

LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE À L'ÈRE DES CHANGEMENTS : PERSPECTIVE DES JEUNES EMPLOYÉ(E)S DE L'ÉTAT

INGRID PEIGNIER
NATHALIE DE MARCELLIS-WARIN



Les rapports de projet sont destinés plus spécifiquement aux partenaires et à un public informé. Ils ne sont ni écrits à des fins de publication dans des revues scientifiques ni destinés à un public spécialisé, mais constituent un médium d'échange entre le monde de la recherche et le monde de la pratique.

Project Reports are specifically targeted to our partners and an informed readership. They are not intended for publication in academic journals nor aimed at a specialized readership, but are rather conceived as a medium of exchange between the research and practice worlds.

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners

Partenaires corporatifs - Corporate Partners

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
La Caisse
Énergir
Hydro-Québec
Intact Corporation Financière
Mouvement Desjardins
Power Corporation du Canada
Pratt & Whitney Canada
VIA Rail Canada

Partenaires gouvernementaux - Governmental partners

Ministère des Finances du Québec
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
Innovation, Sciences et Développement Économique Canada
Ville de Montréal

Partenaires universitaires - University Partners

École de technologie supérieure
École nationale d'administration publique
HEC Montréal
Institut national de la recherche scientifique
Polytechnique Montréal
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web. *CIRANO collaborates with many centres and university research chairs; list available on its website.*

© Octobre 2026. Ingrid Peignier, Nathalie de Marcellis-Warin. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas les positions du CIRANO ou de ses partenaires. *The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not represent the positions of CIRANO or its partners.*

ISSN 1499-8629 (version en ligne)

La fonction publique québécoise à l'ère des changements : perspective des jeunes employé(e)s de l'État

Ingrid Peignier^{*}, Nathalie de Marcellis-Warin[†]

Résumé

Le CIRANO a mené, entre février et mars 2026, une vaste consultation auprès de 4 325 jeunes fonctionnaires issus de 68 ministères et organismes. Le rapport examine leurs perceptions à l'égard de l'innovation, de la collaboration, de la formation (incluant l'IA générative), du télétravail et de la progression de carrière. Les résultats dépeignent une relève qui se sent compétente et appuyée par son environnement immédiat : 70 % se disent soutenus par leur gestionnaire. Leur regard devient toutefois plus critique au niveau institutionnel, puisque seulement 27 % jugent que la fonction publique possède une culture d'innovation. La lourdeur administrative y apparaît comme le principal frein. Si 62 % envisagent de poursuivre leur carrière dans l'État, la proportion souhaitant le quitter a presque doublé depuis 2024, passant à 9 %. Le sens accordé à la mission publique ressort comme un levier déterminant de l'innovation et de la rétention. Le rapport formule six recommandations pour créer un environnement permettant à la relève de mieux contribuer et de se projeter à long terme au sein de la fonction publique.

Abstract

Between February and March 2026, CIRANO conducted a large-scale consultation involving 4,325 young public servants from 68 government departments and agencies. The report examines their perceptions of innovation, collaboration, training (including generative AI), remote work, and career advancement. The findings portray a younger generation of public servants who feel competent and supported by their immediate work environment, with 70% reporting that they receive support from their manager. However, their assessment becomes more critical at the institutional level, as only 27% believe that the public service fosters a culture of innovation. Administrative burden emerges as the main barrier. While 62% envision continuing their careers in the public service, the proportion wishing to leave has nearly doubled since 2024, reaching 9%. A strong sense of purpose tied to the public service mission emerges as a key driver of both innovation and retention. The report puts forward six recommendations aimed at

^{*} Directrice principale des partenariats et de la valorisation de la recherche et directrice de projets, CIRANO

[†] Professeure titulaire au Département de mathématiques et de génie industriel, Polytechnique Montréal, chercheuse et Fellow CIRANO, Directrice générale IVADO

creating an environment where the next generation of public servants can contribute more effectively and envision a long-term future within the public service.

Mots-clés/Keywords : fonction publique, perception des jeunes, innovation, télétravail, intelligence artificielle, formation, rétention / public service, youth perceptions, innovation, telework, artificial intelligence, training, retention

Codes JEL/JEL Codes : J45, H83, J63, J28, M53, J24, O33 et O31.

Pour citer ce document / To quote this document

Peignier, I., & De Marcellis-Warin, N. (2026). La fonction publique québécoise à l'ère des changements : perspective des jeunes employé(e)s de l'État (2026RP-22, Rapports de projets, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/YEGT8317>

Le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise

Le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise (ci-après « le Forum ») est une organisation à but non lucratif créée en 1997 par une dizaine de jeunes de la région de Québec. Le Forum avait pour objectif de combler l'absence d'organismes s'adressant particulièrement aux jeunes employé(e)s de l'État âgé(e)s de 18 à 35 ans. En tant qu'organisme sans but lucratif, le Forum regroupe actuellement près de 6000 membres de 35 ans et moins à l'emploi de la fonction publique, et ce, quel que soit leur statut ou leur catégorie d'emploi.

La mission du Forum est de contribuer activement à l'intégration et au développement des jeunes de 35 ans et moins, tout en favorisant leur participation à l'évolution de l'État. Le Forum vise à être un acteur incontournable dans l'accompagnement des jeunes en matière d'accueil, d'intégration, de formation et de réflexion, ainsi qu'une référence sur les grands enjeux de la fonction publique québécoise.

Le Forum a le souci d'être au cœur des réflexions entourant les nombreux défis auxquels est confrontée la fonction publique québécoise. Pour ce faire, des activités de consultation sont privilégiées, permettant aux jeunes de l'État de réfléchir et de s'exprimer sur des sujets qui les concernent.

Le CIRANO

Le CIRANO est un centre interuniversitaire de recherche, de liaison et de transfert créé en 1994. Il s'appuie sur un réseau de plus de 200 professeurs-chercheurs majoritairement issus d'universités québécoises, provenant de disciplines variées, telles que l'économie, la finance, la gestion, les systèmes d'information et les sciences sociales.

La mission du CIRANO est de contribuer à la prise de décision stratégique de ses partenaires gouvernementaux, parapublics et privés par la production et le transfert d'un savoir universitaire à haute valeur ajoutée. En tant que centre favorisant la collaboration entre le monde académique, les organisations parapubliques, privées et les institutions gouvernementales, le CIRANO conduit des études qui visent une allocation optimale des ressources humaines, financières, naturelles, physiques et technologiques pour soutenir la compétitivité des organisations et proposer des politiques publiques innovantes.

Aujourd'hui, le CIRANO est une référence au Québec pour l'avancement des connaissances en évaluation économique des décisions autour des grands enjeux de société et pour l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques.

Remerciements

La réalisation d'une étude de cette envergure requiert la collaboration et l'implication de nombreuses personnes. Nous souhaitons exprimer notre gratitude à celles et ceux qui ont contribué à l'élaboration du questionnaire d'enquête sous-tendant ce projet.

Nos remerciements vont tout particulièrement à Justine Doyon, directrice générale du Forum, pour ses précieux commentaires, ses conseils avisés et son rôle central dans la coordination avec les membres de son conseil d'administration, contribuant ainsi à enrichir et finaliser le questionnaire.

Enfin, nous souhaitons remercier le relecteur du comité scientifique du CIRANO pour ses commentaires judicieux qui ont permis d'améliorer la qualité de cette étude.

Grâce à leur disponibilité, leur sens critique, leurs suggestions et leurs points de vue, toutes ces personnes ont contribué à faire de ce projet une expérience enrichissante, motivante et pleine d'intérêt.

Nos remerciements s'adressent également aux 4325 répondantes et répondants qui ont pris le temps de partager leurs perceptions et leur expérience du travail au sein de la fonction publique québécoise. Cette consultation n'aurait pas été possible sans leur générosité et leur franchise. Leur contribution permet de mieux comprendre les réalités vécues sur le terrain et constitue une source précieuse d'information pour alimenter les réflexions sur l'avenir de la fonction publique.

Sommaire exécutif

Entre le 11 février et le 17 mars 2026, CIRANO a mené, à la demande du Forum, une consultation à grande échelle auprès des jeunes fonctionnaires québécois. Au terme d'un nettoyage rigoureux des données, l'échantillon retenu totalise 4325 répondant(e)s, provenant de 68 ministères et organismes différents, dont la structure démographique (âge, sexe, région) s'avère très proche de celle de la population visée.

Ce rapport documente les perceptions des jeunes fonctionnaires à l'égard de cinq grands thèmes : l'innovation, la collaboration, les compétences et la formation (incluant l'adoption de l'intelligence artificielle générative), le télétravail, et la progression de carrière. Il combine des analyses descriptives détaillées à des modèles statistiques multivariés (régressions logistiques et linéaires) permettant d'isoler les déterminants nets de ces perceptions, une fois l'ensemble des autres facteurs contrôlés. Voici un résumé des principaux constats à retenir :

1. Une relève qui se perçoit comme compétente et bien outillée. En matière numérique, 91 % estiment pouvoir apprendre facilement à utiliser de nouvelles technologies et 92 % considèrent savoir les utiliser de manière sécuritaire.

2. L'innovation est perçue beaucoup plus favorablement dans l'environnement de travail immédiat qu'au niveau institutionnel. Alors que 70 % des répondant(e)s estiment que leur gestionnaire les appuie dans le développement de nouvelles initiatives et 63 % jugent leur équipe innovante, seulement 27 % considèrent que la fonction publique possède une culture d'innovation et 23 % qu'elle est capable de s'adapter rapidement aux changements.

3. La collaboration suit le même gradient, avec un important maillon faible entre les organisations. Seulement 26 % des répondant(e)s jugent efficaces les mécanismes de communication entre leur ministère ou organisme et les autres organisations gouvernementales.

4. La lourdeur administrative constitue le principal frein à l'innovation. La lourdeur administrative et la rigidité des règles et procédures sont qualifiées de très grands freins par 66 % des répondant(e)s, loin devant les autres obstacles évalués.

5. L'accès à la formation est relativement élevé, mais son arrimage aux transformations du travail et l'accès au mentorat pourraient être renforcés. Si 67 % des répondant(e)s déclarent avoir accès à de la formation, seulement 39 % estiment qu'elle favorise l'innovation et 41 % qu'elle favorise l'adaptation aux changements. Parallèlement, seulement 22 % disent avoir accès à des possibilités de mentorat ou de parrainage, alors que 42 % considèrent cette mesure comme porteuse pour le développement de leurs compétences.

6. L'intention de rester demeure majoritaire, mais plusieurs signaux témoignent d'une fragilisation. Si 62 % des jeunes fonctionnaires envisagent de poursuivre leur carrière dans la fonction publique québécoise, la proportion souhaitant la quitter a presque doublé depuis 2024, passant de 4,7 % à 9 %, et près d'un jeune sur trois demeure indécis. Par ailleurs, 53 % doutent de la capacité de la fonction publique à retenir les jeunes.

7. La rémunération et la flexibilité jouent un rôle ambivalent dans la rétention. La rémunération est la principale raison de quitter la fonction publique (60 %), tout en progressant comme raison de rester (de 35 % en 2024 à 51 % en 2026). La flexibilité est la deuxième raison de rester (65 %), mais constitue aussi un motif de départ pour 39 % des répondant(e)s. Ces dimensions peuvent donc agir comme facteurs de rétention lorsqu'elles répondent aux attentes, mais devenir des facteurs de départ lorsqu'elles sont jugées insuffisantes.

8. Le sens accordé à la mission publique ressort comme un déterminant particulièrement important de l'innovation perçue et de la rétention. Les répondant(e)s qui estiment que leur travail contribue concrètement à l'amélioration des services ou des politiques publiques ont 2,5 fois plus de chances de percevoir l'innovation comme occupant une place importante dans leur milieu et environ deux fois plus de chances de vouloir rester dans la fonction publique, toutes choses étant égales par ailleurs.

9. Le télétravail est associé à l'innovation et à l'appropriation du numérique. Les analyses montrent une association entre le télétravail et la perception de l'innovation, la perception des compétences numériques à partir de trois jours par semaine et, plus fortement encore, l'utilisation fréquente de l'intelligence artificielle générative.

10. Une expérience positive ne se traduit pas nécessairement par une intention de carrière à long terme. Ce paradoxe apparaît notamment chez les stagiaires, étudiants et étudiantes : malgré des perceptions particulièrement favorables de l'innovation, ils ont 43 % moins de chances de vouloir rester dans la fonction publique que le personnel régulier. Les répondant(e)s appartenant à des groupes minoritaires présentent également certaines perceptions plus favorables, tout en affichant une intention de rester significativement plus faible.

Ces constats conduisent à **six recommandations complémentaires** visant à agir à la fois sur le fonctionnement organisationnel, l'expérience de travail et les perspectives offertes à la relève.

En définitive, cette consultation met en évidence une relève qui se perçoit comme compétente et dont l'expérience de travail immédiate est généralement positive, mais

dont le regard devient plus critique à mesure que l'on s'élève vers le niveau institutionnel. Les principaux défis identifiés renvoient moins aux capacités individuelles qu'aux conditions organisationnelles permettant aux jeunes fonctionnaires de contribuer, d'innover, de collaborer et de se projeter dans une carrière au sein de l'État. Le défi auquel fait face la fonction publique québécoise n'est donc pas seulement d'attirer une nouvelle génération au service de l'État, mais de créer un environnement organisationnel qui lui permette d'exprimer pleinement son potentiel et lui donne envie d'y poursuivre sa carrière.

Table des matières

CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA CONSULTATION.....	14
1. Contexte de la consultation	14
2. Objectifs de la consultation.....	14
MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON	15
1 Méthodologie de l'enquête.....	15
1.1 Développement et validation du questionnaire	15
1.2 Administration du questionnaire	15
2 Caractéristiques de l'échantillon dans la population à l'étude	15
2.1 Méthodologie de l'échantillon	15
2.2 Portrait de l'échantillon	16
2.3 Autres caractéristiques sociodémographiques et caractéristiques de l'emploi	19
2.4 Représentativité et pondération	20
3 Méthodologie des analyses statistiques.....	20
3.1 Traitement des valeurs manquantes	21
3.2 Regroupement de modalités	21
3.3 Analyses statistiques.....	21
.....	23
THÈME 1	23
PERCEPTIONS DE L'INNOVATION	23
1 Une innovation perçue à deux vitesses	24
2 Les freins à la mise en œuvre de nouvelles idées.....	26
3 Des différences de perceptions de l'innovation selon les variables sociodémographiques et les caractéristiques de l'emploi	27
4 Déterminants de la perception de l'innovation dans le milieu de travail	30
THÈME 2	34
PERCEPTIONS ET ATTITUDES ENVERS LA COLLABORATION	34
1 Une faiblesse structurelle qui limite la collaboration	35
2 Un score composite légèrement plus favorable que celui de l'innovation	36
THÈME 3	39
COMPÉTENCES AUTODÉCLARÉES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES / FORMATION ...	39
1 Des compétences perçues comme élevées par les jeunes fonctionnaires.....	40

2	<i>Différences dans les niveaux de compétences autodéclarés selon les variables sociodémographiques et de l'emploi</i>	43
3	<i>Déterminants de la perception d'un niveau de compétence élevé</i>	45
4	<i>L'adoption de l'IA générative dans un contexte encore fortement encadré</i>	46
5	<i>Formation et développement des compétences</i>	49
5.1	Facteurs qui influencent le développement des compétences	49
5.2	Appréciation de la formation offerte par l'organisation	51
5.3	Déterminants de l'accès et de la pertinence perçus pour la formation	53
THÈME 4		56
PERCEPTIONS DU TÉLÉTRAVAIL		56
1	<i>Un modèle suivi qui s'éloigne de la pratique de 2024</i>	57
2	<i>Un écart notable entre la pratique et les aspirations</i>	58
3	<i>Efficacité et intensité perçues du télétravail</i>	59
3.1	Tâches réalisées en télétravail	59
3.2	Efficacité et intensité perçues en télétravail.....	60
4	<i>Impacts perçus du mode hybride pour ceux et celles qui ne font pas de télétravail</i>	62
THÈME 5		64
PROGRESSION DE CARRIÈRE ET RÉTENTION DES JEUNES FONCTIONNAIRES		64
1	<i>Satisfaction et intention de rester</i>	65
1.1	Impacts de la réorganisation gouvernementale.....	65
1.2	Satisfaction et rétention des jeunes	65
1.3	Capacité de rétention perçue.....	66
2	<i>Raisons principales de rester ou de quitter la fonction publique</i>	67
3	<i>Déterminants de l'intention de rester dans la fonction publique</i>	69
3.1	Le véritable levier : le sens du travail.....	71
3.2	L'innovation institutionnelle retient	71
3.3	Les relations humaines ancrent les personnes	72
3.4	Le télétravail n'est pas un levier significatif	72
SYNTHÈSE GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS		74
1	<i>Les constats révélés par l'enquête</i>	75
1.1	Une relève qui se perçoit comme compétente et bien outillée.	75
1.2	Une innovation perçue qui s'affaiblit à mesure que l'on s'éloigne du milieu de travail immédiat 76	
1.3	Une collaboration forte dans les équipes, mais qui s'affaiblit avec la distance organisationnelle : l'interministériel étant le principal maillon faible	76
1.4	La lourdeur administrative ressort comme le principal obstacle à l'innovation	76

1.5	Un accès relativement élevé à la formation, mais une contribution limitée aux transformations du travail et un mentorat perçu comme peu accessible	77
1.6	Une intention de rester dans la fonction publique encore majoritaire, mais des signes de fragilisation	77
1.7	Rémunération et flexibilité : des facteurs qui peuvent autant retenir que pousser au départ..	77
1.8	Le sens de la mission publique : un déterminant majeur de l'innovation perçue et de la rétention	78
1.9	Le télétravail : un catalyseur d'innovation et d'adoption du numérique, mais pas un déterminant direct de la rétention.....	78
1.10	Une expérience positive ne se traduit pas nécessairement par une intention de carrière à long terme	78
2	<i>Recommandations</i>	79
2.1	Réduire les freins organisationnels à l'innovation et à la collaboration et renforcer la collaboration interministérielle.....	80
2.2	Renforcer le sens de la mission publique au quotidien	80
2.3	Préserver la flexibilité comme principe d'organisation du travail	80
2.4	Investir dans une formation et un mentorat mieux ciblés sur les besoins	81
2.5	Développer une stratégie inclusive d'adoption de l'intelligence artificielle générative.....	81
2.6	Renforcer les perspectives de carrière et agir plus directement sur la rétention des jeunes...	82
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	83
	ANNEXES	84
1	<i>Annexe 1– Caractéristiques sociodémographiques et caractéristiques de l'emploi détaillées</i>	84
1.1	Genre, âge et groupe ethnique	84
1.2	Scolarité	84
1.3	Caractéristiques de l'emploi	86
2	<i>Annexe 2 – Méthodologie détaillée des analyses statistiques</i>	89
2.1	Comparaisons entre groupes	89
2.2	Construction des scores composites	89
2.3	Modèles multivariés	89
3	<i>Annexe 3 – Création des scores composites</i>	91
3.1	Score composite de la perception de l'innovation	91
3.2	Score composite de perception de la collaboration	92
3.3	Score de compétences	93
3.4	Scores reliés à l'accès et à la pertinence de la formation.....	94
4	<i>Annexe 4 – Analyses multivariées sur la perception de l'innovation</i>	96
5	<i>Annexe 5 - Régression de type logit déterminant d'un niveau de compétence général et numérique élevé.....</i>	100

6	<i>Annexe 6 - Régression de type logit déterminant d'une utilisation fréquente de l'IA générative</i>	<i>102</i>
7	<i>Annexe 7 - Régressions linéaires multiples pour identifier les déterminants de l'accès et de la pertinence perçus de la formation</i>	<i>103</i>
8	<i>Annexe 8 – Données de comparaison d'autres études CIRANO</i>	<i>105</i>
9	<i>Annexe 9 - Analyse multivariée de type logit déterminant de l'intention de rester dans la fonction publique québécoise</i>	<i>106</i>

Table des figures

Figure 1 : Perception de l'innovation selon différents niveaux d'analyse.....	25
Figure 2 : Score d'innovation	26
Figure 3 : Les freins à la mise en œuvre de nouvelles idées.....	27
Figure 4 : Perception de l'innovation selon l'âge	28
Figure 5 : Perception de l'innovation selon la catégorie emploi.....	29
Figure 6 : Perception de l'innovation selon le niveau de scolarité.....	29
Figure 7 : Perception de l'innovation selon l'intention de rester dans la fonction publique.....	30
Figure 8 : Perception de la collaboration selon différents niveaux d'analyse.....	36
Figure 9 : Score de collaboration (/10).....	37
Figure 10 : Perception des compétences générales des jeunes fonctionnaires.....	41
Figure 11 : Perception des compétences numériques des jeunes fonctionnaires	42
Figure 12 : Contribution perçue des outils numériques	42
Figure 13 : Compétences numériques selon l'âge.....	43
Figure 14 : Fréquence d'utilisation des outils d'intelligence artificielle générative.....	47
Figure 15 : Facteurs qui influencent négativement le développement des compétences	50
Figure 16 : Facteurs qui influencent positivement le développement des compétences	51
Figure 17 : Appréciation de la formation offerte par l'organisation.....	52
Figure 18 : Perceptions de l'accès à la formation et de son impact sur le développement des compétences	52
Figure 19 : Modèle de travail hybride suivi – Comparaison consultation 2024/2026.....	57
Figure 20 : Nombre de jours en télétravail souhaité – Comparaison consultation 2024/2026.....	58
Figure 21 : Nombre de jours en télétravail suivi et souhaité (Consultation 2026)	59
Figure 22 : Activités en télétravail vs au bureau.....	60
Figure 23 : Efficacité perçue en télétravail	61
Figure 24 : Intensité perçue en télétravail	61
Figure 25 : Impacts perçus du mode hybride chez le personnel qui ne fait pas de télétravail	62
Figure 26 : Intention de rester dans la fonction publique – Comparaison consultation 2024 et 2026	66
Figure 27 : Capacité de rétention perçue des jeunes.....	67
Figure 28 : Raisons principales pour rester dans la fonction publique – Comparaison consultation 2024 et 2026.....	68
Figure 29 : Raisons principales de quitter la fonction publique – Comparaison consultation 2024 et 2026	69
Figure 30 : Répartition des personnes répondantes par groupes ethniques	84
Figure 31 : Répartition des personnes répondantes par niveau de scolarité.....	85
Figure 32 : Répartition des personnes répondantes selon qu'elles veulent poursuivre leurs études.	85
Figure 33 : Répartition des personnes répondantes par statut d'emploi	86

<i>Figure 34 : Répartition des personnes répondantes par ancienneté dans la fonction publique québécoise</i>	<i>87</i>
<i>Figure 35 : Répartition des personnes répondantes selon la taille de leur équipe de travail</i>	<i>88</i>
<i>Figure 36 : Score composite de la perception de l'innovation</i>	<i>91</i>
<i>Figure 37 : Score composite de la perception de la collaboration</i>	<i>92</i>

Table des tableaux

<i>Tableau 1 : Répartition de l'échantillon et de la population à l'étude selon l'âge.....</i>	<i>16</i>
<i>Tableau 2 : Répartition de l'échantillon et de la population à l'étude selon le sexe.....</i>	<i>16</i>
<i>Tableau 3 : Répartition de l'échantillon et de la population à l'étude selon la catégorie d'emploi.....</i>	<i>17</i>
<i>Tableau 4 : Répartition de l'échantillon et de la population à l'étude selon la région administrative .</i>	<i>18</i>
<i>Tableau 5 : Répartition de l'échantillon et de la population à l'étude selon le ministère et organisme d'appartenance.....</i>	<i>19</i>
<i>Tableau 6 : Variables intégrées au modèle logit sur la perception de l'innovation</i>	<i>31</i>
<i>Tableau 7 : Scores de compétences autodéclarées.....</i>	<i>40</i>
<i>Tableau 8 : Différences dans les niveaux de compétences autodéclarés selon les variables sociodémographiques et de l'emploi.....</i>	<i>44</i>
<i>Tableau 9 : Utilisation de l'IA générative selon le nombre de jours de télétravail</i>	<i>48</i>
<i>Tableau 10 : Tableau de synthèse des déterminants de l'accès et de la pertinence perçus de la formation</i>	<i>53</i>
<i>Tableau 11 : Blocs de variables indépendantes intégrés au modèle Logit pour l'intention de rester dans la fonction publique.....</i>	<i>70</i>
<i>Tableau 12 : Tableau récapitulatif des scores composites de compétences (générales et numériques).....</i>	<i>94</i>
<i>Tableau 13 : Score d'accès et de pertinence de la formation</i>	<i>95</i>
<i>Tableau 14 : Variables intégrées au modèle logit sur la perception de l'innovation.....</i>	<i>96</i>
<i>Tableau 15 : Déterminants de la perception de la place de l'innovation dans le milieu de travail</i>	<i>98</i>
<i>Tableau 16 : Résultats du modèle de régression de type Logit - Déterminants d'un niveau de compétence général élevé</i>	<i>100</i>
<i>Tableau 17 : Résultats du modèle de régression de type Logit - Déterminants d'un niveau de compétence numérique élevé.....</i>	<i>101</i>
<i>Tableau 18 : Résultats du modèle de régression de type Logit - Déterminants d'une utilisation fréquente de l'IA générative.....</i>	<i>102</i>
<i>Tableau 19 : Résultats de la régression linéaire multiple pour identifier les déterminants de l'accès à la formation.....</i>	<i>103</i>
<i>Tableau 20 : Résultats de la régression linéaire multiple pour identifier les déterminants de la pertinence de la formation</i>	<i>104</i>
<i>Tableau 21 : Données de comparaison</i>	<i>105</i>
<i>Tableau 22 : Analyse multivariée de type logit pour identifier les déterminants de l'intention de rester dans la fonction publique québécoise</i>	<i>106</i>

CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

1. Contexte de la consultation

Le Forum réalise périodiquement une consultation d'envergure auprès des jeunes fonctionnaires afin de documenter leurs perceptions et leur expérience de travail au sein de l'appareil gouvernemental québécois. Cette édition 2026 survient dans un contexte particulier : une réorganisation gouvernementale vers une réduction des effectifs, une transformation numérique accélérée par l'essor de l'intelligence artificielle générative, et une pression continue sur l'attractivité de la fonction publique comme employeur de choix pour la relève. Les défis liés à l'attraction et à la rétention de la relève, à l'accélération du virage numérique, au développement de nouvelles compétences ainsi qu'à l'évolution des attentes des nouvelles générations amènent les organisations publiques à repenser leurs pratiques de gestion.

Dans ce contexte, le Forum a mandaté CIRANO pour mener la présente consultation, dont les résultats permettent à la fois de dresser un portrait actuel des perceptions des jeunes fonctionnaires et, grâce à la comparaison avec le rapport de consultation « L'intégration des jeunes dans la fonction publique québécoise » (2024), de suivre l'évolution de ces perceptions dans le temps. Mieux comprendre la réalité des jeunes employé(e)s apparaît essentiel afin d'orienter les décisions publiques et les pratiques de gestion vers des interventions fondées sur des données probantes.

2. Objectifs de la consultation

Cette consultation poursuit trois objectifs principaux :

- Analyser les perceptions et attitudes des jeunes fonctionnaires envers l'innovation dans leur milieu de travail.
- Explorer les meilleures pratiques pour la collaboration, la créativité, la formation et le développement des compétences chez les jeunes.
- Examiner les défis rencontrés par les jeunes fonctionnaires en matière d'innovation.

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

1 Méthodologie de l'enquête

1.1 Développement et validation du questionnaire

Le questionnaire a été élaboré dans le cadre d'une collaboration entre l'équipe du CIRANO et l'équipe du Forum. Son contenu s'appuie notamment sur des questions issues de consultations précédentes ainsi que d'autres projets menés par le CIRANO, ce qui a permis d'assurer une certaine continuité et une comparabilité avec des travaux antérieurs.

Le questionnaire a été programmé à l'aide de la plateforme *LimeSurvey*. Avant son déploiement, un prétest a été réalisé auprès d'une trentaine d'employé(e)s, dans le but de garantir la bonne compréhension des questions par les répondant(e)s ainsi que la correcte programmation du questionnaire sur la plateforme.

1.2 Administration du questionnaire

Le questionnaire a été envoyé par l'entremise du Forum. La participation à l'enquête s'est faite sur une base entièrement volontaire. La collecte de données s'est déroulée du 11 février au 17 mars 2026. Le temps de réponse moyen au questionnaire a été estimé à environ 15 minutes.

Le nombre élevé de répondant(e)s, provenant de 68 ministères et organismes, confère à cette consultation une portée exceptionnelle. Selon les données disponibles, il s'agit de l'une des plus importantes consultations récentes menées auprès de jeunes employé(e)s de la fonction publique québécoise.

2 Caractéristiques de l'échantillon dans la population à l'étude

2.1 Méthodologie de l'échantillon

Au total, 16 280 jeunes ont été rejoints par l'enquête. Ce processus de diffusion a permis de recueillir 5 726 réponses provenant d'employé(e)s issus de 68 ministères et organismes différents.

Un nettoyage de la base de données a ensuite été réalisé. Les répondant(e)s n'ayant pas complété le questionnaire jusqu'à la fin (questionnaire non soumis) ont été

retiré(e)s de l'échantillon, ce qui représente 1 401 questionnaires éliminés. Notons que 27 personnes n'ayant pas répondu à la toute dernière question, mais ayant complété le reste du questionnaire, ont néanmoins été conservées dans la base. Au terme de ce processus, l'échantillon retenu aux fins des analyses statistiques totalise 4 325 répondant(e)s.

2.2 Portrait de l'échantillon

Afin d'évaluer la représentativité de l'échantillon, sa structure a été comparée à celle de la population de référence (N = 16 280) en utilisant cinq caractéristiques sociodémographiques et organisationnelles : l'âge, le sexe, la catégorie d'emploi, la région administrative et le ministère ou organisme d'appartenance. Avant d'interpréter les résultats de la consultation, il importe de vérifier dans quelle mesure les répondant(e)s reflètent fidèlement la population visée.

2.2.1 Tranche d'âge

Tranche d'âge	Population (N)	Population (%)	Échantillon (N)	Échantillon (%)
18-24 ans	4 475	27,5 %	1 050	24,3 %
25-29 ans	4 239	26,0 %	1 190	27,5 %
30-35 ans	7 566	46,5 %	2 081	48,1 %
Préfère ne pas répondre			4	0,1 %
TOTAL	16 280	100,0 %	4 325	100,0 %

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon et de la population à l'étude selon l'âge

Dans l'ensemble, la structure de l'échantillon reproduit fidèlement celle de la population visée. Les faibles écarts observés selon l'âge suggèrent que les résultats obtenus peuvent raisonnablement être considérés comme représentatifs de cette dimension.

