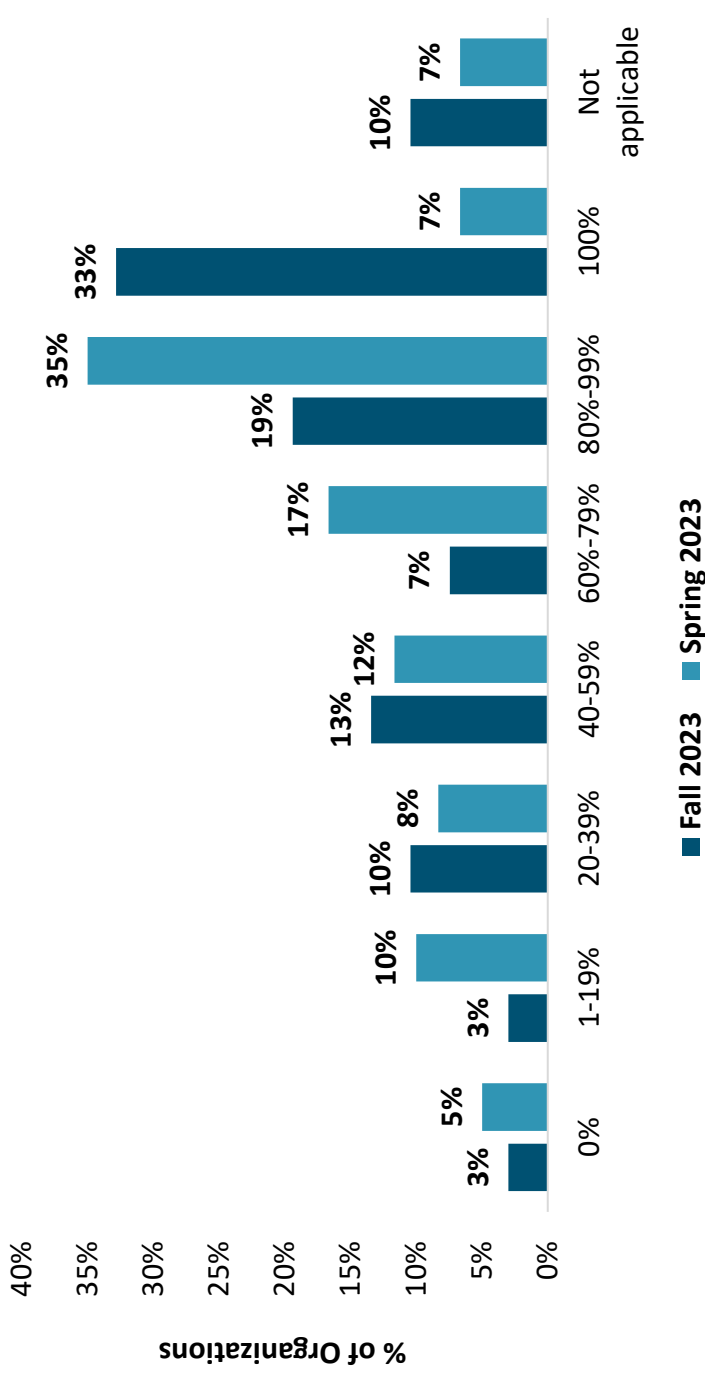
# REAL PROPERTY & TECHNOLOGY – SEATING

- 76% of organizations reported that the transition to unassigned seating is a key component of their real property optimization plan.
- Most organizations (88%) are using unassigned seating for all or a portion of their workforce.
- The most common tool for booking space is Archibus, but the use of internally-built tools has increased since the Spring 2023 profile.

Please identify the booking system being used (if using a workstation booking tool)



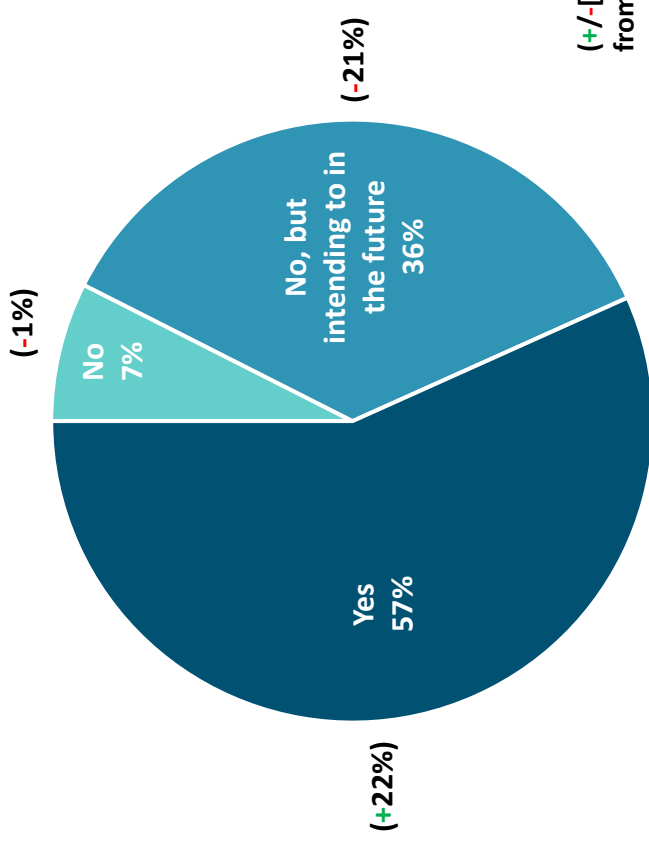
What percentage of employees working under the common hybrid work model have transitioned to unassigned seating?



# WORKPLACE ACCESSIBILITY

- The GC Workplace Accessibility Passport helps federal public service employees get the tools, supports and measures they need to perform at their best and succeed in the workplace.
- The Fall 2023 profile has found that the passport is in use by 57% of organizations, which is a 22% increase over Spring 2023.
- 36% of respondents indicated that while they are not currently using the GC Workplace Accessibility Passport, they intend to in the future to support accommodation processes for employees with disabilities in the hybrid workplace.

Is your organization using the GC Workplace Accessibility Passport to facilitate the workplace accommodation process for employees with disabilities in the hybrid workplace?



(+/-[-]) – Change from Spring 2023

# HAZARD PREVENTION PROGRAMS

Departments are required to implement Hazard Prevention Programs (HPPs) to ensure that physical and psychological hazards are identified, and preventative measures implemented and communicated to employees. Organizations were asked what updates were made to their HPPs since the implementation of *the Direction*.

Updates to Hazard Prevention Programs	% of organizations reporting this activity
Updated emergency procedures	78%
Modified the ergonomic prevention programs, including the provision of equipment in remote locations	66%
Modified training for emergency evacuation teams	64%
Currently assessing the efficiency of our HPP/HPP under review	54%
Reviewed the workplace violence harassment training	43%
Updated the communicable respiratory diseases (influenza, COVID-19, RSV etc.) prevention program	43%
Reviewed frequency of fire drills	34%
None, no updates have been made to the pre-pandemic HPP	3%
Other	1%

# ENGAGEMENT AND COMMUNICATION

Organizations were asked which hybrid-related engagement and/or communication activities they have conducted since April 2023.

Activity	% of organizations that reported that activity (change from Spring 2023)
Deputy-level messages to employees	76% (↓ 19%)
Town hall/all-staff meetings(s)	75% (↓ 7%)
Pulse surveys(s)	27% (↓ 13%)
Other*	46% (↑ 3%)
None of the above**	4%

\***Other:** Emails to all-staff; Q&A meetings; Forums with Managers and Directors; Updates to internal blogs, newsletters, and intranet; Messages from ADMs.

\*\*New response for Fall 2023 Hybrid Profile Reporting

# ENGAGEMENT AND COMMUNICATION – BARGAINING AGENTS

Organizations were asked what forum(s) were currently being used to engage with Bargaining Agents on the operationalization of the common hybrid work model.

Engagement Forum	% of organizations reporting this activity (change from Spring 2023)
Labour Management Committee (or equivalent)	79% (↑2%)
Occupational Health and Safety Policy Committee (or equivalent based on size of organization)	51% (↓4%)
Joint Departmental Review Panels*	9%
None of the above	13% (↑1%)
Not applicable	3% (-%)

\*New response for Fall 2023 Hybrid Profile Reporting

# ENGAGEMENT AND COMMUNICATION – SPECIFIC COMMUNITIES

Most organizations reported completing targeted engagement activities about the common hybrid model with specific communities, such as executives, managers/supervisors, employment equity (EE) and employment equity-seeking groups, communities of practice and regional operations.

Community/Group	% of organizations that engaged the community (change from Spring 2023)
Executives	88% (↓4%)
Managers/Supervisors	79% (↑1%)
Communities of Practice (Managers Network, Youth Network etc.)	45% (↓7%)
Regional operations	39% (↓6%)
Employment Equity (EE) and Employment Equity-seeking Groups	37% (↓15%)

# CHALLENGES WITH HYBRID IMPLEMENTATION

Organizations were asked to identify top challenges affecting the implementation of the common hybrid work model.

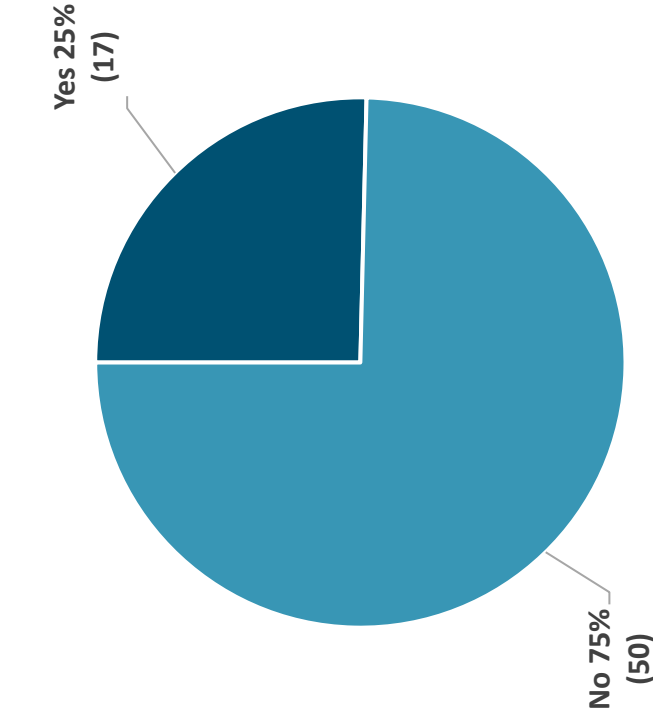
Implementation Challenge	% of organizations reporting challenge (change from Spring 2023)
Change management (planning and managing transition to the hybrid work model)	55% (-%)
Ensuring compliance with the on-site requirement	54% (↑24%)
Health and safety (ensuring first aid attendants are available, emergency procedures are updated, etc.)	52% (↑4%)
Office constraints (lack of space, need for upgrades/redesign to support hybrid work, etc.)	43% (↓7%)
Transition to unassigned seating	39% (↓6%)
Management of distributed workforces	33% (↑8%)
Communication to staff (responding to staff feedback, providing information, volume/complexity of questions, etc.)	31% (↓1%)
Existing central policy and directives suite*	25%
Adequately equipping employees on-site and/or at home (IT equipment, accommodations, etc.)	21% (↓21%)
Internet bandwidth in office (to support increased videoconferencing and online collaboration)	19% (↓4%)
Regional planning	18% (↑5%)

