



COMMISSION  
DE LA FONCTION  
PUBLIQUE

# RAPPORT DE VÉRIFICATION

SUR L'AMÉNAGEMENT  
ET LA RÉDUCTION  
DU TEMPS DE TRAVAIL  
ET SUR L'HORAIRE VARIABLE

AVRIL 2023

## ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Olivier de Varennes  
Fernande Jean Gilles  
Mathieu St-Gelais  
Carole Turgeon

## SOUS LA SUPERVISION DE

Éric Théroix, directeur des activités  
de surveillance par intérim

Le présent rapport peut être consulté dans le site Web  
de la Commission de la fonction publique :  
[www.cfp.gouv.qc.ca](http://www.cfp.gouv.qc.ca)

La reproduction et la traduction sont autorisées,  
à la condition que la source soit indiquée.

Dépôt légal - 2023  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN 978-2-550-94018-0 (version PDF)  
© Gouvernement du Québec, 2023

# TABLE DES MATIÈRES

---

LISTE DE TABLEAU ET DES FIGURES . . . . .	4
LISTE DES SIGLES . . . . .	4
LA VÉRIFICATION EN BREF . . . . .	5
1 MISE EN CONTEXTE. . . . .	6
2 OBJECTIFS, CRITÈRES ET PORTÉE . . . . .	7
3 CADRE NORMATIF . . . . .	8
3.1 <i>Loi sur l'administration publique.</i> . . . . .	8
3.2 <i>Loi sur la fonction publique.</i> . . . . .	8
3.3 Conditions de travail . . . . .	9
4 CONSTATS LIÉS AU CADRE NORMATIF ET AUX BONNES PRATIQUES . . . . .	10
4.1 Respect des dispositions des conditions de travail concernant l'adoption des régimes d'aménagement et de réduction du temps de travail et d'horaire variable. . . . .	10
4.2 Modalités d'application des régimes d'aménagement et de réduction du temps de travail et d'horaire variable . . . . .	11
4.3 Mesures de contrôle des heures travaillées . . . . .	14
4.4 Présence de la documentation . . . . .	15
5 ENTREVUES ET SONDAGES DANS LES MINISTÈRES ET LES ORGANISMES VÉRIFIÉS . . . . .	17
5.1 Entrevues auprès des directions des ressources humaines . . . . .	17
5.2 Sondage auprès des gestionnaires . . . . .	19
5.3 Sondage auprès du personnel. . . . .	21
6 PORTRAIT DES RÉGIMES D'AMÉNAGEMENT ET DE RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET D'HORAIRE VARIABLE DANS LA FONCTION PUBLIQUE. . . . .	23
6.1 Régimes d'aménagement et de réduction du temps de travail et d'horaire variable . . . . .	23
6.2 Sondage auprès des directions des ressources humaines des ministères et des organismes non visés . . . . .	28
6.3 Sondage auprès d'entités hors fonction publique . . . . .	30

CONCLUSION . . . . .	32
COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS . . . . .	33
ANNEXE I PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE . . . . .	34
ANNEXE II CADRE NORMATIF . . . . .	36
ANNEXE III RÉSULTATS BRUTS DES SONDAGES CONCERNANT LA VÉRIFICATION SUR L'AMÉNAGEMENT ET LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET SUR L'HORAIRE VARIABLE . . . . .	44
RÉFÉRENCES . . . . .	45

## LISTE DE TABLEAU ET DES FIGURES

---

Tableau 1	Portrait synthèse des régimes d'aménagement et de réduction du temps de travail et d'horaire variable . . . . .	26
Figure 1	Variation du nombre d'ARTT dans la fonction publique entre mars 2020 et février 2022 . . . . .	24
Figure 2	Options d'horaires variables offertes par les entités hors fonction publique . . . . .	31

## LISTE DES SIGLES

---

ANQ	Assemblée nationale du Québec
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
CGRH	Conseiller ou conseillère en gestion des ressources humaines
DRH	Direction des ressources humaines
LFP	<i>Loi sur la fonction publique</i>
MO	Ministères et organismes
RBQ	Régie du bâtiment du Québec
RQ	Retraite Québec
SAGIR	Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SGEV	Système de gestion des efforts et des volumes



## LA VÉRIFICATION EN BREF

Les travaux menés par la Commission avaient pour objet de s'assurer de la conformité des dispositions des conditions de travail relatives à l'adoption et à l'application d'un régime d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) et d'horaire variable dans les ministères et les organismes (MO).

Les organismes visés étaient les suivants :

- l'Assemblée nationale du Québec (ANQ);
- la Régie du bâtiment du Québec (RBQ);
- Retraite Québec (RQ).

L'adoption et l'application de régimes internes<sup>1</sup> d'ARTT et d'horaire variable dans les MO sont encadrées par les conventions collectives. Considérant que ces régimes sont des ententes entre différentes parties, ils ne peuvent être appliqués partiellement ou modifiés unilatéralement. Sinon, cette situation pourrait donner lieu à des mésententes.

La Commission a constaté qu'un des régimes d'ARTT examinés ne définissait pas une option offerte dans le formulaire d'adhésion. De plus, un régime d'horaire variable allait au-delà des conditions de travail.

Dans certains dossiers d'ARTT et d'horaire variable, les régimes n'ont pas été appliqués tels qu'ils avaient été écrits et adoptés par les organismes vérifiés. Les cas de non-conformité constatés concernent principalement l'accumulation et le report des congés compensatoires, l'accumulation de crédits d'horaire variable et le non-respect des plages horaires.

Le non-respect du cadre normatif des décisions prises en matière d'adoption et de mise en œuvre de ces régimes peut entraîner des avantages indus. De surcroît, cela risque d'amener une apparence de favoritisme et ainsi d'entacher les principes d'équité et d'impartialité préconisés par la *Loi sur la fonction publique* (LFP)<sup>2</sup>.

Cette vérification présente aussi un portrait des régimes offerts dans les MO de la fonction publique et dans des entités hors fonction publique.

### Le présent rapport fait état des éléments suivants :

- 103 dossiers ont été vérifiés dans 3 organismes;
- 29 % des régimes adoptés étaient non conformes;
- 11 % des ARTT étaient non conformes;
- 31 % des horaires variables étaient non conformes;
- 8 recommandations ont été formulées aux organismes.

1. Sous la responsabilité d'un comité ministériel des relations professionnelles, ces régimes sont négociés entre les personnes qui représentent les MO et le syndicat.  
2. *Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F-3.1.1.



## MISE EN CONTEXTE

Le rapport au travail évolue constamment. Au cours des dernières années, le rythme des changements s'est accéléré en raison, notamment, des avancées technologiques et d'autres enjeux sociaux et environnementaux. Le modèle habituel d'organisation du travail a donc dû s'adapter pour répondre aux nouvelles attentes des travailleurs et des travailleuses, en particulier aux besoins liés à la flexibilité au travail, communément appelée « conciliation travail-vie personnelle ».

Les responsables de la gestion des ressources humaines de la fonction publique québécoise ont également pris conscience de l'importance de répondre à ces besoins afin d'attirer et de maintenir en emploi une main-d'œuvre mobilisée dans les MO.

Bien que ces derniers soient soumis aux conditions de travail négociées entre le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) ainsi que les représentants et les représentantes du personnel, la flexibilité au travail est l'un des sujets sur lequel les MO ont un certain contrôle. Parmi les moyens la favorisant, il y a le régime d'ARTT et celui de l'horaire variable. Selon *L'effectif de la fonction publique du Québec 2020-2021*<sup>3</sup> publié par le SCT, 13,6 % de l'effectif régulier travaillait selon un horaire de moins de 35 heures par semaine. Un régime d'horaire variable est également offert dans la très grande majorité des MO. Ces moyens suscitent donc un intérêt chez les membres du personnel et chez les personnes qui déposent leur candidature à un poste.

Par ailleurs, ce sujet n'ayant jamais fait l'objet d'une vérification, la Commission souhaitait examiner si l'adoption et l'utilisation de ces régimes dans les MO respectaient le cadre normatif applicable.

### Qu'est-ce qu'un ARTT ?

Un ARTT permet à un membre du personnel de prendre entente avec son supérieur immédiat ou sa supérieure immédiate et de modifier son horaire normal de travail. L'employé ou l'employée peut diminuer la durée de son travail quotidien ou hebdomadaire, ou encore faire réduire son traitement pour accumuler des congés supplémentaires.

[www.quebec.ca](http://www.quebec.ca)

### Qu'est-ce qu'un horaire variable ?

C'est un horaire de travail permettant à une personne salariée de choisir ses heures d'arrivée et de départ, et ce, tout en tenant compte de la période de présence prédéterminée et obligatoire commune à tous les membres du personnel.

[vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca](http://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca)

3. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *L'effectif de la fonction publique du Québec 2020-2021, Partie 1, Nombre de personnes à la fin de l'exercice financier*, Québec, SCT, 2021, p. 6. Également disponible en ligne : [www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/effectifs-gouvernementaux/effectif-de-la-fonction-publique/](http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/effectifs-gouvernementaux/effectif-de-la-fonction-publique/).



## OBJECTIFS, CRITÈRES ET PORTÉE<sup>4</sup>

Cette vérification comportait trois volets.

Le premier volet consistait à examiner si l'adoption des régimes d'ARTT et d'horaire variable respectait le cadre normatif en vigueur dans trois organismes. Le critère retenu était que la politique interne en la matière devait avoir été établie en conformité avec les dispositions des conditions de travail du personnel professionnel, fonctionnaire et ouvrier.

Le deuxième volet portait sur les modalités d'application de ces régimes par les gestionnaires responsables et la direction des ressources humaines (DRH), notamment la gestion des congés compensatoires et le suivi du temps de travail. Les critères retenus vérifiaient les éléments suivants :

- La politique interne devait être appliquée selon les régimes des MO;
- Des mesures de contrôle des heures travaillées étaient utilisées par les MO;
- La documentation devait être présente au dossier de l'employé ou de l'employée.

Enfin, le troisième volet avait pour objet de tracer un portrait des régimes liés à l'organisation du temps de travail, au moyen de sondages, dans l'ensemble des MO de la fonction publique ainsi que dans cinq autres administrations.

À partir des données obtenues du SCT, la Commission a vérifié 103 dossiers de personnes bénéficiant d'un ARTT, au 24 février 2022, dont certaines profitaient également d'un horaire variable. Les mêmes données ont permis d'examiner l'évolution du nombre d'employés et d'employées ayant accès à un régime d'ARTT entre mars 2020 et février 2022. La Commission a finalement recueilli l'opinion du personnel et des gestionnaires des entités vérifiées à l'aide d'un sondage électronique<sup>5</sup>.

4. Les critères sont approfondis dans la section 4.

5. Pour plus de détails sur la portée et la démarche méthodologique privilégiées, voir l'annexe I.



## CADRE NORMATIF

Le cadre normatif régissant la gestion des ressources humaines doit être pris en considération par les MO au moment de la création et de l'application de régimes à portée ministérielle, tels que ceux qui ont été examinés dans cette vérification.

Aucune directive ni politique du SCT n'encadre les régimes d'ARTT ou d'horaire variable, mais ceux-ci sont balisés par les conditions de travail en vigueur. Les organisations ont donc une certaine latitude en ce qui a trait au contenu de leurs politiques internes.