2.2.2 Sexe

Sexe	Population (N)	Population (%)	Échantillon (N)	Échantillon (%)
Féminin	10 449	64,2 %	2 992	69,2 %
Masculin	5 831	35,8 %	1 290	29,8 %
Non binaire			16	0,4 %
Préfère ne pas répondre			27	0,6 %
TOTAL	16 280	100,0 %	4 325	100,0 %

Tableau 2 : Répartition de l'échantillon et de la population à l'étude selon le sexe

Les femmes sont légèrement surreprésentées dans l'échantillon (+5 points), tandis que les hommes sont légèrement sous-représentés.

2.2.3 Catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Population (N)	Population (%)	Échantillon (N)	Échantillon (%)	Échantillon sans étudiant (%)
Emploi professionnel	6 838	42,0 %	2 040	47,2 %	60,8 %
Emploi technique	4 348	26,7 %	913	21,1 %	27,2 %
Personnel de soutien	2 895	17,8 %	237	5,5 %	7,1 %
Emploi d'ouvrier	470	2,9 %	33	0,8 %	1,0 %
Emploi d'enseignant	87	0,5 %	7	0,2 %	0,2 %
Agent de la paix	1 552	9,5 %	103	2,4 %	3,1 %
Emploi d'encadrement	90	0,6 %	22	0,5 %	0,7 %
Étudiante, étudiant ou stagiaire			970	22,4 %	
TOTAL	16 280	100,0 %	4 325	100,0 %	100,0 %

Tableau 3 : Répartition de l'échantillon et de la population à l'étude selon la catégorie d'emploi

La comparaison révèle toutefois un déséquilibre plus marqué selon la catégorie d'emploi. Les emplois professionnels sont surreprésentés, alors que le personnel de soutien et les agents de la paix participent proportionnellement moins à la consultation. Cette situation devra être prise en considération dans l'interprétation des résultats, particulièrement lorsque les analyses portent sur ces sous-groupes.

2.2.4 Région administrative

Région	Population (N)	Population (%)	Échantillon (N)	Échantillon (%)
01 – Bas-Saint-Laurent	389	2,4 %	116	2,7 %
02 – Saguenay–Lac-Saint-Jean	447	2,7 %	140	3,2 %
03 – Capitale-Nationale	6 364	39,1 %	1 946	45,0 %
04 – Mauricie	516	3,2 %	124	2,9 %
05 – Estrie	486	3,0 %	143	3,3 %
06 – Montréal	4 146	25,5 %	860	19,9 %
07 – Outaouais	460	2,8 %	84	1,9 %
08 – Abitibi-Témiscamingue	332	2,0 %	75	1,7 %
09 – Côte-Nord	224	1,4 %	50	1,2 %

Région	Population (N)	Population (%)	Échantillon (N)	Échantillon (%)
10 – Nord-du-Québec	59	0,4 %	27	0,6 %
11 – Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	202	1,2 %	44	1,0 %
12 – Chaudière-Appalaches	374	2,3 %	145	3,4 %
13 – Laval	302	1,9 %	64	1,5 %
14 – Lanaudière	345	2,1 %	87	2,0 %
15 – Laurentides	530	3,3 %	142	3,3 %
16 – Montérégie	935	5,7 %	191	4,4 %
17 – Centre-du-Québec	166	1,0 %	76	1,8 %
99 – Région indéterminée	3	0,0 %	11	0,3 %
TOTAL	16 280	100,0 %	4 325	100,0 %

Tableau 4 : Répartition de l'échantillon et de la population à l'étude selon la région administrative

Malgré quelques écarts régionaux, notamment une surreprésentation de la Capitale-Nationale (45,0 % contre 39,1 % dans la population) et une sous-représentation de Montréal (19,9 % contre 25,5 %), la couverture géographique demeure très large et permet de refléter la diversité des réalités vécues dans la fonction publique québécoise.

2.2.5 Principaux ministères et organismes (25 plus importants en proportion de l'échantillon)

Ministère / Organisme	Population (N)	Population (%)	Échantillon (N)	Échantillon (%)
Min. Transports et Mobilité durable	1 652	10,1 %	420	9,7 %
Min. Environnement (MELCCFP)	955	5,9 %	399	9,2 %
Min. Emploi et Solidarité sociale	1 070	6,6 %	364	8,4 %
CNESST	1 280	7,9 %	363	8,4 %
Min. Justice	958	5,9 %	273	6,3 %
Min. Ressources naturelles et Forêts	653	4,0 %	258	6,0 %
Min. Sécurité publique	2 768	17,0 %	253	5,8 %
Min. Éducation	324	2,0 %	133	3,1 %
Min. Cybersécurité et Numérique	468	2,9 %	124	2,9 %
Min. Agriculture (MAPAQ)	278	1,7 %	113	2,6 %
Min. Immigration (MIFI)	518	3,2 %	112	2,6 %
Régie assurance maladie (RAMQ)	328	2,0 %	94	2,2 %
Min. Santé et Services sociaux	213	1,3 %	85	2,0 %

Ministère / Organisme	Population (N)	Population (%)	Échantillon (N)	Échantillon (%)
Secrétariat Conseil du Trésor	177	1,1 %	80	1,8 %
Min. Économie, Innovation et Énergie	153	0,9 %	77	1,8 %
Min. Affaires municipales et de l'Habitation	132	0,8 %	72	1,7 %
Directeur des poursuites criminelles	229	1,4 %	71	1,6 %
Min. Conseil exécutif	287	1,8 %	65	1,5 %
Curateur public du Québec	169	1,0 %	62	1,4 %
Ministère de la Famille	168	1,0 %	62	1,4 %
Ministère des Finances	180	1,1 %	57	1,3 %
Société assurance automobile (SAAQ)	657	4,0 %	56	1,3 %
La Financière agricole du Québec	145	0,9 %	52	1,2 %
Ministère de l'Enseignement supérieur	172	1,1 %	49	1,1 %
Retraite Québec	283	1,7 %	47	1,1 %
Autres organismes ou ministères (hors top 25)	3 715	22,8 %	1 004	23,2 %
TOTAL (ensemble)	16 280	100,0 %	4 325	100,0 %

Tableau 5 : Répartition de l'échantillon et de la population à l'étude selon le ministère et organisme d'appartenance

La participation provient de 68 ministères et organismes différents, illustrant la diversité des milieux représentés dans cette consultation. Le tableau présente uniquement les 25 organisations comptant le plus grand nombre de personnes répondantes. Le ministère de l'Environnement, de la lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP) est surreprésenté dans l'échantillon, tandis que le ministère de la Sécurité publique et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) y sont sous-représentés.

2.3 Autres caractéristiques sociodémographiques et caractéristiques de l'emploi

En plus du sexe et de l'âge, présentés précédemment, où la structure de l'échantillon a été comparée à celle de la population de référence, les répondant(e)s ont été questionné(e)s sur d'autres caractéristiques sociodémographiques : leur groupe ethnique, leur niveau de scolarité et leur intention de poursuivre leur formation académique.

Des questions portaient également sur certaines caractéristiques liées à leur emploi : leur statut d'emploi, leur ancienneté et la taille de leur équipe. Les réponses à ces questions permettent de mieux comprendre qui sont les jeunes employé(e)s ayant participé à l'enquête et fournissent des éléments de contexte qui facilitent l'interprétation des analyses présentées dans les chapitres suivants.

Les résultats détaillés sont présentés à l'Annexe 1- Caractéristiques sociodémographiques et caractéristiques de l'emploi détaillées.

Dans l'ensemble, les répondant(e)s présentent un profil relativement homogène. Il s'agit majoritairement de femmes, fortement scolarisées, occupant principalement des emplois professionnels et possédant déjà plusieurs années d'expérience au sein de la fonction publique. Ce rapport reflète donc non seulement le point de vue de nouveaux employé(e)s, mais également celui d'une relève déjà bien intégrée aux organisations publiques.

2.4 Représentativité et pondération

Les distributions selon l'âge, le sexe et la région se révèlent très proches de celles observées dans la population, ce qui suggère une bonne représentativité de l'échantillon sur ces dimensions. En revanche, un écart notable a été observé pour la variable catégorie d'emploi (notamment les agents de la paix : 2 % de l'échantillon vs 10 % dans la population). Ainsi, en l'absence d'assurance quant à la représentativité interne des sous-groupes liés à la catégorie d'emploi, et afin d'éviter l'introduction de biais liés à la surpondération de sous-groupes peu représentés, aucune pondération n'a été appliquée.

À retenir

Les jeunes ayant participé à cette consultation présentent un profil relativement expérimenté et fortement scolarisé. Loin de représenter uniquement de nouveaux employé(e)s en début de carrière, ils constituent une relève déjà bien intégrée à la fonction publique, capable de porter un regard éclairé sur son fonctionnement et sur les défis auxquels elle est confrontée.

3 Méthodologie des analyses statistiques

Afin de dépasser une simple lecture descriptive des résultats, plusieurs niveaux d'analyse ont été mobilisés. Les statistiques descriptives permettent d'établir un portrait global des perceptions, les analyses comparatives mettent en évidence les

différences entre groupes de répondant(e)s, tandis que les analyses multivariées permettent d'identifier les facteurs qui demeurent associés aux différentes perceptions une fois les autres variables prises en compte. Cette approche offre une compréhension plus fine des mécanismes susceptibles d'expliquer les résultats observés.

3.1 Traitement des valeurs manquantes

Pour les variables sociodémographiques clés (âge, sexe et région), une attention particulière a été portée au traitement des données manquantes. Lorsque la proportion de valeurs manquantes était inférieure à 5 %, nous avons eu recours à une méthode d'imputation aléatoire simple, consistant à redistribuer les observations manquantes en respectant la distribution observée de la variable dans l'échantillon. Cette approche permet de conserver la structure de l'échantillon tout en limitant les biais liés aux données manquantes.

3.2 Regroupement de modalités

La variable sexe (Q2) comporte trois modalités : féminin (n = 2 992), masculin (n = 1 296) et non binaire (n = 16). En raison du faible effectif du groupe non binaire (n < 30), ce dernier a été exclu des analyses comparatives afin de ne pas produire de résultats statistiquement non fiables. Les analyses multivariées portent donc exclusivement sur la comparaison entre les répondant(e)s s'identifiant comme féminins et masculins (n = 4 278). Cette exclusion répond uniquement à une contrainte de représentativité statistique et ne reflète en aucun cas une absence de considération pour cette population. La variable catégorie d'emploi (Q10) a été recodée en cinq catégories. Compte tenu de leur faible n, les catégories « emploi d'ouvrier », « emploi d'enseignant », « agents de la paix » et « emploi d'encadrement » ont été regroupées dans la catégorie « autre ».

3.3 Analyses statistiques

L'analyse des données a été réalisée selon une approche progressive. Dans un premier temps, des analyses descriptives ont permis de dresser un portrait global des perceptions des répondant(e)s. Des analyses comparatives ont ensuite été utilisées afin d'identifier les différences entre groupes de répondant(e)s. Enfin, des modèles multivariés ont été mobilisés afin de distinguer les facteurs qui demeurent véritablement associés aux différentes perceptions lorsque l'ensemble des autres

caractéristiques est pris en compte. La régression logistique permet ainsi d'identifier, parmi un ensemble de facteurs, ceux qui sont significativement associés à la variable étudiée, toutes choses égales par ailleurs. Contrairement aux analyses bivariées, elle estime l'effet de chaque facteur en contrôlant l'influence des autres, ce qui permet d'en isoler l'effet net. Les précisions relatives aux méthodes statistiques utilisées, à la construction des scores composites et aux modèles multivariés sont présentées à l'Annexe 2 – Méthodologie détaillée des analyses statistiques et à l'Annexe 3 – Création des scores composites.

Les chapitres qui suivent présentent les résultats de cette consultation selon cinq grands thèmes : l'innovation, la collaboration, le développement des compétences, le télétravail ainsi que la progression de carrière et la rétention. Chaque thème est abordé selon une logique commune. Les analyses descriptives permettent d'abord de dresser un portrait des perceptions des répondant(e)s. Des comparaisons entre groupes mettent ensuite en évidence les différences observées selon les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles. Enfin, lorsque pertinent, des analyses multivariées permettent d'identifier les facteurs qui expliquent réellement ces perceptions, indépendamment des autres caractéristiques des répondant(e)s. Cette démarche vise à distinguer les constats apparents des mécanismes qui les sous-tendent réellement.

THÈME 1

PERCEPTIONS DE L'INNOVATION

L'innovation occupe aujourd'hui une place centrale dans les réflexions entourant la modernisation de l'État. Face à l'accélération des transformations technologiques, à l'évolution des attentes des citoyens et aux défis d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, la capacité d'innover constitue désormais un enjeu stratégique pour l'ensemble des organisations publiques.

Dans ce contexte, la présente étude s'intéresse à la perception qu'ont les jeunes employé(e)s de l'État à l'égard de l'innovation dans leur milieu de travail. Leur point de vue constitue un indicateur pertinent pour évaluer la capacité de la fonction publique à évoluer et à se transformer.

Cette première section vise à mieux comprendre comment les jeunes fonctionnaires perçoivent l'innovation, quels sont les principaux freins qu'ils et elles identifient et quels facteurs influencent ces perceptions. L'innovation était définie dans le questionnaire comme désignant l'introduction de nouvelles idées, méthodes ou outils, incluant la transformation numérique et l'amélioration des pratiques existantes.

Les analyses présentées dans cette section montrent que la perception de l'innovation n'est pas un phénomène uniforme : elle apparaît foisonnante lorsqu'on interroge les répondant(e)s sur leur travail quotidien, mais s'estompe à mesure que l'on remonte vers les échelons institutionnels. Cette section retrace d'abord ce paradoxe, puis en explore les freins organisationnels sous-jacents, avant de chercher à en comprendre les déterminants réels à l'aide d'une analyse multivariée de type logit (voir Annexe 2 pour les détails méthodologiques). Cette dernière permet d'isoler ce qui distingue véritablement les répondant(e)s qui perçoivent une place importante de l'innovation dans leur milieu de travail de ceux qui ne la perçoivent pas, au-delà des simples associations observées dans les analyses descriptives.

1 Une innovation perçue à deux vitesses

À première vue, les jeunes fonctionnaires portent un regard relativement positif sur l'innovation. Toutefois, une analyse plus fine révèle une réalité beaucoup plus nuancée. Les perceptions varient fortement selon le niveau d'analyse considéré : le travail individuel, l'équipe, le gestionnaire, l'organisation ou encore la fonction publique dans son ensemble.

En effet, interrogé(e)s sur la place qu'occupe l'innovation dans leur milieu de travail, 49 % des répondant(e)s estiment qu'elle y occupe une place très importante (7 à 10 sur 10), 28 % lui accordent une place modérée (5-6) et 21 % considèrent qu'elle n'y occupe aucune place ou une place limitée (1-4).

Ce portrait d'ensemble, plutôt favorable, cache toutefois d'importantes disparités selon le niveau sur lequel les répondant(e)s sont interrogé(e)s. Une autre question mesurait, à l'aide de 11 énoncés cotés sur une échelle de 1 à 10, ces mêmes perceptions à cinq niveaux distincts — la fonction publique, l'organisation, l'équipe, le gestionnaire et les tâches individuelles.

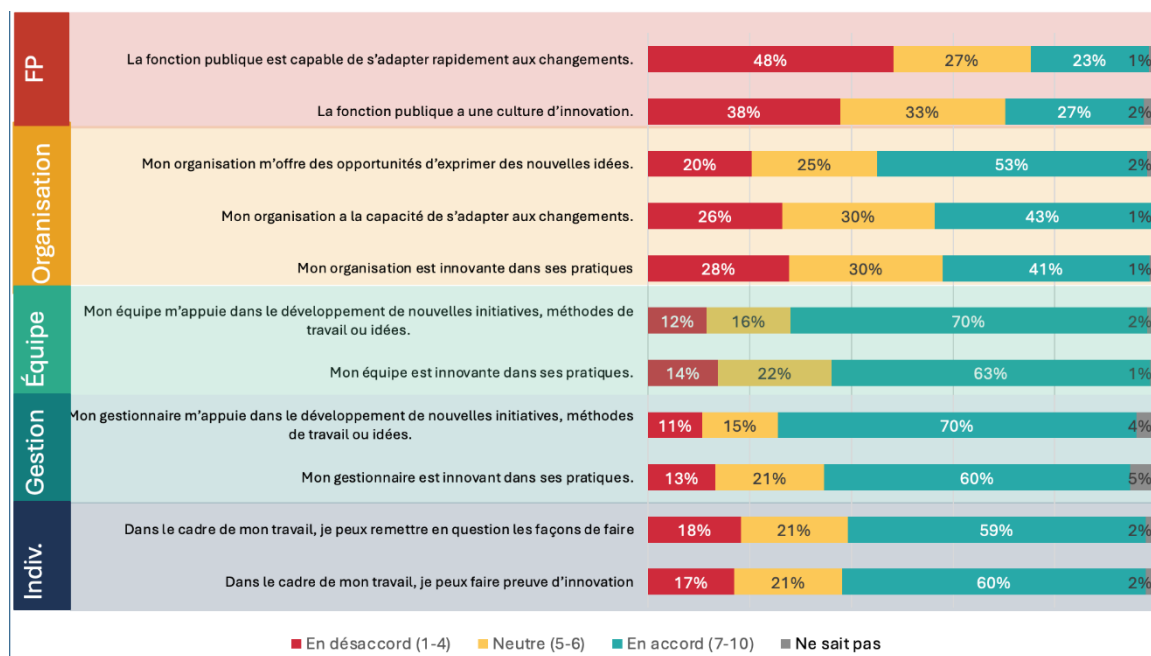


Figure 1 : Perception de l'innovation selon différents niveaux d'analyse

Le constat est sans équivoque : plus les répondant(e)s évaluent un environnement proche de leur réalité quotidienne (leurs tâches, leur équipe ou leur gestionnaire), plus leur perception de l'innovation est favorable. À l'inverse, lorsqu'ils portent un jugement sur l'organisation ou sur la fonction publique dans son ensemble, leur appréciation devient nettement plus critique. En effet, à peine 23 % des répondant(e)s estiment que la fonction publique, comme institution, est capable de s'adapter rapidement aux changements, un taux qui double presque au niveau de l'équipe (63 %) et du gestionnaire (60 %), pour atteindre 70 % lorsqu'il s'agit du soutien reçu de ces derniers dans le développement de nouvelles idées. Les tâches individuelles suivent la même tendance, avec des taux d'accord de 59 % et 60 %.

Ce gradient n'est pas propre à 2026 : la comparaison avec la consultation de 2024 révèle même une détérioration de la perception organisationnelle, le taux d'accord avec l'énoncé « Mon organisation est innovante dans ses pratiques » étant passé de 52 % à 41 % en deux ans, alors que les perceptions au niveau individuel sont demeurées stables, voire ont légèrement progressé (de 63 % à 66 % pour « je peux faire

preuve d'innovation»). L'écart entre le vécu quotidien et la lecture institutionnelle s'est donc creusé plutôt que résorbé.

Les scores obtenus plus haut regroupent les résultats de plusieurs questions. Différents tests statistiques ont été effectués afin d'assurer la représentativité de ce gradient en un seul indicateur. Le détail de la création des scores composites est présenté à l'Annexe 3 – Création des scores composites.

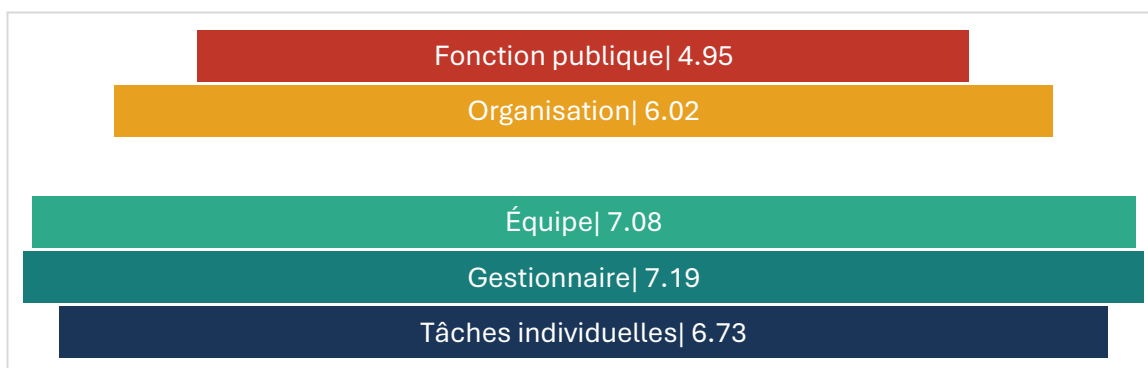


Figure 2 : Score d'innovation

L'écart de plus de deux points entre le score attribué à la fonction publique (4,95/10) et celui attribué à l'équipe ou au gestionnaire (7,08 et 7,19/10) illustre bien que les jeunes fonctionnaires ne remettent pas en question leur propre capacité à innover ni celle de leur équipe immédiate. Leur regard devient toutefois beaucoup plus réservé lorsqu'ils évaluent la capacité d'innovation de leur organisation et, plus encore, celle de la fonction publique québécoise dans son ensemble.

2 Les freins à la mise en œuvre de nouvelles idées

Interrogé(e)s sur les principaux freins à la mise en œuvre de nouvelles idées, les répondant(e)s désignent massivement des obstacles de nature structurelle plutôt que des limites personnelles. La lourdeur administrative et la rigidité des règles ou procédures arrivent largement en tête : 66 % des répondant(e)s la considèrent comme un très grand frein (7-10 sur 10), suivi du manque de ressources financières (49 %) et du manque de temps (47 %). Ces trois obstacles, tous liés à l'appareil organisationnel plutôt qu'aux individus, dominent nettement le classement.

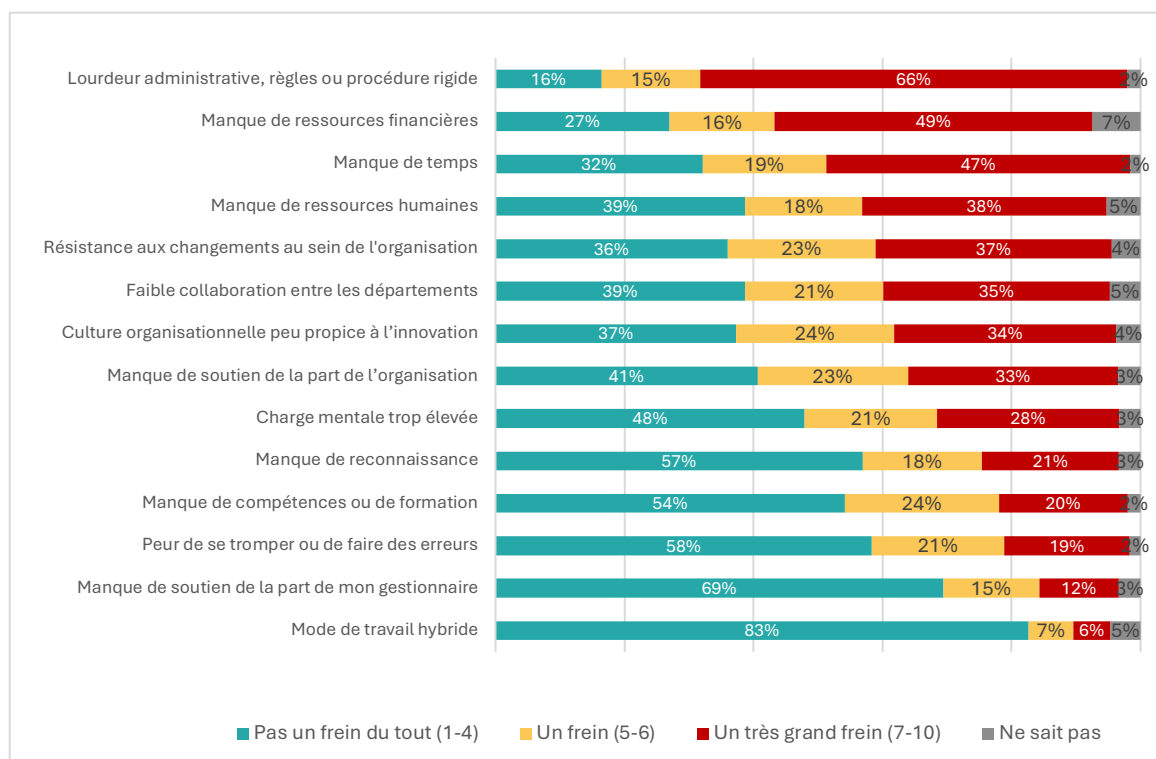


Figure 3 : Les freins à la mise en œuvre de nouvelles idées

À l'autre extrémité du classement se trouvent des freins de nature individuelle ou relationnelle perçus comme nettement moins importants : la peur de se tromper (19 %), le manque de soutien du gestionnaire (12 %) et le mode de travail hybride (6 %).

Les résultats montrent clairement que les principaux freins identifiés relèvent davantage de facteurs organisationnels que de facteurs individuels. Autrement dit, les jeunes fonctionnaires ne considèrent pas que le principal obstacle à l'innovation réside dans leur propre capacité à innover, mais plutôt dans un environnement organisationnel qui limite leur marge de manœuvre.

3 Des différences de perceptions de l'innovation selon les variables sociodémographiques et les caractéristiques de l'emploi

Une série d'analyses bivariées ont été conduites afin de vérifier si la perception de l'innovation variait selon certaines caractéristiques des répondant(e)s. Les résultats mettent notamment en évidence des différences significatives selon l'âge, l'ancienneté, la catégorie d'emploi et l'intention de rester dans la fonction publique.

Tout d'abord, les répondant(e)s de moins de 25 ans affichent systématiquement les scores les plus élevés, suivis des 25-29 ans puis des 30-35 ans, un gradient

particulièrement marqué pour la perception de la fonction publique (5,75 chez les plus jeunes contre 4,61 chez les plus âgés) et de l'organisation (6,62 contre 5,75). L'ancienneté dans la fonction publique est corrélée négativement et significativement avec la quasi-totalité des scores d'innovation ($p < 0,001$), de sorte que plus un jeune fonctionnaire accumule de l'expérience dans la fonction publique, moins il perçoit l'innovation, et ce, à tous les niveaux à l'exception de ses propres tâches individuelles (dans ce dernier cas, l'ancienneté n'a aucun effet). Un fonctionnaire avec plus de dix ans d'ancienneté perçoit la fonction publique comme nettement moins innovante qu'un nouvel entrant, ce qui laisse supposer un phénomène d'usure institutionnelle.

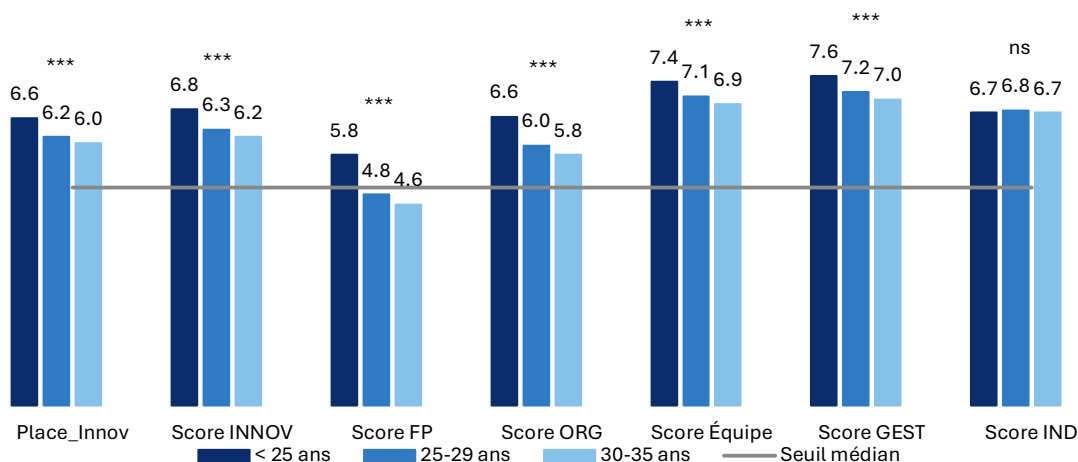


Figure 4 : Perception de l'innovation selon l'âge

Des différences significatives sont présentes également lorsqu'on touche au statut d'emploi, à la catégorie d'emploi et à la scolarité, trois variables étroitement liées entre elles. Les stagiaires, étudiants et étudiantes obtiennent systématiquement les scores les plus élevés pour l'innovation perçue sur l'ensemble des dimensions, suivis du personnel occasionnel, puis du personnel régulier.

La catégorie d'emploi des professionnels et les diplômés universitaires affichent les scores institutionnels (fonction publique, organisation) les plus faibles, mais les scores individuels les plus élevés.

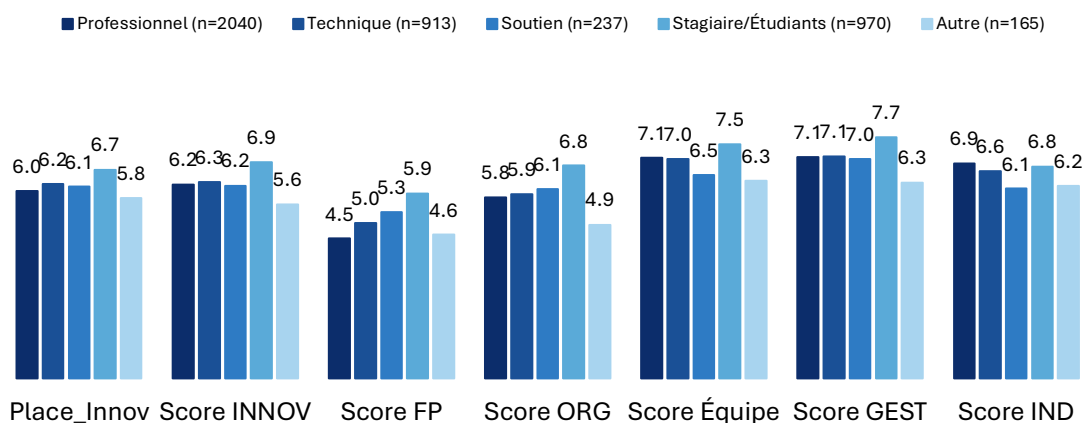


Figure 5 : Perception de l'innovation selon la catégorie emploi

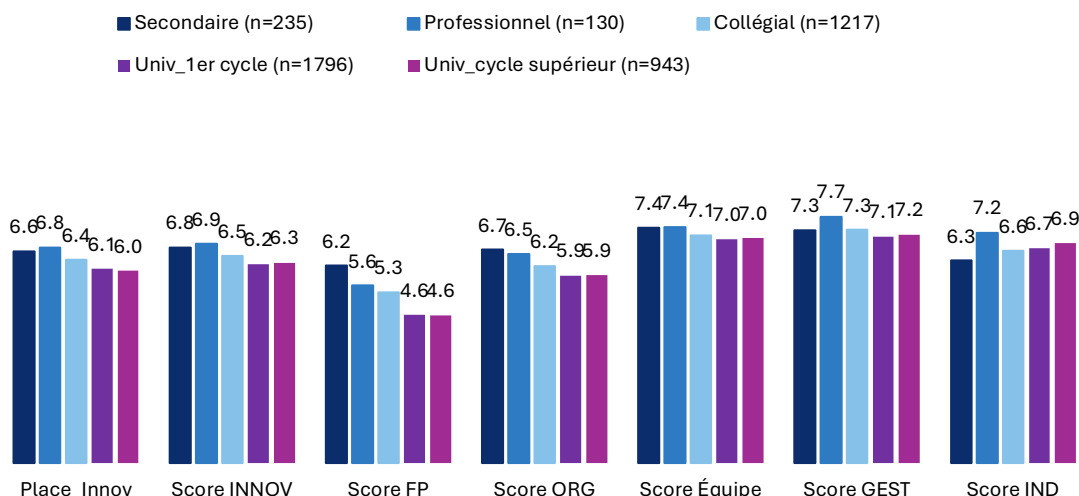


Figure 6 : Perception de l'innovation selon le niveau de scolarité

Finalement, il existe aussi des différences dans la perception de l'innovation selon l'attachement des répondant(e)s envers la fonction publique. Les répondant(e)s qui envisagent de rester dans la fonction publique affichent des scores nettement plus élevés sur toutes les dimensions de l'innovation, ceux qui songent à partir perçoivent la fonction publique et leur organisation comme particulièrement peu innovantes, et le groupe indécis se positionne systématiquement à mi-chemin entre les deux.