\*New response for Fall 2023 Hybrid Profile Reporting

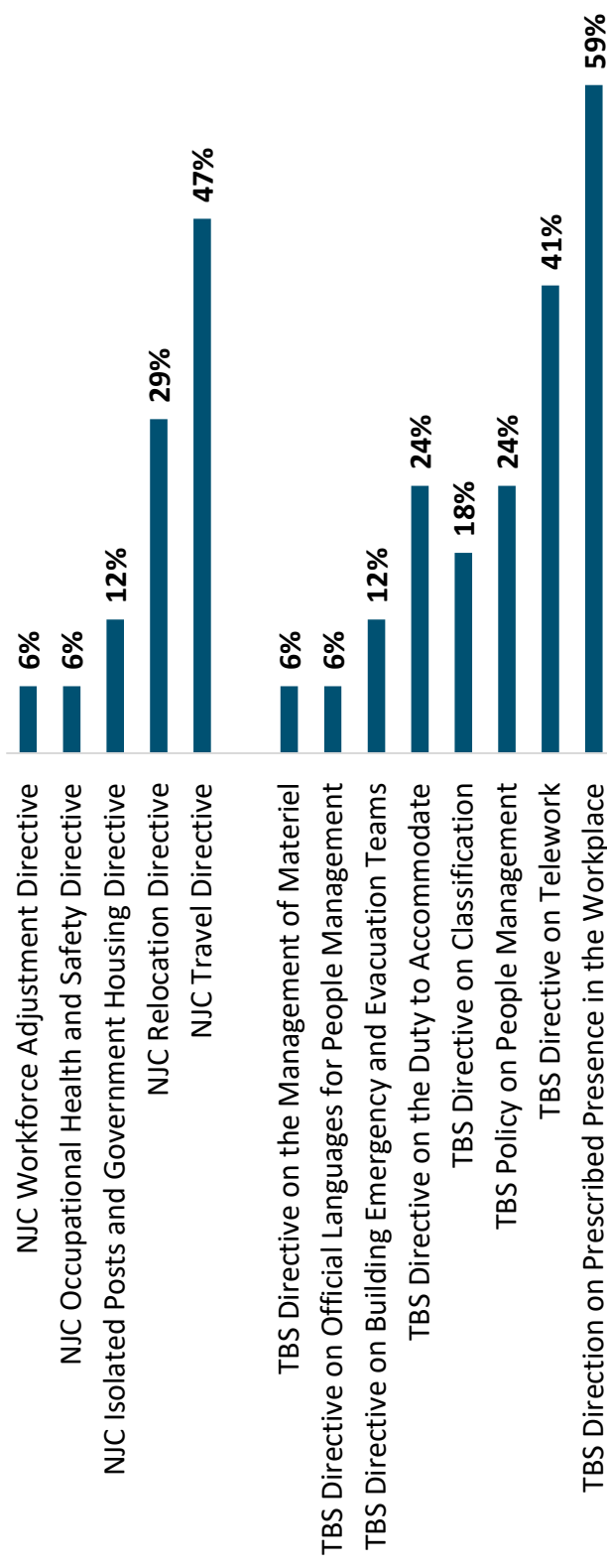
# IMPLEMENTATION CHALLENGES – CENTRAL POLICY SUITE

Organizations that selected “Existing central policy and directives suite” as a barrier to the operationalization of the hybrid model were asked which policy instruments and why.

Organizations that selected “Existing central policy and directives suite” as a barrier to operationalization



If Yes: Policy instruments identified as challenges

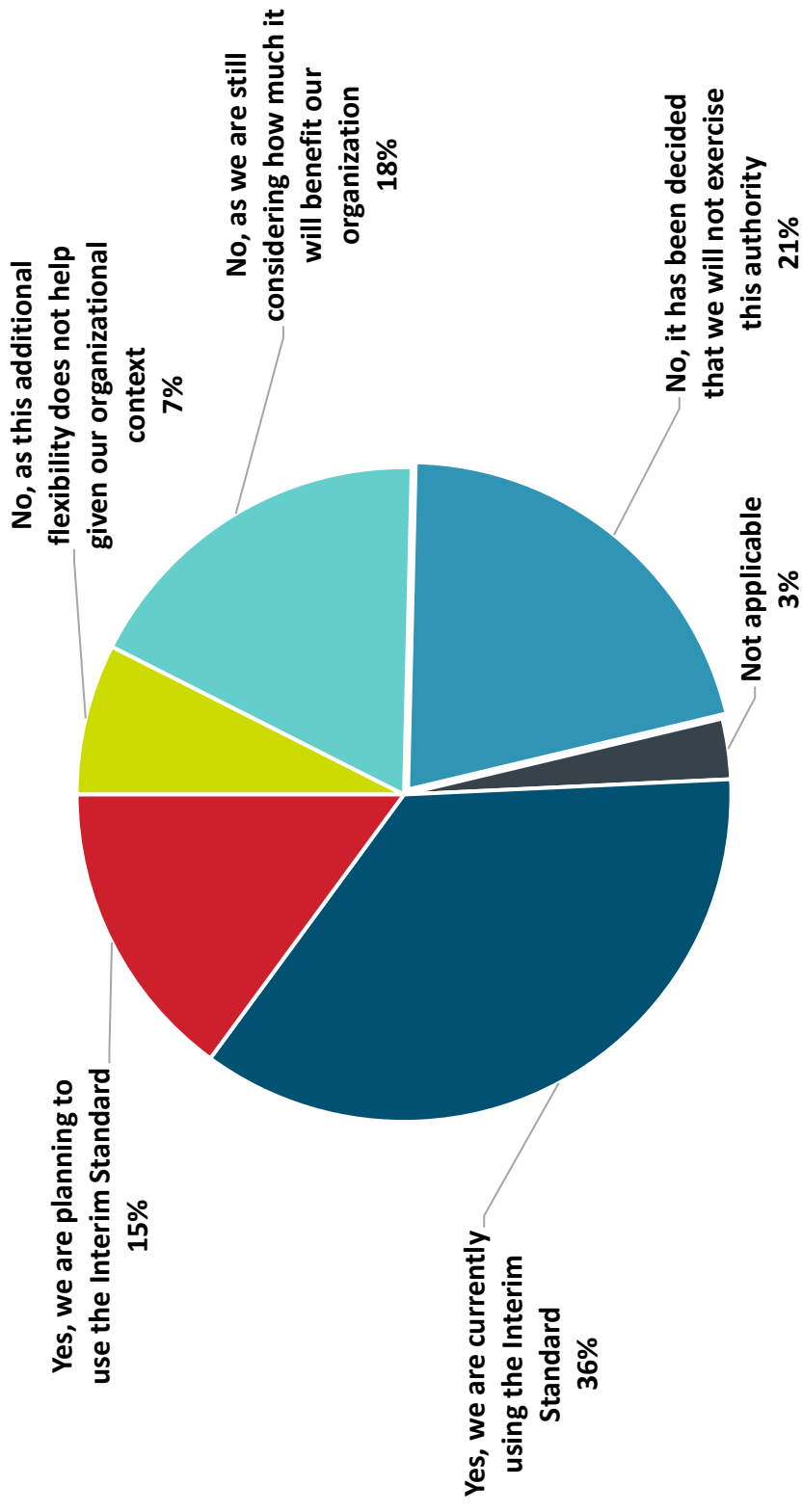




# INTERIM STANDARD FOR OCCASIONAL TRAVEL

Organizations were asked if the *Interim Standard for Occasional Travel to a Designated Worksite* has benefited their organization as it seeks to maximize the value of a hybrid workforce.

For employees working with 100% telework agreements, has the Interim Standard for Occasional Travel to a Designated Worksite benefited your organization as it seeks to maximize the value of a hybrid workforce?



# PROMISING PRACTICES

All respondents reported they had implemented practices that seek to improve the hybrid experience in their organization.

Promising Practices	% of organizations reporting the practice (change from Spring 2023)
Engagement with employees	90% (↑5%)
Fixed team on-site days	67% (↑24%)
Team building activities	55% (↑13%)
Dedicated resources/groups to lead hybrid work	51% (↓12%)
On-boarding	46% (↑16%)
Planning sessions	42% (↑2%)
Advice and guidance from enabling organizations	36% (↑1%)
Use of team charter exercises	34% (↓1%)
Peer learning opportunities	27% (↑9%)

# SUMMARY

---

- The *Direction on Prescribed Presence in the Workplace* has been implemented across the enterprise.
- The most common minimum on-site requirement is 2 days per week (or 40% of time on-site), which was reported by 91% of organizations.
- Most organizations (88%) are using unassigned seating for all or a portion of their workforce.
- While the majority of profile respondents indicated that their organization is compliant with the *Direction on Prescribed Presence in the Workplace* (81% of organizations), the data collected suggests that the definition of compliance was interpreted differently across the enterprise. This raises the question of whether efforts should be made to develop a common definition and approach to compliance measurement.
- The top three reported challenges with implementation of *the Direction* were change management, ensuring compliance with the on-site requirement, and health and safety concerns.
- The top three reported practices that supported the transition to a hybrid work environment were engagement with employees, fixed team on-site days, and team building activities.

# ANNEX 1: HYBRID WORK – EXTERNAL TRENDS AND DATA

- **Hybrid work continues to gain momentum with the workforce:**
  - According to Statistics Canada, the share of hybrid workers in Canada has more than tripled since January 2022, rising from 3.6% to 11.7% in November 2023.
  - Data from the Survey of Working Arrangements and Attitudes indicated that at the end of 2023, 30% of the U.S. workforce was in a hybrid working arrangement. For those whose jobs allow them to work remotely, 47% were hybrid.
  - Gartner found that 44.5% of global workers were hybrid in 2023, compared to 43% in 2022.
- **Fully-remote work is declining:**
  - Statistics Canada found the share of the Canadian workforce that worked exclusively at locations other than their home increased from 72.1% in January 2022 to 75.7% in November 2023, while the share of fully-remote workers declined by almost half, from 24.3% to 12.6%.
  - Among employees that are capable of remote work, Gallup found the portion of fully-remote workers has declined from 36% in 2020 to 28% in 2023.
- **Many organizations are choosing a structured hybrid model with minimum days onsite:**
  - The Flex Index by Scoop found the proportion of U.S. companies with a structured hybrid model increased in 2023 from 20% to 29%.
  - Survey data from Capterra indicated that 69% of Canadian hybrid workers are onsite 2–3 days per week. About 25% have company-wide mandatory in-office days.
  - There has been a trend toward increasing the number of onsite days, moving closer to 3–4 days onsite. For example, Nike and General Motors increased their onsite requirements to this range at the beginning of 2024.

# ANNEX 2: CANADIAN HYBRID COMPARATORS

Public Sector (federal/provincial/territorial)	Requirement (days onsite) (as of January 2024)
Hybrid with <u>no</u> organization-wide minimum days onsite	British Columbia (3 or more days remote permitted with ADM approval) Nova Scotia (days onsite set by department; are variable) Prince Edward Island
Hybrid with organization-wide minimum days onsite	Government of Canada (2-3 days) Quebec (2 days) Alberta (3 days) Manitoba (3 days) Ontario (3 days)
Primarily in office with occasional telework	Saskatchewan New Brunswick Newfoundland and Labrador Northwest Territories Nunavut Yukon
Private Sector	
BMO	2 days (↑)
TD Bank	2 days
CIBC	1–3 days (↑)
RBC	3–4 days
Bell Canada	3 days (↑)
Air Canada	3 days
Enbridge	3 days

**Note:** Data collected is evergreen. Various sources are periodically consulted to find onsite requirements. This includes publicly available information from the Flex Index by Scoop, organization websites and job postings, and news reports. Provincial and territorial requirements are validated with partners. (↑) denotes an increase in onsite requirements since the last data collection.