Cette section expose succinctement les principales lois et conventions collectives applicables à la présente vérification<sup>6</sup>.

### 3.1 LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La *Loi sur l'administration publique*<sup>7</sup> encadre la gestion des ressources humaines des organisations composant la fonction publique. L'article 30 associe les MO à l'élaboration du cadre de gestion qui leur est applicable; l'article 32 mentionne que le Conseil du trésor détermine la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail des fonctionnaires. De plus, l'article 36 énonce que le Conseil du trésor est responsable de la négociation des conditions de travail avec les associations accréditées.

### 3.2 LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE

L'article 3 de la LFP énonce les principes d'impartialité et d'équité des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines.

Les articles 37 à 39 précisent que les sous-ministres ainsi que les dirigeants et les dirigeantes d'organismes sont responsables de la gestion des ressources humaines dans leur organisation.

6. L'annexe II expose plus en détail les éléments du cadre normatif touchés par cette vérification.

7. *Loi sur l'administration publique*, RLRQ, c. A-6.01.



### 3.3 CONDITIONS DE TRAVAIL

La plupart des conventions collectives en vigueur indiquent la procédure et certaines balises à respecter au moment de la mise en place d'ententes notamment concernant les modifications de l'horaire normal de travail.

Les dossiers vérifiés sont couverts par la *Convention collective des professionnelles et professionnels 2020-2023* (Convention des professionnels), la *Convention collective des fonctionnaires 2015-2020* (Convention des fonctionnaires)<sup>8</sup> et la *Convention collective de travail des ouvriers 2020-2023* (Convention des ouvriers).

Le chapitre 3 de la Convention des professionnels ainsi que les chapitres 2 et 7 de la Convention des fonctionnaires et de la Convention des ouvriers fixent les conditions de la mise en place des régimes d'ARTT et d'horaire variable. Ces chapitres définissent, notamment, le rôle du comité ministériel des relations professionnelles<sup>9</sup> dans les MO.

Le chapitre 4 de la Convention des professionnels et le chapitre 8 de la Convention des fonctionnaires permettent la mise en place d'un régime d'horaire variable. À noter qu'il n'y a pas d'équivalent dans la Convention des ouvriers.

Enfin, la lettre d'entente n° 2 de la Convention des professionnels, la lettre d'entente n° 7 de la Convention des fonctionnaires et de la Convention des ouvriers précisent le fonctionnement général de l'ARTT.

---

8. La *Convention collective des fonctionnaires 2020-2023* a été signée le 29 septembre 2022 par les parties. Les dispositions qui concernent les sujets traités dans cette vérification n'ont pas été modifiées.

9. Ce comité peut être nommé différemment, selon le MO, notamment « comité mixte des relations de travail ».



## CONSTATS LIÉS AU CADRE NORMATIF ET AUX BONNES PRATIQUES

Les constats formulés découlent de l'analyse de l'ensemble de l'information obtenue des MO, y compris celle qui a été recueillie lors des entrevues et des sondages effectués auprès des DRH, des gestionnaires ou du personnel.

### 4.1 RESPECT DES DISPOSITIONS DES CONDITIONS DE TRAVAIL CONCERNANT L'ADOPTION DES RÉGIMES D'AMÉNAGEMENT ET DE RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET D'HORAIRE VARIABLE

#### Premier critère

Les régimes internes sont établis en conformité avec les conditions de travail en vigueur. Ainsi :

- ils ne dérogent à aucune disposition de la convention collective autre que celles qui peuvent faire l'objet d'aménagements ministériels;
- les régimes ont fait l'objet d'une entente entre les représentants et les représentantes du personnel (syndicat ou comité interne si non syndiqué) et l'employeur.

La création d'un régime allant à l'encontre des dispositions présentes dans les conditions de travail pourrait générer des conflits entre employeurs et membres du personnel.

L'adoption d'un régime sans l'accord d'un ou des syndicats présents dans l'organisation pourrait détériorer les relations entre l'employeur et ceux et celles qui représentent le personnel.

---

La Commission a constaté que les régimes d'ARTT de l'ANQ et de RQ étaient conformes, car ils ne dérogent à aucune disposition des conventions collectives applicables. Cependant, celui de la RBQ a été considéré comme non conforme. En effet, les options offertes dans

le régime ne correspondent pas à celles qui sont indiquées dans le formulaire d'adhésion, notamment ce que l'on entend par l'option « Autre ». À remarquer que le formulaire constitue un outil pour la mise en application de ce régime. Par souci de transparence, toutes les possibilités devraient donc y être décrites et refléter le régime négocié. Même si l'ajout d'options peut avantager le personnel, cette façon de faire ne respecte pas les conditions de travail en vigueur, ce qui peut créer de la confusion et entraîner un traitement inéquitable.

La Commission a constaté que les régimes d'horaire variable de l'ANQ et de la RBQ ainsi que la directive d'horaire flexible de RQ étaient conformes, car ils ne dérogent à aucune disposition des conventions collectives applicables.

Toutefois, le régime général de RQ a été considéré comme non conforme puisqu'il est appliqué au personnel ouvrier et que l'implantation d'un régime d'horaire variable n'est pas prévue dans leurs conditions de travail. Selon RQ, il n'y a aucun enjeu soulevé à cet égard, car les personnes visées offrent principalement du soutien au personnel en place pendant les heures d'ouverture des bureaux. L'organisme précise que ce privilège pourrait leur être retiré si leur gestionnaire le jugeait nécessaire.

#### **Recommandation 1**

##### **La recommandation suivante s'adresse à la RBQ :**

S'assurer que les options inscrites au régime d'aménagement et de réduction du temps de travail et celles qui apparaissent dans le formulaire d'adhésion concordent.

#### **Recommandation 2**

##### **La recommandation suivante s'adresse à RQ :**

S'assurer que le régime d'horaire variable est appliqué conformément aux conditions de travail.

## 4.2 MODALITÉS D'APPLICATION DES RÉGIMES D'AMÉNAGEMENT ET DE RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET D'HORAIRE VARIABLE

### Deuxième critère

Le régime d'ARTT doit être appliqué tel qu'il a été établi. Ainsi, l'employé ou l'employée :

- profitant d'un régime d'ARTT respecte toutes les dispositions de celui-ci, sauf exception avec justification du MO;
- ne combine pas le régime d'ARTT avec un autre régime de modification à l'organisation du temps de travail (par exemple, un congé sans traitement à traitement différé ou un horaire majoré);

- ne gagne ni ne perd d'avantages prévus aux autres lois, directives et politiques applicables.

Une application du régime qui ne serait pas uniforme entre les unités administratives pourrait amener une perception de favoritisme ainsi qu'une mauvaise image du MO pouvant causer des problèmes d'attraction ou de rétention de personnel.

Par ailleurs, un refus non justifié ou encore une application partielle ou inappropriée d'une ou de plusieurs modalités du régime pourrait détériorer le climat de travail.

Une mauvaise application du régime pourrait amener une perte salariale, par exemple à la fin d'une entente d'ARTT, se traduisant par une perte de congé accumulé sans compensation pour la personne concernée.

L'employé ou l'employée qui adhère à l'ARTT le fait pour une période établie au départ, laquelle est précisée sur le formulaire d'adhésion.

Les durées possibles des ententes d'ARTT varient selon les organisations et sont habituellement mentionnées sur le formulaire d'adhésion ainsi que dans le régime ministériel d'ARTT. Les durées offertes sont généralement de trois mois, de six mois, de neuf mois et d'un an.

Plusieurs régimes ministériels d'ARTT prévoient que l'entente sera automatiquement renouvelée pour une durée équivalente à l'entente initiale.

[www.quebec.ca](http://www.quebec.ca)

---

Pour ce critère, la Commission a relevé onze dossiers non conformes. Ainsi, dans un cas à l'ANQ<sup>10</sup> et trois à la RBQ, l'option choisie ne se trouvait pas dans le régime de l'organisme.

Dans sept autres dossiers, soit un à l'ANQ, quatre à la RBQ et deux à RQ, les congés compensatoires ont été reportés d'une année à l'autre, alors que les conditions de travail ne le permettent pas.

Les options de congés compensatoires permettent d'accumuler des congés durant l'entente. Par exemple, une personne qui travaille 35 heures, en étant payée 32 heures, peut cumuler environ 20 jours de congés dans le contexte d'une entente de 12 mois. Dans les sept dossiers mentionnés ci-dessus, les reports ont été de plus de 20 jours à l'ANQ; ils ont varié de 20 à 97 jours à la RBQ et de 10 à 22 jours à RQ<sup>11</sup>.

En ce qui concerne la combinaison de l'ARTT à d'autres régimes, la Commission a constaté que tous les dossiers étaient conformes dans les trois organisations visées. De plus, aucun avantage perdu ou gagné n'a été constaté dans l'ensemble des dossiers vérifiés.

---

10. À noter que la personne concernée par le dossier de l'ANQ a quitté l'organisme depuis.

11. Une de ces ententes permettait une accumulation d'environ neuf jours de congés compensatoires sur une période de douze mois.

### **Recommandation 3**

#### **La recommandation suivante s'adresse à l'ANQ et à la RBQ :**

S'assurer que le régime d'aménagement et de réduction du temps de travail précise toutes les options auxquelles le personnel peut adhérer.

### **Recommandation 4**

#### **La recommandation suivante s'adresse à l'ANQ, à la RBQ et à RQ :**

Réviser les dossiers qui comportent des reports de congés compensatoires dépassant la durée déterminée dans l'entente d'aménagement et de réduction du temps de travail.

Certains employeurs permettent à l'employé ou à l'employée ayant accès à un régime d'ARTT de bénéficier en totalité ou en partie des dispositions du régime d'horaire variable.

L'accumulation maximale de crédits ou de débits d'horaire variable est déterminée dans le régime d'horaire variable en vigueur dans les organisations.

[www.quebec.ca](http://www.quebec.ca)

À l'instar du régime d'ARTT, le régime d'horaire variable doit être appliqué tel qu'il a été établi. Ainsi, l'employé ou l'employée :

- profitant d'un horaire variable respecte toutes les dispositions de celui-ci, sauf exception avec justification du MO;
- ne gagne ni ne perd d'avantages prévus aux autres lois, directives et politiques applicables.

Une application du régime qui ne serait pas uniforme entre les unités administratives, à moins d'une justification, pourrait amener une perception de favoritisme et une mauvaise image du MO, ce qui risquerait de causer des problèmes d'attraction ou de rétention de personnel.

Un refus non justifié ou encore une application partielle ou inappropriée d'une ou de plusieurs modalités du régime pourrait détériorer le climat de travail.

---

La Commission a constaté que, dans 20 dossiers, la personne visée a accumulé plus de crédits d'horaire variable par période, sans justification adéquate, alors que le régime ne le permet pas. Ainsi, une accumulation de plus de 14 heures a été observée dans un dossier à l'ANQ et dans onze à RQ. À la RBQ, plus de 7 heures de crédits ou de débits ont été accumulés dans huit dossiers.

De plus, dans un dossier à la RBQ, la personne visée a utilisé davantage de crédits d'horaire variable pour la période de référence que ce qui est prévu.

Enfin, dans dix dossiers, soit trois à l'ANQ, un à la RBQ et six à RQ, la personne visée n'a pas respecté les plages horaires prévues.

