



La conciliation  
travail+famille  
en entreprise

# Prioriser et mesurer les retombées des initiatives favorisant la conciliation travail-famille et vie personnelle en utilisant les indicateurs issus de la science

## DÉMARCHE PAR ÉTAPE



RÉSEAU  
**Global-Watch.com**<sup>MC</sup>  
Passer de la science et des  
pratiques prometteuses à l'action

Avec la participation financière de :

Québec



La conciliation  
travail+famille  
en entreprise



## LE GUIDE DES BONNES PRATIQUES



# *Prioriser et mesurer les retombées des initiatives favorisant la conciliation travail-famille et vie personnelle en utilisant les indicateurs issus de la science*

Avec la participation financière de :

**Québec** 

Ce projet a été rendu possible grâce à la participation  
financière du ministère de la Famille du Québec.

REPRODUCTION PERMISE  
AVEC IDENTIFICATION DE LA SOURCE :  
*Prioriser et mesurer les retombées des initiatives  
favorisant la conciliation travail-famille et vie personnelle  
en utilisant les indicateurs issus de la science,*  
© Réseau Global-Watch.com, 2022.

ISBN 978-2-9820697-0-1  
Dépôt légal : 1<sup>er</sup> trimestre 2022



### **Global-Watch**

207-7030 rue Marconi  
Montréal, Québec, Canada  
H2S 3K1

Contact : [info@global-watch.com](mailto:info@global-watch.com)  
Site : [global-watch.com](http://global-watch.com)



## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION ET CONTEXTE</b>	<b>4</b>
<b>ÉTAPES DE MISE EN PLACE OU MISE À JOUR</b>	
Éléments importants à considérer avant de commencer	7
Étapes de mise en place ou mise à jour	9
1. Formation d'un comité	10
2. Collecte de données	12
3. Interprétation des résultats	18
4. Préparation d'un rapport	23
5. Élaboration du plan d'action et choix des mesures	24
6. Évaluation	25
<b>COMMUNICATIONS</b>	<b>26</b>
<b>RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES</b>	<b>28</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>29</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>30</b>
<b>ANNEXES</b>	
1. Données administratives	31
2. Exemple de rapport dépersonnalisé des résultats	32
3. Gabarits de courriel pour la participation au sondage et invitation pour faire partie du comité conciliation travail-famille et vie personnelle (CTFVP)	33
4. Liste des mesures en conciliation travail-famille et vie personnelle	36





# INTRODUCTION ET CONTEXTE

Le présent guide s'adresse aux petites et moyennes entreprises qui souhaitent implanter des mesures de conciliation travail-famille et vie personnelle (CTFVP) au sein de leur organisation.

La CTFVP est l'expérience par laquelle les salariés s'efforcent d'assumer convenablement à la fois leurs responsabilités professionnelles, personnelles et familiales. On s'y intéresse de plus en plus afin de mieux répondre aux réalités sociales nouvelles qui s'imposent graduellement depuis quelques décennies.

En effet, plusieurs changements sociaux observés dans les dix dernières années ont eu un impact significatif sur la capacité des parents à assumer à la fois leurs responsabilités personnelles, familiales et professionnelles. D'une part, on constate des changements en ce qui concerne la famille : la présence toujours plus importante des femmes sur le marché du travail ainsi que la pluralité des modèles familiaux provoquent une réorganisation des responsabilités familiales qui affectent la capacité des travailleurs à jouer leurs rôles parentaux tout en tenant compte des exigences du monde du travail. D'autre part, on observe, en parallèle, une intensification du travail ainsi qu'une précarisation des conditions d'emploi illustrées de différentes façons : exigences de performance plus élevées, besoins différenciés entre les générations de travailleurs et obligation des deux parents de travailler pour des raisons financières. La pénurie de main-d'œuvre et les besoins des jeunes travailleurs qui entrent sur le marché du travail sont des enjeux qui contribuent à la pression sur les employeurs de changer les pratiques en lien avec la CTFVP. Par ailleurs, la pandémie de COVID-19 a également exacerbé les enjeux liés à la CTFVP. Notons aussi que les travailleurs sont de plus en plus nombreux à espérer l'implantation d'horaires flexibles et de politiques de télétravail. Spécifiquement, 15% font des demandes d'aménagement du travail plusieurs fois par mois au travail en raison de leurs responsabilités familiales.

15%

**Nombre de  
travailleurs qui  
font des demandes  
d'aménagement du  
travail plusieurs fois  
par mois.**





TABLE DES MATIÈRES > INTRODUCTION ET CONTEXTE

Les difficultés de concilier les rôles parentaux et professionnels sont, pour la population active, une source de stress significative qui a des conséquences sur la santé physique et psychologique ainsi que la productivité au travail. Ainsi, le fait d'offrir des mesures de conciliation en entreprise permet de trouver un meilleur équilibre entre toutes ces exigences; cet équilibre améliore la satisfaction envers la qualité de vie ainsi que la performance au travail. De plus, la mise en place d'un programme de CTFVP constitue, pour une entreprise, un facteur soutenant la marque employeur. En effet, une majorité de jeunes travailleurs incluent ce type de programme dans les critères de sélection des entreprises où ils déposeront leur candidature. En fait, selon un sondage présenté par Concilivi au Québec, près de 89% des travailleurs considèrent les mesures de conciliation travail-famille comme le deuxième critère le plus important dans le choix d'un emploi. Presque la totalité des répondants affirment qu'il est important pour eux que leur employeur soit ouvert aux besoins de conciliation travail-famille afin d'être satisfaits au travail (90%), d'être motivés au travail (89%) et de continuer à travailler longtemps au même poste (85%). Plus de quatre répondants sur cinq (83%) considèrent aussi que l'ouverture aux mesures a un impact important sur leur perception générale de leur employeur.

89%

**Pourcentage des travailleurs qui considèrent les mesures de conciliation travail-famille comme le deuxième critère le plus important dans le choix d'un emploi.**

Par ailleurs, le ministère de la Famille a, depuis déjà plusieurs années, fait de la conciliation travail-famille un de ses axes d'intervention, tel que le stipule la Loi sur le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine :

« En ce qui concerne la famille, le ministre assume les responsabilités suivantes : [...] faciliter la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales et promouvoir le partage équitable de ces dernières. »

Selon le rapport *Mesurer les effets des interventions de soutien à la parentalité*, les gouvernements se doivent, d'une part, de renforcer leur soutien à la conciliation travail-famille et à la culture nationale par des mesures telles que l'implantation de régimes publics et de politiques familiales de congés rémunérés, une flexibilité dans la gestion des prestations ainsi que la promotion de l'égalité des genres. D'autre part, les instances gouvernementales devraient également encourager les organisations à mettre en place et à jouer un rôle plus proactif dans la conciliation travail-famille.

Selon ce même sondage, il est intéressant de noter que 71% des employés estiment que l'entreprise pour laquelle ils travaillent a une culture favorable à la conciliation famille-travail. Cependant, plus du tiers des travailleurs (34%) considèrent que les mesures en matière de conciliation travail-famille offertes par leur employeur ne sont pas suffisantes.

TABLE DES MATIÈRES > INTRODUCTION ET CONTEXTE

C'est dans cette perspective que le ministère de la Famille a sélectionné Global-Watch, une plateforme internationale collaborative de bonnes pratiques en santé, mieux-être et qualité de vie au travail, afin de développer des outils pour favoriser l'intégration d'indicateurs de performance des mesures de conciliation travail-famille en organisation. En effet, il ne suffit pas de mettre en place des mesures de conciliation travail-famille. Encore faut-il en assurer la pertinence et l'efficacité. L'utilisation d'indicateurs de performance permet aux organisations de mesurer cette efficacité. Les indicateurs jouent ainsi un rôle important dans la pérennité et la qualité des interventions, assurent l'adéquation avec les besoins des travailleurs et l'intégration réussie des mesures au sein de l'organisation. Pour assurer la pertinence des indicateurs, Global-Watch a choisi de travailler à partir de données scientifiques, issues du projet de recherche sur la parentalité *Mesurer les effets des interventions de soutien à la parentalité*.