# ANNEX 3: INTERNATIONAL AND PRIVATE SECTOR HYBRID COMPARATORS

Organization	Requirement (days onsite) (as of January 2024)
<b>International Jurisdictions</b>	
United States	Hybrid with no organization-wide minimum, days onsite set by departments and agencies
Australia	Hybrid with no organization-wide minimum, days onsite set by departments and agencies
New Zealand	Hybrid with no organization-wide minimum, days onsite set by departments and agencies
<b>International Organizations</b>	
OECD (Headquarters)	3 days
United Nations	2 days (staff can work up to 3 days from an alternative worksite)
<b>International Companies</b>	
Uber	2 days
Walmart	2 days
Apple	3 days
Amazon	3 days
Google	3 days
Meta	3 days
Starbucks	3 days
General Motors	3 days (↑)
Disney	4 days
Nike	4 days (↑)

**Réponse en français:**

Les administrateurs généraux sont responsables de surveiller la conformité à l'exigence de la présence au lieu de travail pour leur organisation et d'établir des mécanismes de contrôle pour surveiller les tendances des données et assurer la cohérence dans la détermination des exceptions. De plus, le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines a mené trois exercices de profil hybride (automne 2022, printemps 2023, automne 2023) dans le cadre des efforts continus visant à évaluer l'opérationnalisation du modèle de travail hybride dans l'ensemble de l'administration publique centrale. Les résultats concernant l'octroi d'exceptions par rapport au profil hybride de l'automne 2023 sont reflétés dans la présentation ci-dessous. Des plans pour un exercice de profil ultérieur sont en cours et seront communiqués une fois que l'échéance aura été confirmée.



Treasury Board of Canada  
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor  
du Canada

Canada

# RÉSULTATS OBTENUS AUPRÈS DES ORGANISATIONS CONCERNANT LE PROFIL DU TRAVAIL HYBRIDE AUTOMNE 2023

Bureau du dirigeant principal des ressources humaines  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
Janvier 2024



En date de sa publication, la présentation qui suit a fait l'objet d'une vérification de l'accessibilité.

Si vous éprouvez des difficultés liées au présent document, veuillez communiquer avec l'auteur.

# CONTEXTE — EXERCICE DU PROFIL HYBRIDE

---

Le 15 décembre 2022, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a publié l’Orientation concernant la présence prescrite au lieu de travail (l’Orientation) qui a établi une exigence minimale de travailler sur place au moins deux à trois jours par semaine (ou de 40 à 60 % de l’horaire normal) pour tous les fonctionnaires.

Bien que de nombreux fonctionnaires travaillaient déjà sur place au moins deux ou trois jours par semaine, cette approche représentait un changement pour d’autres. Afin d’assurer une transition en douceur vers un modèle de travail hybride commun pour les ministères et les membres du personnel, une introduction progressive a été entamée le 16 janvier 2023, avec la mise en œuvre complète étant prévue le 31 mars 2023.

Au printemps 2023, l’équipe de recherche et d’expérimentation du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) a créé un questionnaire sur le profil afin d’appuyer la collecte de données et de preuves sur l’état de la mise en œuvre du modèle de travail hybride.

Au total, 60 organisations de l’administration publique centrale (APC) [annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*] ont répondu, représentant plus de 235 000 employés. Ce premier profil en vertu de l’Orientation a permis d’élaborer un aperçu de l’ensemble du gouvernement des progrès réalisés par les ministères et les agences relativement à la mise en œuvre du modèle de travail hybride commun.

# CONTEXTE — EXERCICE DU PROFIL HYBRIDE

Pour continuer à évaluer la mise en œuvre de l’Orientation dans l’ensemble du gouvernement, le 9 novembre 2023, la dirigeante principale des ressources humaines a demandé à tous les administrateurs généraux de remplir un profil de travail hybride subséquent pour leur organisation avant le 1<sup>er</sup> décembre 2023.

Au total, 75 organisations de l’administration publique centrale (APC) (annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques* [LGF]) en ont reçu la demande et 67 ont répondu, ce qui représente plus de 251 000 employés. Ces 67 organisations de l’APC comprenaient ce qui suit :

- 16 grands ministères et agences (5 000 employés ou plus)
- 23 moyens ministères et agences (de 500 à 5 000 employés)
- 28 petits ministères et agences (moins de 500 employés ou pour lesquels aucun dénombrement des effectifs n’est disponible)

Les renseignements fournis dans le cadre de cet exercice de profil et résumés dans cette présentation tiennent compte de la mise en œuvre du modèle de travail hybride commun pour chaque organisation de l’APC. Les administrateurs généraux sont responsables de mettre en œuvre des régimes de vérification et de tenir à jour les données sur les ressources humaines pour leur ministère ou agence.

Les organisations devaient confirmer que l’administrateur général approuvait les réponses fournies avant de soumettre leur questionnaire.

# **AUTOMNE 2023**

## **RÉSULTATS DU PROFIL HYBRIDE**

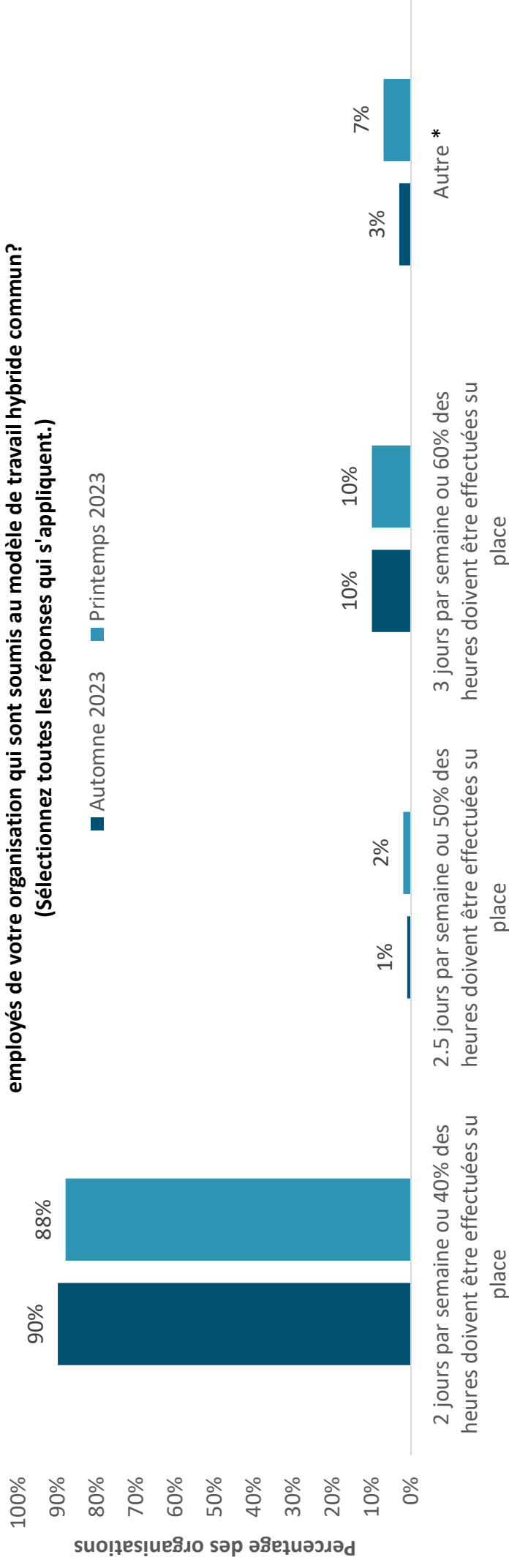


# EXIGENCES SUR PLACE

On a demandé aux organisations de préciser leur exigence minimale actuelle sur place pour les employés travaillant selon le modèle de travail hybride commun.

- 90 % des organisations exigent de travailler sur place au moins deux jours par semaine (soit 40 % des heures de travail doivent être effectuées sur place).
- 10 % des organisations exigent de travailler sur place au moins trois jours par semaine (soit 60 % des heures de travail doivent être effectuées sur place).

Quelle est l'exigence minimale actuelle concernant la présence au lieu de travail des employés de votre organisation qui sont soumis au modèle de travail hybride commun? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)



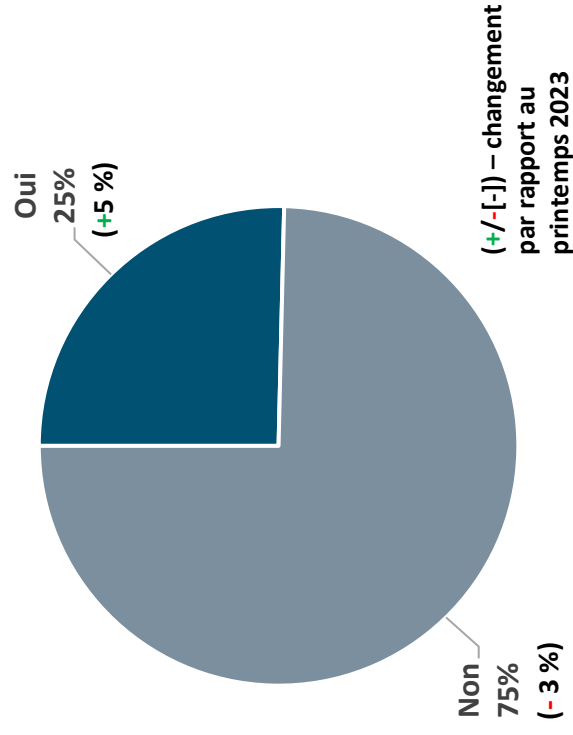
\* Autre : Au total, deux organisations ont indiqué des exigences sur place différentes.

