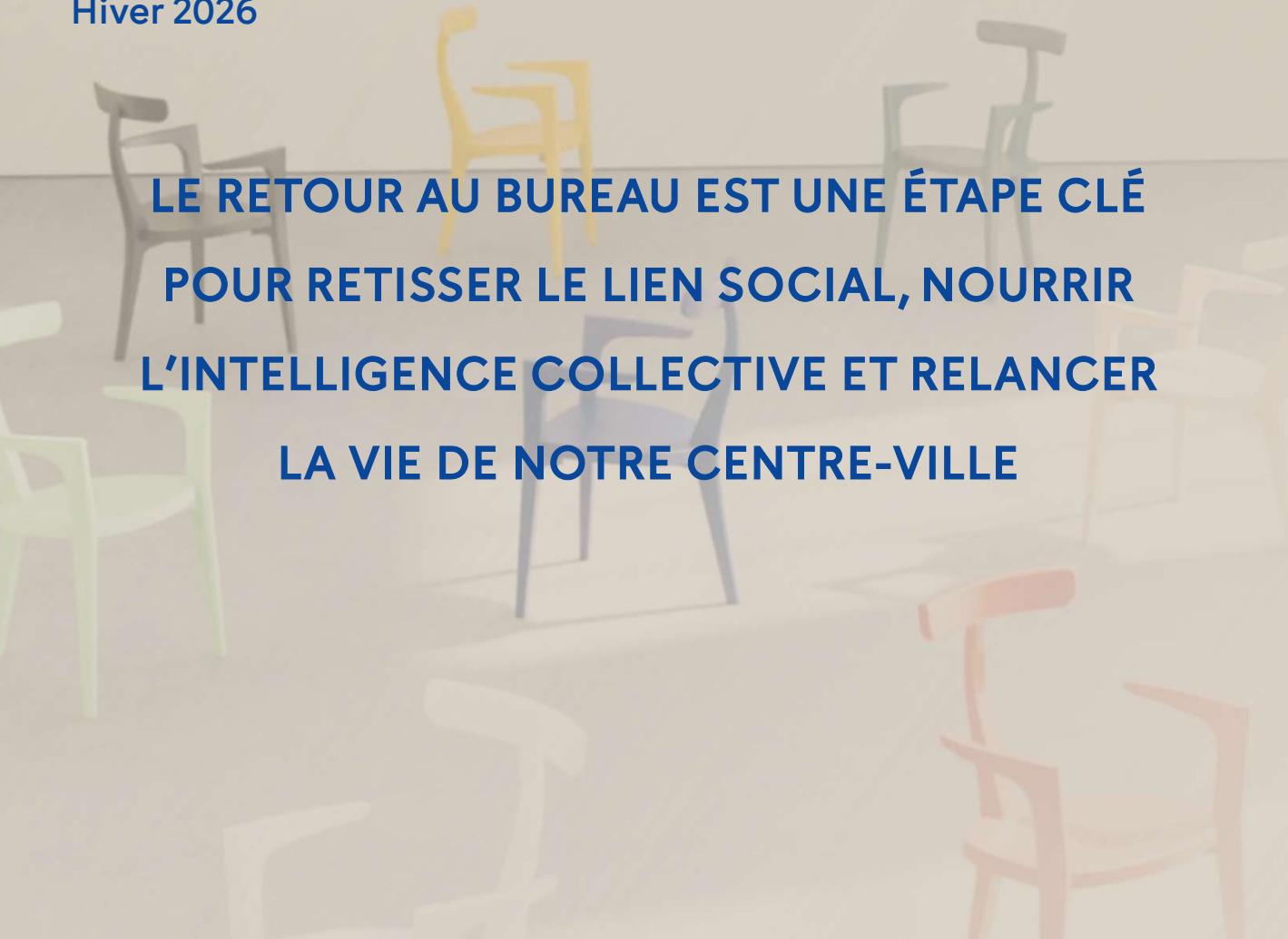


VOLU
ME10

Travailler ensemble, plus souvent.