# ÉTAPES DE MISE EN PLACE

## Éléments importants à considérer avant de commencer

Dans l'élaboration de politiques organisationnelles et de mesures en CTFVP, certains enjeux peuvent nuire à la réussite du projet, à l'acceptation et à l'utilisation de ces mesures. Il s'avère donc important de considérer certains aspects de votre organisation avant de commencer votre démarche.

### VALEURS ET CULTURE DE VOTRE ORGANISATION

Pour que les efforts d'intégration des mesures en CTFVP portent fruit, assurez-vous que les valeurs et la culture de votre organisation sont en cohérence avec des valeurs de santé, d'équilibre de vie, de famille et de respect. Ces valeurs peuvent être véhiculées de différentes façons : par des écrits, dans les messages clés de la direction, dans les pratiques de gestion au quotidien.

### ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

Il en va de même pour l'engagement de la direction. Il est primordial que les membres de la direction et les gestionnaires croient à la CTFVP comme levier de mobilisation et de satisfaction au travail, qu'ils démontrent clairement ces valeurs dans le quotidien, dans leurs messages aux gestionnaires et employés ainsi que dans les pratiques de gestion. Un énoncé de mission devient un incontournable pour bien démontrer cet engagement à tous les employés de votre organisation.

### IMPLICATION DES GESTIONNAIRES

Les gestionnaires ont aussi une influence sur le succès de ce projet. Pour s'assurer que les travailleurs ont accès aux mesures offertes, il faut veiller à ce que les gestionnaires les connaissent, les utilisent eux-mêmes, les appliquent et encouragent leurs employés à faire de même. Il serait donc pertinent de former les gestionnaires sur les mesures et politiques en place et de les mettre à jour de toute nouveauté.



## SYNDICAT ET CONVENTION COLLECTIVE

Plusieurs des mesures et des politiques en CTFVP touchent les horaires de travail, les congés et autres conditions de travail qui sont négociés dans la convention collective. Modifier, rajouter ou enlever un ou des éléments de la convention collective peut être complexe. Parfois, il peut s'avérer qu'il faut attendre une prochaine signature de convention pour ratifier une condition de travail. Dans tout projet ayant des retombées sur le syndicat et ses membres, il est absolument indispensable de consulter les représentants syndicaux avant de débiter, d'obtenir leur accord et soutien et de les impliquer dans la démarche et dans le comité d'implantation.

## CATÉGORIES D'EMPLOI ET PERSONNEL EN TRAVAIL PAR POSTES

Certains emplois, surtout ceux sur des quarts de travail et dans le service à la clientèle, peuvent bénéficier seulement de certaines des mesures de CTFVP. Il est important de bien cerner toutes les catégories d'emploi au préalable, d'identifier les catégories qui ne pourront profiter de certaines des mesures mises en place. Ensuite, il est tout aussi important de rencontrer les employés pour leur présenter toutes les mesures en CTFVP qui peuvent s'appliquer à leur poste. Dans toute situation de changement organisationnel, touchant les ressources humaines et les employés, il est toujours mieux d'avoir la discussion avec toutes les parties prenantes avant de faire les changements.

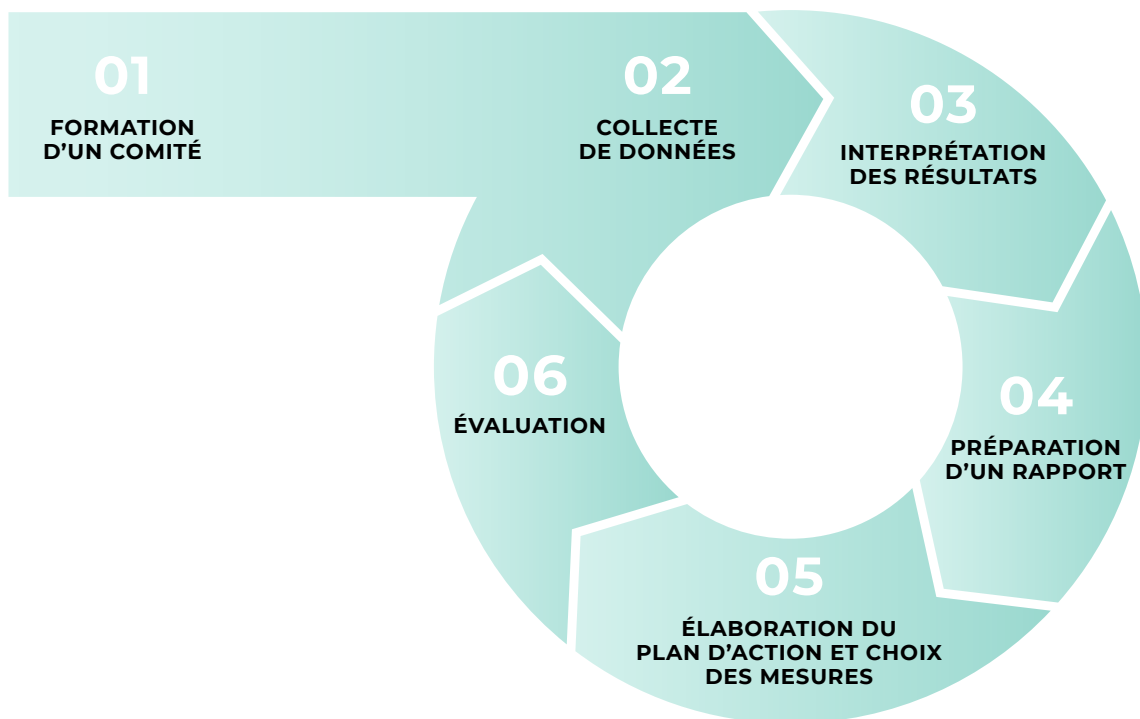




# Étapes de mise en place ou mise à jour du programme de conciliation travail-famille et vie personnelle

La mise en place, la mise à jour ou la modification de mesures de conciliation travail-famille se décline en six étapes.

- Le comité pilote et assure le suivi.
- La collecte de données sert de point de départ mais aussi d'outils de réévaluation afin de maximiser l'adéquation entre les besoins des employés et les mesures offertes.
- Lors de l'interprétation des résultats et de la préparation du rapport, assurez-vous de prioriser les besoins et difficultés les plus importantes (au niveau du nombre des employés visés mais aussi en terme d'impact).
- Évaluer sur une base régulière, à chaque année ou tous les deux ans.





## Formation du comité

La première étape d'une démarche d'intégration de mesures de CTFVP en organisation consiste à mettre en place un comité de pilotage et de suivi du projet. En effet, il a été maintes fois démontré que les mécanismes de coordination usuels ne suffisent généralement pas pour assurer la gestion efficace d'un tel changement. Il peut être difficile de maintenir l'impulsion et d'assurer un suivi de la progression du changement quand on est déjà bien occupé par la gestion courante et quotidienne des opérations.

Un comité de pilotage et de suivi devrait permettre de préparer l'implantation de mesures de CTFVP, d'examiner l'état d'avancement du changement, les succès et les difficultés rencontrés et de déterminer les ajustements à faire pour en assurer la poursuite. Ce comité est habituellement coordonné par la personne responsable de l'implantation des mesures (p. ex., le directeur ou la directrice des ressources humaines) qui assurera la transmission de l'état d'avancement à la direction. Les suivis réguliers du comité faciliteront la poursuite et le succès du projet. Le lien de communication entre le comité et les dirigeants est aussi très important dans la démonstration de l'engagement de la direction.

Le comité peut être formé de différentes façons. Si cette pratique est usuelle dans l'organisation, il pourrait s'agir d'un comité paritaire, regroupant à la fois les parties patronales et syndicales, mais cela n'est pas une condition obligatoire. On pourrait également choisir d'ajouter l'implantation de la CTFVP comme une responsabilité supplémentaire à un comité déjà existant, par exemple le comité santé et mieux-être ou le comité santé et sécurité au travail. Le comité pourrait également être constitué d'employés des ressources humaines ou plutôt inclure des employés de plusieurs catégories d'emplois de l'organisation pour être représentatif. Dans tous les cas, il demeure préférable que le comité soit dirigé par un gestionnaire de l'organisation qui pourra adéquatement faire le suivi des différentes étapes de la démarche.

Si l'entreprise est syndiquée, la création d'un comité paritaire incluant des représentants syndicaux est fortement recommandée.

