
La conciliation travail-famille dans le milieu municipal CRÉ du Bas-Saint- Laurent

Rapport final

Juin 2011

Arlette Lauzier Consultante en gestion

Table des matières

1.	Introduction	4
1.1	Le mandat	5
1.2	Les objectifs de l'intervention.....	5
1.3	Les résultats attendus	5
2.	La réalisation du mandat	6
2.1	Les données quantitatives	6
2.2	Les données qualitatives.....	6
2.2.1	Les groupes de discussion avec les employés municipaux	6
2.2.2	Les entrevues individuelles avec les employeurs municipaux.....	6
2.2.3	Les groupes de discussion avec les élus municipaux.....	6
2.3	L'analyse des données	6
3.	Les besoins des employés municipaux en matière de conciliation travail-famille	7
3.1	Le profil des employés répondantes au sondage	7
3.1.1	Le profil sociodémographique	7
3.1.2	Les caractéristiques de l'emploi occupé	8
3.1.3	Les responsabilités familiales.....	9
3.2	Les modes de gestion de la conciliation travail-famille	10
3.3	Les besoins en matière de conciliation travail-famille.....	11
3.3.1	Les besoins à l'égard du milieu de travail identifiés par sondage	11
3.3.2	Les besoins à l'égard du milieu de travail identifiés en groupes de discussion.....	14
3.3.3	Les besoins à l'égard du milieu de vie identifiés par sondage	16
3.3.4	Les besoins à l'égard du milieu de vie identifiés en groupes de discussion	17
3.4	La qualité de la conciliation travail-famille	19
3.4.1	La qualité de la conciliation travail-famille selon les données du sondage.....	19
3.4.2	La qualité de la conciliation travail-famille précisée par les groupes de discussion.....	21
3.5	L'analyse différenciée du sondage selon le profil sociodémographique.....	23
3.6	Les améliorations souhaitées lors du sondage	24
4.	Les pratiques existantes dans les municipalités en matière de conciliation travail-famille	25
4.1	Le profil des municipalités répondantes.....	25
4.2	Les modes de gestion de la conciliation travail-famille	25
4.3	Les pratiques existantes.....	27

4.4	Les perceptions des employeurs municipaux	28
4.4.1	L'impact sur la gestion des personnes en milieu de travail	28
4.4.2	L'attitude des employeurs : les gestionnaires et les éluEs municipaux	30
4.4.3	Les difficultés rencontrées et les pistes de solutions identifiées lors du sondage	33
5.	La conciliation travail-famille et l'implication citoyenne	35
6.	Vers un plan d'action régional	37
Annexe 1	Sondage - Questionnaires employéEs et employeurs.....	41
Annexe 2	Groupes de discussion d'employéEs - Guide de discussion	50
Annexe 3	Groupes de discussion d'employéEs – Profil des participantEs	54
Annexe 4	Entrevues d'employeurs – Guide d'entrevue	56
Annexe 5	Groupes de discussion des éluEs – Guide de discussion.....	59
Annexe 6	Sondage sur les besoins - Données brutes	62

1. Introduction

Le projet intitulé *Conciliation travail-famille dans le milieu municipal : identifier les besoins pour passer à l'action*, élaboré par la Conférence régionale des éluEs en partenariat avec la Commission jeunesse, les municipalités et les MRC du Bas-Saint-Laurent s'inscrit dans le cadre du Programme de soutien à des projets issus de la communauté en matière de conciliation travail-famille, parrainé par le ministère de la Famille et des Aînés du Québec.

Il se situe dans les orientations stratégiques de la Conférence régionale des éluEs du Bas-Saint-Laurent en matière de développement social et se rattache également aux préoccupations de la Commission jeunesse bas-laurentienne à l'égard de la participation citoyenne des jeunes et de leur place dans la dynamique régionale.

Le projet vise à bâtir un plan d'action régional en matière de conciliation travail-famille le plus étroitement rapproché des besoins et attentes de la population. La démarche retenue passe par une consultation auprès des municipalités et des MRC de la région où l'on a voulu rejoindre les travailleurs à leur emploi, les personnes qui y assument les responsabilités d'employeurs de même que les éluEs municipaux qui s'y impliquent. Cette démarche se situe dans l'optique de définir le plus rigoureusement possible les besoins des travailleurs face à leur emploi, de même que ceux des éluEs afin de faciliter l'implication citoyenne, l'ensemble étant inévitablement rapproché de leurs communautés respectives, tout cela en s'assurant de la vision des employeurs sur les éléments facilitant la mise en place de mesures et sur les obstacles à l'implantation de changements dans leur organisation.

Après avoir rappelé le mandat et ses objectifs, le présent rapport décrit la démarche effectuée, synthétise les résultats qui en découlent et ébauche un plan d'action régional comportant des recommandations sur les pratiques à mettre en place en matière de conciliation travail-famille.

Précisons ici que ce rapport est limité par le caractère volontaire du sondage et le nombre de répondants qui en est résulté, par la taille de l'échantillon visé et atteint pour les groupes de discussion et les entrevues individuelles avec les employés, les employeurs et les éluEs ainsi que par les informations que les participantes ont bien voulu nous confier. Bien qu'on ne puisse généraliser les constats à l'ensemble des travailleurs, des gestionnaires et des éluEs de toutes les municipalités du Bas-Saint-Laurent, il donne toutefois une image assez représentative des besoins exprimés par les employées en matière de conciliation travail-famille, de la manière dont ils sont comblés et du degré d'ouverture à ces mesures présent chez les gestionnaires et éluEs municipaux.

Je remercie toutes les personnes qui ont collaboré à ce mandat, soit les membres du comité de travail chargé d'orienter la démarche, les collaborateurs et collaboratrices de la Conférence régionale des éluEs, les employeurs municipaux, gestionnaires et éluEs, qui ont participé aux rencontres et coordonné l'ensemble de la démarche de même que leurs employées qui ont accepté de compléter le sondage et de livrer leurs témoignages en groupes de discussion.

1.1 Le mandat

Le mandat qui m'a été confié vise à réaliser une consultation auprès des municipalités et des MRC de la région menant à un plan d'action régional en matière de conciliation travail-famille.

1.2 Les objectifs de l'intervention

- Définir les besoins des travailleurs et travailleuses du milieu municipal en matière de conciliation travail-famille.
- Définir les besoins des élus municipaux en cette matière afin de faciliter l'implication citoyenne.
- Recenser les pratiques existantes dans le milieu municipal en cette matière.
- Connaître leur degré d'utilisation, leur capacité à répondre aux besoins, les éléments facilitateurs et les obstacles à leur implantation.
- Identifier les pratiques les plus appropriées et adaptées aux besoins de ces travailleurs.
- Valider auprès des employeurs la pertinence et la faisabilité de ces pistes.
- Disposer d'une ébauche de plan d'action régional propre à répondre aux besoins identifiés.

1.3 Les résultats attendus

- L'identification des besoins des travailleurs et travailleuses du milieu municipal de même que ceux des élus municipaux en matière de conciliation travail-famille.
- Le portrait des pratiques existantes dans le milieu municipal en cette matière.
- L'ébauche d'un plan d'action régional comportant des recommandations sur les pratiques à mettre en place en matière de conciliation travail-famille.

2. La réalisation du mandat

2.1 Les données quantitatives

Un sondage a été réalisé auprès des 114 municipalités et des 8 MRC du Bas-Saint-Laurent entre le 15 novembre et le 10 décembre 2010 à partir de questionnaires à compléter par Internet ou en format papier. Les questionnaires s'adressant aux employeurs et aux employés sont présentés à l'annexe 1.

2.2 Les données qualitatives

2.2.1 Les groupes de discussion avec les employés municipaux

Sept groupes de discussion réunissant 53 employés municipaux ont été tenus dans sept MRC du Bas-Saint-Laurent entre le 14 mars et le 25 mai 2011. Le guide de discussion et le profil des participantes apparaissent aux annexes 2 et 3. Il faut noter que le profil de départ visé, soit 10 personnes par MRC pour un total de 80 personnes, n'a pu être atteint, plusieurs municipalités n'ayant pas d'employés concernés par la conciliation travail-famille ou intéressés à participer à une telle activité.

2.2.2 Les entrevues individuelles avec les employeurs municipaux

Pendant la même période, huit employeurs municipaux ont été rencontrés en entrevues individuelles, soit un directeur/trice générale ou responsable des ressources humaines par MRC. Le guide d'entrevue apparaît à l'annexe 4.

2.2.3 Les groupes de discussion avec les élus municipaux

Quatorze élus répartis dans chacune des MRC et assumant des responsabilités familiales ou parentales ont participé à un groupe de discussion ou à des entrevues téléphoniques dont le guide de discussion apparaît à l'annexe 5.

2.3 L'analyse des données

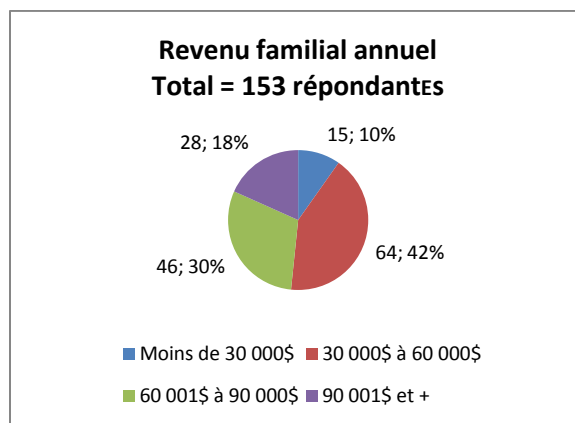
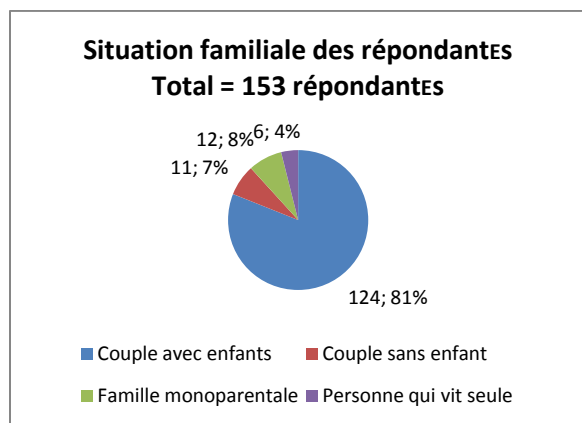
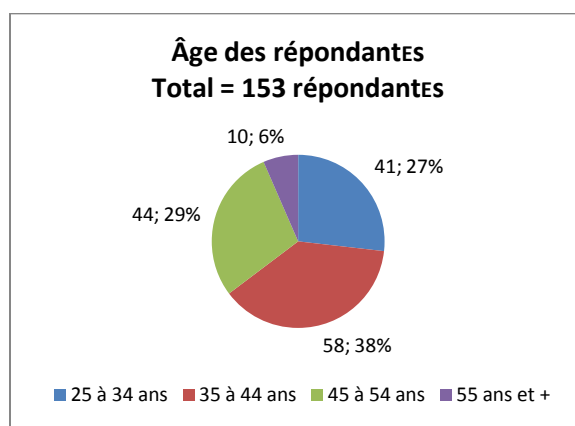
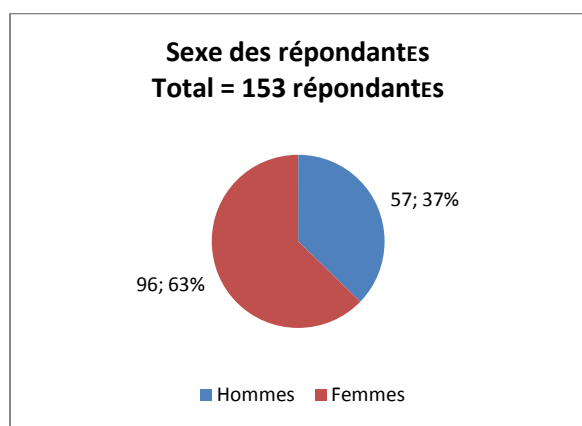
Les données qualitatives recueillies ont été analysées selon les thèmes retenus dans les guides de discussion et d'entrevues, soit : le milieu de travail, le milieu de vie, la qualité de la conciliation travail-famille, l'attitude et la responsabilité des employeurs en matière de conciliation travail-famille, l'impact sur la gestion des personnes, les obstacles et solutions, l'implication citoyenne et, enfin, les pistes d'action et perspectives d'avenir. Elles ont ensuite été intégrées aux données quantitatives issues du sondage précédent et déjà présentées dans un rapport préliminaire, le tout faisant l'objet du présent rapport.

3. Les besoins des employées municipaux en matière de conciliation travail-famille

3.1 Le profil des employées répondantes au sondage

3.1.1 Le profil sociodémographique

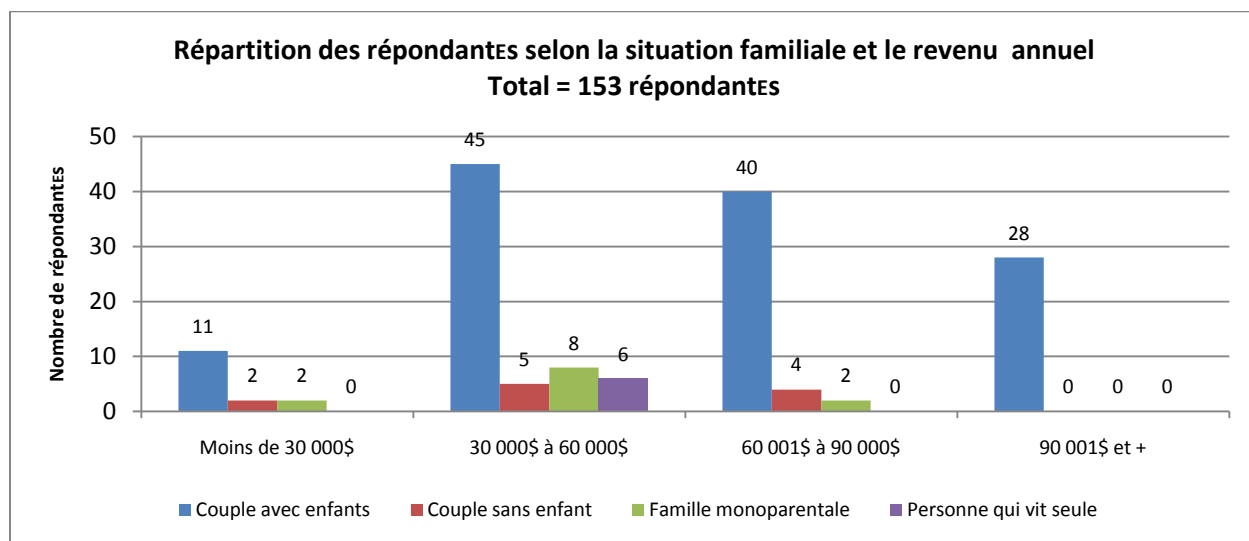
La première partie des questionnaires acheminés aux employées municipaux par leur employeur a été remplie par 197 personnes, dont 44 n'étaient pas concernées par la question : 153 personnes provenant de 43 municipalités ont donc complété l'ensemble du questionnaire. Leur profil apparaît ci-dessous.