La volonté de poursuivre des études suit une logique similaire : les répondant(e)s qui souhaitent poursuivre leur formation perçoivent nettement plus d'innovation institutionnelle que les autres (fonction publique : 5,41 contre 4,54).

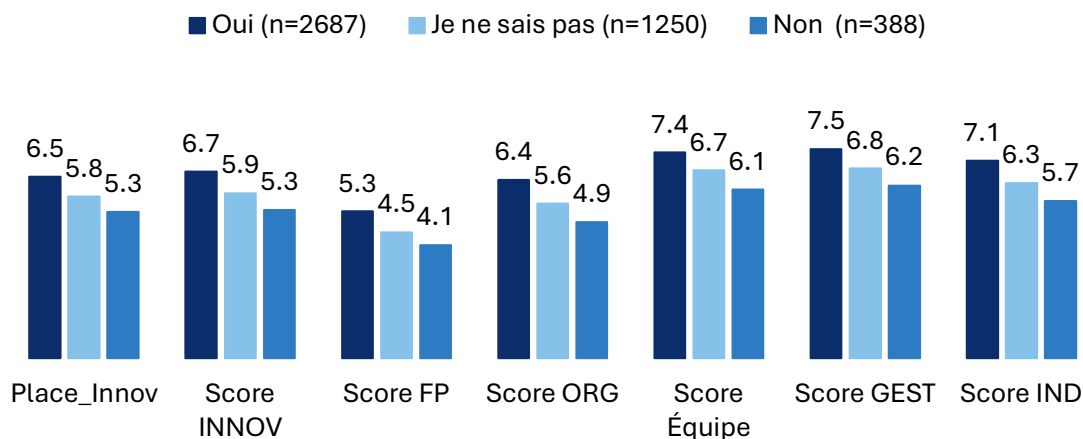


Figure 7 : Perception de l'innovation selon l'intention de rester dans la fonction publique

Enfin, deux constats plus ponctuels méritent d'être soulignés. D'une part, les femmes affichent des scores plus élevés que les hommes sur six des sept dimensions testées, particulièrement pour la fonction publique (5,09 contre 4,64) et l'organisation (6,14 contre 5,76), et les répondant(e)s issus d'un groupe minoritaire perçoivent également l'innovation de façon systématiquement plus positive que les autres. D'autre part, l'appartenance au Forum ne distingue les répondant(e)s que sur deux dimensions sur sept : les non-membres perçoivent paradoxalement la fonction publique comme légèrement plus innovante que les membres (5,06 contre 4,82), alors que les membres se sentent davantage capables d'innover dans leurs propres tâches (6,88 contre 6,61) – un résultat qui, on le verra, se confirme dans l'analyse multivariée.

Un constat traverse presque toutes ces analyses: la perception de l'innovation dans ses propres tâches individuelles demeure remarquablement stable d'un profil à l'autre, que l'on regarde l'âge, le sexe, la scolarité ou l'intention de quitter la fonction publique. Ce sont presque exclusivement les scores institutionnels et organisationnels qui varient selon les caractéristiques des répondant(e)s.

4 Déterminants de la perception de l'innovation dans le milieu de travail

Les différences observées jusqu'à présent reposent sur des comparaisons entre groupes. Toutefois, plusieurs caractéristiques des répondant(e)s sont liées entre elles. Des analyses multivariées ont été effectuées afin d'identifier les facteurs qui demeurent réellement associés à la perception de l'innovation une fois l'ensemble des autres variables prises en compte simultanément.

Un modèle de régression logistique a ainsi été estimé afin d'identifier les déterminants de la probabilité qu'un(e) répondant(e) perçoive une place importante de l'innovation (7 à 10 sur 10) dans son milieu de travail, toutes variables étant contrôlées par ailleurs.

Le modèle intègre six blocs de variables indépendantes, résumés au tableau suivant.

Bloc	Variables incluses
Sociodémographiques	Âge, sexe, appartenance à une minorité, membre du Forum des jeunes
Formation et emploi	Diplôme, poursuite des études, statut d'emploi, catégorie d'emploi, ancienneté, taille d'équipe
Modes de travail	Modalité de télétravail (0 à 4-5 jours par semaine)
Perceptions de la collaboration	Sous-scores par niveau : fonction publique, organisation, équipe, gestionnaire
Sens du travail	Variable indicatrice – perception de contribuer concrètement aux services ou politiques publiques (niveau individuel)
Compétences	SCORE_COMP (compétences générales), SCORE_COMPNUM (compétences numériques)

L'ancienneté (Q11_N) est introduite comme variable continue ordinale à 7 niveaux; le rapport de cotes s'interprète alors pour chaque niveau supplémentaire d'ancienneté. Les modalités de l'énoncé sur le sens du travail (Q16_11) ont été traitées comme des variables catégorielles ordinales plutôt que comme un score continu, afin de vérifier si l'effet est graduel (désaccord → neutre → accord); le groupe de référence implicite est celui des répondant(e)s en désaccord (1-4) avec l'idée de contribuer aux services publics.

Tableau 6 : Variables intégrées au modèle logit sur la perception de l'innovation

Les détails des résultats de l'analyse sont présentés à l'Annexe 4 – Analyses multivariées sur la perception de l'innovation.

Le résultat le plus frappant du modèle est aussi le moins attendu : les répondant(e)s qui sentent que leur travail contribue concrètement à l'amélioration des services ou des politiques publiques ont environ 2,5 fois plus de chances de percevoir l'innovation comme occupant une place importante dans leur milieu. C'est un signal que la perception de l'innovation tient moins aux ressources disponibles qu'au sens que l'on trouve dans son travail.

Le télétravail agit lui aussi comme un levier significatif, et de façon progressive plutôt que tout ou rien : comparativement à l'absence de télétravail, les chances de percevoir l'innovation comme occupant une place importante augmentent dès deux jours de télétravail par semaine. Autrement dit, les répondant(e)s qui travaillent à distance deux jours ou plus ont environ 1,4 fois plus de chance que ceux qui ne font pas de télétravail,

de percevoir que l'innovation a une place importante dans leur milieu de travail, toutes choses étant égales par ailleurs. L'autonomie et la flexibilité associées au télétravail semblent ainsi perçues, en elles-mêmes, comme des marqueurs d'un milieu de travail innovant.

La perception de la collaboration constitue un troisième levier, toutes choses étant égales par ailleurs, un(e) répondant(e) qui perçoit son environnement comme collaboratif, peu importe le niveau considéré, est plus susceptible d'y percevoir également de l'innovation, ce qui suggère que les deux perceptions se renforcent mutuellement plutôt que de relever de logiques distinctes.

À l'inverse, et c'est peut-être le constat le plus utile pour l'action, le profil sociodémographique des répondant(e)s n'explique presque rien : une fois les autres variables du modèle contrôlées, ni l'âge, ni le sexe, ni l'appartenance à une minorité, ni la scolarité, ni la catégorie d'emploi, ni l'ancienneté n'exercent d'effet statistiquement significatif. Seule l'appartenance au Forum fait exception, avec 18 % plus de chances de percevoir l'innovation comme importante. Ce dernier résultat est plausiblement lié à l'engagement proactif et à l'exposition à des pratiques innovantes que procure ce réseau, plutôt qu'à une caractéristique démographique en soi.

Les compétences, enfin, offrent une illustration nette de l'intérêt d'une analyse multivariée. Considérées isolément, les personnes qui s'attribuent un niveau élevé de compétences générales sont significativement plus nombreuses à percevoir une place importante de l'innovation dans leur milieu de travail que celles qui déclarent un niveau de compétences plus faible (54,5 % contre 46,0 %, $p < 0,001$). Une tendance similaire est observée pour les compétences numériques (51,8 % contre 47,6 %, $p = 0,01$). Mais cet effet s'efface complètement une fois les autres variables du modèle prises en compte : les compétences ne semblent donc pas exercer d'effet propre, mais plutôt refléter d'autres caractéristiques — le sens donné au travail, la collaboration perçue — qui, elles, exercent un effet réel.

À retenir

Pris dans leur ensemble, les résultats de ce premier thème mettent en évidence un paradoxe important. Les jeunes fonctionnaires se montrent confiants quant à leur propre capacité à innover et reconnaissent le soutien de leur équipe immédiate. En revanche, ils et elles expriment des réserves beaucoup plus marquées envers la capacité d'innovation de leur organisation et de la fonction publique dans son ensemble.

Les principaux obstacles identifiés ne relèvent pas d'un manque de motivation ou de compétences individuelles, mais plutôt de contraintes organisationnelles, telles que la lourdeur administrative, le manque de ressources ou la rigidité des processus. Ces constats suggèrent que les principaux leviers d'amélioration résident davantage dans la transformation des pratiques organisationnelles que dans le développement des compétences individuelles.

THÈME 2

PERCEPTIONS ET ATTITUDES ENVERS LA COLLABORATION

La collaboration est devenue un enjeu central pour les organisations publiques. Les défis auxquels fait face l'État sont de plus en plus complexes et transversaux. Un rapport de l'OCDE (2024), en s'appuyant également sur d'autres sources (Hynes et al., 2020; OCDE, 2021), souligne notamment que des enjeux comme les changements climatiques, les inégalités sociales ou les migrations ne peuvent plus être abordés en silos et nécessitent des réponses mobilisant l'ensemble du gouvernement, capables de dépasser les barrières administratives traditionnelles et de favoriser une action coordonnée.

Dans ce contexte, la perception qu'ont les jeunes fonctionnaires de la collaboration constitue un indicateur important de la capacité de la fonction publique à travailler de manière transversale et à mobiliser efficacement les expertises. Les résultats présentés dans cette section montrent toutefois que cette collaboration est perçue de façon très différente selon le niveau considéré : elle est forte à proximité, mais beaucoup plus fragile lorsqu'elle implique plusieurs organisations.

1 Une faiblesse structurelle qui limite la collaboration

Si la collaboration est globalement bien perçue, deux zones méritent une attention particulière. La première concerne la collaboration interministérielle. Seulement 26 % des répondant(e)s estiment qu'il existe des mécanismes de communication efficaces entre leur ministère ou organisme et les autres organisations gouvernementales, contre 34 % qui sont en désaccord et 14 % qui ne savent pas. Il s'agit de l'énoncé ayant eu le score le plus faible de l'ensemble de la consultation.

Cette faiblesse interministérielle tranche nettement avec le reste du portrait : tous les autres énoncés, y compris ceux portant sur la fonction publique dans son ensemble, obtiennent des taux d'accord d'au moins 43 %.



Figure 8 : Perception de la collaboration selon différents niveaux d'analyse

Les jeunes fonctionnaires décrivent un environnement de travail où la collaboration fonctionne bien à l'intérieur des équipes, mais où elle devient beaucoup plus difficile dès qu'elle franchit les frontières des ministères et des organismes. Autrement dit, la collaboration semble freinée moins par les personnes que par les structures organisationnelles dans lesquelles elles évoluent.

2 Un score composite légèrement plus favorable que celui de l'innovation

La collaboration a été mesurée selon la même logique que l'innovation : une série d'énoncés couvrant cinq niveaux du milieu de travail, agrégés en un score composite permettant d'en dégager le portrait d'ensemble dépeint dans la figure ci-bas. Le détail de la création des scores composites est présenté à l'Annexe 3 – Création des scores composites.

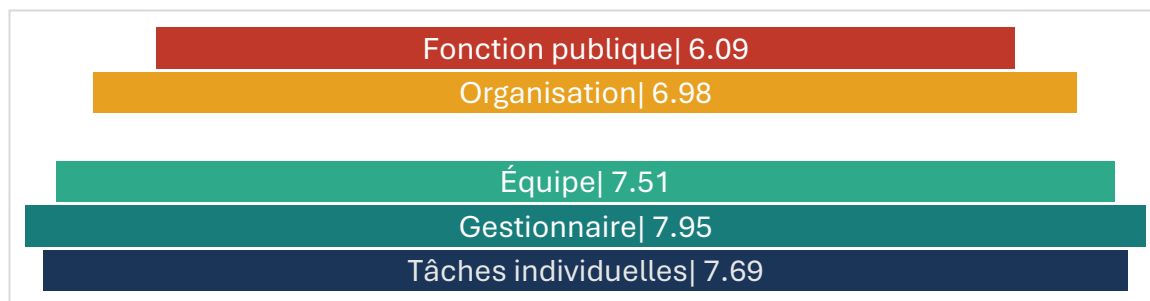


Figure 9 : Score de collaboration (/10)

Comme pour l'innovation, les résultats révèlent un gradient de proximité très marqué. Plus les jeunes évaluent un niveau proche de leur réalité quotidienne (gestionnaire (7,95), équipe (7,51) ou tâches individuelles (7,69)), plus leur perception de la collaboration est favorable. À l'inverse, la fonction publique dans son ensemble demeure le niveau le moins bien évalué (6,09), avec un écart de près de deux points par rapport au gestionnaire.

La reproduction presque parfaite de ce gradient dans deux dimensions différentes, innovation et collaboration, laisse croire qu'il s'agit d'un phénomène organisationnel plutôt que d'un résultat propre à un thème particulier. La différence notable avec l'innovation tient toutefois à l'ampleur : le score global de collaboration (7,49) dépasse nettement le score global d'innovation (6,36). Les jeunes fonctionnaires se perçoivent donc comme évoluant dans un milieu plus collaboratif qu'innovant. Cette différence suggère aussi que les jeunes fonctionnaires considèrent que les conditions nécessaires au travail collectif sont généralement présentes dans leur environnement immédiat. En revanche, transformer cette collaboration en capacité d'innovation semble exiger des conditions organisationnelles supplémentaires qui ne sont pas toujours réunies.

À retenir

Les résultats¹ de ce chapitre montrent que la collaboration constitue l'une des principales forces de la fonction publique québécoise, particulièrement à l'échelle des équipes de travail et des gestionnaires immédiats. Toutefois, cette dynamique collaborative semble perdre de son efficacité lorsqu'elle dépasse les frontières organisationnelles.

Les résultats suggèrent que les capacités de collaboration existent bel et bien au sein des équipes. Toutefois, ces dynamiques positives semblent se heurter à des barrières organisationnelles lorsqu'elles nécessitent une coordination entre plusieurs ministères ou organismes. La principale difficulté ne réside donc pas dans la volonté de collaborer, mais dans la capacité des structures organisationnelles à soutenir cette collaboration à l'échelle de l'État. Les gains futurs passeront ainsi davantage par le renforcement de la coordination interministérielle que par des interventions ciblant les compétences individuelles des employé(e)s.

¹ Une analyse multivariée n'a pas été effectuée pour cette section, afin de ne pas alourdir le rapport. Des vérifications exploratoires indiquent des tendances similaires à celles observées pour l'innovation, ce qui n'apportait pas d'éléments substantiellement nouveaux justifiant cette analyse additionnelle.

THÈME 3

COMPÉTENCES AUTODÉCLARÉES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES / FORMATION

Dans un contexte où les organisations publiques doivent continuellement s'adapter aux transformations technologiques, organisationnelles et sociétales, le développement des compétences constitue un levier stratégique de modernisation. Au-delà des compétences déjà détenues par les jeunes fonctionnaires, cette section s'intéresse aux conditions qui favorisent ou freinent leur développement professionnel.

Les jeunes fonctionnaires s'auto-évaluent très positivement sur le plan des compétences, qu'elles soient générales ou numériques. Mais ce portrait favorable se nuance dès qu'on regarde qui possède ces compétences, comment elles se développent, et si l'organisation offre les conditions (formation, mentorat, flexibilité) pour les mettre à profit. Cette section retrace d'abord les deux scores de compétences (compétences générales et compétences numériques) avant d'examiner la formation offerte et, enfin, l'adoption de l'intelligence artificielle générative.

1 Des compétences perçues comme élevées par les jeunes fonctionnaires

L'analyse des compétences autodéclarées révèle un portrait globalement très positif. Les jeunes fonctionnaires s'attribuent des niveaux élevés de compétences, tant générales que numériques (voir Annexe 3 – Création des scores composites pour les détails méthodologiques).

$\alpha = 0,855 \cdot N = 4\,248$		$\alpha = 0,844 \cdot N = 4\,277$	
SCORE_COMP — Compétences générales (Q17)		SCORE_COMPNUM — Compétences numériques (Q20)	
Collaborer avec ses collègues	8,26	Apprendre facilement de nouvelles technologies et outils numériques	8,67
Organiser et prioriser son travail	8,19	Utilisation sécuritaire du numérique	8,63
Cibler et analyser l'information utile	8,14	Utiliser les outils numériques à ma disposition	8,29
S'adapter au changement	8,04	Se tenir informé de l'évolution des nouvelles technologies	7,29
Exprimer ses idées clairement (y compris en virtuel)	7,82		
Score composite global	8,09	Score composite global	8,22

Les scores sont calculés comme la moyenne des items disponibles (échelle 1–10) · α = alpha de Cronbach

Tableau 7 : Scores de compétences autodéclarées

L'examen des différents énoncés composant ces deux scores permet toutefois de nuancer ce portrait et de mettre en évidence certaines forces ainsi que quelques pistes d'amélioration.

Compétences générales

Dans l'ensemble, les jeunes fonctionnaires évaluent très positivement leurs compétences générales. Les taux d'accord dépassent 85 % pour la majorité des énoncés, ce qui reflète une forte confiance envers leurs capacités. Une dimension obtient toutefois des résultats légèrement moins élevés : 81 % des répondant(e)s se disent en accord avec le fait qu'ils ont les capacités d'exprimer clairement leurs idées.

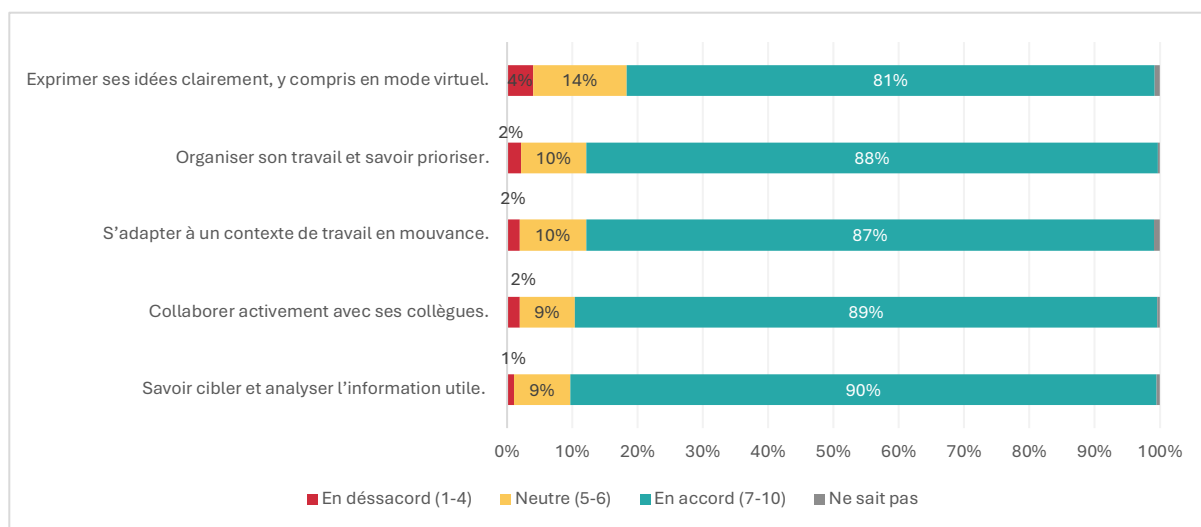


Figure 10 : Perception des compétences générales des jeunes fonctionnaires

Compétences numériques

Les compétences numériques sont également perçues très favorablement. Les deux dimensions les mieux évaluées sont la capacité à apprendre de nouvelles technologies (91 %) et l'utilisation sécuritaire des technologies numériques (92 %), ce qui témoigne d'une forte perception d'adaptabilité et d'aisance dans l'environnement numérique.

À l'inverse, un énoncé se distingue par un niveau d'accord sensiblement plus faible : seulement 68 % des jeunes fonctionnaires estiment se tenir informés de l'évolution des nouvelles technologies. Ce résultat suggère que, malgré une bonne maîtrise des outils numériques, la veille technologique apparaît comme une compétence moins développée.

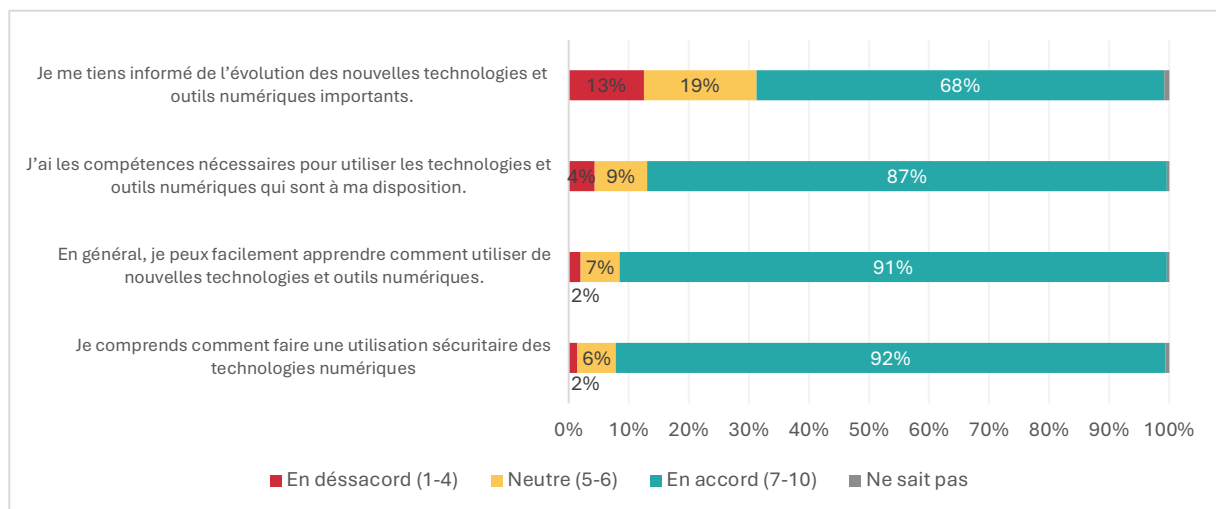


Figure 11 : Perception des compétences numériques des jeunes fonctionnaires

Au-delà de l'auto-évaluation de leurs propres compétences, les répondant(e)s ont été interrogé(e)s sur la contribution perçue des technologies numériques à divers aspects de leur travail et de leur organisation.

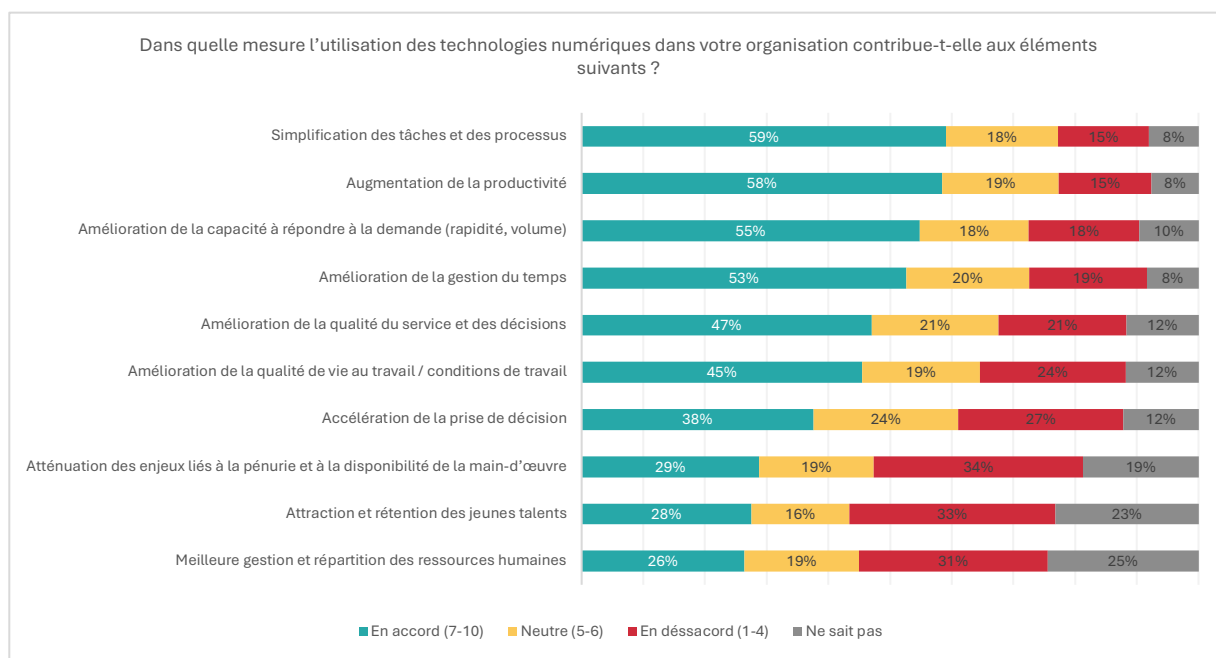


Figure 12 : Contribution perçue des outils numériques

Les outils numériques sont ainsi perçus comme nettement plus bénéfiques aux tâches opérationnelles individuelles (simplification, productivité, gestion du temps, en tête de classement) qu'aux enjeux stratégiques de gestion des ressources humaines (attraction des jeunes talents, atténuation de la pénurie de main-d'œuvre, répartition des ressources humaines, en queue de classement).

Ce portrait d'ensemble favorable cache toutefois un contraste selon les caractéristiques sociodémographiques des répondant(e)s.

2 Différences dans les niveaux de compétences autodéclarés selon les variables sociodémographiques et de l'emploi

Plutôt que de présenter isolément les résultats pour chacun des deux scores, il est plus révélateur de les comparer directement.

Les femmes ont une meilleure perception de leurs compétences générales que les hommes (8,15 vs 7,97, $p < 0,001$), mais les deux sexes sont équivalents sur les compétences numériques.

Les deux scores évoluent en sens inverse avec l'âge : les compétences générales s'améliorent avec l'âge, à l'inverse, les compétences numériques diminuent avec l'âge (de 8,59 pour les moins de 20 ans à 8,02 pour les 30-35 ans). Les plus jeunes sont plus à l'aise avec le numérique.

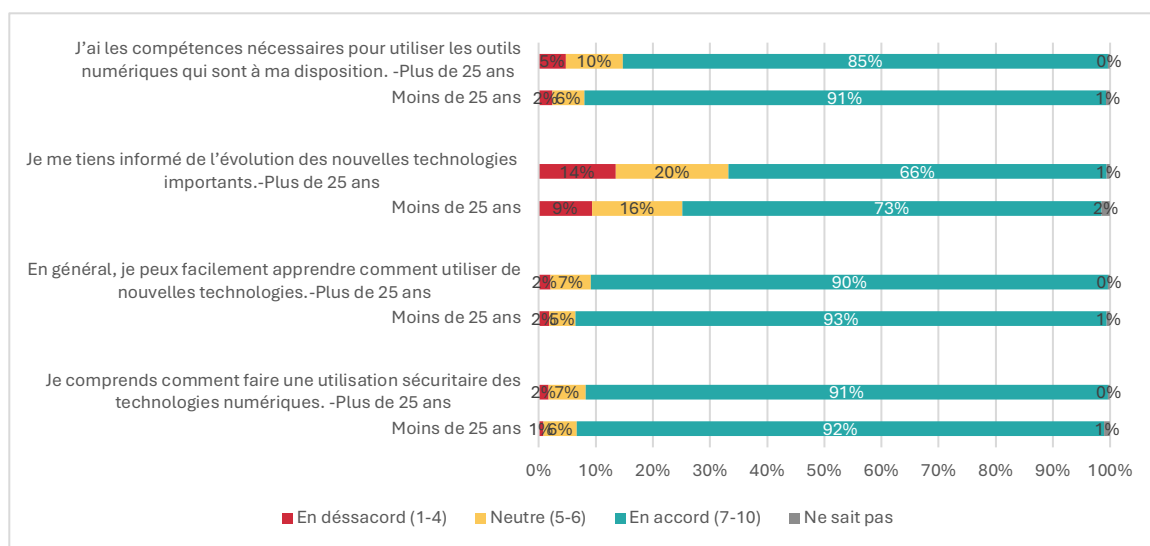


Figure 13 : Compétences numériques selon l'âge

Deux caractéristiques jouent dans le même sens pour les deux dimensions. D'une part, les répondant(e)s ayant déclaré appartenir à des groupes minoritaires ont des scores significativement plus élevés sur les deux dimensions que ceux qui n'appartiennent pas à un groupe minoritaire. Dans une moindre mesure, le personnel de soutien affiche systématiquement des scores significativement plus élevés que la catégorie « Autre » (qui comme indiqué plus haut, regroupe les emplois d'ouvrier, d'enseignant, d'agent de la paix et d'encadrement).

