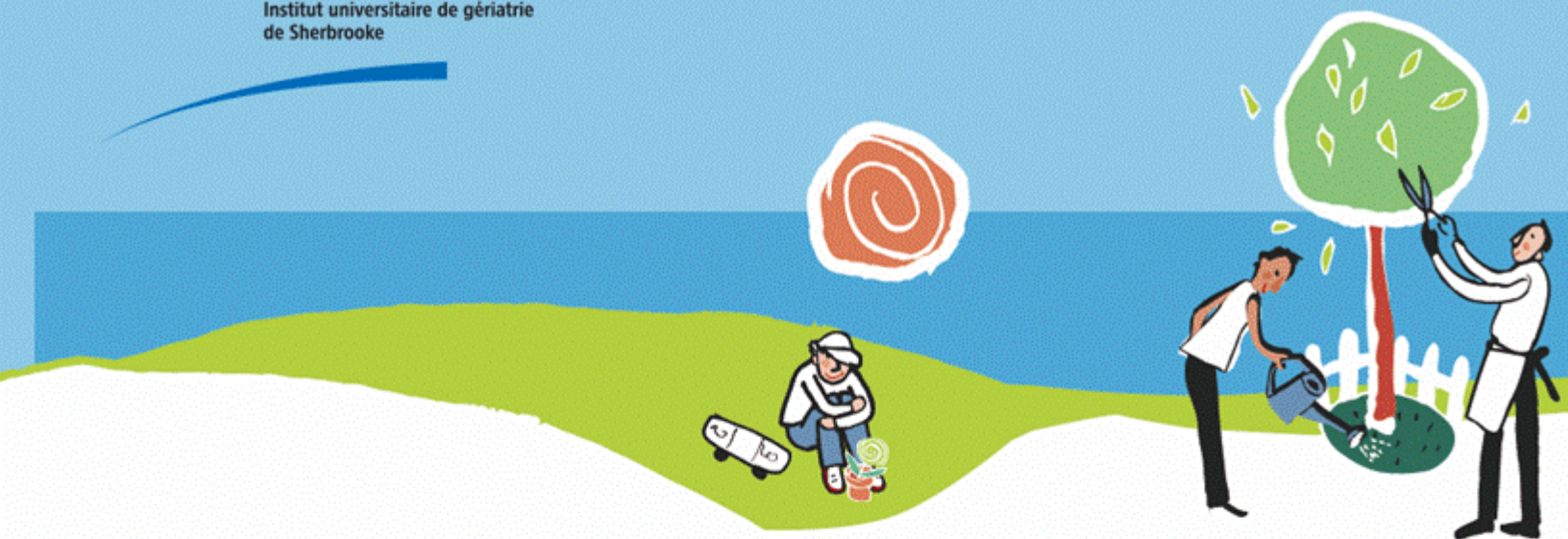




INTERVENTION DANS LE MILIEU CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

Louis-Charles Tremblay



Recherche et rédaction :

Louis-Charles Tremblay, étudiant à la Faculté
d'administration



Le CSSS-IUGS est un centre affilié universitaire (CAU) du secteur social et un institut universitaire de gériatrie (secteur santé)

Vous pouvez obtenir ce document à l'adresse suivante :

Maryline Brault, technicienne en documentation

Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

Direction de la coordination et des affaires académiques

500, rue Murray, bureau 100

Sherbrooke (Québec) J1G 2K6

819 562-9121, poste 47011

mbrault.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca

ISBN-13 : 978-2-922997-63-7 (Version PDF)

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec 2008

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada 2008

MAITRISE EN ADMINISTRATION

RAPPORT D'INTERVENTION

CENTRE DE SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX - INSTITUT UNIVERSITAIRE DE
GÉRIATRIE DE SHERBROOKE (CSSS-IUGS)

Essai présenté au programme de Maîtrise en administration en vue de l'obtention
du grade de Maître en sciences

INTERVENTION DANS LE MILIEU (ADM 810)
ESSAI (Ess 880)

Par
Louis-Charles TREMBLAY

Dirigé par
Jean-Pierre BHÉRER

FACULTÉ D'ADMINISTRATION



REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord mentionner que j'ai grandement apprécié travailler avec les employés et l'équipe de direction du Centre de santé et services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke. Je tiens à remercier tous les employés du service des ressources humaines que j'ai côtoyés, en particulier madame Lise Baudry et madame Micheline Rioux, pour leur disponibilité et l'aide qu'elles m'ont apportées. Ma reconnaissance va aussi aux employés qui ont bien voulu participer aux entrevues.

Je tiens également à remercier madame Johanne Archambault, coordonnatrice aux affaires académiques, pour m'avoir orienté vers une organisation intéressante et stimulante dans le secteur de la santé. Également un gros merci à mon superviseur madame Chantal Rosa, chef du service planification et dotation, qui a su me guider et m'appuyer tout au long de mon intervention.

Un merci particulier s'adresse à mon directeur d'intervention monsieur Jean-Pierre Bhérer : ses commentaires et suggestions sur mes actions et propos auront permis d'améliorer la qualité de ma réflexion et de mon écriture.

Plus près de moi, je tiens à remercier mes parents pour leur soutien moral et financier : sans eux, je n'aurais certainement pas suivi le même parcours ; je leur dédie donc cet ouvrage : ils sont sans doute aussi heureux que moi de le voir présentement achevé. Je remercie également ma tante Gaétane pour la révision et la correction de mes textes.

Finalement, j'adresse un merci distinctif à ma copine Julie Bouchard. L'appui inconditionnel qu'elle me prodigue m'a amené à me dépasser dans l'accomplissement de mon travail. Je la remercie tout autant de ses conseils qui ont toujours fait en sorte de me faire avancer et me faire grandir.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le Centre de Santé et Service Sociaux – Institut Universitaire de Gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS) est une organisation qui compte près de 2 550 employés répartis dans 13 pavillons et points de services.

N'échappant pas à la conjoncture sévissant actuellement dans l'ensemble du secteur de la santé, le CSSS-IUGS fait présentement face à une pénurie de main d'œuvre sans cesse grandissante. Bien entendu, cette situation amène avec elle un lot important de problématiques. Le CSSS-IUGS, en vue de freiner cette tendance, a démontré un intérêt, entre autres, à utiliser le concept de conciliation travail famille (CTF). L'organisation espère ainsi pouvoir appliquer des solutions novatrices qui agiront à la fois sur la l'attraction et la rétention de la main d'œuvre.

Selon la littérature spécialisée à ce sujet, il y a quatre catégories de mesures susceptibles de réaliser l'objectif : l'aide aux membres de la famille, les congés et les avantages sociaux, l'aménagement du temps de travail et la gestion des carrières. Une taxinomie identifiant 20 mesures susceptibles de mieux harmoniser l'accomplissement de la prestation de travail avec les responsabilités de la sphère familiale et sociale des individus, a été produite. Chacune d'elles a été analysée et classifiée selon sa nature dans l'une de ces quatre catégories. .

Au Québec, plusieurs articles de lois précisent les mesures minimales à respecter au regard de ce concept. Il y a entre autres celles qui concernent les congés pour évènements familiaux, les absences pour obligations familiales, les congés maternité, de même que les congés parentaux pour n'en citer que quelques-unes. Une partie de ce travail traite de cet aspect. Le CSSS-IUGS est déjà bien positionné au niveau de la CTF, offrant aux salariés plusieurs dispositions allant au-delà du minimum prescrit par la loi. : les avantages prévus en rapport avec les absences pour obligations familiales par exemple, les congés de maternité et les congés parentaux sont tous plus généreux que ceux prévus par la loi. De plus, l'organisation offre un programme d'aide aux employés et un partenariat avec une garderie à proximité du lieu de travail, ce qui est déjà très appréciable.

L'analyse des résultats d'entretiens réalisés avec 18 des salariés fait ressortir plusieurs besoins. Parmi ceux-ci, on retrouve le service de garde pour enfants d'âge préscolaire, l'aide d'urgence, l'horaire flexible et les services domestiques à accès rapide.

Même en présence de ces résultats, le CSSS-IUGS n'est pas prêt à aller de l'avant avec la mise en place des mesures qui semblent être les plus prometteuses en raison des coûts élevés de leur application et des difficultés de financement. Toutefois, il leur est quand même suggéré de :

- Former un comité patronal-syndical dédié à la CTF ;
- Approfondir les besoins & attentes des employés concernant la CTF
- Promouvoir les mesures de CTF déjà en place au CSSS-IUGS auprès des salariés & bassins de main-d'œuvre potentiels ;
- Faire un étalonnage concurrentiel auprès des autres organismes de la santé ;
- Promouvoir et adopter des valeurs de gestion.

Table des matières

Remerciements	2
Sommaire exécutif	3
Table des matières	5
Liste des annexes	6
Liste des abréviations et acronymes	7
Liste des figures et tableaux	8
Introduction	9
 Partie I	 10
LE CSSS- IUGS	
1.1 L'Organisme	11
1.2 Le portrait de la main d'œuvre	13
 Partie II	 15
L'INTERVENTION	
2.1 Le mandat	16
2.2 L'intérêt de la recherche	16
2.3 La structure du document	17
 Partie III	 18
LA MÉTHODOLOGIE	
3.1 Le type de recherche	18
3.2 La stratégie de recherche	20
3.3 La méthode de cueillette de données	22
 Partie IV	 23
LE CONCEPT DE CONCILIATION TRAVAIL	
4.1 Définition	24
4.2 Les principales mesures de CTF	24
4.2.1 L'aide aux membres de la famille	26
4.2.2 Les congés et les avantages sociaux	35
4.2.3 L'aménagement du temps de travail	47
4.2.4 La gestion des carrières	55
 Partie V	 58
LES NORMES ET LA LOI APPLICABLES	
5.1 La Loi sur les normes du travail (LNT)	59
5.2 La Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)	64
 Partie VI	 65
LES PRINCIPALES MESURES DE SFP APPLICABLES AU CSSS – IUGS	
6.1 Les mesures directes	66
6.2 Les mesures indirectes	71

Partie VII	LES SOLUTIONS CONVOITÉES PAR LE PERSONNEL ET LES CONTRAINTES	75
7.1	Les solutions convoitées par le personnel	76
7.2	Les principales contraintes à considérer	81
	RECOMMANDATIONS	83
	LIMITES DU PRÉSENT TRAVAIL	89
	CONCLUSION	90
	BIBLIOGRAPHIE	92

LES ANNEXES

ANNEXE A	Secteurs d'activités et directions
ANNEXE B	Statistiques sur la main-d'œuvre
ANNEXE C	Plan d'intervention
ANNEXE D	Guide d'entretien semi-dirigé– Employé
ANNEXE E	Guide d'entretien semi-dirigé - Gestionnaire
ANNEXE F	Liste des entrevues réalisées
ANNEXE G	Profils des participants aux entretiens semi-dirigés
ANNEXE H	Commentaires retenus des entretiens semi-dirigés
ANNEXE I	Extraits de conventions collectives

LISTE DES ABRÉVIATIONS & ACRONYMES

ASSSE	Agence de santé et de services sociaux de l'Estrie
CLSC	Centre local de services communautaires
CSSS	Centre de santé et services sociaux
CSSS-IUGS	Centre de santé et services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke
CTF	Conciliation travail-famille
IUGS	Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke
FRAUS	Fondation de recherche en administration de la faculté d'administration
MSSS	Ministère de la santé et services sociaux
PAE	Programme d'aide aux employés
RUIS	Réseau universitaire intégré de santé

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 Étapes de réalisation de l'intervention essai

TABLEAUX

Tableau 1	Les principales dispositions utilisées en CTF
Tableau 2	Définition des types de congé pour raisons personnelles
Tableau 3	Absence prévue par la convention collective en cas de décès d'un proche
Tableau 4	Axes d'intervention du PAE
Tableau 5	Congés annuels prévus par la convention collective

INTRODUCTION

Au Québec, la population active amorce une période de décroissance au niveau du nombre de travailleurs qui risque fort de perdurer pendant plus d'une décennie. D'ailleurs, le marché de l'emploi québécois a déjà commencé à ressentir les effets de ce changement.

Tout comme l'ensemble des organisations du même secteur, le Centre de santé et services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke doit composer avec une problématique importante découlant directement de ce phénomène : la pénurie de main-d'œuvre. Présentes dans plusieurs corps d'emploi, les difficultés de recrutement et de rétention de personnel sont particulièrement palpables au niveau des infirmières, des ergothérapeutes et des préposés aux bénéficiaires.

Les offres d'emploi étant plus nombreuses que la main d'œuvre disponible, il semble que l'ère où les organisations disposaient d'un grand nombre de candidats pour occuper les emplois disponibles soit terminée. Désormais, les travailleurs ont davantage le choix de l'emploi qu'ils désirent occuper. Il devient alors de plus en plus nécessaire pour les organisations de mettre en place des mesures pour attirer et pour retenir la main d'œuvre.

Conscient de la situation actuelle, le CSSS-IUGS souhaite s'attaquer à cette situation en cherchant des solutions novatrices qui agiront à la fois sur la l'attraction et la rétention de la main d'œuvre. Les gestionnaires du CSSS-IUGS s'intéressent particulièrement aux différentes avenues possibles en regard du concept de conciliation travail famille. Cet ouvrage vise donc à vulgariser ce concept et à exposer des pistes de solutions adéquates pour le CSSS-IUGS.

Partie I
LE CSSS-IUGS

1. LE CSSS-IUGS

1.1 L'Organisme

Le CSSS-IUGS a vu le jour en février 2005, suite à la fusion de l'Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (IUGS) avec le Centre local de services communautaires (CLSC) de Sherbrooke. L'organisation compte près de 2 550 employés répartis dans 13 pavillons et points de services. Au total, le CSSS-IUGS compte 747 lits d'hébergement et de soins de longue durée. Le budget annuel de l'organisation a été de 110 M\$ pour l'année 2005-2006.

La mission poursuivie par l'organisme est d'améliorer la santé et le bien-être de la population qu'elle dessert par :

- des soins et des services généraux
- des soins et des services spécialisés pour les personnes âgées
- la formation, la recherche et le partage des connaissances
- la coordination de l'ensemble des services requis à cette fin

Offrant des services à l'ensemble de la population de Sherbrooke, le CSSS-IUGS a comme responsabilité de :

- coordonner la mise en place du réseau local de services
- définir le projet clinique avec l'ensemble des partenaires
- mobiliser les partenaires
- offrir des services de santé et des services sociaux
- assurer l'accès, la continuité et la mise en réseau des services par des mécanismes et des ententes

Parallèlement, le CSSS-IUGS offre aussi certains services au niveau régional : Info-Santé, Urgence-Détresse, service de sages-femmes, service de réadaptation fonctionnelle, certains services spécialisés en inhalothérapie de même que plusieurs services spécialisés en gériatrie et en géronto-psychiatrie. Membre du Réseau universitaire intégré de santé (RUIS) de Sherbrooke, le CSSS-IUGS assure également à l'échelle provinciale un certain niveau de formation, de services et de consultations principalement pour les pôles facultaires de la Montérégie et du centre du Québec.

Afin d'assurer tous ces services, le CSSS-IUGS travaille conjointement avec plusieurs partenaires qui participent activement à la mise en place de mesures visant à améliorer santé et le bien-être de la population. Parmi ceux-ci, on retrouve entre autres : les municipalités, les commissions scolaires, les ressources communautaires et entreprises d'économie sociale, les regroupements socio-économiques, l'Université, les établissements de santé et de services sociaux de l'ASSSE, sans oublier l'ensemble des médecins oeuvrant sur le territoire.

Au point de vue organisationnel, le CSSS-IUGS est subdivisé en cinq grands secteurs d'activités : le secteur d'activités cliniques; le secteur d'activités de soutien aux activités cliniques; le secteur d'activités reliées aux projets cliniques et à la qualité; le secteur d'activités universitaires et le secteur d'activités reliées à la Direction générale. À ce propos, les directions des secteurs d'activités sont présentées à l'annexe A.

1.2 Le portrait de la main d'œuvre¹

Actuellement, le CSSS-IUGS fait face à une pénurie de personnel, et ce, dans plusieurs corps d'emplois dont les infirmières, les ergothérapeutes, les préposés aux bénéficiaires, les secrétaires médicales, etc. Cette situation amène avec elle un lot important de problématiques pour l'organisation : désintéressement des employés, difficultés de remplacement, qualité des soins compromise, et pour les employés : temps supplémentaire obligatoire, conflits au niveau de la conciliation travail famille, surcharges de travail, essoufflements, problèmes d'ordre psychologique, physique et mental.

Amplifiant le problème de pénurie de main-d'œuvre, VALLÉE (2006) évalue que 29,4% des personnes occupant un emploi dans l'établissement prendront leur retraite entre les années 2005 et 2012. Dans le même ordre, le même ouvrage stipule que 27% des travailleurs du CSSS-IUGS prendront potentiellement un congé maternité entre 2005 et 2015 (voir annexe B).

Également, il semble que «la rétention du personnel est aussi une problématique importante» (VALLÉE, 2006) puisqu'il y a un pourcentage relativement élevé d'employés qui quittent peu après l'embauche. Ce fait est particulièrement tangible pour les ergothérapeutes, les techniciens de laboratoire et les autres employés de bureau, qui ont respectivement un taux de rétention de 60%, 71% et 50%. À ces statistiques, il faut ajouter les infirmières qui ont un taux de 74%.

Comme il en a été fait mention précédemment, le CSSS-IUGS emploie environ 2 550 personnes à majeure partie des femmes. Ainsi, au niveau des professionnels et des techniciens, 87,6% des employés sont de sexe féminin. Le pourcentage est de 96,3% pour les employés de bureau, de 73,2% pour la catégorie para-technique et de 60,9% pour les cadres. Seule la catégorie des métiers se compose davantage d'hommes, avec 55,3% (voir annexe B).

¹ CSSS-IUGS. VALLÉE, Catherine, (2006)

Au niveau de l'âge des employés, mentionnons d'abord qu'il existe une grande proportion d'employés âgés de moins de 34 ans dans la catégorie des professionnels en particulier chez les ergothérapeutes (52%), les orthophonistes (50%) et les physiothérapeutes (47%). On observe également une grande proportion de jeunes dans d'autres corps d'emploi, comme les inhalothérapeutes (72%), les archivistes (57%) et les assistants techniques en pharmacie (62%). Ces faits revêtent une grande importance dans l'analyse puisque, par exemple, la probabilité d'utiliser un congé parental est beaucoup plus grande et constitue un besoin spécifique aux employés appartenant à ce groupe d'âge. Ce sont des données importantes dont il faut tenir compte (voir annexe B).

Maintenant, en ce qui a trait au personnel plus âgé, mentionnons que 29,5% de tous les employés qui travaillent au CSSS-IUGS sont âgés de 50 ans et plus et que la moitié des employés appartenant au personnel cadre ont 50 ans ou plus. Ces particularités sont aussi importantes dans l'analyse puisque les employés de ces groupes n'ont pas les mêmes besoins ni les mêmes problèmes de conciliation travail famille.

PARTIE II

L'INTERVENTION

2. L'INTERVENTION

2.1 Le mandat

Le mandat confié par le CSSS-IUGS dans le cadre de l'essai intervention (ADM810 et ESS880), est :

...d'éclaircir le concept de conciliation travail-famille, de définir les initiatives possibles à ce niveau et d'exposer quelques-unes des dispositions prises par d'autres organisations, afin de recommander des stratégies à adopter ; ces dernières devront être adaptées au contexte particulier du Centre de santé et services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke.

2.2 L'intérêt de la recherche

L'objectif poursuivi par l'intervention est de présenter des possibilités d'actions au CSSS-IUGS dans le but de permettre à l'organisation d'augmenter :

- La rétention du personnel
- L'attraction des travailleurs

La réalisation de ce travail permet au CSSS-IUGS de prendre connaissance d'une foule d'informations sur le concept de conciliation travail famille et d'avoir une meilleure vision des attentes du personnel travaillant au sein de l'organisation à ce sujet.

D'un point de vue plus personnel, l'intérêt de ce travail réside dans le fait qu'il me donne la possibilité d'obtenir le grade de Maître en sciences de l'administration,

spécialisation gestion du secteur public. Par ailleurs, cet ouvrage m'offre aussi l'opportunité d'en apprendre davantage sur le travail de gestionnaire dans le milieu de la santé.

2.3 La structure du document

Les résultats de l'intervention sont présentés en sept temps. Dans un premier temps, la méthodologie sera exposée et s'en suivra un portrait détaillé du concept de conciliation travail-famille. Par la suite, ce concept sera présenté du point de vue légal et par rapport à l'organisation. Dans un quatrième temps, j'aborderai la situation particulière du CSSS-IUGS pour ensuite émettre des recommandations. Finalement, les limites du présent travail vous seront exposées avant de conclure.

PARTIE III

LA MÉTHODOLOGIE

3. LA MÉTHODOLOGIE

Plus souvent qu'autrement, les résultats d'une recherche découlent de la démarche qui a été choisie. Conséquemment, la mise sur pied d'un dispositif d'investigation structuré et adapté au contexte de recherche est indispensable afin d'assurer la validité du construit. La démarche de recherche est en quelque sorte «la boussole et la carte qui permettent d'atteindre un but»² La section qui suit présente donc le type et la stratégie de recherche qui ont été privilégiés, de même que les méthodes de cueillette d'informations utilisées.

3.1 Le type de recherche

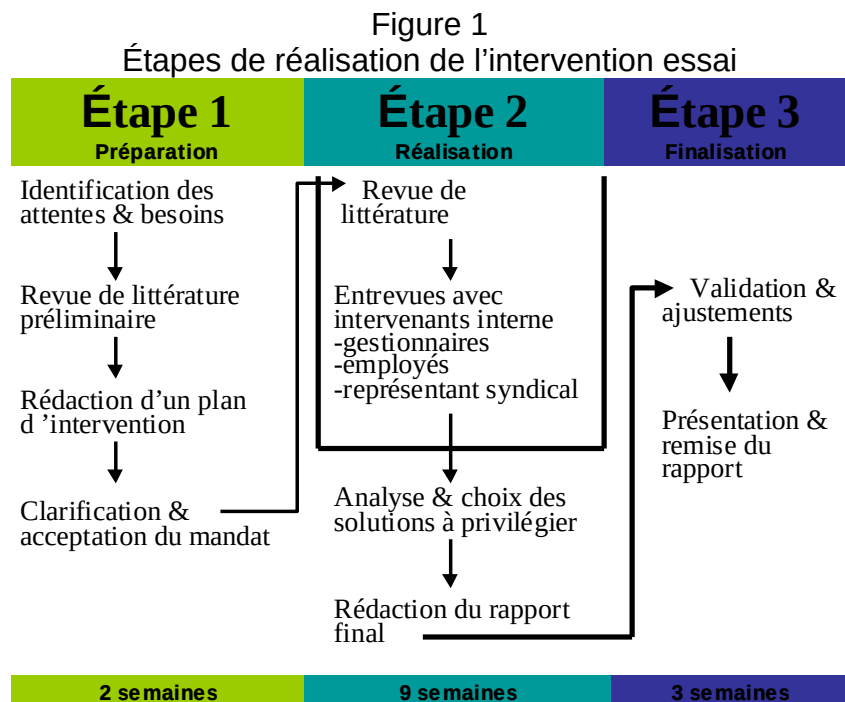
L'approche choisie est celle de la recherche qualitative ; elle commande une étude de cas préliminaire. Dans ce cas-ci, il s'agit d'explorer le concept de la conciliation travail-famille, d'analyser la situation du CSSS-IUGS afin de recommander des pistes d'actions adéquates.

Le mandat promettant de s'attaquer à une situation complexe et propre au CSSS-IUGS, les deux paradigmes retenus afin de mener à terme l'intervention sont le constructivisme et l'interprétativisme. Ces choix se justifient par le fait que le construit et l'analyse se basent soit sur la littérature portant sur le sujet, soit sur la vision des différents acteurs concernés. Ces acteurs sont nombreux : les employés, les gestionnaires, l'organisation syndicale.

² BENCHENANE, Mustapha (2004)

3.2 La stratégie de recherche

L'intervention se déroule en trois étapes ; et il a été établi au départ que celles-ci s'échelonnaient sur une durée d'environ 14 semaines, ce qui n'a pas été respecté en raison de contraintes externes. L'intervention a ainsi débuté le 28 juin dernier pour prendre fin au mois de décembre (voir échéancier initial annexe C). Les trois étapes du déroulement sont la préparation, la réalisation et la finalisation (Voir figure 1).



- La préparation

La première étape consiste à préparer l'intervention et s'échelonne sur deux semaines. Elle a débuté par une première rencontre avec le gestionnaire-superviseur afin d'identifier les besoins et les attentes de l'organisation. Par la suite, une revue de littérature préliminaire a été effectuée afin de bien comprendre le contexte. Une fois cette revue de littérature complétée, un plan d'intervention incluant une proposition de mandat a été rédigée (voir annexe C), lequel a d'abord été approuvé par le directeur avant d'être proposé et accepté par le gestionnaire-superviseur lors d'une rencontre, le 10 juillet 2007. L'étape de réalisation a ensuite pu commencer.

- La réalisation

La deuxième partie de l'intervention est la réalisation de l'intervention. Dans un premier temps, la cueillette d'informations a été réalisée à l'aide de deux méthodes : la revue de littérature et les entrevues semi-dirigées. Par la suite, l'analyse a été effectuée à partir des commentaires recueillis lors des entrevues et finalement, la rédaction du rapport s'est enclenchée.

- La finalisation

La dernière partie de l'intervention est l'étape de la finalisation de l'intervention. Cette étape a d'abord consisté à valider le travail accompli auprès du gestionnaire-superviseur et du directeur pour ensuite procéder aux ajustements nécessaires. Enfin, le rapport est présenté au CSSS-IUGS de même qu'au comité d'évaluation mis en place par l'Université de Sherbrooke.

3.3 La méthode de cueillette de données

Comme mentionné précédemment, l'information recueillie nécessaire à la réalisation des biens livrables a été faite selon deux méthodes : la revue de littérature et les entrevues semi-dirigées. Voyons maintenant plus en détails comment s'est déployée chacune des phases de la cueillette d'informations.

3.3.1 La revue de littérature

La revue de littérature consiste à prendre connaissance de différents types de documents internes et externes : plan stratégique, conventions collectives, rapports internes, livres, périodiques, mémoires, thèses, actes de conférence, bandes de données. Cette première ébauche a permis de définir le concept de conciliation travail-famille et d'alimenter l'inventaire des propositions possibles. Somme toute, cela a permis la formulation de recommandations plus appropriées et mieux adaptées par une meilleure connaissance de l'organisme et de son environnement.