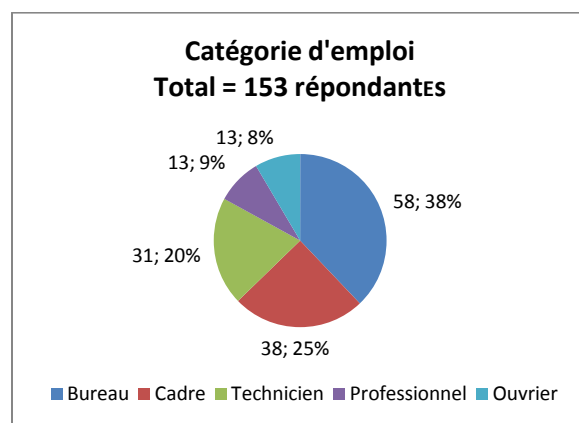
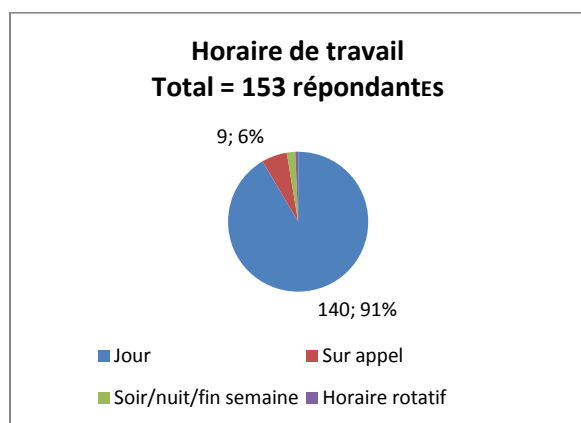
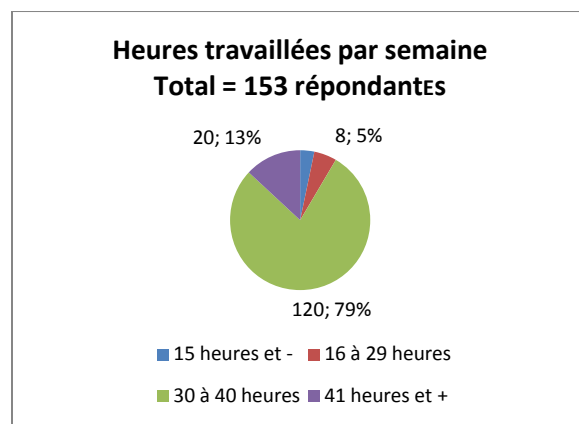
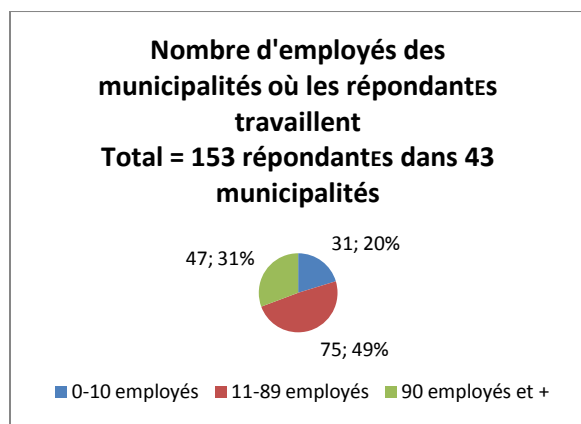
On peut observer ici que :

- Les 2/3 des répondantes sont des femmes alors que la répartition des employés selon le sexe chez les employeurs répondants est exactement l'inverse (voir section 4.1).
- Leur âge va de 25 à 55 ans, avec une proportion légèrement plus forte entre 35 et 44 ans.
- La très grande majorité (81%) vit en couple avec des enfants.
- Pour la majorité (42%), le revenu familial annuel se situe entre 30 000\$ et 60 000\$, mais on en retrouve tout de même 30% entre 60 000\$ et 90 000\$.

- Le graphique ci-dessous montre que ce sont les couples avec enfants qui ont les revenus les plus élevés, étant même seuls dans la tranche supérieure alors que les familles monoparentales et les personnes vivant seules se retrouvent surtout dans la tranche de 30 000\$ à 60 000\$.



3.1.2 Les caractéristiques de l'emploi occupé



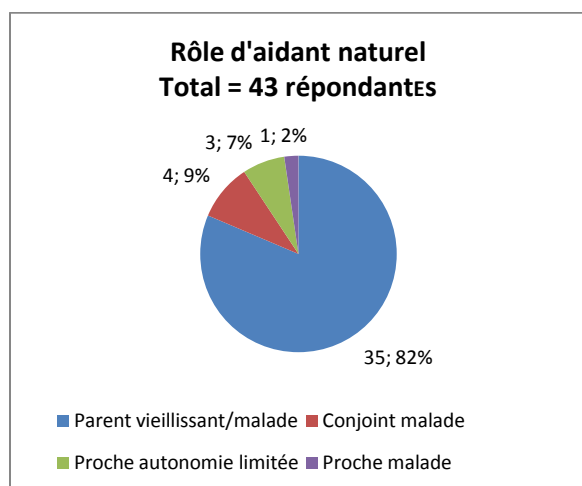
- Près de la moitié travaillent dans des municipalités qui emploient entre 11 et 89 employés : différent ici des employeurs répondants qui, pour les 2/3, employaient 10 employés et moins (voir section 4.1) alors que les employés de ces petites municipalités ne représentent que 20% du présent échantillon.
- La très grande majorité travaille de jour (91%) entre 30 et 40 heures par semaine (79%).
- La répartition des catégories d'emploi est plus diversifiée : des employés de bureau en majorité (38%) suivis des cadres pour 25% des répondantes et des techniciens pour 20%.

3.1.3 Les responsabilités familiales

	À temps plein		En garde partagée	
	Parents	Enfants	Parents	Enfants
Enfant de 0 à 5 ans	53	76	1	1
Enfant de 6 à 12 ans	58	82	3	4
Enfant de 13 à 17 ans	56	77	4	4
Total		235		9

On voit ici que le nombre de parents assumant des responsabilités d'enfants en garde partagée est marginal alors que les enfants concernés se répartissent à peu près également entre les trois groupes d'âge. À noter ici que 12 personnes sur 153, soit 8% mentionnent avoir des enfants qui nécessitent des soins particuliers importants (limitation fonctionnelle, suivi médical soutenu, etc.).

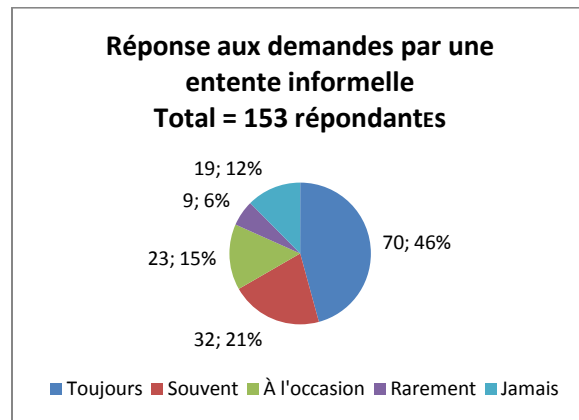
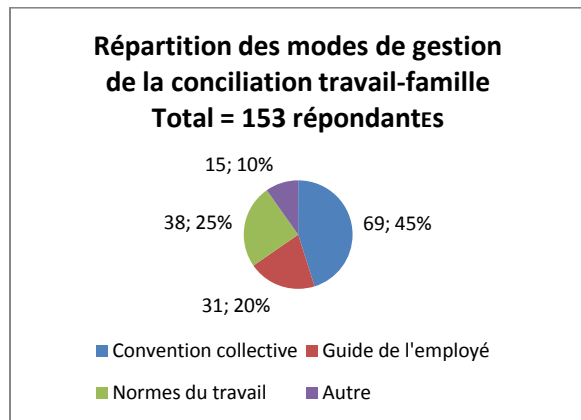
Voyons maintenant l'ampleur des responsabilités assumées à l'égard de parents ou de proches.



Une proportion non négligeable de 28% des répondantes (43) mentionnent devoir prendre soin de parents ou de proches sur une base régulière, ceci ayant un impact sur leurs obligations professionnelles. La très grande majorité de 82% parlent ici d'un parent vieillissant ou malade.

De même, 19% des répondantes (29) disent avoir vécu une situation particulière à cet égard où la majorité (13 personnes) aurait eu besoin de congés au cours de la dernière année, les autres souhaitant bénéficier d'une absence prolongée ou d'une souplesse d'horaire.

3.2 Les modes de gestion de la conciliation travail-famille



Les graphiques ci-dessus montrent que :

- Les mesures de conciliation travail-famille sont régies par une convention collective pour près de la moitié des répondantes, ¼ étant soumis seulement aux normes du travail alors que 20% sont régis par un guide de l'employé.
- Malgré que ces mesures soient majoritairement régies par une convention collective, on voit qu'on se retrouve dans un environnement informel où 67% des répondantes disent recevoir toujours ou souvent une réponse à leurs demandes en matière de conciliation travail-famille par une entente informelle, situation confirmée par les employeurs (voir section 4.2).

3.3 Les besoins en matière de conciliation travail-famille

3.3.1 Les besoins à l'égard du milieu de travail identifiés par sondage

Les données brutes apparaissent à l'annexe 8, mais voici une première identification de priorités selon ce qui représente un besoin ou non.

	Est un besoin		N'est pas un besoin	
	Nombre	%	Nombre	%
Besoins prioritaires (50% à 90% des répondantes)				
k. Congés rémunérés pour raisons familiales ou parentales	137	90%	16	10%
o. Flexibilité dans le choix des dates de vacances payées	134	88%	19	12%
a. Horaire flexible	129	84%	24	16%
i. Reprise des heures supplémentaires en congé	125	82%	28	18%
g. Horaires et lieux de travail prévisibles	120	78%	33	22%
b. Horaire d'été	113	74%	40	26%
m. Congés différés pour raisons familiales ou parentales	106	69%	47	31%
l. Congés sans solde pour raisons familiales ou parentales	93	61%	60	39%
h. Pouvoir refuser de faire des heures supplémentaires	91	59%	62	41%
c. Semaine de travail comprimée volontaire	81	53%	72	47%
Besoins moins prioritaires (12% à 40% des répondantes)				
d. Réduction volontaire du temps de travail	60	39%	93	61%
p. Ajustement des horaires avec service de garde/transport scolaire	54	35%	99	65%
f. Travail à domicile (télétravail)	47	31%	106	69%
j. Remboursement des frais garde lors d'heures supplémentaires	39	25%	114	75%
n. Congés pour études	36	24%	117	76%
s. Service de garde en milieu de travail	34	22%	119	78%
q. Possibilité d'échange de quart de travail entre employés	31	20%	122	80%
r. Retour progressif après congé parental	25	16%	128	84%
e. Travail partagé volontaire	18	12%	135	88%

On peut donc identifier ici **10 besoins prioritaires** qui rejoignent la majorité des répondantes (puisque moins de 50% considèrent qu'elles ne représentent pas un besoin) concernent les congés rémunérés pour raisons familiales ou parentales, la flexibilité dans le choix des dates de vacances payées, l'horaire flexible et la reprise des heures supplémentaires en congé. Suivent, dans une moindre proportion, les horaires et lieux de travail prévisibles, l'horaire d'été, les congés différés ou sans solde pour raisons familiales ou parentales, la possibilité de refuser de faire des heures supplémentaires et la semaine de travail comprimée volontaire. Les autres mesures ne semblent pas retenir particulièrement l'attention puisque 60% à 90% des répondantes ne les considèrent pas comme un besoin.

Puisque les besoins des employées municipales sont rapprochés des besoins de leur communauté, ces 10 mesures prioritaires représentent des pistes à intégrer dans un plan d'action régional visant à répondre aux besoins de la population en matière de conciliation travail-famille.

Afin de voir où il est pertinent d'intervenir pour les employées municipales, Il importe maintenant de vérifier dans quelle mesure ces besoins sont comblés pour ceux qui en éprouvent la nécessité. Voici donc les 10 mesures prioritaires dans l'ordre où ce besoin n'est pas comblé.

	Besoin comblé		Besoin non comblé		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Besoins prioritaires les moins comblés						
c. Semaine de travail comprimée volontaire	19	23%	62	77%	81	100%
m. Congés différés pour raisons familiales ou parentales	53	50%	53	50%	106	100%
a. Horaire flexible	71	55%	58	45%	129	100%
Besoins prioritaires plus comblés						
b. Horaire d'été	70	62%	43	38%	113	100%
k. Congés rémunérés pour raisons familiales ou parentales	90	66%	47	34%	137	100%
l. Congés sans solde pour raisons familiales ou parentales	64	69%	29	31%	93	100%
h. Pouvoir refuser de faire des heures supplémentaires	66	73%	25	27%	91	100%
Besoins prioritaires les plus comblés						
i. Reprise des heures supplémentaires en congé	97	78%	28	22%	125	100%
o. Flexibilité dans le choix des dates de vacances payées	114	85%	20	15%	134	100%
g. Horaires et lieux de travail prévisibles	112	93%	8	7%	120	100%

Donc, les **cibles** à privilégier pour les employeurs municipaux qui veulent répondre aux besoins de leurs employéEs concernent la semaine de travail comprimée volontaire qui ressort clairement suivie des congés différés pour raisons familiales ou parentales et de l'horaire flexible. Viennent ensuite l'horaire d'été, les congés rémunérés ou sans solde pour raisons familiales ou parentales et la possibilité de refuser de faire des heures supplémentaires. Les trois dernières mesures semblent assez répandues, soit la reprise des heures supplémentaires en congé, la flexibilité dans le choix des dates de vacances payées et les horaires et lieux de travail prévisibles. Ces besoins comblés en grande partie sont d'ailleurs confirmés par le portrait des pratiques existantes dressé par les employeurs (voir section 4.3).

Les **relations significatives** que nous pouvons observer entre les besoins prioritaires identifiés ci-dessus et le profil sociodémographique des répondantEs sont les suivantes :

- L'horaire flexible et les congés rémunérés pour raisons familiales ou parentales sont plus fortement demandés par les femmes que par les hommes et elles sont plus nombreuses à considérer que ces besoins ne sont pas comblés.
- La reprise des heures supplémentaires en congé est également plus fortement demandée par les femmes, mais, ici, c'est pour elles que ce besoin est le plus fortement comblé.
- Les horaires et lieux de travail prévisibles intéressent plus fortement les personnes de 35 à 54 ans alors que cela n'est vraiment pas un besoin pour les moins de 35 ans, pour qui il est d'ailleurs comblé davantage.

Quant aux besoins qui ne sont pas ressortis comme prioritaires, on peut tout de même y observer certaines relations significatives :

- La réduction volontaire du temps de travail n'intéresse vraiment pas les hommes ni les couples avec enfant.
- L'ajustement des horaires de travail avec les horaires du service de garde ou du transport scolaire est un besoin qui rejoint davantage les femmes, les personnes de moins de 35 ans et les couples avec enfant et c'est également pour eux qu'il est le plus comblé.
- Le remboursement des frais de garde lors d'heures supplémentaires intéresse davantage les familles monoparentales et c'est également pour elles que ce besoin est le moins comblé.
- Évidemment, les congés pour études rejoignent davantage les 12 personnes (8% des répondantEs) qui poursuivent des études.
- Le service de garde en milieu de travail rejoint très fortement les personnes de moins de 35 ans pour qui ce besoin n'est vraiment pas comblé (voir section 4.3 où un seul employeur répondant offre cette mesure).
- La possibilité d'échange de quart de travail entre employés intéresse davantage les hommes pour qui ce besoin est comblé davantage.
- Le retour progressif après un congé parental est un plus grand besoin pour les personnes de moins de 35 ans, mais il est toutefois fortement comblé pour eux.

3.3.2 Les besoins à l'égard du milieu de travail identifiés en groupes de discussion

Voyons maintenant si les employées réunis en groupes de discussion confirment les modes de gestion et les besoins à l'égard du milieu de travail identifiés par sondage.