Variable / Groupe	Score de compétences générales	Score de compétences numériques
Total	8,09	8,22
Sexe (Mann-Whitney)	<0,001 ***	0,235
Femme	8,15	8,20
Homme	7,97	8,25
Âge (Kruskal-Wallis)	0,038*	<0,001 ***
<20 ans	7,92	8,59
20–24 ans	8,03	8,53
25–29 ans	8,10	8,30
30–35 ans	8,13	8,02
Scolarité (Kruskal-Wallis)	0,166	<0,001 ***
Secondaire	8,06	8,55
Professionnel	8,26	8,33
Collégial	8,09	8,31
Univ. 1er cycle	8,07	8,19
Univ. cycles sup.	8,13	8,06
Statut (Kruskal-Wallis)	0,052*	<0,001 ***
Régulier	8,11	8,08
Occasionnel	7,92	8,04
Stagiaire	8,09	8,60
Catégorie d'emploi (Kruskal-Wallis)	0,002**	<0,001 ***
Professionnel	8,09	8,05
Technique	8,06	8,17
Soutien	8,39	8,64
Stagiaire	8,09	8,61
Autre	7,96	7,69
Appartenance groupe minoritaire	<0,001 ***	<0,001 ***
Aucun groupe	8,05	8,14
Au moins 1 groupe	8,21	8,47
Membre du Forum (Mann-Whitney)	0,024*	0,011*
Non-membre	8,05	8,26
Membre Forum	8,14	8,17
Ancienneté (Corrélation de Spearman)	0,029*	<0,001 ***
ρ de Spearman	0,03	-0,14
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$		

Tableau 8 : Différences dans les niveaux de compétences autodéclarés selon les variables sociodémographiques et de l'emploi

3 Déterminants de la perception d'un niveau de compétence élevé

Les analyses précédentes permettent d'identifier les groupes qui présentent des niveaux de compétences autodéclarées différents. Elles ne permettent toutefois pas de déterminer si ces différences persistent lorsque plusieurs caractéristiques des répondant(e)s sont considérées simultanément. Des modèles multivariés ont donc été estimés afin d'identifier les caractéristiques qui demeurent associées à une probabilité plus élevée d'afficher de fortes compétences générales ou numériques (appartenance au tertile supérieur - voir **Annexe 3 - Création des scores composites** pour les détails méthodologiques), toutes choses étant égales par ailleurs. Les tableaux de résultats de ces analyses sont présentés à l'Annexe 5 - Régression de type *logit* déterminant d'un niveau de compétence général et numérique élevé..

Les deux modèles sont globalement significatifs, mais ils expliquent une faible part de la variance (7 % pour les compétences numériques, et 4 % pour les compétences générales). Les résultats doivent donc être interprétés comme des associations et non comme une explication complète de ce qui distingue les répondant(e)s les plus compétents.

Plusieurs différences observées dans les analyses bivariées s'atténuent ou disparaissent lorsque les caractéristiques sont considérées simultanément, notamment le fait d'être membre du Forum, le degré de scolarité et l'ancienneté dans la fonction publique.

À l'inverse, trois caractéristiques demeurent associées à de plus fortes chances d'afficher des compétences générales et numériques élevées: vouloir poursuivre ses études ($OR \approx 1,32-1,52$, $p < 0,01$), avoir déclaré appartenir à un groupe minoritaire ($OR \approx 1,42-1,45$, $p < 0,001$ dans les deux cas), et occuper un poste de personnel de soutien (vs professionnel) ($OR \approx 1,48-1,75$, $p < 0,05$) augmentent les chances d'avoir des compétences élevées, qu'elles soient générales ou numériques.

Le télétravail se distingue spécifiquement pour les compétences numériques. À partir de trois jours de télétravail par semaine, les répondant(e)s présentent des chances

significativement plus élevées d'afficher de fortes compétences numériques² (OR = 1,32 à trois jours et OR = 1,61 à quatre ou cinq jours).

4 L'adoption de l'IA générative dans un contexte encore fortement encadré

Il est important de noter que l'utilisation de l'IA est souvent proscrite ou assez restrictive actuellement au sein de la fonction publique. Cette réalité est susceptible d'influencer directement les niveaux d'utilisation observés dans cette enquête.

Cette prudence s'inscrit dans un contexte propre au secteur public. Si l'IA offre des possibilités importantes pour automatiser certaines tâches, améliorer la prise de décision, ou encore personnaliser les services publics, son déploiement soulève également des enjeux particuliers en matière de protection des renseignements personnels, de transparence, de biais, de redevabilité et de confiance du public. L'OCDE (2025) souligne d'ailleurs que le secteur public accuse un certain retard dans l'adoption de l'IA par rapport à certaines entreprises privées, notamment en raison de ces exigences plus strictes, mais aussi de contraintes liées aux compétences disponibles, aux systèmes informatiques existants, à l'accès aux données et aux ressources budgétaires. Les résultats présentés dans cette section doivent donc être interprétés à la lumière de ce contexte institutionnel particulier.

Chez les jeunes fonctionnaires québécois, l'utilisation des outils d'intelligence artificielle générative demeure principalement occasionnelle : 36 % ne les utilisent jamais, 23 % rarement et 22 % parfois, alors que seulement 19 % les utilisent souvent ou très souvent (14 % et 6 % respectivement).

² Cette association ne permet toutefois pas d'établir le sens de la relation : le télétravail peut favoriser l'usage des outils numériques, mais de meilleures compétences numériques peuvent également faciliter le télétravail.

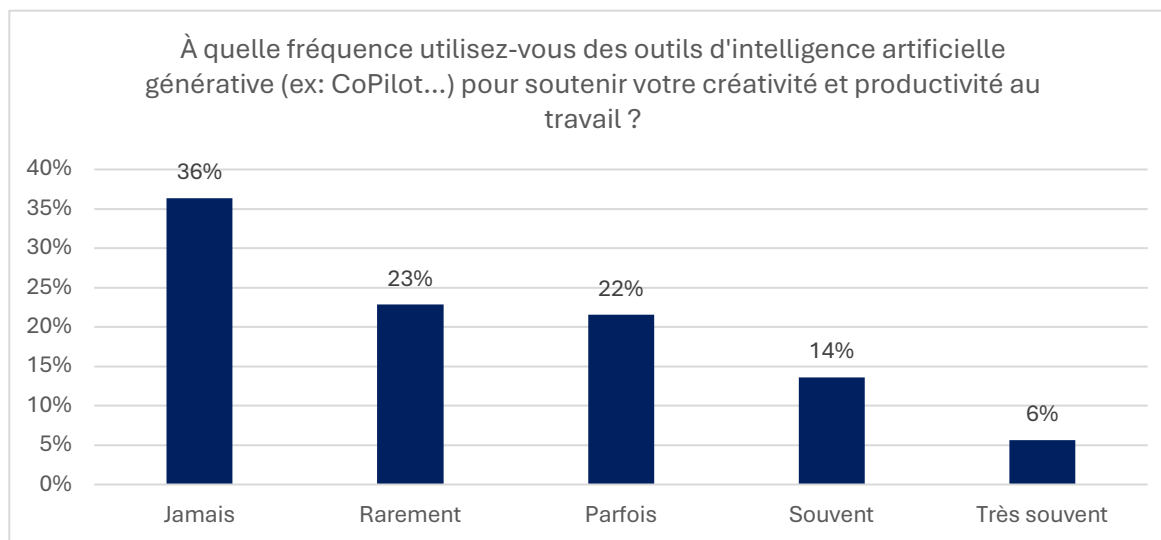


Figure 14 : Fréquence d'utilisation des outils d'intelligence artificielle générative

Ces résultats peuvent être mis en perspective avec les données canadiennes récentes. Selon Statistique Canada (2026), 35,9 % des travailleurs canadiens avaient utilisé un outil d'IA générative dans le cadre de leur emploi au moins une fois au cours des 12 mois précédents en mars 2026. Parmi l'ensemble des personnes ayant utilisé l'IA générative, l'usage régulier était relativement répandu : 31,4 % déclaraient l'utiliser quotidiennement et 38,3 % quelques fois par semaine.

Ces données ne sont toutefois pas directement comparables à celles de la présente consultation, puisque les questions et les catégories de fréquence diffèrent. Elles suggèrent néanmoins que l'usage régulier de l'IA générative demeure encore loin d'être généralisé, y compris parmi les personnes qui l'utilisent déjà. Elles montrent également que l'intégration de l'IA générative au travail progresse rapidement au Canada : la proportion de personnes ayant utilisé l'IA générative a presque doublé au cours de la période de l'enquête canadienne sur les conditions de travail de Statistique Canada, celle-ci passant de 17 % en septembre 2024 à 30 % en juillet 2025 (Hahmann & Lovei, 2026).

Ainsi, plutôt que de témoigner nécessairement d'une faible propension des jeunes fonctionnaires à adopter ces technologies, les résultats observés semblent devoir être interprétés dans un contexte où les possibilités d'utilisation, les règles organisationnelles et l'accès aux outils demeurent eux-mêmes en évolution.

Une analyse multivariée de type *logit* a été utilisée pour identifier les déterminants d'une utilisation souvent ou très souvent des outils d'IA générative (voir tableau de résultats Annexe 6 - Régression de type *logit* déterminant d'une utilisation fréquente de l'IA générative). Bien que le modèle explique une part modeste de la variance (Nagelkerke $R^2 = 0,109$, soit environ 11 %), un déterminant s'impose très nettement

au-dessus de tous les autres. Le télétravail domine en effet massivement le modèle, bien plus que le diplôme ou l'âge : une seule journée de télétravail par semaine double les chances d'utiliser fréquemment l'IA générative (OR = 2,43), et cet effet culmine à trois jours par semaine (OR = 5,25), en multipliant alors les chances par plus de cinq.

Ce résultat sur l'impact du télétravail sur l'adoption de l'IA générative fait écho à un patron déjà observé à deux reprises dans ce rapport : le télétravail favorisait déjà la perception d'un milieu de travail innovant et le développement des compétences numériques. Pris ensemble, ces trois résultats convergent vers un même constat : la flexibilité du lieu de travail semble être un terreau particulièrement fertile pour l'adoption des outils numériques et l'expérimentation, avec une implication concrète pour la gouvernance interne : restreindre le télétravail pourrait comporter un risque non anticipé de freiner l'adoption de l'intelligence artificielle générative dans la fonction publique.

D'ailleurs, les résultats d'une analyse binivariée (tableau ci-dessous), tous significatifs, permettent de montrer les proportions associées à chaque modalité de télétravail afin d'être plus concrètes.

	Utilisation de l'IA générative					
Jours de télétravail	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent	Total souvent
Pas de télétravail	51,8 %	22,3 %	17,7 %	6,2 %	2,0 %	8,2 %
1 jour	40,1 %	26,6 %	20,3 %	9,9 %	3,1 %	13,0 %
2 jours	32,7 %	22,1 %	24,2 %	14,2 %	6,8 %	21,0 %
3 jours	28,3 %	20,4 %	23,2 %	19,1 %	9,0 %	28,1 %
4-5 jours	25,1 %	18,9 %	20,8 %	22,7 %	12,5 %	35,2 %

Tableau 9 : Utilisation de l'IA générative selon le nombre de jours de télétravail

En effet, on constate que la relation entre le télétravail et l'utilisation de l'IA est linéaire : les fonctionnaires sans télétravail utilisent souvent ou très souvent l'IA dans seulement 8,2 % des cas, contre 35,2 % pour ceux qui télétravaillent 4-5 jours. Ce ratio de 4,3 fois illustre concrètement ce que les modèles logistiques ont capté abstraitement.

Les autres déterminants du modèle logit dessinent un profil type de l'utilisateur fréquent : plutôt un homme, membre du Forum, détenteur d'un diplôme professionnel ou universitaire de cycle supérieur.

Les déterminants associés à de moindres chances d'utiliser fréquemment l'IA générative sont : le statut d'employé occasionnel, une plus grande ancienneté dans la fonction publique ainsi que l'appartenance aux catégories d'emploi technique ou

personnel de soutien (voir Annexe 6 - Régression de type *logit* déterminant d'une utilisation fréquente de l'IA générative pour les résultats détaillés).

Ce résultat suggère que la maîtrise des compétences numériques ne se traduit pas nécessairement par une utilisation plus fréquente de l'IA générative et que le contexte de travail — notamment la nature des tâches, la latitude ou l'exposition à ces outils — pourrait également jouer un rôle dans leur adoption.

5 Formation et développement des compétences

Les analyses précédentes ont montré que les jeunes fonctionnaires s'attribuent des niveaux de compétences généralement élevés, tant sur le plan des compétences générales que numériques. La question n'est donc plus uniquement de savoir quelles compétences ils possèdent, mais plutôt dans quelle mesure leur environnement de travail leur permet de les développer, de les maintenir à jour et de les mobiliser au fil de leur carrière. À cet égard, les résultats montrent que 75 % des répondant(e)s affirment développer, dans leur emploi actuel, des compétences qui leur seront utiles à long terme. Ce résultat est particulièrement encourageant, puisqu'il suggère que, malgré les défis identifiés dans ce rapport, une forte majorité des jeunes fonctionnaires considère que son emploi constitue encore un véritable lieu d'apprentissage et de développement professionnel. Cette perception positive mérite toutefois d'être nuancée lorsqu'on examine les conditions concrètes permettant ce développement.

5.1 Facteurs qui influencent le développement des compétences

Les principaux freins au développement des compétences ne relèvent pas d'un manque d'intérêt ou de motivation des employé(e)s, mais bien de contraintes organisationnelles. Les coupes budgétaires (65 %), le manque de temps dédié à la formation (60 %) et des ressources financières limitées (57 %) dominent largement les réponses. À ces contraintes s'ajoutent une charge de travail élevée (50 %) et, dans une moindre mesure, l'absence d'une stratégie claire de développement des compétences (43 %). À l'inverse, les facteurs liés aux individus, comme le manque de soutien du gestionnaire ou une faible collaboration sont beaucoup moins souvent mentionnés.

Ces résultats suggèrent que les jeunes fonctionnaires souhaitent développer leurs compétences, mais qu'ils estiment ne pas toujours disposer des conditions nécessaires pour y parvenir. Ce constat rejoint directement les résultats observés dans les chapitres précédents sur l'innovation et la collaboration : les difficultés perçues sont principalement attribuées à l'environnement organisationnel plutôt qu'aux capacités individuelles des employé(e)s.

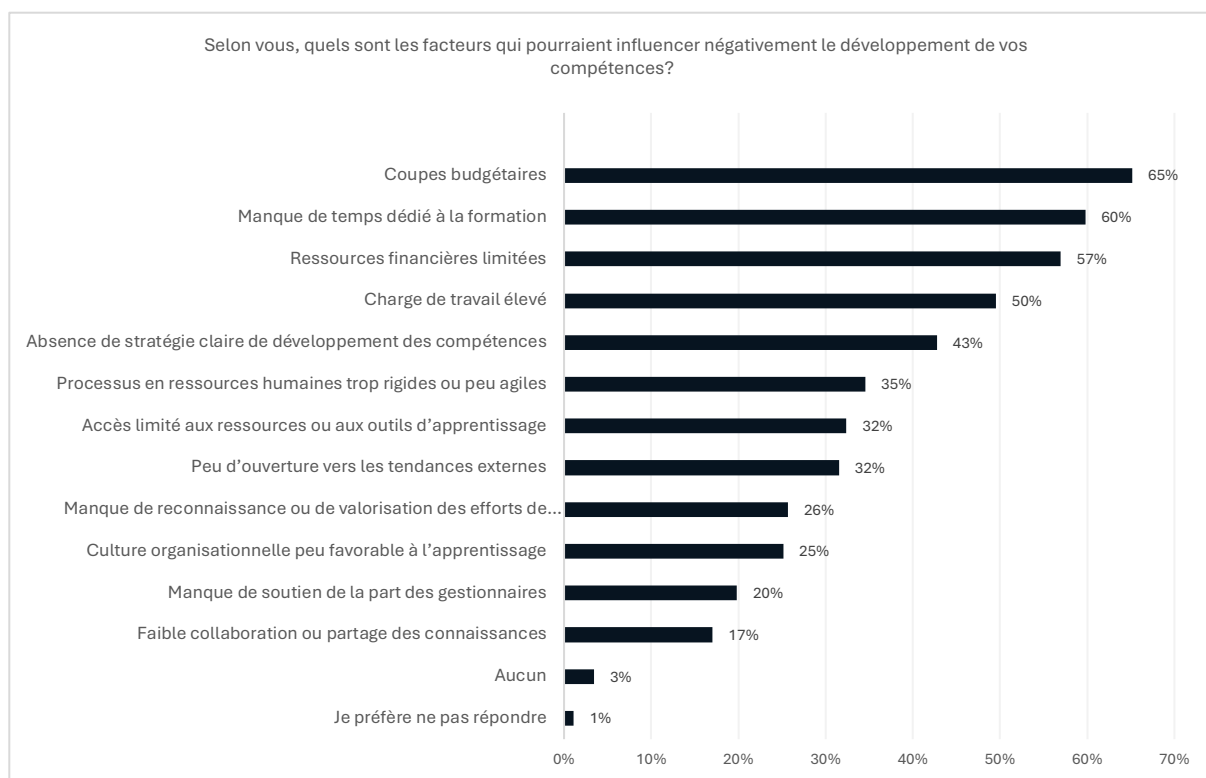


Figure 15 : Facteurs qui influencent négativement le développement des compétences

Lorsqu'on inverse la question en demandant quels seraient les principaux leviers d'amélioration, les réponses obtenues sont remarquablement cohérentes avec les obstacles identifiés précédemment. Les jeunes fonctionnaires accordent une importance prioritaire à l'accès à la formation continue (66 %), loin devant tous les autres leviers proposés. Cette cohérence renforce la crédibilité des résultats : les répondant(e)s ne se contentent pas d'identifier les problèmes, ils désignent également les solutions qu'ils jugent les plus porteuses.

Le mentorat constitue un résultat particulièrement révélateur. Bien qu'il ne soit pas le premier levier identifié, il est cité par près d'un(e) répondant(e) sur deux comme un moyen efficace de développer ses compétences.

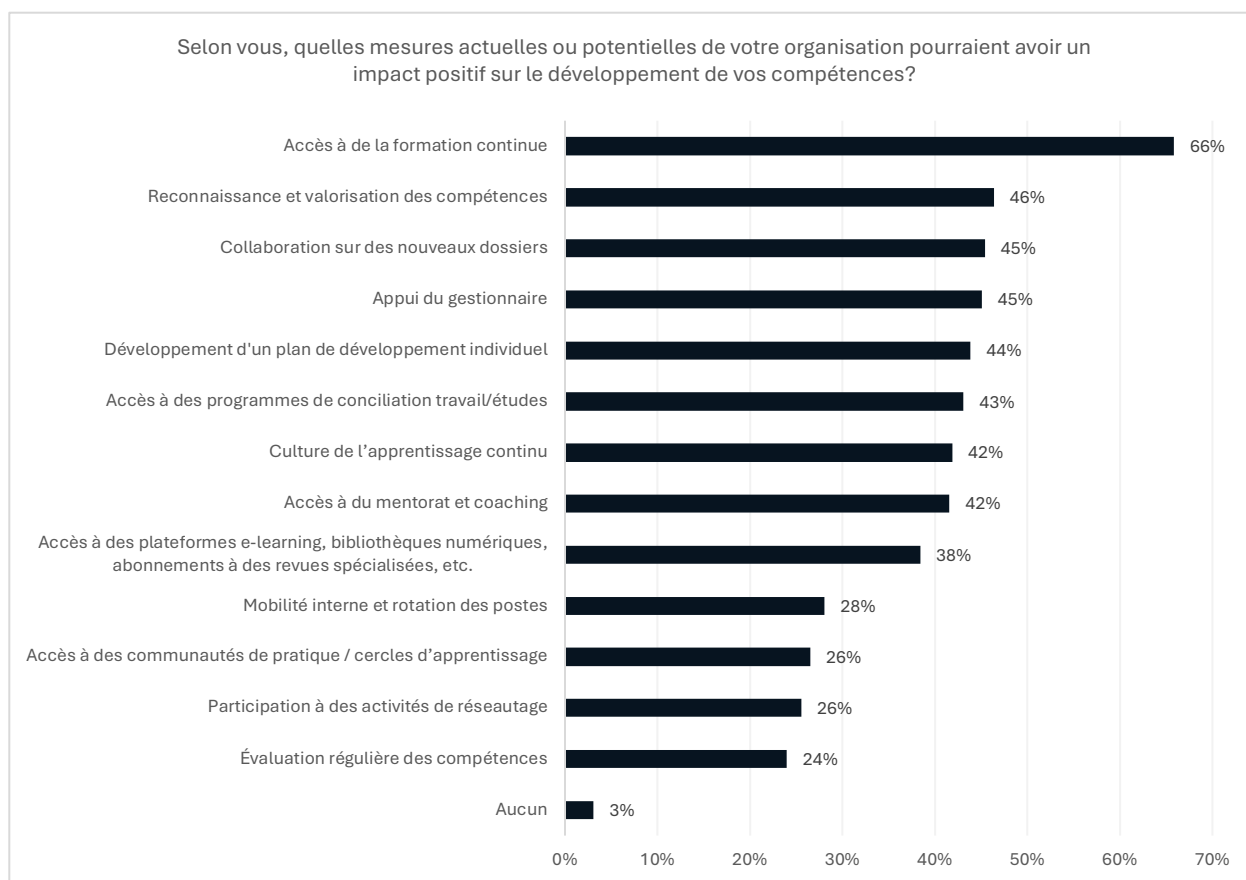


Figure 16 : Facteurs qui influencent positivement le développement des compétences

5.2 Appréciation de la formation offerte par l'organisation

Les résultats mettent en évidence un paradoxe intéressant. Si deux répondant(e)s sur trois (67 %) affirment avoir accès à de la formation dans le cadre de leur emploi, quatre sur dix estiment que ces formations favorisent réellement l'innovation ou permettent de mieux s'adapter aux changements.

Autrement dit, l'enjeu semble moins résider dans l'accès à la formation que dans sa pertinence au regard des défis actuels de transformation de la fonction publique. Ces résultats invitent à dépasser une logique centrée sur le volume de formation offert pour s'intéresser davantage à son contenu, à son actualisation et à son alignement avec les compétences réellement nécessaires dans un contexte de transformation numérique et organisationnelle. Les mêmes constats ont pu être observés dans les analyses composites effectuées (voir Annexe 3 - Création des scores composites).

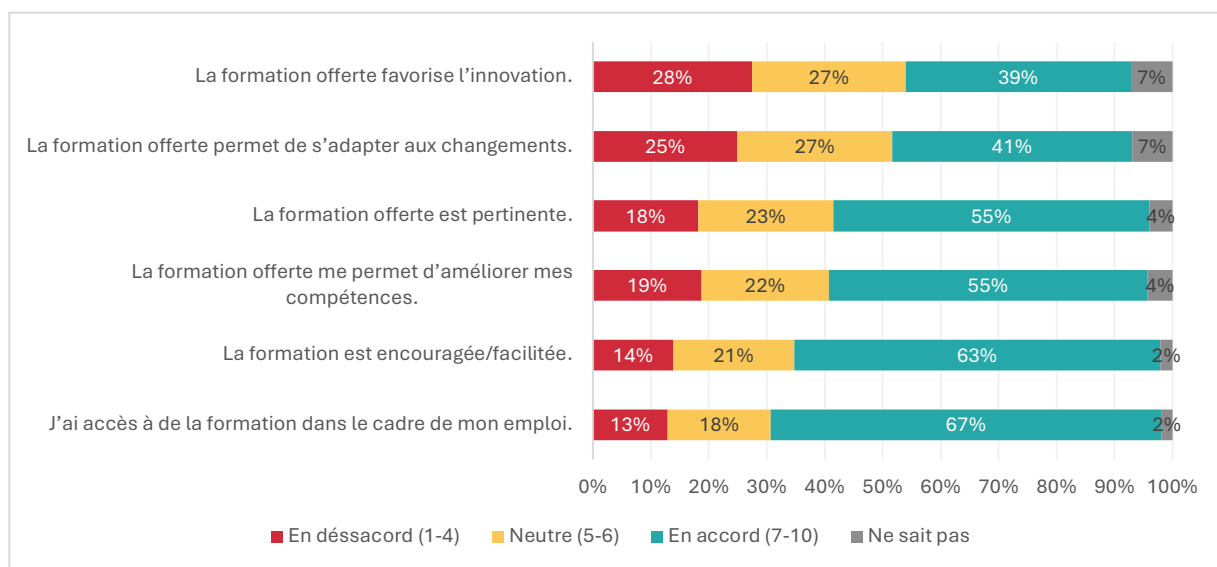


Figure 17 : Appréciation de la formation offerte par l'organisation

À l'inverse, on constate un écart entre l'offre et la demande au niveau du mentorat. En effet, bien que 42 % des répondant(e)s aient identifié le mentorat comme une mesure ayant un impact positif sur le développement de leurs compétences, seulement 22 % disent y avoir accès, 53 % ne pas y avoir accès et 25 % l'ignorent.

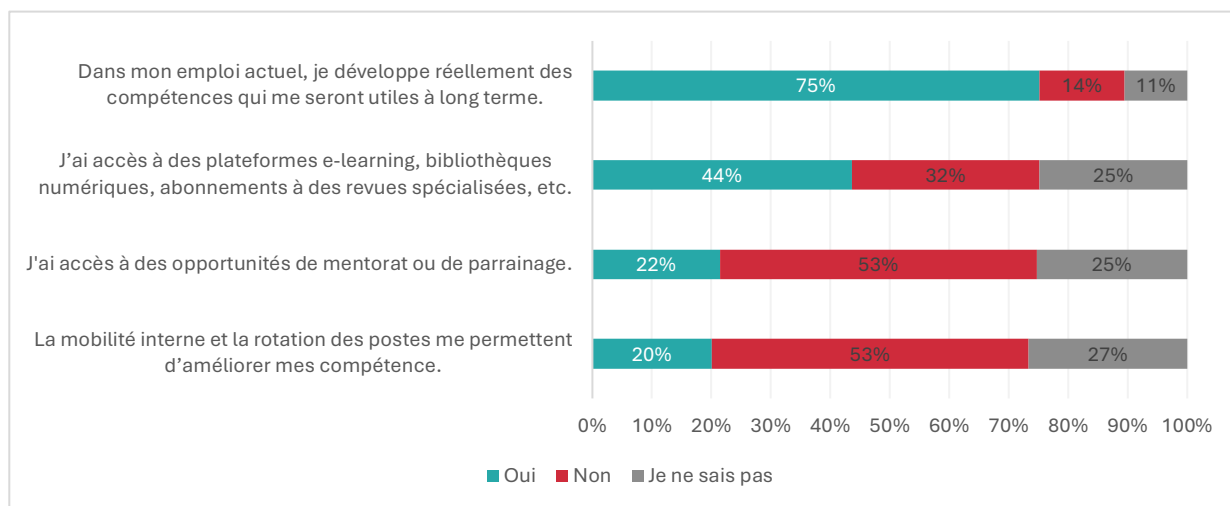


Figure 18 : Perceptions de l'accès à la formation et de son impact sur le développement des compétences

5.3 Déterminants de l'accès et de la pertinence perçus pour la formation

Les analyses précédentes décrivent les perceptions générales des répondant(e)s. Les régressions linéaires multiples (méthode des moindres carrés ordinaires³) présentées ci-dessous permettent d'identifier les caractéristiques qui demeurent associées à une perception favorable de l'accès à la formation et de sa pertinence, indépendamment des autres variables.

La comparaison des deux modèles révèle à la fois des leviers communs et des divergences révélatrices (voir Annexe 7 - Régressions linéaires multiples pour identifier les déterminants de l'accès et de la pertinence perçus de la formation pour les résultats détaillés des modèles).

Déterminant	Effet sur l'accès perçu	Effet sur la pertinence perçue
Déterminants communs pour l'accès et la pertinence		
Sexe (homme)	Négatif	Négatif
Personnel de soutien (vs professionnel)	Négatif (-0,80 pt)	Négatif (-0,59 pt)
Ancienneté	Négatif	Négatif
Taille d'équipe (10-49 vs moins de 5 personnes)	Positif	Positif
Membre du Forum	Positif (+0,19 pt)	Positif
Scores de compétences (général et numérique)	Prédicteur dominant	Prédicteur dominant
Différences importantes pour l'accès et la pertinence		
Appartenance à une minorité	Non significatif	Positif (+0,316 pt)
Télétravail – 3 jours/semaine	Positif (+0,235 pt)	Non significatif

Tableau 10 : Tableau de synthèse des déterminants de l'accès et de la pertinence perçus de la formation

Plusieurs déterminants s'avèrent communs aux deux modèles, et toujours dans le même sens. Les hommes perçoivent un accès et une pertinence de la formation moindres que les femmes. Le personnel de soutien se confirme, ici encore, comme le

³ Nous avons retenu cette méthode d'analyse statistique plutôt que le logit puisque nous étions ici en présence d'un score composite continu et non une variable binaire.

groupe le plus désavantagé : un écart de 0,80 point sur l'accès et de 0,59 point sur la pertinence par rapport au personnel professionnel, ce qui suggère que l'accès à la formation n'est pas distribué équitablement selon le type de poste occupé.

L'ancienneté réduit systématiquement les deux perceptions : plus un(e) répondant(e) cumule d'années dans la fonction publique, moins il perçoit d'accès et de pertinence dans la formation qui lui est offerte.

La taille de l'équipe joue également un rôle : les grandes équipes (10 à 49 personnes) perçoivent un accès significativement meilleur que les très petites équipes (moins de 5 personnes), et le même patron s'observe pour la pertinence — un résultat qui pourrait s'expliquer par un meilleur partage des ressources de formation au sein de groupes plus élargis.

Les membres du Forum perçoivent pour leur part un accès légèrement meilleur, un résultat qui se maintient pour la pertinence de la formation, probablement attribuable à leur réseau et à leur proactivité.

Enfin, les deux scores de compétences — générales et numériques — demeurent, dans les deux modèles, les prédicteurs les plus forts de l'accès comme de la pertinence perçue de la formation.

Deux résultats méritent une attention particulière parce qu'ils dissocient l'accès de la pertinence : les répondant(e)s issus de groupes minoritaires ne perçoivent pas un accès différent à la formation, mais la jugent nettement plus pertinente pour eux une fois qu'ils y accèdent; à l'inverse, le télétravail à raison de trois jours par semaine facilite l'accès logistique à la formation sans pour autant en améliorer la pertinence perçue.

À retenir

Les résultats présentés dans ce chapitre montrent que le développement des compétences constitue l'un des principaux leviers de modernisation de la fonction publique, mais que son plein potentiel demeure limité par plusieurs contraintes organisationnelles.

Les jeunes fonctionnaires ne remettent pas en question l'importance de la formation. Au contraire, ils souhaitent davantage de possibilités de développement, de mentorat et d'apprentissage continu. Toutefois, ils expriment également le besoin que ces initiatives soient davantage alignées sur les transformations en cours, notamment en matière d'innovation, de numérique et d'adaptation aux changements.

Pris ensemble, ces résultats suggèrent que l'investissement dans le développement des compétences ne devrait pas être envisagé uniquement comme une mesure de formation, mais comme une composante essentielle de la stratégie de modernisation et d'attractivité de la fonction publique québécoise

THÈME 4

PERCEPTIONS DU TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail s'est imposé comme l'un des principaux sujets de transformation de la fonction publique au cours des dernières années. Après une période d'expansion rapide pendant la pandémie, plusieurs organisations ont progressivement resserré leurs politiques afin d'accroître la présence au bureau. Cette évolution soulève une question importante : comment les jeunes fonctionnaires perçoivent-ils aujourd'hui le télétravail, son efficacité et sa place dans l'organisation du travail ? Au-delà du nombre de jours travaillés à distance, cette section cherche à comprendre si le télétravail constitue un simple avantage organisationnel ou un véritable levier de performance, de collaboration et d'attractivité.