Quant à la perte d'avantages, tous les dossiers de RQ ont été considérés comme conformes. Cependant, sur cet aspect, deux dossiers à l'ANQ et un à la RBQ ont été considérés comme non conformes. En effet, dans un des dossiers à l'ANQ, la personne visée

a eu accès au régime d'horaire variable, contrairement à ce qui était indiqué dans son entente d'ARTT. Dans l'autre dossier à l'ANQ et dans celui de la RBQ<sup>12</sup>, les personnes en cause n'ont pas eu accès au régime, et ce, sans justification pertinente.

#### **Recommandation 5**

**La recommandation suivante s'adresse à l'ANQ, à la RBQ et à RQ :**

S'assurer que les dispositions inscrites au régime d'horaire variable sont respectées, notamment en ce qui concerne l'accumulation et l'utilisation de crédits ou de débits horaires ainsi que les plages horaires.

#### **Recommandation 6**

**La recommandation suivante s'adresse à l'ANQ et à la RBQ :**

S'assurer d'appliquer les modalités d'accès à l'horaire variable conformément au régime.

### 4.3 MESURES DE CONTRÔLE DES HEURES TRAVAILLÉES

#### Troisième critère

Des mesures de contrôle des heures travaillées sont utilisées par les MO, soit :

- la présence d'outils et de mesures de contrôle qui servent au suivi des heures travaillées et des congés compensatoires;
- des outils et des mesures faciles d'utilisation, efficaces et efficients;
- la présence de guides d'utilisation des outils, s'il y a lieu.

Les mesures de contrôle ne permettant pas la vérification adéquate des heures réellement travaillées par le personnel pourraient amener des erreurs de rémunération ou du temps compensé non travaillé.

À remarquer que la présence d'outils de qualité permet d'assurer un traitement uniforme et équitable des dossiers du personnel.

---

La Commission a constaté que les trois organismes vérifiés utilisent des outils de contrôle pour assurer le suivi des heures travaillées. Tous ces outils ont été considérés comme conformes, car ils permettent le contrôle des heures travaillées. Ce contrôle s'effectue par des logiciels tels qu'Excel à l'ANQ et à la RBQ. Cette dernière se sert également d'Access et de Kronos, alors que RQ a recours à un système de gestion des efforts et des volumes (SGEV).

---

12. À noter que le dossier à la RBQ a été rectifié en cours de vérification.

La Commission considère que l'outil Kronos réduit le risque d'erreur de saisie de la part du personnel, car il est programmé selon certaines règles (par exemple, si une personne prend moins de 30 minutes pour le dîner, un retrait de 30 minutes se fera automatiquement). Quant au SGEV, il calcule automatiquement le crédit ou le débit horaire pour la période de référence et pour la semaine précédente, ce qui diminue le risque d'erreur dans les reports. De plus, ce système permet un meilleur suivi, car il contient l'information sur le temps intermédiaire ou supplémentaire. Celui-ci est accompagné d'un guide d'utilisation accessible dans l'intranet. Les trois DRH ont mentionné, lors des entrevues, que leurs outils de suivi des heures travaillées sont soit « efficaces », soit « très efficaces ».

En ce qui concerne les congés compensatoires, l'ANQ met à la disposition de l'ensemble de son effectif un fichier Excel permettant de calculer le nombre de journées de congé selon les options d'ARTT. De son côté, RQ a mentionné assurer le suivi de ces congés à l'aide des rapports des solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR) ou du système automatisé de la gestion des informations sur le personnel (SAGIP). Pour sa part, la RBQ a précisé qu'il n'y avait pas de suivi régulier des congés compensatoires, sauf à la fin d'une entente d'ARTT.

Cependant, comme il a été constaté dans le deuxième critère, l'absence de suivi systématique entraîne un risque plus élevé de reports de congés qui dépasseraient la durée déterminée dans l'entente d'ARTT.

#### **Recommandation 7**

**La recommandation suivante s'adresse à l'ANQ, à la RBQ et à RQ :**

Mettre en place des mécanismes pour assurer un suivi rigoureux des congés compensatoires au terme de la durée prévue de chacune des ententes.

## 4.4 PRÉSENCE DE LA DOCUMENTATION

### Quatrième critère

La documentation doit être présente au dossier de l'employé ou de l'employée. On doit, notamment, y trouver :

- une preuve des heures travaillées avec signature de la personne responsable sur une période significative;
- un formulaire de demande d'adhésion au régime d'ARTT;
- les documents des suivis de congés pour l'option des congés compensatoires.

La documentation doit permettre la vérification des heures réellement travaillées par le personnel pour éviter les erreurs de rémunération ou du temps compensé non travaillé.

---

La Commission a constaté que tous les dossiers de la RBQ et de RQ étaient conformes quant à la présence de la preuve des heures travaillées. Toutefois, cette preuve n'était pas signée dans deux dossiers à l'ANQ et dans un à la RBQ. De plus, un dossier à l'ANQ a été considéré comme non conforme, puisque la preuve était manquante.

En ce qui concerne le formulaire de demande d'adhésion au régime d'ARTT, tous les dossiers de l'ANQ et de RQ ont été considérés comme conformes. Le formulaire était manquant dans un dossier à la RBQ.

Pour ce qui est de la présence de documents de suivi des congés compensatoires, 15 dossiers à l'ANQ, 16 à la RBQ et 27 à RQ ont été considérés comme « sans objet », car l'entente datait de moins d'un an ou la personne avait choisi l'option de journée ou de semaine réduite.

Les bilans de congés compensatoires étaient manquants dans 43 dossiers, soit 9 à l'ANQ, 8 à la RBQ et 26 à RQ. Cependant, tous les bilans ont été obtenus en cours de vérification.

#### **Recommandation 8**

##### **La recommandation suivante s'adresse à l'ANQ et à la RBQ :**

Mettre en place des mécanismes afin de documenter la preuve des heures travaillées, dûment approuvée, et l'adhésion à un aménagement et une réduction du temps de travail.





# 5

## ENTREVUES ET SONDAGES DANS LES MINISTÈRES ET LES ORGANISMES VÉRIFIÉS

La section suivante présente le résumé des entrevues avec les DRH et des sondages effectués auprès des gestionnaires et du personnel des entités vérifiées<sup>13</sup>.

### 5.1 ENTREVUES AUPRÈS DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES

Par ces entrevues, la Commission visait à connaître, entre autres, les modalités d'application des régimes, leur communication au personnel et les éventuelles variations du nombre d'adhésions à l'ARTT entre les années 2020 et 2022.

#### **Adoption des régimes**

Selon les DRH, les régimes d'ARTT et d'horaire variable de leur organisme sont discutés au sein d'un comité avant leur adoption. Ces régimes sont révisés tous les cinq ans à la RBQ et au besoin à l'ANQ et à RQ.

#### **Modalités d'application**

Tout le personnel des trois organismes a accès au régime d'ARTT. Toutefois, à RQ, le personnel occasionnel embauché pour une période de plus d'un an et le personnel des centres de relations avec la clientèle ne peuvent bénéficier que des options de semaine régulière à traitement réduit avec accumulation de congés compensatoires.

À l'ANQ, l'horaire variable peut fluctuer pour les personnes affectées aux activités parlementaires ou de soir. Certains membres du personnel des centres de relations avec la clientèle à RQ sont exclus du régime. Dans leur cas, une directive d'horaire flexible s'applique.

13. Le questionnaire et les résultats bruts du sondage sont présentés à l'annexe III.

Les trois organismes vérifiés ont précisé qu'une entente d'ARTT peut être modifiée en cours de route. Tant l'employé ou l'employée que le ou la gestionnaire peuvent y mettre fin ainsi que le ou la chef d'équipe du personnel professionnel à l'ANQ. Le délai pour mettre fin à cette entente est de 15 jours à l'ANQ et d'un mois dans les deux autres entités. À la fin de l'entente ou au départ de la personne visée, les congés compensatoires accumulés non utilisés sont remboursés. Il y aurait trop d'enjeux de refuser de les payer, selon RQ. Si le solde est négatif, il y a récupération sur la paie.

Les régimes d'ARTT et d'horaire variable sont diffusés dans l'intranet, et une présentation peut également avoir lieu lors de l'accueil de nouveau personnel dans les organismes visés. RQ précise que cette présentation peut aussi se faire au moment de la révision des régimes.

### **Améliorations à apporter aux régimes**

Les DRH ont fait part à la Commission de quelques points à améliorer dans leur organisation, par exemple :

- Réviser le protocole de conciliation des banques de congés compensatoires pour éviter d'avoir un résiduel;
- Bonifier la formation et l'information concernant les rôles et les responsabilités dans le recours aux outils de suivi des heures travaillées;
- Faire un rappel de l'existence du guide, du tutoriel et de l'offre de service de la DRH en soutien aux usagers et aux usagères;
- Finaliser les travaux d'élaboration d'un nouvel outil de saisie des heures de travail de façon à uniformiser les pratiques pour l'ensemble du personnel;
- Actualiser les régimes (options et modalités offertes) pour répondre aux besoins du personnel et des gestionnaires, à la suite de la pandémie de COVID-19 survenue au Québec en mars 2020 et de l'instauration du télétravail.

### **Soutien de la DRH auprès du personnel**

Dans les organismes vérifiés, un conseiller ou une conseillère en gestion des ressources humaines (CGRH) offre un soutien tant aux gestionnaires qu'au personnel concernant l'application des régimes d'ARTT et d'horaire variable. Les DRH précisent que cette responsabilité est également déléguée aux gestionnaires. À cet égard, RQ ajoute qu'un espace dans l'intranet leur est réservé; des formations ou des séances d'information leur sont aussi offertes. De plus, un guide et un résumé ont été préparés à la suite des modifications apportées au régime d'horaire variable.

## Autres informations

Les organisations considèrent l'ARTT et l'horaire variable comme des éléments d'attraction et de fidélisation du personnel. De son côté, l'ANQ mentionne qu'elle cherche à se démarquer comme employeur de choix en offrant des conditions de travail intéressantes. Pour la RBQ, les possibilités d'ARTT étant semblables d'un MO à l'autre, c'est plutôt l'horaire variable qui est, selon elle, un avantage distinctif. RQ considère aussi qu'il est important d'offrir des options intéressantes, car les gens comparent les employeurs, et l'on déplore d'être moins compétitif par rapport au secteur privé. Selon ce même organisme, les modalités de l'horaire variable favorisent la conciliation travail-vie personnelle. Toutefois, c'est un défi de rester d'actualité puisque le personnel est à la recherche d'avantages.

Par ailleurs, la Commission a questionné les organismes vérifiés sur l'incidence de la pandémie de COVID-19 en rapport avec l'utilisation de l'ARTT. Ainsi, l'ANQ a indiqué ne pas être en mesure d'établir s'il y a eu une variation du taux d'ARTT depuis le début de la pandémie, car elle n'a pas le portrait « avant » et « après ». Toutefois, la RBQ et RQ ont remarqué une diminution du taux d'ARTT depuis le début de la pandémie et ont précisé que la conciliation travail-vie personnelle a probablement été facilitée par le télétravail. La présence de défis pour concilier les besoins de l'employeur et ceux du personnel dans les secteurs plus opérationnels a été soulignée par RQ. De ce fait, les gestionnaires doivent mettre des balises, expliquer les changements, tout en ayant un souci d'équité et en restant mobilisant.