Comme le sondage le faisait ressortir, le **mode de gestion informel** de la conciliation travail-famille où l'on s'entend avec le supérieur immédiat ressort de façon généralisée à peu près partout : on utilise les congés de maladie, mobiles, sociaux ou personnels pour des raisons familiales ou parentales de même que la reprise de temps supplémentaire, et cela, qu'il s'agisse de situations imprévues ou non, que le milieu soit syndiqué ou non. Bien que la souplesse et la tolérance varient selon l'ouverture du supérieur immédiat ou celle du maire dans le cas des petites municipalités, elles sont largement répandues à quelques exceptions près, par exemple, dans les endroits où la charge de travail est telle que le temps supplémentaire ne peut qu'être rarement repris, situation qui touche surtout le personnel cadre qui souhaite, de façon générale, un allègement de ses tâches. Exceptionnellement, certaines municipalités n'offrent aucun congé, mais ceci semble vraiment marginal.

Sur cette pratique, on souhaite cependant qu'elle soit clarifiée, officialisée, reconnue comme une mesure de conciliation travail-famille pour éviter le malaise actuel où on a l'impression de « quémander », de « demander une faveur », de « se justifier » et pour réduire son caractère vulnérable, alors qu'il s'agit de besoins légitimes liés à des responsabilités familiales ou parentales. Il faut noter ici qu'une organisation qui faisait cette distinction en reconnaissant des congés pour raisons familiales a préféré regrouper tous les congés sous le vocable « allocation de jours/an » pour éviter l'insatisfaction des personnes qui n'ont pas de responsabilités familiales. Mais, nous croyons qu'il serait plus positif et porteur d'avenir de définir des valeurs organisationnelles orientées vers la responsabilité partagée entre l'employeur et l'employée envers la conciliation travail-famille et de sensibiliser l'ensemble du personnel au développement d'une culture de la famille dans la société en général, le tout dans un souci d'équité et de transparence de gestion.

Dans les plus grandes organisations où une politique de conciliation travail-famille existe, des ententes formelles à durée limitée interviennent entre l'employeur et le syndicat pour des horaires de travail particuliers facilitant la conciliation travail-famille.

L'horaire flexible ou adapté au contexte familial personnel de la personne, la souplesse dans la reprise de temps et le choix des dates de vacances restent une priorité pour la majorité, puisque les responsabilités familiales ou parentales sont remplies d'imprévus et que, de l'avis général, **le plus gros problème est un manque de temps**.

La semaine de travail comprimée volontaire, soit la semaine de 4 jours, ressort de façon majeure et confirme les résultats du sondage : qualifiée de « rêve » pour plusieurs, de « condition essentielle » pour d'autres, elle est aussi identifiée comme une « exigence » des nouvelles générations arrivant sur le marché du travail. De l'avis de plusieurs, cela pourrait même permettre une meilleure offre de service

au citoyen en allongeant les heures d'ouverture sur 4 jours. Précisons que plusieurs municipalités sont fermées le vendredi après-midi, ce qui fait l'affaire de tous.

Toutefois, contrairement aux données du sondage, **les congés différés pour raisons familiales ou parentales** suscitent bien peu d'enthousiasme, d'une part, parce qu'ils ne répondent pas aux imprévus et, d'autre part, pour des raisons salariales puisqu'ils représentent une réduction de salaire, ce que personne ne souhaite, surtout pas les familles monoparentales. On pourrait y recourir à quelques exceptions près, soit dans les situations suivantes : si on recherche un travail saisonnier, l'occasion de faire un voyage ou de prendre des vacances l'été avec la famille ou pour prévoir une banque de temps en cas de besoin additionnel aux banques de congés existantes, mais cela demeure marginal. L'écart avec les données du sondage pourrait s'expliquer ici par le fait que la notion de congé différé n'était pas définie exactement dans le questionnaire, ce qui pourrait avoir causé un biais dans les réponses obtenues.

Pour les mêmes raisons, le travail partagé, vu comme un travail à temps partiel, n'est pas recherché. Le travail à domicile est qualifié de difficilement applicable et ne demeure que pour des situations exceptionnelles : le caractère social du travail est prioritaire et la crainte de perceptions négatives des collègues de travail et des citoyens de même que la confidentialité des dossiers et la présence des enfants sont des freins importants à cette mesure, d'autant plus que plusieurs ne se sentent pas capables de s'y adapter.

Le remboursement des frais de garde pour du travail en-dehors des heures régulières est revendiqué pour les personnes qui ont des horaires de travail exigeant leur disponibilité le soir et la fin de semaine ou qui doivent faire des heures supplémentaires, ces frais représentant un montant appréciable dans plusieurs cas où l'employeur demande beaucoup de disponibilité.

3.3.3 Les besoins à l'égard du milieu de vie identifiés par sondage

Voici les réponses portant sur les besoins en matière de conciliation travail-famille à l'égard du milieu de vie obtenues des 153 répondantes.

	Est un besoin		N'est pas un besoin		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Besoins prioritaires (45% à 70%)						
a. Réseau de soutien familial	110	72%	43	28%	153	100%
b. Réseau de soutien social	108	71%	45	29%	153	100%
c. Service de garde/répit jour/semaine	70	46%	83	54%	153	100%
Besoins moins prioritaires (20% à 35%)						
d. Service de garde/répit soir/fds	55	36%	98	64%	153	100%
e. Transport collectif	34	22%	119	78%	153	100%

On voit ici que le besoin se situe principalement à l'égard des réseaux de soutien familial et social et de service de garde ou de répit de jour en semaine, puisque ce besoin existe pour près de 45% jusqu'à 70% des répondantes (puisque entre 30% et 55% d'entre eux n'en éprouve pas le besoin). Le service de garde ou de répit le soir et la fin de semaine et le transport collectif sont moins prioritaires.

Le tableau suivant montre que ces besoins ne sont pas comblés pour 20% de ceux qui en éprouvent la nécessité.

	Besoin comblé		Besoin non comblé		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Besoins prioritaires les moins comblés						
a. Réseau de soutien familial	88	80%	22	20%	110	100%
b. Réseau de soutien social	87	81%	21	19%	108	100%
c. Service de garde/répit jour/semaine	55	79%	15	21%	70	100%

Les **relations significatives** que nous pouvons observer entre les besoins prioritaires identifiés ci-dessus et le profil sociodémographique des répondantes sont les suivantes :

- Les réseaux de soutien familial et social constituent un plus grand besoin pour les hommes que pour les femmes de même que pour les personnes de moins de 35 ans et, c'est aussi pour ces deux catégories qu'il est le moins comblé.
- Le service de garde ou de répit de jour en semaine est un besoin manifeste pour les personnes de moins de 35 ans et les couples avec enfant (évidemment!), mais c'est également pour ces deux catégories qu'il est le plus comblé.

3.3.4 Les besoins à l'égard du milieu de vie identifiés en groupes de discussion

Le sondage a permis de voir que les besoins de réseaux familial et social et de services de garde existent, mais sont en bonne partie comblés, quoique la situation soit certainement problématique pour les quelque 20% de répondants pour qui ces besoins ne sont pas comblés.

Les discussions en groupes montrent une très grande variation dans la situation à l'égard du milieu de vie.

Le réseau familial formé principalement des grands-parents est largement mis à contribution pour les imprévus de même que pour l'été et le soir, en autant que la famille immédiate soit rapprochée, ce qui n'est pas la situation de tous. Pour ceux dont la famille est éloignée, on fait appel au réseau social pour dépanner, tout en demeurant très raisonnable sur ce plan, *histoire de garder ses amis!*

L'état des services de garde est très varié.

Alors que certaines municipalités n'ont aucun service de garde et que le manque de places dans les centres de la petite enfance ou dans les services de garde en milieu familial est criant à certains endroits, d'autres milieux reçoivent une bonne réponse aux besoins. Mais, quoiqu'il en soit, s'il n'y a pas de places, on trouve d'autres solutions qui présentent leur lot d'inconvénients : garde privée à des coûts plus élevés, service de garde à plus grande distance, soit du lieu de travail, soit du lieu de résidence avec temps de déplacements accrus, compromis sur la qualité du service faute de trouver mieux, etc. Bien que les services de garde en milieu familial soient généralement appréciés, certains déplorent le cadre rigide et normé de ce service qui n'est pas adapté à des jeunes enfants ni aux contraintes de travail des parents (heures de fermeture, frais élevés en cas de retard, période de vacances, etc.). La nécessité de quitter le service de garde en milieu familial lors de l'entrée à l'école est parfois décrié, obligeant à trouver un autre service ou à conduire les enfants d'une même famille à des endroits différents, ceci alourdissant l'organisation de la journée. Les services de personnes offrant de venir à la maison pour s'occuper des enfants et assurer la préparation des repas et l'entretien de la maison sont très rares et représentent des coûts importants inaccessibles pour plusieurs.

De même, les services de garde scolaire ne sont pas présents partout.

Ceci est dû, notamment, au nombre insuffisant d'inscriptions. Précisons ici que, souvent, les parents ne manifestent pas leur intérêt lors des sondages sur les services de garde scolaire pour diverses raisons : crainte de perdre leur service actuel pour un autre qui demeure incertain, absence de service l'été ou crainte de perdre le service de transport scolaire le midi.

L'été présente une problématique particulière pour les enfants d'âge scolaire.

Les services de garde scolaire n'étant pas disponibles l'été et les camps de vacances étant trop coûteux, plusieurs doivent alterner les périodes de vacances limitant ainsi les vacances en famille. On utilise également les terrains de jeux, mais cette solution est souvent inadéquate : la période d'été n'est généralement pas couverte en entier, les heures quotidiennes d'ouverture sont limitées et ne sont pas toujours complétées par un service de garde ou une période de dîner avec surveillance et les compétences des jeunes moniteurs/trices en fonction sont parfois insuffisantes pour assurer un véritable service de garde. Encore là, la perception varie selon les endroits et les valeurs personnelles des parents, mais la « *gymnastique des vacances* » demeure à l'ordre du jour!

Les services de garde le soir varient considérablement.

Ces services sont essentiels pour les personnes qui doivent être disponibles le soir ou les fins de semaine à cause de la nature de leur travail, par exemple, les responsables de loisirs et les directeurs/trices généraux qui doivent assister à des réunions de même que pour les familles monoparentales. La disponibilité de gardiens/ennes le soir à la maison varie beaucoup selon les endroits. Cependant, on se montre généralement réticent à un service de garde le soir parce qu'on craint un abus de certains parents et qu'on souhaite que les enfants soient à la maison le soir, d'autant plus que le retour se fait souvent très tard.

Le réseau scolaire et le réseau de la santé montrent généralement une bonne souplesse.

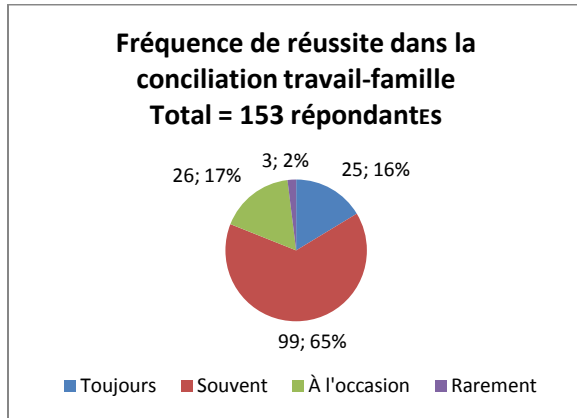
Les rencontres avec les enseignants ont généralement lieu le soir, mais les exigences relatives au suivi scolaire ajoutent une tâche additionnelle à la journée : l'aide aux devoirs est souhaitée, bien qu'elle n'existe pas partout. Le réseau de la santé permet d'obtenir des rendez-vous médicaux qui ne perturbent pas trop l'horaire de travail; d'autres services sont appréciés comme celui de soutien aux relevailles offert à certains endroits.

La situation des proches aidants tend à devenir de plus en plus problématique.

Les soins à domicile ne sont pas toujours disponibles ou que les parents vieillissants souhaitent recevoir le soutien de leurs enfants avant celui d'autres intervenants.

3.4 La qualité de la conciliation travail-famille

3.4.1 La qualité de la conciliation travail-famille selon les données du sondage



Voyons maintenant comment se vit en général la conciliation travail-famille pour les employées municipales et quels sont les moyens utilisés pour composer avec les exigences qui y sont reliées.

De façon générale, les répondantes réussissent à bien concilier travail et famille puisque 80% d'entre eux disent le faire toujours ou souvent.

Cette réussite est en relation significative avec :

- **La taille de la municipalité** où cela est manifestement plus facile dans les petites municipalités de moins de 10 employées où on la réussit majoritairement « Toujours » alors qu'on la réussit « À l'occasion » dans les municipalités de 90 employés et plus.
- **La catégorie d'emploi** où on la réussit majoritairement « Toujours » chez le personnel ouvrier, plus « Souvent » chez les cadres, et « À l'occasion » pour le personnel de bureau.

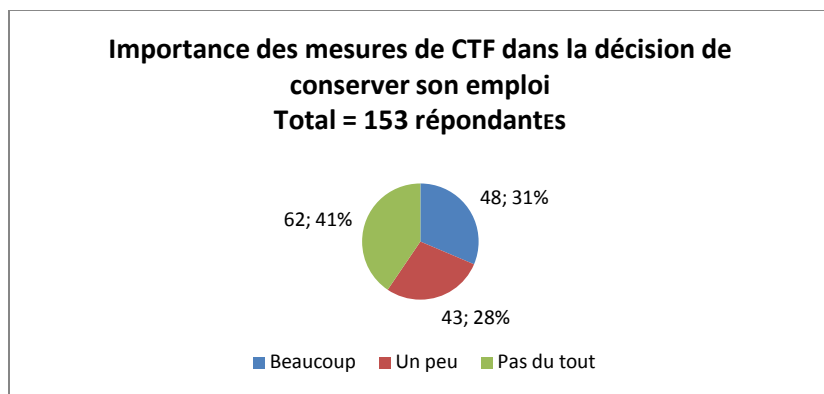
Voyons alors qui est mis à contribution dans cet effort de conciliation lorsqu'une situation donnée se présente.

	Souvent		Parfois		Jamais		Total		Indicateur total
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Indicateur	2		1		0				Nombre x indicateur
a. Mon conjointe	119	78%	18	12%	16	10%	153	100%	256
b. Ma famille	69	46%	61	40%	21	14%	151	100%	199
d. Mon employeur	41	29%	62	45%	36	26%	139	100%	144
c. Mon réseau social	18	12%	65	45%	63	43%	146	100%	101

À partir d'un indicateur de fréquence qui nous permet de calculer l'incidence des personnes de l'entourage auxquelles on a recours le plus souvent, on voit que le conjointe est privilégié suivi de la famille, mais que le recours à l'employeur arrive avant le réseau social.

Ici, il y a une **relation significative** à l'effet que, dans ces circonstances, les hommes ont davantage recours au conjointe que les femmes alors que celles-ci ont beaucoup plus recours au réseau social que les hommes.

Sans être le premier intervenant dans une situation donnée qui requiert spécifiquement une action, on voit que l'employeur risque d'être sollicité à cet égard, ceci pouvant expliquer la réaction suivante des répondantEs.



En effet, on voit ici que la présence de mesures de conciliation travail-famille dans leur milieu de travail est un critère important dans leur décision de conserver ou non leur emploi actuel : 60% prend cette question en considération dont 31% y accordent beaucoup d'importance. Les femmes accordent à ce critère de décision une importance beaucoup plus forte que les hommes, pour qui cela n'intervient que très peu.