Faits saillants de l'étude sur les bénéfices essentiels du travail en présentiel pour la productivité, l'innovation et la vitalité urbaine

Hiver 2026



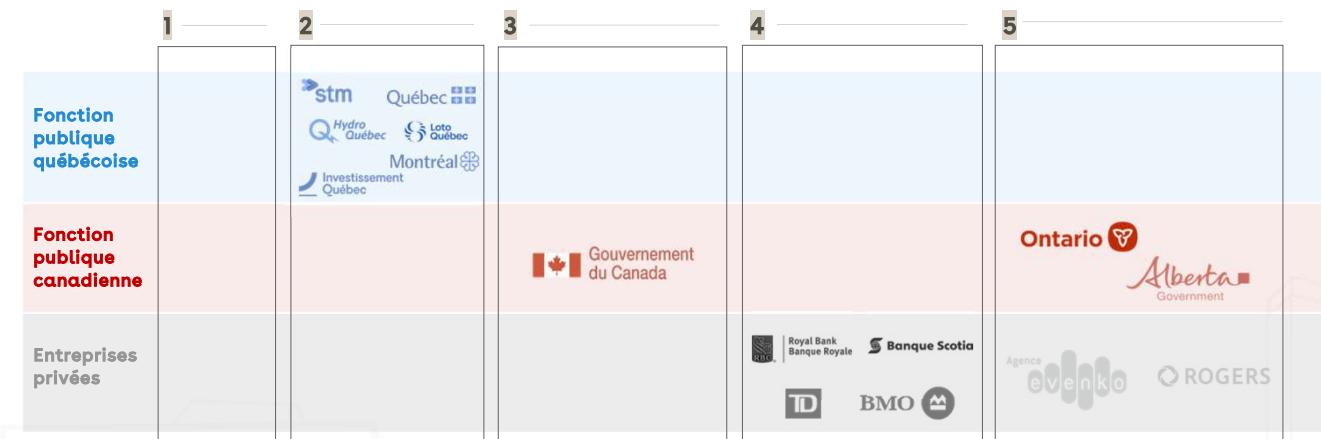
LE RETOUR AU BUREAU EST UNE ÉTAPE CLÉ
POUR RETISSER LE LIEN SOCIAL, NOURRIR
L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET RELANCER
LA VIE DE NOTRE CENTRE-VILLE

L'URGENCE DE REVOIR LE MODÈLE DE TRAVAIL ACTUEL

Au Québec, le retour en présentiel demeure freiné par la fonction publique et les entreprises dans le giron de l'État, qui peinent à retrouver une présence au bureau similaire au niveau prépandémique

Directives récentes des grands employeurs québécois et canadiens sur la présence obligatoire au bureau (novembre 2025)

NOMBRE DE JOURS



La fonction publique québécoise, qui occupe une part importante de l'économie du Québec, accuse un retard marqué sur ses homologues ailleurs au pays

Les signaux se multiplient et laissent entrevoir un effritement progressif de certains des atouts qui contribuaient à la vitalité et à l'attractivité de Montréal

Ville culturelle de premier plan

Taux de fréquentation des salles de la Place des Arts
Moyenne du nombre de personnes par événement



Ville offrant une qualité de vie parmi les meilleures en Amérique du Nord

Nombre de commerces au centre-ville



Ville moteur de l'économie québécoise

Nombre de sièges sociaux à Montréal

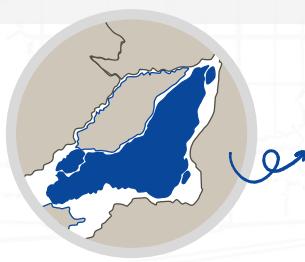


L'inaction actuelle fragilise le maintien des infrastructures et des services publics, affectant directement la qualité de vie et l'attractivité des milieux urbains

Taux d'inoccupation des bureaux du centre-ville de Montréal. Il était de 9,5 % en 2019.

18,6 %
- 10,8 %
Dépréciation estimée à près de 10,8 % de la valeur des immeubles au rôle d'évaluation de 2026.

- 95 M\$
de revenus pour la Ville de Montréal d'environ 95 M\$ pour la période de 2026 à 2028.



- 135 000 personnes

Depuis 2020, Montréal enregistre un solde migratoire interrégional négatif d'environ 135 000 personnes, avec davantage de départs vers les autres régions du Québec que d'arrivées en provenance de celles-ci.