Pour leur part, l'ANQ et RQ effectuent une veille en matière d'ARTT et d'horaire variable. Le premier organisme réalise cette veille, en particulier auprès des tribunes paritaires dans son organisation. La seconde entité collecte des informations auprès d'organisations semblables à elle dans la fonction publique et auprès d'entreprises privées et parapubliques où existent des emplois similaires.

## 5.2 SONDAGE AUPRÈS DES GESTIONNAIRES

Le sondage en ligne effectué auprès des gestionnaires des entités vérifiées portait notamment sur leur connaissance et leur compréhension des régimes et des outils à leur disposition ainsi que sur le suivi de l'application de ces régimes. Le taux de réponse dans l'ensemble des organismes a été de 71 % (119/167).

## Communication des régimes

Les trois quarts des gestionnaires reconnaissent que les régimes leur ont été communiqués : le principal moyen de communication cité est l'intranet (96 % des cas). Parmi ceux et celles qui ont indiqué que les régimes ne leur avaient pas été communiqués, ou qui ignorent s'ils l'ont été, 63 % sont des cadres de niveau 4, 5 ou 7.

Par ailleurs, 72 % des gestionnaires reconnaissent également que les régimes sont communiqués au personnel, soit 91 % par l'intranet et 73 % au moment de l'accueil du nouveau personnel. Parmi les gestionnaires, 22 % ne savent pas si les régimes sont communiqués au personnel : à remarquer que de ce pourcentage, 73 % sont dans l'organisation depuis moins de quatre ans.

### **Modalités d'application des régimes**

Au total, 82 % des gestionnaires ont spécifié qu'une personne pouvait mettre fin par elle-même à son ARTT et 71 % ont précisé que le supérieur immédiat ou la supérieure immédiate pouvait également agir en ce sens.

Les gestionnaires ont mentionné conseiller le personnel sur l'ARTT dans 62 % des cas; pour ce faire, 76 % consulteraient la DRH.

La plupart des gestionnaires, soit 89 %, savent qu'il existe un outil de suivi des heures travaillées, et 92 % le considèrent comme « efficace » ou « très efficace ».

### **Perception à l'égard du personnel et de la DRH**

Les gestionnaires ont estimé à un niveau « bon » ou « très bon » la connaissance du personnel concernant le régime d'ARTT dans 62 % des cas; 85 % ont pensé la même chose concernant l'horaire variable.

Le soutien obtenu de la DRH, quant à lui, est évalué comme « bon » ou « très bon » par 80 % des gestionnaires en ce qui a trait à la gestion des heures travaillées, par 78 % pour la gestion du régime d'ARTT et par 70 % pour la gestion du régime d'horaire variable.

### **Commentaires des gestionnaires**

Selon 79 % des gestionnaires, l'ARTT est un élément attractif pouvant fidéliser le personnel; 83 % sont du même avis concernant le régime d'horaire variable. Cependant, 76 % des gestionnaires n'ont pas remarqué de variation dans l'utilisation de l'ARTT depuis le début de la pandémie.

Les gestionnaires ont dit que le personnel apprécie la souplesse que ces régimes offrent (conciliation travail-vie personnelle). Certains et certaines sont d'avis que c'est également important pour les personnes qui posent leur candidature à un poste, car des questions leur sont parfois posées sur ces régimes lors d'entrevues d'embauche. Comme ces régimes sont offerts un peu partout dans la fonction publique, ce n'est pas un grand avantage, mais des gens quitteraient leur emploi actuel si ces régimes étaient retirés, d'après les gestionnaires.

Quelques gestionnaires souhaiteraient l'implantation d'un outil plus récent, qui conjuguerait ARTT, horaire variable, télétravail et

absence, par exemple un outil intégré à SAGIR. D'autres suggèrent de moderniser l'horaire variable pour permettre davantage de flexibilité. D'autres encore aimeraient aussi que les régimes et les guides soient mieux diffusés par l'organisation.

### 5.3 SONDAGE AUPRÈS DU PERSONNEL

Par le sondage en ligne effectué auprès des membres du personnel des entités vérifiées, la Commission visait, entre autres, à évaluer leur connaissance des régimes d'ARTT et d'horaire variable, du soutien existant ainsi que des mesures de contrôle mises en place à cet effet. Le taux de réponse a été de 53 % (1 210/2 295).

#### Régime d'horaire variable

Au total, 85 % des membres du personnel ont mentionné avoir droit à l'horaire variable, mais 4 % n'en connaissent pas les règles. Selon 84 % des personnes interrogées, leur gestionnaire serait en mesure de répondre à leurs questions en cette matière.

Les répondants et les répondantes ont indiqué, à 96 %, que leur organisation dispose d'un outil de suivi des heures travaillées : 88 % estiment que son utilisation est « facile » ou « très facile » et 84 % se disent « satisfaits » ou « très satisfaits » de la gestion de l'horaire variable.

#### Régime d'ARTT

Le personnel a affirmé avoir droit à l'ARTT dans 63 % des cas, dont 31 % ont précisé ne pas connaître les règles afférentes. Toutefois, 60 % de ces derniers estiment que leur gestionnaire serait en mesure de répondre à leurs questions en la matière.

Au moment de répondre au sondage, 26 % des membres du personnel avaient déjà demandé un ARTT, dont 80 % sont des femmes. Ces demandes ont été acceptées dans 96 % des cas. Enfin, 79 % des membres du personnel se disent « satisfaits » ou « très satisfaits » de la gestion de l'ARTT dans leur organisation.

Les principales raisons invoquées pour adhérer à un ARTT sont la qualité de vie accrue (42 %), les préoccupations de santé (20 %) et les soins de personnes à charge (19 %).

#### Impact de la pandémie

Au moment de la pandémie, 13 % des membres du personnel avaient une entente d'ARTT active. Selon les résultats, 22 % ont mis un terme à leur entente au cours des deux dernières années : la raison la plus invoquée est les besoins financiers (36 % des cas). Parmi les personnes qui ont mis fin à leur entente, 33 % envisageaient d'en reprendre une postérieurement à la pandémie.

## **Commentaires et préoccupations du personnel**

Dans les trois organismes vérifiés, certains membres du personnel se préoccupent du manque d'information relative aux régimes, notamment sur les avantages et les désavantages d'un ARTT, les effets sur les absences, les vacances, les jours fériés, les modalités ou la façon de procéder et les conditions d'admissibilité. D'autres souhaiteraient plus de flexibilité à l'horaire variable ou plus d'options à l'ARTT. D'autres encore ont insisté sur la difficulté à obtenir un ARTT en raison de leur charge de travail. Cependant, des personnes ont dit que ces régimes représentent soit des avantages distinctifs, soit des mesures attrayantes permettant de mieux concilier vie professionnelle et personnelle ou bien de rares privilèges liés au fait de travailler dans la fonction publique.



## PORTRAIT DES RÉGIMES D'AMÉNAGEMENT ET DE RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET D'HORAIRE VARIABLE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

### Quelques pratiques d'ARTT relevées dans la documentation reçue :

- Définir le droit de gestion;
- Présenter un exemple pratique d'accumulation de congés compensatoires;
- Expliquer l'incidence de l'ARTT sur les cotisations aux régimes de retraite;
- Indiquer la durée minimale d'une entente et le délai pour la modifier;
- Préciser le mode de fonctionnement pour l'attribution de vacances et des congés compensatoires;
- Prendre en considération la diminution des heures de travail au moment de l'évaluation de rendement et de la répartition de la charge de travail;
- Préciser les effets de l'entente sur l'application des conditions de travail.

Cette section présente les pratiques répertoriées à la suite de l'analyse des données du sondage en ligne transmis aux DRH des entités non visées, dont le taux de réponse s'est situé à 62 % (33/53). Les documents fournis par treize entités ont également été analysés, en plus de ceux des organisations vérifiées.

### 6.1 RÉGIMES D'AMÉNAGEMENT ET DE RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET D'HORAIRE VARIABLE

Bien qu'ils soient propres à chaque MO, les régimes d'ARTT sont similaires. Parfois, un régime précise la procédure à suivre lorsque l'employeur désire mettre fin à l'entente avant la date d'échéance, ainsi que la manière d'en informer l'employé ou l'employée. D'autres MO demandent aux gestionnaires de lui envoyer une lettre expliquant les raisons du refus, de la suspension ou de la fin de l'entente.

La Commission considère comme une bonne pratique de définir les concepts les plus importants et de transmettre une information claire concernant la marche à suivre pour l'adhésion, le renouvellement et la fin de l'entente. En effet, une telle façon de faire minimise le risque de mésentente entre les parties ou encore de confusion quant au fonctionnement des régimes.

Les données obtenues du SCT ont permis de constater l'évolution du nombre d'employées et d'employés occasionnels ou réguliers qui bénéficiaient d'un ARTT, entre mars 2020 et février 2022, dans l'ensemble des MO de la fonction publique.

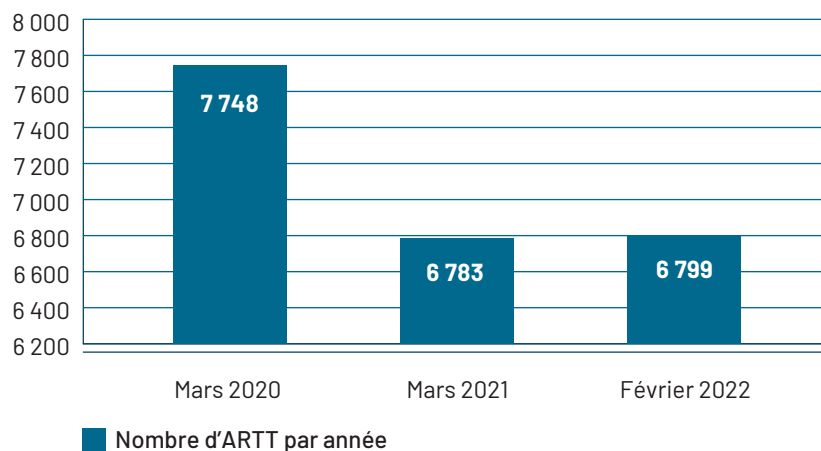
### Quelques pratiques d'horaire variable relevées dans la documentation reçue :

- Créer un régime particulier pour le personnel n'ayant pas accès au régime général (par exemple, le personnel offrant un service direct à la clientèle);
- Présenter la procédure à suivre par exemple en cas de fermeture imprévue;
- Transférer à la prochaine période de référence un congé de crédit horaire refusé;
- Préciser que les journées et demi-journées de l'employé ou de l'employée ayant accès à un régime d'ARTT correspondent à ses heures normales de travail;
- Préciser que chaque gestionnaire doit présenter le dossier à la DRH avant d'exclure un membre du personnel du régime;
- Accorder des congés de crédit horaire supplémentaires s'ils sont accolés à des périodes de vacances, pendant la période estivale ou pendant un nombre de mois limité dans l'année;
- Créer une banque connexe d'un maximum de 35 heures de travail cumulées utilisables uniquement pendant la période des fêtes.

La figure 1 démontre une diminution de 12 % du nombre d'ARTT entre les années 2020 et 2022. Cette baisse pourrait être attribuable au contexte de la pandémie et du télétravail obligatoire pour la plupart des membres du personnel de la fonction publique, ce qui a facilité ainsi la conciliation travail-vie personnelle.