3.3.2 Les entrevues individuelles

Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec six gestionnaires de même que douze employés issus de différents secteurs d'activités. Ces entretiens ont permis d'identifier les attentes, les besoins du personnel et leur vision du contexte. L'utilisation de cette méthode de cueillette de données a permis de bien cerner la réalité, augmentant ainsi la validité des recommandations formulées. Dans un souci de transparence, les exemplaires des guides d'entrevues utilisés sont inclus au rapport (voir annexe D et annexe E). Également, une liste de tous les entretiens réalisés est présentée à l'annexe F et leurs profils sont se retrouvent à l'annexe G.

PARTIE IV

LE CONCEPT DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

4, LE CONCEPT DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

4.1 Définition

«Ensemble des modalités, des dispositifs et des stratégies mis en place en concertation avec les syndicats, les employés, le patronat et les différents paliers de gouvernements pour permettre d'harmoniser les responsabilités et les activités familiales, professionnelles, personnelles et sociales en tentant d'assouplir les contraintes et les exigences du monde du travail et d'offrir des ressources aidantes, dans une perspective d'équité et de responsabilité Sociale³. »

4.2 Les principales mesures utilisées en CTF

En se basant particulièrement sur les travaux de Guérin (1993), de Pelletier (2004), de Thériault (2002) et de Tremblay (2003), une taxinomie de 20 dispositions classées en quatre grands thèmes a été élaborée. Les quatre thèmes sont : l'aide aux membres de la famille, les congés et les avantages sociaux, l'aménagement du temps de travail et la gestion des carrières. Ces thèmes regroupent respectivement 7, 6, 5 et 2 mesures favorisant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, personnelle et sociale du personnel dans les organisations (voir tableau 1). Mentionnons par ailleurs que ces mesures apparaissent comme celles qui sont les plus souvent citées en rapport avec cette problématique.

³ STANTON, Danielle (1994)

Tableau 1

Les principales mesures utilisées en CTF

4.2.1 L'aide aux membres de la famille	
.1	Le service de garderie pour enfants d'âge préscolaire
.2	Les subventions et le financement des frais de garde
.3	La garde des enfants d'âge scolaire
.4	L'aide financière à l'éducation
.5	L'aide d'urgence
.6	L'aide aux personnes à charge et aux personnes à autonomie réduite
.7	Les services d'informations et de références
4.2.2 Les congés et les avantages sociaux	
.1	Les compléments de salaire et/ de congés à la naissance /à l'adoption
.2	Les congés liés aux responsabilités familiales
.3	Les congés annuels et jours fériés
.4	Le programme d'aide aux employés
.5	Le plan d'assurances collectives familial
.6	Les services domestiques à accès rapide
4.2.3 L'aménagement du temps de travail	
.1	L'horaire flexible
.2	L'horaire comprimé volontaire
.3	L'horaire à la carte
.4	La réduction du temps de travail
.5	Le travail à domicile
4.2.4 Gestion des carrières	
.1	Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales
.2	L'aide aux familles des employés déplacés géographiquement

Examinons maintenant plus attentivement chacune des mesures contenues dans ces quatre grands thèmes. Après avoir défini chacune d'entre elles et expliqué en quoi elles facilitent la CTF, une indication concernant les impacts envisageables pour la plupart des mesures sera donnée celle-ci basée sur le rapport de recherche de Guérin (1993) et de Tremblay (2003).

4.2.1 L'aide aux membres de la famille

Compte tenu de l'augmentation de la participation des femmes sur le marché du travail, de la mobilité géographique plus importante des travailleurs et des liens plus faibles avec la famille élargie, il devient de plus en plus difficile pour de jeunes parents qui travaillent de maintenir l'équilibre dans l'accomplissement de leurs responsabilités professionnelles sans compromettre la réalisation de leurs responsabilités familiales. Plusieurs organisations ayant pris conscience de cette problématique, ils ont développés des mesures pour venir en aide à la famille. Les suivantes sont les plus utilisées :

4.2.1.1 Le service de garderie pour enfants d'âge préscolaire

Les services de garderie donnent la chance aux employés / parents d'une ou de plusieurs organisations de pouvoir faire garder leur(s) enfant(s) sur les lieux de travail ou à proximité de celui-ci.

L'implantation d'un service de garderie facilite l'harmonisation du travail et de la vie familiale pour les employés du fait qu'il réduit le temps consacré aux déplacements. Évidemment, cette mesure permet aux parents de consacrer plus de temps aux enfants tout en facilitant la gestion de leur temps. De plus, dans un contexte où les places de garderie se font plutôt rares, l'implantation d'une telle mesure a souvent pour conséquence d'assurer une place en garderie pour les enfants des salariés, ce qui facilite d'autant la vie des parents.

Même si on assiste à une croissance constante des services garderie en milieu de travail, très peu d'organisations offrent ce service à leurs employés. En effet, seulement 2,5% des organisations canadiennes disposaient d'un tel service en 1998 (Rochon, 2000). Les inquiétudes des employeurs en ce qui concerne les coûts, les complications administratives et les responsabilités légales face à la mise en place d'une garderie expliquent peut-être la faible présence de ce type de mesure en entreprise. Mentionnons par ailleurs que le financement du service de garderie varie d'une organisation à l'autre. Il peut être partagé entre l'employé et l'employeur ou assumé en totalité par l'une ou l'autre des parties.

Selon Guérin (1993), les organisations oeuvrant dans le secteur de la santé et de l'éducation ont davantage recours aux services de garderie pour les enfants d'âge préscolaire que les organisations d'autres secteurs d'activités. De plus, il semblerait que les organisations qui mettent place une garderie ont en général une taille importante (en moyenne 2253 employés) de même qu'une proportion d'employés féminins supérieure à la moyenne.

Les effets **majeurs** potentiels engendrés par l'implantation d'un service de garderie pour enfants d'âge préscolaire sont :

- une diminution des retards
- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels engendrés par l'implantation d'un service de garderie pour enfants d'âge préscolaire sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une augmentation du sentiment d'appartenance chez les employés
- une augmentation de l'implication des employés
- une augmentation de la capacité d'attirer de nouveaux employés

4.2.1.2 Les subventions et le financement des frais de garde

Des subventions et du financement sont offerts par certaines organisations aux salariés qui ont un/des enfant(s) en bas âge afin de participer au paiement des frais de garde de leur(s) enfant(s) lorsqu'ils sont au travail. Dans la littérature, deux types d'aide ont été répertoriés concernant cette mesure : des subventions générales pour les soins des enfants et le remboursement de frais de garde lors de circonstances particulières (formation, heures supplémentaire, ...).

Les coûts des services de garde représentent une dépense importante pour les ménages qui ont de jeunes enfants. Conséquemment, le fait d'offrir une subvention ou un financement à ce chapitre est une bonne façon d'aider les employés à accéder plus facilement à ce service souvent primordial pour eux. L'implantation de cette pratique peut inciter certains employés à travailler à temps plein plutôt qu'à temps partiel de même qu'à être plus disponible pour du temps supplémentaire.

En comparaison avec le service de garderie, les subventions et le financement des frais de garde laissent les employés décider eux-mêmes du «comment» et du «où» se dispenseront les services de garde pour leur enfant. Toutefois, cette mesure ne règle en rien les problèmes d'accessibilité, de déplacements et d'heures d'ouvertures limitées que vivent certains employés avec leurs garderies respectives.

Étant une mesure très marginale au Canada, les effets de l'implantation de mesures de subvention et de financement des frais de garde sur les employés et l'organisation sont peu connus.

4.2.1.3 Les services de garde pour les enfants d'âge scolaire

Les services de garde des enfants d'âge scolaire sont offerts avant et/ou après les heures de classe, durant les congés pédagogiques et pendant les vacances. Ces services peuvent être notamment prodigués à l'école, dans des garderies, dans des centres de loisirs, à domicile ou même dans l'organisation. Selon la situation, l'employeur peut offrir son aide en accordant un appui financier, des locaux ou des équipements.

Pour les employés ayant des enfants d'âge scolaire, les journées pédagogiques peuvent être un véritable casse-tête en l'absence d'aide extérieure. Même pendant les semaines régulières d'école, il arrive que certains travailleurs n'aient pas un horaire qui cadre parfaitement bien avec celui des enfants. Cette mesure favorise donc un meilleur arrimage entre les différentes activités des membres de la cellule familiale, ce qui contribue par le fait même à une meilleure conciliation travail famille.

Lorsqu'une organisation offre ce service à ses employés (environ 4% des organisations⁴), celui-ci est dispensé dans plus du deux tiers des cas à l'intérieur d'une école. Les entreprises qui dispensent ces services l'offrent à 83% avant et après les heures de classe, à 75% pour les journées pédagogiques, à 25% durant les vacances scolaires et aucune d'entre elles n'offre ce service durant les fins de semaines⁵.

⁴ Guérin (1993)

⁵ Idem

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation d'un service de garde d'enfants d'âge scolaire sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une diminution des retards
- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation d'un service de garde d'enfants d'âge scolaire sont :

- une diminution du stress des employés
- une augmentation de la capacité de rétention du personnel
- une augmentation de l'implication des employés
- une augmentation de la créativité et de l'innovation des employés
- une augmentation de la satisfaction des clients

4.2.1.4 L'aide financière à l'éducation

Les services d'aide financière à l'éducation sont offerts aux enfants d'employés afin de les aider à payer une partie des coûts de leur éducation. En général, ces services sont accordés sous forme de prêts et de bourses aux étudiants de niveaux collégial et universitaire. Toutefois, il arrive dans certains cas que cette aide soit dirigée vers les enfants d'un plus jeune âge (primaire et secondaire) sous forme de bonis sur le salaire lors de la rentrée scolaire.

Ordinairement, la scolarisation des enfants entraîne des dépenses importantes pour les parents. Pour plusieurs d'entre eux, la rentrée scolaire représente un moment où le portefeuille est mis à rude épreuve. La mise en place d'une telle mesure diminue les tensions que peuvent vivre les employés à certains moments précis de l'année et favorise du même coup une meilleure stabilité économique pour ces familles.

Dans plus de 90% des cas, les organisations qui offrent ce service (environ 4% des organisations⁶) n'accordent pas de privilège aux employés à faibles revenus.

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation de mesures d'aide financière à l'éducation sont :

- une augmentation du sentiment d'appartenance chez les employés
- une augmentation de la satisfaction des employés
- une augmentation du rendement des employés

L'effet **mineur** potentiel de l'implantation d'aide financière à l'éducation est :

- une augmentation de l'implication des employés

4.2.1.5 L'aide d'urgence

Les services d'aide d'urgence donnent l'opportunité aux employés de pouvoir rapidement compter sur de l'aide afin de prendre soin de leur(s) enfant(s) ou de s'occuper de personne(s) à charge lorsqu'une situation d'urgence survient. Il peut s'agir de la maladie d'une gardienne, de la maladie d'un enfant, de l'hospitalisation d'un proche ou d'autres situations similaires.

Les deux types d'aide d'urgence les plus souvent dispensés par les organisations sont le transport d'une personne à charge dans un centre de soins et le service exceptionnel d'aide pour les personnes à charge malades ou hospitalisées. Outre ces deux types d'aide, il arrive également que des organisations, dans certaines circonstances, permettent à l'employé d'amener leur enfant au travail.

⁶ Guérin, (1993)

Pouvoir compter sur ce type d'aide facilite grandement la gestion des imprévus pour les employés qui ont des personnes à leur charge, que ce soit de jeunes enfants ou de parents âgés. En ce sens, le service d'aide d'urgence contribue à l'atteinte d'un meilleur équilibre travail-famille.

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation de mesures d'aide d'urgence sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une diminution des retards
- une diminution du stress des employés

L'effet **mineur** potentiel de l'implantation de mesures d'aide d'urgence est :

- une augmentation du rendement des employés

4.2.1.6 L'aide aux personnes à charge à autonomie réduite

Ce service d'aide est mis en place pour les personnes à charge des employés qui ont une autonomie restreinte. Souvent utilisée pour des parents âgés, à un enfant handicapé ou même à un conjoint, l'aide proposée peut prendre la forme d'aide domestique (repas, ménage, lavage, ...), de soins personnels (bain, rasage, soin des cheveux, ...), de service de déplacement ou de service -conseil.

Les personnes qui doivent à la fois travailler et s'occuper d'un proche à autonomie réduite ont souvent de la difficulté à concilier la dimension du travail et celle de la famille. Cette problématique est due, entre autres, au fait qu'une personne à une autonomie réduite n'arrête pas subitement d'avoir des besoins lorsqu'un travailleur qui en a la charge se rend au travail. Ce service s'avère donc être d'une grande utilité aux employés qui se retrouvent dans cette situation en leur permettant d'avoir une meilleure concentration au travail, n'étant plus préoccupé par la résolution d'une partie de ses problèmes familiaux (meilleur équilibre travail famille).

En général, les employeurs qui offrent ce service à leurs employés ne posent pas de critères d'admissibilité contraignants et l'offrent à l'ensemble de leur personnel. Ces organisations ont un taux de féminisation supérieur à la moyenne et se retrouvent dans une proportion supérieure dans le secteur de la santé (Guérin, 1993).

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation de mesures d'aide aux personnes à charge à autonomie réduite sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une diminution des retards
- une diminution du stress des employés
- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation de mesures d'aide aux personnes à charge à autonomie réduite sont :

- une augmentation du sentiment d'appartenance chez les employés
- une augmentation du rendement des employés

4.2.1.7 Le service d'information et de référence

Les services d'information et de référence sont des services qui offrent aux salariés de l'information, des conseils ou des recommandations en ce qui regarde la famille. Il peut notamment s'agir de services scolaires, de services de garde, de services de gardiennage, de services d'aide, de cours de sport, de co-voiturage ou de tous autres sujets reliés de près ou de loin à la famille.

Lorsqu'un salarié devient parent pour la première fois, il doit avoir recours à une panoplie de nouveaux services : il peut donc s'avérer difficile de bien s'y retrouver et conséquemment, l'employé dans cette situation devra y consacrer beaucoup de temps. Cette réalité est également vécue par les employés nouvellement arrivés

d'une autre région : n'ayant pas une bonne connaissance de leur milieu, ils devront eux aussi investir beaucoup de leur temps pour trouver les services dont ils ont besoin. Un service d'information et de référence permet donc une meilleure adaptation au nouvel environnement de ces personnes.

Les services d'aide prennent ordinairement la forme d'une banque de données disponible à tous les employés. Toutefois, il arrive dans certaines organisations qu'une personne soit attitrée à cette fonction. Les organisations qui disposent d'une telle mesure (environ 12 % des organisations⁷) se retrouvent davantage dans le secteur de la santé, de l'administration provinciale, et de l'éducation.

L'effet **majeur** potentiel de l'implantation d'un service d'information et de référence est :

- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation d'un service d'information et de référence sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une diminution des retards
- une diminution du stress des employés
- une augmentation de l'implication des employés
- une augmentation du rendement des employés.

4.2.2 Les congés et les avantages sociaux

Les dispositions relatives aux congés et avantages sociaux sont largement répandus dans les conventions collectives québécoises. Même si certains aspects

⁷ Guérin (1993)

comme les congés font l'objet d'une législation bien précise, plusieurs organisations n'hésitent pas à en offrir davantage à leurs employés avec des congés supplémentaires pour certaines occasions particulières. Plusieurs d'entre elles offrent également, en plus des congés, des avantages sociaux tels l'assurance collective familiale ou le programme d'aide aux employés et ce, même si elles ne sont pas contraintes par la loi. Voyons maintenant les dispositions les plus fréquemment utilisées par les organisations à ce chapitre.

4.2.2.1 Les compléments de salaire et/ou de congés à la naissance ou à l'adoption

Les congés relatifs aux droits parentaux sont incontestablement une mesure très estimée des employés concernés. Il peut s'agir de surplus à l'assurance-chômage, de congés maternité, de congés parentaux, de congés d'adoption de même que de diverses mesures relatives à la grossesse. Par ailleurs, mentionnons que les dispositions ici visées concernent uniquement celles qui excèdent les lois provinciales ou fédérales.

Les diverses dispositions prévues à ce chapitre ont comme premier objectif de permettre aux parents de laisser complètement ou partiellement leur travail afin de s'occuper du nouveau membre de la famille. Plus particulièrement, elles donnent la possibilité aux femmes enceintes de prendre congé pendant les derniers mois de leur grossesse et pour récupérer après la naissance. Loin d'être superflues, ces mesures représentent bien souvent un besoin de premier ordre pour les employés.

Selon Guérin (1993), les organisations qui offrent des compléments de salaire et/ou de congés à la naissance ou à l'adoption ont un pourcentage de travailleurs féminins significativement plus élevé que la moyenne. Mentionnons également que très peu d'organisations adhèrent à une telle mesure.

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation de mesures complémentaires de salaire et/ou de congés à la naissance ou à l'adoption sont ;

- une augmentation du coût de la main-d'œuvre
- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation de mesures complémentaires de salaire et/ou de congés à la naissance ou à l'adoption sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une diminution du stress des employés
- une augmentation du sentiment d'appartenance chez les employés
- une augmentation de la capacité d'attirer de nouveaux employés

4.2.2.2 Les congés liés aux responsabilités familiales

La présence de congés donnant la possibilité aux employés de prendre soin des membres de leur famille ou d'assumer d'autres responsabilités familiales est fondamentale pour la conciliation entre le travail et la vie familiale des employés. Plus souvent qu'autrement, les travailleurs utilisent ces congés afin de palier à une situation imprévisible et exceptionnelle.

En général, les organisations qui offrent de ce genre de congés font en sorte que ceux-ci soient puisés à même la banque de congés maladie ou à défaut, sans solde. Évidemment, le nombre de jours accordé aux employés est différent d'une organisation à l'autre. Toutefois, mentionnons que ce nombre varie ordinairement entre deux et cinq jours. Au total, trois types de congés sont reconnus comme étant directement liées aux responsabilités familiales. Il s'agit de congés pour la garde et la santé des membres de la famille, de congés pour grands événements familiaux et/ou de la vie personnelle et de congés pour raison personnelle. Voyons plus en détails en quoi chacun d'eux consiste.

A. Les congés pour la garde et la santé des membres de la famille

S'occuper d'un membre de la famille qui a besoin d'aide demande bien souvent beaucoup de temps aux personnes qui en ont la charge. Combiner ces responsabilités avec celles d'un emploi peut donc, par moment, s'avérer très difficile pour les travailleurs. Faute d'un bon réseau de soutien, il est fort possible qu'il arrive que ceux-ci soient obligés de rester quelques jours à la maison pour, par exemple, s'occuper d'un enfant malade, conduire un membre de la famille à l'hôpital, conduire un membre de la famille chez le médecin. Outre les congés de courte durée, il est possible aussi que les employés aient besoin d'une période de congés plus longue afin de prendre soin d'un membre de la famille. Dans ces situations, il peut s'avérer bien difficile de concilier le travail avec la vie familiale. Selon la littérature ; Tremblay (2003) et Villeneuve (2001), il semble que les femmes soient plus touchées par cette problématique du fait qu'elles assument, encore de nos jours, une part importante des responsabilités liées à la famille. Donner la possibilité aux employés de prendre une période de congés afin de s'occuper de leur famille permet donc d'amener, dans une certaine mesure, un meilleur équilibre et une plus grande tranquillité dans la vie de leur vie personnelle.

Dans bien des cas, il semble que l'implantation de ce type de congés limite une mauvaise utilisation des congés maladie. Les congés pour la garde et la santé des membres de la famille peuvent prendre diverses formes dans les organisations. Il peut s'agir de congés pour obligations familiales générales, pour le soin d'une personne âgée, pour l'éducation des enfants, congés en cas de maladie ou d'accident d'un membre de la famille, congé pour rendez-vous, congés liés à la violence conjugale ou à d'autres urgences domestiques ou familiales (Rochon, 2000).

Les lois en vigueur ne contraignent pas les organisations à verser un salaire aux employés lors de ces congés. Quelques entreprises offrent à leurs

employés de prendre une partie des journées maladie cumulées afin de s'affranchir de leurs obligations familiales.

B. Les congés pour grands événements familiaux et/ou de la vie personnelle

Outre la garde et la santé des membres de la famille, un salarié peut aussi avoir besoin de congés pour des événements familiaux : mariage, funérailles, déménagement, collation de grade, célébration religieuse ou tout autres grands événements qui marquent la vie familiale et personnelle.

Reconnaissant ce besoin, diverses organisations ont mis en place des mesures plus généreuses que ne l'exige la loi et permettent ainsi à leurs employés d'avoir davantage de possibilités pour concilier leurs obligations professionnelles avec leur vie familiale/personnelle. Encore ici, il semble que l'implantation de ce type de congés limite une mauvaise utilisation des congés maladie.

C. Les congés pour raisons personnelles

D'application plus générale, les congés pour raisons personnelles peuvent être utilisés à la discrétion de l'employé. La souplesse avec laquelle est appliquée cette mesure (aucune justification n'est requise) facilite l'organisation de la vie familiale puisqu'il devient facile de quitter le travail sans avoir à justifier le motif. De ce fait, ce type de congés à l'avantage d'être favorable à la conciliation travail-vie personnelle de tous les employés, qu'ils aient ou non des personnes à leur charge. Selon les établissements, les congés pour raisons personnelles peuvent être rémunérés ou non.

D'après Rochon (2000), des congés pour raisons personnelles apparaissent dans plus de 70% des conventions collectives en 1998. Toutefois, ces congés ne sont payés que dans seulement 20% des cas⁸.

Trois types de congés entrent dans la catégorie des congés personnels Il s'agit du congé de courte durée pour raisons personnelles, du congé de longue durée pour raisons personnelles et du congé autofinancé. Voici, au tableau 2, une brève description de chacun d'eux :

⁸ Rochon (2000)

Tableau 2

TYPES DE CONGÉS POUR RAISONS PERSONNELLES
Congé de courte durée pour raisons personnelles
Le congé de courte durée pour raisons personnelles permet à l'employé de s'absenter pendant une brève période, avec ou sans salaire, pour s'acquitter de ses obligations familiales ou d'autres engagements personnels qu'il juge important.
Congé de longue durée pour raisons personnelles
Le congé de longue durée, régulièrement appelé congé sans solde, est généralement sans traitement. Il permet à l'employé de s'absenter pour une période prédéterminée afin d'exercer des activités personnelles. Il peut ainsi servir à prodiguer des soins à une personne à charge, à prolonger un congé annuel ou même pour poursuivre ses études.
Congé autofinancé
Parfois appelé congé avec salaire différé, congé ou congé sabbatique payé par l'employé, le congé autofinancé est un régime dans lequel l'employé accepte volontairement de réduire son revenu au cours d'une période donnée afin d'obtenir un congé plus ou moins long pendant lequel l'employeur lui verse une partie de son salaire qu'il a gagnée mais qui ne lui avait pas été versée. Ordinairement, ce congé peut être utilisé pour n'importe quelle raison : pour voyager, pour étudier, pour travailler bénévolement dans un organisme communautaire, pour prodiguer des soins à un enfant ou à un parent ou encore passer du temps avec la famille et avec les amis.

Source : Création originale de Louis-Charles Tremblay; d'après les travaux de Rochon (2000)

Au point de vue de l'application de ces types de congés, Il y a bien sûr certaines différences qui peuvent être visibles d'une organisation à l'autre. Ainsi, la durée, les critères d'admissibilité, les répercussions sur les avantages sociaux, les modalités de retour après congés de même que les répercussions sur l'ancienneté sont tous des aspects qui varient d'une organisation à l'autre.

Selon Guérin (1993), les organisations qui implantent des congés liés aux responsabilités familiales se retrouvent dans des proportions supérieures dans les secteurs de la santé, de l'administration provinciale et de l'éducation. De plus, le même auteur affirme que les pourcentages moyens d'employés féminins sont significativement plus élevés dans les établissements qui mettent en place cette mesure.

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation de congés liés aux responsabilités familiales sont :

- une augmentation de la satisfaction des employés
- une diminution de l'absentéisme;
- une diminution des retards

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation de congés liés aux responsabilités familiales sont :

- une diminution du stress des employés
- une augmentation de la capacité de rétention du personnel

4.2.2.3 Les congés annuels et jours fériés

Même si elles sont incluses dans les normes du travail, pratiquement toutes les conventions collectives contiennent des dispositions concernant les congés annuels et les jours fériés. Selon Rochon (2000), une façon relativement simple et peu coûteuse de rendre le milieu de travail conscient des avantages de la CTF consiste à laisser une plus grande marge de manœuvre aux employés en ce qui à trait l'utilisation des congés annuels et des jours fériés. En outre, il s'agit de donner la possibilité aux employés de diviser leurs congés annuels en période plus courte (semaine, journée, ½ journée). Les organisations offrant cette mesure à leurs employés leur donnent l'opportunité de s'occuper plus facilement des affaires de famille.

Au chapitre de la souplesse des congés, une autre option serait de faciliter la coordination des congés avec ceux du conjoint ou de garantir des congés annuels pendant la période estivale afin que les employés aient l'occasion de passer les vacances avec leur famille.

Finalement, il est aussi possible pour un employeur d'accorder des congés supplémentaires, rémunérés ou non. Il peut s'agir ici d'un prolongement des congés annuels sans salaire, de congés annuels supplémentaires, de congés pour longs états de service ou de congés de préretraite.

Malheureusement, il s'avère impossible d'établir clairement les impacts de l'implantation de telles mesures puisque aucune étude ne s'est penchée précisément sur cette question. Toutefois, il n'est sûrement pas injuste de penser que de telles mesures peuvent avoir un impact significatif au moins sur la satisfaction des employés. Il est aussi facilement imaginable que ce type de mesure ait des impacts sur la l'absentéisme de même que sur le taux de roulement des employés.

4.2.2.4 Le programme d'aide aux employés

Un programme d'aide aux employés (PAE) est une composition de dispositifs instaurés afin d'aider les employés à résoudre les problèmes qui ont une incidence négative sur le rendement au travail, la satisfaction professionnelle et le bien-être de l'employé. D'après Guérin (1993), plus de la moitié des organisations offrant cette mesure la rendent également disponible aux membres de la famille des employés.

Dans plusieurs cas, les PAE permettent d'identifier des problèmes ayant le potentiel de s'aggraver rapidement et d'apporter une aide immédiate, ce qui met bien en évidence l'impact positif qu'ont les PAE sur la CTF des employés.