3.4.2 La qualité de la conciliation travail-famille précisée par les groupes de discussion

Cette réussite de la conciliation travail-famille constatée lors du sondage est confirmée par les groupes de discussion où l'on convient généralement d'y arriver, nécessité oblige. Cependant, ces discussions apportent un éclairage pertinent sur les conditions de cette réussite et sur les compromis nécessaires.

Les conditions de réussite sont les suivantes :

- L'équilibre travail-famille exige un **sens de l'organisation et de la planification** impressionnant : tout doit être planifié, structuré, encadré et les imprévus inévitables avec des enfants suscitent insécurité et exigent « *débrouillardise* ».
- **Un bon réseau familial et social** est essentiel pour pallier ces imprévus, et, de façon encore plus régulière, pour les familles **monoparentales** où l'absence de conjoint ne permet pas de partager les responsabilités.
- **Le partage et l'alternance des tâches** entre conjointes est largement répandu et qualifié d'incontournable; de façon générale cependant, les femmes se considèrent comme les premières responsables de la famille, mais elles reconnaissent d'emblée qu'elles créent elles-mêmes cette situation, ayant tendance à prendre l'initiative, surtout pour une foule de détails. Mais, même si les tâches sont partagées, les femmes ont parfois la perception d'assumer les tâches domestiques pendant que les hommes profitent du temps avec les enfants. Ces nuances faites, il faut constater qu'un partage des tâches à parts égales s'instaure graduellement et est de plus en plus généralisé.

La réussite de la conciliation travail-famille nécessite de nombreux compromis, a son lot de conséquences et peut même devenir contraignante à la longue.

Le manque de temps au quotidien, l'obligation de maintenir constamment une organisation rigoureuse, le peu de temps agréable en famille, le manque de présence auprès des enfants, l'absence de temps pour soi et pour la vie de couple sont sources de stress profond et d'épuisement menaçant pour la **santé physique et mentale**. On sent que, pour certaines personnes, « *l'élastique est tendu au maximum* », avec une lourde impression « *d'avoir un horaire rempli 7 jours sur 7 pendant 16 ans* ». Selon les caractéristiques individuelles, il en ressort parfois un profond sentiment de culpabilité causé par le déchirement entre le travail et les enfants, la sensation désagréable d'agir comme « *coussin* » entre les enfants et l'employeur pour que les deux soient bien, une impression de tout négliger et de tout faire superficiellement. On sait bien qu'il faut « *lâcher prise* », qu'un choix de priorités est nécessaire, et plusieurs y arrivent : on entend aussi « *Les enfants permettent de décrocher après la journée de travail* » et « *C'est un mandat temporaire pour quelques années* ». Mais, d'autres n'y réussissent pas, ne sachant pas comment, n'étant pas outillés pour le faire ou résistant à alléger leur quotidien au nom du respect de forts principes de vie et d'éducation. On voit bien alors que chaque parent vit la conciliation travail-famille selon ses propres valeurs, perceptions et caractéristiques personnelles.

Ce manque de temps est fortement ressenti à plusieurs niveaux : auprès des enfants, dans la relation de couple, dans le manque de sommeil, surtout lorsque l'horaire de travail exige une disponibilité de soir et de fin de semaine, situation causée par les réunions le soir et certaines fonctions, comme celles de

responsables des loisirs ou du déneigement. S'il faut que la résidence soit éloignée du travail ou du service de garde qu'on a pu trouver, les temps de déplacements ajoutent une pression additionnelle. On compense toutefois ce peu de temps en offrant une présence plus intense et de meilleure qualité aux enfants. Il faut voir aussi que les vacances en famille ne sont pas toujours possibles puisque qu'on doit souvent les décaler ou les entrecouper pour pallier l'absence de services de garde l'été, pendant la semaine de relâche et le congé des Fêtes.

Tout ce stress entraîne des conséquences plus ou moins lourdes selon la capacité individuelle de chacun à le gérer : stress transmis aux enfants qu'on cherche à éviter mais on n'y réussit pas toujours, frictions dans la relation de couple qui peut même en devenir menacée, manque de temps qui réduit la vie sociale en-dehors de celle qui entoure les enfants, restreint les loisirs pour soi et la formation continue et réduit l'implication citoyenne.

Les familles monoparentales vivent une situation plus difficile.

L'absence de conjointe oblige à assumer toutes les responsabilités et toutes les tâches. S'il faut y ajouter les réunions ou le travail de soir ou de fin de semaine où on doit toujours recourir à des services de garde, on en arrive à qualifier la conciliation travail-famille « *d'épreuve olympienne* »! Précisons toutefois qu'une garde partagée allège la charge de responsabilités et offre du temps.

Les parents d'enfants nécessitant des soins particuliers ont des besoins spécifiques en matière de conciliation travail-famille.

Les congés prévus au travail sont insuffisants si les rendez-vous médicaux sont fréquents et à distance, si les services de camps de jour l'été sont inaccessibles pour l'enfant et si les services de répit sont difficilement applicables.

Les responsabilités familiales n'entraînent pas un retrait du marché du travail.

Bien que certaines femmes aient choisi de rester à la maison lorsque les enfants étaient en bas âge, elles sont revenues sur le marché du travail lors de l'entrée à l'école pour des raisons financières et pour répondre à des besoins sociaux et de réalisation de soi. On entend ici des témoignages tels que « *On a tous une période où on a envie de lâcher!* » suivi de « *On n'a pas le choix de concilier travail et famille, la réalité étant que les deux conjoints doivent travailler* ».

On voit donc qu'il faut nuancer la réussite de la conciliation travail-famille à la lumière des témoignages entendus : les compromis sont généralisés, les choix sont parfois difficiles, les perceptions sont personnelles et les valeurs et attitudes font la différence dans une gamme très large allant d'une vie familiale et professionnelle équilibrée et satisfaisante à une vie épuisante menaçante pour la santé physique et mentale.

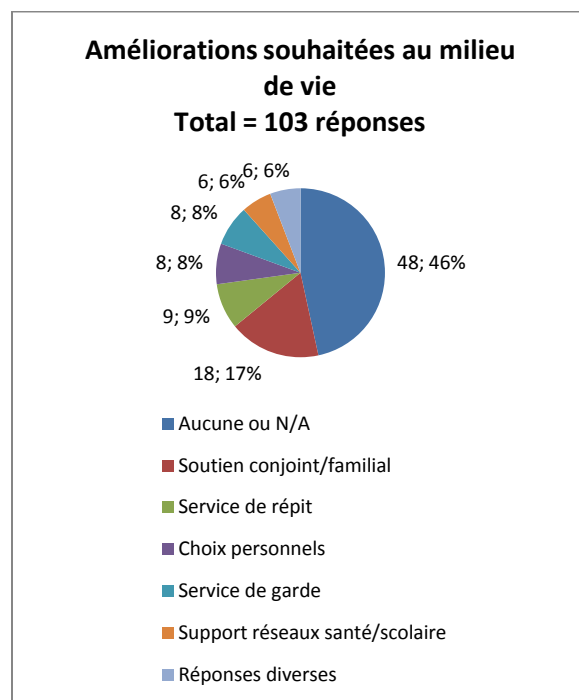
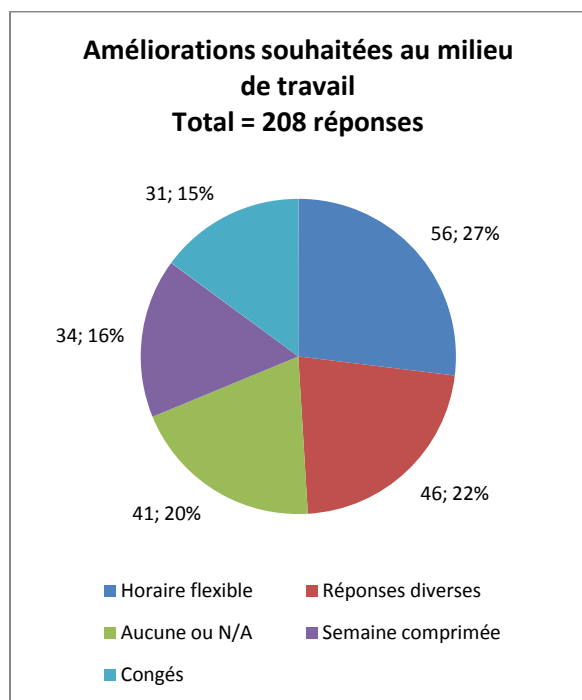
3.5 L'analyse différenciée du sondage selon le profil sociodémographique

Bien qu'on ait pu les observer au cours de l'analyse des différents thèmes du sondage, il est intéressant de regrouper ici l'ensemble des différences significatives retrouvées selon le profil sociodémographique des répondantes.

	Sexe		Âge	Situation familiale	Catégorie d'emploi	Taille municipalité
	H	F				
Les besoins à l'égard du milieu de travail						
a. Horaire flexible		x				
k. Congés rémunérés pour raisons familiales/parentales		x				
i. Reprise des heures supplémentaires en congé		x				
g. Horaires et lieux de travail prévisibles			35-54 ans			
d. Réduction volontaire du temps de travail		x		Pas couples avec enfant		
p. Ajustement des horaires avec s. de garde/tr. scolaire		x	< 35 ans	Couples avec enfant		
j. Remboursement des frais de garde lors d'heures suppl.				Familles monoparentales		
n. Congés pour études				Aux études		
s. Service de garde en milieu de travail			< 35 ans			
q. Possibilité d'échange de quart de travail	x					
r. Retour progressif après un congé parental			< 35 ans			
Les besoins à l'égard du milieu de vie						
a. Réseau de soutien familial	x		< 35 ans			
b. Réseau de soutien social	x		< 35 ans			
c. Service de garde/répit jour/semaine			< 35 ans	Couples avec enfant		
La réussite de la conciliation travail-famille					Ouvrier et cadre	< 10 employées
Le soutien lors de situations données						
a. Mon conjointe	x			Couples avec enfant		
c. Mon réseau social		x				
L'importance des mesures de CTF pour conserver emploi		x				

3.6 Les améliorations souhaitées lors du sondage

Voyons maintenant les réponses spontanées des répondantes lorsqu'on leur demande quelles sont les principales améliorations souhaitées dans leur milieu de travail et dans leur milieu de vie qui faciliteraient la conciliation travail-famille. Ces pistes sont complétées par les groupes de discussion et font l'objet des recommandations proposées à la dernière section du présent rapport.



Concernant le milieu de travail, on peut faire les constats suivants :

- Les principales améliorations souhaitées concernent les horaires flexibles, la semaine comprimée de 4 jours/semaine (avec réduction ou non des heures de travail) et les congés de toutes sortes.
- 20% des répondantes ne souhaitent aucune amélioration, soit que la situation ne les concerne pas ou que la conciliation se fasse très bien actuellement.
- Les réponses diverses présentent un large éventail : l'ouverture et la souplesse de l'employeur, le télétravail, les garderies en milieu de travail, le personnel de remplacement, etc.

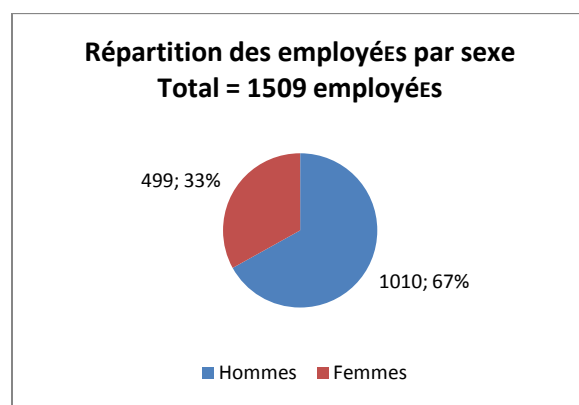
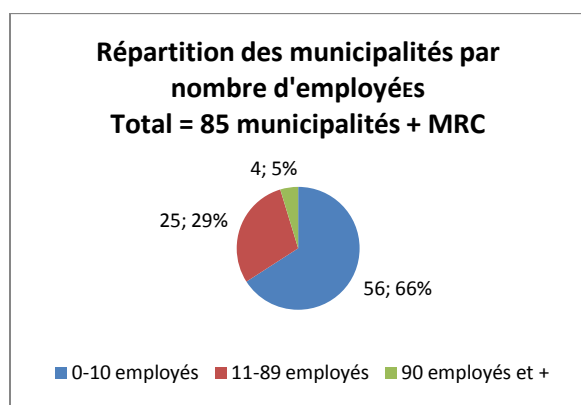
Concernant le milieu de vie, on peut constater que :

- Près de la moitié des réponses obtenues sont à l'effet qu'aucune amélioration n'est souhaitée, encore là, parce que la situation n'est pas problématique ou ne s'applique pas.
- Les autres réponses concernent surtout le soutien familial qui n'est pas toujours accessible.
- Les services de répit pour proches aidants, les choix personnels, les services de garde en dehors des heures de travail et en milieu scolaire, le support et la flexibilité des réseaux de la santé et du milieu scolaire complètent les réponses obtenues.

4. Les pratiques existantes dans les municipalités en matière de conciliation travail-famille

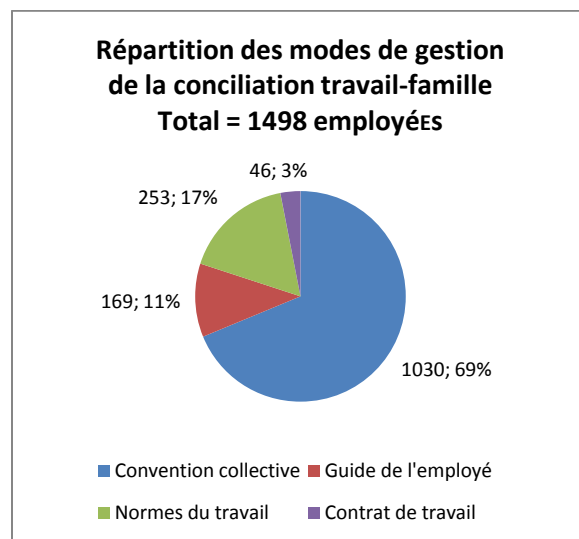
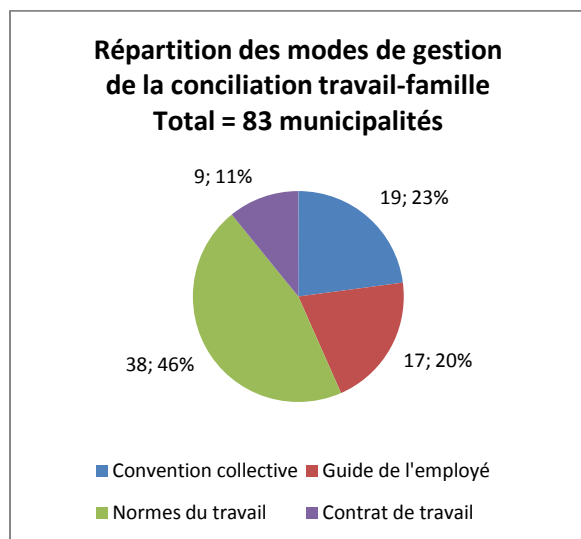
4.1 Le profil des municipalités répondantes

Le taux de réponse aux questionnaires s'adressant aux employeurs s'élève à 70%, soit 85 répondants (municipalités et MRC) sur 122 employeurs sollicités. Les graphiques ci-dessous montrent leur répartition selon le nombre et le sexe de leurs employés.