#### FIGURE 1

Variation du nombre d'ARTT dans la fonction publique entre mars 2020 et février 2022



Par ailleurs, la grande majorité des fonctionnaires profite des avantages de l'horaire variable, contrairement à l'ARTT. Celui-ci a donc une plus grande incidence sur la conciliation travail-vie personnelle. La Commission considère comme une bonne pratique de définir en termes clairs et simples les concepts utilisés dans le régime. Il est aussi important d'établir des règles adaptées à la réalité du personnel et des gestionnaires pour s'assurer qu'elles sont respectées et, ainsi, promouvoir l'équité et l'impartialité des décisions. Nommer précisément les exclusions ou les restrictions possibles est une pratique à favoriser. Ainsi, il serait opportun que les MO qui excluent ou qui limitent l'accès à un groupe d'employés l'indiquent clairement dans leur régime pour minimiser les risques de tensions.

Certaines organisations offrent des conditions particulières d'application, par exemple pour la période des fêtes de fin d'année<sup>14</sup>. Tous les MO sondés notent que les heures d'ouverture sont de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 16 h 30. Plusieurs permettent aux gestionnaires d'exiger la présence de l'employé ou de l'employée pendant cette période ou pour répondre à des besoins ponctuels.

14. Cette période est définie dans certains régimes comme étant du 15 décembre au 15 janvier.



Dans un milieu syndiqué, les obligations inscrites aux conventions collectives sont à prendre en considération au moment de la rédaction du régime puisqu'elles balisent le pouvoir de gestion de l'employeur. Cependant, les parties ont la latitude de négocier certaines conditions plus avantageuses que le minimum requis.

Les options d'ARTT et d'horaire variable sont illustrées dans le tableau 1 de la page suivante, selon la flexibilité qu'elles permettent au personnel. Celui-ci offre un amalgame de pratiques répertoriées dans les MO par l'entremise du sondage et des documents obtenus.

## TABLEAU 1

### Portrait synthèse des régimes d'aménagement et de réduction du temps de travail et d'horaire variable

Légende : **Aspects les moins flexibles et généreux** / **Aspects les plus fréquents** / **Aspects les plus flexibles et généreux**

CRITÈRES	ASPECTS LES MOINS FLEXIBLES ET GÉNÉREUX	ASPECTS LES PLUS FRÉQUENTS	ASPECTS LES PLUS FLEXIBLES ET GÉNÉREUX
Incidence du régime d'ARTT sur celui d'horaire variable	<p>La personne visée perd automatiquement la possibilité de prendre des crédits d'horaire variable, mais la variation des heures d'entrée et de sortie est toujours possible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne donne pas la possibilité de diminuer le temps de travail quotidien;</li> <li>• Offre <b>trois options</b> de réduction de temps de travail hebdomadaire;</li> <li>• Seulement le ou la gestionnaire peut déplacer le congé hebdomadaire.</li> </ul>	<p>Chaque gestionnaire a la possibilité d'en limiter l'accès selon les besoins du service, mais cela n'est pas fait automatiquement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre la possibilité de diminuer le temps de travail quotidien (une seule option);</li> <li>• Offre <b>cinq options</b> de réduction de temps de travail hebdomadaire;</li> <li>• Donne la possibilité au gestionnaire et à l'employé ou à l'employée de déplacer le congé hebdomadaire avec justification et de façon ponctuelle.</li> </ul>	<p>Il n'y a aucune restriction d'adhésion pour l'employé ou l'employée.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre la possibilité de diminuer le temps de travail quotidien, <b>trois options</b> et, dans certains cas, permet une entente personnalisée;</li> <li>• Offre <b>sept options</b> de réduction de temps de travail hebdomadaire et, dans certains cas, permet une entente personnalisée;</li> <li>• Donne la possibilité au gestionnaire et à l'employé ou à l'employée de déplacer le congé hebdomadaire avec justification et de façon ponctuelle.</li> </ul>
Accumulation de congés compensatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Une seule option</b> est disponible;</li> <li>• La détermination de la prise des congés s'effectue lors de la signature de l'entente avec le ou la gestionnaire;</li> <li>• Les congés non utilisés <b>ne sont pas remboursés</b> à la fin de l'entente.</li> </ul>	<p><b>Trois options</b> sont offertes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les congés peuvent être demandés à n'importe quel moment, mais le ou la gestionnaire peut les refuser sans justification;</li> <li>• Les congés non utilisés <b>sont remboursés</b> à la fin de l'entente.</li> </ul>	<p><b>Neuf options</b> sont offertes : dans certains cas, il y a possibilité de signer une entente personnalisée (maximum de 7 heures accumulables par semaine);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les congés peuvent être demandés à n'importe quel moment, mais le ou la gestionnaire peut les refuser avec justification;</li> <li>• Les congés non utilisés <b>sont remboursés</b> à la fin de l'entente.</li> </ul>
Fin de l'entente d'ARTT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ou la gestionnaire et l'employé ou l'employée peuvent mettre fin à l'entente avant la fin prévue de celle-ci;</li> <li>• Le ou la <b>gestionnaire</b> peut mettre fin à l'entente avec un délai de <b>préavis de 15 jours</b>;</li> <li>• L'employé ou l'employée peut mettre fin à l'entente avec un délai de préavis de 30 jours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ou la gestionnaire et l'employé ou l'employée peuvent mettre fin à l'entente avant la fin prévue de celle-ci;</li> <li>• Le ou la gestionnaire peut mettre fin à l'entente avec un délai de préavis de 30 jours;</li> <li>• L'employé ou l'employée peut mettre fin à l'entente avec un délai de préavis de 30 jours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ou la gestionnaire et l'employé ou l'employée peuvent mettre fin à l'entente avant la fin prévue de celle-ci;</li> <li>• Le ou la gestionnaire peut mettre fin à l'entente avec un délai de préavis de 30 jours;</li> <li>• <b>L'employé ou l'employée</b> peut mettre fin à l'entente avec un délai de <b>préavis de 15 jours</b>.</li> </ul>

## TABLEAU 1(SUITE)

### Portrait synthèse des régimes d'aménagement et de réduction du temps de travail et d'horaire variable

Légende : **Aspects les moins flexibles et génèreux** / **Aspects les plus fréquents** / **Aspects les plus flexibles et génèreux**

CRITÈRES	ASPECTS LES MOINS FLEXIBLES ET GÉNÉREUX	ASPECTS LES PLUS FRÉQUENTS	ASPECTS LES PLUS FLEXIBLES ET GÉNÉREUX
Amplitude quotidienne de l'horaire variable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de travailler entre 7 h 30 et 17 h 30, soit une période de <b>10 heures</b>;</li> <li>• Temps de travail quotidien minimal de 4 heures;</li> <li>• Période obligatoire de travail l'avant-midi de 9 h 30 à 11 h 30 et l'après-midi de 13 h 30 à 15 h 30.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de travailler entre 7 h 30 et 18 h, soit une période de <b>10 heures 30 minutes</b>;</li> <li>• Temps de travail quotidien minimal de 3 heures 30 minutes;</li> <li>• Période obligatoire de travail l'avant-midi de 9 h 30 à 11 h 30 et l'après-midi de 13 h 30 à 15 h.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de travailler entre 6 h 30 et 18 h 30 ou entre 7 h et 19 h, soit une période de <b>12 heures</b>;</li> <li>• Temps de travail quotidien minimal de 3 heures;</li> <li>• Période obligatoire de travail l'avant-midi de 10 h à 11 h 30 et l'après-midi de 14 h à 15 h.</li> </ul>
Période du dîner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durée minimale de 45 minutes</b> (tel que cela est mentionné dans les conventions collectives);</li> <li>• Amplitude et durée maximale de 2 heures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durée minimale de 45 minutes</b> (tel que cela est mentionné dans les conventions collectives);</li> <li>• Amplitude de 2 heures 30 minutes et durée maximale de 2 heures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durée minimale de 30 minutes</b>;</li> <li>• Amplitude de 2 heures 30 minutes et durée maximale de 2 heures.</li> </ul>
Période de référence <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étendue sur 2 semaines (courte période);</li> <li>• <b>Maximum d'accumulation de 7 heures</b> en crédit horaire<sup>b</sup>;</li> <li>• Obligation de prendre les congés en journée ou en demi-journée;</li> <li>• <b>Maximum de 3 heures 30 minutes en débit horaire</b> (heures négatives).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étendue sur 1 mois de calendrier (peu importe quand le mois débute dans la semaine);</li> <li>• <b>Maximum d'accumulation de 14 heures</b> en crédit horaire;</li> <li>• Obligation de prendre les congés en journée ou en demi-journée;</li> <li>• Maximum de <b>7 heures en débit horaire</b> (heures négatives).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étendue sur 4 semaines (selon les périodes de paie);</li> <li>• <b>Maximum d'accumulation de 21 heures</b> en crédit horaire;</li> <li>• Obligation de prendre les congés en journée, en demi-journée ou <b>en heure</b>;</li> <li>• Maximum de <b>14 heures en débit horaire</b> (heures négatives).</li> </ul>

a. Selon un horaire de 35 heures par semaine.

b. Sur l'équivalent de quatre semaines de travail.

## 6.2 SONDAGE AUPRÈS DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES NON VISÉS

Un extrait du sondage auprès des DRH est présenté dans cette section<sup>15</sup>. Les questions et les résultats bruts se trouvent à l'annexe III de ce rapport.

### **Adoption des régimes**

Une seule DRH a indiqué que son organisation ne propose pas de régime d'ARTT, mais toutes offrent un régime d'horaire variable. Elles ont mentionné, dans une proportion de 76 % pour les régimes d'horaire variable et de 69 % pour les régimes d'ARTT, qu'ils sont discutés en comité ministériel de relations professionnelles. Dans les autres cas, l'entente a été discutée avec la DRH ou conjointement avec un comité de direction, et ce, sans la participation de représentants ou de représentantes du personnel, contrairement à ce qui est prévu dans la Convention collective des professionnels et dans la Convention collective des fonctionnaires.

Selon les données recueillies, 79 % des DRH ont révisé leur régime d'horaire variable et 72 % leur régime d'ARTT depuis leur création<sup>16</sup>. Considérant que le contexte de travail évolue sans cesse, par exemple avec l'avènement du télétravail, les MO auraient avantage à revoir leurs régimes en fonction de cette évolution. D'ailleurs, plusieurs organisations ont avoué qu'elles ne les avaient pas modifiés depuis plus de dix ans.

### **Communication des régimes**

La méthode privilégiée par les organisations pour informer le personnel des régimes en place est l'intranet ou le répertoire informatique dans 97 % des cas pour la promotion de l'ARTT et dans 91 % des cas pour l'horaire variable.

La présentation au nouveau personnel est la méthode qui vient au deuxième rang quant à la communication : 76 % des DRH ont dit l'utiliser pour l'horaire variable et 72 % pour l'ARTT.

L'envoi par courriel est le troisième moyen de communication privilégié pour la transmission des régimes, soit par 42 % concernant l'horaire variable et 34 % pour l'ARTT.

---

15. Certaines réponses incohérentes ont été écartées ou assimilées à des choix de réponses existants au moment de traiter l'information obtenue.

16. La date de création des régimes diffère selon le MO. Le régime d'ARTT le plus ancien répertorié datait de 1996; celui d'horaire variable, de 1976.