«L'aide peut porter notamment sur le stress professionnel, l'anxiété, les conflits interpersonnels, les difficultés juridiques et financières, les problèmes de toxicomanie et de jeu, les incidents traumatiques, les relations familiales, les problèmes émotifs, le déroulement de la carrière, l'aide aux personnes en deuil, les questions liées à l'estime de soi, les problèmes sexuels et les transitions de la vie»⁹

Selon les écrits de Guérin (1993), il appert que les programmes d'aide incluent généralement un service d'information et de référence tel que nous l'avons décrit précédemment dans plus de 70% des cas¹⁰. Ces services sont habituellement accessibles à tous les employés. Ce programme est bien sûr, confidentiel et fournit l'information à la demande de l'employé.

⁹ Rochon (2000) p. 165

¹⁰ Guérin (1993) p.102

Les organisations qui ont mis en place un tel programme œuvrent davantage dans le secteur de la santé et de l'administration. De plus, la proportion d'employés féminins est encore une fois significativement plus élevée dans les organisations qui offrent cette mesure¹¹.

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation d'un programme d'aide aux employés sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation d'un programme d'aide aux employés sont :

- une diminution des retards
- une diminution du stress des employés
- une augmentation du sentiment d'appartenance chez les employés
- une augmentation de l'implication des employés
- une augmentation du rendement des employés

4.2.2.5 Le plan d'assurances collectives familial

Un régime d'assurances collectives familial fait en sorte que les travailleurs, de même que les membres de leurs familles, profitent d'une protection contre certains événements inattendus ou d'une diminution de coût pour certains services qui concernent la santé. Les assurances les plus fréquemment mentionnées dans la littérature sont : l'assurance vie, l'assurance médicament, l'assurance voyages, l'assurance dentaire, l'assurance lunette et l'assurance salaire.

¹¹ Idem

Cette mesure consolide le sentiment de sécurité (besoin primaire de l'individu) et diminue le niveau de stress susceptible d'être vécu dans la cellule familiale lors de ces différents événements. L'assurance collective permet aux employés de se prévaloir de ces services à coûts moindres que s'ils devaient se les procurer individuellement et d'élargir la gamme de services requis.

Incontestablement la mesure de CTF la plus répandue dans les entreprises de toute taille, le plan d'assurances collectives est offert dans la presque totalité des organisations syndiquées. De plus en plus, ces assurances ne s'appliquent plus seulement aux employés, mais bien à toute la famille. Règle générale, l'employeur assume une partie ou la totalité du coût de ces régimes et dans plus de la moitié des cas, les employés à temps partiel ont également accès au régime d'assurances collectives. Cependant, ceux-ci doivent généralement compléter un minimum d'heures par semaine ou être des employés réguliers¹². En plus d'être bénéfique pour les travailleurs à temps partiels, l'étendue de cette pratique donne aux employés à temps plein une plus grande souplesse dans leurs aménagements de travail.

L'effet **majeur** potentiel de l'implantation d'une assurance collective familiale est ;

- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation d'une assurance collective familiale sont :

- une augmentation du coût de la main-d'œuvre
- une augmentation du sentiment d'appartenance chez les employés
- une augmentation de la capacité d'attirer de nouveaux employés

¹² Guérin, (1993)

4.2.2.6 Les services domestiques à accès rapide

Les services domestiques à accès rapide permettent aux employés d'accéder, sur les lieux de travail ou à proximité, à des services qui prennent en charge certaines tâches domestiques comme le lavage, la préparation des repas ou l'entretien du véhicule.

Les personnes qui doivent à la fois travailler et élever des enfants et/ou s'occuper d'une personne à autonomie réduite ont peu de temps pour eux-mêmes. En effet, ces travailleurs doivent, en plus de leurs responsabilités professionnelles, aller porter et chercher leur(s) enfant(s) à la garderie, préparer les repas, faire le ménage, aider à faire les devoirs des enfants, laver les enfants en bas âge, etc.

Par ailleurs, mentionnons que cette mesure est davantage présente dans les établissements qui comptent parmi leur personnel une proportion d'employés féminins plus importante que la moyenne.

L'effet **majeur** potentiel de l'implantation de services domestiques à accès rapide est :

- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation de services domestiques à accès rapide sont :

- une augmentation du coût de la main d'œuvre
- une augmentation du sentiment d'appartenance chez les employés
- une augmentation de la capacité d'attirer de nouveaux employés

4.2.3 L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

L'aménagement du temps de travail est un facteur de grande importance en matière de conciliation travail famille. En effet, une certaine souplesse en ce qui concerne l'aménagement de travail permet aux travailleurs de passer davantage de temps de qualité avec leur famille et leurs amis. Les besoins étant différents pour chaque employé :

«... L'horaire de travail peut contribuer à un milieu de travail favorable à la famille de deux façons. D'une part, les travailleurs peuvent préférer un horaire fixe, qui leur permet de travailler aux mêmes heures les mêmes jours de chaque semaine, et en tant que parent, de planifier les services de garderie, les rendez-vous, les tâches ménagères, les loisirs et les activités sociales avec les amis et la famille. D'autre part, nombre de travailleurs préfèrent une certaine souplesse dans leur horaire afin de pouvoir réagir à des besoins familiaux imprévus»¹³.

Des études ont démontré que le stress au travail est lié au nombre d'heures travaillées de même qu'à la façon dont ces heures sont réparties¹⁴. Qu'il soit court ou long, l'horaire de travail peut ainsi amener des effets négatifs sur la vie familiale et personnelle si l'horaire de travail est en conflit avec les autres activités de l'employé.

En somme, six mesures concernant l'aménagement du temps de travail seront ici exposées. Examinons-les brièvement à tour de rôle.

¹³ Tremblay, 2003, p.27.

¹⁴ DUXBURY, L. et al., (1992)

4.2.3.1 L'horaire flexible

L'horaire flexible permet aux employés de varier l'heure d'arrivée et l'heure de départ tout en respectant certaines lignes directrices précises. Il peut s'agir d'horaire avec des plages de présence obligatoire, d'accumulation de temps qui peut être repris par l'employé après entente avec son supérieur ou d'un horaire basé sur un nombre d'heures fixes par jour, par semaine ou par mois. D'ordinaire, l'application de ces pratiques n'a aucun effet sur le nombre total d'heures travaillées.

Pour la famille, les pratiques permettant le travail flexible offrent une marge de manœuvre aux travailleurs pour déterminer la répartition du temps passé entre le travail et les autres activités. Ainsi :

«...Les parents qui travaillent peuvent adapter leur horaire de manière à passer plus du temps ensemble ou pour se partager les soins des enfants ou des personnes âgées. Ces modalités ont aussi l'avantage d'offrir plus de possibilités pour les loisirs et de mieux répartir les tâches ménagères également entre les deux partenaires.» (Rochon, 2000, p.23)

Rochon (2000) estime qu'en 1998, 13,1% des organisations offraient une/des dispositions relatives à l'horaire flexible. Même si ce pourcentage n'est pas élevé, c'est cette forme d'aménagement de travail qui est la plus utilisée par les entreprises. D'après Pelletier (2004), l'accessibilité de cette pratique est très partagée ; environ la moitié des organisations la rendent accessible à tous les employés tandis que l'autre moitié la rend accessible au cas par cas. Par ailleurs, Guérin mentionne que près de 60%¹⁵ des entreprises qui permettent une certaine flexibilité dans l'horaire de travail le font sur une base formelle. Chose étonnante, Guérin (1993) mentionne également que le nombre d'employés féminins est proportionnellement moins élevé dans les organisations chez qui cette pratique est intégrée.

¹⁵ Guérin, (1993), p. 110

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation de l'horaire flexible sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une diminution des retards
- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation de l'horaire flexible sont :

- une diminution du stress des employés
- une diminution des recours aux heures supplémentaires
- une augmentation du sentiment d'appartenance chez les employés
- une augmentation de l'implication des employés
- une augmentation du rendement des employés

4.2.3.2 L'horaire comprimé volontaire

Souvent appelé «la semaine de 4 jours» ou «4-36», l'horaire comprimé volontaire permet aux employés d'allonger sur une base volontaire de travail afin de réduire le nombre de jours du cycle de travail. D'ordinaire, l'application de cette pratique n'engendre aucune réduction du temps de travail.

Cette pratique peut bien entendu aider à mieux concilier le travail et la famille, dans le sens où les travailleurs ont la possibilité d'allonger leurs fins de semaine en obtenant des congés supplémentaires. L'horaire de travail comprimé s'avère très avantageux pour les employés désireux de diminuer leur nombre de jours de travail alors qu'ils n'ont pas les moyens au niveau financier de réduire leur nombre d'heures. L'utilisation de cette pratique permet aussi aux employés de réduire le temps total consacré aux déplacements par semaine. Toutefois, les quarts de travail plus longs augmentent le risque de fatigue physique et mentale. ; ce ne sont pas tous les employés qui ont suffisamment d'énergie et de résistance pour effectuer une semaine comprimée sur de longue période.

En 1998, 20% des conventions collectives au Canada disposaient de mesures relatives à la semaine comprimée¹⁶. Davantage utilisé pour les employés de bureau, il semble qu'une grande majorité des organisations disposant de l'horaire comprimé l'accordent au cas par cas, selon certains critères¹⁷. Dans certain cas, cette pratique peut être offerte uniquement à quelques employés et/ou à des moments précis de l'année.

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation de l'horaire comprimé volontaire sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une diminution des retards
- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation d'horaire comprimé volontaire sont :

- une diminution du stress des employés
- une augmentation du sentiment d'appartenance chez les employés
- une augmentation de l'implication des employés
- une augmentation du rendement des employés
- une augmentation de la capacité d'attirer de nouveaux employés

4.2.3.4 L'horaire à la carte

L'horaire à la carte est confectionné sur mesure afin de respecter les disponibilités ou les besoins de l'employé qui en fait la demande. Ainsi, l'employé a l'avantage de pouvoir répartir dans la semaine les heures qu'il doit accomplir comme il le souhaite.

¹⁶ Rochon (2000)

¹⁷ Pelletier (2004)

Sans contredit la plus souple des mesures d'aménagement du temps de travail, l'horaire à la carte répond pratiquement à tous les besoins de conciliation travail famille/vie personnelle qui peuvent se présenter. Cette pratique permet à l'employé d'aplanir la majorité des obstacles à l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales en diminuant grandement le risque de conflits entre ces deux aspects.

Il s'agit d'une pratique peu connue au Québec ; elle l'est davantage aux États-Unis et dans le reste du Canada selon Guérin (1993). Finalement, mentionnons que l'on retrouve cette disposition davantage dans des organisations qui ont une taille inférieure à la moyenne¹⁸.

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation de l'horaire à la carte sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une diminution des retards
- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation d'horaire à la carte sont :

- une augmentation du sentiment d'appartenance chez les employés
- une diminution du stress des employés
- une augmentation de l'implication des employés
- une augmentation du rendement des employés

4.2.3.5

La réduction du temps de travail

L'absence de temps libre afin de passer du temps en compagnie des membres de sa famille, pour effectuer des loisirs ou pour toute autre chose jugée importante pour les employés est sans contredit l'un des conflits les plus fréquents en CTF.

¹⁸ Guérin (1993)

Outre l'emploi à temps partiel, 4 autres pratiques sont fréquemment utilisées dans les organisations afin de réduire le temps passé au travail. Il s'agit du travail à temps partiel volontaire, du congé partiel, de la retraite graduelle et du partage d'emploi. Faisons maintenant un petit survol sur chacune de ces quatre mesures,

A. Le travail à temps partiel volontaire

Le travail à temps partiel volontaire permet aux employés de travailler un nombre d'heures inférieur à la normale. Il s'agit donc de leur permettre de passer d'un poste à temps plein à un poste à temps partiel et vice-versa lorsqu'ils en font la demande.

B. Le congé partiel

Le congé partiel offre la possibilité aux employés de demander de réduire le nombre d'heures travaillées dans leur cycle de travail. Semblable au travail à temps partiel volontaire, le congé partiel se distingue par son caractère temporaire, sa durée prédéterminée et par le fait que les travailleurs conservent leur statut d'employé à temps plein.

C. La retraite graduelle

L'application de mesures de retraite graduelle rend possible, pour les employés les plus âgés, un retrait progressif de la vie active au travail. Ces employés profitent ainsi d'une réduction du nombre d'heures de travail pendant les derniers moments de leur carrière.

D. Le travail partagé

Le travail partagé est une mesure qui permet, à l'employé qui en fait la demande, de partager un poste à temps plein avec un (parfois plus) autre employé. Les responsabilités et les heures de travail sont ainsi partagées ou réparties entre eux. Règle générale, une telle entente demande une participation volontaire de l'employé et doit évidemment faire l'objet d'une approbation par un supérieur.

Indéniablement, une diminution du nombre d'heures travaillées contribue à concilier les obligations professionnelles et familiales. Ce genre de mesure contribue également à favoriser le retour au travail des employés ayant interrompu leur carrière pendant un certain temps ou peut aider à garder plus longtemps les employés qui, à défaut de telle mesure, prendraient leur retraite.

Selon Guérin (1993), les organisations qui mettent en place des mesures de réduction de temps de travail sont plus présentes dans le secteur de la santé, de l'administration provinciale et de l'éducation. De plus, le même auteur mentionne que dans ces organisations, le nombre de femmes est plus élevé que la moyenne.

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation de mesures de réduction de travail sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation de mesures de réduction de travail sont

- une diminution du stress des employés
- une augmentation du rendement des employés
- une augmentation de la capacité de rétention du personnel
- une diminution des retards

4.2.3.6 Le travail à domicile

Appelé aussi télétravail ou travail à distance, le travail à domicile permet aux employés qui en ont l'autorisation de faire une partie ou l'ensemble de leur travail dans un lieu extérieur de leur travail étant habituellement au lieu de résidence de l'employé.

Le travail à domicile offre beaucoup de souplesse aux travailleurs qui ont des obligations familiales. En effet, elle leur permet :

«...d'organiser leur journée de travail en fonction de leurs besoins personnels et familiaux, de limiter les dépenses liées au travail de réduire le temps de déplacement, de travailler dans un environnement moins stressant et moins perturbateur. En général le télétravail peut permettre à l'employé de travailler de travailler plus près de la famille, et lui apporter ainsi une certaine tranquillité d'esprit, tout en donnant à la famille l'occasion de partager plus de temps, à l'heure des repas ainsi qu'avant et après l'école»

Rochon, (2000), p.44

La faible popularité de cette mesure au Québec s'expliquerait principalement par le fait que les emplois ne conviennent pas tous à sa mise en place, en raison des coûts importants d'implantation et d'obligations légales. La supervision et l'évaluation deviennent également plus difficiles (Tremblay, 2002, 2003). Selon Pelletier (2004), la très grande majorité des organisations où cette mesure peut s'appliquer gèrent cet aspect au cas par cas de façon informelle et la rendent accessible seulement à certaines catégories d'employés.

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation de mesures de travail à domicile sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une augmentation de la capacité de rétention du personnel
- une augmentation du sentiment d'appartenance chez les employés

- une augmentation de l'implication des employés
- une augmentation de la satisfaction des employés
- une augmentation du rendement des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation de mesures de travail à domicile sont :

- une diminution des retards
- une diminution du stress des employés
- une augmentation de la créativité et de l'innovation des employés

4.2.4 LA GESTION DE CARRIÈRE

La planification du déroulement de la carrière est de plus en plus importante pour la nouvelle génération de travailleurs. De ce fait, quelconque mesure permettant de faciliter l'atteinte des objectifs de carrière en regard des exigences de la vie familiale diminue le risque de conflit entre le travail et la famille. Les deux mesures retenues à ce chapitre sont le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement. Examinons-les plus en détails :

4.2.4.1 Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales

Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales offre la possibilité aux employés qui en font la demande, une modification temporaire de leurs tâches ou de leur cheminement de carrière. Il peut s'agir par exemple de limiter les transferts, de retarder une promotion, de limiter les responsabilités, de maintenir un horaire stable, de réduire les heures supplémentaires, etc.

Pour les parents de jeunes enfants, il est possible qu'une mutation arrive à un moment peu propice par rapport au déroulement ou au fonctionnement harmonieux de la vie de famille. Il peut arriver, aussi, que l'employé ne puisse disposer, en raison de contraintes personnelles, de temps suffisant pour s'investir dans une nouvelle assignation professionnelle plus exigeante. La possibilité de profiter d'une telle mesure évite bien souvent à l'employé d'être contraint à faire un choix déchirant entre la famille et le travail. En ce sens, la mise en place de mesures de cheminement de carrière adaptées aux exigences familiales contribue de manière substantielle à l'atteinte d'une meilleure qualité d'harmonisation travail famille.

Mentionnons par ailleurs que cette technique, quoique peu utilisée, est davantage présente dans les organisations ayant une main d'œuvre majoritairement masculine.

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation de mesures de cheminement de carrière adaptées aux exigences familiales sont :

- une diminution du stress des employés
- une augmentation de la capacité de rétention du personnel
- une augmentation de la satisfaction des employés
- une augmentation du rendement des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation de mesures de mesures de cheminement de carrière adaptées aux exigences familiales sont :

- une diminution de l'absentéisme
- une augmentation du sentiment d'appartenance chez les employés
- une augmentation de l'implication des employés

4.2.4.2 L'aide aux familles des employés déplacés géographiquement

L'aide aux familles des employés déplacés géographiquement a pour objectif de faciliter l'intégration sociale de membre(s) de la famille de l'employé qui est muté/

promu dans une autre ville, une autre région ou un autre pays. Les établissements disposant de ce genre de mesure proposent de multiples services qui varient d'un endroit à l'autre. Ceux-ci peuvent, par exemple, prendre la forme d'informations et de conseils sur les écoles, sur le marché local de l'emploi, de recherche active d'emploi pour le conjoint ; de visites de familiarisation pour les membres de la famille ; d'aide financière au déménagement ; de compensation monétaire pour perte d'emploi du conjoint.

Les frais de déménagement sont relativement coûteux et les autres les désagréments engendrés par un déménagement sont nombreux pour la famille (changement de demeure, période d'insécurité, perte du réseau social, changement d'école, etc.) ; la mise en œuvre de mesures d'aide aux familles d'employés déplacées peut s'avérer fort profitable au point de vue de la CTF pour les employés concernés. Ainsi, cette pratique favorise l'épanouissement professionnel en tenant compte des besoins immédiats de la famille. Elle permet à la famille une adaptation plus facile au nouveau milieu, et à l'employé une meilleure concentration sur ses obligations professionnelles.

Les effets **majeurs** potentiels de l'implantation de mesures d'aide aux familles des employés déplacés géographiquement sont :

- une augmentation de la capacité de rétention du personnel
- une augmentation de la satisfaction des employés

Les effets **mineurs** potentiels de l'implantation de mesures d'aide aux familles des employés déplacés géographiquement sont :

- une augmentation du rendement des employés
- une augmentation de la capacité d'attirer de nouveaux employés

PARTIE V

LES NORMES ET LA LOI APPLICABLES

5. LES NORMES ET LA LOI APPLICABLES

5.1 **La Loi sur les normes du travail**

La Loi sur les normes du travail (LNT) énonce un assortiment de règles minimales que tous les employeurs québécois doivent appliquer. Ces normes concernent le salaire minimum, le travail supplémentaire, les recours en cas de congédiement, les durées de vacances annuelles et bien d'autres. Ainsi, la LNT est celle qui prescrit les mesures directes en matière de CTF. La réglementation découlant de ces normes doit donc être appliquée à la lettre par les entreprises du Québec. Dans les faits, les mesures appliquées par les employeurs peuvent prévoir des conditions supérieures mais jamais inférieures. La section suivante présente les principales mesures contenues dans la LNT en regard de la CTF. Par ailleurs, cette section sera complétée par l'étalement de quelques dispositions contenues à l'intérieur de la Loi sur la santé et la sécurité du travail.

5.1.1 Les mesures directes

A. Les congés pour événements familiaux

Des « congés pour événements familiaux » sont prévus par la LNT. Une absence d'une journée sans réduction de salaire est accordée dans le cas du décès du conjoint, de l'enfant de l'employé ou de l'employée ou de celui de son conjoint ou de sa conjointe, de son père, de sa mère, d'un frère ou d'une sœur; un salarié ou une salariée peut, en autres, s'absenter pendant quatre autres journées à ces occasions, mais sans salaire.

Dans le cas du décès d'autres membres de la famille du salarié ou de la salariée (gendre, bru, grands-parents, petits-enfants, père, mère, frère ou sœur du conjoint), l'absence autorisée est d'une journée sans salaire. (LNT : Art. 80 & 80,1)

Un salarié ou une salariée peut aussi s'absenter pendant une journée, sans réduction de salaire, le jour de son mariage, mais s'il s'agit du mariage de son enfant, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou d'un enfant de son conjoint, l'absence d'une journée est sans salaire. (LNT : Art. 81)

La LNT autorise un congé de cinq jours en cas de naissance ou d'adoption; les deux premières journées d'absence sont rémunérées si le salarié ou la salariée a accumulé 60 jours de service continu. Ce congé peut être fractionné en journées, mais il doit être pris dans les 15 jours qui suivent l'arrivée de l'enfant à la résidence du père ou de la mère. Cependant, si un salarié ou une salariée adopte l'enfant de sa conjointe ou de son conjoint, l'absence autorisée est réduite à deux jours, sans rémunération. (LNT : Art.81.1)

B. L'absence pour obligation familiale

La LTN autorise également un salarié ou une salariée à s'absenter du travail pendant 10 journées par année, sans salaire, « ... pour remplir des obligations reliées à la garde, la santé ou à l'éducation de son enfant mineur lorsque sa présence est nécessaire en raison de circonstances imprévisibles ou hors de son contrôle ». L'autorisation de prendre ce type de congé apparaît toutefois soumise au jugement de l'employeur. Ce congé peut être fractionné en journées et une journée peut aussi être fractionnée si l'employeur y consent. (LNT : Art.79.7)

C. Le congé de maternité

Le congé de maternité non payé est d'une durée de 18 semaines et les absences requises pour des visites médicales liées à la grossesse sont autorisées, sans rémunération. (LNT : Art. 81.3 & 81.6)

Au terme du congé de maternité ou d'un congé parental (voir paragraphe suivant), l'employeur doit réintégrer la salariée dans son poste habituel et lui donner le salaire

et les avantages auxquels elle aurait eu droit si elle ne s'était pas absentée. L'ancienneté est donc accumulée pendant ces absences. De même, si son poste n'existe plus à son retour, l'employeur doit lui reconnaître tous les droits et privilèges dont elle aurait bénéficiés si elle avait été au travail au moment de la disparition du poste. (LNT : Art. 81.15.1)

Le congé de maternité est non payé en vertu de la LNT, mais les dispositions du régime fédéral de l'assurance emploi s'appliquent, c'est-à-dire que la salariée reçoit 55 % de sa rémunération assurable, jusqu'à un maximum de 423 \$ par semaine pendant 15 semaines.

D. Le congé parental

Au niveau du congé parental, une dispense non rémunérée d'une durée maximum de 52 semaines est prévue. Qu'il soit pris par le père ou la mère, le congé parental doit suivre immédiatement le congé de maternité. Par ailleurs, le congé parental est indemnisé par le régime fédéral pour 35 semaines et l'admissibilité a été fixée à 600 heures de travail. (LNT : Art. 81.10 & 81.12)

5.1.2 Les mesures indirectes

A. La semaine normale de travail

La durée de la semaine normale de travail est de 40 heures. (LNT : Art. 52)

B. Les heures supplémentaires

Pour toutes les heures supplémentaires effectuées au-delà de la durée de la semaine normale de travail, le salaire horaire est majoré de 50 %. Toutefois, il faut préciser que cette norme ne s'applique pas aux étudiants employés par un

organisme à but non lucratif, au personnel cadre, aux employés qui travaillent en dehors de l'établissement et dont les heures de travail sont incontrôlables, de même qu'aux salariés qui ont pour fonction d'assurer la garde ou le soin d'une autre personne. À la demande d'un salarié, un employeur peut concéder de remplacer le paiement des heures supplémentaires par un congé payé d'une durée équivalant aux heures supplémentaires effectuées, augmentées de 50 %. (LNT : Art. 54 & 55)

En général, un salarié ou une salariée ne peut refuser d'effectuer des heures supplémentaires sauf si celles-ci dépassent 4 heures en plus de ses heures habituelles quotidiennes de travail ou si plus de 50 heures de travail ont été effectuées dans une même semaine. Il existe une seule exception à cette règle : lorsque des obligations liées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant mineur exigent sa présence et qu'il n'est pas possible d'assumer ses obligations autrement. (LNT : Art.59.0.1)

C. Les jours fériés et chômés

La LNT a désigné sept jours fériés et chômés ; pour en bénéficier, un salarié ne doit pas s'être absenté du travail, sans l'autorisation de l'employeur ou sans une raison valable, le jour ouvrable qui précède ou qui suit ce jour. Les jours fériés sont les suivants : le 1^{er} janvier, le vendredi saint ou le lundi de Pâques, le lundi qui précède le 25 mai, le 24 juin, le 1^{er} juillet ou le 2 si cette journée survient un dimanche, le 1^{er} lundi de septembre, le 2^e lundi d'octobre et le 25 décembre. (LNT : Art. 60 & 65)

D. Les congés annuels payés

La durée des congés annuels payés varie en fonction de la durée du service continu. Si un salarié a moins d'une année de service, le congé est déterminé à raison d'une journée par mois de service continu. Après une année de service continu, un salarié a droit à deux semaines consécutives. Pour les salariés ayant au moins une année de service continu, mais moins de cinq, le congé annuel peut être prolongé d'un congé sans solde d'une durée portant le congé total à trois semaines,

mais ces semaines ne peuvent être prises de façon continue. Après cinq ans de service continu, le congé annuel payé passe à trois semaines. Par ailleurs, un salarié a le droit de connaître la date de son congé annuel au moins quatre semaines à l'avance. Pour les employés qui cumulent moins de 5 ans d'ancienneté, le montant payé lors du congé annuel est équivalent à 4 % du salaire annuel brut gagné au cours de l'année. Pour les autres cas, l'indemnité représente 6% du salaire annuel brut. (LNT : Art. 67, 68, 68.1, 69, 70, 72 & 74)

E. Le repos hebdomadaire

La période de repos hebdomadaire est d'au moins 32 heures consécutives. (LNT : Art.78)

F. La période de repas

Au-delà de cinq heures de travail consécutives, une période de repas de trente minutes sans salaire doit être accordée et cette période doit être rémunérée si le salarié n'est pas autorisé à quitter son poste de travail. (LNT : Art. 79)

5.2 La loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)

Depuis janvier 1981, la LSST permet à une travailleuse enceinte ou qui allaite d'être affectée à d'autres tâches qui ne comportent pas de danger et qu'elle est raisonnablement en mesure d'accomplir, si ses conditions de travail sont jugées dangereuses pour sa santé ou pour celle de son enfant à naître. Si ses tâches habituelles ne peuvent pas être modifiées ou s'il est impossible de l'affecter à d'autres tâches, elle peut se retirer du travail, avec compensation. Différent du congé de maternité, dont les conditions sont déterminées par la Loi sur les normes du travail, le « retrait préventif », selon son appellation courante, est une mesure qui vise à protéger la travailleuse enceinte de conditions de travail jugées dangereuses en raison de sa grossesse. Dans une telle circonstance, la travailleuse retirée du travail touche 90 % de son salaire net (L.R.Q. :art. 40, 41,42).