Dans le cas où l'on souhaiterait solliciter la participation de différentes catégories d'employés au sein du comité, voici quelques stratégies pour les inviter à contribuer aux efforts du comité :

- ➔ Faire circuler l'invitation dans l'intranet et par courriel;
- ➔ Afficher l'information sur les babillards de l'organisation;
- ➔ Discuter du comité et du projet lors de réunions d'équipe ou de réunions du personnel.

Il a été maintes fois démontré que les mécanismes de coordination usuels ne suffisent généralement pas pour assurer la gestion efficace d'un tel changement.

## SÉANCES DE TRAVAIL DU COMITÉ

Nous vous suggérons au minimum les trois rencontres de travail suivantes pour bien démarrer le projet.

Première séance de travail : **PRÉPARATION**

Deuxième séance de travail : **COLLECTE DE DONNÉES** (voir étape 2)

Troisième séance de travail : **ANALYSE ET IMPLANTATION** (voir étape 3)

Première séance de travail : **PRÉPARATION**

- Objectifs de la démarche d'implantation de mesures de CTFVP dans l'entreprise
- Définition du mandat du comité et des rôles et responsabilités des membres
- Désignation d'une personne responsable du dossier CTFVP
- Définition commune de la CTFVP
- Analyse du portrait familial (difficultés éprouvées et attentes du personnel en matière de CTFVP)
- Analyse du portrait de l'entreprise (mesures de CTFVP déjà en place et contraintes de l'entreprise)
- Conditions de succès de la démarche

Une présentation PPTX pour votre comité et RH est disponible pour votre organisation. La présentation explique bien toutes les étapes et informations pertinentes dans un mode plus facile à transmettre aux membres de votre comité.





## 2 Collecte de données

La première tâche du comité de pilotage et de suivi est de dégager un portrait le plus clair et précis possible des enjeux de CTFVP au sein de l'organisation ainsi que des besoins et des attentes des employés à cet égard. La collecte de données permettra d'établir ce portrait de la situation. La démarche proposée dans le présent guide implique la collecte de trois types de données à travers deux types de mesures :

- **Un questionnaire destiné aux employés :** QUESTIONNAIRE SUR LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE ET VIE PERSONNELLE
- **Des données administratives comme indicateurs :** informations qui pourront être récupérées dans les dossiers des ressources humaines de l'organisation. Ces données fournissent des informations sur les aspects suivants :
  - Le taux d'absentéisme;
  - Le taux de roulement;
  - Le taux d'utilisation des congés parentaux;
  - Le taux d'utilisation des mesures de conciliation travail-famille.Vous pouvez consulter [l'annexe 1](#) pour plus de détails sur ces données administratives.

---

### Deuxième séance de travail : COLLECTE DE DONNÉES

Pour bien préparer la collecte de données, nous vous proposons cette deuxième séance de travail :

- Élaboration et implantation
- Besoins établis en matière de CTFVP
- Changement à apporter dans l'organisation en matière de CTFVP
- Mesures de CTFVP possibles
- Avantages et inconvénients des mesures de CTFVP possibles
- Mesures de CTFVP prioritaires
- Étapes d'implantation : lancer le questionnaire pour les employés et recueillir les données administratives

D'une part, le questionnaire proposé dans le présent guide permet de recueillir deux types d'informations :

- ➔ **Des informations sur les employés :** la composition de la main-d'œuvre, le portrait de leur situation familiale, les besoins qu'ils identifient ainsi que les aménagements ou mesures de soutien dont ils font déjà usage;
- ➔ **Une évaluation des impacts des mesures de conciliation travail-famille** mises en place et utilisées au sein de l'organisation.

## MÉTHODE UTILISÉE POUR BÂTIR LE QUESTIONNAIRE

Le questionnaire a été élaboré à partir de trois outils principaux :

- Le rapport de recherche *Mesurer les effets des interventions de soutien à la parentalité* ;
- Le rapport de recherche *L'harmonisation travail-vie personnelle – des outils pour les organisations* ;
- Le questionnaire sur les besoins du personnel en matière de conciliation travail-famille élaboré par le ministère de la Famille; ([pdf](#))

Le questionnaire se divise en 4 sections :

1. Profil de l'employé pour déterminer le portrait socio-démographique de votre population
2. Les besoins des salariés en matière de conciliation travail-famille et vie personnelle
3. La conciliation travail-famille et vie personnelle dans votre organisation
4. Gestion de la conciliation travail-famille et vie personnelle

✓  
✓  
• SECTION 1 : Les premières questions, en majorité d'ordre sociodémographique, ont été élaborées à partir du questionnaire élaboré par le ministère de la Famille. Elles permettent de dresser un portrait de la situation familiale et professionnelle des répondants.

Les éléments sondés sont, entre autres : l'âge, catégorie d'emploi, ancienneté, statut, horaire de travail, lieu du travail, temps de déplacement, situation familiale, parentalité, proche-aidance et statut d'étudiant.

✓  
✓  
• SECTION 2 : Vise à préciser les besoins et les attentes des employés en termes de conciliation travail-famille.

Des questions portant sur : Taux de conflits CTFVP, heures supplémentaires non-souhaitées, incapacité de remplir ses tâches personnelles et professionnelles, préoccupations en matière de CTFVP, accès à du soutien.

✓  
✓  
• Section 3 : Évalue les mesures qui sont déjà en place, si elles sont connues, leur taux de satisfaction et leur taux d'utilisation. Permet aussi de cerner lesquelles mesures devraient être mises en place dans le futur selon les demandes des employés.



**SECTION 4 :** Les questions visant à mesurer l'impact des initiatives et politiques en CTFVP. Lors d'une première étape, des indicateurs ont été identifiés et retenus pour l'élaboration du questionnaire. Voici les 11 indicateurs choisis et plus bas, un tableau complet qui contient le descriptif, l'effet observé et la ou les questions du questionnaire qui permettent la mesure.

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Degré de soutien perçu du gestionnaire en CTFVP</li> <li>2. Degré de stigmatisation relatif à l'utilisation des interventions</li> <li>3. Taux de satisfaction des participants par intervention, mesure ou politique</li> <li>4. Taux de présentéisme</li> <li>5. Degré de discrimination perçue et de préjudices professionnels</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Taux de conflits en CTFVP</li> <li>7. Degré de détresse psychologique</li> <li>8. Degré de sentiment d'efficacité dans le rôle familial</li> <li>9. Quantité de temps pour soi et la famille</li> <li>10. Quantité et qualité du sommeil</li> <li>11. Quantité de temps de travail requis</li> </ol> |
|--|--|



## TABLEAU DES INDICATEURS

Les indicateurs de mesure ont été choisis parmi les 39 indicateurs du rapport de recherche *Mesurer les effets des interventions de mesures de soutien à la parentalité*.

11 indicateurs se mesurant dans le questionnaire et 4 données administratives.

Les indicateurs ont été choisis pour leur importance relative et l'impact dans l'organisation.

NOM DE L'INDICATEUR	DESCRIPTION	EFFET OBSERVÉ	QUESTION
<b>Degré de soutien perçu du gestionnaire en CTFVP</b>	Évaluation des différents types de soutien offerts par les gestionnaires en lien avec la CTFVP (soutien émotionnel, soutien pratique, soutien appréciatif et soutien informationnel)	Culture de soutien à la parentalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que votre gestionnaire facilite la conciliation travail-famille auprès des membres de son équipe, par ses paroles, ses actions et ses décisions? (Soutien émotionnel et pratique)</li> <li>Est-ce que votre gestionnaire est à l'écoute de vos besoins en matière de conciliation travail-famille? (Soutien émotionnel)</li> <li>Est-ce que votre gestionnaire communique bien les nouvelles politiques/mesures ou les changements? (Soutien informationnel)</li> <li>Est-ce que votre gestionnaire facilite l'utilisation des politiques/mesures en place? (Soutien pratique)</li> <li>Est-ce que votre gestionnaire apprécie votre travail et vous fait confiance malgré vos besoins/difficultés en conciliation travail/famille et vie personnelle? (Soutien appréciatif)</li> </ul>
<b>Degré de stigmatisation relatif à l'utilisation des interventions</b>	Perception du niveau d'acceptation sociale, de la part des collègues et supérieurs, de la CTFVP en milieu de travail	Culture de soutien à la parentalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selon vous, l'utilisation de mesures de CTFVP est-elle bien perçue et acceptée au sein de votre milieu de travail?</li> </ul>
<b>Taux de satisfaction des participants par intervention, mesure ou politique</b>	Évaluation du niveau de satisfaction des différentes interventions, mesures ou politiques de CTFVP	Disponibilité d'intervention de soutien à la parentalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veillez nous indiquer votre degré de satisfaction pour chacune des mesures de CTFVP auxquelles vous avez recours.</li> </ul>
<b>Taux de présentéisme</b>	Qualité de la présence et de la disposition physique et psychologique pendant les heures de travail	Qualité de la présence au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le dernier mois, combien de jours avez-vous été incapable de compléter vos tâches au travail dû à des préoccupations familiales ou personnelles?</li> </ul>
<b>Degré de discrimination perçue et de préjudices professionnels</b>	Expériences de discrimination, de préjudices et de conséquences négatives de la parentalité sur l'activité professionnelle	Culture de soutien à la parentalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croyez-vous que l'utilisation de mesures de CTFVP dans votre milieu peut avoir des répercussions négatives sur votre vie professionnelle (ex. : exclusion d'une promotion, d'un projet spécial, de rencontres ou autres?)</li> </ul>