## Modalités d'application des régimes d'ARTT

La moitié des DRH ont énoncé que, parmi le personnel à temps plein, personne n'était exclu d'emblée du régime d'ARTT<sup>17</sup>. Une proportion similaire, soit 47 % d'entre elles, a souligné restreindre l'accès à certains groupes, par exemple le personnel occasionnel de plus d'un an ou encore les avocats et les avocates.

Par ailleurs, le tiers des DRH ont spécifié que le personnel adhérant au régime peut perdre d'autres avantages : 91 % signalent la perte de congé en crédit horaire. Elles ont aussi précisé, dans 97 % des cas, que l'employé ou l'employée et le supérieur immédiat ou la supérieure immédiate peuvent modifier une entente d'ARTT en cours. Le délai requis est d'un mois dans 84 % des cas. Les DRH ont également dit, dans une proportion de 64 %, que les congés compensatoires accumulés non utilisés sont remboursés lors d'un départ ou à la fin d'une adhésion au régime.

## Modalités d'application des régimes d'horaire variable

Selon 36 % des DRH, aucun membre du personnel, ni unité administrative, ni catégorie d'emplois autres que ceux qui sont prévus dans les conditions de travail ne sont exclus du régime d'horaire variable<sup>18</sup>. Toutefois, il est possible d'exclure un employé ou une employée du régime en raison d'un problème d'assiduité ou de performance au travail, selon 76 % des DRH et à cause de la charge de travail d'après 55 % d'entre elles. De l'avis de 94 % des DRH, un supérieur immédiat ou une supérieure immédiate peut mettre fin au régime.

Les DRH ont mentionné, dans 64 % des cas, que certains groupes sont exclus du régime principal d'horaire variable. Cette exclusion peut viser le personnel effectuant une tâche précise (par exemple, le service direct à la clientèle), dans 33 % des cas, ou un corps d'emploi distinct (par exemple, le ou la CGRH) dans 29 % des cas.

---

17. Le personnel sur paie variable ou celui qui profite d'un autre régime modifiant le temps de travail (par exemple, la préretraite) n'ont pas accès aux régimes d'ARTT, selon les conditions de travail en vigueur. Quant au personnel cadre, il a accès uniquement aux congés compensatoires.

18. Ces groupes exclus sont notamment le personnel sur paie variable, les étudiants et les étudiantes ainsi que les stagiaires, le personnel d'encadrement et ouvrier.

## Autres informations et commentaires

La plupart des DRH, soit 85 %, ont reconnu l'ARTT comme un moyen de fidélisation et d'attraction du personnel. Il en est de même pour le régime d'horaire variable pour 91 % de celles-ci. Cependant, certaines ont ajouté que la présence d'un régime d'horaire variable ne rend pas le MO plus attractif pour les personnes à la recherche d'un emploi, mais que son retrait pourrait amener le personnel déjà en poste à quitter l'organisation. Des DRH ont également souligné que des candidats ou des candidates en entrevue leur posent des questions quant à la possibilité de bénéficier de ces deux avantages.

Au total, 61 % des DRH ont dit ne pas effectuer d'étalonnage des pratiques concernant l'ARTT ou l'horaire variable. La raison la plus fréquente est que les régimes se ressemblent.

Quelques DRH ont fait valoir qu'elles sont en processus de révision de leurs régimes à la suite de l'introduction du travail hybride. Une DRH a proposé que les pratiques soient uniformisées par les organismes de gouverne.

### 6.3 SONDAGE AUPRÈS D'ENTITÉS HORS FONCTION PUBLIQUE

Le sondage a été envoyé à six entités, soit le gouvernement fédéral, l'Université Laval, le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, l'Industrielle Alliance, la Ville de Montréal et la Ville de Québec. Le taux de réponse a été de 83 % (5/6).

## Aménagement ou réduction du temps de travail

Trois organisations sur cinq ont indiqué offrir un régime d'ARTT ou son équivalent. Ce régime est négocié et régi par les conventions collectives. Les organisations considèrent leur régime comme un élément d'attraction et de rétention du personnel. Une organisation a précisé que la demande est grandissante pour y adhérer.

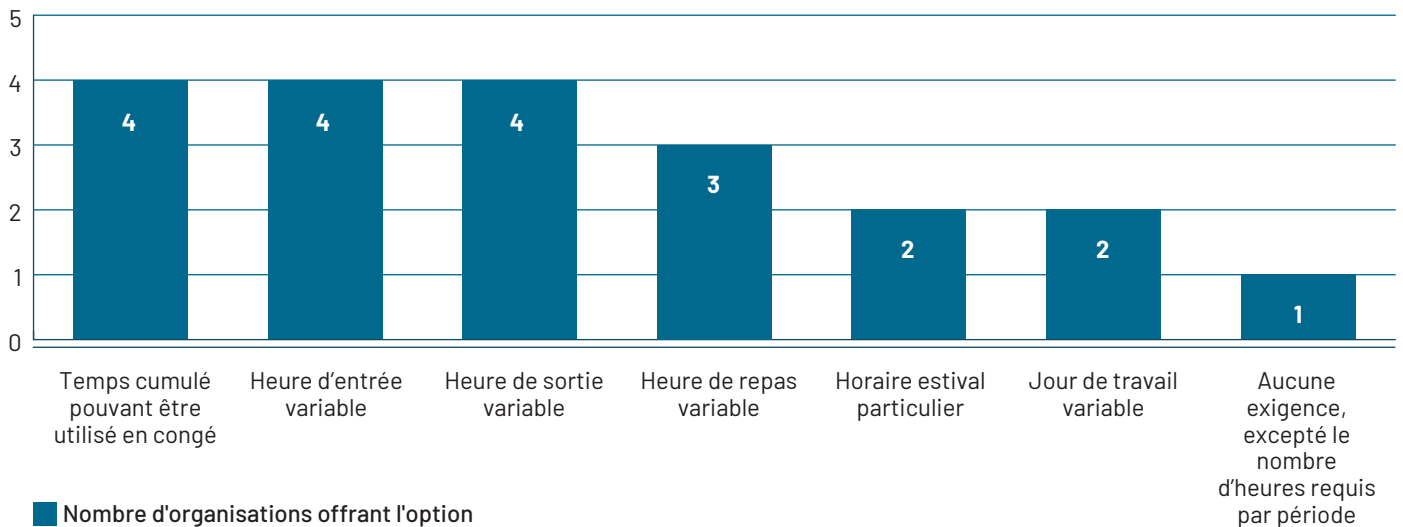
Les organisations utilisent leur intranet et le courriel pour communiquer le contenu de ce régime. L'une d'entre elles a précisé que les syndicats en informent également leurs membres par communiqués. Les types d'options offertes sont très semblables à celles de la fonction publique québécoise, soit le congé compensatoire et la semaine ou la journée réduite de travail. Les organisations proposent de trois à cinq régimes différents, selon les catégories de personnel (professionnel, technique et soutien). De plus, certaines options peuvent être négociées avec les gestionnaires pour le personnel de soutien (entente personnalisée dans un cadre défini).

## Horaire variable

Quatre organisations sur cinq offrent un régime d'horaire variable proposant diverses options. La figure 2 illustre ces options.

**FIGURE 2**

Options d'horaires variables offertes par les entités hors fonction publique



Trois de ces organisations ont mentionné que leur régime est également négocié et régi par les conventions collectives. La quatrième a souligné que son régime est encadré par une directive interne. Ces organisations considèrent aussi leur régime d'horaire variable comme un élément d'attraction et de fidélisation du personnel. L'une d'entre elles a précisé que l'horaire variable offert est un avantage concurrentiel lorsqu'elle se compare au marché de l'emploi pour des postes équivalents. Une autre a affirmé que ce type d'organisation du travail est un élément facilitant pour le personnel, en conciliation avec d'autres éléments du quotidien.

Une organisation a précisé que l'employeur peut imposer des contraintes dans l'horaire de travail d'une personne pour s'adapter aux besoins opérationnels. Toutes les organisations sondées ont un système de contrôle des heures travaillées et de congés. Ces mesures sont analogues à celles qui sont appliquées dans les MO de la fonction publique.

## Autres informations

Deux organisations effectuent une veille auprès d'employeurs semblables. L'une d'entre elles a précisé effectuer un exercice de comparaison au moment du renouvellement des conventions collectives. L'autre a mentionné qu'elle participe à différents sondages pour valider et améliorer ses pratiques.



## CONCLUSION

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et compte tenu des défis importants qui se posent aux employeurs, les MO doivent développer une offre de service intéressante dans le but d'attirer et de fidéliser leur personnel. L'un des éléments de cette offre est la conciliation travail-vie personnelle qui comporte plusieurs facettes, dont les mesures de flexibilité dans l'organisation du temps de travail.

À cet égard, les principaux constats de non-conformité relevés dans les trois organismes vérifiés découlent d'une application incorrecte des règles qu'ils se sont eux-mêmes données. Il leur appartient donc de s'assurer du respect de celles-ci, dans le cadre édicté par les conditions de travail.

La Commission espère que le présent rapport amènera des pistes de réflexion afin que les MO développent les meilleures pratiques possible, dans la mesure des ressources à leur disposition.



# COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS

## ASSEMBLÉE NATIONALE

« Nous avons bien pris note, entre autres, de votre recommandation de réviser les politiques en lien avec le régime d'ARTT en vigueur à l'Assemblée. Le tout afin de s'assurer qu'elles sont toujours représentatives des besoins de notre organisme, de son personnel et des conditions de travail effectives, et qu'un mécanisme permet un suivi optimal et efficace. Dans le cas contraire, nous n'hésiterons pas à y accorder les ajustements nécessaires, le cas échéant, avec la collaboration nos partenaires syndicaux.

En ce qui concerne les préoccupations soulevées à l'égard de certains éléments, nous allons examiner de plus près, notamment, le protocole de conciliation des banques de congés compensatoires ainsi que la formation et les outils offerts aux gestionnaires et au personnel. Cette démarche favorisera une compréhension commune des modalités d'accès et d'application. Enfin, sachez que les recommandations proposées sont prises avec sérieux et que l'Assemblée nationale demeure engagée à travailler de manière continue dans l'amélioration de ses processus. »

## RÉGIE DU BÂTIMENT DU QUÉBEC

« La RBQ considère que les régimes d'aménagement du temps de travail et d'horaire variable sont des éléments importants pour l'attraction et la rétention du personnel. Elle prend donc acte des recommandations du rapport et considère cet exercice comme une opportunité afin de réviser ses pratiques et processus. De ce fait, il est prévu de mettre en place, au cours des prochains mois, les mesures nécessaires pour actualiser ses régimes afin de mieux répondre aux besoins des employés et de l'organisation.

En terminant, la RBQ s'engage quotidiennement au suivi des meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines et au traitement équitable des dossiers. »

## RETRAITE QUÉBEC

« Retraite Québec adhère aux recommandations de la Commission de la fonction publique et prendra les mesures requises afin d'améliorer ses pratiques organisationnelles. »

# ANNEXE I

## PORTÉE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Les organismes retenus pour la présente vérification étaient les suivants :

- l'Assemblée nationale du Québec (ANQ);
- la Régie du bâtiment du Québec (RBQ);
- Retraite Québec (RQ).

Cette vérification visait le personnel nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique*. La Commission a obtenu du Secrétariat du Conseil du trésor des données, au 24 février 2022, pour l'ensemble du personnel bénéficiant d'un aménagement ou d'une réduction du temps de travail (ARTT) dans la fonction publique.