PARTIE VI

LES MESURES DE CTF EFFECTIVES AU CSSS-UIGS

6. LES MESURES DE CTF EFFECTIVES AU CSSS-IUGS

Trois centrales syndicales sont présentes au CSSS-IUGS : La Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (F.I.I.Q.), la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et la Fédération des travailleurs du Québec (F.T.Q.). Actuellement, les trois centrales syndicales sont en négociation avec l'organisme afin de conclure une nouvelle entente. Considérant la situation actuelle, la contrainte de temps et la similarité des documents, il a été convenu que seules les ententes nationales intervenues entre la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (F.I.I.Q.) et le Comité patronal de négociation du secteur de la santé seraient ici exposées, estimant que celle-ci sont relativement semblables à celles convenues avec les deux autres syndicats. Les titres d'emploi visés par l'entente examinée sont : infirmière, infirmière auxiliaire, puéricultrice, inhalothérapeute et perfusionniste clinique¹⁹. Une fois réalisé, ce travail permettra d'avoir un meilleur aperçu des pratiques de CTF effectives dans les prochaines conventions collectives des employés.

6.1 Les mesures directes

6.1.1. Le service de garderie à proximité du lieu de travail

Le CSS-IUGS fait l'objet d'un accord avec une garderie près de l'établissement Argill accordant la priorité des services dispensés aux employés du CSSS-IUGS sur toute autre clientèle. Toutefois, le nombre de places disponibles est nettement insuffisant et cet avantage est peu connu du personnel, donc peu utilisé.

¹⁹ Les titres d'emploi présentés sont un regroupement de plusieurs types d'emploi similaire.

6.1.2 Les congés pour événements familiaux

La convention collective étudiée prévoit plusieurs types de congés pour événement familiaux. Dans un premier temps, des absences avec solde sont prévues en cas de décès d'un proche. Ces congés sont présentés au tableau 3.

Tableau 3

Absences prévues par la convention collective en cas de décès d'un proche

Nombre de jour(s) de congé	Personne décédé
1 jour	belle-sœur, beau-frère, grands-parents ou petits-enfants
3 jours	père, mère, frère, sœur, beau-père, belle-mère, bru et gendre
5 jours	conjoint ou enfant

De plus, une journée supplémentaire est accordée pour le déplacement si le lieu des funérailles se situe à 240 kilomètres ou plus du lieu de résidence (art. 27.01).

À l'occasion de la naissance de son enfant, un salarié a droit à un congé payé d'une durée maximale de cinq jours ouvrables. D'autre part, le salarié a aussi droit à un congé de paternité d'au plus cinq semaines consécutives et sans solde (art.. 22.21)

Lorsqu'un salarié se marie ou s'unit civilement, celui-ci a droit à une semaine de congé avec solde (art.27.08).

Un salarié qui adopte un enfant a le droit à un congé d'une durée maximale de dix semaines devant être pris consécutivement. Pendant ce congé, le salarié reçoit une indemnité égale à la différence entre son salaire hebdomadaire de base et le montant des prestations qu'il reçoit en vertu du Régime québécois d'assurance parentale ou du Régime d'assurance emploi. Pour l'employé qui adopte l'enfant de

son conjoint, celui-ci à droit à un congé d'une durée maximale de cinq jours ouvrables dont seuls les deux premiers sont rémunérés (art.22.22).

6.1.3 L'absence pour obligation familiale

Outre les dispositions déjà prévues par la loi, un employé peut s'absenter de son travail jusqu'à concurrence de six jours sans solde par année lorsque sa présence est expressément requise auprès d'un enfant dont il a la responsabilité pour des raisons de santé, de sécurité ou d'éducation (art.22.29B).

Ensuite, un congé sans solde d'une durée maximale d'un an est également accordé au salarié dont l'enfant a des problèmes/maladies qui nécessitent la présence de celui-ci (art. 22.29B). Dans un même ordre d'idée, un salarié à droit à droit à un maximum de six mois de congé sans solde lorsque la maladie du père, de la mère, du conjoint ou d'un des enfants du salarié requiert sa présence (art. 27.07).

6.1.4 Le congé de maternité

La salariée enceinte a droit à un congé de maternité d'une durée de vingt semaines. Une semaine de plus est accordée aux salariées qui sont admissibles au Régime québécois d'assurance parentale (art. 22).

Par ailleurs, toute salariée qui a accumulé vingt semaines de services a également droit de recevoir, lors de son congé maternité, une indemnité égale à la différence entre quatre-vingt-treize pour-cent (93%) de son salaire hebdomadaire et le montant des prestations de maternité ou parentales (art. 22.10).

Les visites reliées à la grossesse effectuées chez un professionnel représentent un congé spécial avec solde jusqu'à concurrence de quatre jours au maximum. Ces congés spéciaux peuvent être pris par demi-journée (art.22.20).

6.1.5 Le congé parental

Les salariés ont droit à un congé sans solde partiel ou complet d'une durée maximale de deux ans suivant le congé maternité, paternité ou d'adoption (art. 22.27).

6.1.6 Le congé différé

Le régime de congé à traitement différé vise à permettre à un salarié de voir son salaire étalé sur une période déterminée, afin de pouvoir bénéficier d'un congé de six à 12 mois dont la rémunération sera égale au traitement dont il s'est volontairement privé. Cet avantage n'est accessible qu'aux employés qui ont au moins deux ans de service (art.18).

6.1.7 La retraite progressive

La convention collective étudiée propose également un programme de retraite progressive. Celui-ci a pour but de permettre aux salariés travaillant plus de 40% d'un temps complet de réduire leur charge de travail durant les dernières années qui précèdent la retraite. Toutefois, l'octroi d'une retraite progressive est sujet à une entente préalable avec l'employeur selon les besoins de l'organisation. La période de préretraite varie de 12 à 60 mois (art. 24).

6.1.8 Le programme d'aide aux employés

Le PAE offert par le CSSS-IUGS est un outil de facilitant l'accès à des ressources professionnelles. Ces services peuvent être d'ordre psychologique, professionnel,

familial, juridique, financier ou traumatique. Les axes d'intervention de chacun de ces 5 types de services sont présentés au tableau 4.

Tableau 4

Axes d'intervention du PAE

Psychologique	
Dépression – épuisement professionnel	Toxicomanie – jeux – médicaments
Anxiété – Stress	Diagnostic sévère de maladie
Phobie – obsessions – attaque de panique	Adaptation aux étapes de la vie
Trouble de sommeil	Deuil – perte – rupture
Professionnel	
Perte de motivation	Harcèlement
Conflit au travail	Changement d'affectation
Stress – fatigue – pression	Mise à pied
Problèmes d'adaptation	
Familial	
Éducation des enfants	Séparation
Problèmes de communication	Maladie d'un membre de la famille
Violence conjugale	
Juridique ou financier	
Complication administrative	Conflit en réaction à la succession
Médiation familiale	Revers financiers – faillite
Traumatique	
Témoign d'un incident grave	Accident (automobile, travail)
Suicide	Victime d'acte criminel

Le nombre maximum de rencontres est fixé à 4 incluant celles dispensées aux membres de la famille (conjoint(e) ou enfants d'âge mineur) lorsque la problématique en question affecte le rendement du salarié. Toute rencontre

excédant ce nombre est ainsi au frais de l'employé. Toutefois, il y a possibilité de rencontres supplémentaires pour certaines situations particulières.

6.2 Les mesures indirectes

6.2.1 Le régime d'assurances collectives familial

Après un certain temps service continu, tout salarié peut (doit même) adhérer au régime d'assurance médicaments, d'assurance vie et d'assurance salaire. Dépendamment du statut d'emploi du salarié (statut permanent ou temporaire et temps plein/temps ou partiel), l'ancienneté requise pour accéder à ces avantages varie de 1 à 3 mois (art. 23.01).

6.2.2 La relocalisation

Un salarié peut bénéficier du remboursement de ses frais de déménagement en raison d'un transfert si la distance entre le nouveau et l'ancien port d'attache est supérieure à 50 kilomètres (art. 14.18). De plus, chaque salarié déplacé reçoit une allocation de 750\$ afin de compenser les dépenses concomitantes de déplacement (art.4, annexe 7). Par ailleurs, sur la production de pièces justificatives, les frais encourus pour le transport et l'entreposage des meubles lors d'un déménagement sont aussi assumés par l'employeur (art. 2 &3, annexe 7).

Un salarié déplacé a également droit à une compensation pouvant aller jusqu'à trois mois de loyer si le propriétaire exige une compensation pour la résiliation d'un bail. Un montant forfaitaire est prévu pour les salariés qui n'ont pas de bail et pour les frais reliés à une sous-location (art. 5.01 &5.02, annexe 7).

Les salariés déplacés, propriétaires d'une maison mise en vente, sont admissibles au remboursement des frais de courtage, des frais d'actes notariés, des pénalités

pour bris d'hypothèque de même que de la taxe de mutation à l'achat de la nouvelle résidence, (art. 6.01, annexe 7).

Si la maison en vente n'a pas trouvé preneur au moment où le salarié entre en fonction, celui-ci se fait rembourser, pour une période ne dépassant pas trois mois, les dépenses de taxes municipales et scolaires, d'intérêts sur l'hypothèque ainsi que les coûts reliés à la prime d'assurance (art. 6.02, annexe 7).

Finalement, lorsque le déménagement d'un salarié ne peut s'effectuer directement pour des raisons de force majeure, la convention prévoit rembourser les frais de séjour pour une période n'excédant pas 2 semaines (art. 7.01, annexe 7).

6.2.3 La semaine normale de travail

Selon la convention, le nombre d'heures de la semaine normale de travail totalise entre 35 et 36,25 heures (annexe 1 de la convention).

Suite aux négociations entre les parties, il est possible que la semaine de quatre jours soit implantée. La semaine de travail des salariés travaillant entre 35 et 36,25 heures deviendrait dorénavant une semaine de 32 heures réparties sur quatre jours de huit heures. Conséquemment, les congés maladies, les congés mobiles de même que les congés annuels seraient diminués de 20% (annexe 8 de la convention).

6.2.4 Les heures supplémentaires

En plus de l'encadrement législatif déjà en place concernant la rémunération des heures supplémentaires, l'employé qui est rappelé au travail lorsqu'il n'est pas en service de garde reçoit une indemnité de transport équivalent à une heure de salaire au taux simple (art.19.04).

6.2.5 Les jours fériés et chômés

Les congés fériés reconnus par la convention sont au nombre de 13 par année (art20)

6.2.6 Les congés annuels payés

Dépendamment de l'ancienneté, chaque salarié ayant accumulé au moins un an de services a droit de bénéficier d'une période congés annuels. Celles-ci sont décrites au tableau 5 (art. 21).

6.2.7 La période de repas

L'employeur fournit un repas au salarié lorsqu'un temps pour manger est prévu à son horaire de travail. Si l'employeur ne peut fournir un service alimentaire, celui-ci alloue une allocation de repas (art. 25.01 & 25,03).

6.2.8 La prime de salaire

Le travail de soir et de fin de semaine est bonifié par une prime de 4% du salaire journalier de l'employé visé. Une prime au travail de nuit est quant à elle établie et varie entre 11 et 14% du salaire journalier de l'employé visé, dépendamment de son ancienneté (art9.01&9.02),

Tableau 5

Congés annuels prévus par la convention collective

Année(s) de service	Nombre de jours ouvrables de congés
< 1 ans de service	1 2/3 journées par mois de service
1 à 16 ans de service	20 jours ouvrables
17 et 18 ans de service	21 jours ouvrables
19 et 20 ans de service	22 jours ouvrables
21 et 21 ans de service	23 jours ouvrables
23 et 24 ans de service	24 jours ouvrables
>25 ans de service	25 jours ouvrables

Les salariés qui cumulent moins d'un an de service n'ont pas droit aux congés annuels et reçoivent par conséquent une compensation monétaire équivalente (art. 21.02 & 21.05).

Outre la période de vacances, le salarié à temps complet a droit à une demi-journée de congé mobile/personnel par mois travaillé, jusqu'à un maximum de cinq jours par année. Le salarié à temps partiel n'a pas droit à cet avantage mais reçoit une compensation de 2% de son salaire versée sur chaque paie (art. 2).

PARTIE VII

LES MESURES CONVOITÉES PAR LE PERSONNEL

ET

LES CONTRAINTES

7. LES MESURES CONVOITÉES PAR LE PERSONNEL ET LES CONTRAINTES

Au dire des personnes interrogées, il semble que plusieurs des mesures explorées dans le cadre de cette étude seraient souhaitables pour le personnel du CSSS-IUGS. ; un certain nombre d'entre elles n'ont toutefois pas soulevé beaucoup d'enthousiasme. Donc, après avoir pris connaissance de la réalité de l'organisation, des mesures déjà présentes au CSSS-IUGS, de même que celles inscrites dans la loi, 18 salariés ont été interrogés. Suite aux entrevues réalisées, un tableau exposant les commentaires les plus significatifs concernant la CTF a été élaboré et est présenté à l'Annexe H.

7.1 Les mesures convoitées par le personnel

Alors, après avoir examiné chacun des aspects entourant chaque mesure, voyons donc maintenant les résultats émergeant de la compilation des opinions et examinons les mesures qui semblent être les plus prometteuses. Celles-ci ont été catégorisées à partir d'un certain degré de pertinence d'implantation tel que perçu par les employés du CSSS-IUGS.

7.1.1 L'aide aux membres de la famille

7.1.1.1 Le service de garde pour enfants d'âge préscolaire

Le service de garde aux enfants d'âge préscolaire a été sans contredit la mesure qui a suscité le plus de commentaires positifs. Celle-ci a d'ailleurs obtenu un score moyen de 4,9/5 auprès des employés lorsqu'il leur a été demandé d'évaluer le degré de pertinence d'introduire une telle mesure au CSSS-IUGS. Même si une telle mesure est déjà offerte dans l'organisation, la majorité des employés interrogés

ne connaissent pas l'existence de cet avantage sans parler du fait que la capacité actuelle de ce service est particulièrement limitée. Certes, assurer l'accessibilité universelle de cette mesure génère des coûts élevés. Toutefois, la littérature de même que les entretiens réalisés révèlent qu'un service de garde pour enfants d'âge préscolaire facilite grandement la vie des parents, et il en résulte un bon potentiel d'économie au point de vue de l'absentéisme. Finalement, mentionnons de nouveau que selon Guérin (1993) et Tremblay (2003), l'accessibilité à un service de garde est une action très porteuse si l'objectif est d'attirer de jeunes professionnels, ce qui est ici le cas.

7.1.1.2 La garde d'enfants d'âge scolaire

Lors des entretiens, les avis émanant des discussions portant sur la garde d'enfants d'âge scolaire sont plutôt hétérogènes. Malgré le fait que les employés aient attribué un pointage moyen de 3,6/5 sur la pertinence d'insérer une telle mesure dans l'organisation, plusieurs d'entre eux ont également mentionné que de tels services sont offerts par les écoles ; les entretiens semi-dirigés ont aussi permis de faire ressortir le fait que ce type de mesure pourrait être particulièrement utile lorsque les écoles sont fermées.

7.1.1.3 L'aide financière à l'éducation

En général, les employés trouvent très important de promouvoir l'éducation des jeunes. En effet, le score obtenu concernant la pertinence de mettre en place ce genre de mesure a été 4/5. Certains employés ont mentionné que ce type de mesure diminuerait la pression qui est exercée sur eux au niveau financier.

Plusieurs personnes interrogées croient que l'implantation de cette mesure n'est pas nécessaire compte tenu du niveau de salaire des employés, que ce genre de mesure a peu de lien avec la CTF et qu'il est préférable de solliciter le programme déjà

mis en place par le gouvernement. Une des personnes interrogée a même soulevé la question à savoir si la mise en place d'une telle mesure par un organisme public était socialement acceptable d'un point de vue éthique.

7.1.1.4 L'aide d'urgence

Les employés interrogés estiment à 4,3/5 le degré de pertinence d'implanter ce type de mesure. Une partie non négligeable d'entre eux affirme ainsi que ce service pourrait être fort utile pour les membres de la famille et ce, même s'il était utilisé seulement de manière occasionnelle. Les entretiens ont également fait ressortir le fait que ce genre de mesure aurait un impact certain sur le taux d'absentéisme.

D'un autre côté, plusieurs des personnes interrogées ont dit qu'ils ne seraient pas enclins à utiliser un tel service dans certaines circonstances, préférant s'organiser par eux-mêmes et puiser à l'intérieur de leur banque de congés.

7.1.2 Les congés et les avantages sociaux

7.1.2.1 Les congés liés aux responsabilités familiales

Voici la mesure qui a suscité le plus de commentaires. En effet, les salariés interrogés croient qu'il serait très pertinent de bonifier ce type de congé et lui ont d'ailleurs attribué un score moyen de 4,6/5. Plusieurs mentionnent dans la même veine que le nombre de ces congés n'est pas suffisant. Bonifier cet avantage permettrait de diminuer le stress et l'épuisement du personnel tout en réduisant les mensonges sur la raison des demandes de congés. Comme toute bonne chose a un revers, certaines des personnes interrogées ont fait part des abus possibles que ce type de mesure pourrait engendrer. De plus, l'une d'elles soulève la pertinence d'une telle recommandation en contexte de pénurie de personnel, ce qui est tout à

fait soutenable comme questionnement puisqu'une telle mesure pourrait très bien aggraver la situation.

7.1.2.2 Le régime d'assurances collectives familial

L'opinion des salariés face à la bonification du régime d'assurances collectives familial est très partagée entre le pour et le contre. Les commentaires émis face à cette mesure sont assez homogènes. Une cote moyenne de 3,5/5 a été attribuée sur la pertinence d'améliorer ou de bonifier cette mesure. Ainsi, près de la moitié des commentaires émis mentionnent que le régime d'assurance est soit, pas suffisamment personnalisé, trop coûteux ou pas suffisamment subventionné par l'employeur. D'autre part, un nombre presque équivalent de commentaires font mention que le régime d'assurances collectives est satisfaisant et que les employés sont suffisamment et bien couverts.

Les services domestiques à accès rapide

Comme nous l'avons vu dans une des sections précédentes, les services domestiques à accès rapide est une mesure pouvant s'appliquer de multiples façons. Les personnes interrogées ont d'ailleurs émis plusieurs commentaires concernant cette mesure. Majoritairement, ceux-ci ont jugé qu'il était pertinent de la mettre en place en lui attribuant une cote de 4,1/5.

Si l'on se fie aux résultats des entrevues, les dispositions les plus populaires concernant cette mesure sont le service de repas pour emporter et le service de buanderie avec respectivement six et trois commentaires positifs à cet égard.

Inversement, cinq commentaires mentionnent tout de même que la mise en place de cette mesure est hors de portée pour le CSSS-IUGS ou qu'elle serait peu utilisée par les employés.

7.1.3 L'aménagement du temps de travail

7.1.3.1 L'horaire flexible

Il apparaît clair suite aux entrevues réalisées que l'horaire flexible est une mesure convoitée par plusieurs employés. En effet, les employés estiment que cette mesure devrait être retenue et ont accordé un score moyen de 4,8/5 lorsqu'il leur a été demandé d'identifier le degré de pertinence de la mettre en place au CSSS-IUGS.

Toutefois, certains sont d'avis que la mise en place d'un horaire flexible pourrait nuire à la continuité de service. D'autres commentaires mentionnent également que, de façon informelle, cette mesure est déjà utilisée et, comme c'est du donnant-donnant, la bonifier pourrait mener à de l'abus.

7.1.3.2 Le travail à domicile

Pour ce qui est maintenant du travail à domicile, les employés interrogés estiment que cette mesure est intéressante et ont donné un score moyen de 4,2/5 en ce qui concerne la pertinence d'adopter une telle mesure dans l'organisation. En grande majorité, les personnes en faveur du travail à domicile veulent simplement avoir l'opportunité de le faire à l'occasion.

D'un autre point de vue, les entrevues ont permis de faire ressortir des inquiétudes quant à la confidentialité des données et la difficulté de gérer les employés à distance.

Les solutions envisageables ne sont pas des innovations car plusieurs entreprises ont déjà mis en place de telles initiatives.

En raison de la contrainte de temps, il a été convenu que l'étalonnage concurrentiel selon les règles énoncées par Tenner et Quivy ne serait pas réalisé. Toutefois, le coffre à outils du CSSS-IUGS ne restera pas vide. En effet, des extraits provenant de diverses conventions collectives en lien avec les solutions envisageables sont présentés à l'Annexe I et seront utiles pour les lecteurs qui désirent avoir davantage de détails.

7.2 Les principales contraintes à considérer

Avant d'implanter de nouvelles mesures permettant de mieux harmoniser le travail et la famille au sein du CSSS-IUGS, trois aspects caractérisant l'organisation commandent une considération distinctive. Il s'agit de la contrainte financière, de la pénurie de main-d'œuvre et de l'ampleur de l'organisation. Voyons brièvement chacune d'elles :

7.2.1 La contrainte financière

Étant un organisme public, le CSSS-IUGS ne peut accroître ses revenus à sa guise, ni augmenter le coût de ses services. Le CSSS-IUGS, tout comme les autres organismes de la santé, doit composer avec le budget qui lui est attribué. Concrètement, aucun budget additionnel ne sera versé afin de mettre en place de nouvelles mesures de CTF. L'établissement ne peut se permettre d'adopter des mesures très coûteuses, à moins que les gestionnaires trouvent un moyen de les financer à l'intérieur du présent cadre budgétaire.

7.2.2 La pénurie de main-d'œuvre

Comme mentionné précédemment, le CSSS-IUGS souffre d'une grave pénurie de personnel dans plusieurs champs d'activités. Afin de ne pas aggraver la situation,

l'établissement doit tenir compte de cet aspect en excluant les mesures qui engendrent une demande accrue de personnel.

7.2.3 La taille de l'organisation

Le CSSS-IUGS est une organisation de grande taille avec plus de 2 500 employés répartis dans 13 points de services. Les catégories d'emplois sont nombreuses et leurs caractéristiques varient grandement de l'une à l'autre. Conséquemment, les mesures additionnelles intéressantes proposées dans la plupart des cas ne sont pas universellement applicables pour chacune des catégories d'emploi.

RECOMMANDATIONS

À la lumière de l'analyse de la situation, voici i les recommandations et pistes de solutions qui semblent le plus appropriées pour l'équipe de direction du CSSS-IUGS, Elles permettront à la fois d'amorcer le virage vers une meilleure conciliation travail famille et de développer des alternatives réalisables dans le contexte qui leur est propre, en tenant compte donc, des restrictions budgétaires, de la pénurie de main d'œuvre et du faible taux de rétention de personnel.

1. ÉTABLIR UN COMITÉ PATRONNAL SYNDICAL DÉDIÉ À LA CTF

La mise en place d'un comité composé à la fois de gestionnaires et de membres des différents syndicats est très souhaitable pour soutenir les actions entourant le concept de conciliation travail-famille. Instaurer une telle mesure favorise un contexte propice à l'action tout en se donnant des possibilités de trouver des mesures novatrices et surtout très adaptées à la situation du CSSS-IUGS. Les principales fonctions de ce comité seraient de :

- analyser les possibilités qu'offre le concept de CTF
- identifier les besoins de la main-d'œuvre
- définir une orientation et une vision
- concevoir, planifier, diriger les actions à entreprendre
- diffuser les projets et les avancements auprès des employés
- examiner les différentes possibilités de financement
- faire le suivi des actions entreprises

Évidemment, l'implication de chacune des parties (patronale et syndicale) facilite le changement, valorise les démarches entreprises et facilite l'émergence de solutions à des questions complexes comme le financement, par exemple. De plus,

l'existence et le fonctionnement d'un comité patronal-syndical favorisent l'amélioration du climat de travail

2. METTRE EN PLACE UNE ÉQUIPE MULTIDISCIPLINAIRE CHARGÉE D'EXAMINER LES QUESTIONS RELATIVES À LA MISE EN PLACE D'UNE GARDERIE POUR ENFANTS D'ÂGE PRÉSCOLAIRE

Mettre en place une équipe multidisciplinaire chargée d'examiner les questions liées à la réalisation de cette mesure est une recommandation qui découle en quelque sorte de la première. En fait, cette équipe pourrait être composée de la totalité ou d'une partie des membres du comité patronal-syndical et d'autres personnes ayant des compétences spécifiques et complémentaires. Comme nous l'avons vu précédemment, la mesure concernant la garderie pour enfants d'âge préscolaire est sans contredit la mesure la plus convoitée auprès des employés et des gestionnaires. Loin d'être suffisant, le service en place est très peu connu des employés. Rappelons-nous qu'il est prévu que 27% des travailleurs du CSSS-IUGS prendront potentiellement un congé parental entre les années 2005 et 2015 (voir annexe B), ce qui représente au-delà de 690 nouveaux enfants pour l'organisation.

Une fois encore, la mise en place d'une telle mesure démontrera aux salariés l'importance que l'organisation accorde au sujet.

3. APPROFONDIR LES BESOINS & ATTENTES DES EMPLOYÉS CONCERNANT LA CTF

Cette intervention ne constituant qu'une étude préliminaire, il faut reconnaître sa nature indicative mais incomplète en regard d'une éventuelle mise en œuvre. Considérant les coûts, les erreurs dans le choix des meilleures dispositions à adopter ne sont pas souhaitables. Il est donc conseillé d'approfondir les besoins et attentes des employés concernant la CTF en effectuant une étude élargie sur la question. Les effets recherchés sont :

- Augmenter les connaissances relatives aux besoins et attentes des employés
- Créer une base de données solide pour guider les actions subséquentes
- Favoriser l'émergence d'idées nouvelles.