# EXIGENCES POUR LES CADRES SUPÉRIEURS

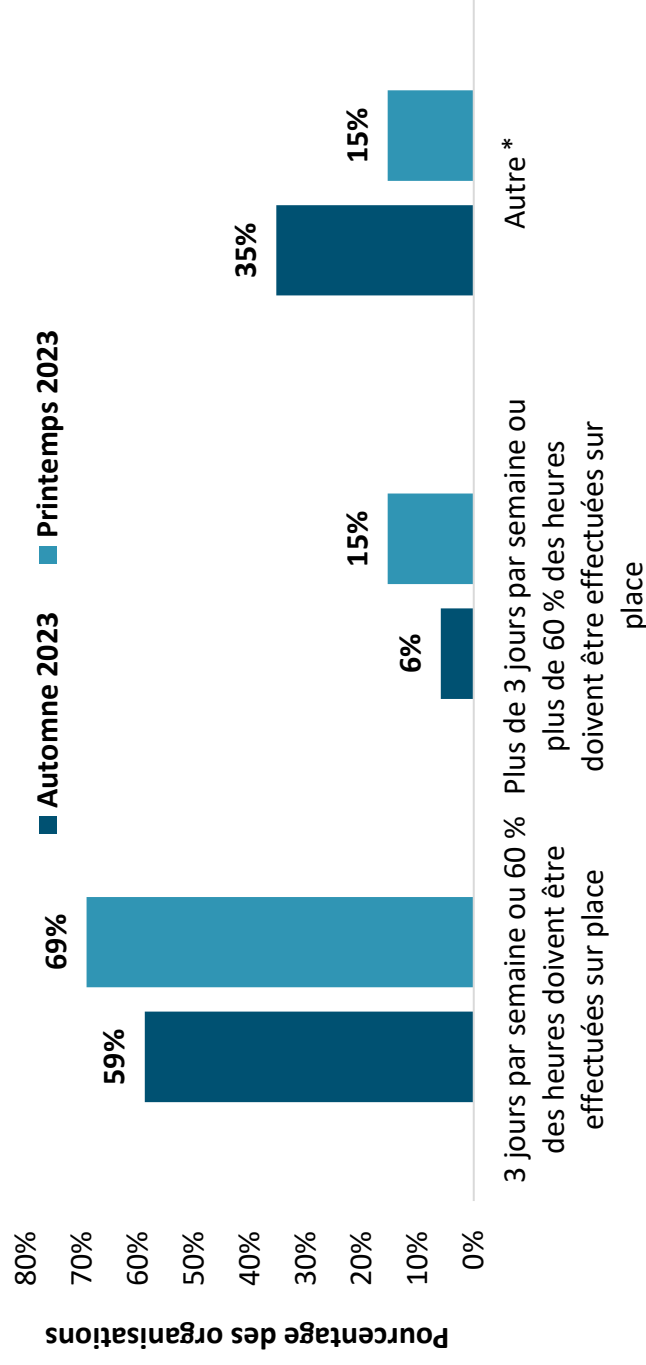
25 % des organisations indiquent avoir des exigences sur place différentes pour les cadres supérieurs. Parmi ces organisations :

- 59 % exigent que les cadres supérieurs travaillent sur place au moins trois jours par semaine (soit 60 % des heures doivent être effectuées sur place).
- 6 % exigent que les cadres supérieurs travaillent sur place plus de trois jours par semaine (soit plus de 60 % des heures doivent être effectuées sur place).

**Votre organisation a-t-elle des exigences relativement au travail sur place différentes pour les cadres supérieurs?**



**Dans l'affirmative : Quelles sont les exigences minimales relatives au travail sur place pour les cadres supérieurs?**



\*Autre : Les exigences relatives au travail sur place varient en fonction de l'échelon auquel se situent les cadres supérieurs; les exigences relatives au travail sur place sont plus élevées pour les sous-ministres adjoints (SMA); une plus grande présence sur place n'est pas obligatoire, mais les cadres supérieurs ont augmenté leur présence sur place ou ont été encouragés à le faire.

# CONFORMITÉ ORGANISATIONNELLE

À l'automne 2023, les organisations à l'échelle gouvernementale ont été invitées pour la première fois à rendre compte de leur conformité à l'*Orientation concernant la présence prescrite au lieu de travail*. Plus précisément, les deux questions suivantes leur ont été posées :

1. **Votre organisation se conforme-t-elle actuellement à l'Orientation concernant la présence prescrite au lieu de travail? (oui/non)**
2. **Veillez fournir le taux de conformité le plus récent de votre organisation, y compris tout renseignement supplémentaire, comme le calendrier et les sources de données, qui pourrait être requis à titre de contexte (p. ex. en septembre, 78 % des employés assujettis à l'Orientation se conformaient à l'exigence minimale de deux à trois jours par semaine sur le lieu de travail. Le taux de conformité est basé sur les données provenant de l'accès RPV et des réservations de postes de travail qui ont été validées par la direction générale.)**

Les organisations n'ont pas répondu de manière cohérente aux deux questions concernant les niveaux actuels de conformité organisationnelle.

- Par exemple, une organisation a indiqué qu'elle ne se conformait pas actuellement à l'*Orientation* et a fourni un taux de conformité de 85 %; une autre organisation a dit se conformer à l'*Orientation* et a fourni un taux de conformité de 59 %.

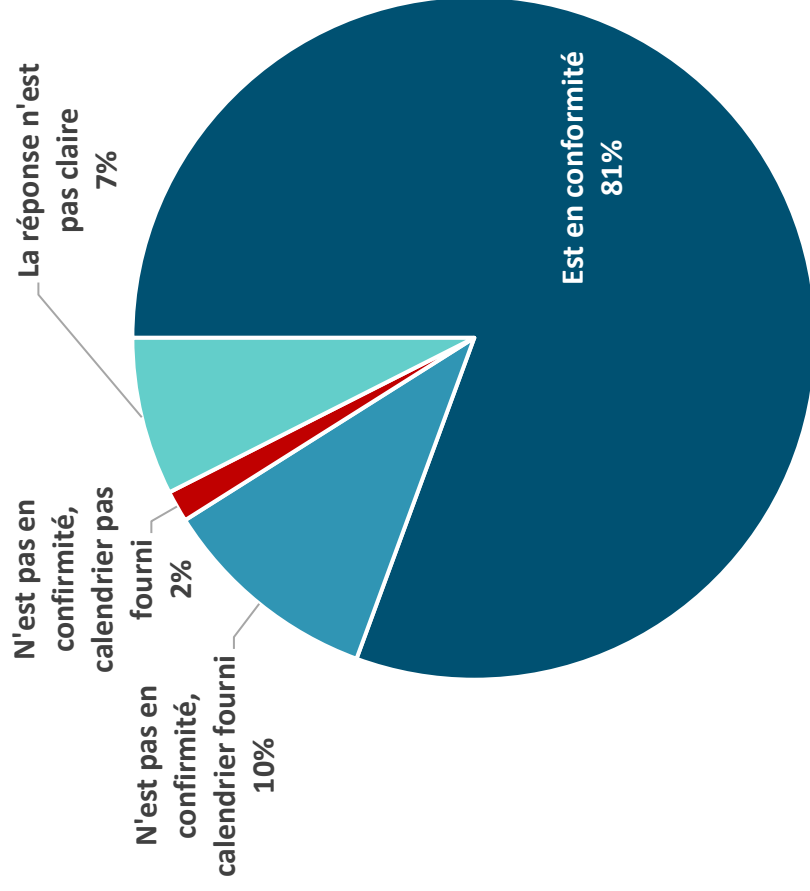
Étant donné que les organisations utilisent différentes sources de données pour surveiller la conformité, il n'existe pas d'approche ou de base de données centralisée pour accéder aux résultats à l'échelle pangouvernementale.

Bien que la majorité des organisations aient fourni un pourcentage de conformité, les résultats de l'exercice du profil hybride de l'automne 2023 mettent en évidence la variation de la méthode de collecte des données et des approches méthodologiques utilisées par les organisations, dans la mesure où la comparaison des taux déclarés par différentes organisations pose des difficultés du point de vue de l'intégrité des données.

# CONFORMITÉ ORGANISATIONNELLE

Ce graphique montre les réponses des organisations lorsqu'on leur demande si elles se conforment à l'Orientation.

Votre organisation se conforme-t-elle actuellement à l'Orientation concernant la présence prescrite au lieu de travail?



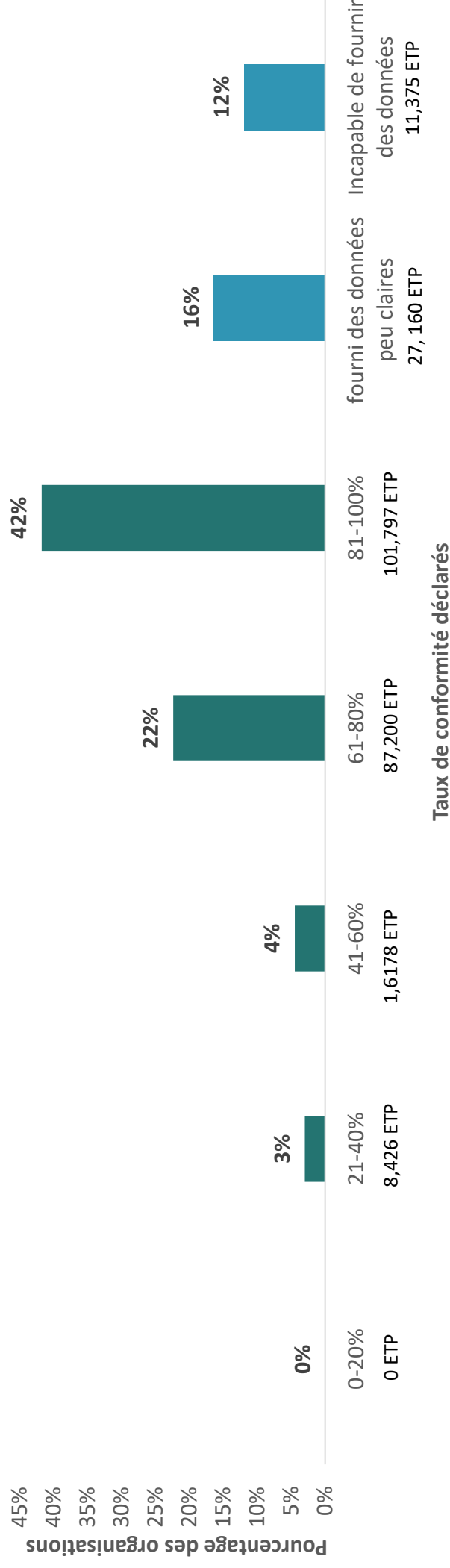
- **81 % des organisations ont déclaré se conformer à l'Orientation**, mais la manière dont elles interprétaient la conformité variait.
- Parmi les organisations ayant déclaré ne pas se conformer à l'Orientation et ayant fourni un calendrier, la dernière date indiquée pour la conformité escomptée était septembre 2024.



# CONFORMITÉ ORGANISATIONNELLE

Ce graphique compare les taux de conformité déclarés par les organisations qui ont fourni une mesure de conformité agrégée fondée sur la conformité de chaque employé.

Veillez fournir le taux de conformité le plus récent de votre organisation, y compris tout renseignement supplémentaire, comme le calendrier et les sources de données, qui pourrait être requis à titre de contexte (p. ex. en septembre, 78 % des employés assujettis à l'Orientation se conformaient à l'exigence minimale de deux à trois jours par semaine sur le lieu de travail. Le taux de conformité est basé sur les données provenant de l'accès RPV et des réservations de postes de travail qui ont été validées par la direction générale.)