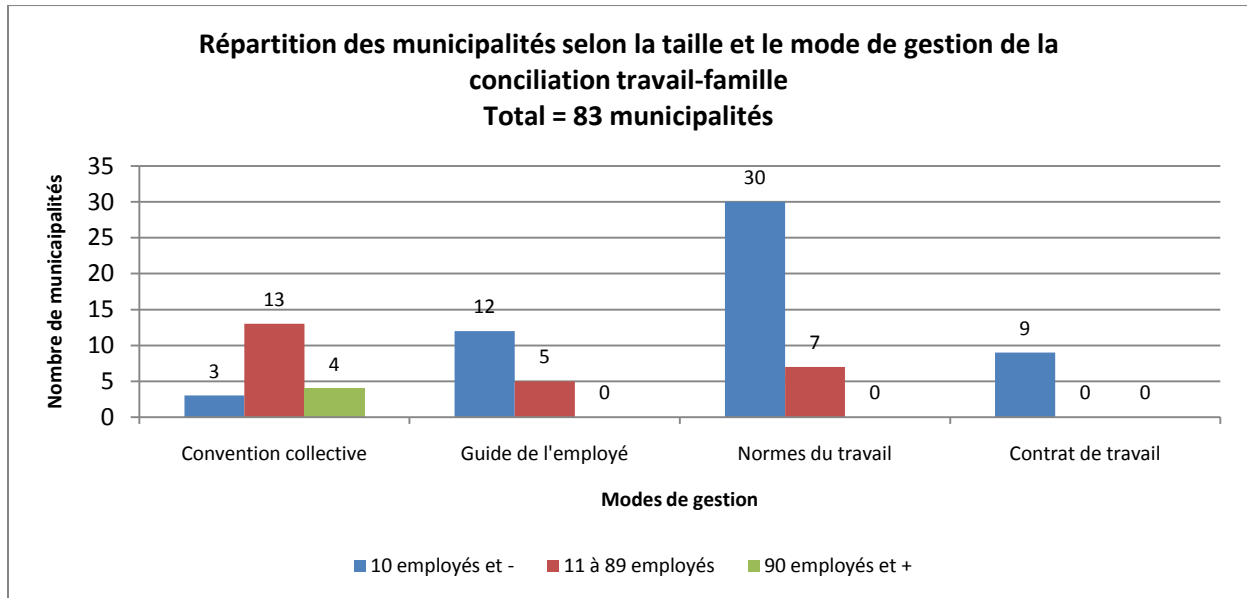


- Les 2/3 sont des petites organisations de 10 employés et moins, 4 d'entre elles en ayant plus de 90.
- Ces municipalités regroupent 1 509 employés, dont 67% sont des hommes.

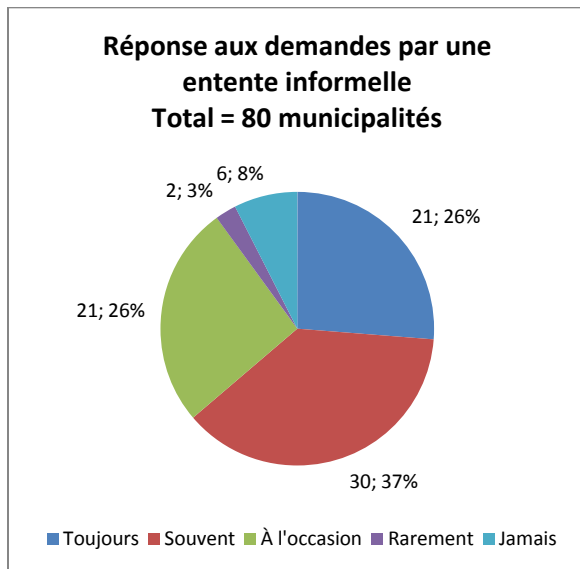
4.2 Les modes de gestion de la conciliation travail-famille



Les graphiques ci-dessus montrent la répartition des modes de gestion de la conciliation travail-famille. Bien que près de la moitié des répondants appliquent simplement la loi sur les normes du travail, ils n'emploient que 17% des employés de l'échantillon. On voit ici qu'on se retrouve majoritairement dans un milieu syndiqué où 23% des répondants emploient des employés syndiqués qui représentent 69% de l'échantillon. Ceci s'explique par la taille des organisations répondantes comme on le voit ci-dessous.



En effet, on voit que la majorité des organisations de 10 employés et moins gèrent les mesures de conciliation travail-famille selon la loi sur les normes du travail ou un contrat individuel de travail, alors que les plus grandes organisations sont régies par des conventions collectives.



Tel que déjà constaté chez les employés, les employeurs confirment ici que cette question de la conciliation travail-famille se situe dans un environnement informel. En effet, pour près des ¾ des municipalités répondantes (73%), la réponse à une demande en matière de conciliation travail-famille se fait toujours ou souvent par une entente informelle. Comme on peut le voir pour les modes de gestion ci-dessus, ce sont les plus grandes organisations qui ne répondent jamais par une entente informelle (données non présentées).

Ce mode de gestion informel est confirmé lors des entrevues avec les employeurs.

4.3 Les pratiques existantes

Voyons maintenant le portrait des pratiques existantes en matière de conciliation travail-famille et les tendances observables dans les intentions des municipalités à ce sujet à l'égard des mesures prévues au cours de la prochaine année. Ce portrait issu du sondage semble complet car les entrevues avec les employeurs n'ajoutent pas d'éléments essentiels à cet égard.

	Mesure existante		Mesure prévue		Mesure non prévue	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Total = 85 municipalités répondantes						
Mesures les plus répandues						
o. Flexibilité dans le choix des dates de vacances payées	68	81%	5	6%	11	13%
i. Reprise des heures supplémentaires en congé	60	71%	7	8%	17	20%
g. Horaires et lieux de travail prévisibles	51	61%	5	6%	27	33%
Mesures assez répandues						
l. Congés sans solde pour raisons familiales ou parentales	38	46%	8	10%	37	45%
k. Congés rémunérés pour raisons familiales ou parentales	38	45%	8	9%	39	46%
b. Horaire d'été	36	43%	3	4%	45	54%
a. Horaire flexible	35	41%	1	1%	49	58%
h. Pouvoir refuser de faire des heures supplémentaires	34	41%	9	11%	40	48%
Mesures rares						
m. Congés différés pour raisons familiales ou parentales	21	26%	4	5%	57	70%
q. Possibilité d'échange de quarts de travail entre employés	20	24%	5	6%	58	70%
p. Ajustement des horaires avec service de garde/transport scolaire	16	19%	2	2%	65	78%
c. Semaine de travail comprimée volontaire	16	19%	2	2%	66	79%
d. Réduction volontaire du temps de travail	14	17%	5	6%	65	77%
r. Retour progressif au travail après un congé parental	13	16%	8	10%	62	75%
f. Travail à domicile (télétravail)	11	13%	3	4%	69	83%
n. Congés pour études	11	13%	4	5%	68	82%
e. Travail partagé volontaire	4	5%	3	4%	76	92%
j. Remboursement des frais garde lors d'heures supplémentaires	1	1%	3	4%	79	95%
s. Service de garde en milieu de travail	1	1%	1	1%	81	98%

On peut observer ici que les mesures de conciliation travail-famille les plus répandues, soit pour plus de 60% des municipalités répondantes sont la flexibilité dans le choix des dates de vacances payées, la reprise des heures supplémentaires en congé et les horaires et lieux de travail prévisibles. Par ailleurs, les mesures assez répandues, soit celles qui sont présentes pour 40-45% des répondants se concentrent dans les congés rémunérés ou non pour raisons familiales ou parentales, la souplesse des horaires (d'été ou flexibles) et le pouvoir de refuser de faire des heures supplémentaires. Toutes les autres mesures sont assez rares avec 25% des répondants ou moins.

Les intentions des municipalités à ce sujet suivent aussi la pratique actuelle où 10% des répondants prévoient implanter des mesures de congés rémunérés ou non pour raisons familiales ou parentales et offrir la possibilité de refuser des heures supplémentaires. La seule mesure rare actuellement qui pourrait évoluer concerne le retour progressif après un congé parental qui est prévue pour 10% des répondants.

Les congés sans solde pour raisons familiales ou parentales sont plus rares dans les municipalités de 10 employés et moins que dans les autres et ce sont elles qui prévoient le moins implanter la mesure de travail à domicile. Les autres relations ne sont pas significatives à ce sujet.

4.4 Les perceptions des employeurs municipaux

4.4.1 L'impact sur la gestion des personnes en milieu de travail

	Diminution		Augmentation		Sans impact		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
a. La facilité à recruter du personnel	2	3%	13	16%	64	81%	79	100%
b. Le retard du personnel	9	11%	7	9%	63	80%	79	100%
c. L'absentéisme du personnel	15	19%	8	10%	55	71%	78	100%
d. Les heures supplémentaires	7	9%	3	4%	69	87%	79	100%
e. L'implication du personnel	0	0%	24	30%	55	70%	79	100%
f. Le sentiment d'appartenance du personnel	0	0%	28	35%	51	65%	79	100%
g. La satisfaction du personnel	1	1%	42	53%	36	46%	79	100%
h. La qualité de vie au travail	1	1%	40	51%	38	48%	79	100%
i. Le stress au travail	30	38%	4	5%	45	57%	79	100%
j. Le rendement du personnel	0	0%	21	27%	57	73%	78	100%
k. Le roulement du personnel	14	18%	4	5%	60	77%	78	100%
l. Les coûts de main-d'œuvre	3	4%	10	13%	65	83%	78	100%

		Répondants	
Total = 79 répondants		Nombre	%
Indicateurs sans impact			
Sans impact	d. Les heures supplémentaires	69	87%
Sans impact	l. Les coûts de main-d'œuvre	65	83%
Sans impact	a. La facilité à recruter du personnel	64	81%
Sans impact	b. Le retard du personnel	63	80%
Sans impact	k. Le roulement du personnel	60	77%
Sans impact	j. Le rendement du personnel	57	73%
Sans impact	c. L'absentéisme du personnel	55	71%
Sans impact	e. L'implication du personnel	55	70%
Sans impact	f. Le sentiment d'appartenance du personnel	51	65%
Sans impact	i. Le stress au travail	45	57%
Indicateurs partagés			
Augmentation	g. La satisfaction du personnel	42	53%
Augmentation	h. La qualité de vie au travail	40	51%
Sans impact	h. La qualité de vie au travail	38	48%
Sans impact	g. La satisfaction du personnel	36	46%
Impacts positifs			
Diminution	i. Le stress au travail	30	38%
Augmentation	f. Le sentiment d'appartenance du personnel	28	35%
Augmentation	e. L'implication du personnel	24	30%
Augmentation	j. Le rendement du personnel	21	27%
Diminution	c. L'absentéisme du personnel	15	19%
Diminution	k. Le roulement du personnel	14	18%
Augmentation	a. La facilité à recruter du personnel	13	16%
Impacts négatifs			
Augmentation	l. Les coûts de main-d'œuvre	10	13%
Diminution	b. Le retard du personnel (positif)	9	11%
Augmentation	c. L'absentéisme du personnel	8	10%
Diminution	d. Les heures supplémentaires (positif)	7	9%
Augmentation	b. Le retard du personnel	7	9%
Augmentation	i. Le stress au travail	4	5%
Augmentation	k. Le roulement du personnel	4	5%
Diminution	l. Les coûts de main-d'œuvre	3	4%
Augmentation	d. Les heures supplémentaires	3	4%
Diminution	a. La facilité à recruter du personnel	2	3%
Diminution	g. La satisfaction du personnel	1	1%
Diminution	h. La qualité de vie au travail	1	1%
Diminution	e. L'implication du personnel	0	0%
Diminution	f. Le sentiment d'appartenance du personnel	0	0%
Diminution	j. Le rendement du personnel	0	0%

Les tableaux ci-dessus présentent les taux de réponse obtenus chez les 79 répondants à la question traitant de l'impact des mesures de conciliation travail-famille sur la gestion des personnes dans leur organisation. De façon majoritaire, soit dans une proportion allant de 46% à 87% des répondants, les employeurs municipaux considèrent que ces mesures sont sans impact sur les facteurs caractérisant la gestion des personnes en milieu de travail.

L'analyse plus détaillée permet les constats suivants :

- Dans une proportion largement majoritaire, variant de 57% à 87%, les répondants considèrent que les mesures de conciliation travail-famille n'ont aucun impact sur 10 des 12 indicateurs présentés, soit les heures supplémentaires, les coûts de main-d'œuvre, la facilité à recruter du personnel, le retard, le roulement, le rendement, l'absentéisme, l'implication, le sentiment d'appartenance et le stress au travail.
- Les deux autres indicateurs, soit la satisfaction du personnel et la qualité de vie au travail bénéficieraient d'une augmentation, mais, encore là, cela ne rejoint qu'environ la moitié des répondants, l'autre moitié les considérant également sans impact.
- Dans un ordre décroissant allant de 38% à 16% des répondants, viennent ensuite les impacts positifs, soit la diminution du stress au travail, l'augmentation du sentiment d'appartenance, de l'implication et du rendement, la diminution de l'absentéisme et du roulement et l'augmentation de la facilité à recruter du personnel.
- Peu de répondants, dans une proportion de 13% et moins, y voient des impacts négatifs.

Il importe de noter ici que 32 répondants sur 79, soit 41% d'entre eux, ne voient aucun impact sur tous les indicateurs proposés. Même en enlevant ces répondants peu nuancés, il demeure que la majorité des 47 répondants restants, dans une proportion allant de 51% à 79% continuent de ne voir aucun impact sur les 10 indicateurs mentionnés ci-dessus (données non présentées).

On peut donc conclure que, de façon générale, les employeurs municipaux participant au sondage attribuent peu d'importance aux mesures de conciliation travail-famille quant à leur impact sur la gestion des personnes dans leur organisation.

4.4.2 L'attitude des employeurs : les gestionnaires et les élus municipaux

Les entrevues individuelles avec les employeurs représentés par les directeurs/trices généraux ou les responsables des ressources humaines permettent de préciser cette attitude et obligent à nuancer les données recueillies par sondage.

L'impact des mesures de conciliation travail-famille sur la gestion des personnes ressort plus positivement en entrevue individuelle que dans le sondage précédent.

De façon **majoritaire**, les gestionnaires rencontrés croient que ces mesures peuvent améliorer le climat de travail et le rendement, constituent un bon moyen de reconnaissance des employés et peuvent favoriser le recrutement et la rétention du personnel, surtout pour les postes clés. **Par ailleurs, il n'y a**

pas de consensus à ce sujet. Plusieurs ne partagent pas cet avis et croient que d'autres mesures telles que la qualité de la relation avec le supérieur immédiat, la valorisation de son travail et les défis offerts, le climat de travail dans l'équipe, une meilleure rémunération, des vacances et congés plus intéressants (surtout s'ils peuvent être pris de manière consécutive), la sécurité d'emploi, sont beaucoup plus déterminantes pour faciliter le recrutement alors que les activités sociales auraient un impact plus grand sur le sentiment d'appartenance et l'implication, par exemple. On peut y voir là une manifestation des valeurs et styles de gestion appartenant à chaque gestionnaire.

L'ouverture des gestionnaires envers les mesures de conciliation travail-famille est fonction de leurs valeurs, de leur style de gestion et de leur vécu à cet égard.