4. PROMOUVOIR LES MESURES DE CTF DÉJÀ EN PLACE AU CSSS-IUGS AU PRÈS DES SALARIÉS & BASSINS DE MAIN-D'ŒUVRE POTENTIELS

Le CSSS-IUGS est un établissement qui a déjà parcouru beaucoup de chemin sur le plan de la conciliation travail-famille. Ainsi, le CSSS-IUGS se démarque déjà par son programme d'aide aux employés, son programme de relocalisation de même que son partenariat avec une garderie. Sans compter le fait que plusieurs des dispositions en place soient bien au-dessus de ce que la loi prescrit.

Promouvoir les mesures de CTF déjà en place auprès des bassins de main-d'œuvre potentiels et des salariés permettrait à l'organisation de mieux se faire connaître et de développer une image de marque.

Tout le monde en conviendra, il est impératif de faire connaître les mesures de conciliation travail famille existantes pour qu'elles puissent avoir un effet de rétention et d'attraction sur la main d'œuvre. À l'interne, les gestionnaires, l'organisation syndicale de même que la direction pourraient très bien se charger de faire connaître les mesures de CTF auprès des salariés. Ils peuvent utiliser notamment les babillards déjà en place, la messagerie électronique, des affiches dans les salles de repos, des pamphlets ou même en parler lors de réunions d'équipes.

Du côté de l'externe, le CSSS-IUGS pourrait notamment se faire connaître via les foires d'emploi, destinés aux écoles secondaires, aux cégeps ou aux universités. L'établissement pourrait également participer à des concours comme ISO familles, qui récompensent les entreprises qui se démarquent dans le domaine de la CTF par la qualité de leurs mesures et leur caractère novateur. Les différents magazines qui couvrent ce genre d'événements offrent ainsi aux organisations lauréates une belle et bonne visibilité auprès de la main d'œuvre potentielle. Il faut donc toujours garder à l'esprit que chaque activité de visibilité contribue à donner une meilleure chance de recrutement.

5. FAIRE UN ÉTALONNAGE CONCURRENTIEL

En apprendre sur les autres afin de s'améliorer soi-même; voilà la base du principe de l'étalonnage concurrentiel. En effet, connaître les mesures de CTF appliquées dans d'autres organismes serait fort utile pour guider le choix de mesures à adopter. Il serait donc recommandé de faire un étalonnage concurrentiel d'abord auprès des autres organismes de la santé, notamment auprès de celles qui ont une bonne expérience au niveau de la CTF. Le résultat recherché étant de repérer les meilleures pratiques sur le marché du travail. Une fois toutes ces connaissances acquises, le CSSS-IUGS sera en mesure d'évaluer le chemin à parcourir pour devenir le leader dans ce créneau à l'intérieur du secteur de la santé. Rappelons à cet effet que des extraits provenant de diverses conventions collectives en lien avec les solutions envisageables sont présentés à l'Annexe I. Cette première action permettra au CSSS-IUGS de faciliter le choix des organisations à solliciter afin qu'ils deviennent partenaire.

Une démarche d'étalonnage concurrentielle comporte en général 4 étapes²⁰ :

1. trouver les partenaires potentiels ;
2. recueillir/colliger les informations à l'interne et à l'externe;

²⁰ GAUTRON, Jaques (2003)

3. déterminer les écarts ;
4. communiquer les résultats aux partenaires ;

Une fois terminé, le CSSS-IUGS pourra établir ses objectifs et entreprendre les actions nécessaires. Cette démarche de mise à niveau permettra alors à l'organisation d'avoir une meilleure chance de recruter la main d'œuvre dont elle a besoin.

6. PROMOUVOIR ET ADOPTER DES VALEURS DE GESTION

La présence de mesures de CTF au sein d'une organisation ne suffit malheureusement pas à assurer leur accessibilité. Ainsi, la culture de l'établissement joue un grand rôle dans l'application des mesures en place en permettant de diminuer la crainte qu'ont certains salariés de les utiliser²¹. Il est donc souhaitable que le CSSS-IUGS encourage une plus grande flexibilité auprès des gestionnaires lorsqu'ils rencontrent des situations liées à la conciliation travail-famille. Il est important aussi que qu'il y ait de la cohérence entre chacun des paliers hiérarchiques pour que les valeurs prônées soient en harmonie avec les actions posées.

Élaborer une lettre d'entente sur laquelle les gestionnaires s'appuieraient pour guider leurs actions entourant le concept de CTF serait un moyen efficace de promouvoir et d'e diffuser des valeurs de gestion. À noter qu'il est souhaitable que les dispositions convenues dans cette entente puissent permettre une grande flexibilité afin qu'elles puissent s'appliquer en toute circonstance.

Également, Il serait souhaitable que la direction du CSSS-IUGS prenne le temps d'évaluer les gestionnaires sur les actions posées par rapport à la CTF. Une telle

²¹ Ministère de la Famille et de l'Enfance (2003)

façon de faire enverrait un message clair aux salariés en réaffirmant l'importance accordée à ce sujet.

LIMITES DU PRÉSENT TRAVAIL

Ce travail représente une étude préliminaire : il présente de ce fait plusieurs limites. Les personnes interrogées lors d'entretiens semi-dirigés ne proviennent que de 5 des 17 directions ; cet échantillonnage n'est donc pas représentatif de l'ensemble des secteurs d'activités.

De plus, mentionnons que le nombre restreint d'entrevues dans chacune des directions couvertes fait en sorte qu'elles ne peuvent être considérées comme étant pleinement représentatives de ces secteurs.

Il est également important de signaler que le profil des participants ne représente pas fidèlement le profil global des employés du CSSS-IUGS sur tous les points. Par exemple, les personnes âgées de 34 ans ou moins ont représenté 16,6% des personnes interrogées alors qu'elles représentent en réalité 30,6% dans l'organisation. De plus, très peu des personnes interrogées n'ont pas d'enfant, ce qui n'est guère représentatif de la réalité. Finalement, indiquons dans un dernier temps que le poids relatif des gestionnaires interrogées est très important par rapport à la population totale des employés

Rappelons dans un dernier temps que ce travail ne vise pas à dicter au CSSS-IUGS ce qu'il doit accomplir au niveau de la CTF ; il faut le voir plutôt comme un outil permettant d'identifier des aspects sur lesquels il sera important de se questionner et de provoquer une réflexion.

CONCLUSION

Pour conclure, je veux tout d'abord souligner que j'ai grandement apprécié la qualité des apprentissages réalisés tout au long de ce travail; j'en retire une bien meilleure connaissance des hommes et des femmes en milieu de travail; ceux particulièrement que j'ai côtoyés ont manifesté beaucoup de franchise et de collaboration.

Le CSSS-IUGS m'est d'abord apparu comme un organisme colossal et complexe. Mon intervention m'a permis d'en apprivoiser le fonctionnement et les différents rouages de cet organisme. J'ai rapidement compris que mes préjugés n'avaient aucun fondement : comme bien d'autres, j'ai moi-aussi pensé qu'en raison de sa structure, l'entreprise devait vraisemblablement donner des signes de lourdeur et d'inertie.

Au contraire, l'organisation que j'ai appris à connaître est structurée dans ses démarches et son fonctionnement. De plus, celle-ci m'est apparue comme étant une organisation efficace et efficiente. Tout semble donc en place (sauf le financement) pour que le CSSS-IUGS puisse réagir adéquatement aux défis qu'il doit relever.

Le mandat de mon intervention s'accroche aux problèmes de la pénurie et du faible taux de rétention de la main d'œuvre au CSSS-IUGS. Mon intervention devait leur permettre de s'approprier les différents moyens répertoriés ou proposés en rapport avec le concept de conciliation travail famille ; concept qui a été privilégié pour apporter des solutions à court et à moyen terme aux problématiques identifiées.

Il est important de réaliser que le virage vers de la CTF est déjà bien amorcé. Au niveau de la direction du CSSS-IUGS, on dépasse le niveau de l'endoctrinement,

on n'a pas à convaincre la direction du bien-fondé de cette école de pensée : bien des mesures répertoriées sont déjà en place. L'organisation a donc une bonne opportunité de pouvoir rapidement faire la différence par des actions complémentaires peu coûteuses. Par exemple, relevons les recommandations qui visent pour l'une, à faire connaître les mesures existantes en lien avec la CTF et pour l'autre, visant à mieux faire connaître l'organisme : leur mise en place aura vite des effets sur la résolution des problèmes de pénurie de main d'œuvre et sur le taux de rétention du personnel. D'autres recommandations, comme la mise en place de comités, ne sont pas non plus, dispendieuses et peuvent avoir un effet important et rapide sur l'appartenance et aussi sur la perspicacité des solutions à mettre en place. Si mon intervention devait être utilisée à ces fins, et servir de tremplin aux ambitions du CSSS-IUGS ; mon mandat aura été réalisé. Puisse ce travail guider adéquatement les acteurs concernés.

C'est ce que je souhaite de tout cœur ! Chose certaine, l'organisation a tout à gagner en relevant ce défi.

BIBLIOGRAPHIE

- BAILLARGEON, Gérald. MÉTHODES STATISTIQUES avec application en gestion, production, marketing, relation industrielles et sciences comptables, 3^{ème} édition, Édition SMG, Trois-Rivières, 2005, 948 p.
- BENCHENANE, Mustapha. Méthode de recherche, Diplôme, Université René Descartes, Paris, 2004, p. 14-16,
http://www.lamy.fr/pdf/revuediplome/Methodo_2_DIP11.pdf
- Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke. La santé une passion à partager ; Plan stratégique 2006-2011, Sherbrooke, MJB litho, 2005, 72 p.
- Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (VALLÉE, Catherine et Ian CALVERT). PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET PISTES DE RÉFLEXION, 16 août 2006, 40 p.
- Commission des normes du travail, Loi sur les normes de travail, 2006,
<http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/lois/normes/normes/duree.asp>.
- Comité mixte concernant la conciliation du travail et de la famille SPGQ – SCT Rapport conjoint, Québec, juin 2001, 22 p. Conseil consultatif du travail et de la main d'œuvre, Concilier travail et famille : un défi pour les milieux de travail (VILLENEUVE, Daniel). Québec, 2001, 26 p.
- Conseil de la famille et de l'enfance (BLAIN, Danièle et Alain PÉRICARD). Famille travail, comment conciliez-vous ? Enquête dans six entreprises, Québec, septembre 2003, 59 p.
- Conseil de la famille et de l'enfance (VILLENEUVE, Daniel et Diane-Gabrielle TREMBLAY). AVIS – Famille et travail, deux mondes à concilier, Québec, 1999, 51 p.
- Développement des ressources humaines du Canada, Programme du travail, (ROCHON, Charles Philippe). Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada, Ottawa, décembre 2000, 188 p.
- DUXBURY, L. et al., Examen des résultats obtenus au niveau individuel et de l'organisation, Optimum : la revue de gestion du secteur public, vol. 23, no 2, 1992, p.52-67.

LA FÉDÉRATION DES INFIRMIÈRES ET INFIRMIERS DU QUÉBEC (FIIQ).
CONVENTION COLLECTIVE intervenue entre le comité patronal de
négociation du secteur de la santé et des services sociaux et la fédération
des infirmières du Québec, 6 avril 2006.

GALIPEAU, Pierre et al. Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille,
direction des innovations en milieu de travail, Gouvernement du Québec,
mars 2004, 23 p.

GAUTRON, Jaques et al., *Le guide du benchmarking*, Édition d'Organisation,
Paris, 2003, 141 p.

GOLDSMITH, Elizabeth B. WORK and FAMILY – Theory, Research and
Applications, Journal of social behavior and personality, Édition Sage
publications, Californie, 1989, 421 p.

Gouvernement du Québec. Loi sur la santé et la sécurité du travail, L.R.Q., Chapitre
2.1, 1 juillet 2007, http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_2_1/S2_1.html.

GUÉRIN, Gilles et al. Une analyse de l'efficacité des pratiques de gestion favorisant
la conciliation du travail et des responsabilités familiales, décembre 1993,
389 p.

GUÉRIN, Gilles et al. Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail
famille, Québec, été 2002, Vol. 57, Num. 3, p. 491, <http://proquest.umi.com.ezproxy.usherbrooke.ca/pqdweb?did=632711661&sid=9&Fmt=3>

HENEMAN, Hebert G. et Timothy A. JUDGE. STAFFING ORGANIZATIONS, 5^{ème}
édition, Édition McGraw-hill Irwin, New York, 2006, 729 p.

Ministère de la Famille et de l'Enfance, Direction générale du développement de la
politique familiale, HORIZON 2005 – Conciliation famille-travail – Prendre
parti pour les familles, Montréal, 2003, 25 p.

Ministère de la Famille et de l'Enfance, Ministère du travail. SYNTHÈSE DU
FORUM SUR LA CONCILIATION DU TRAVAIL AVEC LA FAMILLE,
Québec, juin 2003, 19 p.

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, Direction des
communications (PAQUET, Nicole). Vers une politique gouvernementale sur
la conciliation travail-famille, Montréal, 2004, 85 p.

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, Direction des communications (ROCHETTE, Maude). La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises – Analyse et interprétation des résultats d'une enquête qualitative, Montréal, juillet 2004, 63 p.

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, Direction des communications (ROCHETTE, Maude). La conciliation travail-famille dans les conventions collectives québécoises – Secteur public, de l'éducation, de la santé et des services sociaux, secteur universitaire et municipal, Montréal, octobre 2002, 47 p.

Ministère du Travail, Direction de la recherche et de l'évaluation. LA CONCILIATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE AVEC LA VIE FAMILIALE : QUELQUES EXEMPLES DE DISPOSITIONS DE CONVENTIONS COLLECTIVES EN VIGUEUR, VERSION REVUE ET AUGMENTÉE, Québec, mars 2003, 37 p.

Ministère du Travail, Direction de la recherche et de l'évaluation. LA CONCILIATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE AVEC LA VIE FAMILIALE : QUELQUES EXEMPLES DE DISPOSITIONS DE CONVENTIONS COLLECTIVES EN VIGUEUR, Québec, juillet 2005, 59 p.

Ministère du Travail, Direction des communications et de la Direction des innovations en milieu de travail Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille, Québec, mars 2004, 19 p.

PELLETIER, Bernard. Portrait statistique des conventions collectives déposées et analysées en 2003 au regard de la conciliation du travail avec la famille, Québec, mars 2004, 24 p.

QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT. Manuel de recherche en sciences sociales, «Coll. Psychologie sociale», 3^{ème} édition, Édition Dunod, Paris, juillet 2006, 256 p.

Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (ROY, Chantal). Guide en matière de conciliation du travail et de la famille, Québec, décembre 2003, 63 p.

STANTON, Danielle. Travail-famille: un tandem de coeur-- et de raison : guide destiné aux milieux de travail. Bureau québécois de l'Année internationale de la famille, Québec, 1994, 95 pages.

ST-ONGE, Sylvie et al. Relever les défis de la gestion des ressources humaine, 2^{ème} édition, Édition Gaetan Morin, Montréal, 2004, 705 p.

- TENNER, Arthur R. et Irving J. DETORO. PROCESS REDESIGN The Implementation Guide for Managers, New Jersey, Prentice-Hall, 332 p.
- THÉRIAULT, Julie, Direction de la recherche et de l'évaluation, Les dispositions de conventions collectives et la conciliation travail-famille de 1980 à 1998, Québec, 2 avril 2002, 24 p.
- TREMBLAY, Diane-Grabelle. ARTICULATION EMPLOI-FAMILLE ET NOUVEAUX ENJEUX SOCIÉTAUX : LES SOURCES DE DIFFICULTÉS ET LES PERSPECTIVES DE SOLUTION, Télé-université, Montréal, 2003, 23 p.
- TREMBLAY, Diane-Grabelle. CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE ET TEMPS DE TRAVAIL; DE NOUVEAU ENJEUX SOCIÉTAUX – LES RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE DANS PLUSIEURS SECTEURS ÉCONOMIQUES, Télé-université, Montréal, 2003, 19 p.
- TREMBLAY, Diane-Grabelle. Conciliation emploi-famille et temps sociaux, TÉLUQ, Presses de l'Université du Québec, Québec, octobre 2004, 355 p.
- TREMBLAY, Diane-Grabelle. De la CONCILIATION emploi-famille À UNE POLITIQUE des temps sociaux, Études d'économie politique, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2005, 291 p.
- TREMBLAY, Diane-Grabelle. L'articulation emploi-famille dans les secteurs de la santé et de l'éducation, Télé-université, septembre 2002, 34 p.
- TREMBLAY, Diane-Grabelle et al. La conciliation emploi-famille : des mesures et des pratiques à développer dans les milieux de travail, Télé-université, hiver 2003, 137 p.
- TREMBLAY, Diane-Grabelle et CharlesHenri AMHERDT. La vie en double : Obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi/famille chez les pères et les mères, Télé-université, Montréal, avril 2000, 96 p.
- TREMBLAY, Diane-Grabelle et CharlesHenri AMHERDT. La vie en double : Obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi/famille chez les pères et les mères, Télé-université, Montréal, décembre 2003, 104 p.
- Université de Sherbrooke. POLITIQUE COMMUNE À TOUTES LES CONCENTRATIONS POUR LES ACTIVITÉS ADM 810 (Intervention dans le milieu) ET ESS 880 (Essai), Faculté d'administration, Québec, mai 2006, 9 p.
- Université de Sherbrooke. Protocole de rédaction du travail écrit, 6^{ème} édition, Faculté des lettres et sciences humaines, Québec, mars 2000, 63 p.

WIIG, Karl. People-Focused Knowledge Management – How Effective Decision Making Leads to Corporate Success, Édition Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2004, 365 p.

ANNEXE A

SECTEURS D'ACTIVITÉS ET DIRECTIONS

Secteurs d'activités et directions du CSSS-IUGS

Activités cliniques

La Direction des services et programmes aux personnes âgées ou en perte d'autonomie (DSPPAPA)

La Direction des services généraux et des programmes spécifiques aux personnes adultes (18-65 ans) (DSGPSA)

La Direction des services et des programmes spécifiques aux enfants, au jeunes et à leur famille (DSPEJS)

La Direction des services professionnels et du partenariat médical (DSPPM)

Le Service sages-femmes (SSF)

Activités de soutien aux activités cliniques

La Direction des ressources humaines et informationnelles (DRHI)

La Direction des ressources matérielles et financières (DRMF)

La Direction des soins infirmiers (DSI)

La Direction des services multidisciplinaires (DSMu)

Activités reliées au projet clinique et à la qualité

La Direction du projet clinique, de la santé publique et du développement des communautés (DPCSPDC)

La Direction de l'évaluation et de l'assurance qualité (DÉAQ)

Activités universitaires

La Direction du Centre de recherches sur le vieillissement (DCDRV)

La Direction de la recherche du Centre affilié universitaire (DRCAU)

La Direction de l'enseignement en lien avec la Faculté de médecine et des sciences de la santé de l'Université de Sherbrooke (DEFMSS)

La Direction de la coordination et des affaires académiques (DCAA)

Activités reliées à la Direction générale

La Direction de la coordination et des affaires académiques (DCAA)

Le Bureau de la Direction générale

ANNEXE B

STATISTIQUE SUR LA MAIN D'ŒUVRE DU CSSS-IUGS

Statistiques sur la main d'œuvre du CSSS-IUGS***
Août 2006

TITRE D'EMPLOI**	H	F	Total	Congés maternité potentiel entre 2005 et 2015 (%)	Répartition des âges (%)			
					<34	35-49	50-54	55+
Professionnels								
Agent de relations humaines (ARH)	15	91	106	43,2	43,4	29,2	16	11,3
Ergothérapeute	3	22	25	54,6	52	48	0	0
Infirmière	28	332	360	27,6	24,7	43,3	16,1	15,8
Orthophoniste/Audiologiste	2	8	10	68,3	50	40	10	0
Pharmacien	3	20	23	42,4	39,1	43,5	13	4,3
Physiothérapeute	2	15	17	51,6	47,1	41,2	5,9	5,9
Psycho-éducateur	2	10	12	40,6	41,7	50	8,3	0
Psychologue	2	12	14	48,8	42,9	21,4	14,3	21,4
Récréologue	1	5	6	32,5	33,3	50	16,7	0
Autres professionnels	17	52	69	38,2	30,4	44,9	8,7	15,9
TOTAL	75	567	642	34,9	-	-	-	-
Techniciens								
Archiviste	1	13	14	55,7	57,1	35,7	0	7,1
Inhalothérapeute	1	31	32	79,2	71,9	15,6	12,5	0
Technicien de laboratoire	1	3	4	0	25	50	0	25
Technologue en radiodiagnostic	1	0	1	0	0	0	0	100
Technicien en réadaptation physique	3	18	21	46,4	47,6	38,1	9,5	4,8
Autres techniciens	16	60	76	28,4	30,6	39,9	17,2	12,3
TOTAL	23	125	148	43,3	-	-	-	-
Paratechniques								
Préposé aux bénéficiaire (PAB)	193	433	626	22,1	32,4	39,9	16,6	11
Auxiliaire familial social (AFS)	30	57	87	12,3	13,8	49,4	29,9	6,9
Infirmière auxiliaire	18	161	179	28,3	26,3	45,8	16,8	11,2
Technicien en pharmacie	0	13	13	75	61,5	23,1	15,4	0
Autres paratechniques	3	3	6	48,8	50	16,7	16,7	16,7
TOTAL	244	667	911	23,3	-	-	-	-

TITRE D'EMPLOI**	H	F	Total	Congés maternité potentiel entre 2005 et 2015 (%)	Répartition des âges (%)			
					<34	35-49	50-54	55+
Métiers								
Cuisinier	8	5	13	22,5	23,1	46,2	15,4	15,4
Électricien	6	0	6	0	0	66,7	33,3	0
Journalier	8	0	8	0	12,5	25	37,5	25
Mécanicien	4	0	4	0	25	50	0	25
Menuisier	1	0	1	0	0	0	100	0
Peintre	1	0	1	0	0	100	0	0
Plombier	5	0	5	0	20	20	20	40
Autres métiers	135	131	266	13,2	27,8	41	18	13,2
TOTAL	168	136	304	12,5	-	-	-	-
Employés de bureau								
Secrétaire médicale	0	73	73	32,1	26	43,8	8,2	21,9
Autres employés de bureau	9	160	169	21,9	20,7	36,7	29	13,6
TOTAL	9	233	242	25	-	-	-	-
Cadres								
Cadre supérieur	4	12	16	12,2	6,3	25	37,5	31,3
Cadre intermédiaire	23	47	70	4,2	4,3	45,7	25,7	24,3
- clinique	5	19	24	4,1	8,3	41,7	25	25
- autres	18	28	46	4,2	2,2	47,8	26,1	23,9
TOTAL	27	59	86	5,7	-	-	-	-
TOTAL ÉTABLISSEMENT*	566	1862	2428	27	30,6	39,9	17,2	12,3

*Il existe une différence entre la somme des données du tableau et les nombres affichés sur la ligne *TOTAL ÉTABLISSEMENT* dû au fait que certains titres d'emploi n'ont pas été considérés dans les calculs de probabilités, notamment, tous les étudiants, les stagiaires, les candidats à une profession ainsi que certains titres d'emploi relevant du centre de recherche.

***Source : Informations tiré de l'ouvrage de VALLÉE, Catherine. CSSS-IUGS, (2006)

ANNEXE C

PLAN D'INTERVENTION PRÉSENTÉ AU CSSS-IUGS

Le 4 juillet 2007

PLAN D'INTERVENTION

CENTRE DE SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX - INSTITUT UNIVERSITAIRE DE GÉRIATRIE DE SHERBROOKE (CSSS-IUGS)

Proposition d'intervention présentée au CSSS-IUGS
INTERVENTION **DANS LE MILIEU (ADM 810)**
ESSAI (**ESS880**)

Par
Louis-Charles TREMBLAY

Dirigé par
Jean-Pierre BHÉRER

FACULTÉ
D'ADMINISTRATION



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

PLAN D'INTERVENTION CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE – CSSS-IUGS

Le présent document vise à répondre à deux principaux objectifs. D'abord, il a pour but de rédiger une proposition d'intervention, laquelle deviendra le mandat lorsqu'elle sera approuvée par le directeur et le gestionnaire-superviseur de l'étudiant. Le second objectif poursuivi par la rédaction de ce document est de permettre au directeur de se familiariser avec le Centre de santé et services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS).

DESCRIPTION DU CSSS-IUGS

Le CSSS-IUGS a vu le jour en février 2005, suite à la fusion de l'Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (IUGS) et du Centre local de services communautaires (CLSC) de Sherbrooke. L'organisation compte près de 2 550 employés répartis dans 13 pavillons et points de services.

La mission poursuivie par l'organisation est d'améliorer la santé et le bien-être de la population qu'elle représente par :

- des soins et des services généraux;
- des soins et des services spécialisés pour les personnes âgées;
- la formation, la recherche et le partage des connaissances;
- la coordination de l'ensemble des services requis à cette fin.

Offrant des services à l'ensemble de la population de Sherbrooke, le CSSS-IUGS a comme responsabilité de :

- coordonner la mise en place du réseau local de services;
- définir le projet clinique avec l'ensemble des partenaires;
- mobiliser les partenaires;
- offrir des services de santé et des services sociaux;
- assurer l'accès, la continuité et la mise en réseau des services par des mécanismes et des ententes.

Parallèlement, le CSSS-IUGS offre aussi certains services au niveau régional : Info-Santé, Urgence-Détresse, service de sages-femmes, service de réadaptation fonctionnelle, certains services spécialisés en inhalothérapie de même que plusieurs services spécialisés en gériatrie et en gériopsychiatrie.

MISE EN CONTEXTE

Tout comme les autres organismes oeuvrant dans le domaine de la santé, le CSSS-IUGS connaît une pénurie de main d'œuvre qui risque fort de s'accroître dans les prochaines années. Étant pleinement conscient de cette problématique qui touche les infirmières, les ergothérapeutes, les préposés aux bénéficiaires de même que plusieurs autres titres d'emploi, le CSSS-IUGS souhaite s'attaquer à cette question en trouvant des solutions novatrices qui agiront à la fois sur la rétention, la mobilisation et l'attraction de la main d'œuvre.