TABLE DES MATIÈRES > ÉTAPES DE MISE EN PLACE > 2. COLLECTE DE DONNÉES > TABLEAU DES INDICATEURS

NOM DE L'INDICATEUR	DESCRIPTION	EFFET OBSERVÉ	QUESTION
<b>Taux de conflits travail-famille et vie personnelle</b>	Interférences et situations conflictuelles vécues entre les activités professionnelles, familiales et personnelles	Conciliation travail-famille et vie personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le dernier mois, à quelle fréquence avez-vous vécu un conflit entre vos obligations professionnelles et vos obligations familiales (ex. : conflit d'horaire, sentiment de surcharge, délai manqué, oubli ou autres)?</li> <li>• Avez-vous de la difficulté à concilier votre travail et votre vie familiale/personnelle?</li> </ul>
<b>Degré de détresse psychologique</b>	Signes précoces d'atteinte à la santé mentale	Santé psychologique et bien-être	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cochez, s'il y a lieu, dans la liste ci-dessous, tous les symptômes que vous avez ressentis plus d'une fois par semaine, pendant le dernier mois (maux de tête ou migraines, fatigue, douleurs musculaires, difficulté d'attention, de concentration ou perte de mémoire, etc.)</li> </ul>
<b>Degré de sentiment d'efficacité dans le rôle familial</b>	Perception de la capacité de l'individu à exercer son rôle de parent ou proche aidant (répondre aux besoins de l'enfant ou du parent âgé) et à mener à bien ses actions pour répondre aux exigences familiales	Enrichissement travail-vie familiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au cours du dernier mois, vous êtes-vous senti capable de répondre aux besoins et aux exigences de votre vie familiale?</li> </ul>
<b>Quantité de temps pour soi et la famille</b>	Niveau de satisfaction quant à la proportion du temps réservé pour la vie personnelle et familiale	Emploi du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au cours du dernier mois, avez-vous été satisfait du temps consacré à votre vie personnelle (temps pour de l'activité physique, des loisirs, la détente, des sorties entre amis et autres) et familiale (soins à la famille, tâches domestiques et responsabilités, loisirs et activités des enfants ou parents)?</li> </ul>
<b>Quantité et qualité du sommeil</b>	Expérience et appréciation du sommeil	Santé et bien-être	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le dernier mois, à quelle fréquence avez-vous vécu de l'insomnie (difficulté à s'endormir, réveil fréquent, sommeil interrompu, qualité du sommeil, autre...)?</li> </ul>
<b>Quantité de temps de travail requis</b>	Nombre d'heures supplémentaires nécessaires par semaine pour effectuer le travail attendu	Productivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le dernier mois, combien d'heures supplémentaires par semaine (non souhaitées) avez-vous travaillé en moyenne?</li> <li>• Au cours du dernier mois, à quelle fréquence vous êtes-vous senti incapable de remplir toutes vos responsabilités personnelles et/ou professionnelles?</li> </ul>



## INDICATIONS SPÉCIFIQUES POUR LA CRÉATION DU QUESTIONNAIRE

Avant de mettre le questionnaire en ligne pour vos employés, nous vous référons à la section **Questionnaire sur la conciliation travail-famille et vie personnelle** en ligne, le questionnaire devra faire l'objet d'ajustements spécifiques pour chaque organisation où il sera utilisé.

Avant d'aller plus loin, nous vous recommandons de bien lire le questionnaire et de prendre connaissance de toutes les questions. Il y a trois questions à personnaliser avant de le mettre en ligne pour vos employés.

Chaque organisation choisira, dans la liste fournie, les mesures en CTFVP qui sont déjà en place dans l'organisation et aussi, les mesures que l'organisation aimerait ajouter. Cet ajustement devrait se faire aux questions suivantes. Vous devrez aussi choisir les catégories d'emploi qui seront présentés dans les choix.

Voici les trois questions :

**1. Dans quelle catégorie d'emploi êtes-vous?**

*Vous devrez ajouter la liste des catégories d'emploi de votre organisation et que chaque catégorie regroupe au moins 20 employés pour assurer l'anonymat des données recueillies.*

**2. Veuillez nous indiquer votre degré de satisfaction pour chacune des mesures de CTFVP auxquelles vous avez recours.**

*Dans la liste de mesures fournies, identifier celles qui sont déjà en place dans votre organisation.*

**3. Dans la liste ci-dessous, indiquez quelles mesures vous aideraient à concilier travail-famille et vie personnelle.**

*Identifier les mesures qui ne sont pas déjà appliquées, mais que vous souhaitez offrir aux employés dans la prochaine année. Il est important de ne pas suggérer des mesures que vous ne serez pas capable de mettre en place dans un délai acceptable à la suite de la communication des résultats du questionnaire.*

L'**annexe 4** présente une liste non-exhaustive de plusieurs mesures en CTFVP applicables dans les milieux de travail. Vous pourrez vous y référer si vous n'avez aucune mesure en place déjà. Si vous offrez déjà des accommodements, vous devrez répertorier toutes vos mesures et politiques.

**Nous vous référons à la page web** pour toutes les informations et instructions pour personnaliser et mettre votre questionnaire en ligne.

À l'**annexe 3**, vous retrouverez aussi des gabarits de courriels de lancement et de rappels pour inviter les membres du personnel à répondre.

Certaines organisations offrent des incitatifs pour augmenter la participation ou laisse du temps sur les heures du travail pour répondre au questionnaire. Ce sont deux stratégies qui peuvent aider à aller chercher un maximum de participation.



## 3 Interprétation des résultats

Une fois le questionnaire complété et les données administratives compilées, il faudra en tirer des interprétations qui permettront, par la suite, d'identifier les priorités d'action à proposer à la direction.

### Troisième séance de travail : **ANALYSE ET IMPLANTATION**

- Analyse des données et résultats du questionnaire
- Préparation du rapport des résultats
- Évaluation du taux d'utilisation des mesures de CTFVP
- Détermination des avantages des mesures implantées
- Détermination des obstacles à l'utilisation des mesures implantées
- Adaptations à apporter aux mesures implantées
- Modalités de suivi à long terme de la CTFVP dans l'entreprise

### ✓ SECTION 1

#### ✓ Des données sur votre profil d'employé

- Dans quel groupe d'âge vous situez-vous?
- Dans quelle catégorie d'emploi êtes-vous?
- Êtes-vous un employé syndiqué?
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette organisation?
- Quel est votre statut de travailleur?
- Veuillez inscrire quel horaire de travail décrit le mieux votre situation :
- Où se trouve votre lieu de travail principal?
- Le temps moyen de déplacement entre votre domicile et le travail (aller-retour) est :
- Veuillez choisir la situation familiale qui vous décrit le mieux :
- Veuillez cocher les groupes d'âge pour lesquels vous avez au moins un enfant à charge.
- Êtes-vous proche aidant\*?
- Êtes-vous présentement aux études?