Comme on vient de le voir quant à la perception de l'impact sur la gestion des personnes, l'ouverture des gestionnaires envers les mesures de conciliation travail-famille suivra leurs valeurs et styles de gestion. Dans la majorité des cas, on reconnaît la **responsabilité sociale** de l'employeur à l'égard de la famille parce que la société québécoise valorise la famille et l'employeur doit faciliter le rôle des parents envers les enfants, mais les abus ne sont pas tolérés : cette responsabilité est donc limitée et assumée conjointement avec les parents qui doivent se donner les moyens de réussir cette conciliation. Ainsi, pour les imprévus, l'employeur voit son rôle en bout de ligne, si le réseau familial ou social ne peut répondre. Cette ouverture est toutefois assortie d'autres conditions : la qualité du travail et du rendement, la souplesse de l'employéE envers l'employeur dans certaines situations (du style « *donnant/donnant* »), l'accord de l'équipe de travail pour éviter les conflits, le respect des demandes syndicales et des conventions collectives, l'accord des élUes, mais d'abord et avant tout, **le maintien du service au citoyen selon les standards requis**, ceci étant la raison d'être et l'objectif premier de la municipalité. Certains sont toutefois conscients de la nécessité d'être proactif pour s'adapter au contexte de la société et éviter les départs et les contre-performances. On montre également une ouverture aux situations exceptionnelles de proches aidants et d'enfants exigeant des soins particuliers.

On s'entend aussi pour dire que, autant pour les gestionnaires que pour les élUes, le fait d'assumer ou d'avoir assumé des responsabilités familiales crée une plus grande ouverture, mais on ne voit pas différence d'attitude entre les hommes et les femmes, l'âge étant un facteur plus déterminant à ce sujet.

De par leur rôle de décideur, la vision des élUes au conseil municipal est déterminante pour l'adoption de mesures de conciliation travail-famille et cette vision varie grandement selon les personnes.

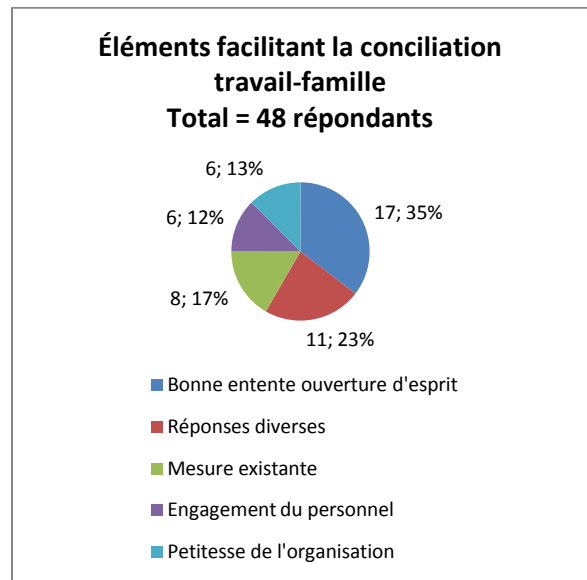
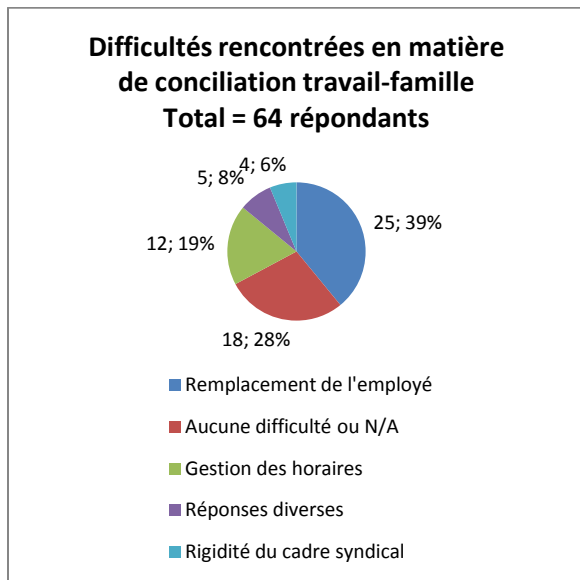
L'ouverture des élUes, à qui tous reconnaissent un rôle décisionnel, se situe entre deux extrêmes, allant d'une très grande souplesse et compréhension à l'égard des mesures de conciliation travail-famille à une fermeture catégorique où l'on croit que l'employéE doit assumer personnellement ses choix de vie. Les élUes rencontrés vivent des responsabilités familiales qui facilitent leur ouverture : certains qualifient même ces mesures d'essentielles pour s'inscrire dans le contexte social d'aujourd'hui, notamment dans l'optique où **la survie des villages passe par le maintien des familles**, d'où la responsabilité première de la municipalité.

Mais **leur préoccupation du service au citoyen demeure prépondérante** et ils reconnaissent que leurs collègues n'ont pas tous la même ouverture, convenant que la question susciterait son lot de discussions si elle était amenée au conseil municipal. Les obstacles mentionnés le plus souvent sont : les heures d'ouverture des bureaux, la nature du travail et les postes occupés par une seule personne, la perception négative des autres employées et des citoyens, la complexité d'une gestion souple et adaptée à l'individu, la vision syndicale et la crainte de précédents dans la gestion des conventions collectives, le contrôle des coûts pour éviter les augmentations de taxes et la grogne des citoyens. Dans le cas des MRC, les maires semblent particulièrement réticents à l'amélioration des conditions de travail, de peur de subir une pression sur les conditions offertes dans leur propre municipalité.

Les pistes de solutions proposées reçoivent un appui mitigé, certains gestionnaires et élues les qualifiant d'applicables et essentielles, d'autres d'impossibles, d'autres les assortissant de conditions plus ou moins faciles à appliquer, le tout étant évidemment fonction des différences de vision et de valeurs décrites ci-dessus.

En résumé, le dilemme des élues se situe entre la volonté d'être précurseur, à l'avant-garde de la société et à l'affût de ses transformations d'une part et, d'autre part, la poursuite des objectifs d'équilibre budgétaire, d'efficacité et de service au citoyen et la sensibilité à l'image publique où le citoyen payeur de taxes peut ne pas avoir accès à d'aussi bonnes conditions de travail que celles des employés municipaux.

4.4.3 Les difficultés rencontrées et les pistes de solutions identifiées lors du sondage



Les graphiques ci-dessus permettent les constats suivants quant aux difficultés rencontrées et aux solutions pertinentes :

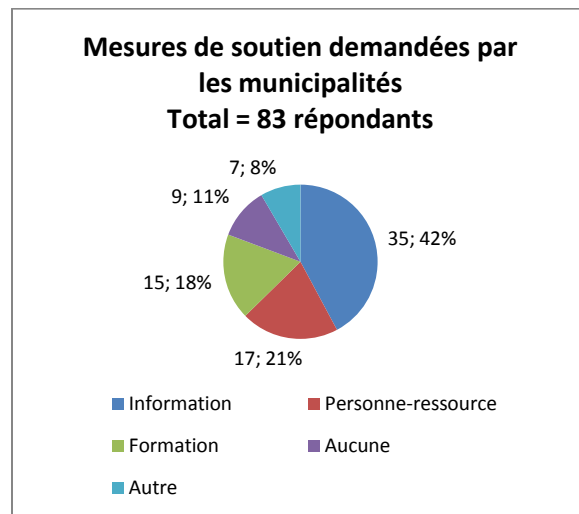
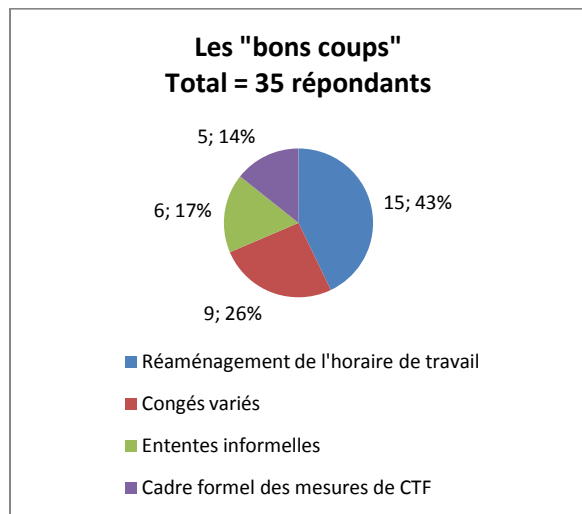
- Une bonne proportion de répondants, soit 28% d'entre eux, disent n'éprouver aucune difficulté en matière de conciliation travail-famille ou que la question ne s'applique pas à eux, aucun employé n'étant concerné par cette problématique ou la situation ne s'étant jamais présentée.
- Les difficultés rencontrées concernent majoritairement le remplacement d'un employé absent dans de petites organisations où, souvent, chaque poste de travail est occupé par une seule personne (39% des réponses obtenues).
- Dans une moindre proportion, soit dans 19% des cas, la gestion des horaires en fonction des heures d'ouverture des bureaux, des heures de réunion, des services à offrir comme le déneigement et la voirie, encore là, souvent assurés par une seule personne, pose des difficultés.
- Exceptionnellement, pour 4 répondants sur 64, le cadre syndical freine les initiatives en ce sens, alors que l'aspect financier n'est souligné qu'à deux reprises.

Les réponses à ces difficultés sont variées mais semblent toutefois assez clairement identifiées par les répondants qui insistent surtout sur :

- L'ouverture d'esprit de l'employeur, des élus et des employés, ces derniers devant accepter des mesures applicables au cas par cas, la bonne entente avec l'employeur, la souplesse, la polyvalence des employés (35% des répondants) auxquels s'ajoutent, dans le même ordre d'idées, l'engagement du personnel pour 12% des répondants.
- Les réponses diverses regroupent plusieurs pistes de solutions, soit la pertinence de prévoir ces mesures dans les conventions collectives, des horaires variables et des ressources financières permettant l'embauche d'employés remplaçants à temps partiel.

- Paradoxalement, la petite taille des organisations signalée précédemment comme une difficulté peut aussi faciliter les choses à cause de la plus grande capacité à s'entendre informellement.

Voyons maintenant les « bons coups » en matière de conciliation travail-famille et les mesures de soutien demandées par les employeurs pour la mise en place de telles mesures.



Il faut d'abord noter que seulement 35 répondants sur 85 ont mentionné avoir réalisé des « bon coups » en matière de conciliation travail-famille. Ces mesures se répartissent comme suit :

- La grande majorité, soit 43%, sont des réaménagements de l'horaire de travail : flexible, d'été, 4 jours par semaine et même un ajustement des heures d'ouverture des bureaux pour accommoder la clientèle constituée de jeunes familles.
- Les autres mesures sont des congés variés : flottants, maladie incluant les raisons personnelles ou sans solde.
- Les ententes informelles représentent 17% des mesures répertoriées.
- Enfin, 5 employeurs mentionnent avoir implanté un cadre formel des mesures de conciliation travail-famille, soit des mesures incluses dans le contrat de travail, une politique de gestion des ressources humaines ou une politique familiale.

Les mesures de soutien qui viendraient supporter les municipalités à cet égard sont les suivantes :

- La diffusion d'information rejoindrait la majorité des répondants, soit 42%.
- Autour de 40% des répondants sont intéressés par le soutien d'une personne-ressource ou de la formation, les deux se situant dans une proportion à peu près équivalente.
- Il faut souligner que 11% des répondants ne manifestent aucun besoin à cet égard, n'étant pas concernés par la question.
- Les autres mesures souhaitées portent sur la possibilité d'avoir du personnel de remplacement et on souligne également qu'il faudra du temps pour faire évoluer les choses.

5. La conciliation travail-famille et l'implication citoyenne

Voyons maintenant le contexte particulier des élues qui assument des responsabilités familiales ou parentales et qui doivent les concilier avec leur implication citoyenne.

La conciliation travail-famille-implication est très exigeante.

L'implication citoyenne accroît la complexité de la conciliation travail-famille. Les séances du conseil dont la fréquence augmente selon les dossiers en cours, la participation à des comités souvent nombreux dans les petites municipalités où ce partage doit se faire entre un petit nombre d'élues, l'implication dans la vie de la communauté qui, dans une certaine mesure, peut être illimitée, exigent une très grande disponibilité, notamment le soir. Les capacités d'organisation prennent ici tout leur sens, on doit faire preuve d'une rigueur impressionnante, le support du conjointE, du réseau familial et la souplesse de l'employeur sont essentiels pour y arriver.

Les conditions de réussite sont clairement identifiées :

- Établir une organisation très structurée et faire preuve d'une discipline rigoureuse.
- S'entendre préalablement avec le conjointE sur l'ampleur de la collaboration requise.
- Disposer d'un support indéfectible du réseau familial et social et de la souplesse de l'employeur.
- Savoir mettre ses limites, choisir le niveau de son implication selon ses disponibilités et la priorité accordée à la famille et le faire comprendre aux collègues et concitoyens.
- En cas d'imprévu, faire passer la famille en premier.
- Se retrouver plusieurs jeunes au conseil municipal en même temps pour ne pas être isolé et pouvoir faire bouger les choses.

L'implication citoyenne est largement remise en question à cause de cette exigence.

La conciliation travail-famille-implication est si exigeante que 5 des 14 personnes rencontrées ne renouvelleront pas leur mandat à cause de la lourdeur de cette conciliation, mais cela se fait à contrecœur à cause de leur fort désir de s'impliquer et certains souhaitent y revenir lorsque les enfants auront grandi; deux autres personnes vont continuer à condition de ne pas avoir un autre travail alors que d'autres hésitent encore et remettent souvent en question leur implication. Ceux qui poursuivent le font au nom de leur vision de la société et de leur communauté qu'ils veulent contribuer à changer, à faire avancer, à développer et le statut d'élueE municipal leur donne ce pouvoir; à cette motivation, s'ajoute, parfois, un plan de carrière orienté vers la politique.

Les pistes de solutions pour faciliter conciliation travail-famille-implication sont peu nombreuses :

- Un service de garde le soir à la maison : les réticences sont très grandes envers un service de garde disponible le soir à l'extérieur de la maison, car les réunions se terminent tard et on ne veut pas perturber le sommeil des enfants.
- Le remboursement des frais de garde lors des réunions.
- La reconnaissance du congé de maternité et du congé parental pour les élues.

- L'information et la formation pour les proches aidants, mais on s'entend pour dire que les parents âgés n'acceptent pas d'être aidés par d'autres personnes que leurs enfants et on donnera toujours priorité aux parents vieillissants.
- La définition du rôle d'élue municipal et du degré d'implication réaliste qu'on peut offrir.
- Une meilleure rémunération serait incitative pour les jeunes, mais, ici, cette piste de solution est fortement nuancée par la capacité de payer des citoyens qu'on convient de respecter.

6. Vers un plan d'action régional

À la lumière des constats précédents, nous comprenons mieux la problématique et pouvons maintenant esquisser un ensemble de moyens permettant de faciliter la conciliation travail-famille au Bas-Saint-Laurent.

Bien que la question ait été observée à partir d'un échantillon puisé dans le milieu municipal, cet angle d'analyse donne un éclairage pertinent sur l'ensemble du milieu du travail et du milieu de vie bas-laurentien : organisations de taille différente, situées en milieu rural et en milieu urbain et regroupant des catégories d'emploi diverses.

Les moyens proposés ci-après sont applicables à d'autres organisations : les propriétaires et actionnaires d'entreprises assument des responsabilités comparables à celles des élus municipaux dans la gestion de leurs organisations, les préoccupations du service à la clientèle se rapprochent de celles du service au citoyen et les considérations financières y ont la même importance, qu'on parle de profits, d'équilibre budgétaire ou de contrôle des coûts.

La démarche régionale pourra prendre tout son sens dans la mesure où les élus municipaux se sentiront concernés par cette problématique qui rejoint leurs préoccupations de créer un milieu de vie favorable à la vie familiale et où l'implication des jeunes dans les conseils municipaux est primordiale pour le dynamisme et le développement des communautés locales : le leadership des actions leur appartient!