Un premier pas a ainsi été franchi dans cette direction avec l'élaboration d'un plan stratégique pour la période s'étalant de 2006 à 2011. Celui-ci contient six axes majeurs de développement dont deux concernent les ressources humaines. Ainsi, l'axe cinq promet de construire un milieu de travail stimulant et valorisant pour ses employés, tandis que le sixième axe promet quant à lui de répondre aux nouveaux défis de l'organisation par une organisation du travail performante et novatrice.

DÉFINITION DU MANDAT

Le mandat proposé est d'éclaircir le concept de conciliation travail-famille, de définir les initiatives possibles à ce niveau et d'exposer quelques-unes des dispositions prises par d'autres organisations afin de recommander des stratégies à adopter et ce, en prenant soin de les adapter au contexte particulier du Centre de santé et services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke.

L'objectif poursuivi par le mandat est d'offrir des possibilités d'action au CSSS-IUGS dans le but de permettre à l'organisation d'augmenter:

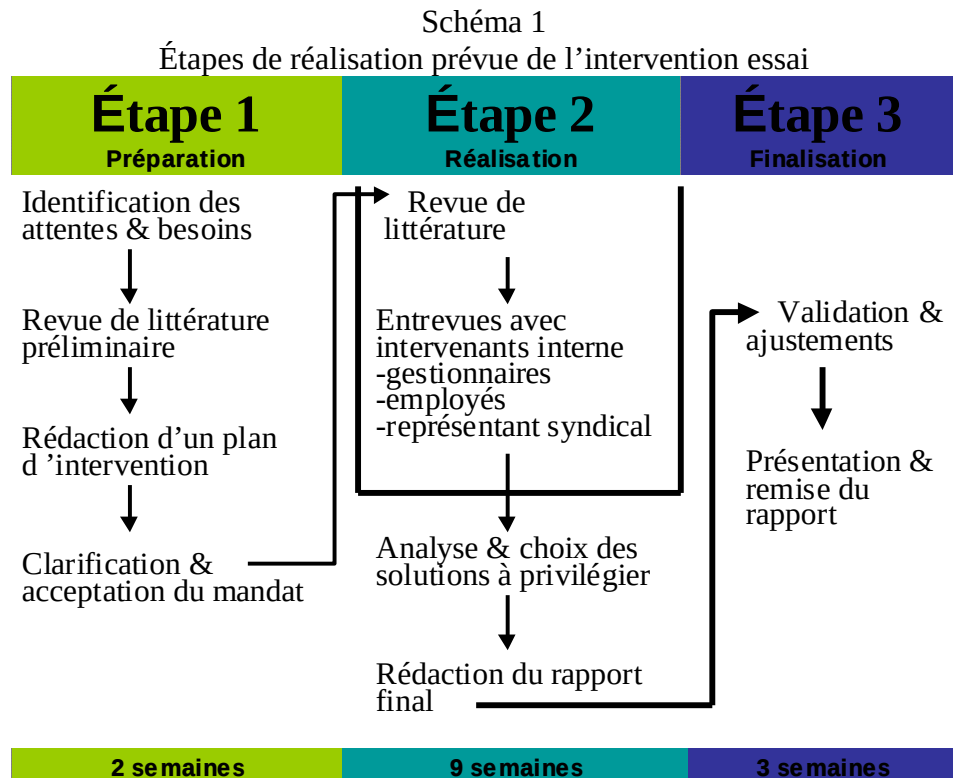
- la rétention du personnel ;
- l'attraction des travailleurs ;
- la mobilisation du personnel.

BIENS LIVRABLES

- ❖ Définition du concept de conciliation travail-famille
- ❖ Recensement des initiatives possibles pour faciliter la conciliation travail-famille au CSSS-IUGS
- ❖ Aperçu des pratiques de conciliation travail-famille appliquées dans d'autres organisations (intérieur\extérieur au réseau de la santé)
- ❖ Recommandations sur les initiatives à adopter

DÉROULEMENT DE L'INTERVENTION

L'intervention proposée se déploiera en trois étapes et aura une durée approximative de 14 semaines. Ces trois étapes sont la préparation, la réalisation et la finalisation (Voir schéma 1). Voyons plus en détails la composition de celles-ci. Par ailleurs, un calendrier des activités est également présenté à la fin de ce document.



La préparation :

La première étape consiste à préparer l'intervention et a une durée de deux semaines. Elle a débuté par une première rencontre avec le gestionnaire-superviseur afin d'identifier les besoins et les attentes de l'organisation. Par la suite, une revue de littérature préliminaire a été effectuée afin de bien comprendre la situation. Une fois cette revue de littérature complétée, un plan d'intervention contenant une proposition de mandat a été rédigée, lequel doit être approuvé par le directeur et par le gestionnaire-superviseur avant que l'étape de réalisation puisse commencer.

La réalisation :

La deuxième partie de l'intervention est la réalisation de l'intervention et durera neuf semaines. Dans un premier temps, une cueillette d'information sera accomplie au moyen de 2 méthodes : la revue de littérature et les entrevues semi-dirigées.

- La revue de littérature sera composée de différents types de documentations internes et externes ; plan stratégique, convention collective, rapports internes, livres, périodiques, mémoires, thèses, actes de conférence, émissions de télévision, banques de données, etc. Cette première ébauche permettra de définir le concept de conciliation travail-famille et d'exposer les initiatives possibles.
- Les entrevues semi-dirigées réalisées à l'interne avec quelques-uns des gestionnaires (quatre à huit entrevues) permettront de mieux comprendre le contexte propre à l'organisation et d'identifier quelles sont les initiatives les plus convenables pour celle-ci. Les entrevues qui seront réalisées avec les employés (huit à quinze entrevues) donneront la possibilité, quant à elles, d'avoir un aperçu de leurs attentes et besoins. L'utilisation de cette méthode permettra donc de mieux guider le choix des recommandations à effectuer et augmentera la validité de celles-ci.

Parallèlement à la cueillette d'information, l'analyse s'effectuera sur plusieurs semaines. À ce stade, l'utilisation de certains outils d'analyse facilitera l'émergence de solutions adéquates. Pour ce qui est de la rédaction du rapport, elle sera effectuée tout au long de la période de réalisation.

La finalisation :

La dernière partie de l'intervention est l'étape de la finalisation de l'intervention. Cette étape consiste d'abord à valider le travail accompli auprès du gestionnaire-superviseur et du directeur avant de procéder aux ajustements nécessaires. Par la suite, le rapport sera présenté au CSSS-IUGS de même qu'au comité d'évaluation mise en place par l'Université de Sherbrooke.

RESPONSABILITÉS DES INTERVENANTS

L'étudiant a la responsabilité de :

- rédiger une proposition d'intervention et la faire approuver par le directeur et le superviseur ;
- réaliser le mandat d'intervention, tout en informant régulièrement son directeur sur le déroulement de l'intervention ;
- rédiger le rapport d'intervention, l'essai, selon les modalités prescrites et remettre celui-ci au gestionnaire-superviseur et aux membres du comité d'évaluation de l'Université de Sherbrooke ;
- présenter le rapport au CSSS-IUGS de même qu'au comité d'évaluation.

Le gestionnaire-superviseur a la responsabilité de :

- examiner et approuver la proposition écrite d'intervention soumise par l'étudiant
- suivre de près le déroulement de l'intervention et accorder à l'étudiant l'aide technique, humaine et matérielle dont il pourrait légitimement avoir besoin.

- Assister à la présentation de l'étudiant et participer à l'évaluation de l'intervention et de l'essai selon certaines modalités préétablies
- Verser un don à la Fondation de recherche en administration de la faculté d'administration (FRAUS). Le montant du don est défini par la concentration.

Calendrier d'activités

Intervention au CSSS-IUGS*

Semaines**	Préparation			Réalisation										
	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8	Semaine 9	Semaine 10	Semaine 11	Semaine 12	Semaine 13	Semaine 14
Activités	28 – 4 Juillet	5 – 11 Juillet	12 – 18 Juillet	19 – 25 Juillet	26 – 1 Août	2 – 8 Août	9 – 15 Août	16 – 22 Août	23 – 29 Août	30 – 5 Sept.	6 – 12 Sept.	13 – 19 Sept.	20 – 26 Sept.	27 – 3 Oct.
Identification des attentes et Proposition\acceptation du mandat														
Revue de littérature														
Phase d'entrevue avec employés														
Phase d'entrevue avec gestionnaire														
Phase d'entrevue avec représentant syndical														
Analyse & choix des recommandations														
Rédaction du rapport														
Validation et ajustements														
Présentation du rapport														

*Le calendrier présente une approximation du temps qui sera alloué pour chaque tâche. Conséquemment, les durées son sujette à des changements

**La première rencontre ayant eu lieu le jeudi 28 juin, les semaines débutent le jeudi et se terminent le mercredi

ANNEXE D

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI- DIRIGÉ
EMPLOYÉS

Guide d'entretien semi- structuré - Employés

INTRODUCTION

Bonjour, mon nom est Louis-Charles Tremblay; je suis étudiant à la maîtrise en administration publique à l'Université de Sherbrooke. Cet essai-intervention est réalisé dans le cadre de mon programme d'études. Dans ce contexte, le CSSS-IUGS m'a accordé un mandat pour éclaircir le concept de conciliation travail-famille et pour identifier des initiatives possibles en vue d'améliorer la qualité de vie de son personnel.

Avant de commencer, j'aimerais d'abord vous remercier d'avoir accepté de me rencontrer et de me consacrer un peu de votre temps. L'objectif de la rencontre d'aujourd'hui est de documenter les besoins des employés face à l'approche conciliation travail-famille afin de proposer des recommandations et de valider leur rapport d'harmonie avec les besoins.

J'aimerais aussi dire avant de commencer que chacun de vous est entièrement libre de répondre ou de refuser de répondre à certaines questions. Vos réponses demeureront strictement anonymes. J'aimerais aussi pouvoir enregistrer notre entretien de manière à être plus attentif à ce que vous me dites plutôt que d'avoir à prendre des notes. Avez-vous des objections?

Attentes et prédispositions envers les participants ;

- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses; plus vos opinions seront précises et authentiques plus les recommandations risquent d'être pertinentes et utiles.

Avez-vous des questions?

IDENTIFICATION DES PARTICIPANTS

Pour dresser le profil des participants consultés dans le cadre de la présente étude, j'ai besoin de recueillir un certain nombre de renseignements.

- ♦ Inviter le participant à remplir un formulaire d'identification.

Effectuer un premier tour de table (identification verbale des personnes visées pour faciliter les échanges)

- Nom
- occupation

DÉFINITION DU CONCEPT DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

Alors qu'est-ce qu'on entend par le concept de conciliation travail-famille ?

La conciliation travail-famille représente l'ensemble des mesures et des dispositifs mis en place par un gouvernement ou une entreprise pour faciliter l'harmonisation de la vie professionnelle avec la vie familiale, personnelle et sociale de ses employés. Tout ça dans le but d'amoindrir les contraintes du monde du travail et d'offrir des ressources aidantes à l'ensemble des travailleurs.

PARTIE 1 – SITUATION ACTUELLE ET IDENTIFICATION DES BESOINS

Pouvez-vous identifier des mesures ou moyens **formels** qui sont mis en place chez votre employeur favorisant une meilleure conciliation de vos obligations professionnelles avec vos obligations personnelles/familiales (mesures inscrites dans la convention collective) ?

- ❑ Pouvez-vous identifier des mesures ou moyens **informels** effectifs dans votre organisme, favorisant une meilleure conciliation de vos obligations professionnelles avec vos obligations personnelles/familiales (mesures qui ne sont pas inscrites dans la convention collective) ?
- ❑ Outre les mesures mises en place par votre employeur, quelles sont les ressources externes utilisées pour vous aider à concilier vos responsabilités professionnelles et personnelles/familiales?
- ❑ Avez-vous l'impression que les mesures de conciliation travail-famille en place dans l'organisation répondent aux besoins des employés du CSSS-IUGS ?

Si oui : Quel est l'impact de ces solutions sur votre vie professionnelle, personnelle et familiale?

Si non : Pourquoi ces solutions ne répondent-elles pas à vos besoins? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

- ❑ Y a-t-il des impacts positifs sur votre qualité de vie actuelle et celle de votre famille, des mesures actuellement en place en rapport avec la conciliation travail-famille? Quels sont-ils ?
- ❑ Avez-vous parfois de la difficulté à concilier vos obligations professionnelles avec vos obligations personnelles/familiales?
 - **Si non** : Pourquoi ?
 - **Si oui** : Quelles caractéristiques ou exigences professionnelles rendent difficile la conciliation de vos responsabilités professionnelles avec vos responsabilités familiales ?
- ❑ Au quotidien et personnellement, quel est l'aspect de vos obligations familiales et personnelles le plus difficile à harmoniser avec votre vie professionnelle?
- ❑ Selon vous, pour l'ensemble du personnel, quel est l'aspect le plus important dont on devrait se préoccuper pour améliorer la qualité de vie quotidienne du personnel du CSSS-IUGS?
- ❑ À partir de votre expérience ou de ce que vous entendez de vos collègues, est-ce que d'autres mesures pourraient être envisagées pour favoriser l'harmonisation du travail avec la vie personnelle du personnel du CSSS-IUGS? Lesquelles?
- ❑ Selon vous, à l'extérieur de votre milieu de travail, quels autres services ou organismes pourraient vous aider à concilier votre travail avec votre vie personnelle ? Comment pourraient-ils vous aider ?

□ Les trois dernières questions s'adressent aux participants qui ont des enfants :

- Y a-t-il eu des moments, depuis que vous avez des enfants, où la conciliation vous a semblé plus facile ou plus difficile? Pourquoi ?

- Quel est pour vous le milieu de vie idéal pour élever une famille tout en travaillant?

- Pouvez-vous m'expliquer en quoi le milieu décrit est idéal? (Services recherchés, ressources auprès des enfants, accessibilité etc...)

Quelles sont, selon vous, les aptitudes à développer pour élever une famille tout en travaillant

PARTIE 2 – IDENTIFICATION ET PERTINENCE DE MESURES APPLICABLES

Je vais maintenant énumérer des mesures de conciliation travail-famille qui sont souvent utilisées par les entreprises. Pour chacune d'entre elles, j'aimerais que vous la notiez sur une échelle de 1 à 5 par rapport à la pertinence d'instaurer les mesures proposées au CSSS-IUGS, le chiffre le plus élevé représentant la plus grande pertinence. Par la suite, j'aimerais aussi que vous me disiez pourquoi vous avez attribué cette note.

L'AIDE AUX MEMBRES DE LA FAMILLE

1. Les services de garderie

Les services de garderie permettent aux employés d'une ou de plusieurs organisations de faire garder leur(s) enfant(s) d'âge préscolaire sur les lieux de travail ou à proximité.

1 2 3 4 5

2. L'aide financière pour les frais de garde

L'aide financière est fournie par l'organisation pour aider les employés à défrayer les frais de garde de leur(s) enfant(s) pendant qu'ils assument des tâches reliées au travail.

1 2 3 4 5

3. Les services de garde pour les enfants d'âge scolaire

Les services de garde sont offerts aux enfants d'âge scolaire avant ou après les heures de classe, durant les congés pédagogiques ou pendant les vacances. Ces services de garde sont dispensés à l'école, dans des garderies, dans des centres de loisirs, dans des familles d'accueil, à domicile ou encore, dans l'organisation.

1 2 3 4 5

4. L'aide financière à l'éducation

L'aide financière est offerte – généralement sous forme de prêts et de bourses aux enfants d'employés pour défrayer une partie des coûts de leur éducation.

1 2 3 4 5

5. L'aide d'urgence

Les services d'aide d'urgence permettent aux employés de pouvoir compter rapidement sur de l'aide pour prendre soin de leur(s) enfant(s) ou s'occuper de personne(s) à charge à autonomie réduite advenant une situation d'urgence (exemple maladie d'une gardienne, maladie d'un enfant, hospitalisation d'un parent âgé).

1 2 3 4 5

6. L'aide aux personnes à charge à autonomie réduite

L'aide est fournie aux personnes à charge des employés (parents âgés, enfants handicapés,...) qui ont une autonomie réduite, sous forme par exemple d'aide domestique, d'aide pour les déplacements ou de services-conseils (écoute et résolution de problèmes).

1 2 3 4 5

7. Les services d'informations et de références

Les services d'informations et de références sont des services permettant aux employés d'obtenir de l'information, des conseils ou des recommandations en matière de services scolaires, de services de garde ou de services d'aide.

1 2 3 4 5

CONGÉS ET AVANTAGES SOCIAUX Les compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption

8. Les compléments de salaire et de congés

Les compléments de salaire et de congés visés ici sont ceux qui sont accordés aux employés féminins ou masculins lors de la naissance et de l'adoption d'un enfant.

1 2 3 4 5

9. Les congés pour raisons personnelles

Les congés pour raisons personnelles sont des congés qui peuvent être utilisés à la discrétion de l'employé, ici pour des raisons familiales.

1 2 3 4 5

10. Le programme d'aide aux employés

Un programme d'aide aux employés (P.A.E.) est un ensemble de mécanismes instaurés en milieu de travail afin d'aider les employés à résoudre les problèmes personnels et familiaux qui peuvent affecter leur rendement au travail.

1 2 3 4 5

11. Le plan d'assurances collectives familiale

Un régime d'assurance collective familiale permet aux employés et aux membres de leurs familles de bénéficier d'une protection contre certains événements imprévus (décès, maladie,...) ou d'un allègement du coût de certains services de santé (médicaments, examen de la vue,...).

1 2 3 4 5

12. Les services domestiques à accès rapide

Les services domestiques à accès rapide sont offerts aux employés sur les lieux de travail ou à proximité de ceux-ci pour les aider à assumer certaines tâches domestiques et à mieux gérer leur temps. Il peut s'agir par exemple de services bancaires, de services de traiteur ou de services de nettoyage rapide.

1 2 3 4 5

L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

13. L'horaire flexible

L'horaire flexible permet aux employés, pour des raisons familiales, de choisir l'heure d'arrivée et de départ tout en respectant un nombre fixe d'heures de travail par jour, par semaine ou par mois.

1 2 3 4 5

14. L'horaire comprimé volontaire

L'horaire comprimé volontaire permet aux employés, encore une fois pour des raisons familiales, de répartir volontairement leurs heures hebdomadaires de travail sur une période de quatre jours ou moins en allongeant leurs journées de travail.

1 2 3 4 5

15. L'horaire à la carte

Un horaire à la carte se dit d'un horaire fait sur mesure afin de respecter, ici pour des raisons familiales, les disponibilités ou les besoins de l'employé qui en fait la demande.

1 2 3 4 5

16. Le travail à temps partiel volontaire

Le travail à temps partiel volontaire permet à un employé de travailler, à sa demande et ici pour des raisons familiales, un nombre d'heures inférieur à la normale.

1 2 3 4 5

17. Le travail partagé volontaire

Le travail partagé volontaire permet à deux ou plusieurs employés, à leur demande et ici pour des raisons familiales, de partager un poste à temps plein habituellement comblé par une seule personne.

1 2 3 4 5

18. Le travail à domicile

Le travail à domicile permet à l'employé d'effectuer, à sa demande et ici pour des raisons familiales, l'ensemble ou une partie de son travail à la maison.

1 2 3 4 5

LA GESTION DES CARRIÈRES

19. Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales

Cette pratique permet aux employés qui le désirent, de modifier temporairement le contenu de leur travail ou leur cheminement de carrière pour des raisons familiales, par exemple en retardant les promotions ou en maintenant des horaires stables.

1 2 3 4 5

20. L'aide aux familles des employés déplacés géographiquement

Cette aide vise ici à assurer l'intégration professionnelle ou sociale des membres de la famille (conjoint, enfants) de l'employé muté ou promu dans une autre ville, une autre région ou un autre pays.

1 2 3 4 5

C'est donc ce qui complète notre entretien. Y a-t-il d'autres éléments que vous aimeriez mentionner sur la conciliation travail-famille et que je n'aurais pas abordés pendant l'entrevue?

◆ Remercier et terminer

ANNEXE E

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI DIRIGÉ
GESTIONNAIRES

Guide d'entretien semi dirigé- Gestionnaire

INTRODUCTION

Bonjour, mon nom est Louis-Charles Tremblay; je suis étudiant à la maîtrise en administration publique à l'Université de Sherbrooke. Cet essai-intervention est réalisé dans le cadre de mon programme d'études. Dans ce contexte, le CSSS-IUGS m'a accordé un mandat pour approfondir le concept de conciliation travail-famille et pour identifier des initiatives possibles en vue d'améliorer la qualité de vie de son personnel.

Avant de commencer, j'aimerais d'abord vous remercier d'avoir accepté de me rencontrer et de me consacrer un peu de votre temps. L'objectif de la rencontre d'aujourd'hui est de documenter les besoins des employés face à l'approche conciliation travail-famille afin de proposer des recommandations et pour valider le rapport d'harmonie de celles-ci avec les besoins.

J'aimerais aussi vous dire avant de commencer que vous êtes entièrement libre de répondre ou de refuser de répondre à certaines questions. Vos réponses demeureront strictement anonymes. J'aimerais aussi pouvoir enregistrer notre entretien de manière à être plus attentif à ce que vous me dites plutôt que d'avoir à prendre des notes. Avez-vous des objections?

Avez-vous des questions ?

IDENTIFICATION DES PARTICIPANTS

Pour dresser le profil des participants consultés dans le cadre de la présente étude, j'ai besoin de recueillir un certain nombre de renseignements :

- ◆ Inviter le participant à remplir un formulaire d'identification.

DÉFINITION DU CONCEPT DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

Alors qu'est-ce qu'on entend par le concept de conciliation travail-famille ?

La conciliation travail-famille représente l'ensemble des mesures et des dispositifs mis en place par le gouvernement ou une entreprise pour faciliter l'harmonisation du travail avec la vie familiale, personnelle et sociale. Tout ça dans le but d'amoindrir les contraintes du monde du travail et d'offrir des ressources aidantes à l'ensemble des travailleurs.

PARTIE 1 – SITUATION ACTUELLE ET DÉFINITION DES BESOINS

- Pouvez-vous identifier des mesures ou moyens **formels** qui sont en place dans votre organisme favorisant une meilleure conciliation de vos obligations professionnelles avec vos obligations personnelles/familiales (mesures inscrites dans la convention collective) ?
 - **Si oui** : Y a-t-il une certaine flexibilité selon les situations rencontrées ? Comment cela s'organise-t-il ?
 - Ces mesures sont-elles les mêmes pour toutes les catégories d'emploi ? Si non, comment gérez-vous ces différences ?
- Pouvez-vous identifier des mesures ou moyens **informels** effectifs dans votre organisme, favorisant une meilleure conciliation de vos obligations professionnelles avec vos obligations personnelles/familiales (mesures qui ne sont pas inscrites dans la convention collective) ?
 - **Si oui** : est-ce que vous pouvez me donner un **exemple** démontrant l'application d'une mesure informelle ?
 - On dit souvent que les mesures informelles ouvrent la porte à l'arbitraire : qu'en pensez-vous ?
- Avez-vous une idée des critères qui font qu'une mesure va rester informelle plutôt que d'être formalisée ?
- Avez-vous l'impression que les mesures de conciliation travail-famille actualisées répondent aux besoins des travailleurs ? Pourquoi ?
- À cause des caractéristiques d'emplois, on ne peut pas toujours gérer les problèmes de conciliation travail-famille de la même façon pour toutes les catégories d'employés. À votre avis, quelle est la meilleure façon de gérer ces disparités ?
- À votre connaissance, quelles sont les principales difficultés rencontrées par les employés par rapport à la conciliation travail-famille ?
- S'il ne devait y avoir qu'une seule nouvelle mesure à implanter dans le cadre de l'amélioration de ces conditions (conciliation travail-famille), à votre avis, quelle serait-elle ?
- À partir de votre expérience ou de ce que vous entendez de vos collègues, pourrait-on envisager l'application d'autres mesures, formelles ou informelles, pour aider les travailleurs à harmoniser leurs responsabilités professionnelles et personnelles ? Lesquelles ?
- Selon vous, quelles sont les contraintes ou les obstacles les plus importants à considérer au CSSS-IUGS avant d'implanter des nouvelles mesures de conciliation travail-famille ? Pourquoi ?
 - À l'inverse, quels sont les éléments facilitants ? Pourquoi ?

- Est-ce que vous pouvez estimer le nombre de problèmes de conciliation travail-famille que vous gérez chaque mois ou chaque année avec les employés ?

PARTIE 2 – IDENTIFICATION ET PERTINENCE DE MESURES APPLICABLES

Nous allons maintenant regarder ensemble les mesures de conciliation travail-famille qui sont les plus souvent utilisées. Pour chacune d'entre elles, j'aimerais que vous me disiez **rapidement**, selon vous :

1. Pourquoi faudrait-il implanter ou ne pas implanter une telle mesure ?
2. Comment pourrait-elle s'appliquer au CSSS-IUGS ?
3. Quels sont les aspects positifs et négatifs de l'implantation d'une telle mesure ? (contraintes & difficultés possibles)

Lorsque nous aborderons des mesures qui sont déjà en place, j'aimerais que vous me disiez, selon vous :

1. Pourquoi faudrait-il bonifier ou ne pas bonifier une telle mesure ?
2. Quels sont les aspects positifs et négatifs de bonifier une telle mesure ?

L'AIDE AUX MEMBRES DE LA FAMILLE

1.6. Les services de garderie

Les services de garderie permettent aux employés d'une ou de plusieurs organisations de faire garder leur(s) enfant(s) d'âge préscolaire sur les lieux de travail ou à proximité.

2.7. L'aide financière pour les frais de garde

L'aide financière est fournie par l'organisation pour aider les employés à défrayer les frais de garde de leur(s) enfant(s) pendant qu'ils assument des tâches reliées au travail.

3.8. La garderie pour les enfants d'âge scolaire

Les services de garde sont offerts aux enfants d'âge scolaire avant ou après les heures de classe, durant les congés pédagogiques ou pendant les vacances. Ces services de garde sont dispensés à l'école, dans des garderies, dans des centres de loisirs, dans des familles d'accueil, à domicile ou encore, dans l'organisation.

4.9. L'aide financière à l'éducation

L'aide financière est offerte – généralement sous forme de prêts et de bourses aux enfants d'employés pour défrayer une partie des coûts de leur éducation.

5.10. L'aide d'urgence

Les services d'aide d'urgence permettent aux employés de pouvoir compter rapidement sur de l'aide pour prendre soin de leur(s) enfant(s) ou s'occuper d'une personne(s) à charge à autonomie réduite advenant une situation d'urgence (exemple maladie d'une gardienne, maladie d'un enfant, hospitalisation d'un parent âgé).