Par exemple, si une majorité d'employés se situent dans la tranche d'âge de 25-35 ans et ont de jeunes enfants, il semblera plus adéquat d'offrir des mesures qui ciblent directement des mesures aidant la parentalité

Ces questions visent à dresser un portrait de la situation des employés. Elles pourront déjà aider à orienter les besoins et cibler des mesures à mettre en place. Par exemple, si une majorité d'employés se situent dans la tranche d'âge de 25-35 ans et ont de jeunes enfants, il semblera plus adéquat d'offrir des mesures qui ciblent directement des mesures aidant la parentalité. Par contre, si les employés sont plus âgés, des mesures d'aide en proche-aidance seront mieux ciblées. Ce sont deux exemples et il faut croiser ces informations avec le reste des résultats pour bien identifier les mesures répondant aux besoins.



## SECTION 2 : Vos besoins en matière de conciliation travail-famille et vie personnelle

- Avez-vous de la difficulté à concilier votre travail et votre vie familiale/personnelle?
- Dans le dernier mois, à quelle fréquence avez-vous vécu un conflit entre vos obligations professionnelles et vos obligations familiales (ex. : conflit d'horaire, sentiment de surcharge, délai manqué, oubli ou autres)?
- Dans le dernier mois, combien d'heures supplémentaires par semaine non souhaitées avez-vous travaillé en moyenne?
- Au cours du dernier mois, à quelle fréquence vous êtes-vous senti incapable de remplir toutes vos responsabilités personnelles et/ou professionnelles?
- Quelles sont vos principales préoccupations en matière de CTFVP?

Ces questions permettent de mieux connaître les préoccupations des employés à l'égard de la CTFVP. Elles permettent également de mesurer les indicateurs suivants :

- **Taux de conflits travail-famille et vie personnelle.** Un taux de conflits important signifie que la conciliation travail-famille est difficile pour les employés de l'organisation.
- **Quantité de travail requis.** Si une majorité d'employés rapporte travailler une quantité importante d'heures supplémentaires ou ne pas pouvoir compléter toutes les tâches requises au travail ou dans la famille, il s'agit d'un signe qu'il est difficile de concilier les responsabilités professionnelles et familiales, d'où l'importance de s'attarder aux mesures de CTFVP pertinentes.

Encore une fois, les réponses fourniront des indications sur les mesures pertinentes à privilégier.

- En cas de difficulté, de quelle façon avez-vous essayé de résoudre le problème ou le conflit? (Cochez tous les choix qui s'appliquent.)

Cette question donne un aperçu des ressources et des stratégies d'adaptation déjà mises en œuvre par les employés. Ainsi, l'organisation pourrait privilégier la mise en place de mesures complémentaires à ce que les employés utilisent déjà, par exemple.

## SECTION 3 La conciliation travail-famille et vie personnelle dans votre organisation

- Veuillez nous indiquer votre degré de satisfaction pour chacune des mesures de CTFVP auxquelles vous avez recours :

Cette question vise à mesurer le niveau de satisfaction des employés par rapport aux mesures qu'ils connaissent et utilisent au sein de l'organisation. Elle permet ainsi de vérifier la pertinence de maintenir ou non les interventions déjà en place. Par ailleurs, si une intervention obtient un taux de satisfaction faible, il serait intéressant de vérifier les raisons de cette insatisfaction et d'envisager soit la modification ou le retrait de la mesure.

Pour que les  
mesures CTFVP  
soient efficaces, leur  
utilisation doit  
être soutenue et  
encouragée par les  
gestionnaires.



TABLE DES MATIÈRES > ÉTAPES DE MISE EN PLACE > 3. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

- Dans la liste ci-dessous, indiquez quelles mesures vous aideraient à concilier travail-famille et vie personnelle :

Cette question permet de cibler en priorité les nouvelles mesures à mettre en place au sein de l'organisation.

- Selon vous, l'utilisation de mesures de conciliation travail-famille est-elle bien perçue et acceptée au sein de votre milieu de travail?

Cette question mesure le degré de stigmatisation liée à l'utilisation des mesures de CTFVP. Si les employés rapportent un degré de stigmatisation élevée, il serait important de faire des interventions sur la culture organisationnelle, c'est-à-dire de sensibiliser les gestionnaires et les employés à l'importance de la CTFVP. Parallèlement, offrir une formation sur les diverses mesures pourra contribuer à la déstigmatisation. Une première étape pourrait être d'approfondir la compréhension des raisons qui expliquent cette stigmatisation par des entretiens avec les employés et les gestionnaires, avant d'établir des cibles d'intervention.

- Est-ce que votre gestionnaire facilite la conciliation travail-famille auprès des membres de son équipe, par ses paroles, ses actions et ses décisions? (*Soutien émotionnel et pratique*)
- Est-ce que votre gestionnaire est à l'écoute de vos besoins en matière de conciliation travail-famille? (*Soutien émotionnel*)
- Est-ce que votre gestionnaire communique bien les nouvelles politiques/mesures ou les changements? (*Soutien informationnel*)
- Est-ce que votre gestionnaire facilite l'utilisation des politiques/mesures en place? (*Soutien instrumental/pratique*)
- Est-ce que votre gestionnaire apprécie votre travail et vous fait confiance malgré vos besoins/difficultés en conciliation travail/famille? (*Soutien appréciatif*)

Ces questions permettent de clarifier la perception qu'ont les employés du soutien offert par le gestionnaire en ce qui a trait à la CTFVP. Si les employés ont une perception de soutien faible, il sera essentiel de s'occuper de cet aspect en parallèle ou même avant l'ajout de nouvelles mesures de CTFVP. En effet, pour que les mesures CTFVP soient efficaces, leur utilisation doit être soutenue et encouragée par les gestionnaires.

Cette question s'intéresse au degré de discrimination perçue et aux préjudices professionnels éventuels liés à l'utilisation de mesures de CTFVP. Un haut degré de discrimination perçue donne une indication que la conciliation travail-famille n'est pas un élément bien intégré dans la culture organisationnelle. Il s'agit d'un signe que l'organisation doit renforcer l'importance de la CTFVP auprès de ses employés et gestionnaires.

- Croyez-vous que l'utilisation de mesures de conciliation travail-famille dans votre milieu peut avoir des répercussions négatives sur votre vie professionnelle (ex. : exclusion d'une promotion, d'un projet spécial, de rencontres ou autres)?



#### SECTION 4

### Gestion de la conciliation travail-famille et vie personnelle

- Dans le dernier mois, combien de jours avez-vous travaillé avec des préoccupations ou avez-vous été incapable de compléter vos tâches au travail dû à des préoccupations familiales\*?

Cette question concerne le taux de présentéisme. Un ratio élevé de présentéisme lié aux préoccupations familiales au sein d'une organisation peut signifier une difficulté des employés à concilier les responsabilités familiales et professionnelles et ainsi justifier l'ajout et la mise en place de mesures de CTFVP.

- Dans le dernier mois, à quelle fréquence avez-vous vécu de l'insomnie (difficulté à s'endormir, réveil fréquent, sommeil interrompu, qualité du sommeil, autre)?

Cette question mesure la quantité et la qualité du sommeil des répondants. Cet élément pourrait, s'il est combiné avec d'autres résultats du questionnaire, signifier que les difficultés de conciliation travail-famille interfèrent avec le sommeil, indiquant ainsi le besoin de bonifier les mesures de CTFVP.

- Cochez, dans la liste ci-dessous, tous les symptômes que vous avez ressentis plus d'une fois par semaine, pendant le dernier mois.

Cette question mesure le degré de détresse psychologique chez les employés. Il peut s'agir d'un signe d'une conciliation travail-famille difficile, surtout si d'autres résultats du questionnaire pointent dans la même direction. Toutefois, si le questionnaire fournit des résultats plutôt positifs en ce qui a trait à la CTFVP, mais un taux de détresse psychologique élevé chez les employés, il faudrait alors investiguer pour trouver la ou les sources de cette détresse.

- Au cours du dernier mois, vous êtes-vous senti capable de répondre aux besoins et aux exigences de votre vie familiale?

Cette question évalue le degré du sentiment d'efficacité dans le rôle familial. Un sentiment d'efficacité élevé laisse présager une bonne conciliation travail-famille alors que, à l'inverse, un faible sentiment d'efficacité pourrait signifier, par exemple, que des conflits travail-famille interfèrent avec la capacité des employés à jouer leur rôle parental et ainsi affecter leur perception d'efficacité.