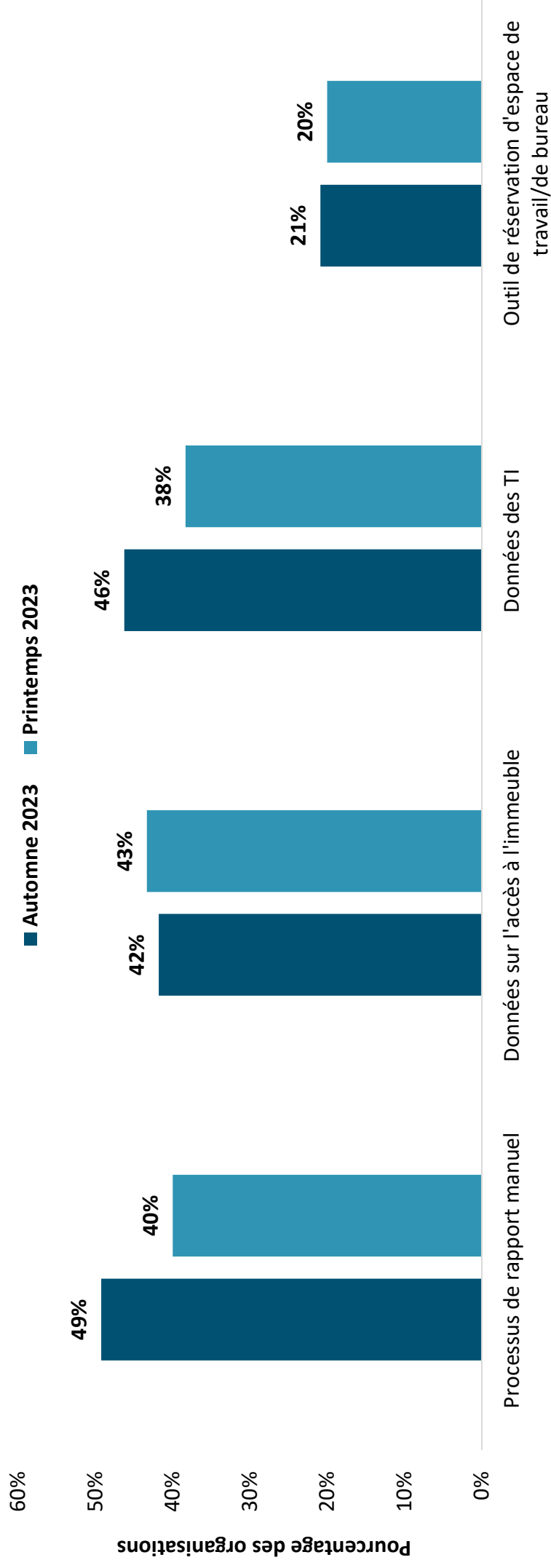
**Remarque :** Certaines organisations à l'échelle gouvernementale mesurent la conformité de chaque employé assujetti à l'Orientation (p. ex. 78 % des employés assujettis à l'Orientation respectaient l'exigence minimale de deux jours de présence au bureau), tandis que d'autres organisations mesurent la conformité au niveau organisationnel (p. ex. à l'échelle mondiale, une moyenne de 42 % des employés étaient présents sur le lieu de travail chaque jour).

Comme ces chiffres sur la conformité à l'échelle organisationnelle ne peuvent être directement comparés aux chiffres agrégés en fonction de la conformité de chaque employé, les organisations déclarant un taux de conformité à l'échelle organisationnelle ont été classées dans la catégorie ayant « fourni des données peu claires ».

# VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ

- Les sources de données communes pour vérifier la conformité comprennent les données sur l'accès aux immeubles, les processus manuels de production de rapports et les données relatives à la technologie de l'information (TI).
- Comparativement à l'exercice du printemps 2023, plus d'organisations (+ 9 %) ont commencé à utiliser la production manuelle de rapports pour vérifier la conformité.

## Comment vérifiez-vous la présence du personnel au lieu de travail? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)

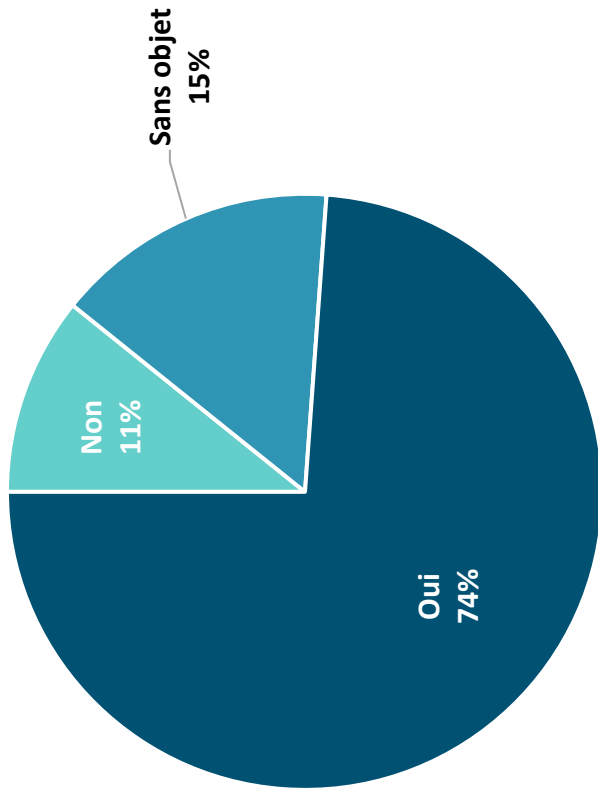


# SURVEILLANCE

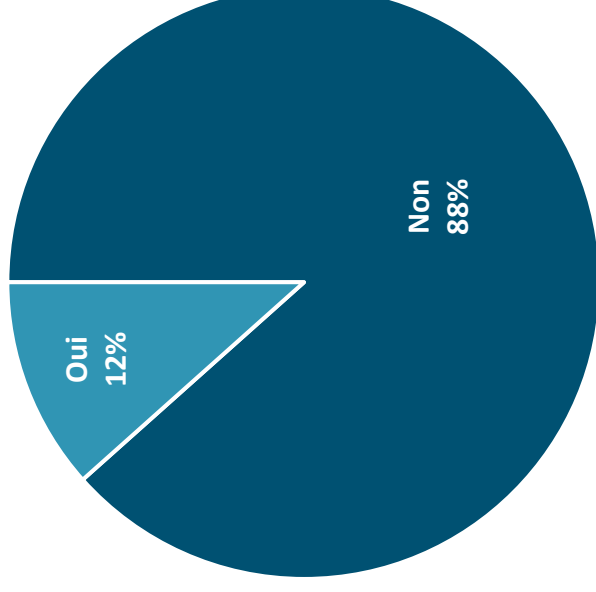
Conformément à l'Orientation concernant la présence prescrite au lieu de travail, chaque organisation est tenue de mettre sur pied un comité ministériel chargé de la conformité et de la cohérence à l'échelon des SMA afin de surveiller les tendances des données et de veiller à la cohérence dans le traitement des exceptions.

- 74 % des organisations ont mis en place des comités chargés de la conformité et de la cohérence à l'échelon des SMA; celles qui ne l'ont pas fait sont principalement de petites organisations renfermant un petit nombre de cadres supérieurs (sans objet).
- 12 % des organisations ont mobilisé leurs fonctions d'audit interne et/ou leurs comités ministériels d'audit (CMA) pour obtenir des conseils sur leurs systèmes de surveillance de la conformité.

**Votre organisation a-t-elle mis sur pied des comités à l'échelon des SMA pour surveiller le respect de l'Orientation?**



**Votre organisation a-t-elle mobilisé ses fonctions d'audit interne et/ou ses CMA pour obtenir des conseils sur ses systèmes de surveillance de la conformité?**

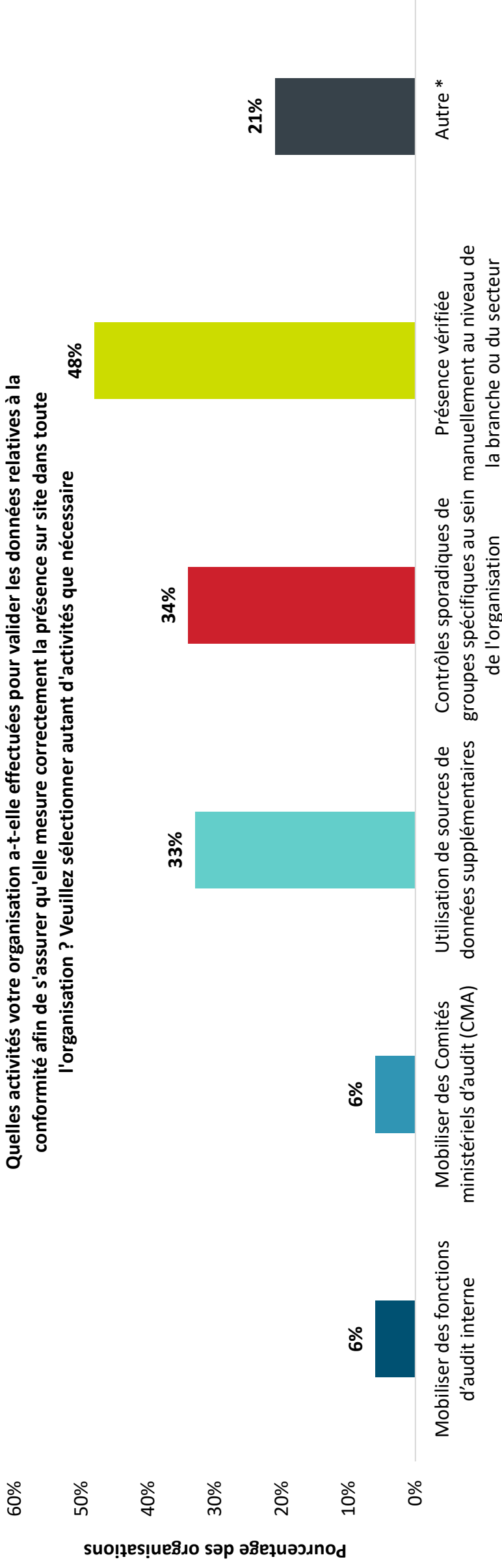


# VALIDATION

96 % des organisations ont indiqué entreprendre des activités pour valider les données de conformité afin de s'assurer qu'elles évaluent efficacement la présence de leur personnel sur place dans l'ensemble du gouvernement.

- 48 % ont vérifié manuellement la présence du personnel au niveau de la direction générale ou du secteur.
- 34 % ont effectué des contrôles sporadiques sur des groupes spécifiques au sein de l'organisation.

**Quelles activités votre organisation a-t-elle effectuées pour valider les données relatives à la conformité afin de s'assurer qu'elle mesure correctement la présence sur site dans toute l'organisation ? Veuillez sélectionner autant d'activités que nécessaire**

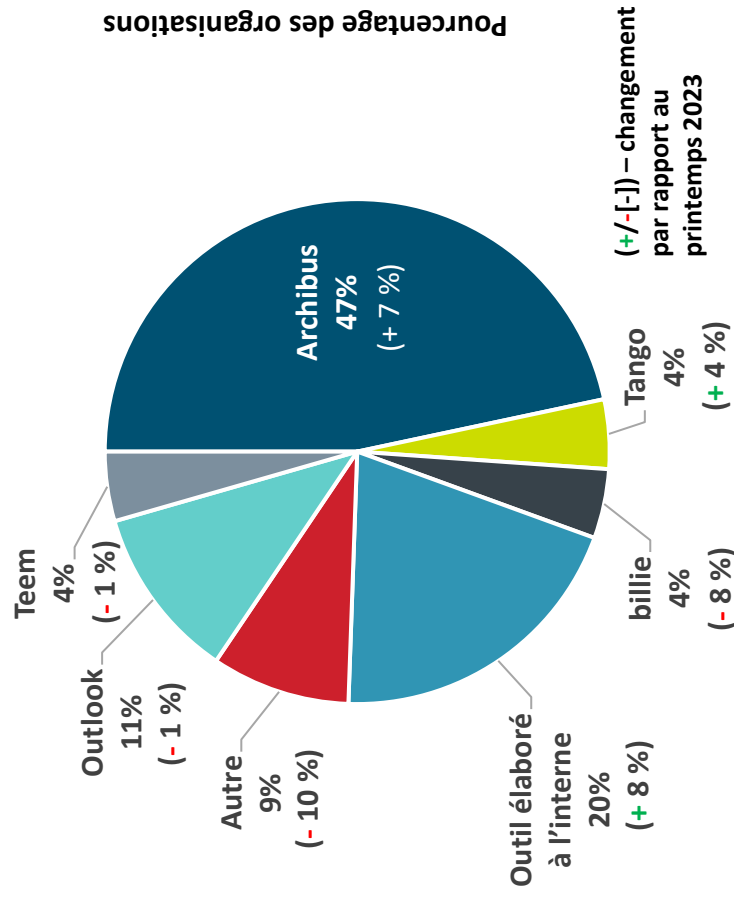


\* **Autre** : Données sur les cartes d'accès; outils de surveillance élaborés à l'interne; confirmation à l'échelon des EX; petites organisations sans exigence officielle relativement aux outils de validation.