- 6.11. L'aide aux personnes à charge à autonomie réduite
L'aide est fournie aux personnes à charge des employés (parents âgés, enfants handicapés,...) qui ont une autonomie réduite, sous forme, par exemple, d'aide domestique, d'aide pour les déplacements ou de service - conseils
- 7.12. Les services d'informations et de références
Les services d'informations et de références sont des services permettant aux employés d'obtenir de l'information, des conseils ou des recommandations en matière de services scolaires, de services de garde ou de services d'aide.

LES CONGÉS ET AVANTAGES SOCIAUX

- 8.13. Les compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption
Les compléments de salaire et de congés visés ici sont ceux qui sont accordés aux employés féminins ou masculins lors de la naissance et de l'adoption d'un enfant.
- 9.14. Les congés pour raisons personnelles
Les congés pour raisons personnelles sont des congés qui peuvent être utilisés à la discrétion de l'employé, ici pour des raisons familiales.
- 10.15. Le programme d'aide aux employés
Un programme d'aide aux employés (P.A.E.) est un ensemble de mécanismes instaurés en milieu de travail afin d'aider les employés à résoudre les problèmes personnels et familiaux qui peuvent affecter leur rendement au travail.
- 11.16. Le plan d'assurances collectives familial
Un régime d'assurance collective familial permet aux employés et aux membres de leur famille de bénéficier d'une protection contre certains événements imprévus (décès, maladie, ...) ou d'un allègement du coût de certains services de santé (médicaments, examen de la vue, ...).
- 12.17. Les services domestiques à accès rapide
Les services domestiques à accès rapide sont offerts aux employés sur les lieux de travail ou à proximité de ceux-ci pour les aider à assumer certaines tâches domestiques et à mieux gérer leur temps. Il peut s'agir par exemple de services bancaires, de services de traiteur ou de services de nettoyage rapide.

L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

- 13.18. L'horaire flexible
L'horaire flexible permet aux employés, pour des raisons familiales, de choisir l'heure d'arrivée et de départ tout en respectant un nombre fixe d'heures de travail par jour, par semaine ou par mois.
- 14.19. L'horaire comprimé volontaire
L'horaire comprimé volontaire permet aux employés, encore une fois pour des raisons familiales, de répartir volontairement leurs heures hebdomadaires de travail sur une période de quatre jours ou moins en allongeant leurs journées de travail.

15.20. L'horaire à la carte

Un horaire à la carte se dit d'un horaire fait sur mesure afin de respecter, ici pour des raisons familiales, les disponibilités ou les besoins de l'employé qui en fait la demande.

16.21. Le travail à temps partiel volontaire

Le travail à temps partiel volontaire permet à un employé de travailler, à sa demande et ici pour des raisons familiales, un nombre d'heures inférieur à la normale.

17.22. Le travail partagé volontaire

Le travail partagé volontaire permet à deux ou plusieurs employés, à leur demande et ici pour des raisons familiales, de partager un poste à temps plein habituellement comblé par une seule personne.

18.23. Le travail à domicile

Le travail à domicile permet à l'employé d'effectuer, à sa demande et ici pour des raisons familiales, l'ensemble ou une partie de son travail à la maison.

LA GESTION DES CARRIÈRES

19.24. Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales

Cette pratique permet aux employés qui le désirent, de modifier temporairement le contenu de leur travail ou leur cheminement de carrière pour des raisons familiales, par exemple en retardant les promotions ou en maintenant des horaires stables.

20.25. L'aide aux familles des employés déplacés géographiquement

Cette aide vise ici à assurer l'intégration professionnelle ou sociale des membres de la famille (conjoint, enfants) de l'employé muté ou promu dans une autre ville, une autre région ou un autre pays.

C'est donc ce qui complète notre entretien. Y a-t-il d'autres éléments que vous aimeriez ajouter sur la conciliation travail-famille et que je n'aurais pas abordés pendant l'entrevue?

◆ Remercier et terminer

ANNEXE F

LISTE DES ENTREEVUES RÉALISÉES

Liste des entrevues réalisées

Gestionnaires :

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec l'adjointe au service d'alimentation - DRMF*, Pavillon Saint-Vincent, 6 août, 13 hr, durée : 36minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec la directrice RH & RINF – DRHI*, Édifice Murray, 2 août, 13 hr, durée : 50 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec un chef infirmier – DSPPAPA*, Argyll, bloc #2, 7août, 10 hr, durée : 65 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec la directrice aux affaires académiques – DCAA*, Édifice Murray, 9 août, 11 hr, durée : 82 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec un chef d'administration de programme – DSPEJF*, Place Royale, 16 août, 13 hr, durée : 46 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec un chef d'administration de programme – DSPPAPA*, 95 Camirand, 21 août, 13:30 hr, durée : 40 minutes.

Employés :

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec une agente administrative – DSPEJF*, Place Royale, 16 août, 14 hr, durée : 30 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec une agente de planification, de programmation et de recherche – DCAA*, Édifice Murray, 7 août, 9 hr, durée : 35 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec un agent de planification, de programmation et de recherche – DCAA*, Édifice Murray, 9 août, 13 hr, durée : 53 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec une agente de planification, de programmation et de recherche – DCAA*, Édifice Murray, 15 août, 13:30 hr, durée : 55 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec une agente de relations humaines – DSPPAPA*, St-Vincent, 21 août, 15 hr, durée : 40 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec une assistante supérieure immédiate infirmière & représentante syndicale*, Youville, 22 août, 15 hr, durée : 102 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec une cuisinière – DRMF*, pavillon Saint-Vincent, 14août, 12:35 hr, durée : 42 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec une infirmière – DSPAPA*, Argyll, 8 août, 1:30 hr, durée: 40 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec une infirmière – DSPAPA*, 1200 King Est, 21 août, 9:30 hr, durée : 25 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec une préposée en alimentation – DRMF*, 300 King Est, 10 août, 14:30 hr, durée : 25 minutes

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec une préposée aux bénéficiaires – DSPAPA*, Argyll, 7 août, 13:30 hre, durée : 30 minutes.

Louis-Charles Tremblay, *entrevue avec une travailleuse communautaire – DSPEJF*, Place Royale, 16 août, 15:30 hr, 40 minutes.

ANNEXE G

PROFIL DES PARTICIPANTS AUX ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS

Profil des participants aux entretiens semi-dirigés - GESTIONNAIRES

Sexe	
Catégorie	Nombre
Femmes	5
Hommes	1

Âge	
Catégorie	Nombre
34 ans ou moins	
Entre 35 et 49 ans	4
Entre 50 et 54 ans	2
55 ans ou plus	

Responsabilités*	
Catégorie	Nombre
Enfant(s) de moins de 4 ans	
Enfant(s) âgé(s) de 5 à 11 ans	
Enfant(s) âgé(s) de 12 à 18 ans	3
Enfant(s) âgé(s) de plus de 19 ans	5
Proche(s) malade ou en perte d'autonomie	2

*Réponses non mutuellement exclusive

Statut d'Emploi	
Catégorie	Nombre
Temps plein	6
Temps partiel	
Autre	

Situation Familiale	
Catégorie	Nombre
Personne seule	
Parent seul avec enfant(s) à la maison	
Parent seul sans enfant à la maison	
Couple cohabitant avec enfant(s)	4
Couple cohabitant sans enfant	2
Autre situation familiale	

Horaire de travail	
Catégorie	Nombre
Jour	6
Soir	
Nuit	
Rotation de deux quarts	
Rotation de trois quarts	
Autre horaire de travail	

Poste occupé	
Catégorie	Nombre
Adj. au service d'alimentation - DRMF	1
Directrice RH & RINF - DRHI	1
Chef infirmier DSPPAPA	1
Directrice aux affaires académiques - DCAA	1
Chef d'administration de programmes - DSPEJF	1
Chef d'administration de programmes - DSPPAPA	1

Temps de Déplacement Travail-Résidence/Jour	
Catégorie	Nombre
15 minutes ou moins	
Entre 16 et 30 minutes	3
Entre 31 et 45 minutes	
Plus de 45 minutes	3

Profil des participants aux entretiens semi-dirigés - EMPLOYÉS

Sexe	
Catégorie	Nombre
Femmes	11
Hommes	1

Âge	
Catégorie	Nombre
34 ans ou moins	3
Entre 35 et 49 ans	6
Entre 50 et 54 ans	1
55 ans ou plus	2

Responsabilités*	
Catégorie	Nombre
Enfant(s) de moins de 4 ans	5
Enfant(s) âgé(s) de 5 à 11 ans	4
Enfant(s) âgé(s) de 12 à 18 ans	7
Enfant(s) âgé(s) de plus de 19 ans	6
Proche(s) malade ou en perte d'autonomie	

*Réponses non mutuellement exclusive

Statut d'Emploi	
Catégorie	Nombre
Temps plein	6
Temps partiel	5
Autre	1

Situation Familiale	
Catégorie	Nombre
Personne seule	
Parent seul avec enfant(s) à la maison	3
Parent seul sans enfant à la maison	
Couple cohabitant avec enfant(s)	7
Couple cohabitant sans enfant	1
Autre situation familiale	1

Horaire de travail	
Catégorie	Nombre
Jour	11
Soir	1
Nuit	
Rotation de deux quarts	
Rotation de trois quarts	
Autre horaire de travail	

Poste occupé	
Catégorie	Nombre
Agente administrative – DSPEJF	1
Agent de planification, de programmation et de recherche – DCAA	3
Agente de relations humaines – bureau d'admission – DAPPAPA	1
Ass. Supérieur immédiat infirmière*	1
Cuisinière – DRMF	1
Infirmière – DSPAPA	2
Préposé en alimentation – DRMF	1
Préposé aux bénéficiaires - DSPPAPA	1
Travailleuse communautaire – DSPEJF	1

Temps de Déplacement Travail-Résidence/Jour	
Catégorie	Nombre
15 minutes ou moins	4
Entre 16 et 30 minutes	4
Entre 31 et 45 minutes	1
Plus de 45 minutes	3

*représentante syndicale

ANNEXE H

COMMENTAIRES RETENUS DES ENTRETIENS SEMI DIRIGÉS

Suite aux 18 entretiens semi dirigés réalisés auprès des employés et du personnel cadre, le contenu de chaque entrevue a été soigneusement analysé. Les commentaires les plus pertinents ont été par la suite regroupés et classés dans le tableau qui suit. Le chiffre se retrouvant après chaque commentaire indique le nombre d'énoncés semblables recensés.

Un score moyen a été attribué pour chacune des mesures de conciliation travail famille étudiées. Celui-ci représente, sur une échelle de cinq, la pertinence d'implanter ce type de mesure au CSSS-IUGS. Mentionnons par ailleurs que ce score est basé seulement sur l'opinion des employés et n'inclut pas les données provenant des gestionnaires.

Commentaires retenues

Commentaires retenus étant significatif et/ou jugés pertinent

Score moyen

1- Service de garderie pour enfant d'âge préscolaire

Aide aux membres de la famille

4,9\5

Pertinent à implanter

- si il arrive quelque chose, on est proche; plus rassurant (8)
- faire le chemin ensemble économise du temps, pas obligé de courir à l'autre bout de la ville lorsqu'on finit de travailler (6)
- aide l'agencement des horaires (4)
- avoir du temps sur l'heure du midi pour dîner avec lui (3)
- les mesures en place ne sont pas suffisantes (3)
- les mesures en place ne sont pas suffisamment diffusées (3)
- moi et mon enfant pourraient se voir davantage (2)
- favorise une complicité avec l'enfant (1)
- il est souvent difficile pour les parents de trouver une gardienne (1)
- permettrait d'améliorer l'accessibilité (1)
- une garderie en milieu de travail peut être une source d'occupation pour les clients hébergés (1)
- est une mesure essentielle à cause de l'horaire de travail de plusieurs employés (1)
- certains employés seraient moins réticents à travailler la fin de semaine (1)

Non pertinent à implanter

- les coûts de ce genre de mesure sont élevés (2)
- une garderie sur les lieux de travail peut distraire les employés (1)
- pas pertinent à cause qu'une grosse masse d'employé sont âgés entre 40 et 55 ans (1)

Autres

- demande préalablement de dresser le profil du personnel (1)

2-Subvention et financement des frais de garde

2,7\5

Pertinent à implanter

- aiderait car on ne gagne pas beaucoup d'argent (2)
- je crois que les gens l'utiliseraient (2)
- serait pertinent pour les bas revenus (1)

Non pertinent à implanter

- les salariés sont suffisamment bien payés (6)
- cette responsabilité appartient au gouvernement (4)
- l'idée d'une garderie me semble une meilleure solution (3)
- les garderies à sept dollars sont déjà peu coûteuses (3)
- l'aspect financier pourrait être une problématique (2)
- les personnes décidant d'avoir des enfants savent qu'il y a des coûts associés (1)
- peut amener des effets pervers (naissance d'un enfant = absence d'un employé) (1)

3-Garde des enfants d'âge scolaire

3,6\5	<u>Pertinent à implanter</u> - serait bien pour les journées où l'école est fermée (5) - est facilitant pour les parents, économise du temps (3) <u>Non pertinent à implanter</u> - il y a déjà de tels services offerts par les écoles (8) - je préfère que mes enfants soient à la maison (1) - ce n'est pas la responsabilité de l'organisation d'implanter ce genre de mesure (1) <u>Autres</u> - est une mesure davantage pertinente pour les employés qui ont un horaire de travail qui ne coordonne pas avec les heures d'école (1) - pourrait être en lien avec des organismes communautaires (1)
4-Aide financière à l'éducation	
4\5	<u>Pertinent à implanter</u> - il est important de promouvoir l'éducation des jeunes (6) - diminue la pression sur les employés (3) - me donnerais l'occasion d'avoir plus de temps avec mon enfant (2) <u>Non pertinent à implanter</u> - les salaires sont déjà suffisamment élevés pour que les parents assument eux-mêmes cette responsabilité (3) - n'a pas vraiment d'impact sur la conciliation travail-famille (3) - c'est à l'état d'offrir ce service (3) - une aide concrète serait mieux que de l'argent (1) - l'éducation est la responsabilité des parents et non de l'organisation (1) <u>Autres</u> - peut-être pas étique pour un organisme public de mettre en place une telle mesure (1)
5-Aide d'urgence	
4,3\5	<u>Pertinent à implanter</u> - cela peut dépanner à l'occasion (6) - est facilitant pour les parents, diminuerait l'absentéisme (5) - est une mesure pouvant être pratiquée lorsqu'on a une personne malade à sa charge (2) - serait une mesure intéressante dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (1) - pourrait éviter de payer du temps supplémentaire dans certains cas (1) <u>Non pertinent à implanter</u> - ne voudrait pas utiliser cette aide pour certaines situations (8) - a une préférence pour les congés maladies (4) - les gens doivent eux même s'organiser pour avoir quelqu'un de rechange (2) - apparaît difficile compte tenu de la grosseur de l'établissement (1) - le côté financier peut être un problème à implanter cette mesure (1) - je suis réticente au fait qu'il y ait un inconnu dans ma maison (1) <u>Autres</u> - doit être une mesure facile à utiliser\rapide\efficace si on veut qu'elle

Congés et avantages sociaux		soit pratique (1) - cette mesure ne serait pas nécessaire en présence d'une garderie (1)
	6- Aide aux personnes à charge à autonomie réduite	
	3,4\5	<u>Pertinent à implanter</u> - aurait un gros impact sur la conciliation travail-famille des employés concernés (5) - peut faire parti de mesures préventives face à l'épuisement professionnel (2) <u>Non pertinent à implanter</u> - ce n'est pas la responsabilité de l'employeur (4) - ce type de service est déjà offert par d'autres organismes (3) - je n'aurais pas le réflexe d'utiliser ce service (1) - plusieurs organismes offrent déjà cette aide (1) - pas possible à cause du fait que les besoins de la population sont énormes par rapport à l'offre de service (1) - le gouvernement offre déjà ce genre de service (1) - on ne peut prioriser nos employés sur ce genre d'offre de service (1) <u>Autres</u> - peut-être pas étique de prioriser les employés pour un service que l'organisation offre déjà (2) - nécessiterait un investissement majeur pour y parvenir (1)
	7- Service d'information et de référence	
	2,8\5	<u>Pertinent à implanter</u> - je crois que les employés utiliseraient ce service (2) - ce n'est pas compliqué à mettre en place (2) - peut aider pour quelqu'un qui ne connaît pas les ressources disponibles (2) - avoir un site internet sur les offres de services de dépannage serait bien (1) - faciliterait énormément la recherche de certains services (1) - est une mesure qui permettrait de sauver du temps (1) - cela ne fait jamais de tort d'avoir ce genre de mesure (1) <u>Non pertinent à implanter</u> - il y a déjà plusieurs ressources déjà existantes (7) - je ne crois pas que les employés utiliseraient ce service (2) <u>Autres</u> - pourrait faire parti du PAE (2) - l'information pourrait être disponible sur le réseau (1)
	8- Compléments de salaire et/ou de congés à la naissance ou à l'adoption	
	2,6\5	<u>Pertinent à implanter</u> - est déjà bien mais il y a toujours place à l'amélioration (3) - diminuer le délai afin d'avoir la première prestation serait bien (1) <u>Non pertinent à implanter</u> - les mesures en place sont suffisantes (10) - il y a d'autres priorité où mettre l'argent pour la famille (2) - l'aspect financier de cette mesure pourrait être difficile (1)

	- les gens en congé parental donnent suffisamment de casse tête de gestion (1) - cette responsabilité appartient au gouvernement (1) - risque de créer une surenchère e avec le CHUS (1) <u>Autre</u> - des aspects légaux seraient sûrement à considérer (1)
9- Congés liés aux responsabilités familiales	
4,6\5	<u>Pertinent à implanter</u> - il n' y en a pas suffisamment (6) - on est toujours la meilleure personne pour s'occuper de ses enfants (3) -Même si je ne l'utilise pas, j'aimerais qu'il y ai davantage de ce type de congé (2) - quand un enfant est malade, on a toujours une culpabilité de ne pas rentrer travailler (2) - permettrait de diminuer le stress et l'épuisement (2) - permettrait de diminuer les mensonges sur la raison des congés (2) - serait très intéressant pour se reposer, faire du sport, des commissions, travaux extérieur (2) - être obligé de se justifier, c'est tannant (1) - pourrait éviter des absences de dernière minute (1) <u>Non pertinent à implanter</u> - il y a des gens qui abuseraient (3) - il serait difficile d'augmenter ce genre de mesure (1) - pas besoin de cette mesure si les gestionnaires sont compréhensibles (1) - cela n'aide pas nécessairement la CTF (1) - actuellement, les employés ont suffisamment de latitude pour s'organiser (1) - les gestionnaires sont déjà à l'écoute des employés (1) <u>Autres</u> - il faudrait que la mesure soit accessible à tous les employés (2) - cette mesure devrait remplacer des congés maladies (2) - les employés n'utilisent pas beaucoup ceux qu'ils ont à leur disposition (1) - les gestionnaires devraient porter une attention spéciale lorsque les demandes de congés touchent des raisons familiales (1)
10- Congé annuel et jours fériés	
--	Type de mesure à implanter non envisagé pour le CSSS-IUGS
11- Programme d'aide aux employés	
3\5	<u>Pertinent à implanter</u> - le nombre de rencontre accessible pourrait être majoré (5) - non suffisamment diffusé (3) - certains diagnostics devraient permettre plus de rencontres (2) <u>Non pertinent à implanter</u> -Le programme actuel est satisfaisant (8) - Le programme est régulièrement diffusé (4)

Aménagement du temps de travail		<u>Autres</u> - actuellement, le PAE n'est pas utilisé de manière optimal (1) - les gestionnaires devraient proposer plus souvent aux employés de s'y référer (1)
	12- Assurance collective familiale	
	3,5\5	<u>Pertinent à implanter</u> - les coûts sont élevés (7) - devrait avoir un service davantage personnalisé (4) - la cotisation de l'employeur pourrait être plus élevée (2) - manque d'information (1) <u>Non pertinent à implanter</u> - les services sont satisfaisants (6) - les salariés sont suffisamment bien couvert (5) <u>Autres</u> - cette mesure est normée au niveau provincial et je ne crois pas que l'on puisse la majorer (1)
	13- Service domestique à accès rapide	
	4,1\5	<u>Pertinent à implanter</u> - à ce niveau, servir des repas pour emporter serait d'un grand d'aide pour les familles (6) - serait intéressant d'avoir de l'aide (4) - il est difficile d'effectuer toutes les tâches domestiques après une journée de travail (3) - avoir un service de buanderie au travail serait utile (3) - avoir de l'aide domestique à l'occasion serait bien (2) - quelqu'un qui ferait le ménage, changement d'huile et les repas serait fantastique (1) <u>Non pertinent à implanter</u> - ne crois pas que ce genre de mesure serait utilisé (3) - est une mesure qui semble inimaginable (2) - beaucoup d'entreprises offrent déjà ce genre de service (1) <u>Autres</u> - cela pourrait servir du même coup à reconnaître le bon travail des employés (2) - cette mesure demande que l'on se concentre sur les services déjà offerts pour économiser de l'agent (nourriture, lavage, coupe de cheveux) (1) - l'option d'un guichet automatique serait très intéressante (1)
	14- L'horaire flexible	
	4,8\5*	<u>Pertinent à implanter</u> - l'implantation de cette mesure avec certaines balises serait très bénéfique (4) - une marge de manœuvre faciliterait la vie des employés (3) - lorsque possible, il faudrait le permettre à l'occasion (2) - l'horaire flexible serait un gros point sur lequel l'organisation doit travailler pour s'améliorer (1)

	<u>Non pertinent à implanter</u> - ne s'applique pas dans mon secteur d'activité (6) - pourrait être nuisible pour la continuité des services (4) - est une mesure qui se fait déjà informellement (4) - il peut y avoir de l'abus (1) <u>Autres</u> - doit être du donnant donnant (2) - pourrait fonctionner avec une banque de temps (2) - il faut garder à l'idée que les clients doivent passer avant tout (1) - si c'est fait, cela doit être du cas par cas (1)
15- Horaire comprimé volontaire	
2,8\5*	<u>Pertinent à implanter</u> - permettrait de mieux agencer son horaire de travail (3) - est une idée intéressante (3) <u>Non pertinent à implanter</u> - ne s'applique pas dans mon secteur d'activité (7) - est très compliqué pour la continuité des services (4) - ne donne pas de meilleurs conditions pour la CTF (2) - pour fonctionner, il faudrait appliquer cette mesure à tout un groupe d'employés (2) - il y a de moins en moins de secteur ou cette mesure peut s'appliquer (1) - la multidisciplinarité des ressources complique l'implantation d'une telle mesure (1) - serait positif dans le sens où les employés travailleraient moins la fin de semaine (1) <u>Autres</u> - se fait déjà pour les préretraites (4) - cela nécessiterait des quarts de travail de 12 heures pour les secteur en activité 24h\24h (2) - engendrerait des écarts dans les équipes de travail (1) - je crois que cette mesure demanderait davantage de personnel (1) - crois que cela pourrait demander beaucoup de négociation avec le syndicat (1)
16- Horaire à la carte	
--	Type de mesure à implanter non envisagé pour le CSSS-IUGS
17- Réduction du temps de travail	
--	Type de mesure à implanter non envisagé pour le CSSS-IUGS
18- Travail à domicile	
4,2\5*	<u>Pertinent à implanter</u> - aimerait qu'il soit possible de le faire de temps à autre (5) - certaines situations n'affecteraient pas le service (1) <u>Non pertinent à implanter</u> - ne s'applique pas dans mon secteur d'activité (12)

Orientation des carrières		- difficile de gérer à distance (3) - contient souvent des données confidentielles (3) <u>Autres</u> - se fait déjà à l'occasion (3) - les employés n'ont pas accès au réseau informatique de la maison (2) - affecterait le travail d'équipe (1) - le travail à domicile ne peut être une mesure régulière et formelle (1)
	19- Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales	
	3,3	<u>Pertinent à implanter</u> - cette mesure nécessite également d'établir certaines balises (3) - est une mesure importante pour la famille (2) - devrait être du cas par cas (1) - il serait facile et possible de poser des questions à l'embauche pour connaître les orientations futures à prendre (1) - avoir plus de souplesse à ce niveau aiderait (1) <u>Non pertinent à implanter</u> - s'applique difficilement pour mon titre d'emploi (7) - trop difficile à instaurer administrativement (1) - les employés le font par eux-mêmes (1) - il ne faut pas indirectement inciter les employés à moins travailler (1) <u>Autre</u> - je pense qu'on le fait déjà de manière informelle (2)
20- Aide aux familles des employés déplacés géographiquement		
		Type de mesure déjà en place
	--	<u>Commentaires</u> - je crois qu'il y a déjà un aide d'offert pour aider le conjoint à se trouver un emploi (3) - serait intéressant d'avoir une banque de covoiturage (2) - serait intéressant d'être soutenu financièrement pour déménager dans la ville où l'on travaille (2) - les employés demeurant loin ont sûrement un taux de rétention moins élevé (1)

*évaluation faite à partir des employés estimant que les mesures pour s'appliquer à eux.

ANNEXE I

EXTRAITS DE CONVENTIONS COLLECTIVES

Voici quelques exemples de mesures favorisant l'harmonisation des responsabilités professionnelles avec les responsabilités personnelles et sociales des employés – extraits tirés de conventions collectives

Aide aux membres de la famille

Service de garde pour enfants d'âge préscolaire/scolaire

Dalhousie College and University and Dalhousie Faculty Association (1997-2001)
Pendant la durée de la convention, les membres continueront d'avoir accès à une garderie pour leurs enfants; il s'agira d'une garderie sans but lucratif qui percevra des frais suffisants pour payer le coût d'exploitation et les dettes. [Traduction]

Memorial University of Newfoundland and Memorial University of Newfoundland Faculty Association (1996-1999)

L'Université fera son possible pour fournir le personnel et les installations nécessaires à l'établissement d'une garderie pour les enfants du personnel enseignant âgés de deux 2 à huit ans. La garderie pourra accueillir au moins vingt (20) enfants pendant la journée et trente (30) après l'école. Le coût du service ne dépassera pas 1,35 fois le taux imposé aux étudiants de premier cycle [...]. La garderie sera ouverte de 8h à 18 h sur semaine aux moments où l'Université est normalement ouverte. [Traduction]

Windsor Casino Ltd. And National Automobile, Aerospace, Transportation and General Workers Union of Canada (1999-2001)

L'Employeur convient en outre de contribuer aux coûts d'exploitation de la garderie en versant deux cents (2¢) par heure travaillée au taux normal par les employés de l'unité de négociation. L'argent sera versé dans un compte en fiducie. [Traduction]

Chrysler Canada Ltd., Windsor, Brampton, Ajax, and Etobicoke and National Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers Union of Canada (1999-2001)

Les parties conviennent en outre que la compagnie et le Syndicat détermineront conjointement l'utilisation qui pourra être faite pour des services de garde particuliers.