- Au cours du dernier mois, avez-vous été satisfait du temps consacré à votre vie personnelle (temps pour de l'activité physique, des loisirs, la détente, des sorties entre amis et autres) et familiale (soins à la famille, tâches domestiques et responsabilités, loisirs et activités des enfants ou parents)?

Cette question concerne la quantité de temps disponible pour soi et sa famille. Des employés qui rapportent avoir suffisamment de temps pour eux et leur famille nous indiquent une bonne capacité à concilier travail et famille, suggérant ainsi que les mesures actuellement disponibles en milieu de travail sont suffisantes.

Si le questionnaire fournit des résultats plutôt positifs en ce qui a trait à la CTFVP, mais un taux de détresse psychologique élevé chez les employés, il faudrait alors investiguer pour trouver la ou les sources de cette détresse.



## ✓= Données administratives

En ce qui a trait aux **données administratives**, elles doivent également être interprétées.

Les deux premières, soit le taux d'absentéisme et le taux de roulement, peuvent indiquer un certain inconfort des employés au sein de l'organisation : détresse psychologique, insatisfaction quant aux conditions de travail, pratiques de gestion, environnement, etc. On pourrait lier ces indicateurs à des difficultés de conciliation travail-famille si les autres questions du questionnaire tendent vers des résultats similaires.

Les deux autres données administratives, soit le taux d'utilisation des congés parentaux et le taux d'utilisation des mesures de conciliation travail-famille, indiquent la pertinence de s'intéresser à la conciliation travail-famille au sein de l'organisation ou encore de revoir les mesures offertes, surtout si les taux d'utilisation sont élevés lors de la réponse au questionnaire. Par ailleurs, si les taux d'utilisation sont bas, cela pourrait aussi indiquer qu'elles ne répondent pas aux besoins des employés et doivent être revues.

### NOTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## 4 Préparation du rapport

Une fois le questionnaire complété et les résultats interprétés, il sera important de présenter le rapport de ces données au comité et à la direction. Vous trouverez en annexe 2, quelques exemples des résultats dépersonnalisés du questionnaire qui a été complété dans deux organisations. Le rapport des résultats s'inspirera de ces données lorsque vos employés auront complété le sondage.

**Nous vous proposons le plan de contenu suivant pour votre rapport à la direction**

- ➔ Description de votre population
- ➔ Besoins des employés en matière de CTFVP
- ➔ Appréciation des mesures déjà en place et identification des mesures les plus utilisées
- ➔ Implication des gestionnaires
- ➔ Suivi des indicateurs : retour sur les mesures de chacun des indicateurs dans le tableau
- ➔ Constats globaux et pistes d'amélioration
- ➔ Prochaines étapes

Pour chacun des points, mettre les résultats et statistiques les plus parlantes ou encore celles qui pourraient poser des problèmes organisationnels, d'absentéisme ou de présentéisme, ou encore de roulement de personnel.

Identifier les quelques pistes d'amélioration que vous proposez, et y relier la ou les mesures en CTFVP qui pourraient être mises en place.

Faire un plan d'action sommaire dans lequel vous présentez les étapes et échéances les plus importantes dans l'élaboration de vos nouvelles politiques/mesures en CTFVP. Le plan d'action plus détaillé est rédigé et présenté à la prochaine étape.



## 5 Élaboration du plan d'action et choix des mesures

En fonction des réponses au questionnaire, il faut d'abord déterminer si des mesures de CTFVP sont un besoin ou non. Si c'est un besoin, est-il déjà bien pris en charge par l'organisation? Si oui, il n'y a pas de nécessité de mettre en place de nouvelles mesures ou interventions.

Si le rapport met en lumière des difficultés en lien avec la culture organisationnelle, telles qu'une perception de soutien limité de la part des gestionnaires, une perception de discrimination éventuelle ou de stigmatisation, il faudra en faire une priorité d'intervention. En effet, il semble peu probable que des mesures de CTFVP soient efficaces si les employés ne se sentent pas légitimes ou confortables de les utiliser.

On identifiera ensuite les mesures à mettre en place de façon prioritaire en fonction des besoins nommés par les employés et des mesures identifiées comme potentiellement utiles. Il sera important de prendre en compte les mesures déjà implantées et utilisées, et, au besoin, revoir la pertinence des mesures en place, mais peu ou pas utilisées. De plus, il faudra également prendre en considération les obstacles ou les contraintes possibles à la mise en place de ces mesures.

Une fois le plan d'action élaboré, il devra être présenté à la direction, aux gestionnaires ainsi qu'aux employés. Une bonne compréhension du plan d'action est une étape cruciale pour une bonne mise en place. En effet, une bonne adhésion de la direction, des gestionnaires et des employés au plan d'action facilitera sa mise en œuvre.

Si le rapport met en lumière des difficultés en lien avec la culture organisationnelle, ... , il faudra en faire une priorité d'intervention.

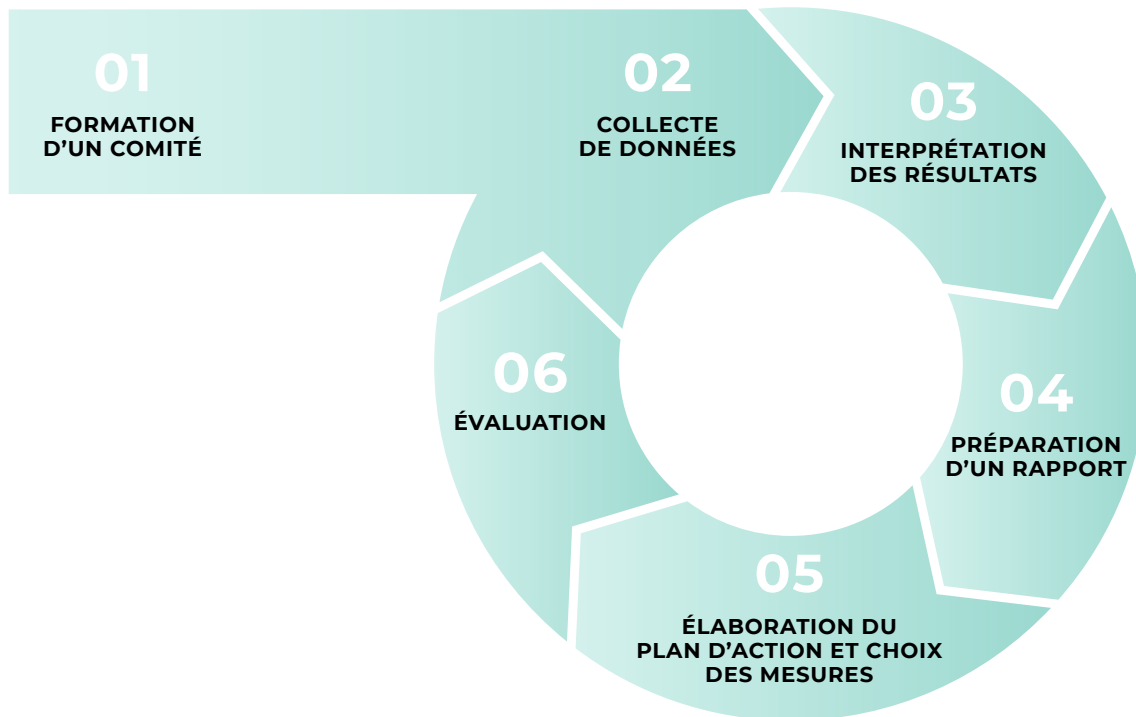


# 6 Évaluation

Une fois les mesures de conciliation travail-famille mises en place, il est nécessaire d'en vérifier périodiquement la pertinence et l'utilité. C'est pourquoi le questionnaire de la présente trousse pourra être utilisé 6 à 12 mois après la mise en place de nouvelles mesures afin d'en vérifier les effets.

De plus, le questionnaire pourra être de nouveau utilisé de façon récurrente, une à deux fois par année, par exemple, afin de vérifier la pérennité de ces effets.

Il serait également possible d'utiliser une plateforme d'évaluation en continu qui mesure, en temps réel, les besoins des employés et leur niveau d'engagement, entre autres.