À partir de ces données, la Commission a établi un plan d'échantillonnage aléatoire simple pour chacun des organismes visés, ce qui lui a permis de sélectionner au total 103 dossiers de personnes bénéficiant d'un ARTT et, le cas échéant, d'un horaire variable. Le tableau qui suit présente l'échantillonnage retenu.

### Portrait du personnel ayant un aménagement ou une réduction du temps de travail au 24 février 2022 dans les organismes vérifiés

ÉCHANTILLONNAGE	ANQ	RBQ	RQ	TOTAL
Population initiale	35	37	273	345
<b>Échantillon retenu</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>55</b>	<b>103</b>

La taille de ces échantillons a été déterminée de telle sorte que, avec un niveau de confiance de 90 %, la marge d'erreur soit d'au plus 10 % pour ces organismes. Dans la présentation des résultats, un dossier peut comporter plus d'un critère non conforme.

Certains corps d'emploi ont été exclus de la présente vérification. Ce sont, outre les emplois d'encadrement, les emplois suivants :

- les agents et les agentes de la paix;
- les ingénieurs et les ingénieures;
- les avocats et les avocates de même que les notaires;
- les conseillers et les conseillères en gestion des ressources humaines.

Ces corps d'emploi sont exclus notamment parce qu'ils ont accès uniquement aux congés compensatoires, qu'ils ont un horaire atypique ou qu'ils ont fait récemment l'objet d'une vérification.

La Commission a vérifié les critères retenus sur la base des informations et des documents fournis par les organismes, entre autres :

- le régime d'ARTT;
- le régime d'horaire variable;
- le formulaire d'adhésion à l'ARTT;
- le document de suivi des congés compensatoires, le cas échéant;
- le document de saisie des heures travaillées, le cas échéant.

La Commission a procédé à des entrevues auprès des directions des ressources humaines (DRH) des organismes visés pour mieux circonscrire les pratiques et leur perception relatives à l'élaboration et à l'application des régimes internes d'ARTT et d'horaire variable.

Les membres du personnel et les gestionnaires de ces organismes ont également été sondés électroniquement pour valider leur connaissance générale quant à ces régimes. Les réponses ont été obtenues sur une base volontaire. Le sondage électronique a été envoyé, durant le mois de juin 2022, à 2 295 membres du personnel et à 167 gestionnaires. Les taux de réponse ont été respectivement de 53 % et de 71 %. Avec un niveau de confiance de 90 %, les marges d'erreur calculées, sans tenir compte de la fraction de sondage<sup>1</sup>, sont d'au plus 23 % pour les membres du personnel et d'au plus 13 % pour les gestionnaires<sup>2</sup>.

Un autre sondage électronique a été transmis, également en juin 2022, à l'ensemble des DRH de la fonction publique du Québec, soit 53 DRH. De celles-ci, 33 l'ont rempli, ce qui représente un taux de réponse de 62 %. Avec un niveau de confiance de 90 %, les marges d'erreur calculées pour ce sondage sont d'au plus 9 %. Ce sondage visait à obtenir un portrait des régimes d'ARTT et d'horaire variable proposés pour comparer les pratiques dans les ministères et les organismes. En outre, 13 de ces DRH ont fait parvenir à la Commission leurs documents de façon volontaire, en plus de ceux qui avaient été obtenus des organismes vérifiés.

Enfin, la Commission a transmis un sondage en ligne à six autres administrations hors fonction publique québécoise qui sont :

- le gouvernement fédéral;
- la Ville de Montréal;
- la Ville de Québec;
- le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale;
- l'Université Laval;
- l'Industrielle Alliance.

Les réponses ont également été obtenues sur une base volontaire, mais anonyme. Le sondage a été envoyé en juin 2022. Le taux de réponse a été de 83 % (5/6).

1. La fraction de sondage : le nombre de personnes échantillonnées par rapport au nombre de personnes dans la population.

2. La marge d'erreur a été calculée par question en fonction du nombre de personnes répondantes : elle varie de 0,15 % à 23,35 % pour le personnel et de 0,89 % à 12,74 % pour les gestionnaires.

# ANNEXE II

## CADRE NORMATIF

Cette annexe contient les extraits pertinents des lois et des conventions collectives nécessaires à cette vérification.

### *LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE*

Le chapitre III de la *Loi sur l'administration publique* indique les responsabilités du Conseil du trésor ainsi que celles des ministères et des organismes dans la gestion des ressources humaines. Les articles 30, 32 et 36 sont ceux qui ont une incidence sur la présente vérification :

30. Le Conseil du trésor associe les ministères et les organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) à l'élaboration du cadre de gestion qui leur est applicable.

[...]

32. Pour la fonction publique, le Conseil du trésor :

1° établit la classification des emplois ou de leurs titulaires y compris les conditions minimales d'admission aux classes d'emploi ou aux grades;

2° définit les modes de dotation qui peuvent être utilisés pour combler des emplois;

3° détermine la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail des fonctionnaires.

Le Conseil du trésor peut, en outre, établir le niveau de l'effectif d'un ministère ou d'un organisme.

[...]

36. Le Conseil du trésor est responsable de la négociation des conventions collectives avec les associations accréditées de salariés de la fonction publique.

Le président du Conseil signe ces conventions, en surveille et en coordonne l'application.

## LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE

Les articles 3 et 37 à 39 de la *Loi sur la fonction publique* définissent les responsabilités du ou de la sous-ministre et du dirigeant ou de la dirigeante d'organisme dans le cadre de la gestion des ressources humaines. De plus, l'article 115 permet à la Commission d'effectuer ses vérifications :

3. L'objet de la présente loi est de permettre l'accomplissement de cette mission. À cette fin, elle institue un mode d'organisation des ressources humaines destiné à favoriser :

1° l'efficacité de l'administration ainsi que l'utilisation et le développement des ressources humaines d'une façon optimale;

2° l'exercice des pouvoirs de gestion des ressources humaines le plus près possible des personnes intéressées et l'application d'un régime selon lequel le fonctionnaire investi de ces pouvoirs de gestion doit en rendre compte, compte tenu des moyens mis à sa disposition;

3° l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique;

4° l'impartialité et l'équité des décisions affectant les fonctionnaires;

5° la contribution optimale, au sein de la fonction publique, des diverses composantes de la société québécoise.

Le mode d'organisation des ressources humaines doit aussi favoriser l'atteinte des objectifs de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01).

37. Sous la direction du ministre dont il relève, le sous-ministre est responsable de la gestion des ressources humaines du ministère.

38. Dans un organisme où le personnel est nommé suivant la présente loi, le dirigeant d'organisme est responsable de la gestion des ressources humaines de l'organisme.

La personne qui a le statut de dirigeant d'organisme est celle que la loi identifie comme tel ou, à défaut, la personne qui exerce la plus haute autorité dans cet organisme.

39. Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes gèrent les ressources humaines dans le cadre des politiques du Conseil du trésor en matière de gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines comprend, notamment, la planification, l'organisation, la direction, le développement et l'évaluation des ressources humaines.

[...]

115. En outre de la fonction d'entendre les recours en appel des fonctionnaires prévus par la présente loi, la Commission est chargée :

1° de vérifier le caractère impartial et équitable des décisions prises, en vertu de la présente loi et des articles 30 à 36 de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01), qui affectent les fonctionnaires;

[...]

Aux fins de l'application du premier alinéa, la Commission effectue les enquêtes qu'elle juge nécessaires, formule des recommandations aux autorités compétentes ou, si elle le juge utile, fait rapport à l'Assemblée nationale.

## CONDITIONS DE TRAVAIL

Les conventions collectives suivantes en vigueur dans la fonction publique mentionnent la possibilité d'adhérer à un régime d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) ou d'horaire variable :

- *Convention collective des professionnelles et professionnels 2020-2023* (Convention des professionnels);
- *Convention collective des fonctionnaires 2015-2020* (Convention des fonctionnaires);
- *Convention collective de travail des ouvriers 2020-2023* (Convention des ouvriers).

## CONVENTION DES PROFESSIONNELS

Les principaux articles visant l'ARTT et l'horaire variable dans la Convention des professionnels sont les suivants :

3-4.05 Les comités ministériels de relations professionnelles ont pour rôle :

a) de contribuer au règlement des problèmes de relations du travail et de nature professionnelle entre le ministère et ses employées et employés ;

b) de saisir le comité de relations professionnelles des problèmes touchant plusieurs ministères ;

[...]

e) de discuter de questions reliées au milieu de travail des employées et employés, dont celle des garderies, et aux nouveaux modes de prestation de travail;

f) de discuter des problèmes d'application des conditions de travail en lien avec la conciliation du travail et de la famille [...].

3-5.01 Sans restreindre le pouvoir général des parties de modifier la convention et pour tenir compte de besoins particuliers d'un ministère ou de ses employées et employés, les matières énumérées dans la liste ci-dessous peuvent être discutées au comité ministériel de relations professionnelles et, en tout temps, être modifiées et aménagées par les représentantes et représentants des parties désignés à cette fin, constituant ainsi une ou plusieurs modifications à la convention. Ces modifications sont signées par les parties. Les discussions sur ces modifications ne peuvent donner lieu à un différend au sens du Code du travail. Un aménagement convenu est sans effet dans la mesure où il modifie la convention sur des matières non énumérées dans la liste ci-dessous. La liste de matières pouvant faire l'objet d'aménagements ministériels est la suivante :

[...]

c) durée du travail : aménagement des heures et de la semaine de travail, comprenant la possibilité d'horaires particuliers ou comprimés, notamment à cause de responsabilités parentales;

[...]

4-1.07 Lorsque la ou le sous-ministre désire implanter un régime d'horaire variable ou que soixante-dix pour cent (70 %) ou plus des employées et employés d'un secteur de travail le désire également, une demande doit être soumise au comité ministériel de relations professionnelles.

Le comité étudie la requête en fonction des conditions suivantes :

a) *la modification à l'horaire de travail ne nuit pas à l'efficacité du service;*

b) soixante-dix pour cent (70 %) ou plus des employées et employés du secteur de travail est en faveur d'une telle modification;

c) les règles concernant l'application d'horaires variables sont acceptées par les parties. Ces règles doivent comporter les éléments suivants :

- les plages fixes sont d'une durée maximale de deux (2) heures;

- le mode de contrôle du temps consiste en l'enregistrement quotidien de l'heure exacte de chaque entrée et sortie sur un registre que l'employée ou l'employé conserve, signe et remet à sa supérieure ou à son supérieur à la fin de chaque période de référence.

Si la recommandation du comité est acceptée par la ou le sous-ministre, le changement du régime entre en vigueur à la date convenue par le comité ministériel de relations professionnelles.

Pour mettre fin à ce régime, la ou le sous-ministre avise le syndicat et les employées et employés visés quinze (15) jours à l'avance; il en est de même pour le syndicat lorsque cinquante et un pour cent (51 %) du personnel visé désire se soustraire du régime.

4-1.08 L'employée ou l'employé dont la majeure partie du travail est exécutée au bureau doit, deux (2) fois par jour (à son arrivée le matin et à son départ l'après-midi), signer le registre quotidien de présence mis à sa disposition par sa supérieure ou son supérieur immédiat.

[...]