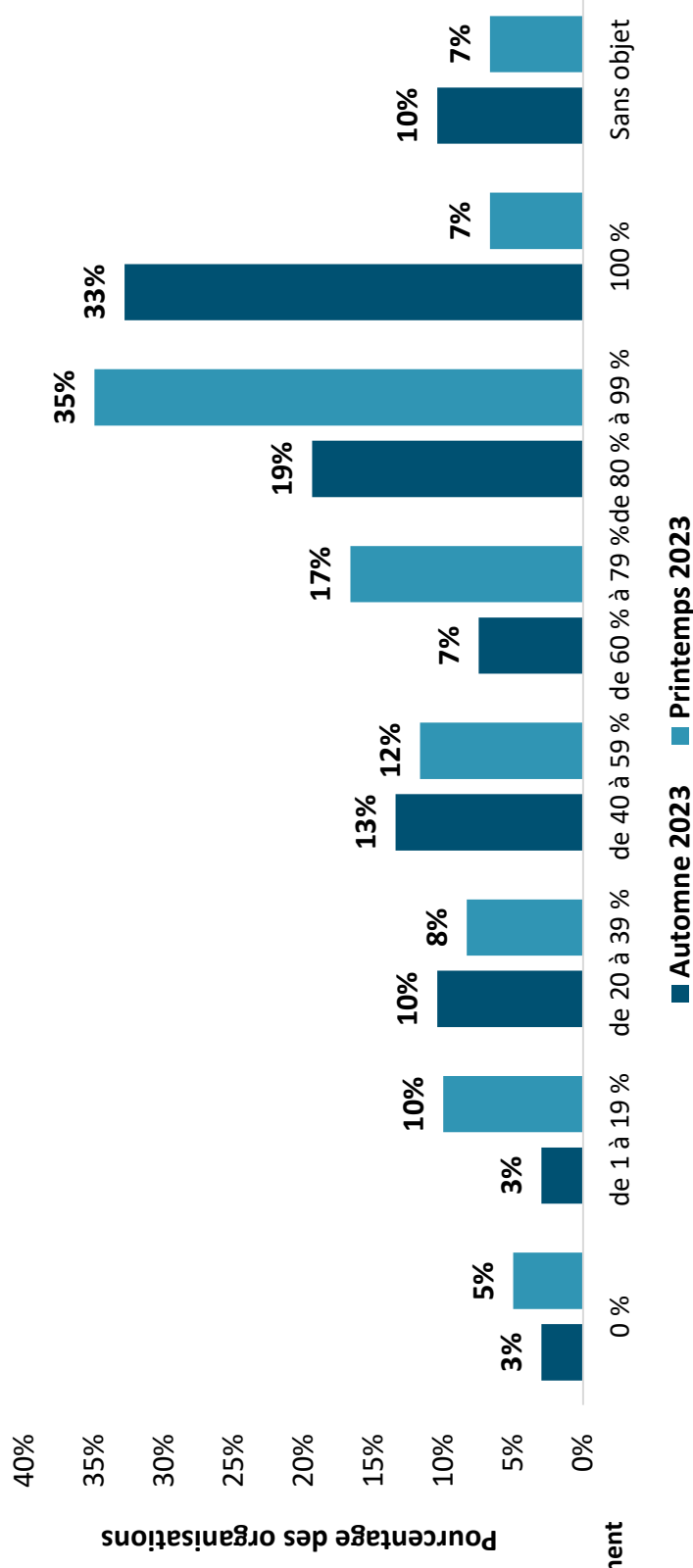
# BIENS IMMOBILIERS ET TECHNOLOGIE — POSTES DE TRAVAIL

- 76 % des organisations ont indiqué que la transition vers des places non attribuées constitue un élément clé de leur plan d'optimisation des biens immobiliers.
- La plupart des organisations (88 %) utilisent des postes de travail non attribués pour une part de leur effectif.
- L'outil le plus courant pour réserver un espace de travail est Archibus, mais l'utilisation d'outils élaborés à l'interne a augmenté depuis le profil élaboré au printemps 2023.

Veuillez indiquer le système de réservation auquel vous avez recours (si vous utilisez un outil de réservation de postes de travail).



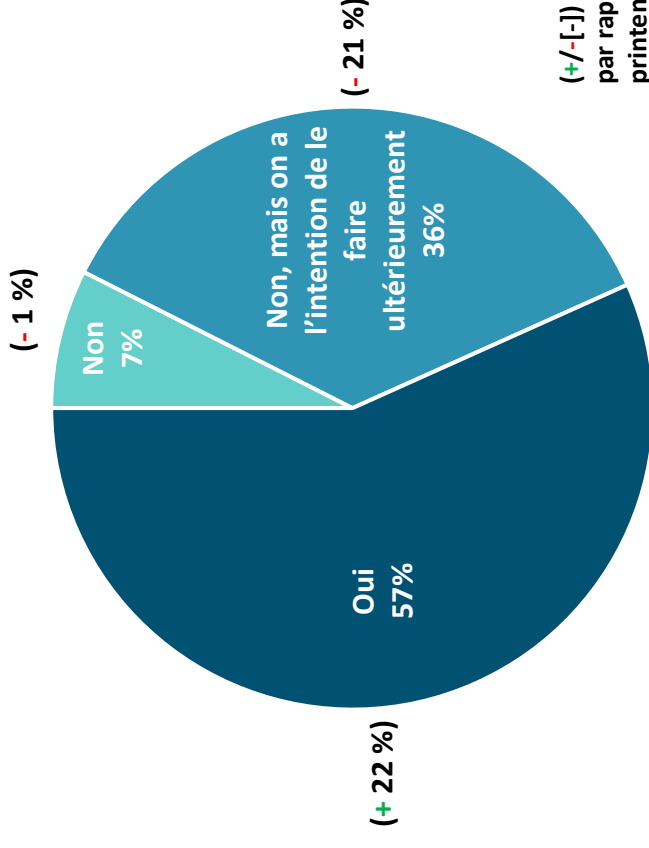
Quel pourcentage d'employés travaillant selon le modèle de travail hybride commun sont passés au système des places assises non attribuées?



# ACCESSIBILITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

- Le Passeport pour l'accessibilité aide les employés de la fonction publique fédérale à obtenir les outils, le soutien et les mesures dont ils ont besoin pour donner le meilleur d'eux-mêmes et réussir au travail.
- Le profil de l'automne 2023 a révélé que 57 % des organisations se servent du passeport, ce qui représente une augmentation de 22 % par rapport aux données recueillies au printemps 2023.
- 36 % des répondants ont indiqué qu'ils n'utilisent actuellement pas le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du GC, mais qu'ils ont l'intention de le faire ultérieurement afin de soutenir les processus d'adaptation pour les membres du personnel en situation de handicap dans le milieu de travail hybride.

Votre organisation utilise-t-elle le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada (GC) pour faciliter le processus d'adaptation en milieu de travail pour les membres du personnel en situation de handicap dans le milieu de travail hybride?



(+/-/-) – changement par rapport au printemps 2023

# PROGRAMMES DE PRÉVENTION DES RISQUES

Les ministères sont tenus de mettre en œuvre des programmes de prévention des risques (PPR) pour s'assurer que les risques physiques et psychologiques sont cernés, et que des mesures préventives sont mises en œuvre et communiquées aux membres du personnel.

On a demandé aux organisations quelles mises à jour avaient été apportées à leurs PPR depuis la mise en œuvre de l'Orientation.

Activité	Pourcentage des organisations qui ont indiqué prendre part à cette activité
Mise à jour des procédures d'urgence	78 %
Modification des programmes d'intervention ergonomique, y compris la fourniture d'équipements dans les endroits éloignés	66 %
Modification de la formation destinée aux équipes d'évacuation d'urgence	64 %
Nous évaluons actuellement l'efficacité de notre PPR/PPR en cours d'examen	54 %
Examen de la formation sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail	43 %
Mise à jour du programme de prévention des maladies respiratoires transmissibles (grippe, COVID-19, VRS, etc.)	43 %
Examen de la fréquence des exercices d'évacuation	34 %
Aucune, aucune mise à jour du PPR existant avant la pandémie n'a été effectuée	3 %
Autre	1 %

# MOBILISATION ET COMMUNICATION

On a demandé aux organisations d'indiquer les activités de mobilisation et de communication se rapportant au modèle de travail hybride qu'elles ont entreprises depuis avril 2023.

Activité	Pourcentage d'organisations qui ont indiqué prendre part à cette activité (changement par rapport au printemps 2023)
Messages des administrateurs généraux aux employés	76 % (↓ 19 %)
Séances de discussion ouverte ou réunions de tout le personnel	75 % (↓ 7 %)
Sondages éclairés	27 % (↓ 13 %)
Autre*	46 % (↑ 3 %)
Aucune des activités ci-dessus**	4 %

\*Autre : Courriels destinés à tout le personnel; réunions de questions et réponses; forums avec les gestionnaires et les directeurs; mises à jour des blogues internes, des bulletins d'information et de l'intranet; messages des SMA.

\*\* Nouvelle réponse pour le rapport sur le profil du travail hybride de l'automne 2023



# MOBILISATION ET COMMUNICATION — AGENTS NÉGOCIATEURS

On a demandé aux organisations d'indiquer quelles tribunes étaient actuellement utilisées pour mobiliser les agents négociateurs concernant l'opérationnalisation du modèle de travail hybride commun.

Forum sur la mobilisation	% des organisations indiquant cette activité (changement par rapport au printemps 2023)
Comité de consultation patronale-syndicale (ou l'équivalent)	79 % (↑ 2 %)
Comité d'orientation en matière de santé et sécurité au travail (ou l'équivalent, selon la taille de l'organisation)	51 % (↓ 4 %)
Comités d'examen ministériels conjoints*	9 %
Aucune de ces tribunes	13 % (↑ 1 %)
Sans objet	3 % (— %)

\* Nouvelle réponse pour le rapport sur le profil du travail hybride de l'automne 2023

# MOBILISATION ET COMMUNICATION — COLLECTIVITÉS PARTICULIÈRES

La plupart des organisations ont indiqué avoir entrepris des activités de mobilisation ciblées concernant le modèle de travail hybride commun auprès de collectivités particulières, comme les cadres supérieurs, les gestionnaires et les superviseurs, les groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE) et les groupes en quête d'équité, les communautés de pratique et les opérations régionales.

Collectivité/groupe	Pourcentage d'organisations ayant mobilisé la collectivité (changement par rapport au printemps 2023)
Cadres supérieurs	88 % (↓4 %)
Gestionnaires et superviseurs	79 % (↑1 %)
Communautés de pratique (Réseau des gestionnaires, Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, etc.)	45 % (↓7 %)
Opérations régionales	39 % (↓6 %)
Groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE) et groupes en quête d'équité	37 % (↓15 %)

# DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE HYBRIDE

On a demandé aux organisations d'indiquer les principaux défis ayant une incidence sur la mise en œuvre du modèle de travail hybride commun.