## COMMUNICATIONS

Une bonne communication est généralement une condition gagnante pour la mise en place d'un programme de conciliation travail-famille, ou tout type de changement, en organisation. Il existe plusieurs types de médias ou modalités de communication disponibles. Certains sont plus riches et efficaces; d'autres, moins. On reconnaît généralement que les modalités qui privilégient la communication en face-à-face ont généralement des effets plus intéressants, surtout pour les questions polémiques ou qui prêtent à interprétation, alors que les médias technologiques sont plus utiles pour transmettre de l'information fonctionnelle ou factuelle.

Ainsi, pour augmenter ou susciter la participation des employés au comité de pilotage et de suivi ou encore pour inciter la participation au questionnaire, il serait possible de transmettre de l'information par divers moyens :

- ➔ Intranet;
- ➔ Affiches;
- ➔ Courriels de masse;
- ➔ Bulletin d'informations de l'organisation;
- ➔ Tout autre média écrit ou technologique.

Toutefois, il serait probablement encore plus efficace d'aborder le sujet en face-à-face :

- ➔ Lors de réunions;
- ➔ Lors de discussions de groupe avec les employés;
- ➔ Lors d'entretiens en face-à-face;
- ➔ Lors de présentations en petits ou grands groupes.

Il sera alors possible pour les employés de poser des questions, d'offrir des suggestions ou des idées sur l'initiative et de se sentir partie prenante du projet. Il en va de même pour la communication de la mise en place des mesures. Bien qu'il s'agisse d'information factuelle, la mise en place de mesures constitue tout de même un sujet propice à discussion. Encore une fois, une présentation en face-à-face permettra de donner la chance aux employés de préciser certains détails ou de faire connaître leurs suggestions.







## RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- Adapter les programmes aux salariés selon les différences culturelles : l'exemple de la conciliation travail-famille
- Et si un père épanoui permettait d'être un salarié satisfait?
- Quand technologie et vie personnelle ne font pas nécessairement la paire!
- En télétravail forcé. Pour que le conflit travail-famille ne soit pas une fatalité!
- Ministère de la famille, Outils et documentation



## CONCLUSION

La mise en place, le maintien et l'amélioration des pratiques de conciliation travail-famille et vie personnelle est un travail de longue haleine qui nécessite une démarche structurée et systématique. Le présent guide avait comme visée d'outiller tous les acteurs susceptibles de mener cette démarche, en offrant une proposition d'étapes à suivre, d'indicateurs et d'outils concrets à utiliser. Il est également possible pour toute personne intéressée par une telle démarche de nourrir ses réflexions à partir d'outils complémentaires.





## BIBLIOGRAPHIE

CHRÉTIEN, L., LÉTOURNEAU, I. et LÉCINE, M.-È. (2013). *L'harmonisation travail-vie personnelle – des outils pour les organisations*, Université Laval.

COLLERETTE, P., LAUZIER, M. et SCHNEIDER, R. (2013). *Le pilotage du changement, 2<sup>e</sup> édition*, Presses de l'Université du Québec, 293 p.

Concivivi (2021, mai), *Sondage auprès des travailleurs du Québec*, Réseau pour un Québec Famille.

INSPQ (2021). *Étude sur la détresse psychologique des travailleurs de la santé atteints de la COVID-19 au Québec durant la deuxième vague pandémique*, Québec.  
<https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3135-detresse-psychologique-travailleurs-sante-atteints-covid-19-deuxieme-vague.pdf>

IRSST (2004). *La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions; L'ampleur du problème : l'expression du stress au travail*, IRSST, Québec, 23 p.

Ministère de la Famille. *Conciliation travail-famille. Outils et documentation*, Ministère de la Famille.

ST-HILAIRE, F., DANEAU, P., BOVIN, M.-P., LÉTOURNEAU, I. et PÉRUSSE, M. (2020). *Mesurer les effets des interventions de soutien à la parentalité*, Université de Sherbrooke, 100 p. <https://global-watch.com/fr/articles/contenus-scientifiques-global-watch-fr/mesurer-les-effets-des-interventions-de-soutien-a-la-parentalite-rapport-de-recherche-et-coffre-a-outils>

Publications Québec, Légis Québec *Loi sur le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine* <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/m-17.2#:~:text=Il%20facilite%20la%20r%C3%A9alisation%20d,un%20soutien%20professionnel%2C%20technique%20ou> (Consulté en novembre 2021 et en janvier 2022).



## ANNEXE 1

### Données administratives

#### Le taux d'absentéisme

Pourcentage d'absence physique au travail associée à une perte de productivité

Le taux d'absentéisme se calcule à partir des données suivantes : la fréquence des absences, la durée moyenne des absences, le temps en journées d'absence rémunérées et non rémunérées et le temps perdu en termes d'heures de travail.

On suggère de privilégier la mesure du temps perdu plutôt que celle de la fréquence des absences.

#### Le taux de roulement

Pourcentage de départs des travailleurs qui quittent volontairement l'organisation

Le taux de roulement se vérifie à partir du calcul suivant : le nombre de départs volontaires durant l'année / le nombre moyen de salariés pour l'année x 100. On peut aussi mener des entretiens de départ pour vérifier les raisons du départ, les sources de satisfaction et d'insatisfaction, les suggestions d'amélioration.

On suggère d'utiliser des mesures périodiques et ponctuelles (comme les entretiens), d'identifier les secteurs de l'organisation où les taux de roulement sont plus élevés pour agir de façon ciblée, de comparer le taux de roulement à celui d'autres organisations similaires et de documenter les raisons de départ.

#### Le taux d'utilisation des congés parentaux

Pourcentage d'adhésion aux programmes de congé parentaux (incluant maternité, paternité, parental prolongé)