Le télétravail est revenu à plusieurs reprises dans ce rapport comme un déterminant robuste : il favorisait la perception d'un milieu de travail innovant, le développement des compétences numériques et, plus fortement encore, l'adoption de l'intelligence artificielle générative. Cette section documente plus directement les pratiques et les perceptions entourant le mode de travail hybride lui-même, l'écart entre le modèle suivi et le modèle souhaité, ses impacts perçus, et l'efficacité qui y est associée.

1 Un modèle suivi qui s'éloigne de la pratique de 2024

Le modèle de travail hybride effectivement suivi par les répondant(e)s a sensiblement évolué entre 2024 et 2026. La proportion de répondant(e)s ne faisant aucun télétravail a plus que quadruplé, passant de 4 % à 17 %, alors que le modèle à 3 jours par semaine, déjà dominant en 2024 (63 %), a nettement reculé au profit d'un modèle plus étalé entre 2 et 3 jours.

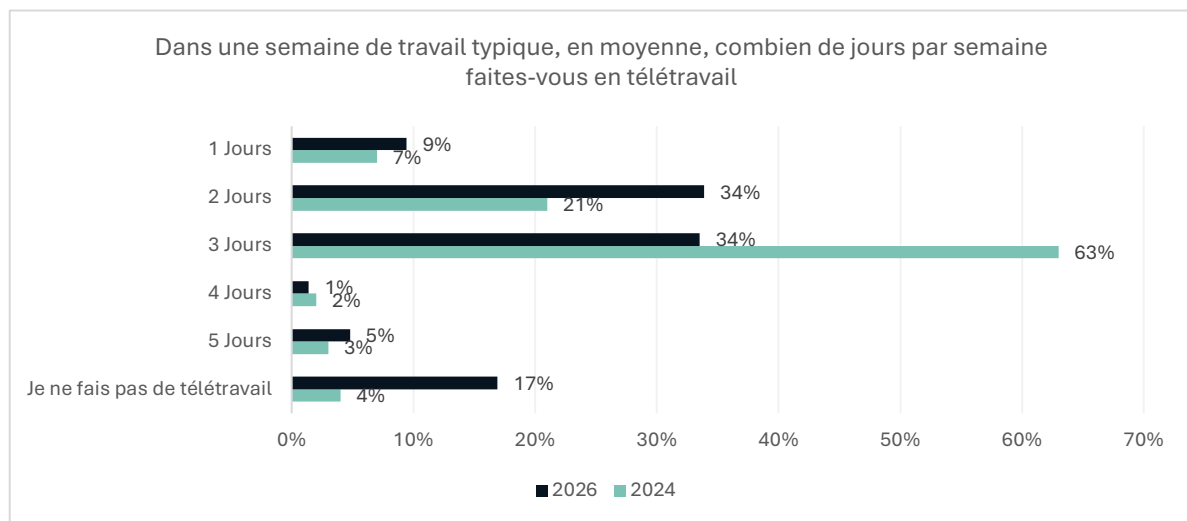


Figure 19 : Modèle de travail hybride suivi – Comparaison consultation 2024/2026

Cette recomposition se reflète également dans le nombre de jours de télétravail souhaité : alors qu'en 2024 les modalités à 3 et 4 jours étaient les plus demandées (29 % et 28 %), c'est, en 2026, le modèle à 3 jours qui domine très largement les aspirations (41 %), au détriment du modèle à 4 jours (dont la popularité chute à 20 %) et du modèle à 5 jours (de 15 % à 11 %).

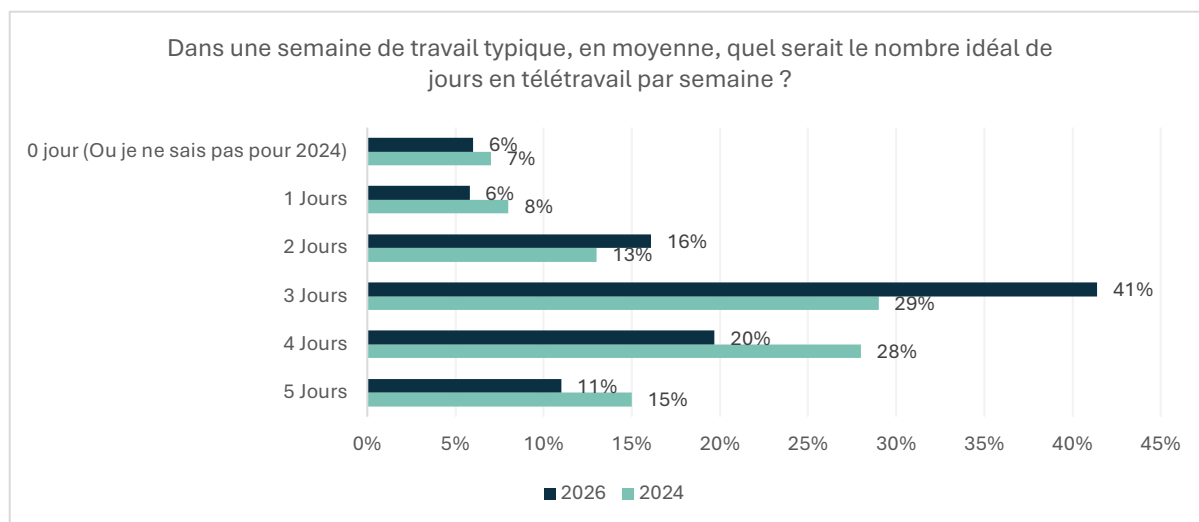


Figure 20 : Nombre de jours en télétravail souhaité – Comparaison consultation 2024/2026

Les résultats montrent que les jeunes fonctionnaires se sont globalement adaptés aux nouvelles modalités de travail. La diminution du nombre de jours télétravaillés traduit l'effet des nouvelles politiques organisationnelles plutôt qu'un changement spontané des préférences individuelles.

2 Un écart notable entre la pratique et les aspirations

Au-delà des pratiques observées, il est particulièrement intéressant de comparer le nombre de jours effectivement réalisés en télétravail avec celui que souhaiteraient les jeunes fonctionnaires. Cette comparaison permet de mesurer directement l'écart entre les politiques organisationnelles et les préférences exprimées par les employé(e)s.

Pour 2026, une proportion importante des répondant(e)s souhaiterait bénéficier d'un nombre de jours de télétravail supérieur à celui actuellement pratiqué.

Alors que 20 % des répondant(e)s considèrent le modèle à 4 jours comme idéal, à peine 1 % le pratique réellement, ce qui constitue l'écart le plus marqué de toute la distribution. À l'inverse, le modèle à 2 jours est nettement plus suivi (34 %) que souhaité (16 %), et 17 % des répondant(e)s ne font aucun télétravail alors que seulement 6 % considèrent que c'est le modèle idéal.

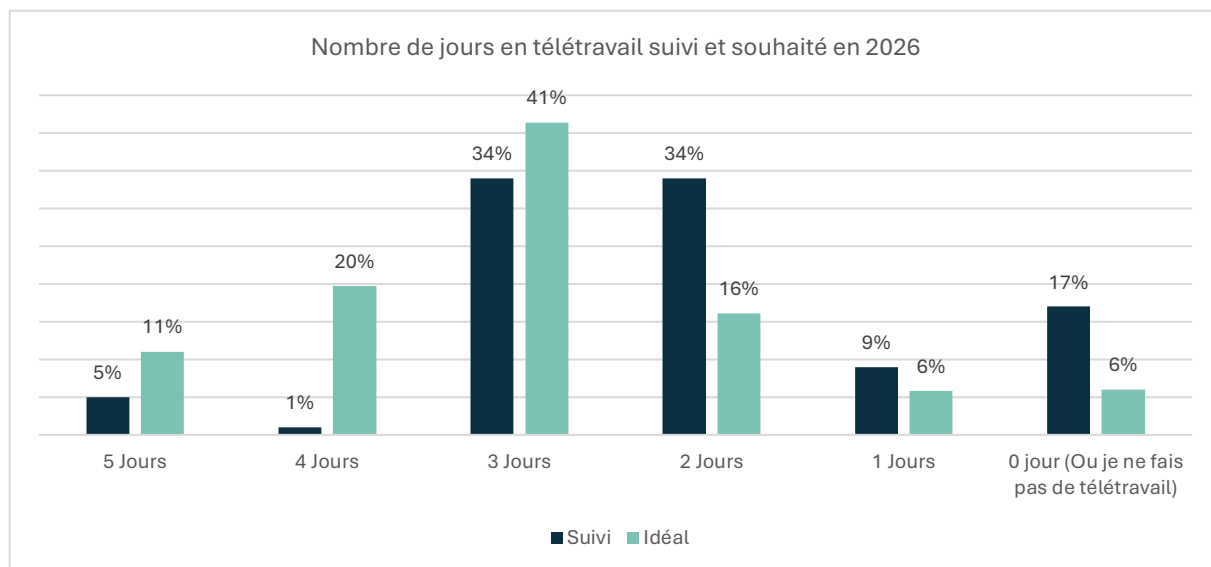


Figure 21 : Nombre de jours en télétravail suivi et souhaité (Consultation 2026)

Le portrait qui se dégage est celui d'une aspiration concentrée sur un modèle à 3 ou 4 jours de télétravail par semaine, alors que la pratique réelle demeure davantage polarisée entre 2 et 3 jours en télétravail, suivi de l'absence complète de télétravail. Cet écart, le manque à gagner de plus de 18 points de pourcentage sur le modèle à 4 jours, suggère que les balises organisationnelles actuelles contraignent une partie non négligeable des jeunes fonctionnaires vers un rythme de télétravail inférieur à celui qu'ils jugeraient optimal. Toutefois, cet écart ne signifie pas nécessairement un rejet du retour au bureau. Il suggère plutôt que les jeunes employé(e)s privilégient un modèle hybride offrant davantage de flexibilité que celui actuellement en vigueur. Les données montrent donc que le débat ne porte plus sur le télétravail à temps plein, mais sur la recherche d'un équilibre optimal entre présence au bureau et flexibilité.

3 Efficacité et intensité perçues du télétravail

3.1 Tâches réalisées en télétravail

Les répondant(e)s ont ensuite été invité(e)s à préciser quelles activités sont, selon eux, plus efficaces lorsqu'elles sont réalisées en télétravail ou en présentiel. Cette approche permet de dépasser le débat sur le nombre de jours pour s'intéresser à la nature même du travail.

Ainsi, les répondant(e)s sont majoritairement en désaccord avec l'idée que les tâches réalisées diffèrent selon le lieu de travail (77 % en désaccord, contre 14 % en accord), ce qui suggère que le télétravail n'entraîne pas, pour l'essentiel, une redéfinition de ces tâches.

Les avis sont plus partagés quant à la préférence de tenir les rencontres d'équipe en présentiel (46 % en désaccord, 39 % en accord). Également, une majorité de répondant(e)s ne considère pas que les journées en présentiel facilitent particulièrement le soutien reçu de leur gestionnaire (69 % en désaccord, contre seulement 14 % en accord). Le constat qui ressort de ces perceptions nuance un peu l'idée reçue voulant que la présence physique soit nécessaire à un encadrement de qualité.

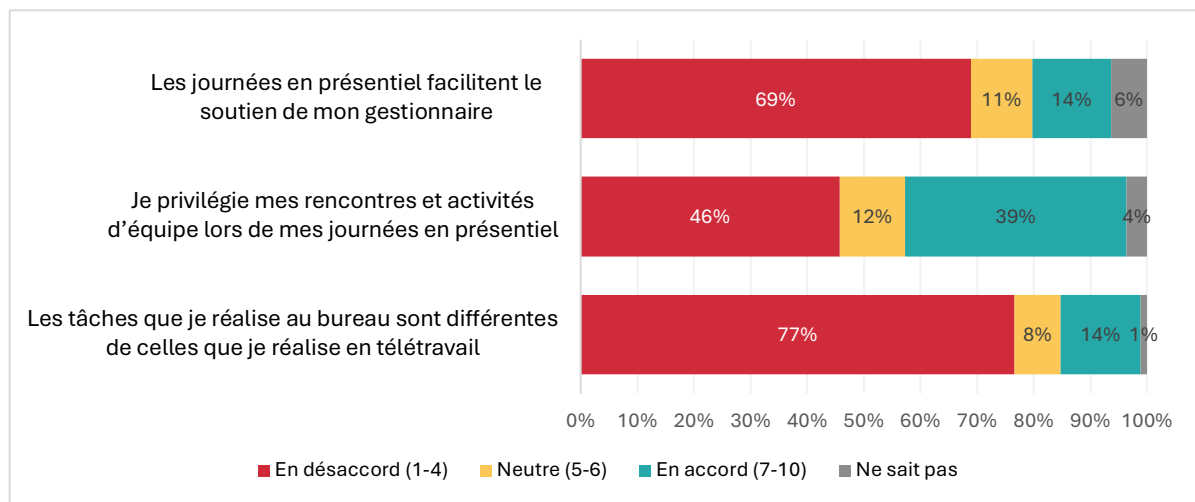


Figure 22 : Activités en télétravail vs au bureau

3.2 Efficacité et intensité perçues en télétravail

Les perceptions d'efficacité constituent un autre élément central du débat entourant le télétravail. Les répondant(e)s ont donc été invité(e)s à comparer leur efficacité et leur intensité de travail lorsqu'ils et elles travaillent à distance.

Les personnes en télétravail de l'échantillon rapportent une efficacité (l'efficacité étant définie dans le questionnaire comme étant la quantité de travail accompli à l'heure) et une intensité de travail (étant définie comme le nombre d'heures de travail par jour) au moins équivalentes, voire supérieures, à celles observées dans les locaux de leur employeur. Près de la moitié (48 %) se disent plus efficaces en télétravail, 46 % s'y jugent aussi efficaces, et seulement 5 % s'y perçoivent moins efficaces.



Figure 23 : Efficacité perçue en télétravail

Le constat est similaire pour le nombre d'heures effectivement travaillées : 54 % des répondant(e)s rapportent travailler davantage d'heures par jour en télétravail, 39 % un nombre similaire, et seulement 5 % un nombre moindre.

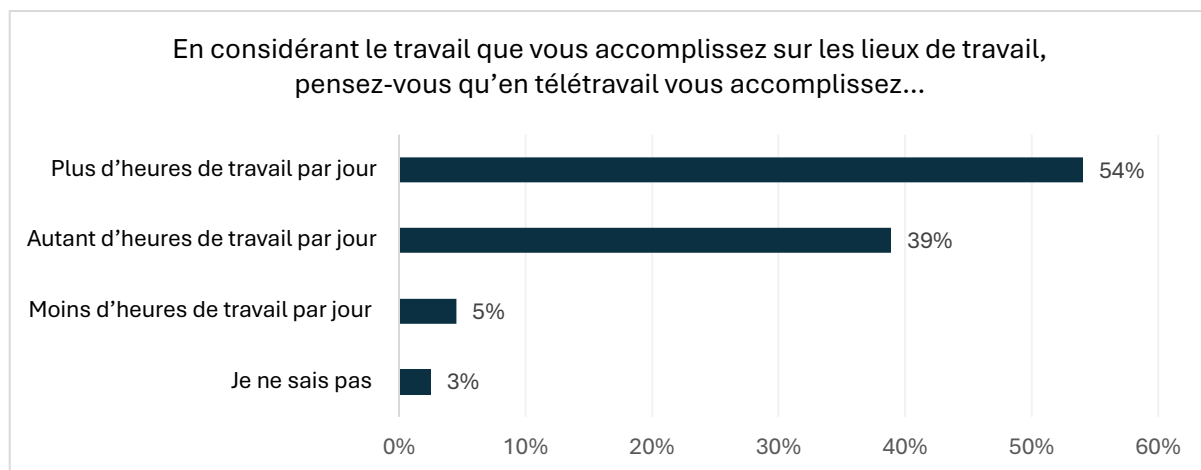


Figure 24 : Intensité perçue en télétravail

Une majorité des répondant(e)s estime donc être au moins aussi efficace en télétravail qu'au bureau et plusieurs jeunes ont le sentiment de travailler davantage lorsqu'ils sont à domicile. D'autres études réalisées par CIRANO permettent de dégager des constats similaires (Béjaoui & St-Onge, 2025; Dostie & Peignier, 2025; St-Onge & Béjaoui, 2026; voir Annexe 8 – Données de comparaisons). Ces perceptions ne permettent toutefois pas de conclure à une hausse objective de la productivité, mais elles montrent que les

jeunes fonctionnaires associent généralement le télétravail à des conditions favorables à la réalisation de leurs tâches individuelles.

Bien que les proportions rapportant une efficacité accrue soient un peu plus modestes dans le présent échantillon que dans l'étude CIRANO de 2024 réalisée pour le Conseil du Trésor avec près de 35 000 répondants, fonctionnaires du gouvernement du Québec, ou encore que dans l'étude longitudinale CIRANO auprès de près de 10 000 répondants de 11 organisations partenaires du CIRANO entre 2022 et 2024, la direction du résultat est la même dans tous les cas. Une large majorité de répondant(e)s se perçoivent au moins aussi efficaces en télétravail qu'en présentiel. Les tendances sont aussi les mêmes lorsque l'on regarde les données en lien avec le nombre d'heures de travail par jour : très peu de répondant(e)s rapportent une efficacité moindre. Ce constat, combiné à l'écart déjà documenté entre le modèle suivi et le modèle souhaité, renforce l'idée que les contraintes actuelles sur le télétravail ne semblent pas répondre à un enjeu de performance (tout du moins perçues), mais davantage à des choix organisationnels ou à des balises administratives.

4 Impacts perçus du mode hybride pour ceux et celles qui ne font pas de télétravail

Les répondant(e)s ne bénéficiant pas du télétravail offrent un point de vue complémentaire. Leur perception permet de mieux comprendre les effets associés à l'absence de flexibilité dans les modes d'organisation du travail.

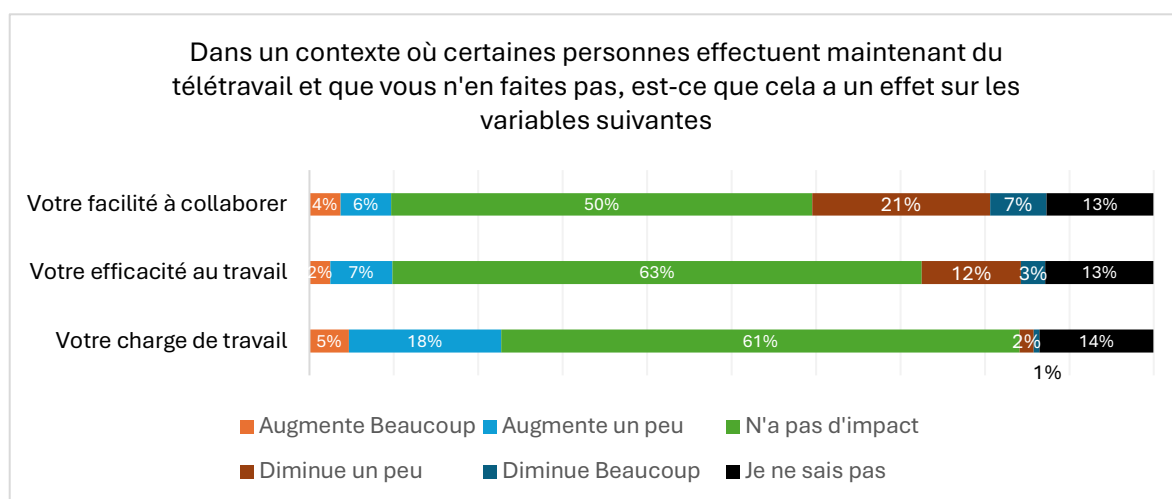


Figure 25 : Impacts perçus du mode hybride chez le personnel qui ne fait pas de télétravail

Pour l'impact du mode hybride sur leur charge de travail et leur efficacité, une majorité des répondant(e)s ne faisant pas de télétravail ne rapporte aucun impact (61 % et 63 % respectivement), avec des indications malgré tout d'une augmentation de la charge de travail (23 % rapportent une hausse contre 2,3 % une diminution) et d'une diminution de leur efficacité (15,7 % rapportent une baisse contre 9,9 % une augmentation). C'est toutefois la facilité à collaborer qui est la plus touchée : bien que 50 % de ces personnes n'y voient aucun impact, 28 % rapportent une diminution de leur facilité à collaborer contre seulement 10 % une amélioration. Cela suggère un effet de débordement négatif du mode hybride des autres sur ceux qui restent au bureau à temps plein.

À retenir

Les résultats présentés dans ce chapitre montrent que les jeunes fonctionnaires adhèrent largement au principe du travail hybride. Ils et elles reconnaissent les avantages respectifs du télétravail et du présentiel et privilégient une organisation du travail flexible, adaptée à la nature des tâches réalisées.

Les données ne soutiennent pas une opposition entre le bureau et le télétravail. Elles mettent plutôt en évidence la recherche d'un équilibre permettant de concilier efficacité individuelle, collaboration et qualité de vie au travail. Dans cette perspective, le télétravail apparaît moins comme une revendication que comme une composante d'une organisation du travail moderne et performante.

THÈME 5

PROGRESSION DE CARRIÈRE ET RÉTENTION DES JEUNES FONCTIONNAIRES

L'attraction et la rétention de la relève constituent aujourd'hui un enjeu stratégique pour la fonction publique québécoise. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, de départs à la retraite et de profondes transformations organisationnelles, la capacité non seulement d'attirer, mais aussi de conserver les jeunes talents devient essentielle à la continuité et à la qualité des services publics.

Les chapitres précédents ont mis en évidence plusieurs dimensions susceptibles d'influencer cette rétention : l'innovation, la collaboration, le développement des compétences, le télétravail et le sens du travail. Cette dernière section vise à comprendre lesquelles de ces dimensions jouent réellement un rôle dans la décision des jeunes fonctionnaires de demeurer ou non au sein de la fonction publique.

1 Satisfaction et intention de rester

1.1 Impacts de la réorganisation gouvernementale

Avant même d'aborder la question de la rétention, un premier constat s'impose. Les récentes orientations gouvernementales visant la réduction des dépenses de l'État ont eu un impact tangible sur le climat de travail perçu par les jeunes fonctionnaires.

Plus d'un(e) répondant(e) sur deux (52 %) estime que ces orientations ont fortement affecté sa vision de l'avenir et sa motivation. Plus de quatre répondant(e)s sur dix rapportent également un impact important sur leur niveau de stress (42 %) et leur charge de travail (40 %). Enfin, plus du tiers mentionnent des effets importants sur leur santé mentale et leur bien-être (34 %). Ces résultats ne permettent pas d'établir un lien causal avec les intentions de départ, mais ils montrent que le contexte organisationnel dans lequel évolue actuellement la relève est marqué par une incertitude importante.

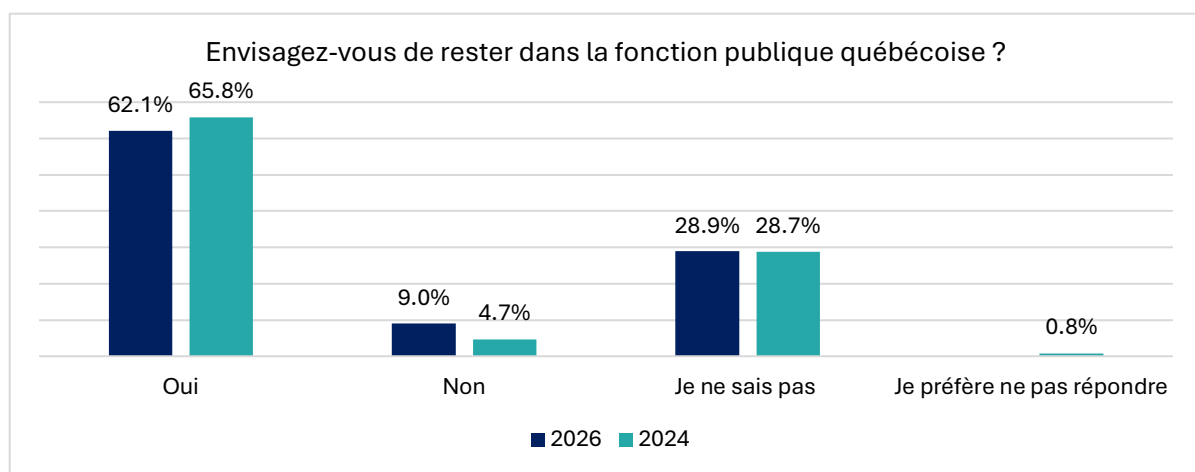
1.2 Satisfaction et rétention des jeunes

Dans l'ensemble, 66 % des jeunes fonctionnaires se disent satisfait(e)s de leur emploi au sein de la fonction publique (note comprise entre 7 et 10 sur 10), et seulement 12 % ne sont pas satisfait(e)s (note comprise entre 1 et 4 sur 10). À première vue, ce résultat peut sembler rassurant : deux jeunes fonctionnaires sur trois se déclarent satisfaits de leur emploi, une proportion qui atteint même 78 % chez les étudiants, étudiantes et stagiaires. Toutefois, cette satisfaction coexiste avec une inquiétude croissante quant à l'avenir de la fonction publique. Autrement dit, il est possible d'apprécier son emploi actuel tout en demeurant incertain quant à son avenir au sein de l'organisation.

En 2026, 62 % des jeunes fonctionnaires déclarent envisager de rester dans la fonction publique québécoise. Ce résultat majoritaire masque deux signaux préoccupants.

D'une part, la proportion de répondant(e)s affirmant vouloir quitter la fonction publique a presque doublé depuis 2024, passant de 4,7 % à 9 %. D'autre part, près d'un jeune sur trois demeure indécis quant à son avenir professionnel.

Cette zone d'incertitude représente probablement le principal enjeu de rétention. Ces jeunes ne manifestent pas une intention claire de quitter, mais ils ne sont pas non plus durablement engagé(e)s envers la fonction publique. Ils et elles constituent donc une population pour laquelle des interventions ciblées peuvent encore faire une différence. L'enjeu principal n'est donc pas uniquement les départs annoncés. Il réside aussi dans la proportion importante de jeunes qui hésitent encore quant à leur avenir au sein de la fonction publique.



Note : La modalité « je préfère ne pas répondre » n'était pas proposée séparément en 2026.

Figure 26 : Intention de rester dans la fonction publique – Comparaison consultation 2024 et 2026

1.3 Capacité de rétention perçue

Ce doute quant à l'avenir se reflète également dans le regard que portent les jeunes fonctionnaires sur la capacité de leur organisation à retenir leurs pairs : plus de la moitié des jeunes fonctionnaires ne croient pas que la fonction publique soit actuellement en mesure de retenir sa relève (1 à 4 / 10), alors que seulement un(e) répondant(e) sur cinq estime le contraire (7 à 10 / 10). Le constat est donc double : les jeunes fonctionnaires sont, pour l'instant, encore majoritairement enclins à rester dans la fonction publique eux-mêmes, mais s'interrogent sur la capacité de l'institution à offrir, à long terme, un environnement suffisamment attractif pour conserver ses talents — un écart entre l'expérience individuelle et le jugement porté sur l'institution qui n'est pas sans rappeler le gradient déjà observé pour l'innovation.

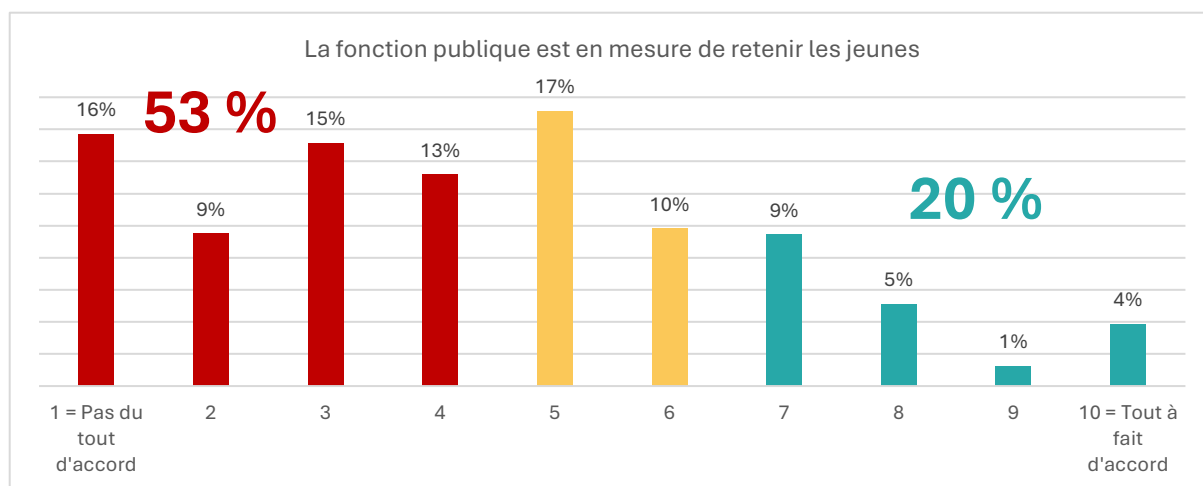


Figure 27 : Capacité de rétention perçue des jeunes

2 Raisons principales de rester ou de quitter la fonction publique

Interrogé(e)s sur les facteurs qui les incitent à rester dans la fonction publique, les répondant(e)s placent très largement en tête deux dimensions liées à la qualité de vie : l'équilibre travail-vie personnelle (66 %) et la flexibilité du travail (65 %), loin devant tous les autres facteurs proposés. Les relations avec les collègues (54 %) et la rémunération et les avantages sociaux (51 %) suivent, cette dernière ayant connu la progression la plus marquée depuis 2024 (35 % à 51 %). Cette évolution suggère que le contexte économique actuel influence davantage les attentes des jeunes employé(e)s qu'auparavant.