Défis liés à la mise en œuvre	Pourcentage d'organisations ayant rapporté avoir connu un ou des défis (changement par rapport au printemps 2023)
Gestion du changement (planification et gestion de la transition vers le modèle de travail hybride)	55 % (— %)
Assurer le respect de l'exigence concernant la présence au lieu de travail	54 % (↑ 24 %)
Santé et sécurité (assurer la disponibilité de secouristes, de la mise à jour des procédures d'urgence, etc.)	52 % (↑ 4 %)
Contraintes en matière de bureau (manque d'espace, besoin de mises à niveau/nouvelle conception pour soutenir le travail hybride, etc.)	43 % (↓ 7 %)
Transition vers des places non attribuées	39 % (↓ 6 %)
Gestion des effectifs répartis	33 % (↑ 8 %)
Communication au personnel (réponse aux commentaires du personnel, fournir de l'information, volume et complexité des questions, etc.)	31 % (↓ 1 %)
Ensemble de politiques et de directives de l'administration centrale en vigueur*	25 %
Équiper convenablement les employés au lieu de travail et/ou à domicile (matériel informatique, adaptations, etc.)	21 % (↓ 21 %)
Bande passante Internet au bureau (à l'appui des vidéoconférences et de la collaboration en ligne accrues)	19 % (↓ 4 %)
Planification régionale	18 % (↑ 5 %)

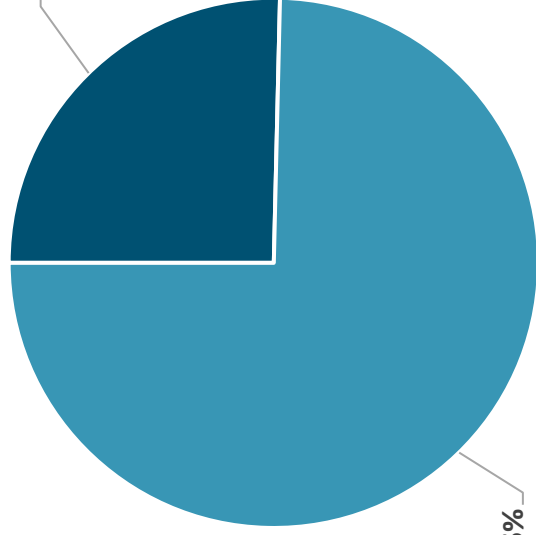
\* Nouvelle réponse pour le rapport sur le profil du travail hybride de l'automne 2023

# DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE — ENSEMBLE DE POLITIQUES CENTRALES

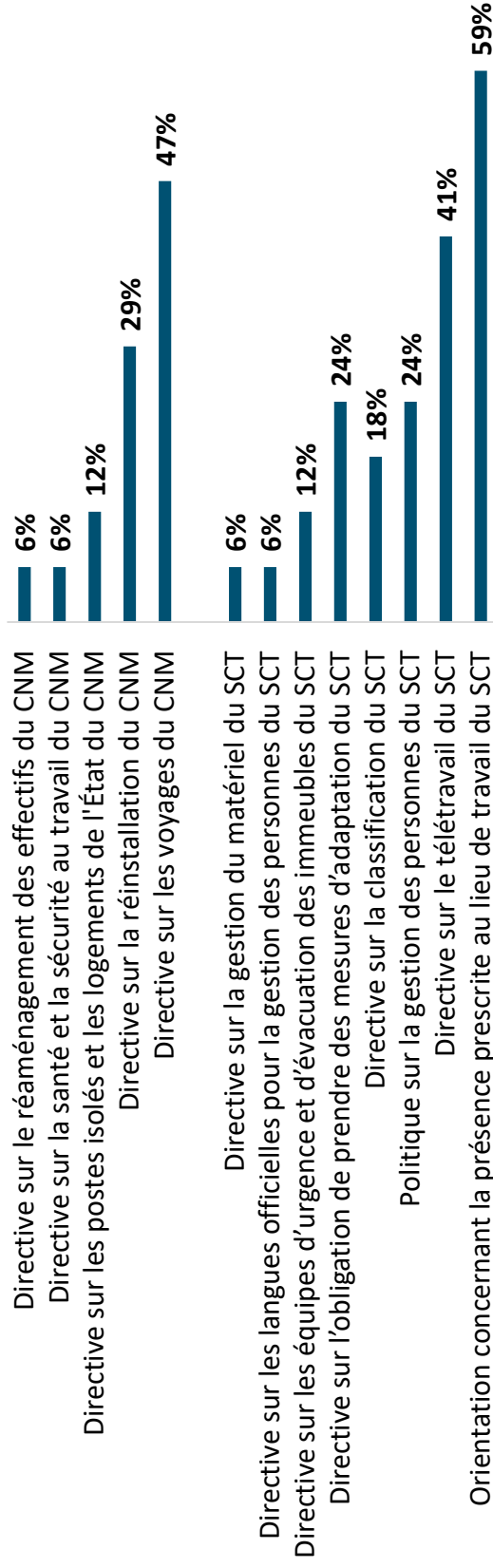
On a demandé aux organisations qui ont sélectionné l'« ensemble de politiques et directives centrales existantes » comme obstacle à l'opérationnalisation du modèle de travail hybride quels étaient les instruments politiques présentant des défis et les raisons.

Les organisations qui ont sélectionné l'« ensemble de politiques et directives centrales existantes » comme obstacle à l'opérationnalisation

Oui 25%  
(17)



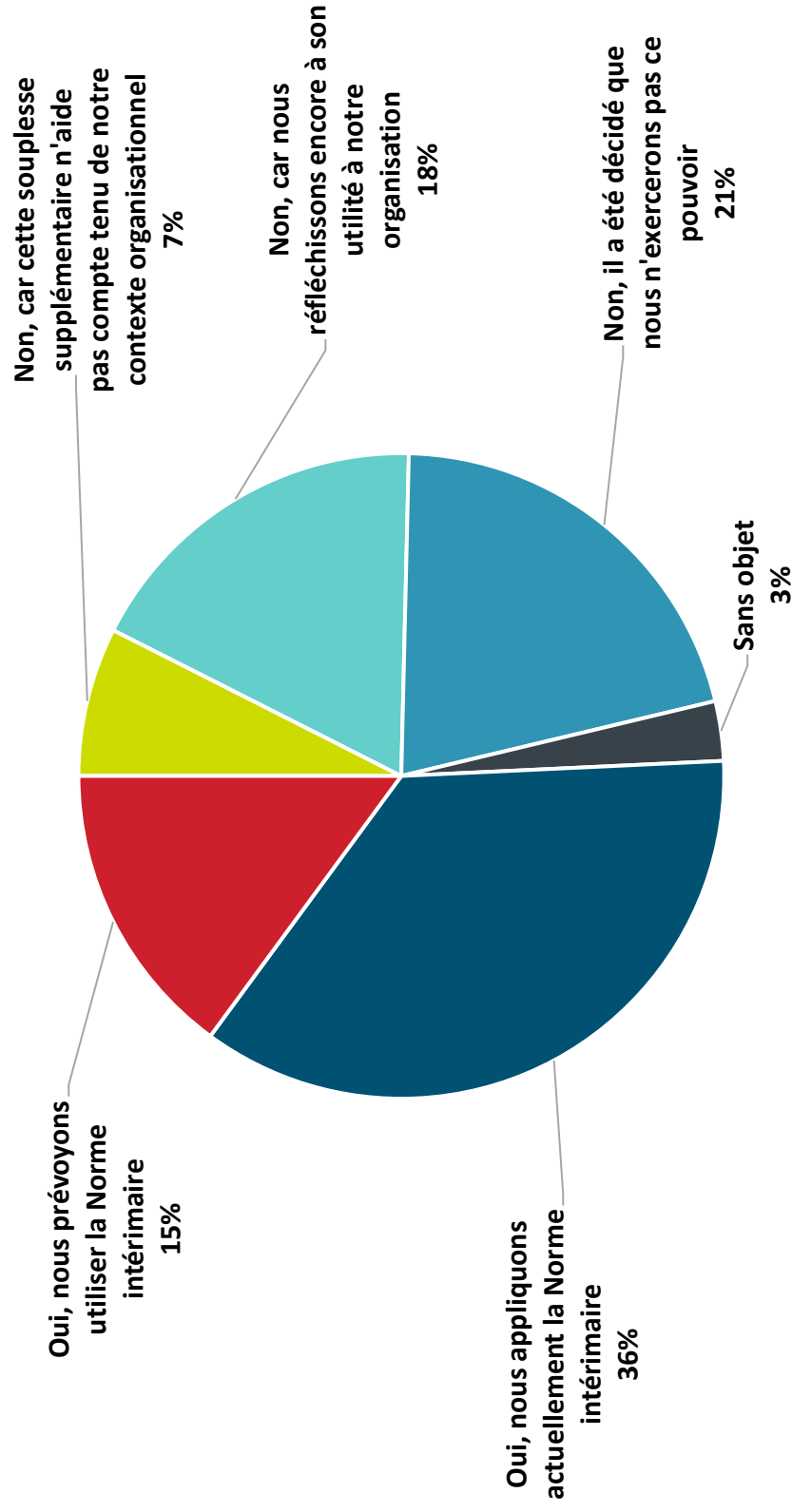
Instruments de politique présentant des défis



# NORME INTÉRIMAIRE SUR LES DÉPLACEMENTS OCCASIONNELS

On a demandé aux organisations si la Norme intérimaire sur les déplacements occasionnels vers un lieu de travail désigné leur a été profitable dans la mesure où elle cherche à optimiser la valeur d'un effectif hybride.

Pour les employés travaillant selon des ententes de télétravail à 100 %, la Norme intérimaire sur les déplacements occasionnels vers un lieu de travail désigné a-t-elle été utile à votre organisation, dans la mesure où elle cherche à maximiser la valeur d'une main-d'œuvre hybride?



# PRATIQUES PROMETTEUSES

Tous les répondants ont indiqué qu'ils avaient mis en œuvre des pratiques visant à améliorer l'expérience de travail hybride au sein de leur organisation.

Pratiques prometteuses	Pourcentage d'organisations indiquant ayant mis en œuvre cette pratique (changement par rapport au printemps 2023)
Mobilisation des employés	90 % (↑5 %)
Journées d'équipe fixes sur le lieu de travail	67 % (↑24 %)
Activités de renforcement de l'esprit d'équipe	55 % (↑13 %)
Ressources/groupes dédiés pour diriger le travail hybride	51 % (↓12 %)
Intégration	46 % (↑16 %)
Séances de planification	42 % (↑2 %)
Conseils et orientations d'organisations habilitantes	36 % (↑1 %)
Utilisation d'exercices de charte d'équipe	34 % (↓1 %)
Possibilités d'apprentissage entre pairs	27 % (↑9 %)

# RÉSUMÉ

- L'exigence minimale la plus courante relative à la présence du personnel sur place est de deux jours par semaine (soit 40 % des heures de travail devant être effectuées sur place), ce que 91 % des organisations ont indiqué.
- La plupart des organisations (88 %) utilisent des postes de travail non attribués pour une part de leur effectif.
- Bien que la majorité des répondants au profil aient indiqué que leur organisation respecte l'Orientation sur la présence prescrite au lieu de travail (81 % des organisations), les données recueillies suggèrent que la définition de la conformité/du respect a été interprétée différemment dans l'ensemble du gouvernement. Cela soulève la question cherchant à savoir si des efforts devraient être déployés pour élaborer une définition et une approche communes de la mesure de la conformité.
- Les trois principaux défis indiqués relativement à la mise en œuvre de l'Orientation étaient la gestion du changement, la conformité à l'exigence relative à la présence du personnel sur place et les préoccupations en matière de santé et de sécurité.
- Les trois principales pratiques indiquées comme ayant soutenu la transition vers un environnement de travail hybride étaient la mobilisation des employés, journées d'équipe fixes sur le lieu de travail et les activités de renforcement de l'esprit d'équipe.