Compte tenu de ces besoins, la Compagnie :

- *Fournira une subvention de 10\$ par journée complète pour les services de garde dans le cas des enfants à charge âgés de 0 à 5 ans, ces services étant :
 - enregistrés conformément à la Loi sur les garderies,
 - enregistrés comme étant sans but lucratif ou comme coopérative;*
- *Accordera une subvention de 5\$ pas jour, pour les services de garde d'une demi-journée;*
- *Les subventions seront d'au plus 2 000\$ par année par enfant admissible;*

- *En aucun cas la Compagnie ne paiera plus de 50%*
- *Le syndicat national travaillera de concert avec les centres et les services de garde enregistrés et sans but lucratif, afin que les services soient offerts aux membres des TCA, tels que les heures prolongées pour le travail par poste. [...] Pendant la durée de la présente convention, un montant pouvant aller jusqu'à 150 000\$ peut être prélevé sur la caisse pour garde d'enfant à cette fin. [Traduction]*

British Columbia Hydro and Power Authority, Office and Professional Employees (1997-2002)

- 1. Les parties reconnaissent que l'accès à des services de garde de qualité est un élément essentiel pour harmoniser les responsabilités familiales et les exigences professionnelles des parents qui travaillent.*
- 2. Par conséquent, l'OTEU nommera deux (2) représentants qui participeront aux travaux du Comité mixte sur les services de garde; ce comité se composera également d'un nombre équivalent de représentants de BC Hydro et des autres groupes d'employés de cette société. Le comité sera présidé par le coordonnateur du travail et de la famille.*
- 3. Le Comité est chargé d'examiner et de discuter les questions relatives aux besoins actuels et futurs en matière de garde d'enfants pour les employés de BC Hydro [...]*
- 5. L'employeur consultera le Comité pour la sélection de fournisseurs de services de garde. Il ne choisira pas de fournisseurs à l'égard desquels le Comité a des objections raisonnables. [Traduction]*

Government of British Columbia and British Columbia Government and service Employees' Union (1998-2001)

- a) L'employeur et le Syndicat conviennent d'établir un comité mixte chargé de faciliter l'établissement de services de garde communautaires.*
- b) Le comité se composera de quatre représentants du Syndicat et de quatre représentants de l'employeur. Les hommes et les femmes devront être en nombre égal parmi les représentants. Les employés représentant le Syndicat au Comité seront en congé sans perte de salaire pour la durée des travaux du Comité.*
- c) Le comité peut contribuer à l'établissement de services de garde communautaires là où c'est possible.*
- d) Le Comité peut établir des sous-comités, s'il y a lieu, pour favoriser l'atteinte des objectifs.*
- e) Le comité peut demander des conseils et un soutien à d'autres secteurs : de la fonction publique; cet appui peut provenir, par exemple, du ministère de l'égalité des femmes, du ministère des Enfants et de la Famille, de la BCBC et du fonds de la Fiducie pour les avantages sociaux des employés.*
- g) S'il y a dans les locaux appartenant au gouvernement ou loués par ce dernier*

un espace approprié ne nécessitant pas de modifications structurelles majeures, cet espace sera mis à la disposition des parties pour établir un service de garde d'enfants communautaire. La seule responsabilité de l'employeur, du point de vue financier, se limite à la fourniture d'un tel espace. [Traduction]

Communauté urbaine de Montréal et la Fraternité des policiers et policières de la Communauté urbaine de Montréal inc. (2000-2002)

Les parties conviennent de créer un comité paritaire dont le mandat consistera à analyser les besoins du personnel en matière de garde d'enfants, évaluer la pertinence d'établir un système de garderie en milieu de travail au SPCUM ou recourir à d'autres alternatives. Les conclusions et recommandations seront soumises aux parties afin d'y donner suite s'il y a lieu.

Aide financière à l'éducation

General Motors of Canada Limited and National Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers Union of Canada (1999-2002)

Au cours des négociations de 1999, la compagnie a convenu de fournir un soutien financier pour les activités et les programmes additionnels ci-après, en utilisant les fonds provenant de la caisse spéciale pour imprévus du Canada, comme suit : (...)

g) Pour les enfants à charge admissibles des employés en service inscrits dans une université ou un collège reconnu du Canada, un montant de 800\$ par années provenant du fonds de bourses d'étude; (...) [Traduction]

Congés et avantages sociaux

Congés liés aux responsabilités familiales

Newfoundland and Labrador Hydro and International Brotherhood of electrical Workers' (1996-1999)

Sous réserve de l'approbation du Superviseur et des nécessités du service, les employés nommés pour une durée déterminée peuvent obtenir un congé payé spécial d'au plus trois (3) jours (vingt-quatre (24) heures) par année pour s'occuper temporairement d'un membre de leur famille qui est malade, pour voir aux besoins liés à la naissance de leur enfant, pour amener un membre de la famille immédiate à un rendez-vous chez le médecin ou le dentiste, pour rencontrer les autorités scolaires ou pour s'occuper des affaires de sa famille.

Saskatchewan Government Insurance and Saskatchewan Insurance Office and Professional Employees' Union (1998-2000)

Un congé payé est accordé aux employés qui doivent absolument s'occuper d'un problème familial concernant une des personnes suivantes : conjoint, parent, enfant, sœur, frère, belle-mère, beau-père ou conjoint de fait. Ce congé est prélevé à même les congés de maladie accumulés, s'il y en a. L'employé doit avertir son

superviseur immédiat de son absence dès que possible, en lui fournissant une raison valable et en l'informant de la durée probable de son absence. [Traduction]

University of Victoria and Canadian Union of Public Employees (1997-1999)

a) L'employé obtiendra, sur demande un congé d'au plus un (1) jour, sans perte de salaire ou réduction du nombre de congés de maladie, pour régler un problème ménager ou familial grave, entre autres les problèmes médicaux imprévus d'une personne à sa charge.

b) Lorsque d'autres situations d'urgence échappant au contrôle de l'employé se produisent, si l'employé est en retard d'au plus une demi-journée (1/2), son salaire et ses avantages ne seront pas réduits. En outre, l'employé reprendra le temps perdu à un autre moment fixé par le chef de département et l'employé. [Traduction]

Board of Trustees of Edmonton School District No. 7 and Alberta Teacher's Association (1997-1998)

Le surintendant des écoles accorde un congé payé avec tous les avantages sociaux connexes à l'employé en cas de maladie terminale ou le décès de son conjoint, de son enfant, de l'un de ses parents, de son frère, de sa sœur, des parents du conjoint, de son gendre, de sa bru ou encore d'un membre de son ménage :

a) au maximum, sept jours civils consécutifs en cas de maladie terminale. (...)

Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux, le sous-comité patronal de négociation des centres hospitaliers publics et le syndicat canadien de la fonction publique (1996-1998)

Sur demande faite deux (2) semaines à l'avance et sur présentation d'une pièce justificative, l'Employeur accorde un congé sans solde ou partiel sans solde d'une durée maximale d'un (1) an à la personne salariée dont l'enfant mineur a des problèmes sociaux affectifs, est handicapé ou a une maladie prolongée et dont l'état nécessite sa présence.

British Columbia Buildings Corporation and British Columbia Government and Service Employees' Union (1997-1999)

Un congé payé d'une durée suffisante sera accordé à l'employé qui fait un don d'organe ou de moelle osseuse. [Traduction]

University of Victoria and Canadian Union of Public Employees (1997-1999)

Un chef de département peut accorder un congé payé pour événements familiaux malheureux dans d'autres conditions raisonnables (p. ex.. pour permettre à l'employé de passer du temps auprès d'un membre de la famille ou d'un amis intime qui sont atteints d'une maladie ou ont subi un accident mettant leur vie en péril). [Traduction]

British Columbia Hydro and Power Authority, Office and Professional Employees (1997-2002)

Si un parent âgé de l'employé est gravement malade ou hospitalisé et que personne d'autre que l'employé ne peut voir à ses besoins, l'employé peut, après avoir donné à son superviseur un avis à ce sujet, obtenir un congé payé d'un jour par année civile. [Traduction]

Air Canada et le Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (1999-2002)

La société reconnaît qu'il arrive que des employées ou employé soient aux prises, dans leur vie personnelle, avec des situations de violence ou d'abus qui peuvent se répercuter sur leur assiduité ou leur rendement au travail. C'est pourquoi, la Société et le Syndicat s'entendent sur le fait que, sur attestation d'un professionnel reconnu (par exemple médecin, avocate ou avocat, conseillère ou conseiller diplômé), l'employée ou l'employé qui se trouve dans une situation d'abus ou de violence ne sera pas passible de mesures disciplinaires si l'absence peut être reliée à cette situation. Les absences qui ne sont pas couvertes par les congés de maladie ou l'assurance revenus en cas d'invalidité seront des congés autorisés sans paie.

Société Radio-Canada et le Syndicat canadien de la fonction publique (1998-1999)

L'employé-e qui divorce peut obtenir une journée de congé payé, si sa présence au tribunal est nécessaire.

Société d'aluminium Reynolds du Canada et le Syndicat des travailleurs (euses) de Reynolds (C.S.N.) (1996-2002)

Un salarié bénéficie d'un congé payé d'une (1) journée à l'occasion de son mariage ou celui de son enfant ou de l'enfant de son conjoint. Si cette journée coïncide avec un autre congé, celle-ci est reportée à une date ultérieure après entente avec son contremaître.

Saskatchewan Government Insurance and Saskatchewan Insurance Office and Professional Employees' Union (1998-2000)

Le gérant peut, à sa discrétion, accorder un congé payé d'une durée raisonnable à l'employé pour lui permettre de se rendre aux funérailles d'un ami intime ou d'un collègue de travail. [Traduction]

Banque laurientienne du Canada et Trust la Laurentienne du Canada et le Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau (1997-1999)

Un-e employé-e peut s'absenter sans perte de salaire à l'occasion des événements suivant : (...)

c) Déménagement : Un jour ouvrable par douze (12) mois à la condition d'un avis de cinq (5) jours ouvrables.

Villa Val-des-Arbres et le Syndicat des employés de Villa Val des Arbres (C.S.N.) (2000-2005)

La personne salariée peut demander un congé sans solde d'une durée maximale d'un an, notamment pour fins d'étude, pour s'occuper de son enfant malade ou d'une personne à charge malade. La demande de congé sans solde doit être soumise à l'Employeur par écrit au moins quatre (4) semaines à l'avance. L'Employeur ne peut refuser une telle demande sans motif raisonnable. Dans les cas qui s'avère grave, l'Employeur considérera toute demande de congé plus long que celui prévu ci avant.

C.S. Brooks Canada Inc. Et l'Association des employés du textile de Sherbrooke Inc. (C.S.D) (1999-2002)

Un employé peut s'absenter de son travail pour des raisons de problèmes de conciliation entre le travail et la famille, sans réduction de salaire, pour un maximum annuel de huit (8) heures (12 heures pour les équipes de fin de semaine). Cette banque (...) est composée du demi temps ou du temps double acquis en temps supplémentaire travaillé. La participation de l'employé est volontaire mais il doit s'engager par écrit au début de chaque année et ce, pour toute l'année. La banque (...) est reportée d'une année à l'autre. Les heures accumulées non-utilisées dans cette banque de temps sont monnayables lorsqu'il y a fin du lien d'emploi.

Ville de Longueuil et le Syndicat des employés de bureau, techniciens et professionnels de la Ville de Longueuil (S.C.F.P) (2000-2002)

La ville peut permettre à l'employé qui assiste son conjoint ou son enfant durant la phase terminale d'une maladie, d'épuiser le solde de ses banques de congés (vacances, maladie, mobile, assiduité, etc.).

Caisse populaire Desjardins de Granby-Bromont et le Syndicat des employés (es) de la Caisse populaire Desjardins de Granby-Bromont (C.S.D.) (2002-2005)

Lettre d'entente :

Politique de congé de maladie pour enfant d'employé de la Caisse populaire de Granby-Bromont

Principe de base

Par la présente, les parties s'entendent à maintenir un fonds de contribution égale. Ce fonds portera intérêt et s'accumulera jusqu'à un maximum de 10 000\$, excluant les intérêts cumulés. Par la suite, les parties conviennent de maintenir ce fonds de l'ordre de 10 000\$, par une participation égale de la différence à combler et ce, annuellement sans toutefois pour cela excéder une contribution annuelle de 1 000\$. Dans le cas où les fonds s'épuiseraient, les parties conviennent de se réunir pour élaborer une nouvelle stratégie.

Modalité pour bénéficier du fonds

Absence de longue durée : de 4 jours à 10 jours pour maladie d'un enfant. Si l'absence se prolonge sur une période excédant 3 jours, le salarié recevra 75% de son salaire brut et ce, pour une période maximale de 5 jours consécutifs seulement.

La rémunération sera défrayée par l'entremise du fonds de participation subventionné.

Le journal de Québec, une division de Corporation Sun Média et le Syndicat canadien de la fonction publique (F.T.Q.) (2003-2005)

Le salarié bénéficie au cours de l'année d'un maximum d'une (1) journée, pouvant être prise par tranche de deux (2) heures, pour des visites médicales ou pour soins dentaires si les congés flottants sont épuisés et qu'il n'y a pas de possibilité de rendez-vous pour des raisons médicales.

Maintenance Eureka Ltée et l'Union des employés et employées de service (F.T.Q.) (1999-2003)

À l'occasion de son déménagement, tout salarié peut utiliser un (1) jour de congé de maladie à son crédit prévu à l'article 22, et ce, une seule fois à tout les deux (2) ans.

Supermarché Crevier l'Assomption inc. Et les travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce

À l'occasion du mariage d'un membre de la famille d'un salarié (...), l'Employeur peut faire coïncider la journée de congé hebdomadaire de ce salarié avec la journée du mariage afin de lui permettre d'y assister. (...) Le salarié doit donner à l'Employeur un avis de dix (10) jours pour obtenir ce congé.

Autres

General Motors of Canada Limited and National Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers Union of Canada (1999-2002)

Pendant les négociations de 1999, les parties ont convenu de ce qui suit : dès le premier jour où un salarié victime de violence conjugale ira s'abriter, celui-ci recevra des prestations de maladie et d'accident du travail à la condition qu'il soit admissible à de telles prestations. [Traduction]

Confédération de l'UPA et le Syndicat des employés (es) de la confédération de l'UPA (C.S.N) (1999-2003)

En raison d'un sinistre d'importance à la résidence principale du salarié, ce dernier peut, après en avoir avisé l'Employeur, s'absenter sans perte de salaire, pour un période n'excédent pas deux (2) jours par année. Ces congés sont assimilés à des jours de maladie.

Industries Canzip inc. Et la Section locale 120-Q du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (F.T.Q.) (1998-2002)

Dans le cas où un employé est victime d'un incendie, la compagnie lui accordera un congé payé de cinq (5) jours ouvrables, si ledit employé doit se relocaliser.

Villa Val-des-Arbres et le Syndicat des employés de Villa Val des Arbres (C.S.N.) (2000-2005)

La personne salariée bénéficie d'une (1) journée de congé payée pour avortement thérapeutique ou non et, à sa demande, de quatre (4) jours sans solde.

Aménagement du temps de travail

L'horaire flexible

Fording Coal Ltd. And United Steelworkers of America (1995-1999)

Les employés qui font des heures supplémentaires peuvent opter pour un congé payé au lieu de la majoration pour heures supplémentaires. (...) Les employés seront payés taux normal pour les heures supplémentaires, sans la majoration pour heures supplémentaires, et pourront accumuler des heures de congé à taux normal qui correspondront à la majoration pour heures supplémentaires qui leur aurait été versée s'ils n'avaient pas choisi de le prendre sous forme de congé. [Traduction]

Inco Ltd. And United Steelworkers of America (1998-2001)

À la demande de l'employé, la compagnie peut lui accorder un congé compensatoire calculé selon un taux de 1½ heure par heure supplémentaire au lieu de lui verser une rémunération en espèce pour ces heures; toutefois, l'employé ne doit en aucun cas accumuler plus de 40 heures de congé. Le congé en question doit être pris à un moment établi d'un commun accord par le superviseur et l'employé. [Traduction]

Board of School Trustees of School District No. 61 and Canadian Union of Public Employees (1997-1999)

Plutôt que d'être payé en espèces pour les heures supplémentaires effectuées, l'employé permanent peut se faire accorder un congé compensatoire égal au nombre d'heures travaillées, à la condition qu'il y ait un accord mutuel au préalable. Le nombre d'heures accumulées ne doit pas dépasser 10 jours de travail réguliers. Au cours du mois qui suit le moment où le maximum a été atteint, l'employé doit prendre ses congés des dates fixées en accord avec l'employeur, sinon des dispositions doivent être prises pour le paiement en espèces de ces congés. [Traduction]

Windsor Casino Ltd. And National Automobile, Aerospace, Transportation and General Workers Union of Canada (1999-2001)

(...) sous réserve de la ratification de la présente convention, l'Employeur et le Syndicat discuteront des divers points à considérer pour l'établissement des horaires de travail de chaque classification. Les parties reconnaissent le droit de l'Employeur de fixer l'horaire de l'employé en fonction des nécessités de l'entreprise. Elles reconnaissent aussi le droit des employés à une vie familiale. En conséquence, les parties s'efforceront de trouver des moyens de modifier les pratiques actuelles relatives à l'établissement des horaires, s'il y a lieu. [Traduction]

Province of Nova Scotia and Nova Scotia Government Employees Union (1997-2000)

À la condition qu'un préavis suffisant soit donné et sous réserve de l'approbation de l'Employeur, les employés peuvent échanger leurs quarts de travail si cette pratique n'occasionne pas de frais supplémentaires pour l'Employeur. [Traduction]

Société canadienne des postes et l'Alliance de la fonction publique du Canada (1998-2001)

L'employé peut se faire accorder un horaire flexible à condition que cet arrangement soit compatible avec les exigences administratives ou opérationnelles de la section ou il travaille, qu'il n'entraîne pas de frais supplémentaire pour la Société et qu'il fasse l'objet de l'accord mutuel de l'employé et du superviseur. [Traduction]

Papiers Scott Limitée, Division de fabrication de Hull et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (1993-1998)

Les heures d'entrées et d'arrêt peuvent être changées sur entente mutuelle.

Gouvernement du Nouveau-Brunswick et Association des employés de la fonction publique du Nouveau-Brunswick (1996-2000)

Un horaire de travail flexible peut être établi sur une entente réciproque entre l'employé et l'établissement sans entraîner un changement permanent pour l'une ou l'autre des parties ou un coût supplémentaire pour l'établissement.

Insurance Corporation of British Columbia and Office & Professional Employees' Union (1996-1999)

Les employés choisissent les heures de début et de fin de leur journée de travail ainsi que la durée de leur pause-repas (...) soumis à l'approbation de la direction pour une période de deux (2) semaines; ils doivent faire leur choix au plus tard le mercredi de la semaine qui précède immédiatement la période de deux (2) semaines visée. L'approbation de l'Employeur ne sera pas refusée sans raison valable.

Si deux employés ou plus choisissent les mêmes heures de début et de fins de journée et la même période de repas, et s'il est impossible d'approuver la demande de tous les employés en raison des nécessités du service, le critère de l'ancienneté sera appliqué. [Traduction]

Insurance Corporation of British Columbia and Office & Professional Employees' Union (1996-1999)

Sauf indication contraire dans la présente convention, les employés peuvent choisir la durée de leur pause-repas qui peut être de trente (30) à quatre-vingt-dix (90) minutes, vers le milieu du quart de travail, dans la mesure où le service est assuré de façon adéquate dans tous les secteurs pendant les heures d'affaires ou de fonctionnement, et sous réserve des nécessités du service. [Traduction]

Lignes aériennes Canadien International et l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale (1996-2000)

La période de repas pourra varier afin de laisser à l'employé assez de temps pour ses rendez-vous personnels, dans la mesure où il aura obtenu une autorisation préalable. [Traduction]

Société canadienne des postes et l'Alliance de la fonction publique du Canada (1998-2001)

L'employé peut demander une prolongation de sa pause-repas et cette demande ne sera pas refusée sans motif valable.

Government of the Northwest Territories and Union of Northern Workers (1998-2000)

Si les nécessités sont telles que l'employé ne peut pas prendre son congé annuel pendant les mois de juin `septembre inclusivement, au cours d'une année financière donnée, des efforts spéciaux seront faits pour lui permettre de prendre ses vacances à cette période au cours de l'année financière suivante. [Traduction]

Travail à domicile

Bell Canada et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (1998-2003)

La participation à ce régime de travail se limitera à des fonctions qui, selon la Compagnie, sont propices au télétravail. (...)

La participation est (...) limitée aux employés permanents et est fondée sur le consentement mutuel de l'employé et de son directeur. (...)

City of Edmonton and Civic Service Union 52 (1998-1999)

Chaque proposition de télétravail sera examinée individuellement une fois déterminés la nature du travail ainsi que les besoins de l'employé, du supérieur et de la Ville. Seule la candidature des employés ayant un rendement satisfaisant attesté sera examinée. Toute proposition de télétravail qui n'est pas approuvée peut faire l'objet d'un examen et les raisons du rejet sont fournies à l'employé, sur demande. Le superviseur discutera avec l'employé d'une déclaration énonçant les modalités du télétravail ainsi que les attentes précises concernant le rendement; cette déclaration sera signée par ces deux personnes. Une copie de l'entente sera envoyée au Syndicat. Tous les télétravailleurs recevront de la formation et des services-conseils concernant le télétravail efficace. [Traduction]

Government of British Columbia and British Columbia Government and service Employees' Union (1998-2001)

1) Le télétravail ne modifie en rien les conditions d'emploi du travailleur; en outre, les dispositions de toutes les conventions ainsi que la législation pertinente continuent de s'appliquer au télétravailleur.

2) *Le télétravail ne modifie en rien le statut de l'employé. En d'autres termes, le télétravail, en soi, n'empêche pas un travailleur de demeurer ni de devenir un employé.* [Traduction]

City of Edmonton and Civic Service Union 52 (1998-1999)

Pendant les heures obligatoires déterminées conjointement par la ville et l'employé, le personnel de la Ville peut communiquer avec l'employeur soit en personne, soit par téléphone. Le télétravailleur devra être avisé de toute inspection vingt-quatre (24) heures à l'avance. [Traduction]

Bell Canada et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (1998-2003)

L'employé en télétravail devra atteindre les critères de performance et les normes de qualité établies par la direction locale. Ces normes et critères seront au minimum ceux que l'employé atteignait avant sa participation au télétravail. (...)

Les documents confidentiels et les informations exclusives de la Compagnie devront être conservés sous clé en dehors des heures de travail.

Autres

Super C, une division de métro Richelieu 2000 inc. Et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de Super C (C.S.N.) (2000-2005)

Les parties conviennent qu'une personne salariée régulière peut, pour un besoin sérieux en raison de maladie d'un membre de la famille immédiate (conjoint, enfant, mère, père, sœur ou frère), demander de bénéficier d'une semaine réduite de travail pour une période déterminée. L'Employeur peut demander une pièce justificative pour attester de l'état de santé de la personne qui est malade. La personne salariée régulière doit en faire la demande par écrit au directeur au moins trois (3) semaines avant le début de la semaine réduite de travail, en indiquant le nombre de jours (un jour égale 7.8 heures) qu'elle voudrait voir réduire sa programmation et la période de temps demandée (minimum de 2 mois et maximum de 6 mois). Si l'employeur accepte une telle demande, les jours travaillés par une telle personne salariée régulière sont établis par l'Employeur et la programmation de ces journées est établie selon les dispositions de la convention collective pour une personne salariée régulière. (...)

À PROPOS DU DOCUMENT...

Ce rapport d'intervention a permis d'éclaircir le concept de conciliation travail-famille, de définir les initiatives possibles à ce niveau et de recommander des stratégies à adopter, et ce, en prenant soin de les adapter au contexte particulier du Centre de santé et des services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke.

L'objectif poursuivi était d'offrir des possibilités d'action au CSSS-IUGS dans le but de permettre à l'organisation d'augmenter la rétention du personnel, l'attraction des travailleurs et la mobilisation du personnel.

Des entrevues réalisées auprès de membres du personnel font ressortir plusieurs besoins dont le service de garde pour enfants d'âge préscolaire, l'aide d'urgence, l'horaire flexible et les services domestiques à accès rapide.

À cet effet, le CSSS-IUGS a entrepris une grande démarche de planification de la main-d'œuvre. Différentes pistes de solutions sont explorées pour tenter de contrer les difficultés d'attraction, de rétention et de mobilisation du personnel. Le rapport d'intervention devient donc un rapport intéressant pour l'identification de solutions novatrices qui agissent à la fois sur l'attraction et sur la rétention de la main-d'œuvre.

À PROPOS DES AUTEURS...

Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'une intervention essai par Louis-Charles Tremblay, étudiant en maîtrise en administration à l'Université de Sherbrooke, avec l'appui de Chantal Rosa, chef du service de la planification et dotation de la main-d'œuvre, rémunération, avantages sociaux, applications technologiques RH, et 18 membres du personnel du CSSS-IUGS issus de plusieurs directions.

À PROPOS DE LA DIRECTION DE LA COORDINATION ET DES AFFAIRES ACADÉMIQUES (DCAA)...

Le Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS) a mis sur pied des directions responsables de soutenir et de coordonner la mission d'enseignement et de recherche favorisant l'innovation clinique, pédagogique, scientifique et en transfert de connaissances dans ses deux missions universitaires (institut du secteur santé et centre affilié universitaire du secteur social). La direction de la coordination et des affaires académiques a notamment pour mission de favoriser la diffusion des productions académiques et cliniques.

La mission de la DCAA est conçue pour favoriser des interactions continues entre quatre domaines d'intervention : 1) le soutien aux programmes et à l'innovation clinique; 2) l'enseignement; 3) la recherche et 4) la diffusion scientifique et le transfert de connaissances. Ces quatre domaines sont envisagés comme des moyens de soutenir l'amélioration de la qualité des services et le développement continu du personnel.