Les constats et défis	Les moyens
<p>1. Les mesures de conciliation travail-famille en milieu de travail : flexibilité et individualité</p>	
<p>Les besoins sont individuels, liés à la situation de chaque personne et évoluent dans le temps.</p> <p>Les modèles généraux ne peuvent pas répondre à ces besoins.</p> <p><u>Le temps est un besoin général et prioritaire.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toute mesure flexible et appliquée avec souplesse est pertinente : <ul style="list-style-type: none"> ○ horaires flexibles, reprise de temps ; ○ choix des dates de vacances ; ○ congés pour la conciliation travail-famille ; ○ fractionnement des congés.
<p>Les solutions passent par une gestion individualisée qui respecte l'équité et la transparence.</p> <p>La reconnaissance de la conciliation travail-famille permet cette transparence, élimine l'arbitraire, réduit le malaise et l'insécurité entourant l'application des mesures.</p> <p>Cette reconnaissance passe par le développement d'une culture de la famille.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer la préoccupation de la conciliation travail-famille au discours social et organisationnel. • Inclure la valorisation de la famille dans les valeurs organisationnelles. • Distinguer les mesures de conciliation travail-famille des autres mesures existantes (ex. : congés de maladie).
<p>2. La résistance des employeurs : une question de valeurs organisationnelles et d'organisation du travail</p>	
<p>Les valeurs sociales et les attentes de la main-d'œuvre changent et sont incontournables.</p> <p>La responsabilité sociale de l'employeur à l'égard de la conciliation travail-famille doit maintenant faire partie des valeurs des gestionnaires et des dirigeants (élus, propriétaires d'entreprise, actionnaires, etc.).</p> <p>La gestion individualisée exige de nouveaux styles de gestion intégrant une préoccupation pour la dimension humaine de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les gestionnaires, dirigeantes et élus aux : <ul style="list-style-type: none"> ○ lois et programmes existants¹ ; ○ attentes de la société envers la responsabilité sociale de l'organisation à l'égard de la conciliation travail-famille ; ○ valeurs et attentes de la « nouvelle » main-d'œuvre ; ○ mesures facilitant le recrutement de cette « nouvelle » main-d'œuvre de même que la rétention, le rendement et la satisfaction de la main-d'œuvre actuelle; ○ modèles de réussite et mesures qui ne coûtent rien ! • Former les gestionnaires à une gestion plus humaine : <ul style="list-style-type: none"> ○ responsabiliser au lieu de contrôler ; ○ évaluer les résultats au lieu de mesurer le temps ; ○ gérer avec transparence et équité ; ○ établir les balises requises pour assurer l'efficacité.

Les constats et défis	Les moyens
<p><u>La semaine de 4 jours est une tendance incontournable.</u></p> <p>L'organisation du travail doit assurer le maintien des services en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • réduisant la vulnérabilité de l'organisation aux postes-clés (ex. : employée unique irremplaçable) ; • responsabilisant l'équipe de travail dont la cohésion est essentielle ; • reconnaissant que la disponibilité exigée en-dehors des heures régulières de travail doit être compensée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir la rotation d'équipes de travail et/ou des horaires de services. • Développer la polyvalence des employés. • Implanter une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre ; • Prévoir du personnel de remplacement (ex. : équipes volantes, pré-retraitées, remplaçantes sur appel, etc.). • Amener l'équipe de travail à s'entendre sur le maintien du service. • Former un comité paritaire sur la conciliation travail-famille. • Offrir une compensation financière pour les frais de garde lors du travail le soir et les fins de semaine.
<h3>3. Les mesures de conciliation travail-famille en milieu de vie : une responsabilité de la communauté</h3>	
<p>Un milieu de vie valorisant la famille est primordial pour le maintien des communautés locales.</p> <p>La communauté doit se donner les outils favorisant la conciliation travail-famille.</p> <p>Les conseils municipaux ont la responsabilité d'en prendre le leadership.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le nombre de places en service de garde. • Assouplir les normes pour faciliter la conciliation travail-famille. • Élargir l'offre des services de garde scolaire : <ul style="list-style-type: none"> ○ revoir la méthodologie pour la prise de décision ; ○ revoir la réglementation pour les petites municipalités. • Développer divers services de dépannage (ex. : banques de bénévoles, de retraitées, aide à domicile, support aux obligations quotidiennes, etc.) qui pourraient être offerts par des organismes communautaires.
<h3>4. L'équilibre de la conciliation travail-famille : une affaire personnelle</h3>	
<p>L'équilibre de la conciliation travail-famille appartient d'abord aux personnes assumant des responsabilités familiales ou parentales.</p> <p>Les exigences de la conciliation travail-famille présentent des risques pour la santé physique et mentale.</p> <p>Des mesures de prévention appropriées contribuent à réduire ces risques et à prévenir les problèmes de santé physique et mentale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les personnes assumant des responsabilités familiales ou parentales aux risques encourus par le manque d'équilibre entre vie personnelle, professionnelle et familiale. • Les outiller pour assurer cet équilibre : <ul style="list-style-type: none"> ○ apprendre à établir ses priorités, faire des choix éclairés; ○ apprendre à se bâtir un réseau, à demander et à accepter de l'aide ; ○ réduire la culpabilité issue de la culture de la perfection. • Former les proches aidants à leur rôle. • Offrir des programmes d'aide aux employés.

Les constats et défis	Les moyens
5. La conciliation travail-famille et l'implication citoyenne : une nécessité démocratique	
<p>L'implication citoyenne, dont celle des jeunes et des femmes, est essentielle au dynamisme et au développement des communautés locales.</p> <p>Cette implication ajoute une plus grande complexité aux exigences de conciliation travail-famille.</p> <p>La lourdeur qui en résulte risque de réduire cette implication, notamment chez les plus dynamiques et les plus impliqués.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir la structure de fonctionnement des conseils municipaux pour faciliter la conciliation travail-famille-implication. • Démystifier le rôle d'élue auprès des jeunes (ex. : session de formation accompagnant une porte ouverte d'un conseil municipal, développement des habiletés requises, etc.). • Outiller les élues pour faciliter leur implication : <ul style="list-style-type: none"> ○ programme de mentorat; ○ définir un niveau d'implication réaliste et raisonnable ; • Reconnaître le droit à un de maternité et à un congé parental pour les élues municipales. • Permettre le remboursement de frais de garde pour assister aux séances du conseil municipal.

Loi sur les normes du travail¹:

- Art. 122 : Il est interdit à un employeur de congédier, de suspendre ou de déplacer un salarié, d'exercer à son endroit des mesures discriminatoires ou des représailles ou de lui imposer toute autre sanction :
 - 6. pour le motif que le salarié a refusé de travailler au-delà de ses heures habituelles de travail parce que sa présence était nécessaire pour remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint....
- Autres mesures (art. 79.7 à 81.17.6)² :
 - Absence pour des raisons familiales : 10 jours/an sans salaire et fractionnables.
 - Maladie grave d'un proche parent : au plus 12 semaines sans salaire sur 12 mois (jusqu'à 104 semaines pour enfant mineur).

Ministère Famille et Aînés³ : Norme du Bureau de normalisation du Québec sur la conciliation travail-Famille (9700-820) et programmes de soutien financier.

¹ Commission des normes du travail, <http://www.cnt.gouv.qc.ca/guide-interpretation-et-jurisprudence/partie-i/la-loi-sur-les-normes-du-travail/les-recours-art-98-a-135/recours-a-lencontre-dune-pratique-interdite-art-122-a-1235/122/index.html>

² Commission des normes du travail, <http://www.cnt.gouv.qc.ca/?id=60>

³ Ministère Famille et Aînés, <http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/famille/travail-famille/Pages/index.aspx>

Annexe 1 Sondage - Questionnaires employés et employeurs

Questionnaire

Conciliation travail-famille

La Conférence régionale des éluEs du Bas-Saint-Laurent, en collaboration avec ses partenaires, réalise présentement un sondage afin de concevoir un portrait des besoins des travailleuses et travailleurs en matière de conciliation travail-famille. Ce sondage cible les employéEs des municipalités et des MRC comme échantillon afin de mieux connaître les réalités vécues sur le territoire bas-laurentien.

Nous vous assurons que vos réponses demeurent anonymes. Les municipalités ou MRC qui rempliront plus de 25 questionnaires pourront avoir accès à la compilation des données brutes (à l'exception de la section « profil »). Avec ce nombre, il est impossible d'identifier les répondants. Les résultats de l'analyse des données régionales seront présentés dans un rapport accessible à toute la population sur le site www.crebsl.org en janvier 2012.

Merci de prendre **10 minutes** pour répondre aux questions suivantes.

Qu'est ce que la conciliation travail-famille?

La conciliation travail-famille est la recherche d'un **équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles**.

Elle concerne autant **les parents** que les personnes **qui assument des obligations à l'égard de leur conjoint, d'un parent ou d'un proche malade ou ayant des incapacités temporaires ou permanentes**.



VOTRE PROFIL

1. Sexe
 - Homme
 - Femme

2. Groupe d'âge
 - 24 ans et moins
 - 25 à 34 ans
 - 35 à 44 ans
 - 45 à 54 ans
 - 55 ans et plus

3. Situation familiale actuelle
 - Couple avec enfants (lien biologique ou non)
 - Couple sans enfant
 - Famille monoparentale
 - Personne qui vit seule
 - Autre situation, précisez : _____

4. Inscrivez le nombre d'**enfants** dont **vous avez présentement la responsabilité** à temps plein ou en garde partagée. Si vous n'avez personne à inscrire, passez à la question suivante.

	Nombre d'enfants à temps plein	Nombre d'enfants en garde partagée
Enfant de 0 à 5 ans		
Enfant de 6 à 12 ans		
Enfant de 13 à 17 ans		

Est-ce qu'un ou plusieurs de ces enfants nécessitent des soins particuliers importants (limitation fonctionnelle, suivi médical soutenu, etc.)?

- Oui
 Non

5. Dans le cas où vous prenez soin de **parents ou de proches** sur une **base régulière**, indiquez le ou les cas qui **ont un impact sur vos obligations professionnelles**.

- Conjoint malade
 Parent vieillissant ou malade
 Adulte avec autonomie limitée
 Autre, précisez : _____



6. Par ailleurs, dans la **dernière année**, avez-vous vécu une situation où vous avez dû **prendre soin temporairement d'un parent ou d'un proche** et qui a eu un **impact sur vos obligations professionnelles**? Les adultes inscrits à la question 5 ne peuvent pas être considérés ici.

- Oui
 Non

Si oui, quel était votre principal besoin pour mieux concilier cette responsabilité personnelle avec vos obligations professionnelles?



Si vous n'avez inscrit aucune personne aux questions 4 et 5, vous n'avez pas à compléter la suite du questionnaire. Nous vous remercions!

7. Inscrivez la municipalité ou la MRC pour laquelle vous travaillez : _____
8. En moyenne, combien d'heures travaillez-vous par semaine?
- Moins de 15 heures
 de 16 à 29 heures
 de 30 à 40 heures
 41 heures et plus
9. Généralement, vous travaillez :
- De jour
 De soir, de nuit ou de fin de semaine
 Sur un horaire rotatif (jour, soir, nuit ou fin de semaine)
 Sur appel (jour, soir, nuit ou fin de semaine)

10. Catégorie d'emploi
- Cadre
 - Professionnel
 - Technicien
 - Personnel de bureau
 - Personnel ouvrier et opérateurs
11. Revenu familial (brut avant impôt)
- moins de 30 000\$
 - 30 000\$ à 60 000\$
 - 60 001\$ à 90 000\$
 - 90 001\$ et plus

L'IDENTIFICATION DE VOS BESOINS

12. Dans votre milieu de travail, les mesures de conciliation travail-famille sont régies par :
- une convention collective (milieu syndiqué)
 - un guide de l'employé (milieu non syndiqué)
 - seulement les normes du travail (de base pour tous les salariés)
 - Autre, précisez : _____

13. Lorsque vous avez besoin de concilier le travail et la famille, est-ce que votre employeur répond à votre demande par une **entente informelle**?
- Toujours
 - Souvent
 - À l'occasion
 - Rarement
 - Jamais



14. Pour chacun des énoncés suivants, identifiez s'il correspond à un **besoin entièrement comblé** ou **non** dans votre **milieu de travail** ou s'il n'est pas un besoin pour vous.

	Mon besoin est entièrement comblé	Mon besoin n'est pas comblé	Ce n'est pas un besoin pour moi
Horaire flexible Possibilité de planifier son temps de travail par le choix de l'heure d'arrivée et de départ, tout en respectant un nombre d'heures obligatoires de présence par jour, par semaine ou par mois. Cet horaire ne modifie pas le nombre d'heures totales travaillées.			
Horaire d'été Répartition différente du temps de travail durant la période estivale. Par exemple, réduire le temps des repas pour finir plus tôt le vendredi.			
Semaine de travail comprimée volontaire Répartition volontaire des heures de travail sur une période de 4 jours ou moins en allongeant chaque journée. Aussi, planification d'un cycle de deux semaines avec un minimum d'heures travaillées par semaine.			
Réduction volontaire du temps de travail Sur demande de l'employé, possibilité de travailler un nombre d'heures inférieur à la norme. Par exemple, travailler 4 jours par semaine.			
Travail partagé volontaire Partage d'un poste à temps plein par deux employés ou plus qui désirent travailler à temps partiel. Le salaire est réparti en proportion du nombre d'heures travaillées.			
Travail à domicile (télétravail) Possibilité d'effectuer une partie ou la totalité du travail à la maison. Mesure permanente ou temporaire afin de répondre à une situation particulière.			

	Mon besoin est entièrement comblé	Mon besoin n'est pas comblé	Ce n'est pas un besoin pour moi
Horaires et lieux de travail prévisibles			
Pouvoir refuser de faire des heures supplémentaires			
Reprise des heures supplémentaires en congé			
Remboursement des frais de garde lors d'heures supplémentaires			
Congés rémunérés pour raisons familiales ou parentales <small>Banque de congés payés pour permettre de s'acquitter des responsabilités familiales (suivi médical, rendez-vous à l'école, etc.)</small>			
Congés sans solde pour raisons familiales ou parentales			
Congés différés pour raisons familiales ou parentales			
Congés pour études			
Flexibilité dans le choix des dates de vacances payées			
Ajustement des heures de travail avec l'horaire du service de garde ou du transport scolaire			
Possibilité d'échange de quarts de travail entre employés			
Retour progressif au travail après un congé parental			
Service de garde en milieu de travail			
Autre :			
Autre :			

* Définitions inspirées du document *Travail-famille : un tandem de cœur... et de raison. Guide destiné aux milieux de travail*, du Gouvernement du Québec (1994)

15. Pour chacun des énoncés suivants, identifiez s'il correspond à un **besoin entièrement comblé** ou **non** dans votre **milieu de vie** ou s'il n'est pas un besoin pour vous.

	Mon besoin est entièrement comblé	Mon besoin n'est pas comblé	Ce n'est pas un besoin pour moi
Réseau de soutien familial (parents, sœur/frère, etc.)			
Réseau de soutien social (voisins, amis)			
Service de garde ou de répit – de jour en semaine <small>(CPE, milieux familiaux et garderies privées, gardiennage et support aux proches aidants)</small>			
Service de garde ou de répit – soir et fin de semaine <small>(CPE, milieux familiaux et garderies privées, gardiennage et support aux proches aidants)</small>			
Service de transport collectif			
Autre :			

16. Poursuivez-vous présentement des études en même temps que votre emploi?

- Oui
 Non

Si oui, quelle mesure pourrait vous permettre de mieux concilier vos études avec vos responsabilités professionnelles et familiales?