La baisse de fréquentation des travailleurs du centre-ville provoque des pertes économiques majeures pour les commerces et institutions culturelles



Projection des revenus hebdomadaires perdus par les acteurs du centre-ville*

*Projection simplifiée pour faciliter la lecture

Dépenses moyennes au centre-ville pour une personne travaillant 5 jours **106 \$ / sem.**

Emplois localisés au centre-ville de Montréal **300 000 emplois**

Moyenne des journées travaillées par semaine au sein des entreprises du centre-ville **2,79 jours / sem.**

≈14,1 M\$ perdu par semaine pour les acteurs commerciaux du centre-ville

À l'échelle du Québec, le déficit d'innovation ne limite pas seulement l'attraction d'investissements et la création d'emplois de qualité : il freine surtout notre capacité à nous adapter aux grandes transitions socioéconomiques.

En affaiblissant la productivité, il réduit les leviers pour financer la santé, moderniser les infrastructures, investir en compétences, réussir la transition énergétique et diversifier l'économie.

COMMENT REPENSER LA NOUVELLE ÉQUATION DU TRAVAIL?

Redonner vie au centre-ville, c'est recréer de la valeur pour toute la métropole

À Montréal, ramener l'ensemble des entreprises et de la fonction publique à 5 jours par semaine engendrerait une création de richesse supplémentaire de 14,6 G\$

+ 14,6 G\$

Selon une étude du MIT, chaque journée supplémentaire passée au bureau se traduit par un gain de productivité d'environ 3,6 %. À Montréal, la présence moyenne se situe actuellement à 2,79 jours par semaine.
 $(5-2,79)*3,6\%*184\text{ GS} = 14,6\text{ GS}.$

Réussir cette transition exigera de repenser le modèle de travail dans son ensemble, en alliant une présence plus soutenue au bureau à des conditions adaptées aux nouvelles réalités post-télétravail

Pour Montréal et ses collectivités, l'ambition est claire : continuer à adapter ses espaces et ses services aux nouvelles attentes des travailleurs pour demeurer attrayante et compétitive aux yeux des entreprises et travailleurs

Pourcentage des individus considérant chaque critère comme déterminant dans leur décision de se rendre au centre-ville de Montréal (*n=207*)



60 %

des répondants vivent de l'insécurité au centre-ville



55 %

des répondants indiquent avoir davantage recours au télétravail en raison des chantiers en ville



45 %

des répondants considèrent l'accès au centre-ville comme un obstacle à leurs déplacements

Pour les employés comme pour les organisations, la ligne à suivre est un retour en présentiel fréquent, repensé à la lumière des apprentissages des dernières années, afin de répondre aux nouvelles exigences du travail d'aujourd'hui

PARTIES PRENANTES	ACTIONS PRIORITAIRES
EMPLOYÉS	<ol style="list-style-type: none">1. Créer des liens en réinvestissant les moments de présence au bureau pour apprendre et partager, plutôt que simplement « performer »2. Organiser son horaire selon son rythme de travail: planifier les temps de concentration, déconnecter hors horaires et redéfinir ses priorités personnelles
ENTREPRISES, FONCTION PUBLIQUE ET ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES	<ol style="list-style-type: none">3. Revenir au bureau sur une base de présence structurée autour de projets à forte valeur ajoutée4. Transformer les bureaux en véritables lieux de vie et de collaboration, propices à la créativité, à l'apprentissage et au transfert de savoirs5. Outilier les gestionnaires pour qu'ils deviennent des acteurs actifs et responsables du modèle de travail, capables de nourrir le plaisir et l'engagement de leurs équipes
COLLECTIVITÉ	<ol style="list-style-type: none">6. Améliorer l'accessibilité au centre-ville par des transports efficaces et une offre de mobilité durable7. Optimiser la gestion des chantiers et la requalification des espaces publics pour rendre le cœur urbain plus accueillant8. Renforcer la sécurité et la convivialité des espaces publics pour rétablir un sentiment d'appartenance et de confiance collective

MONTRÉAL
CENTRE
—VILLE



Institut de
développement
urbain du Québec

CC
 La Chambre de commerce
du Montréal métropolitain

En collaboration avec

VOLU
ME10