8-1.04 À moins que l'employé n'établisse à la satisfaction du sous-ministre ou de son représentant qu'une période subséquente est attribuable à une maladie ou à un accident complètement étranger à la cause de l'invalidité précédente, une période d'invalidité est :

- dans le cas où elle est inférieure à cinquante-deux (52) semaines, toute période continue d'invalidité ou une suite de période successives séparées par moins de quinze (15) jours de travail effectif à temps complet ou de disponibilité pour un travail à temps complet;

- dans le cas où elle est supérieure à cinquante-deux (52) semaines, toute période continue d'invalidité ou une suite de période successives séparées par moins de trente (30) jours de travail effectif à temps complet ou de disponibilité pour un travail à temps complet.

Lorsqu'un jour férié et chômé survient durant la période de requalification, cette journée qui, autrement, aurait été travaillée n'est pas comptabilisée comme jour de travail effectif ou de disponibilité pour un travail effectif, mais elle n'interrompt pas la période de requalification, laquelle est prolongée d'autant.

Malgré ce qui précède, est considérée comme faisant partie de la même invalidité, toute période pour laquelle l'employé doit s'absenter de son travail pour subir des traitements prescrits par un médecin et reliés à une invalidité antérieure. À cette fin, une telle période peut être comptabilisée sur une base horaire.

La lettre d'entente numéro 2 de cette convention prévoit les mesures d'application d'un régime d'ARTT. Les articles visés sont les suivants :

2. Un aménagement doit prévoir les normes déterminant quand et comment l'employé peut cesser d'y adhérer ainsi que, le cas échéant, celles concernant la détermination d'une journée hebdomadaire de congé ou autre congé compensatoire.

3. Les conditions de travail applicables, y compris celles concernant un jour férié et chômé, sont celles d'un employé à temps partiel, c'est-à-dire celles d'un employé dont la semaine de travail a été provisoirement réduite pour une durée minimale d'un mois civil suite à une entente avec le sous-ministre établie conformément aux dispositions de la convention collective. Il est par ailleurs entendu :

a) l'employée ou l'employé à temps plein sur une base hebdomadaire et à traitement réduit est aussi une employée ou un employé à temps réduit;

[...]

c) durant le congé compensatoire, l'employée ou l'employé visé par le paragraphe a) du présent article continue de recevoir son traitement réduit. La durée de ce congé est égale au total des heures normales travaillées non rémunérées pour la période prévue. Ce congé doit être pris durant la période prévue. À la fin de la période prévue, la ou le sous-ministre établit le traitement versé à l'employée ou à l'employé pendant le congé compensatoire par rapport au traitement qu'il aurait dû recevoir pour les heures travaillées non rémunérées accumulées et ce, compte tenu des crédits de congés de maladie et de vacances utilisés pendant la période. Le cas échéant, l'employée ou l'employé remet le traitement versé en trop;

[...]

6. Un aménagement prévoit les modalités d'adaptation de l'horaire variable, le cas échéant.

7. Un régime ministériel d'aménagement du temps de travail doit être discuté au comité ministériel de relations professionnelles. À cette occasion, si le comité en convient, sont aussi discutées la comptabilisation et l'affectation des sommes économisées à la suite de la réduction du temps de travail.

8. Un régime ministériel d'aménagement du temps de travail est un aménagement ministériel en vertu de la section 3-5.00 si des conditions de travail prévues à la présente convention collective ou à la présente lettre d'entente doivent être modifiées.



## CONVENTION DES FONCTIONNAIRES ET CONVENTION DES OUVRIERS

La Convention des fonctionnaires et la Convention des ouvriers sont similaires, car elles partagent plusieurs articles et la nomenclature. Ces articles ont été réunis ici. Considérant un volume de dossiers vérifiés plus important pour les fonctionnaires que les ouvriers, les articles présentés sont ceux de la Convention des fonctionnaires. Les principaux articles visant l'ARTT et l'horaire variable pour cette vérification sont les suivants :

2-10.01 Dans les trente (30) jours de l'entrée en vigueur de la présente convention collective, les parties forment un comité mixte de relations professionnelles composé d'au plus cinq (5) membres désignés par l'employeur et d'au plus cinq (5) membres désignés par le syndicat.

2-10.03 Dans les trente (30) jours de l'entrée en vigueur de la présente convention collective, les parties s'engagent à former dans chaque ministère un comité mixte ministériel de relations professionnelles [...].

Dans le but de favoriser de saines relations patronales syndicales, le comité :

- a) étudie des problèmes particuliers au ministère concernant les conditions de travail;
- b) fait des recommandations au sous-ministre concerné ou, selon le cas, au comité mixte de relations professionnelles prévu à l'article 2-10.01, lorsque les problèmes étudiés peuvent avoir une incidence sur d'autres ministères;

[...]

d) discute des problèmes d'application des conditions de travail en lien avec la conciliation du travail et de la famille.

7-29.01 Sans restreindre le pouvoir général des parties de modifier la présente convention collective et pour tenir compte de besoins particuliers du ministère, les matières prévues dans la liste ci-dessous peuvent, en tout temps, être modifiées et aménagées par les représentants des parties, constituant ainsi une ou plusieurs modifications à la présente convention collective. Ces modifications sont signées par les parties. Les discussions sur ces modifications ne peuvent donner lieu à un différend au sens du Code du travail.

[...]

La liste de matières pouvant faire l'objet d'aménagements ministériels est la suivante :

[...]

h) durée du travail : aménagement des horaires de travail comprenant la possibilité d'horaires comprimés;

[...]

8-30.02<sup>3</sup> Lorsque le sous-ministre désire implanter un régime d'horaire variable ou que soixante-dix pour cent (70 %) ou plus des employés d'un secteur de travail le désire également, une demande doit être soumise au comité mixte ministériel de relations professionnelles prévu à l'article 2-10.03.

Le comité étudie la requête en fonction des conditions suivantes :

- a) la modification à l'horaire de travail ne nuit pas à l'efficacité du service;
- b) soixante-dix pour cent (70 %) ou plus du personnel impliqué est en faveur d'une telle modification;
- c) les règles concernant l'application d'horaires variables sont acceptées par les parties.

Si la recommandation du comité est acceptée par le sous-ministre, le changement du régime entre en vigueur à la date convenue au comité mixte ministériel de relations professionnelles. Dans le cas contraire, le sous-ministre avise le syndicat, par écrit, des motifs du refus.

Le sous-ministre peut mettre fin à ce régime et ce, après avis de trente (30) jours aux employés concernés et au syndicat. De plus, il transmet au comité mixte ministériel de relations professionnelles, les motifs de sa décision; il en est de même pour le syndicat lorsque soixante-dix pour cent (70 %) des employés concernés désirent se soustraire du régime.

Le sous-ministre ne peut modifier les dispositions d'un régime d'horaire variable existant qu'après entente au comité mixte ministériel de relations professionnelles relativement à la nature des modifications et à la date d'entrée en vigueur de celles-ci. À cet effet, il avise par écrit le syndicat des modifications envisagées et le comité mixte ministériel de relations professionnelles doit se réunir dans les trente (30) jours de la transmission de l'avis.

9-38.04 À moins que l'employé n'établisse à la satisfaction du sous-ministre ou de son représentant qu'une période subséquente est attribuable à une maladie ou à un accident complètement étranger à la cause de l'invalidité précédente, une période d'invalidité est :

- dans le cas où elle est inférieure à cinquante-deux (52) semaines, toute période continue d'invalidité ou une suite de période successives séparées par moins de quinze (15) jours de travail effectif à temps complet ou de disponibilité pour un travail à temps complet;
- dans le cas où elle est supérieure à cinquante-deux (52) semaines, toute période continue d'invalidité ou une suite de période successives séparées par moins de trente (30) jours de travail effectif à temps complet ou de disponibilité pour un travail à temps complet.

Malgré ce qui précède, est considérée comme faisant partie de la même invalidité, toute période pour laquelle l'employé doit s'absenter de son travail pour subir des traitements prescrits par un médecin et reliés à une invalidité antérieure. À cette fin, une telle période peut être comptabilisée sur une base horaire.

---

3. Il n'y a pas d'équivalent à cet article dans la *Convention collective de travail des ouvriers 2020-2023*.

La lettre d'entente numéro 7 de ces conventions prévoit les mesures d'application d'un régime d'ARTT. Les articles visés sont les suivants :

2. Un aménagement doit prévoir les normes déterminant quand et comment l'employé peut cesser d'y adhérer ainsi que, le cas échéant, celles concernant la détermination d'une journée hebdomadaire de congé ou autre congé compensatoire.

3. Les conditions de travail applicables, y compris celles concernant un jour férié et chômé, sont celles d'un employé à temps partiel, c'est-à-dire celles d'un employé dont la semaine de travail a été provisoirement réduite pour une durée minimale d'un mois civil suite à une entente avec le sous-ministre établie conformément aux dispositions de la convention collective. Il est par ailleurs entendu :

a) que l'employé à temps complet sur une base hebdomadaire et à traitement réduit est aussi un employé à temps partiel;

[...]

c) que durant le congé compensatoire, l'employé visé au paragraphe a) du présent article continue de recevoir son traitement réduit. La durée de ce congé est égale au total des heures normales travaillées non rémunérées pour la période prévue. Ce congé doit être pris durant la période prévue. À la fin de la période prévue, le sous-ministre établit le traitement versé à l'employé pendant le congé compensatoire par rapport au traitement qu'il aurait dû recevoir pour les heures travaillées non rémunérées accumulées et ce, compte tenu des jours de congés de maladie et de vacances utilisés pendant la période. Le cas échéant, l'employé remet le traitement versé en trop;

[...]

6. Un aménagement prévoit les modalités d'adaptation de l'horaire variable, le cas échéant.

7. Un régime ministériel d'aménagement du temps de travail doit être discuté au comité mixte ministériel de relations professionnelles prévu à l'article 2-10.03. À cette occasion, si le comité en convient, sont aussi discutées la comptabilisation et l'affectation des sommes économisées à la suite de la réduction du temps de travail.

8. Un régime ministériel d'aménagement du temps de travail est un aménagement ministériel en vertu de la section 7-29.00 si des conditions de travail prévues à la présente convention collective ou à la présente lettre d'entente doivent être modifiées.

# ANNEXE III

## RÉSULTATS BRUTS DES SONDAGES CONCERNANT LA VÉRIFICATION SUR L'AMÉNAGEMENT ET LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET SUR L'HORAIRE VARIABLE



# RÉFÉRENCES

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Convention collective des fonctionnaires 2015-2020*, Québec, Les Publications du Québec, 2016, 331 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Convention collective des professionnelles et professionnels 2020-2023*, Québec, Les Publications du Québec, 2018, 213 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Convention collective de travail des ouvriers 2020-2023*, Québec, Les Publications du Québec, 2016, 267 p.

QUÉBEC. *Loi sur l'administration publique*, RLRQ, c. A-6.01.

QUÉBEC. *Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F-3.1.1.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *L'effectif de la fonction publique du Québec 2020-2021, Partie 1, Nombre de personnes à la fin de l'exercice financier*, Québec, SCT, 2021, 40 p.

800, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 3P4  
[www.cfp.gouv.qc.ca](http://www.cfp.gouv.qc.ca)

418 643-1425  
Sans frais 1 800 432-0432  
Télécopieur 418 643-7264  
[cfp@cfp.gouv.qc.ca](mailto:cfp@cfp.gouv.qc.ca)

**Commission  
de la fonction  
publique**

**Québec** 