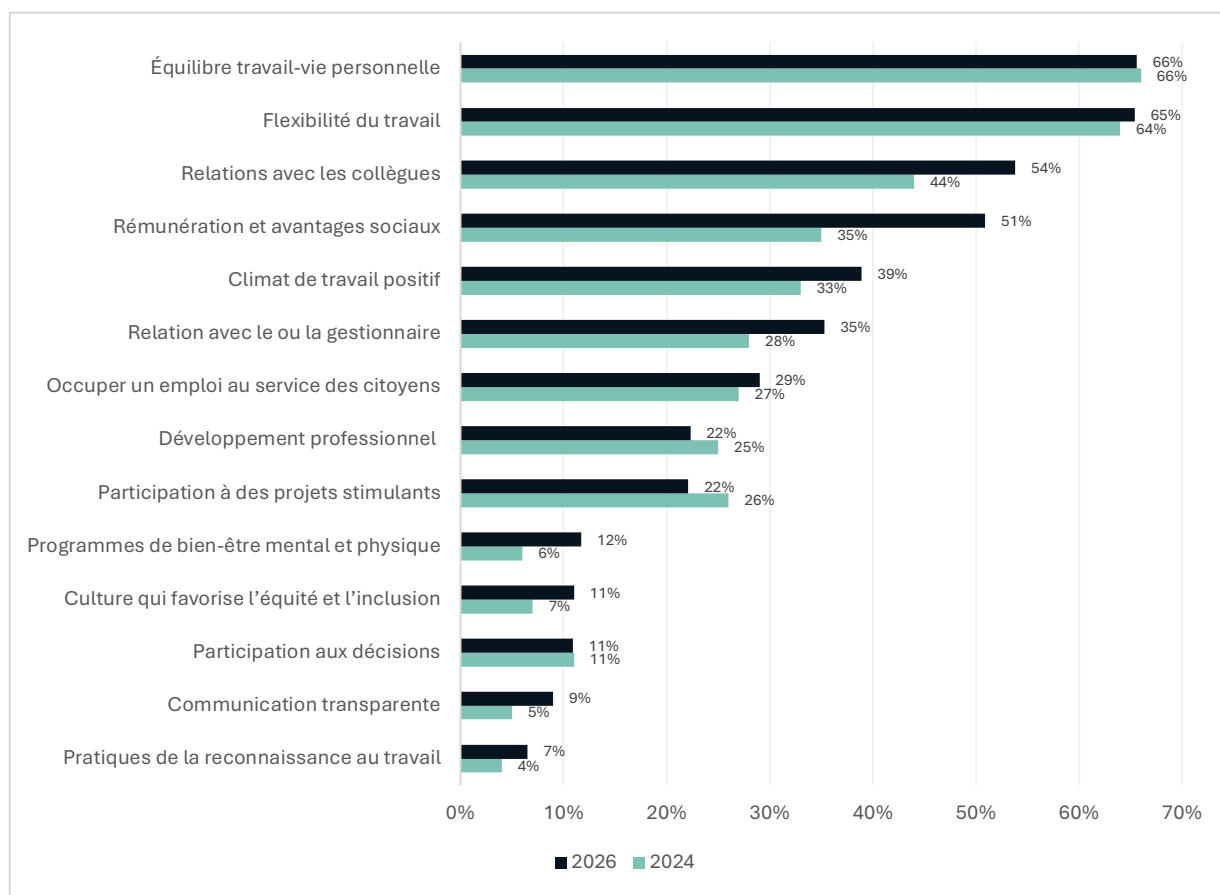


Figure 28 : Raisons principales pour rester dans la fonction publique – Comparaison consultation 2024 et 2026

Les raisons évoquées pour quitter la fonction publique ne renvoient pas uniquement à des considérations salariales. Elles traduisent également une recherche d'environnements de travail plus stimulants, offrant davantage de possibilités de développement professionnel, de diversité des expériences et d'agilité organisationnelle.

Il est vrai que la rémunération domine les raisons de quitter, bien qu'en recul par rapport à 2024 : 60 % des répondant(e)s citent la recherche d'une meilleure rémunération en 2026, contre 72 % en 2024. Mais le désir d'atteindre le plein développement de sa carrière professionnelle (41 %) et la recherche d'une flexibilité accrue des modes de travail à distance (39 % contre 24 % en 2024) suivent au classement. Fait notable, plusieurs facteurs plus qualitatifs – conciliation travail-vie personnelle, encouragements à occuper des postes stratégiques, environnement propice à l'apprentissage – ont connu une progression marquée depuis 2024.

Cette cohérence avec les chapitres précédents est particulièrement frappante. Les facteurs évoqués rejoignent directement les attentes exprimées en matière

d'innovation, de développement des compétences et de modernisation de l'organisation du travail.

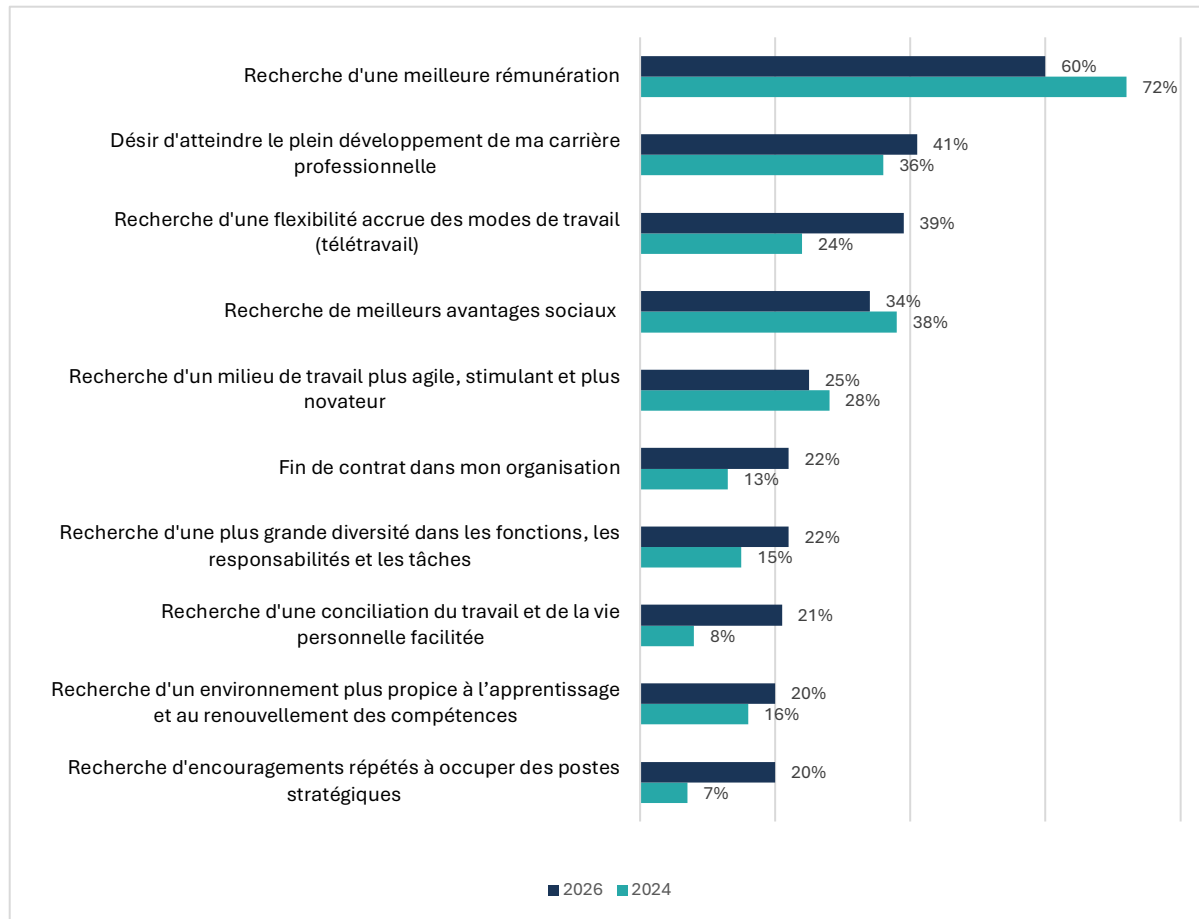


Figure 29 : Raisons principales de quitter la fonction publique – Comparaison consultation 2024 et 2026

3 Déterminants de l'intention de rester dans la fonction publique

Nous avons analysé l'impact de certaines variables sociodémographiques et d'autres variables sur l'intention de rester dans la fonction publique québécoise à l'aide d'une analyse multivariée de type régression logistique binomiale. La variable dépendante est l'intention de rester dans la fonction publique (variable binaire : 1 = envisage de rester, 0 = n'envisage pas de rester ou ne sait pas). Le modèle rend compte d'environ 18,5 % de la variance (Nagelkerke $R^2 = 0,185$).

Le modèle intègre six blocs de variables indépendantes, résumés au tableau suivant.

Bloc	Variables incluses
Sociodémographiques	Âge, sexe, appartenance à une minorité, membre du Forum
Formation et emploi	Diplôme, poursuite des études, statut d'emploi, catégorie d'emploi, ancienneté, taille d'équipe
Modes de travail	Modalité de télétravail (0 à 4-5 jours par semaine)
Perceptions de l'innovation	Sous-scores par niveau : fonction publique, organisation, équipe, gestionnaire, tâches individuelles
Perceptions de la collaboration	Sous-scores par niveau : fonction publique, organisation, équipe, gestionnaire ; le niveau individuel (sens du travail) est traité en variable indicatrice ⁴
Compétences	SCORE_COMP (compétences générales), SCORE_COMPNUM (compétences numériques)

Tableau 11 : Blocs de variables indépendantes intégrés au modèle Logit pour l'intention de rester dans la fonction publique.

Toutes les autres variables étant gardées constantes, les caractéristiques suivantes sont associées à **de plus grandes chances d'envisager de rester dans la fonction publique** :

- Avoir entre 30 et 35 ans (OR = 1,547),
- Faire partie d'une équipe de 5 à 9 personnes (OR = 1,482) ou de 20 à 49 personnes (OR = 1,344) en comparaison avec des équipes de moins de 5 personnes.
- Avoir une perception de l'innovation élevée pour la fonction publique (OR = 1,137) ou pour l'organisation (OR = 1,125)
- Avoir une perception de la collaboration élevée pour l'équipe de travail (OR = 1,078)
- Être entièrement en accord avec le sentiment que son travail contribue concrètement à l'amélioration des services ou des politiques (OR = 2,080) ou

⁴ L'énoncé sur le sens du travail (« mon travail contribue concrètement à l'amélioration des services ou des politiques publiques ») est traité en modalités catégorielles plutôt qu'en score continu, afin de vérifier si son effet est graduel ou non linéaire; le groupe de référence est celui des répondants en désaccord (1-4), donc tout s'interprète par rapport aux gens qui ne se sentent PAS contribuer aux services publics.

être moyennement en accord (OR = 1,476) en comparaison avec ceux qui ne sont pas en accord.

À l'inverse, les caractéristiques suivantes soulignent une **de plus faibles chances d'envisager de rester dans la fonction publique**, toutes les autres variables étant gardées constantes :

- Appartenir à un groupe minoritaire (OR = 0,769)
- Vouloir poursuivre ses études (OR = 0,663) ou ne pas savoir (OR = 0,615)
- Avoir un statut de stagiaire ou étudiant (OR = 0,570)
- Avoir de l'ancienneté dans la fonction publique (OR = 0,886)
- Avoir des compétences numériques autodéclarées élevées (OR = 0,935)

Le tableau de résultats complet est présenté à l'Annexe 9 - Analyse multivariée de type *logit* déterminant de l'intention de rester dans la fonction publique québécoise.

3.1 Le véritable levier : le sens du travail

Parmi l'ensemble des variables analysées, le sentiment de contribuer concrètement à l'amélioration des services ou des politiques publiques ressort comme le déterminant le plus puissant de l'intention de rester dans la fonction publique. Même après avoir pris en compte les caractéristiques individuelles, le télétravail, les compétences, l'innovation et la collaboration, les répondant(e)s qui perçoivent fortement le sens de leur travail ont plus de deux fois plus de chances d'envisager de rester dans la fonction publique (OR = 2,080). Ce résultat suggère que la mission publique demeure le principal moteur de mobilisation de la relève.

L'effet est de surcroît non linéaire, mais déjà présent dès la zone neutre : même se dire simplement neutre plutôt qu'en désaccord avec cet énoncé augmente les chances de rester de 48 %. Ce résultat fait directement écho au modèle *logit* sur l'innovation, où ce même énoncé constituait déjà, et de loin, le déterminant le plus fort de la perception d'un milieu de travail innovant. Le sens de la mission publique apparaît ainsi comme le fil conducteur le plus robuste de l'ensemble de ce rapport, expliquant à la fois comment les jeunes fonctionnaires perçoivent l'innovation et s'ils envisagent de rester.

3.2 L'innovation institutionnelle retient

Les perceptions de la capacité d'innovation de la fonction publique et de l'organisation sont les seules dimensions de l'innovation qui demeurent significativement associées à l'intention de rester lorsque l'ensemble des autres variables sont prises en compte. En

effet, les résultats montrent que les fonctionnaires qui perçoivent la fonction publique et leur ministère comme plus innovants ont plus de chances (entre 13 et 14 % plus de chances) de se déclarer dans le groupe de ceux qui veulent rester, toutes choses étant égales par ailleurs. Autrement dit, ces résultats suggèrent ainsi que c'est davantage la perception de la capacité de l'institution et de l'organisation à évoluer et à se transformer qui est associée à l'intention de rester que l'innovation perçue dans l'environnement immédiat de travail.

3.3 Les relations humaines ancrent les personnes

À l'inverse de l'innovation, la collaboration agit principalement à travers les relations de proximité. Seule la qualité de la collaboration au sein de l'équipe demeure significativement associée à l'intention de rester (OR = 1,078). Cela suggère que la qualité des relations d'équipe constitue un ancrage affectif qui favorise la rétention, indépendamment des perceptions institutionnelles.

Autrement dit, c'est la transformation institutionnelle qui retient à travers la lentille de l'innovation, mais c'est la qualité des relations de proximité qui retient à travers la lentille de la collaboration, ce qui en fait deux leviers complémentaires plutôt que redondants.

3.4 Le télétravail n'est pas un levier significatif

Bien qu'il soit associé à plusieurs perceptions positives dans les analyses descriptives (59 % des répondant(e)s ne faisant pas de télétravail envisagent de rester, et 63 % de ceux qui font du télétravail envisagent également de rester), l'effet du télétravail disparaît une fois l'ensemble des autres variables contrôlées. Le télétravail agit donc vraisemblablement davantage comme un élément d'un environnement de travail attractif que comme un déterminant autonome de la rétention.

Plusieurs autres résultats méritent d'être soulignés. Les répondant(e)s issu(e)s d'un groupe minoritaire ont 23 % moins de chances d'envisager de rester (OR = 0,769), et ce, malgré le fait qu'ils s'auto-évaluent avec des compétences plus élevées et une perception plus favorable de l'innovation. Cet écart suggère des enjeux non mesurés dans le questionnaire, comme la reconnaissance, le sentiment d'appartenance ou l'équité perçue des perspectives de carrière.

À retenir

Ce dernier chapitre permet de réunir les principaux enseignements du rapport. Les jeunes fonctionnaires ne sont pas retenus par un seul facteur, mais par la combinaison de plusieurs dimensions complémentaires. Une organisation perçue comme innovante, des relations de qualité au sein des équipes et, surtout, le sentiment de contribuer concrètement à la mission publique constituent les principaux leviers de rétention mis en évidence par les analyses.

À l'inverse, les principaux facteurs de risque observés dans cette étude sont moins liés aux caractéristiques individuelles des employé(e)s qu'au contexte organisationnel dans lequel ils et elles évoluent. Cette convergence avec les chapitres précédents confirme que les principaux leviers d'action pour renforcer l'attractivité et la rétention de la relève résident avant tout dans la transformation des pratiques organisationnelles et managériales.

SYNTHÈSE GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS

Cette consultation, menée auprès de 4 325 jeunes fonctionnaires québécois provenant de 68 ministères et organismes gouvernementaux, dresse un portrait contrasté de l'expérience des jeunes employé(e)s de l'État en 2026. Elle révèle une main-d'œuvre compétente, attachée à la mission de service public et engagée dans son travail quotidien, mais confrontée à des freins institutionnels croissants qui érodent progressivement sa motivation, sa confiance envers l'institution et son intention d'y demeurer.

Cette dernière section propose une lecture d'ensemble des résultats présentés dans ce rapport, organisée autour des fils conducteurs qui traversent l'ensemble des thématiques. Elle se conclut par six recommandations et par un regard critique sur ce que ces résultats appellent comme suites, au-delà de ce qui a déjà été proposé.

1 Les constats révélés par l'enquête

Cette synthèse reprend les principaux constats issus à la fois des statistiques descriptives et des analyses multivariées présentées dans ce rapport. Ces dernières montrent notamment que certains facteurs largement discutés dans le débat public, comme le télétravail, perdent leur effet une fois contrôlés les autres déterminants, alors que des dimensions moins visibles, comme le sens du travail ou la perception d'une organisation innovante, apparaissent comme des leviers beaucoup plus structurants.

1.1 Une relève qui se perçoit comme compétente et bien outillée.

L'analyse des compétences autodéclarées révèle un portrait globalement très positif. Les jeunes fonctionnaires se perçoivent comme bien outillés pour accomplir leur travail et s'attribuent des niveaux élevés de compétences, tant générales que numériques. En matière numérique, 91 % estiment pouvoir apprendre facilement à utiliser de nouvelles technologies et 92 % considèrent savoir les utiliser de manière sécuritaire. Le défi ne semble donc pas résider d'abord dans un déficit général de compétences de la relève.

Pour sa part, l'usage de l'intelligence artificielle générative demeure encore relativement peu répandu : 19 % des répondant(e)s déclarent l'utiliser souvent ou très souvent.

1.2 Une innovation perçue qui s'affaiblit à mesure que l'on s'éloigne du milieu de travail immédiat

La perception de l'innovation révèle un important gradient organisationnel. Alors que 70 % des répondant(e)s estiment que leur gestionnaire les appuie dans le développement de nouvelles initiatives et 63 % jugent leur équipe innovante, seulement 27 % considèrent que la fonction publique a une culture d'innovation, et 23 % qu'elle est capable de s'adapter rapidement aux changements.

Ce décalage est d'autant plus important que les analyses multivariées montrent que ce sont précisément les perceptions de l'innovation au niveau de l'organisation et de la fonction publique, plutôt que celles de l'équipe ou du gestionnaire, qui sont associées à l'intention de rester, toutes choses étant égales par ailleurs.

1.3 Une collaboration forte dans les équipes, mais qui s'affaiblit avec la distance organisationnelle : l'interministériel étant le principal maillon faible

Le même phénomène apparaît en matière de collaboration : les répondant(e)s évaluent beaucoup plus favorablement les dynamiques au sein de leur environnement immédiat (gestionnaire, équipe, tâches individuelles) que celles qui concernent l'institution dans son ensemble. Ce paradoxe généralisé sur l'ensemble des thèmes à l'étude suggère qu'il ne s'agit pas d'un effet propre à l'innovation, mais d'un phénomène plus général de décrochage entre le vécu quotidien et la lecture de l'institution.

De plus, seulement 26 % des répondant(e)s estiment qu'il existe des mécanismes de communication efficaces entre leur ministère ou organisme et les autres organisations gouvernementales, de loin la proportion la plus faible de toute la section sur la collaboration, alors que tous les autres énoncés dépassent 63 % d'accord, à l'exception de la culture collaborative de la fonction publique dans son ensemble (43 %).

1.4 La lourdeur administrative ressort comme le principal obstacle à l'innovation

66 % des répondant(e)s qualifient la lourdeur administrative et la rigidité des règles de très grand frein à l'innovation, loin devant tous les autres obstacles testés. À l'inverse, le mode de travail hybride n'est perçu comme un frein important que par 6 % des répondant(e)s, le score le plus bas de tous les freins évalués. Ce contraste range sans ambiguïté le frein principal du côté des structures organisationnelles plutôt que des façons de travailler.

1.5 Un accès relativement élevé à la formation, mais une contribution limitée aux transformations du travail et un mentorat perçu comme peu accessible

Si 67 % des répondant(e)s déclarent avoir accès à de la formation dans le cadre de leur emploi, cette évaluation chute fortement dès qu'on interroge sa portée stratégique : seulement 39 % estiment qu'elle favorise l'innovation et 41 % qu'elle favorise l'adaptation aux changements. L'enjeu semble donc moins résider dans l'accès à la formation que dans sa capacité perçue à accompagner les transformations du travail.

Le mentorat fait apparaître un décalage particulièrement marqué entre les besoins exprimés et les possibilités offertes : à peine 22 % des jeunes fonctionnaires affirment avoir accès à des opportunités de mentorat ou de parrainage, alors qu'il figure au deuxième rang des mesures jugées les plus porteuses pour le développement des compétences (42 %).

1.6 Une intention de rester dans la fonction publique encore majoritaire, mais des signes de fragilisation

62 % des jeunes fonctionnaires envisagent de poursuivre leur carrière dans la fonction publique québécoise, ce qui demeure un signal positif. Si cette proportion demeure majoritaire, plusieurs indicateurs témoignent néanmoins d'une fragilisation. La proportion de répondant(e)s affirmant vouloir quitter la fonction publique a presque doublé entre 2024 et 2026, passant de 4,7 % à 9 %, tandis que près d'un jeune sur trois demeure indécis quant à son avenir professionnel.

Plus révélateur encore, 53 % ne croient pas que la fonction publique soit capable de retenir les jeunes employé(e)s, révélant un décalage important entre leur propre intention de rester et leur perception plus générale de la capacité de l'institution à fidéliser sa relève.

La réorganisation gouvernementale vers une réduction des effectifs n'est pas sans effets pour les jeunes fonctionnaires : 52 % des répondant(e)s rapportent un impact important ou très important sur leur vision de l'avenir et leur motivation, 42 % sur leur niveau de stress, 40 % sur leur charge de travail et 34 % sur leur santé mentale et bien-être.

1.7 Rémunération et flexibilité : des facteurs qui peuvent autant retenir que pousser au départ

La rémunération est à la fois la première raison de quitter la fonction publique (60 %) et une raison de rester en forte progression depuis 2024 (35 % à 51 %). La flexibilité du travail suit une logique similaire : elle est la deuxième raison de rester (65 %), mais

aussi la troisième raison de quitter (39 %). Ces deux dimensions apparaissent ainsi comme des facteurs de rétention lorsqu'elles répondent aux attentes, mais peuvent devenir des facteurs de départ lorsqu'elles sont jugées insuffisantes.

1.8 Le sens de la mission publique : un déterminant majeur de l'innovation perçue et de la rétention

Le sentiment que son travail contribue concrètement à l'amélioration des services ou des politiques publiques ressort comme l'un des résultats les plus structurants de l'enquête. Les répondant(e)s en accord avec cet énoncé ont 2,5 fois plus de chances de percevoir l'innovation comme occupant une place importante dans leur milieu et deux fois plus de chances de vouloir rester dans la fonction publique, toutes choses étant égales par ailleurs. Aucune autre variable du rapport, ni l'âge, ni la scolarité, ni les scores de compétences ne s'en approchent.

Ce résultat est d'autant plus important qu'un(e) répondant(e) sur trois ne manifeste pas clairement ce sentiment de contribution à la mission publique : 16 % sont en désaccord avec l'énoncé et 17 % se situent dans une position neutre.

1.9 Le télétravail : un catalyseur d'innovation et d'adoption du numérique, mais pas un déterminant direct de la rétention

Les aspirations en matière de télétravail demeurent élevées. Le télétravail est associé à une perception plus favorable de l'innovation, à des compétences numériques plus élevées à partir de trois jours par semaine et, plus fortement encore, à l'adoption de l'intelligence artificielle générative : à trois jours par semaine, les chances d'en faire une utilisation fréquente sont multipliées par plus de cinq.

Ces résultats doivent être mis en regard des écarts observés entre le télétravail pratiqué et souhaité, qui atteignent jusqu'à 18 points de pourcentage pour le modèle à quatre jours. Fait à noter, le télétravail ne prédit toutefois pas l'intention de rester une fois les autres variables contrôlées. Ainsi, son effet, bien réel, se limite à la sphère numérique et à l'innovation perçue, pas à la rétention elle-même.

1.10 Une expérience positive ne se traduit pas nécessairement par une intention de carrière à long terme

Deux groupes se distinguent par un même paradoxe : une évaluation plus positive de leur propre expérience, mais une intention de rester significativement plus faible. Les

répondant(e)s issus de groupes minoritaires s'auto-évaluent avec des compétences plus élevées et une perception plus favorable de l'innovation, mais ont des chances réduites de vouloir rester. Les stagiaires, étudiants et étudiantes affichent les scores d'innovation les plus élevés de tous les groupes, mais ont 43 % moins de chances de vouloir rester dans la fonction publique que les répondant(e)s avec un statut régulier.

Ces résultats montrent qu'une expérience ou une perception favorable de certains aspects du travail ne suffit pas nécessairement à se traduire en intention de carrière à plus long terme.

Au-delà de chacun des résultats présentés, cette consultation met en évidence un constat transversal particulièrement robuste. Les jeunes fonctionnaires n'identifient presque jamais les individus comme principal obstacle aux transformations de la fonction publique. Qu'il soit question d'innovation, de collaboration, de développement des compétences ou de rétention, les principaux freins évoqués renvoient systématiquement aux structures organisationnelles, aux processus administratifs ou aux modes de gestion.

2 Recommandations

Pris dans leur ensemble, ces résultats dressent le portrait d'une relève qui se perçoit comme compétente et dont l'expérience de travail immédiate est généralement positive, mais dont le regard devient plus critique à mesure que l'on passe de l'équipe à l'organisation, puis à la fonction publique dans son ensemble.

Les principaux enjeux semblent ainsi moins relever des capacités individuelles des jeunes fonctionnaires que de leur environnement organisationnel : lourdeur administrative, collaboration interministérielle limitée, formation et mentorat insuffisamment arrimés aux besoins, flexibilité du travail et capacité de l'institution à évoluer. Dans un contexte où l'intention de rester demeure majoritaire, mais montre des signes de fragilisation, les analyses mettent également en évidence l'importance du sens accordé au travail et du sentiment de contribuer concrètement à la mission publique.

Les six recommandations qui suivent découlent directement de ces constats et visent à agir sur des dimensions complémentaires : le fonctionnement organisationnel, le sens du travail, la flexibilité, le développement des compétences, la transformation

numérique et les perspectives de carrière de la relève. Elles ne sont pas présentées par ordre de priorité.

2.1 Réduire les freins organisationnels à l'innovation et à la collaboration et renforcer la collaboration interministérielle

La lourdeur administrative et la rigidité des règles et procédures constituent, et de loin, le premier frein à l'innovation perçu par les répondant(e)s : 66 % la qualifient de très grand frein, soit 17 points de plus que le deuxième frein en importance.

À cela s'ajoute un enjeu de cloisonnement entre les organisations : seulement 26 % des répondant(e)s jugent efficaces les mécanismes de communication entre leur ministère ou organisme et les autres organisations gouvernementales.

Ces résultats plaident pour des efforts visant à simplifier les processus administratifs, tout en renforçant les mécanismes de collaboration interministérielle. La circulation des connaissances et de l'information, le partage des expertises et le développement de projets communs contribueraient à favoriser une culture plus transversale de l'innovation et de la collaboration au sein de la fonction publique.

2.2 Renforcer le sens de la mission publique au quotidien

Les analyses montrent que le sentiment de contribuer concrètement aux services publics constitue l'un des déterminants les plus importants de la rétention : les répondant(e)s partageant ce sentiment ont environ deux fois plus de chances de vouloir rester dans la fonction publique (OR = 2,08), toutes choses étant égales par ailleurs. Les organisations et les gestionnaires disposent ici d'un levier d'action concret : rendre plus visibles les retombées du travail quotidien sur les citoyen(ne)s, reconnaître la contribution des employé(e)s et renforcer les liens entre les tâches réalisées et la mission de service public.

Il importe de rappeler que ce levier, comme les autres leviers proposés dans ces recommandations (flexibilité, formation), constitue un complément à la rémunération et non un substitut : la rémunération demeure la première raison de quitter la fonction publique (60 %), et ces leviers ne sauraient à eux seuls contrer l'attrait salarial du secteur privé.

2.3 Préserver la flexibilité comme principe d'organisation du travail

La flexibilité constitue un enjeu important pour les jeunes fonctionnaires : elle représente à la fois la deuxième raison de rester dans la fonction publique (65 %) et un

motif potentiel de départ (39 %). Les écarts observés entre le télétravail pratiqué et souhaité confirment également des attentes importantes à cet égard.

Les résultats invitent toutefois à dépasser la seule question du nombre de jours de télétravail. Puisque celui-ci ne prédit pas directement l'intention de rester une fois les autres facteurs contrôlés, les résultats suggèrent donc que l'enjeu dépasse le seul nombre de jours de télétravail et réside plus largement dans la capacité à offrir des modalités de travail suffisamment souples. Il s'agit ainsi de rechercher un équilibre entre présence, collaboration, autonomie et attentes des employé(e)s, en faisant de la flexibilité, plutôt qu'un modèle uniforme, un principe directeur de l'organisation du travail.

2.4 Investir dans une formation et un mentorat mieux ciblés sur les besoins

Les résultats invitent à dépasser une logique centrée principalement sur l'accès à la formation pour privilégier une offre davantage ciblée sur les besoins, les compétences émergentes et les perspectives de développement professionnel, avec une attention particulière aux catégories d'emploi qui apparaissent moins bien desservies, notamment le personnel de soutien.

Le mentorat et le parrainage, encore relativement peu accessibles au regard de l'intérêt exprimé, pourraient compléter cette offre en favorisant l'apprentissage en situation de travail, le partage d'expertise et le transfert intergénérationnel des connaissances.

2.5 Développer une stratégie inclusive d'adoption de l'intelligence artificielle générative

L'adoption de l'IA générative constitue un enjeu de transformation des pratiques qui dépasse la seule mise à disposition de nouveaux outils. Une stratégie structurée devrait combiner accès, formation, accompagnement, expérimentation et balises d'utilisation claires et sécuritaires, tout en veillant à ne pas accentuer les écarts de compétences numériques entre les employé(e)s. Cela plaide en faveur d'un accompagnement différencié permettant à chacun de développer progressivement sa maîtrise des nouveaux outils.

Les conditions d'organisation du travail doivent également être prises en compte. Le télétravail ressort comme le facteur le plus fortement associé à l'utilisation fréquente de l'IA générative dans les analyses multivariées et est également associé, à partir de trois jours par semaine, à des compétences numériques plus élevées. Sans établir de

lien causal, ces résultats suggèrent que l'environnement de travail participe lui aussi aux conditions d'appropriation des nouveaux outils numériques et devrait être pris en compte dans toute stratégie de transformation numérique.

2.6 Renforcer les perspectives de carrière et agir plus directement sur la rétention des jeunes

Malgré une intention de rester encore majoritaire, plusieurs résultats appellent à agir plus directement sur la rétention : l'intention de quitter a presque doublé depuis 2024, près d'un jeune sur trois demeure indécis et 53 % doutent de la capacité de la fonction publique à retenir les jeunes.

Au-delà des conditions de travail, il importe donc de rendre plus visibles les perspectives de carrière offertes au sein de la fonction publique et de faciliter les parcours professionnels de la relève. Cela pourrait notamment passer par une meilleure visibilité des possibilités d'évolution et de mobilité, un accompagnement accru en début de carrière et des passerelles plus claires vers l'emploi régulier.