#### Le taux d'utilisation des mesures de conciliation travail-famille

Pourcentage d'utilisation des interventions disponibles

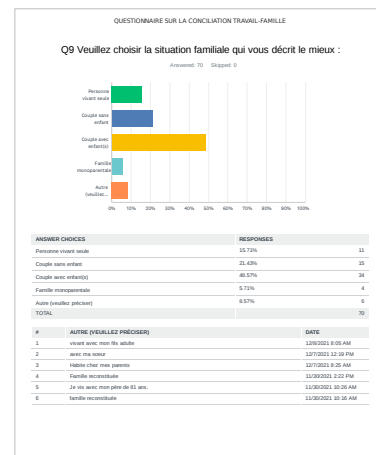
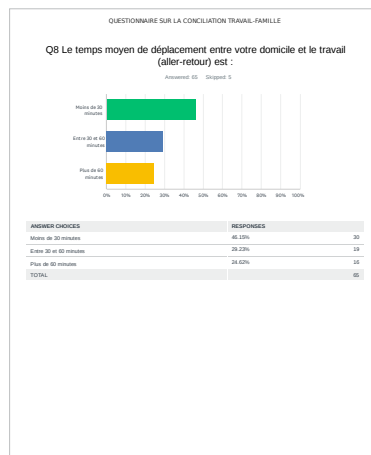
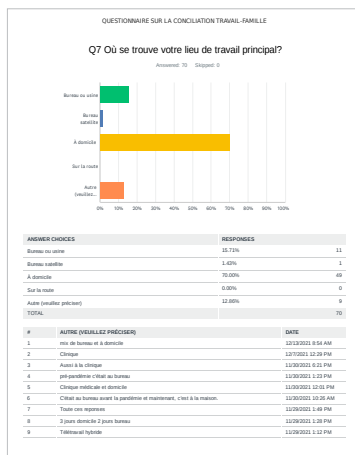
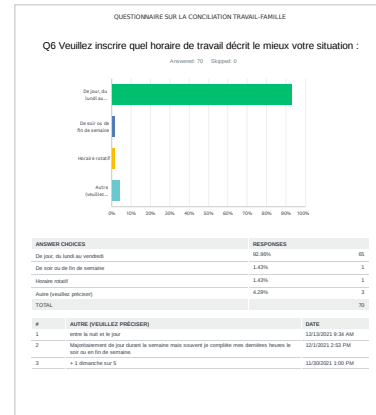
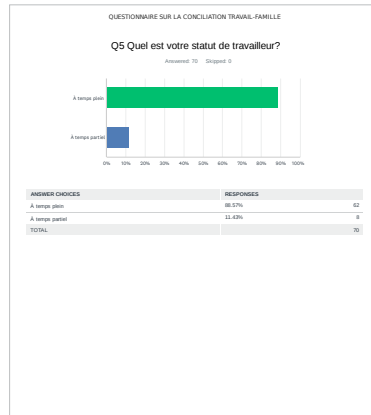
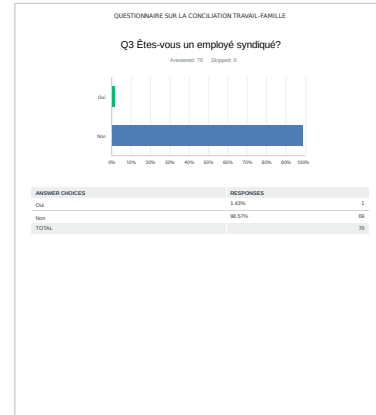
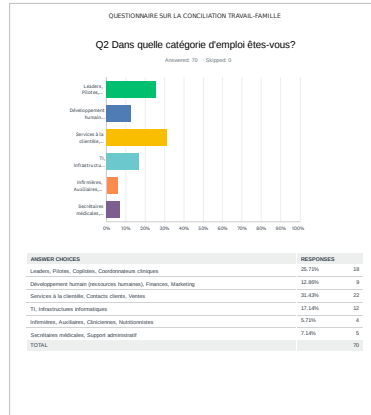
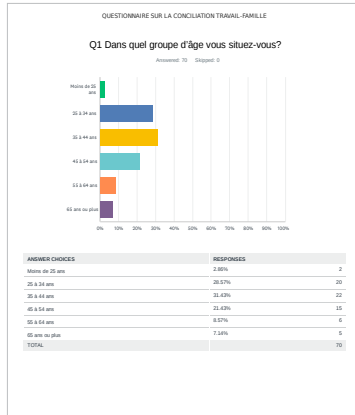
Il s'agit de documenter l'utilisation des interventions de différents ordres : flexibilité du lieu de travail, flexibilité du temps de travail, congés, etc. On suggère de nuancer les données en considérant les éléments suivants : le taux de pénétration (pourcentage de personnes ayant utilisé l'intervention sur le bassin potentiel de personnes qui pourraient l'utiliser), la fréquence d'utilisation des interventions (une fréquence faible pouvant indiquer la présence de freins à l'utilisation) et les rôles de genre, qui peuvent influencer un écart entre hommes et femmes.



TABLE DES MATIÈRES > ANNEXE 2

ANNEXE 2

Exemple de rapport dépersonnalisé des résultats





ANNEXE 3

## Gabarits de courriel pour la participation au questionnaire et invitation au comité CTFVP

### Participation au comité de pilotage

Bonjour chères employées et chers employés,

Nous aimerions solliciter votre participation pour un projet visant à améliorer votre qualité de vie au travail. Nous mettons actuellement en place un comité de travail visant à piloter une démarche de révision et de bonification des mesures de conciliation travail-famille que nous offrons aux employés. Nous souhaitons que ce comité de travail soit composé de membres de la plupart des catégories d'emplois afin de bien représenter les intérêts de toutes et de tous.

Nous serions donc très heureux d'accueillir certains d'entre vous au sein de ce comité qui ne demandera votre participation qu'à quelques rencontres seulement, pendant vos heures de travail habituelles.

Si vous aimeriez participer à cette initiative, svp, envoyez-nous un courriel pour nous faire savoir votre intérêt.

Un grand merci de votre engagement pour une meilleure santé et qualité de vie au travail!



ANNEXE 3

## Gabarits de courriel pour la participation au questionnaire et invitation au comité CTFVP

### Invitation pour remplir le questionnaire en lien avec la CTFVP

Bonjour chères employées et chers employés,

Nous sollicitons un peu de votre temps afin de nous aider à améliorer nos pratiques de conciliation travail-famille. Nous avons préparé un questionnaire qui nous permettra de recueillir des informations sur vos besoins, de mesurer la pertinence des mesures que nous offrons déjà et de déterminer de nouvelles mesures à mettre en place pour mieux vous soutenir.

Le questionnaire prend environ une dizaine de minutes à remplir seulement. Nous vous invitons donc à le compléter le plus sincèrement et honnêtement possible, car vos réponses auront un impact réel sur vos conditions de travail.

Ce questionnaire a été élaboré par le Réseau Global-Watch dans le cadre d'un projet subventionné par le ministère de la Famille, afin de mesurer l'impact des mesures de CTFVP dans les organisations du Québec.

Les administrateurs de ce questionnaire tiennent à vous assurer de la complète confidentialité et l'anonymat des données recueillies dans le cadre de ce questionnaire. Aucune réponse ne sera transmise à votre employeur. *(Cette phrase sera à personnaliser selon la situation choisie dans votre organisation et qui gérera les résultats. Il est important pour les employés d'être confiants et rassurés que leurs réponses ne pourront pas être identifiées)*

Merci à l'avance de votre collaboration!



ANNEXE 3

## Gabarits de courriel pour la participation au questionnaire et invitation au comité CTFVP

### Rappel du questionnaire

Bonjour chères employées et chers employés,

Nous vous rappelons que vous pouvez nous aider à améliorer nos pratiques de conciliation travail-famille en remplissant **un court questionnaire** pour recueillir des informations sur vos besoins, mesurer la pertinence des mesures que nous offrons déjà et prioriser de nouvelles mesures à mettre en place pour mieux vous soutenir dans la conciliation....

Ce questionnaire ne prendra que **dix minutes** de votre temps, et nous vous assurons que les données demeureront confidentielles.

Un grand merci de votre précieuse collaboration!



## ANNEXE 4

### Liste des mesures en conciliation travail-famille et vie personnelle

- Formation sur la conciliation travail/famille et vie personnelle
- Guide ou document d'information sur les mesures et les pratiques de conciliation travail/famille et vie personnelle
- Programme d'aide aux employés
- Service d'information ou d'orientation
- Cheminements adaptés
- Adaptabilité de l'organisation du travail
- Réduction du temps de travail/Travail à temps partiel volontaire
- Horaire de travail adapté/flexible
- Travail partagé
- Prévisibilité des horaires et des lieux de travail
- Semaine de travail comprimée
- Utilisation de banque d'heures
- Congé de maternité et de paternité
- Congé parental majoré et congé d'adoption
- Congé pour raisons familiales
- Congé de maladie
- Conversion des journées de maladie en vacances supplémentaires
- Congé pour deuil
- Congé pour mariage ou pour union civile
- Congé de compassion
- Congé à la suite d'un acte criminel ou d'un suicide
- Congé autofinancé
- Congé sans solde
- Flexibilité dans le choix des dates de vacances payées
- Flexibilité dans le morcellement des vacances payées
- Télétravail
- Travail dans un bureau satellite (proche du lieu de résidence)
- Aide ou soutien financier pour la garde des enfants d'âge préscolaire
- Aide ou soutien financier pour la garde des enfants d'âge scolaire
- Camp de jour pour les enfants d'âge scolaire
- Salle d'allaitement en milieu de travail
- Soutien aux travailleuses et travailleurs dont un des membres de la famille ont une ou des incapacités temporaires ou permanentes
- Centre de ressources ou service de référence concernant les enfants ou les proches en perte d'autonomie
- Groupe de soutien en milieu de travail pour les parents-travailleurs et les proches-aidants
- Service de soutien à la réintégration en milieu de travail à la suite d'un accident ou d'une maladie professionnelle
- Remboursement des frais de garde
- Vacances annuelles de plus de deux semaines consécutives
- Retour progressif au travail ou départ progressif à la retraite
- Programme de bourse d'études pour les enfants du personnel
- Service de traiteur
- Service de conciergerie
- Service de planificateur financier
- Services de conseillers légaux
- Aide financière d'urgence
- Salle d'entraînement ou de relaxation en milieu de travail
- Rabais pour la pratique d'une activité physique
- Services de soins de santé en milieu de travail
- Programme de gestion du stress
- Programme de gestion du temps
- Groupe de soutien ou de promotion pour l'adoption de saines habitudes de vie
- Programmes de répit