# ANNEXE 1 : TRAVAIL HYBRIDE – TENDANCES ET DONNÉES EXTERNES

- **Le travail hybride continue de prendre de l'ampleur au sein de la main-d'œuvre :**
  - Selon Statistique Canada, la part des travailleurs en mode hybride au Canada a plus que triplé depuis janvier 2022, passant de 3,6 % à 11,7 % en novembre 2023.
  - Les données du sondage Survey of Working Arrangements and Attitudes indiquent qu'à la fin de 2023, 30 % de la main-d'œuvre américaine travaillait selon des modalités de travail hybride. Parmi les personnes dont l'emploi leur permet de travailler à distance, 47 % étaient en mode hybride.
  - Gartner a constaté que 44,5 % des travailleurs dans le monde travaillaient en mode hybride en 2023, contre 43 % en 2022.
- **Le travail entièrement à distance est en déclin :**
  - Statistique Canada a constaté que la part de la main-d'œuvre canadienne travaillant exclusivement dans des endroits autres que leur domicile est passée de 72 % en janvier 2022 à 75 % en janvier 2023, tandis que la part des travailleurs travaillant entièrement à distance a diminué de près de moitié, passant de 24,3 % à 12,6. %.
  - Parmi les employés capables de travailler à distance, Gallup a constaté que la proportion de travailleurs entièrement à distance a diminué, passant de 36 % en 2020 à 28 % en 2023.
- **De nombreuses organisations choisissent un modèle hybride structuré avec un minimum de jours sur place :**
  - Selon l'indice Flex de Scoop, la proportion d'entreprises américaines disposant d'un modèle hybride structuré a augmenté en 2023, passant de 20 % à 29 %.
  - Les données du sondage de Capterra indiquent que 69 % des travailleurs canadiens en mode hybride sont sur le lieu de travail deux à trois jours par semaine. Environ 25 % d'entre eux ont des journées de travail sur le lieu de travail obligatoires à l'échelle de l'entreprise.
  - On a constaté une tendance à augmenter le nombre de jours sur place, pour se rapprocher de trois à quatre jours sur le lieu de travail. Par exemple, Nike et General Motors ont accru leurs exigences en ce sens au début de 2024.



# ANNEXE 2 : COMPARATEURS DES MODES DE TRAVAIL HYBRIDES CANADIENS

Fonction publique (fédérale/provinciale/territoriale)	Exigence (jours sur place) (à partir de janvier 2024)
Hybride <u>sans</u> nombre minimal de jours sur le lieu de travail à l'échelle organisationnelle	Colombie-Britannique (trois jours ou plus à distance autorisés avec l'approbation du SMA) Nouvelle-Écosse (nombre de jours sur place fixé par ministère; variable) Île-du-Prince-Édouard
Hybride avec un nombre minimal de jours sur le lieu de travail à l'échelle organisationnelle	Gouvernement du Canada (deux, trois jours) Québec (deux jours) Alberta (trois jours) Manitoba (trois jours) Ontario (trois jours)
Principalement au bureau et télétravail occasionnel	Saskatchewan Nouveau-Brunswick Terre-Neuve-et-Labrador Territoires du-Nord-Ouest Nunavut Yukon
Secteur privé	
BMO	2 jours (↑)
Groupe Banque TD	2 jours
CIBC	1-3 jours (↑)
RBC	3-4 jours
Bell Canada	3 jours (↑)
Air Canada	3 jours
Enbridge	3 jours

**Remarque** : les données collectées sont évolutives. Diverses sources sont consultées périodiquement pour connaître la présence prescrite sur place. Il s'agit entre autres de l'information accessible au public provenant de l'indice Flex de Scoop, des sites Web et des offres d'emploi des organisations, et des bulletins de nouvelles. Les exigences provinciales et territoriales sont validées auprès des partenaires. (↑) dénote une augmentation du nombre de jours sur place depuis la dernière collecte de données.

# ANNEXE 3 : COMPARATEURS DES MODES DE TRAVAIL HYBRIDES À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE ET DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Organisation		Exigence (jours sur place) (à partir de janvier 2024)
<b>Administrations internationales</b>		
États-Unis		Hybride sans minimum à l'échelle organisationnelle, nombre de jours de présence sur place établi par les ministères et organismes
Australie		Hybride sans minimum à l'échelle organisationnelle, nombre de jours de présence sur place établi par les ministères et organismes
Nouvelle-Zélande		Hybride sans minimum à l'échelle organisationnelle, nombre de jours de présence sur place établi par les ministères et organismes
<b>Organisations internationales</b>		
OCDE (administration centrale)		3 jours
Nations Unies		2 jours (le personnel peut travailler jusqu'à trois jours dans un autre lieu de travail)
<b>Entreprises internationales</b>		
Uber		2 jours
Walmart		2 jours
Apple		3 jours
Amazon		3 jours
Google		3 jours
Meta		3 jours
Starbucks		3 jours
General Motors		3 jours (↑)
Disney		4 jours
Nike		4 jours (↑)

**Remarque** : les données collectées sont évolutives. Diverses sources sont consultées périodiquement pour connaître la présence prescrite sur place. Il s'agit entre autres de l'information accessible au public provenant de l'indice Flex de Scoop, des sites Web et des offres d'emploi des organisations et des bulletins de nouvelles. Les exigences provinciales et territoriales sont validées auprès des partenaires. (↑) dénote une augmentation du nombre de jours sur place depuis la dernière collecte de données.

3. There is no PDF version of the Main Estimates, and it causes much grief to many people. Can you tell us why it's not on the website? It's a document — the PDF version — that we use quite extensively in our work. Can you tell us why it's not there anymore and whether you could make arrangements to put it on your website? Do you know what is going to happen with the other departments? For example, there are PDF statutes of all the other statutes there. Are we going to lose access to those also? – [Senator Marshall \(CPC\)](#) (Pages 10 and 11) / Il n'y a pas de version PDF du Budget principal des dépenses, ce qui cause beaucoup de soucis à de nombreuses personnes. Pouvez-vous nous dire pourquoi ce n'est pas sur le site Web ? Il s'agit d'un document - la version PDF - que nous utilisons très souvent dans notre travail. Pouvez-vous nous dire pourquoi il n'y figure plus et si vous pouvez faire en sorte de le mettre sur votre site web ? Savez-vous ce qui va se passer pour les autres départements ? Par exemple, il y a des statuts PDF de tous les autres statuts. Allons-nous perdre l'accès à ces documents ? – [Senator Marshall \(CPC\)](#) (Pages 10 et 11)

## Government Response / Réponse du gouvernement

### English response:

Content published online by the Government of Canada, including the Estimates, is designed to be presented in a user-friendly and accessible format on both desktop and mobile devices. The *Policy on Communications and Federal Identity* requires departments to ensure their communications about policies, programs, services, and initiatives meet the requirements of the *Standard on Web Accessibility*. By default, HTML is the format used for web publications, as it is fully accessible.

PDF files are discouraged as they create barriers for some users with different types of disabilities, including visual and cognitive, as they are hard to navigate on the screen and they present a barrier to screen readers. This is consistent with the [Standard on Web Accessibility](#).

Therefore, over the past year, TBS has stopped producing online content in PDF format for all of its web publications, including annual reports and other key publications. However, it should be noted that Canada.ca content can be saved as a PDF and printed as a standalone document from any web page through the browser's print menu (by selecting 'Save as PDF' or 'Print to PDF').

This approach aligns with the requirements of The *Accessible Canada Act*. Enacted in 2019, the *Act* aims to make Canada barrier-free by removing and preventing barriers in federal jurisdictions. As previously noted, PDF as a portable format creates barriers for some users with different types of disabilities, including visual and cognitive.

TBS cannot comment on the status of other departments.

## Réponse en français:

Le contenu publié en ligne par le gouvernement du Canada, y compris le Budget des dépenses, est conçu pour être présenté dans un format convivial et accessible sur les ordinateurs de bureau et les appareils mobiles. La Politique de communication et d'image de marque exige des ministères qu'ils veillent à ce que leurs communications sur les politiques, les programmes, les services et les initiatives répondent aux exigences de la norme sur l'accessibilité du Web. Par défaut, le format HTML est utilisé pour les publications web, car il est entièrement accessible.

Les fichiers PDF sont déconseillés car ils créent des obstacles pour certains utilisateurs souffrant de différents types de handicaps, notamment visuels et cognitifs, étant donné qu'il est difficile de naviguer à l'écran et qu'ils constituent une barrière pour les lecteurs d'écran. Cette mesure est conforme à la [Norme sur l'accessibilité des sites Web](#).

Par conséquent, au cours de l'année écoulée, le SCT a cessé de produire du contenu en ligne au format PDF pour toutes ses publications sur le web, y compris les rapports annuels et d'autres publications clés. Il convient toutefois de noter que le contenu de Canada.ca peut être enregistré au format PDF et imprimé en tant que document autonome à partir de n'importe quelle page web via le menu d'impression du navigateur (en sélectionnant "Enregistrer au format PDF" ou "Imprimer au format PDF").

Cette approche est conforme aux exigences de la loi sur le Canada accessible. Promulguée en 2019, cette loi vise à rendre le Canada accessible en supprimant et en prévenant les obstacles dans les juridictions fédérales. Comme indiqué précédemment, le format PDF en tant que format portable crée des obstacles pour certains utilisateurs souffrant de différents types de handicaps, notamment visuels et cognitifs.

Le SCT ne peut pas faire de commentaires sur la situation des autres ministères.

4. Pour l’Autorité du pont Windsor-Détroit, je vois que le budget autorisé l’année précédente était de 481 millions et que cette année il est de 1,1 milliard. Donc vous demandez 507 millions de plus. J’ai lu quelque part dans les notes que l’augmentation était attribuable à des coûts de construction et à l’impact de la pandémie. Est-ce que quelqu’un pourrait expliquer cela afin qu’on ait plus de détails sur ces augmentations qui sont quand même substantielles. On parle d’un demi-milliard de dollars de plus. – **Senator Dalphond (PSG)** (Page 20) / For the Windsor-Detroit Bridge Authority, I see that the budget authorized last year was \$481 million and this year it's \$1.1 billion. So you're asking for an extra 507 million. I read somewhere in the notes that the increase was due to construction costs and the impact of the pandemic. Could someone explain this so that we have more details on these increases, which are substantial. We're talking about half a billion dollars more. – **Senator Dalphond (PSG)** (Page 20)

#### Réponse du gouvernement / Government Response

##### Réponse en français:

*La réponse sera fournie directement au Comité par Infrastructure Canada*

##### English response:

*Response will be provided directly to the Committee by Infrastructure Canada.*