Les résultats concernant les stagiaires, étudiants et étudiantes méritent à cet égard une attention particulière. Malgré une perception très favorable de l'innovation, ils ont 43 % moins de chances de vouloir rester que le personnel régulier. Si cet écart peut en partie refléter le caractère transitoire de leur statut, il souligne néanmoins l'intérêt de mieux convertir ces premières expériences positives en perspectives concrètes de carrière dans la fonction publique.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les résultats de cette consultation invitent à porter un regard résolument optimiste sur la relève de la fonction publique québécoise. Les personnes interrogées apparaissent compétentes, engagées, attachées à la mission publique et désireuses de contribuer aux transformations de l'État.

Les analyses montrent toutefois que ce potentiel demeure partiellement contraint par des facteurs organisationnels qui dépassent largement les individus eux-mêmes. Simplifier les processus, favoriser la collaboration, investir dans le développement des compétences, soutenir l'innovation et donner davantage de sens au travail apparaissent ainsi comme les principaux leviers permettant de renforcer durablement l'attractivité, la mobilisation et la rétention de la relève.

En définitive, cette consultation suggère que le défi auquel fait face la fonction publique québécoise n'est pas de convaincre une nouvelle génération de s'engager au service de l'État. Il consiste plutôt à créer un environnement organisationnel qui lui permette d'exprimer pleinement son potentiel.

ANNEXES

1 Annexe 1- Caractéristiques sociodémographiques et caractéristiques de l'emploi détaillées

Afin d'examiner les perceptions des jeunes fonctionnaires sur les grands enjeux abordés dans cette consultation, il est utile de dresser un portrait des répondant(e)s. Cette section permet de mieux comprendre qui sont les jeunes employé(e)s ayant participé à l'enquête et fournit des éléments de contexte qui faciliteront l'interprétation des analyses présentées dans les chapitres.

1.1 Genre, âge et groupe ethnique

Les données sur le sexe et l'âge ont été présentées dans le cœur du rapport à la section 2 de *Méthodologie de l'enquête et caractéristiques de l'échantillon*, où la structure de l'échantillon a été comparée à celle de la population de référence.

Les répondant(e)s ont également été interrogé(e)s quant à leur appartenance à certains groupes de diversité. La grande majorité d'entre eux, soit 66,6 %, indique ne pas appartenir à l'un des groupes proposés.

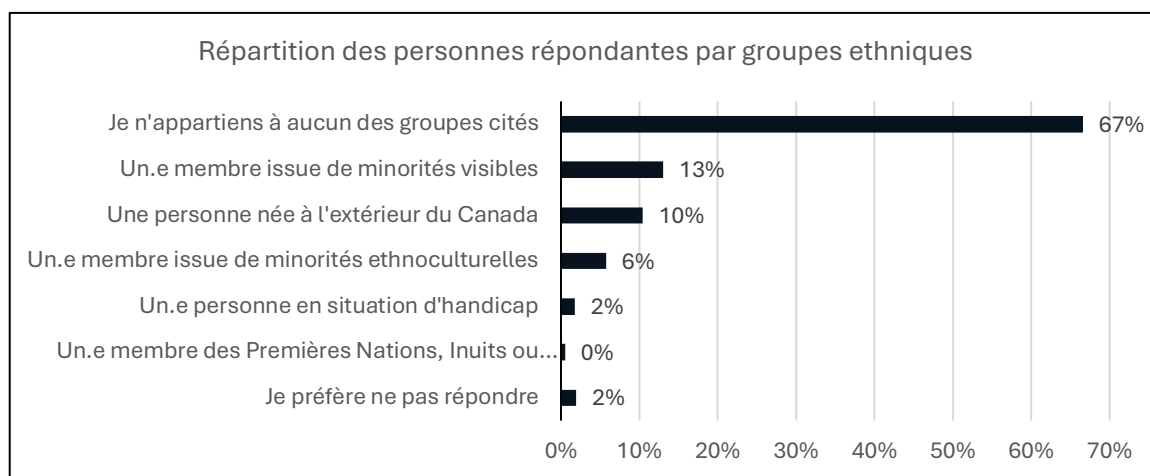


Figure 30 : Répartition des personnes répondantes par groupes ethniques

1.2 Sclarité

Le niveau de scolarité particulièrement élevé des répondant(e)s constitue une caractéristique importante de cette population. Plus de six personnes sur dix possèdent un diplôme universitaire, ce qui témoigne d'un important capital humain au sein de la relève de la fonction publique québécoise.

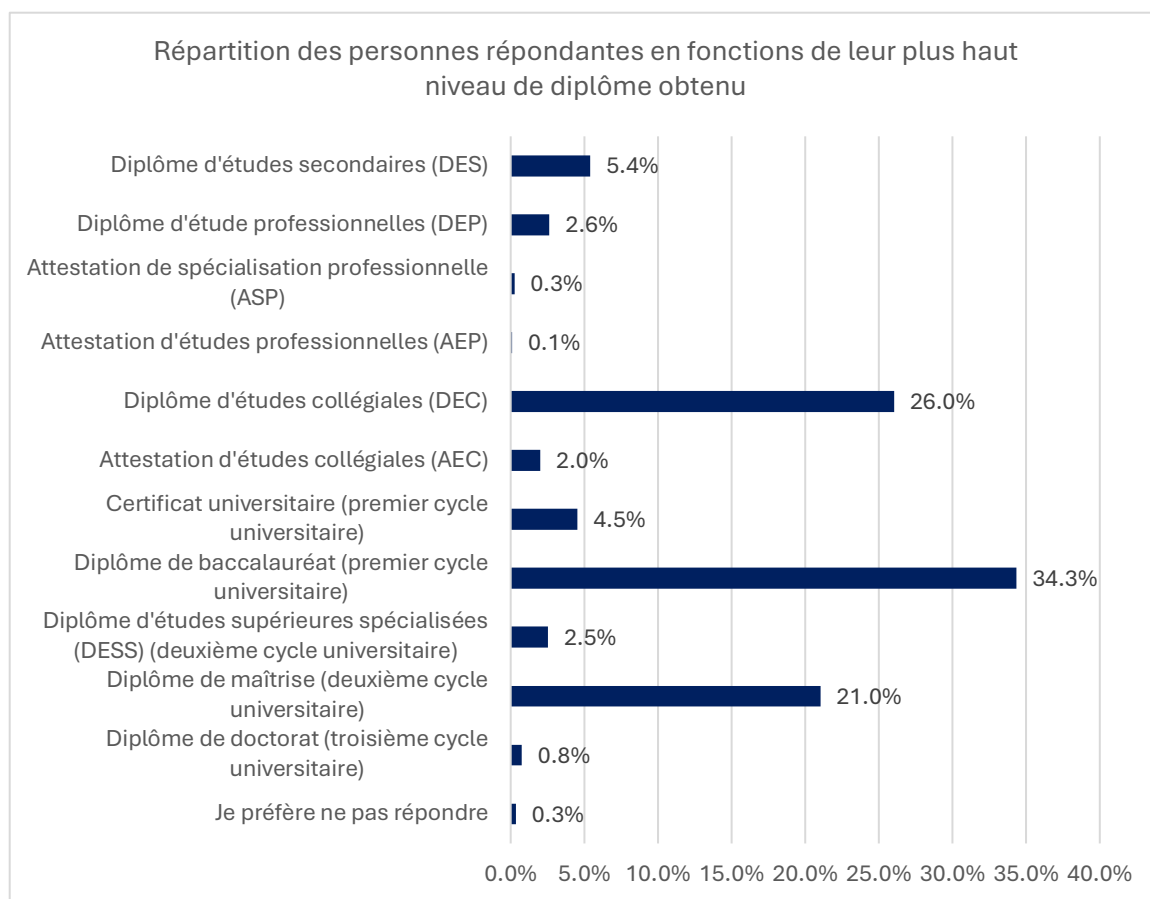


Figure 31 : Répartition des personnes répondantes par niveau de scolarité

Interrogé(e)s quant à leur intention de poursuivre leur formation académique au cours des cinq prochaines années, 42,7 % des répondant(e)s répondent par l'affirmative, alors que 34,3 % répondent par la négative. Une proportion notable, soit 22,7 %, indique ne pas savoir.

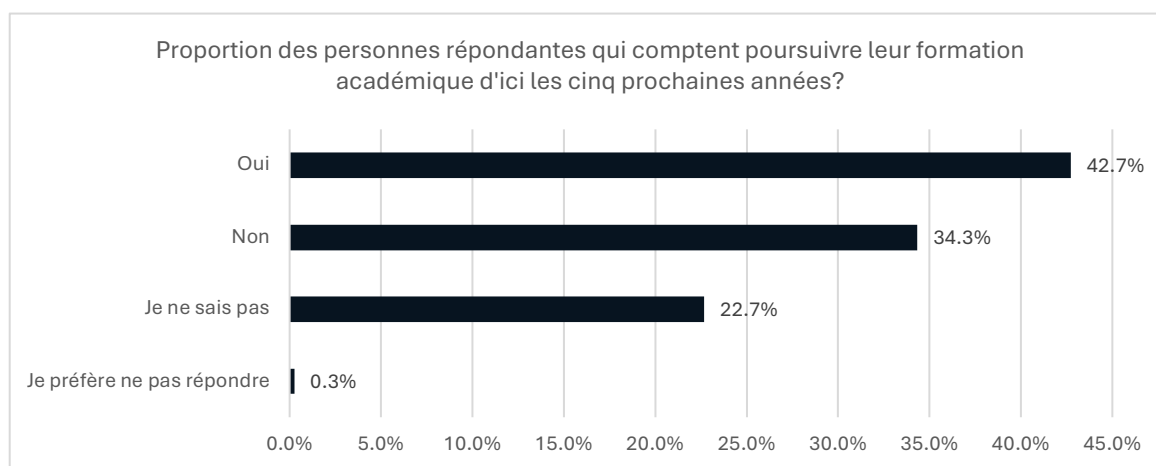


Figure 32 : Répartition des personnes répondantes selon qu'elles veulent poursuivre leurs études

1.3 Caractéristiques de l'emploi

Au-delà des caractéristiques individuelles, les caractéristiques de l'emploi occupé influencent également la manière dont les jeunes perçoivent leur environnement de travail. Le statut d'emploi, la catégorie d'emploi, l'ancienneté ou encore la taille de l'équipe peuvent en effet façonner l'expérience quotidienne et expliquer certaines différences qui sont observées dans les analyses. Cette sous-section porte sur ces caractéristiques.

1.3.1 Catégorie d'emploi

La répartition selon leur catégorie d'emploi a été présentée à la section 2 de « Méthodologie de l'enquête et caractéristiques de l'échantillon », du présent rapport, laquelle compare également cette répartition à celle observée dans la population de référence.

Sur le plan du statut d'emploi, la majorité des répondant(e)s, soit 66,6 %, occupent un poste de personnel régulier. Une proportion importante de l'échantillon, soit 27,0 %, est composée d'étudiantes, étudiants ou stagiaires, alors que 6,0 % occupent un poste de personnel occasionnel.

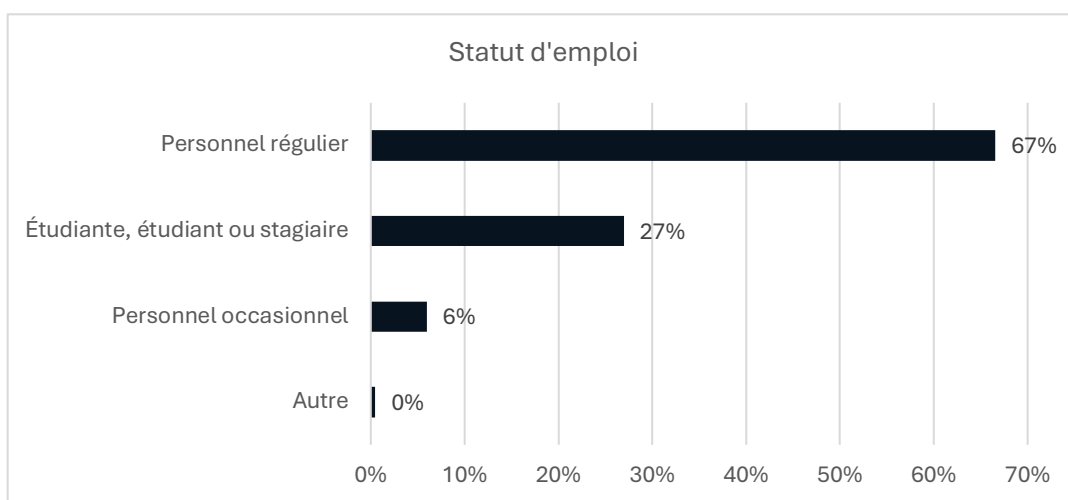


Figure 33 : Répartition des personnes répondantes par statut d'emploi

1.3.2 Ancienneté et taille de l'équipe

L'ancienneté des répondant(e)s au sein de la fonction publique québécoise varie de façon importante. Une proportion de 39,3 % compte entre plus de deux ans et cinq ans d'ancienneté, ce qui en fait la tranche la plus représentée, suivie des répondant(e)s comptant entre plus de cinq ans et dix ans d'ancienneté (22,3 %) et de ceux comptant

entre un an et deux ans (17,1 %). Une proportion de 10,1 % compte entre sept et onze mois d'ancienneté, alors que 6,0 % en comptent six mois ou moins.

Les jeunes employé(e)s interrogé(e)s ne sont pas majoritairement nouvellement arrivé(e)s dans la fonction publique. Les résultats présentés dans ce rapport reflètent donc l'expérience d'employé(e)s ayant eu le temps de se familiariser avec le fonctionnement de leur organisation.

La taille des équipes constitue un élément susceptible d'influencer les dynamiques de collaboration, la proximité avec le gestionnaire ainsi que les possibilités d'innovation. Cette variable sera donc prise en compte dans plusieurs analyses présentées. La plus grande proportion des répondant(e)s, soit 37 %, travaillent au sein d'une équipe composée de 10 à 19 personnes. Une proportion de 26,3 % évolue dans une équipe de 5 à 9 personnes, alors que 20,0 % font partie d'une équipe de 20 à 49 personnes. Une proportion plus restreinte travaille au sein d'une équipe de moins de 5 personnes (9,4 %) ou de plus de 50 personnes (4,7 %). Enfin, 2,4 % ignorent la taille de l'équipe à laquelle ils appartiennent.

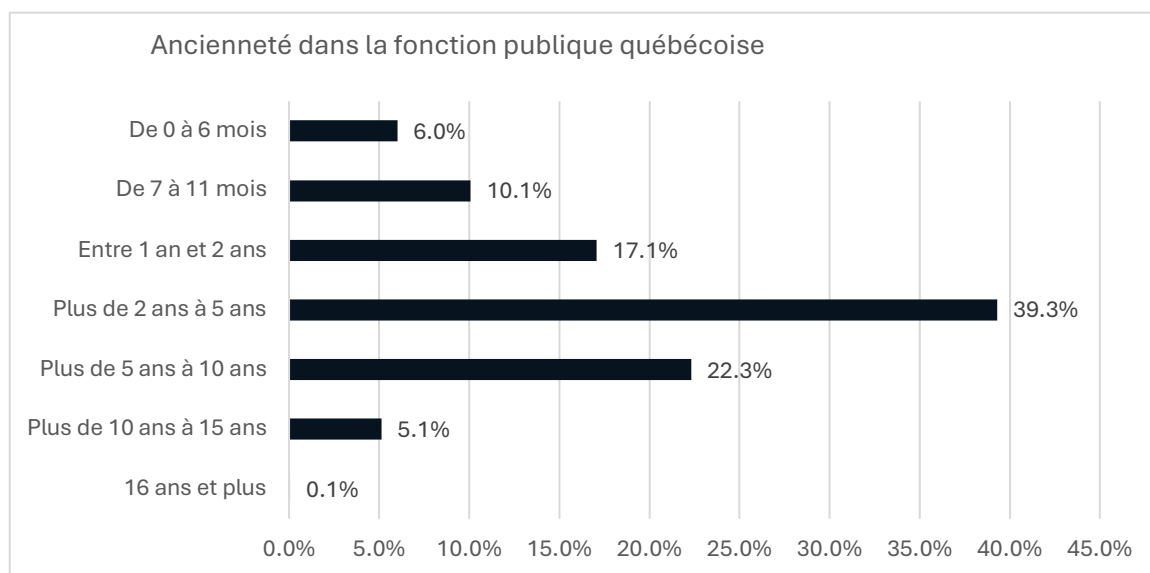


Figure 34 : Répartition des personnes répondantes par ancienneté dans la fonction publique québécoise

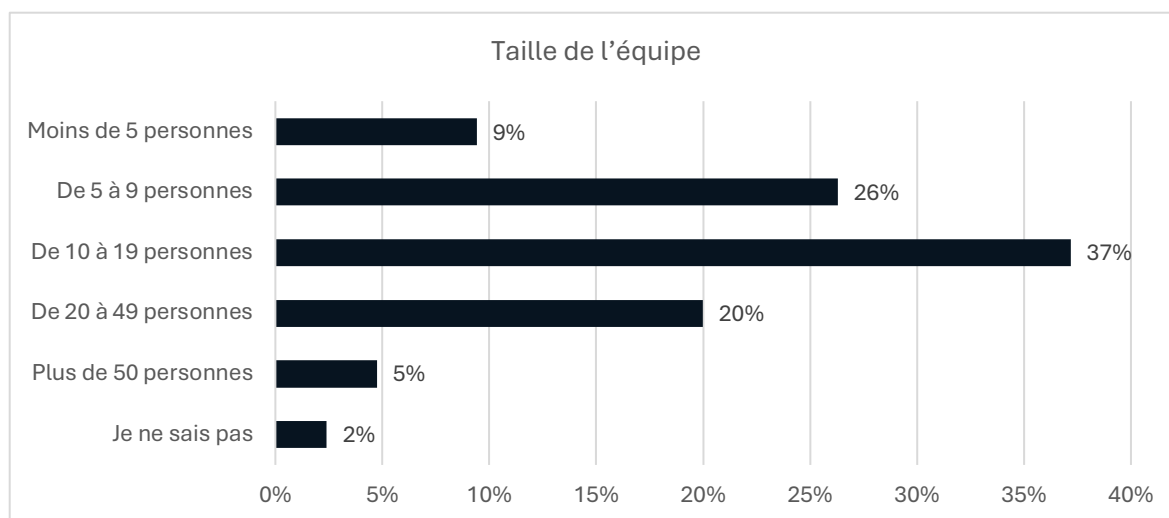


Figure 35 : Répartition des personnes répondantes selon la taille de leur équipe de travail

2 Annexe 2 – Méthodologie détaillée des analyses statistiques

L'analyse des données a été réalisée selon une approche progressive. Dans un premier temps, des analyses descriptives ont permis de dresser un portrait global des perceptions des répondant(e)s. Des analyses comparatives ont ensuite été utilisées afin d'identifier les différences entre groupes de répondant(e)s. Enfin, des modèles multivariés ont été mobilisés pour distinguer les facteurs qui demeurent véritablement associés aux différentes perceptions lorsque toutes les autres caractéristiques sont prises en compte simultanément.

2.1 Comparaisons entre groupes

Compte tenu de la nature ordinale des échelles de mesure utilisées (1-10), des tests non paramétriques de Kruskal-Wallis ont été privilégiés pour l'ensemble des comparaisons entre groupes. Lorsque des variables comportant plus de deux modalités sont en cause, des tests post-hoc de Mann-Whitney ont été utilisés. Ces derniers ont été réalisés sans correction de Bonferroni, étant donné la taille importante de l'échantillon (N = 4 325) et le caractère exploratoire de l'analyse.

Des corrélations de Spearman ont été utilisées, celles-ci étant plus appropriées étant donné que les données sont mesurées sur des échelles ordinales de type 1-10.

2.2 Construction des scores composites

Des analyses factorielles exploratoires ont été utilisées afin de regrouper un nombre important de variables en un nombre limité de facteurs et de faciliter ainsi l'analyse de ces facteurs. L'analyse en composantes principales (ACP) a ainsi permis de réduire un grand nombre de variables corrélées en un nombre maîtrisable de nouvelles dimensions composites, tout en assurant une perte minimale d'informations. Ce type d'analyse a été utilisé pour faire émerger des construits ou des dimensions sous-jacentes à un ensemble de variables en ce qui concerne les questions sur l'innovation (Q13), la collaboration (Q16), les compétences (Q20) et la formation (Q23). À partir des échelles construites, des scores ont été créés, la plupart du temps en calculant la moyenne des éléments mesurés.

2.3 Modèles multivariés

Les analyses descriptives et les comparaisons entre groupes permettent de mettre en évidence des différences entre les répondant(e)s. Toutefois, ces différences peuvent

être influencées par plusieurs caractéristiques qui sont liées entre elles. Par exemple, une différence observée entre les hommes et les femmes peut en réalité être attribuable à l'âge, au type d'emploi occupé ou encore à la fréquence de télétravail.

Afin de distinguer les effets propres de chacun de ces facteurs, des analyses multivariées ont été réalisées à l'aide de modèles de régression logistique.

Contrairement aux analyses descriptives, cette approche permet d'examiner simultanément l'ensemble des caractéristiques des répondants et d'estimer l'association propre de chacune d'elles avec le phénomène étudié, toutes choses étant égales par ailleurs. Autrement dit, elle permet de répondre à une question simple : à caractéristiques comparables, quels sont les facteurs qui demeurent réellement associés aux différentes perceptions des jeunes fonctionnaires ?

Les variables dépendantes analysées ont été transformées en variables dichotomiques afin de distinguer les répondants exprimant une perception favorable (scores de 7 à 10) de ceux exprimant une perception moins favorable (scores de 1 à 6). Cette approche facilite l'interprétation des résultats en mettant l'accent sur les facteurs associés à une perception positive.

Les résultats sont présentés sous forme d'odds ratios (OR). Un odds ratio supérieur à 1 indique qu'une caractéristique est associée à une probabilité plus élevée d'exprimer une perception favorable, alors qu'un odds ratio inférieur à 1 indique une probabilité plus faible d'exprimer cette perception.

Enfin, il importe de souligner que ces analyses permettent d'identifier des **associations statistiques** entre certaines caractéristiques et les perceptions des répondant(e)s. Elles ne permettent toutefois pas de conclure à une relation de cause à effet. Les résultats mettent plutôt en évidence les facteurs qui demeurent les plus fortement associés aux différentes perceptions une fois l'ensemble des autres variables prises en compte.

3 Annexe 3 – Création des scores composites

3.1 Score composite de la perception de l'innovation

Afin de synthétiser les perceptions des répondant(e)s envers l'innovation à différents niveaux de leur milieu de travail, un score composite a été construit à partir des 11 items de la question 13. Ces items couvrent cinq niveaux d'analyse : la fonction publique dans son ensemble (2 items), l'organisation (3 items), l'équipe de travail (2 items), le gestionnaire immédiat (2 items) et les tâches individuelles (2 items), tous mesurés sur une échelle de 1 à 10.

Avant de procéder à l'agrégation, la cohérence interne de l'échelle a été évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. L'analyse a été conduite sur 3844 observations valides (11,1 % des observations ont été exclues en raison de valeurs manquantes sur au moins un item). Les répondant(e)s qui ont indiqué « Je ne sais pas » ont été exclus de l'analyse. Le coefficient obtenu est de $\alpha = 0,936$, ce qui indique une très bonne cohérence interne et justifie pleinement la création d'un score global.

Le score composite SCORE_INNOV a donc été calculé comme la moyenne des 11 items. En complément, cinq sous-scores ont également été créés pour permettre des analyses à chaque niveau d'analyse (fonction publique, organisation, équipe, gestionnaire, tâches individuelles).

NOTE : Nous avons fait l'essai de calculer les scores en exigeant un minimum de réponses valides par répondant(e) (2 sur 2 pour les sous-scores à 2 items, 2 sur 3 pour l'organisation, et 6 sur 11 pour le score global), afin de garantir la représentativité de chaque score individuel. Les résultats sont similaires au centième près, nous avons donc décidé de conserver l'ensemble des répondant(e)s pour le calcul du score.

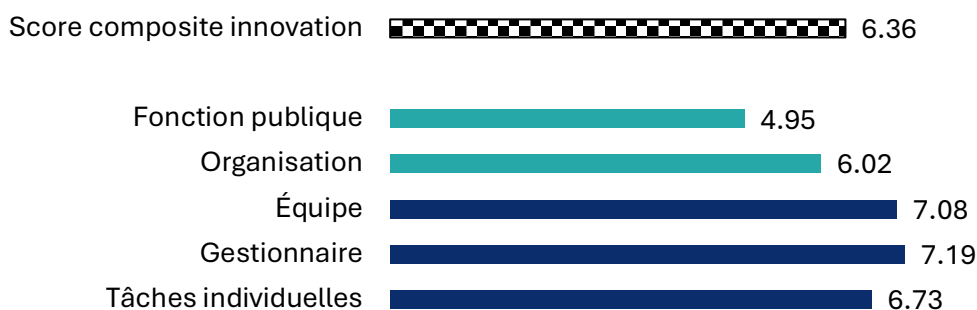


Figure 36 : Score composite de la perception de l'innovation

3.2 Score composite de perception de la collaboration

Afin de synthétiser les perceptions des répondant(e)s envers la collaboration à différents niveaux de leur milieu de travail, un score composite a été construit à partir des 11 items de la question 16. Ces items couvrent cinq niveaux d'analyse : la fonction publique dans son ensemble (1 item), l'organisation (2 items), l'équipe de travail (3 items), le gestionnaire immédiat (3 items) et les tâches individuelles (2 items), tous mesurés sur une échelle de 1 à 10.

Avant de procéder à l'agrégation, la cohérence interne de l'échelle a été évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. L'analyse a été conduite sur 3 294 observations valides (23,8 % des observations ont été exclues par suppression par liste en raison de valeurs manquantes sur au moins un item. Les répondants qui ont indiqué « Je ne sais pas » ont été exclus de l'analyse.).

L'item Q16_3 (« mécanismes de communication efficaces entre ministères ») a été retiré de l'échelle en raison d'un taux de valeurs manquantes élevé (15,8 %) et de sa nature conceptuellement distincte. Il mesure la communication inter-organisationnelle plutôt que la collaboration interne. Le score composite SCORE_COLLAB a donc été calculé comme la moyenne des 10 items et présente une cohérence interne satisfaisante ($\alpha = 0,90$). L'analyse a été conduite sur 3 706 observations valides (85,7 %).

En complément, cinq sous-scores ont également été créés pour permettre des analyses à chaque niveau d'analyse (fonction publique, organisation, équipe, gestionnaire, tâches individuelles).

Limite : Notons que SCORE_COLLAB_FP et SCORE_COLLAB_ORG sont chacun basés sur un seul item



Figure 37 : Score composite de la perception de la collaboration

3.3 Score de compétences

Deux scores ont été créés à partir des questions Q17 et Q20 du questionnaire, en suivant la même approche que pour les scores d'innovation et de collaboration.

Score de compétences générales (SCORE_COMP) – construit à partir de 5 items de Q17 mesurant le niveau de maîtrise autodéclaré des compétences transversales :

- Collaborer activement avec ses collègues
- Savoir cibler et analyser l'information utile
- S'adapter à un contexte de travail en mouvance
- Exprimer ses idées clairement, y compris en mode virtuel
- Organiser son travail et savoir prioriser

La cohérence interne de l'échelle est bonne (α de Cronbach = 0,855, N = 4 248), avec des corrélations item-total corrigées allant de 0,63 à 0,73. Le score est calculé comme la moyenne des 5 items (échelle 1–10).

Score de compétences numériques (SCORE_COMPNUM) – construit à partir de 4 items de Q20 mesurant la perception des compétences numériques :

- J'ai les compétences nécessaires pour utiliser les technologies et outils numériques
- Je me tiens informé de l'évolution des nouvelles technologies
- En général, je peux facilement apprendre comment utiliser de nouvelles technologies
- Je comprends comment faire une utilisation sécuritaire des technologies numériques

La cohérence interne est également bonne (α de Cronbach = 0,844, N = 4 277), avec des corrélations item-total corrigées allant de 0,65 à 0,73. Le score est calculé comme la moyenne des 4 items (échelle 1–10).

$\alpha = 0,855 \cdot N = 4\,248$	
SCORE_COMP — Compétences générales (Q17)	
Collaborer avec ses collègues	8,26
Organiser et prioriser son travail	8,19
Cibler et analyser l'information utile	8,14
S'adapter au changement	8,04
Exprimer ses idées clairement (y compris en virtuel)	7,82
Score composite global	8,09

$\alpha = 0,844 \cdot N = 4\,277$	
SCORE_COMPNUM — Compétences numériques (Q20)	
Apprendre facilement de nouvelles technologies et outils numériques	8,67
Utilisation sécuritaire du numérique	8,63
Utiliser les outils numériques à ma disposition	8,29
Se tenir informé de l'évolution des nouvelles technologies	7,29
Score composite global	8,22

Les scores sont calculés comme la moyenne des items disponibles (échelle 1–10) · α = alpha de Cronbach

Tableau 12: Tableau récapitulatif des scores composites de compétences (générales et numériques)

De plus, des variables ont été construites pour créer des groupes avec les répondant(e)s avec les compétences les plus faibles, moyennes et les plus fortes.

Afin d'analyser le profil des répondant(e)s selon leur niveau de compétences, le score a été recodé en trois groupes de taille approximativement égale (tertiles) :

- compétences basses (score $\leq 7,60$, $n = 1\,456$, 33,7 %),
- compétences moyennes ($7,60 < \text{score} \leq 8,60$, $n = 1\,492$, 34,6 %) et
- compétences élevées (score $> 8,60$, $n = 1\,369$, 31,7 %).

Le score de compétences numériques a également été recodé en tertiles :

- compétences numériques basses (score $\leq 7,75$, $n = 1\,543$, 35,8 %),
- compétences numériques moyennes ($7,75 < \text{score} \leq 9,00$, $n = 1\,437$, 33,3 %) et
- compétences numériques élevées (score $> 9,00$, $n = 1\,331$, 30,9 %).

3.4 Scores reliés à l'accès et à la pertinence de la formation

Deux scores ont été créés : un score d'accès à la formation (Q23_1 et Q23_2) et un score de pertinence de la formation (Q23_3 à Q23_6).

Nous nous sommes assurés que les éléments étaient minimalement corrélés entre eux. Les indices KMO de 0,5 et 0,79 peuvent être qualifiés d'acceptable et de bon et indiquer que les corrélations entre les éléments sont de bonne qualité. Les résultats du

test de sphéricité de Bartlett sont significatifs ($p < 0,001$), il ne s'agit donc pas d'une matrice identité.

Nous avons aussi vérifié que les 2 échelles sont stables et permettent de bien mesurer les construits « Accès » et « Pertinence ». Pour ces échelles composées de respectivement 2 et 4 éléments, nous obtenons une cohérence interne satisfaisante puisque les valeurs de l'indice Alpha de Cronbach sont de 0,896 et 0,944.

	Moyenne
Score Accès à la formation	7,18
Score Pertinence de la formation	6,29

Tableau 13 : Score d'accès et de pertinence de la formation

4 Annexe 4 – Analyses multivariées sur la perception de l'innovation

Cette section présente les analyses multivariées effectuées afin d'identifier les facteurs qui demeurent réellement associés à la perception de l'innovation une fois l'ensemble des autres variables prises en compte simultanément.

Un modèle de régression logistique a été estimé afin d'identifier les déterminants de la probabilité qu'un(e) répondant(e) perçoive une place importante de l'innovation (7 à 10 sur 10) dans son milieu de travail, toutes variables étant contrôlées par ailleurs.

Le modèle intègre six blocs de variables indépendantes, résumés au tableau suivant.

Bloc	Variables incluses
Sociodémographiques	Âge, sexe, appartenance à une minorité, membre du Forum
Formation et emploi	Diplôme, poursuite des études, statut d'emploi, catégorie d'emploi, ancienneté, taille d'équipe
Modes de travail	Modalité de télétravail (0 à 4-5 jours par semaine)
Perceptions de la collaboration	Sous-scores par niveau : fonction publique, organisation, équipe, gestionnaire
Sens du travail	Variable indicatrice – perception de contribuer concrètement aux services ou politiques publiques (niveau individuel)
Compétences	SCORE_COMP (compétences générales), SCORE_COMPNUM (compétences numériques)

L'ancienneté (Q11_N) est introduite comme variable continue ordinale à 7 niveaux; le rapport de cotes s'interprète alors pour chaque niveau supplémentaire d'ancienneté. Les modalités de l'énoncé sur le sens du travail (Q16_11) ont été traitées comme des variables catégorielles ordinales plutôt que comme un score continu, afin de vérifier si l'effet est graduel (désaccord → neutre → accord); le groupe de référence implicite est celui des répondant(e)s en désaccord (1-4) avec l'idée de contribuer aux services publics.

Tableau 14 : Variables intégrées au modèle logit sur la perception de l'innovation

Régression logistique binaire : Q12_ACC (1 = place importante/très importante de l'innovation · 0 = aucune place/place moyenne)					
Variable	B	Sig.	OR (Exp B)	IC 95 % inf.	IC 95 % sup.
A. Variables sociodémographiques et d'emploi					
Âge (réf. : < 25 ans)					
< 25 ans	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
25–29 ans	-0,056	ns	0,945	0,725	1,232
30–35 ans	-0,169	ns	0,845	0,638	1,120
Sexe (réf. : Femme)					
Femme	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Homme	-0,089	ns	0,914	0,783	1,068
Appartenance et engagement					
Appartenance minoritaire	-0,124	ns	0,883	0,744	1,049
Membre du Forum	0,166	*	1,181	1,016	1,372
Diplôme (réf. : Secondaire)					
Secondaire	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Professionnel	0,338	ns	1,402	0,810	2,428
Collégial	-0,020	ns	0,980	0,680	1,414
Univ. 1er cycle	-0,173	ns	0,841	0,577	1,225
Univ. cycles sup.	-0,157	ns	0,855	0,568	1,285
Poursuite des études (réf. : Non)					
Non	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Oui	0,077	ns	1,080	0,888	1,314
Je ne sais pas	-0,035	ns	0,965	0,799	1,166
Statut d'emploi (réf. : Régulier)					
Régulier	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Occasionnel	-0,001	ns	0,999	0,736	1,356
Étudiant/stagiaire	0,036	ns	1,036	0,688	1,560
Catégorie d'emploi (réf. : Professionnel)					
Professionnel	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Technique	0,187	ns	1,205	0,964	1,507
Soutien	0,189	ns	1,208	0,826	1,766
Étudiant/stagiaire	0,149	ns	1,161	0,790	1,707

Autre	0,330	ns	1,392	0,894	2,165
Ancienneté (variable continue)					
Q11_N — Ancienneté dans la FP	0,005	ns	1,005	0,928	1,088
Taille d'équipe (réf. : < 5 pers.)					
< 5 pers.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
5–9 pers.	0,111	ns	1,117	0,859	1,453
10–19 pers.	0,104	ns	1,110	0,862	1,428
20–49 pers.	0,069	ns	1,071	0,815	1,409
50+ pers.	0,327	ns	1,387	0,934	2,060
Télétravail (réf. : Pas de télétravail)					
<i>Pas de télétravail</i>	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
1 jour	0,179	ns	1,196	0,885	1,617
2 jours	0,309	*	1,362	1,075	1,726
3 jours	0,377	**	1,458	1,145	1,856
4–5 jours	0,369	*	1,446	1,024	2,041
B. Sous-scores de collaboration					
SCORE_COLLAB_FP — Collaboration FP (institution)	0,075	**	1,078	1,029	1,130
SCORE_COLLAB_ORG — Collaboration Organisation	0,145	***	1,156	1,097	1,219
SCORE_COLLAB_EQ — Collaboration Équipe	0,111	***	1,117	1,056	1,181
SCORE_COLLAB_GEST — Collaboration Gestionnaire	0,083	**	1,087	1,034	1,142
C. Sens du travail — « Mon travail contribue à l'amélioration des services publics » (réf. : En désaccord 1–4)					
<i>En désaccord (1–4) [RÉFÉRENCE]</i>	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Neutre (5–6) — Q16_11_MOYEN	0,150	ns	1,162	0,897	1,505
En accord (7–10) — Q16_11_ACC	0,905	***	2,471	1,979	3,085
Ne sait pas — Q16_11_NSP	0,772	*	2,165	1,059	4,425
Non applicable — Q16_11_NA	0,513	ns	1,671	0,794	3,517
D. Scores de compétences					
SCORE_COMP — Compétences générales	-0,040	ns	0,961	0,894	1,033
SCORE_COMPNUM — Compétences numériques	0,005	ns	1,005	0,952	1,062

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$ ns = non significatif réf. = catégorie de référence

Tableau 15 : Déterminants de la perception de la place de l'innovation dans le milieu de travail

Le tableau indique non seulement les coefficients de signification, mais aussi les *Odds - Ratio* (colonne dénotée OR). Les *Odds-Ratio*⁵ représentent la « chance » de faire partie du groupe des répondant(e)s qui perçoivent que l'innovation a une grande ou très grande place dans leur milieu de travail, pour les répondant(e)s présentant la caractéristique étudiée, comparativement à ceux qui ne la présentent pas (ou à la catégorie de référence), toutes les autres variables étant gardées constantes.

Les résultats de l'analyse se trouvent au thème 1, à la section 4 - **Déterminants de la perception de l'innovation dans le milieu de travail.**

⁵ Concrètement, un OR de 1 signifie qu'une variable n'a aucun effet sur la probabilité étudiée : les deux groupes comparés ont des chances égales. Un OR supérieur à 1 indique que la caractéristique augmente les chances : par exemple, un OR de 1,50 signifie que les répondants présentant cette caractéristique ont 50 % plus de chances de percevoir l'innovation comme importante que le groupe de référence. À l'inverse, un OR inférieur à 1 indique une diminution des chances : un OR de 0,70 signifie que les chances sont réduites de 30 % par rapport au groupe de référence. Plus l'OR s'éloigne de 1, plus l'effet de la variable est important. L'effet rapporté est l'effet net de la variable en question, une fois que l'influence de toutes les autres variables incluses dans le modèle (âge, sexe, scolarité, etc.) a été retirée, ce qui permet de distinguer un effet propre d'une simple association apparente qui pourrait en réalité être attribuable à une autre caractéristique corrélée.

5 Annexe 5 - Régression de type logit déterminant d'un niveau de compétence général et numérique élevé

Régression logistique binaire — Variable dépendante : COMP_ELEVE (1 = compétences générales élevées)					
Variable	B	OR (Exp B)	Sig.	IC 95% inf.	IC 95% sup.
Âge (réf. : < 25 ans)					
< 25 ans	—	—	réf.	—	—
25–29 ans	-0,300	0,741	*	0,574	0,956
30–35 ans	0,378	1,459	**	1,113	1,914
Sociodémographique					
Femme	—	—	réf.	—	—
Homme	-0,271	0,762	***	0,654	0,889
Appartenance minoritaire	0,373	1,452	***	1,238	1,702
Membre du Forum	0,022	1,022	ns	0,883	1,183
Diplôme (réf. : Secondaire)					
Secondaire	—	—	réf.	—	—
Professionnel	0,085	1,089	ns	0,670	1,770
Collégial	-0,106	0,899	ns	0,648	1,248
Univ. 1er cycle	-0,248	0,781	ns	0,556	1,097
Univ. cycles sup.	-0,178	0,837	ns	0,576	1,216
Poursuite des études (réf. : Non)					
Non	—	—	réf.	—	—
Oui	0,277	1,319	**	1,093	1,593
Je ne sais pas	-0,009	0,991	ns	0,821	1,197
Statut d'emploi (réf. : Régulier)					
Régulier	—	—	réf.	—	—
Occasionnel	-0,295	0,744	ns	0,546	1,015
Stagiaire	0,150	1,162	ns	0,785	1,719
Catégorie d'emploi (réf. : Professionnel)					
Professionnel	—	—	réf.	—	—
Technique	0,004	1,004	ns	0,810	1,245
Soutien	0,391	1,478	*	1,054	2,074
Stagiaire (emploi)	0,149	1,160	ns	0,800	1,683
Autre	-0,065	0,937	ns	0,617	1,421
Variables continues					
Ancienneté (Q11)	0,073	1,076	ns	0,997	1,160
Intention de rester (réf. : Non)					
Non	—	—	réf.	—	—
Oui	0,109	1,115	ns	0,873	1,423
Je ne sais pas	-0,074	0,929	ns	0,715	1,206
Taille d'équipe (réf. : < 5 pers.)					
< 5 pers.	—	—	réf.	—	—
5–9 pers.	-0,195	0,823	ns	0,640	1,057
10–19 pers.	-0,223	0,800	ns	0,629	1,017
20–49 pers.	0,003	1,003	ns	0,775	1,300
50+ pers.	0,254	1,289	ns	0,898	1,849
Télétravail (réf. : Pas de télétravail)					
Pas de télétravail	—	—	réf.	—	—
1 jour	-0,222	0,801	ns	0,601	1,067
2 jours	-0,226	0,798	*	0,638	0,996
3 jours	-0,095	0,909	ns	0,725	1,140
4–5 jours	0,060	1,061	ns	0,771	1,461

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001 ns=non significatif réf.=catégorie de référence

OR = Odds Ratio (Exp B) : OR>1 augmente la probabilité d'avoir des compétences générales élevées · OR<1 la

Tableau 16 : Résultats du modèle de régression de type Logit - Déterminants d'un niveau de compétence général élevé

Régression logistique binaire — Variable dépendante : COMPNUM_ELEVE (1 = compétences numériques élevées)					
Variable	B	OR (Exp B)	Sig.	IC 95% inf.	IC 95% sup.
Âge (réf. : < 25 ans)					
< 25 ans	—	—	réf.	—	—
25–29 ans	0,017	1,017	ns	0,794	1,303
30–35 ans	-0,178	0,837	ns	0,641	1,093
Sociodémographiques					
Femme	—	—	réf.	—	—
Homme	0,224	1,251	**	1,074	1,458
Appartenance minoritaire	0,353	1,424	***	1,213	1,671
Membre du Forum	-0,023	0,977	ns	0,840	1,136
Diplôme (réf. : Secondaire)					
Secondaire	—	—	réf.	—	—
Professionnel	0,266	1,304	ns	0,794	2,141
Collégial	-0,036	0,965	ns	0,698	1,334
Univ. 1er cycle	-0,031	0,969	ns	0,693	1,356
Univ. cycles sup.	-0,035	0,966	ns	0,664	1,404
Poursuite des études (réf. : Non)					
Non	—	—	réf.	—	—
Oui	0,420	1,522	***	1,251	1,851
Je ne sais pas	0,195	1,216	ns	0,998	1,480
Statut d'emploi (réf. : Régulier)					
Régulier	—	—	réf.	—	—
Occasionnel	-0,123	0,884	ns	0,649	1,205
Étudiants /Stagiaire	0,410	1,507	*	1,034	2,195
Catégorie d'emploi (réf. : Professionnel)					
Professionnel	—	—	réf.	—	—
Technique	0,024	1,024	ns	0,820	1,278
Soutien	0,560	1,750	**	1,243	2,465
Étudiants /Stagiaire	-0,015	0,985	ns	0,693	1,399
Autre	-0,341	0,711	ns	0,444	1,138
Variables continues					
Ancienneté (Q11)	-0,063	0,939	ns	0,870	1,014
Intention de rester (réf. : Non)					
Non	—	—	réf.	—	—
Oui	0,050	1,051	ns	0,824	1,339
Je ne sais pas	-0,101	0,904	ns	0,697	1,172
Taille d'équipe (réf. : < 5 pers.)					
< 5 pers.	—	—	réf.	—	—
5–9 pers.	-0,017	0,984	ns	0,757	1,278
10–19 pers.	0,058	1,059	ns	0,824	1,362
20–49 pers.	0,064	1,066	ns	0,812	1,400
50+ pers.	0,186	1,205	ns	0,819	1,773
Télétravail (réf. : Pas de télétravail)					
Pas de télétravail	—	—	réf.	—	—
1 jour	-0,018	0,982	ns	0,735	1,312
2 jours	0,089	1,093	ns	0,870	1,373
3 jours	0,274	1,315	*	1,041	1,660
4–5 jours	0,475	1,608	**	1,161	2,228
* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001 ns=non significatif réf.=catégorie de référence					
OR = Odds Ratio (Exp B) : OR>1 augmente la probabilité d'avoir des compétences numériques élevées · OR<1 la diminue					
Nagelkerke R²=0,071 : le modèle explique 7% de la variance (faible mais attendu pour des variables socio uniquement)					

Tableau 17 : Résultats du modèle de régression de type Logit - Déterminants d'un niveau de compétence numérique élevé

6 Annexe 6 - Régression de type *logit* déterminant d'une utilisation fréquente de l'IA générative

Régression logistique binaire — Variable dépendante : Q18_FORT (1 = utilisation fréquente de l'IA générative)					
Variable	B	Sig.	OR (Exp B)	IC 95% inf.	IC 95% sup.
Âge (réf. : < 25 ans)					
< 25 ans	—	réf.	—	—	—
25–29 ans	0,002	ns	1,002	0,724	1,388
30–35 ans	-0,257	ns	0,774	0,549	1,091
Sociodémographique					
Femme	—	réf.	—	—	—
Homme	0,279	**	1,322	1,111	1,572
Appartenance minoritaire	0,143	ns	1,154	0,951	1,400
Membre du Forum	0,446	***	1,562	1,312	1,859
Diplôme (réf. : Secondaire)					
Secondaire	—	réf.	—	—	—
Professionnel	0,838	*	2,312	1,114	4,799
Collégial	0,247	ns	1,280	0,748	2,189
Univ. 1er cycle	0,496	ns	1,641	0,955	2,822
Univ. cycles sup.	0,589	*	1,802	1,020	3,182
Poursuite des études (réf. : Non)					
Non	—	réf.	—	—	—
Oui	0,142	ns	1,152	0,924	1,437
Je ne sais pas	-0,045	ns	0,956	0,770	1,188
Statut d'emploi (réf. : Régulier)					
Régulier	—	réf.	—	—	—
Occasionnel	-0,408	*	0,665	0,456	0,970
Étudiants /Stagiaire	-0,489	ns	0,613	0,363	1,037
Catégorie d'emploi (réf. : Professionnel)					
Professionnel	—	réf.	—	—	—
Technique	-0,448	**	0,639	0,488	0,836
Soutien	-0,757	**	0,469	0,268	0,820
Étudiants /Stagiaire	-0,001	ns	0,999	0,607	1,643
Autre	0,319	ns	1,376	0,760	2,492
Variables continues					
Ancienneté (Q11)	-0,115	*	0,892	0,811	0,981
Intention de rester (réf. : Non)					
Non	—	réf.	—	—	—
Oui	-0,213	ns	0,808	0,605	1,079
Je ne sais pas	-0,112	ns	0,894	0,658	1,216
Taille d'équipe (réf. : < 5 pers.)					
< 5 pers.	—	réf.	—	—	—
5–9 pers.	-0,091	ns	0,913	0,681	1,225
10–19 pers.	-0,202	ns	0,817	0,616	1,084
20–49 pers.	-0,275	ns	0,760	0,556	1,038
50+ pers.	-0,035	ns	0,966	0,609	1,532
Télétravail (réf. : Pas de télétravail)					
Pas de télétravail	—	réf.	—	—	—
1 jour	0,886	***	2,425	1,487	3,956
2 jours	1,505	***	4,503	3,009	6,739
3 jours	1,658	***	5,246	3,502	7,859
4–5 jours	1,605	***	4,979	3,072	8,072

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$ ns=non significatif réf.=catégorie de référence

OR = Odds Ratio (Exp B) : OR>1 augmente la probabilité d'utiliser fréquemment l'IA · OR<1 la diminue

Tableau 18 : Résultats du modèle de régression de type Logit - Déterminants d'une utilisation fréquente de l'IA générative

7 Annexe 7 - Régressions linéaires multiples pour identifier les déterminants de l'accès et de la pertinence perçus de la formation

OLS — Accès à la formation (Q23_1+Q23_2)		
Variable	B	Erreur standard
Âge (réf. : < 25 ans)		
25–29 ans	-0.187	(0.130)
30–35 ans	-0.154	(0.138)
Sexe (réf. : Femme)		
Homme	-0.200*	(0.077)
Appartenance et engagement		
Appartenance minoritaire	-0.017	(0.084)
Membre du Forum des jeunes	+0.190*	(0.075)
Diplôme (réf. : Secondaire)		
Professionnel	0.207	(0.261)
Collégial	-0.134	(0.175)
Univ. 1er cycle	-0.204	(0.180)
Univ. cycles sup.	-0.464*	(0.197)
Poursuite des études (réf. : Non)		
Oui	0.015	(0.097)
Je ne sais pas	-0.147	(0.094)
Statut d'emploi (réf. : Régulier)		
Occasionnel	0.056	(0.150)
Stagiaire	-0.373	(0.203)
Catégorie d'emploi (réf. : Professionnel)		
Technique	-0.288**	(0.110)
Soutien	-0.803***	(0.182)
Stagiaire (emploi)	-0.117	(0.191)
Autre	-0.764***	(0.211)
Ancienneté (variable continue)		
Q11_N — Ancienneté dans la FP	-0.133***	(0.039)
Taille d'équipe (réf. : < 5 pers.)		
5–9 pers.	+0.394**	(0.130)
10–19 pers.	+0.539***	(0.125)
20–49 pers.	+0.630***	(0.135)
50+ pers.	0.274	(0.193)
Télétravail (réf. : Pas de télétravail)		
1 jour	-0.012	(0.150)
2 jours	0.124	(0.116)
3 jours	+0.235*	(0.119)
4–5 jours	0.051	(0.170)
Scores de compétences		
SCORE_COMP — Compétences générales	+0.292***	(0.033)
SCORE_COMPNUM — Compétences numériques	+0.151***	(0.027)
N = 4018 · R² = 0.072 · R² ajusté = 0.065 · F(28, 3989) = 11.05***		
* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001 Coefficients B non standardisés · erreurs standard entre parenthèses		

Tableau 19 : Résultats de la régression linéaire multiple pour identifier les déterminants de l'accès à la formation

OLS — Pertinence de la formation (Moyenne Q23_3 à Q23_6)		
Variable	B	Erreur standard
Âge (réf. : < 25 ans)		
25–29 ans	0.042	(0.135)
30–35 ans	0.037	(0.143)
Sexe (réf. : Femme)		
Homme	-0.306***	(0.079)
Appartenance et engagement		
Appartenance minoritaire	+0.316***	(0.086)
Membre du Forum des jeunes	+0.179*	(0.076)
Diplôme (réf. : Secondaire)		
Professionnel	0.232	(0.265)
Collégial	-0.146	(0.179)
Univ. 1er cycle	-0.240	(0.185)
Univ. cycles sup.	-0.354	(0.202)
Poursuite des études (réf. : Non)		
Oui	-0.068	(0.099)
Je ne sais pas	-0.028	(0.096)
Statut d'emploi (réf. : Régulier)		
Occasionnel	0.017	(0.152)
Stagiaire	0.161	(0.208)
Catégorie d'emploi (réf. : Professionnel)		
Technique	-0.161	(0.112)
Soutien	-0.594**	(0.185)
Stagiaire (emploi)	0.075	(0.197)
Autre	-0.132	(0.214)
Ancienneté (variable continue)		
Q11_N — Ancienneté dans la FP	-0.215***	(0.040)
Taille d'équipe (réf. : < 5 pers.)		
5–9 pers.	+0.304*	(0.133)
10–19 pers.	+0.386**	(0.128)
20–49 pers.	+0.453**	(0.139)
50+ pers.	0.373	(0.196)
Télétravail (réf. : Pas de télétravail)		
1 jour	0.029	(0.154)
2 jours	0.077	(0.119)
3 jours	0.089	(0.121)
4–5 jours	0.047	(0.173)
Scores de compétences		
SCORE_COMP — Compétences générales	+0.312***	(0.033)
SCORE_COMPNUM — Compétences numériques	+0.118***	(0.027)
N = 4018 · R ² = 0.082 · R ² ajusté = 0.075 · F(28, 3989) = 12.41***		
* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001 Coefficients B non standardisés · erreurs standard entre parenthèses		

Tableau 20 : Résultats de la régression linéaire multiple pour identifier les déterminants de la pertinence de la formation

8 Annexe 8 – Données de comparaison d'autres études CIRANO

Indicateur	Meilleure / Plus	Semblable / Autant	Moindre / Moins	NSP
Efficacité perçue en télétravail (Consultation des jeunes fonctionnaires, 2026)	48 %	46 %	5 %	1 %
Efficacité perçue – Projet CIRANO pour le Conseil du Trésor (2024, n = 33 249)	62,0 %	34,8 %	2,5 %	0,6 %
Efficacité perçue – Projet longitudinal CIRANO (2024, n = 1 830)	65 %	31 %	4 %	-
Efficacité perçue – Projet longitudinal CIRANO (2023, n = 3 437)	67 %	30 %	3 %	-
Efficacité perçue – Projet longitudinal CIRANO (2022, n = 7 320)	66 %	30 %	4 %	-
Heures travaillées par jour en télétravail (Consultation des jeunes fonctionnaires, 2026)	54 %	39 %	5 %	3 %
Heures travaillées par jour – Projet CIRANO pour le Conseil du Trésor (2024, n = 33 249)	58,5 %	36,4 %	3,2 %	3,0 %
Heures travaillées par jour – Projet longitudinal CIRANO (2024, n = 1 830)	46 %	45 %	9 %	-
Heures travaillées par jour – Projet longitudinal CIRANO (2023, n = 3 437)	47 %	44 %	9 %	-
Heures travaillées par jour – Projet longitudinal CIRANO (2022, n = 7 320)	49 %	43 %	8 %	-

Données de comparaison tirées de Dostie, B., et Peignier, I. (2025). Impact de la Politique-cadre en matière de télétravail sur les perceptions des employés et des cadres au sein de la fonction publique québécoise (2025RP-03, Rapports de projets, CIRANO), fondées sur une étude CIRANO menée en 2024 auprès de 33 249 fonctionnaires québécois et de Béjaoui, A., & St-Onge, S. (2025). Les effets du travail à distance sur les attitudes du personnel au travail et le rôle modérateur du soutien organisationnel : résultats d'une recherche longitudinale (2025RP-28, Rapports de projets, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/SAEH4396>

Tableau 21 : Données de comparaison

9 Annexe 9 - Analyse multivariée de type logit déterminant de l'intention de rester dans la fonction publique québécoise

Régression logistique binomiale : RESTER_OUI (1 = souhaite rester dans la FP québécoise)					
Variable	B	Sig.	OR (Exp B)	IC 85% inf.	IC 95% sup.
A. Variables sociodémographiques et d'emploi					
Âge (réf. : < 25 ans)					
< 25 ans	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
25-29 ans	0,075	ns	1,078	0,821	1,417
30-35 ans	0,436	**	1,547	1,154	2,074
Sexe (réf. : Femme)					
Femme	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Homme	-0,045	ns	0,956	0,813	1,123
Appartenance et engagement					
Appartenance minoritaire	-0,263	**	0,769	0,643	0,919
Membre du Forum des jeunes	0,142	ns	1,153	0,985	1,349
Diplôme (réf. : Secondaire)					
Secondaire	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Professionnel	0,196	ns	1,216	0,683	2,165
Collégial	-0,115	ns	0,891	0,614	1,293
Univ. 1er cycle	0,125	ns	1,133	0,770	1,668
Univ. cycles sup.	-0,062	ns	0,940	0,617	1,431
Poursuite des études (réf. : Non)					
Non	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Oui	-0,411	***	0,663	0,540	0,815
Je ne sais pas	-0,486	***	0,615	0,505	0,750
Statut d'emploi (réf. : Régulier)					
Régulier	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Occasionnel	-0,190	ns	0,827	0,599	1,143
Étudiant / Stagiaire	-0,563	**	0,570	0,373	0,871
Catégorie d'emploi (réf. : Professionnel)					
Professionnel	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Technique	-0,177	ns	0,837	0,663	1,057
Soutien	0,072	ns	1,075	0,714	1,619
Étudiant / Stagiaire	-0,221	ns	0,802	0,539	1,192
Autre	0,030	ns	1,030	0,651	1,632
Ancienneté (variable continue)					
Q11_N — Ancienneté dans la FP	-0,121	**	0,886	0,815	0,964
Taille d'équipe (réf. : < 5 pers.)					
< 5 pers.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
5-9 pers.	0,394	**	1,482	1,133	1,939
10-19 pers.	0,221	ns	1,247	0,965	1,611
20-49 pers.	0,296	*	1,344	1,015	1,780
50+ pers.	0,278	ns	1,320	0,881	1,979
Télétravail (réf. : Pas de télétravail)					
Pas de télétravail	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
1 jour	0,161	ns	1,175	0,855	1,616
2 jours	-0,141	ns	0,868	0,680	1,110
3 jours	-0,070	ns	0,933	0,726	1,198
4-5 jours	-0,140	ns	0,869	0,605	1,249
B. Sous-scores d'innovation					
Q12_N — Place globale de l'innovation	-0,003	ns	0,997	0,944	1,052
SCORE_FP — Innovation FP (institution)	0,129	***	1,137	1,068	1,212
SCORE_ORG — Innovation Organisation	0,118	***	1,125	1,046	1,210
SCORE_EQ — Innovation Équipe	-0,036	ns	0,965	0,904	1,030
SCORE_GEST — Innovation Gestionnaire	0,052	ns	1,053	0,986	1,124
SCORE_IND — Innovation Tâches individuelles	0,019	ns	1,019	0,968	1,072
C. Sous-scores de collaboration					
SCORE_COLLAB_FP — Collaboration FP (institution)	0,012	ns	1,012	0,960	1,068
SCORE_COLLAB_ORG — Collaboration Organisation	0,031	ns	1,031	0,974	1,092
SCORE_COLLAB_EQ — Collaboration Équipe	0,075	*	1,078	1,016	1,144
SCORE_COLLAB_GEST — Collaboration Gestionnaire	-0,025	ns	0,975	0,918	1,036
D. Q16_11 « J'ai le sentiment que mon travail contribue concrètement à l'amélioration des services ou des politiques »					
En désaccord (1-4) [CATÉGORIE DE RÉFÉRENCE]	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Neutre (5-6) — Q16_11_MOYEN	0,389	**	1,476	1,154	1,887
En accord (7-10) — Q16_11_ACC	0,732	***	2,080	1,669	2,592
Ne sait pas — Q16_11_NSP ^a	1,137	*	3,117	1,230	7,901
Non applicable — Q16_11_NA ^a	1,028	*	2,796	1,203	6,502
E. Scores de compétences — SCORE_COMPNUM négatif confirmé dans les 3 spécifications du modèle					
SCORE_COMP — Compétences générales	0,019	ns	1,019	0,947	1,097
SCORE_COMPNUM — Compétences numériques	-0,067	*	0,935	0,884	0,990
^a Q16_11_NSP et Q16_11_NA : Attention, les p sont significatifs mais IC très larges. Comme les n sont très petits à interpréter avec prudence.					
* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001 ns=non significatif réf.=catégorie de référence					
OR = Odds Ratio (Exp B) : OR>1 augmente la probabilité de vouloir rester - OR<1 la diminue					

Tableau 22 : Analyse multivariée de type logit pour identifier les déterminants de l'intention de rester dans la fonction publique québécoise

QUELQUES RÉFÉRENCES

- Béjaoui, A., & St-Onge, S. (2025). Les effets du travail à distance sur les attitudes du personnel au travail et le rôle modérateur du soutien organisationnel : Résultats d'une recherche longitudinale (Rapport de projet CIRANO Nos. 2025RP-28). <https://doi.org/10.54932/SAEH4396>
- Dostie, B., & Peignier, I. (2025). Impact de la Politique-cadre en matière de télétravail sur les perceptions des employés et des cadres au sein de la fonction publique québécoise (Rapport de projet CIRANO Nos. 2025RP-03). <https://doi.org/10.54932/CPGL8315>
- Hahmann, T., & Lovei, M. (2026). Utilisation de l'intelligence artificielle en milieu de travail : Profil des caractéristiques sociodémographiques et de celles liées à l'emploi (Regards sur la société canadienne, Juin, Produit no 75-006-X au catalogue de Statistique Canada.). Gouvernement du Canada.
- Hynes, W., Lees, M., & Müller, J. (2020). Systemic Thinking for Policy Making : The Potential of Systems Analysis for Addressing Global Policy Challenges in the 21st Century, New Approaches to Economic Challenges. OCDE. <https://doi.org/10.1787/879c4f7a-en>
- OCDE. (2024). Steering from the Centre of Government in Times of Complexity—Compendium of Practices. https://www.oecd.org/en/publications/steering-from-the-centre-of-government-in-times-of-complexity_69b1f129-en/full-report/component-6.html
- OCDE. (2025). Gouverner avec l'intelligence artificielle : État des lieux et perspectives pour les fonctions essentielles de l'État (Éditions OCDE, Paris). <https://doi.org/10.1787/6816434b-fr>
- OCDE. (2021). Better Governance, Planning and Services in Local Self-Governments in Poland. https://www.oecd.org/en/publications/2021/06/better-governance-planning-and-services-in-local-self-governments-in-poland_a325ee6f.html
- Statistique Canada. (2026). L'utilisation d'outils d'intelligence artificielle générative parmi les travailleurs canadiens, mars 2026 [Le Quotidien]. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/260730/dq260730b-fra.html>
- St-Onge, S., & Béjaoui, A. (2026). Les incidences de l'intensité du travail à distance : Une question d'appuis! (Revue Perspectives Nos. 2026PJ-10). <https://doi.org/10.54932/BTLT4261>