LA QUALITÉ DE VOTRE CONCILIATION

17. De façon générale, vous considérez que vous arrivez à bien concilier vos responsabilités familiales et professionnelles :

- Toujours
- Souvent
- À l'occasion
- Rarement
- Jamais

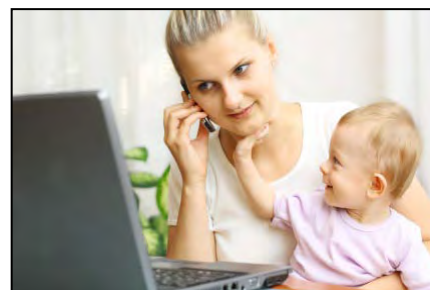


18. Lorsque vous devez concilier travail et famille pour une situation donnée, auprès de quelle(s) personne(s) obtenez-vous du soutien?

	Souvent	Parfois	Jamais
Mon conjoint			
Ma famille			
Mon réseau social			
Mon employeur			
Autre, précisez :			

19. Qui assume **le plus souvent les inconvénients** lorsqu'aucune solution ne vous permet de concilier le travail et la famille? Sélectionnez une seule personne.

- Moi-même
- Mon conjoint
- Ma famille
- Mon réseau social
- Mon employeur
- Autre, précisez : _____
- Je ne vis aucun inconvénient



20. Les conditions de conciliation travail-famille présentes dans votre milieu de travail interviennent-elles dans votre décision de conserver ou non votre emploi actuel?

- Beaucoup
- Un peu
- Pas du tout

21. En fonction de vos besoins, quelle est la **principale amélioration** qui pourrait être apportée dans votre **milieu de travail** pour faciliter la conciliation travail-famille?

22. En fonction de vos besoins, quelle est la **principale amélioration** qui pourrait être apporté dans votre **milieu de vie** pour faciliter la conciliation travail-famille?

Merci pour votre collaboration!



CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

Questionnaire s'adressant aux directions
des municipalités et MRC
du Bas-Saint-Laurent

1. Quel est le nombre d'employés (hommes et femmes) dans votre organisation?
hommes
femmes
2. Quelles sont les mesures de conciliation travail-famille **existantes** dans votre organisation ou **prévues** pour adoption dans la prochaine année?

	Mesure existante	Mesure prévue	Mesure non prévue
Horaire flexible Possibilité de planifier son temps de travail par le choix de l'heure d'arrivée et de départ, tout en respectant un nombre d'heures obligatoires de présence par jour, par semaine ou par mois. Cet horaire ne modifie pas le nombre d'heures totales travaillées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horaire d'été Répartition différente du temps de travail durant la période estivale. Par exemple, réduire le temps des repas pour finir plus tôt le vendredi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semaine de travail comprimée volontaire Répartition volontaire des heures de travail sur une période de 4 jours ou moins en allongeant chaque journée. Aussi, planification d'un cycle de deux semaines avec un minimum d'heures travaillées par semaine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduction volontaire du temps de travail Sur demande de l'employé, possibilité de travailler un nombre d'heures inférieur à la norme. Par exemple, travailler 4 jours par semaine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail partagé volontaire Partage d'un poste à temps plein par deux employés ou plus qui désirent travailler à temps partiel. Le salaire est réparti en proportion du nombre d'heures travaillées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail à domicile (télétravail) Possibilité d'effectuer une partie ou la totalité du travail à la maison. Mesure permanente ou temporaire afin de répondre à une situation particulière.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horaires et lieux de travail prévisibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouvoir refuser de faire des heures supplémentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reprise des heures supplémentaires en congé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remboursement des frais de garde lors d'heures supplémentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congés rémunérés pour raisons familiales ou parentales Banque de congés payés pour permettre de s'acquitter des responsabilités familiales (suivi médical, rendez-vous à l'école, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congés sans solde pour raisons familiales ou parentales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congés différés pour raisons familiales ou parentales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congés pour études	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilité dans le choix des dates de vacances payées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajustement des heures de travail avec l'horaire du service de garde ou du transport scolaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilité d'échange de quarts de travail entre employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retour progressif au travail après un congé parental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service de garde en milieu de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Définitions inspirées du document Travail-famille : un tandem de cœur... et de raison. Guide destiné aux milieux de travail, Gouvernement du Québec (1994)

3. Dans votre milieu de travail, les mesures de conciliation travail-famille sont régies par :

- une convention collective (milieu syndiqué)
- un guide de l'employé (milieu non syndiqué)
- seulement les normes du travail (de base pour tous les salariés)
- Autre, précisez :

4. Lorsque des employés ont besoin de concilier le travail et la famille, est-ce que vous répondez à leur demande par une **entente informelle**?

- Toujours
- Souvent
- À l'occasion
- Rarement
- Jamais

5. Dans votre organisation, la présence de mesures de conciliation travail-famille amène une augmentation ou une diminution des phénomènes suivants?

	Diminution	Augmentation	Sans impact
La facilité à recruter du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le retard du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'absentéisme du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les heures supplémentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'implication du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le sentiment d'appartenance du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La satisfaction du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La qualité de vie au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le stress au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le rendement du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le roulement du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les coûts de main-d'oeuvre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Dans votre organisation, quelles sont les **principales difficultés** liées à la mise en place de mesures de conciliation travail-famille?

7. Dans votre organisation, quels sont les **éléments facilitant** la mise en place de mesures de conciliation travail-famille?

8. Dans votre organisation, quel est le « **bon coup** » en matière de conciliation travail-famille dont vous êtes particulièrement satisfait?

9. De quel soutien avez-vous besoin pour mettre en œuvre des mesures de conciliation travail-famille dans votre organisation?

- Information (documentation, Web, etc.)
- Personne-ressource (conseils, accompagnement, etc.)
- Formation (atelier, colloque, etc.)
- Autre, spécifiez :

Merci pour votre précieuse collaboration!

Annexe 2 Groupes de discussion d'employés - Guide de discussion

LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE DANS LE MILIEU MUNICIPAL

EMPLOYÉES MUNICIPALES GUIDE DE DISCUSSION

MRC : _____

1. INTRODUCTION

20 minutes

Objectifs généraux du mandat :

- Identifier les besoins des employées municipales en matière de conciliation travail-famille.
- Valider la faisabilité des pistes d'action proposées auprès des employeurs municipaux.
- Elaborer un plan d'action régional propre à répondre à ces besoins.

Objectifs de la rencontre :

- Préciser quelques données obtenues par le sondage réalisé auprès des employées municipales.
- Saisir le contexte de la conciliation travail-famille dans le milieu municipal à partir d'exemples vécus.

Présentation individuelle :

- Emploi occupé, municipalité, horaire de travail, milieu syndiqué ou non.
- Situation familiale.
- Moyens de conciliation travail-famille utilisés.

2. LE MILIEU DE TRAVAIL

20 minutes

2.1 Dans une situation donnée où vous avez recours à votre employeur pour utiliser une mesure de conciliation travail-famille, comment cela se passe-t-il ?

2.1.1 Auprès de qui formulez-vous une demande ?

2.1.2 Formellement ou informellement ?

2.2 Certaines mesures proposées dans le sondage méritent quelques précisions :

2.2.1 Les **congés différés** pour raisons familiales ou parentales (retenue partielle de salaire pour prise de congé ultérieure à plein temps) :

Sous quelle forme cela vous semble-t-il intéressant ?

2.2.2 Le **travail partagé** volontaire (partage d'un poste à temps plein par deux ou plusieurs employées qui désirent travailler à temps partiel) :

Cela vous semble-t-il pertinent ? Sinon, pourquoi ?

2.2.3 Le **travail à domicile** ou télétravail (possibilité d'effectuer une partie ou la totalité du travail à la maison, mesure permanente ou temporaire afin de répondre à une situation particulière) :

Cela vous semble-t-il pertinent ? Sinon, pourquoi ?

- 2.2.4 Les **congés rémunérés** pour raisons familiales ou parentales devraient-ils être intégrés dans les congés de maladie ou non ?
- 2.3 Que manque-t-il dans votre milieu de travail pour vous permettre de concilier votre travail et vos responsabilités familiales ?

3. LE MILIEU DE VIE **20 minutes**

- 3.1 Lorsque vous avez recours à votre réseau familial ou social, à qui vous adressez-vous ?
 - 3.1.1 Comment cela se passe-t-il ?
 - 3.1.2 Recevez-vous le soutien demandé ? Facilement ? Difficilement ?
- 3.2 Les services de garde ou de répit de jour, de soir ou de fin de semaine : qu'en est-il au juste ?
 - 3.2.1 Ces besoins sont-ils comblés ? À quel degré ?
 - 3.2.2 Quelles sont les améliorations souhaitées ?
- 3.3 Un support du réseau de la santé et/ou du réseau scolaire vous semble-t-il pertinent ?
 - 3.3.1 Sous quelle forme ?

DÎNER-BUFFET **30 minutes**

4. LA QUALITÉ DE LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE **20 minutes**

- 4.1 De façon générale, réussissez-vous à **bien** concilier travail et famille ?
 - 4.1.1 À quel « prix » y arrivez-vous ? Quels compromis devez-vous faire ?
 - 4.1.2 Songez-vous à quitter votre emploi parce que cela est trop difficile ?

Au besoin, sous-questions (si ces thèmes n'ont pas jailli précédemment)

- 4.2 *Qui assume la principale responsabilité de la conciliation travail-famille : les hommes ou les femmes ?*
- 4.3 *Pour vous, le travail et la vie personnelle doivent-ils être séparés ou non ?*

5. L'ATTITUDE DES EMPLOYEURS **20 minutes**

- 5.1 Votre employeur a-t-il une ouverture envers les mesures de conciliation travail-famille ?
 - 5.1.1 Qu'est-ce qui la favorise ?
 - 5.1.2 Qu'est-ce qui la freine (ex. : coûts, perception négative des employées qui ne sont pas concernés par la conciliation travail-famille, etc.) ?
 - 5.1.3 Le rôle des élus est-il déterminant dans cette ouverture ?
 - 5.1.4 La crainte de la perception des citoyens est-elle présente ?
- 5.2 Les employeurs sont-ils conscients de la situation particulière des proches aidants et des parents d'enfants nécessitant des soins particuliers importants ?

Au besoin, sous-questions (si ces thèmes n'ont pas jailli précédemment)

- 5.3 *Voyez-vous une différence d'attitude si :*
- 5.3.1 *Le supérieur immédiat est un homme ou une femme ?*
 - 5.3.2 *Si le directeur général est un homme ou une femme ?*
 - 5.3.3 *Si les éluEs sont des hommes ou des femmes ?*
 - 5.3.4 *Si la demande vient d'un homme ou d'une femme ?*

6. LES PISTES D'ACTION ET L'AVENIR

20 minutes

- 6.1 Quelles actions reliées au milieu de travail et au milieu de vie privilégiez-vous pour faciliter la conciliation travail-famille ?
- 6.1.1 Y a-t-il d'autres pistes dont nous n'avons pas parlé qui mériteraient d'être explorées ?
- 6.2 Quelle forme prendra la conciliation travail-famille dans 10 ans ?
- 6.2.1 Les besoins seront-ils différents ?
 - 6.2.2 Les moyens de conciliation travail-famille seront-ils différents ?
 - 6.2.3 La situation de proche aidant prendra-t-elle de l'ampleur ?

Annexe 3 Groupes de discussion d'employés - Profil des participantes

LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE DANS LE MILIEU MUNICIPAL

GROUPES DE DISCUSSION D'EMPLOYÉES PROFIL DES PARTICIPANTES

MRC	SEXE		CATÉGORIE D'EMPLOI					SITUATION FAMILIALE				ÂGE		NBRE EMPL. MUNICIPALITÉ			TOTAL
	H	F	Cadre	Professionnel	Technicien	Bureau	Ouvrier	Couple/enfants	Monoparentales	Proches aidants	Couple s. enfant	< 35 ans	35 ans +	10 yés-	11-89 yés	90 yés+	
Kamouraska*	3	6	3	4	1	1		7	2			3	6	4	5		9
Rivière-du-Loup	4	6	4		3	2	1	7	3			5	5	7	1	2	10
Témiscouata	2	6	6		1	1		4	2	2			8	5	3		8
Les Basques																	0
Rimouski-Neigette		6	3	1	1	1		3	2	1		1	5	1	3	2	6
La Mitis**	2	8	4	4	1	1		4	2	1	3	4	6		7	2	10
Matapédia	2	3	2		2	1		4		1		1	4	1	5		5
Matane	2	3	1		3	1		4	1			2	3		3	2	5
TOTAL	15	38	23	9	12	8	1	33	12	5	3	16	37	18	27	8	53
	28%	72%	43%	17%	23%	15%	2%	62%	23%	9%	6%	30%	70%	34%	51%	15%	100%
	53				53				53			53			53		

* 1 personne en entrevue téléphonique
 ** 2 personnes ne sont pas des employés municipaux

Annexe 4 Entrevues d'employeurs – Guide d'entrevue

LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE DANS LE MILIEU MUNICIPAL

EMPLOYEURS MUNICIPAUX GUIDE D'ENTREVUE

NOM : _____

MUNICIPALITÉ : _____

1. LES MESURES EXISTANTES

- 1.1 Pourquoi avez-vous implanté les mesures de conciliation travail-famille présentes dans votre organisation ?
Comment s'est déroulée cette implantation ?
Quels résultats avez-vous obtenus (objectifs atteints, utilisation des mesures, résistance) ?
- 1.2 Comment se passe l'application des mesures de conciliation travail-famille dans votre municipalité ?
Après de qui l'employé formule-t-il sa demande ?
Formellement ou informellement ?
- 1.3 Certaines municipalités ont implanté beaucoup de mesures de conciliation travail-famille, d'autres très peu.
D'après vous, qu'est-ce qui fait la différence ?
- 1.4 Très peu de mesures sont prévues par les employeurs municipaux au cours de la prochaine année. Pourquoi, d'après vous ?
- 1.5 Les mesures suivantes vous semblent-elles applicables ?
Sous quelles formes et à quelles conditions ?
- La semaine de travail comprimée volontaire.
 - Les congés différés pour raisons familiales ou parentales.
 - L'horaire d'été.
 - L'horaire flexible.
- Le retour progressif après un congé parental vous semble-t-il une mesure à privilégier ?
- 1.6 Parmi les mesures proposées, y a-t-il des mesures qui vous semblent inapplicables ? Pourquoi ?
Y a-t-il des emplois où ces mesures sont inapplicables ?

2. L'IMPACT SUR LA GESTION DES PERSONNES

- 2.1 Les mesures de conciliation travail-famille ont-elles un impact sur la gestion des personnes dans votre organisation (ex. : facilité à recruter, retards, absentéisme, heures supplémentaires, implication, sentiment d'appartenance, satisfaction, qualité de vie, stress, rendement, roulement, coûts de main-d'œuvre) ? Sinon, pourquoi ?

Quelles pratiques de gestion ont le plus d'impact sur la gestion des personnes (conciliation travail-famille ou autres) ?

3. LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET LES SOLUTIONS

3.1 Quels sont les plus grands obstacles à l'implantation des mesures de conciliation travail-famille (remplacement de l'employé absent, horaires de travail, cadre syndical, etc.) ?

3.2 Quelles solutions pouvez-vous apporter à ces obstacles ?
Y a-t-il d'autres pistes dont nous n'avons pas parlé qui mériteraient d'être explorées ?

4. LA RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR À L'ÉGARD DE LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

4.1 Au regard des besoins des employées, quelle est la responsabilité de l'employeur en matière de conciliation travail-famille ?

4.2 Qu'est-ce qui facilite l'ouverture de l'employeur à ces mesures ?
Qu'est-ce qui la freine (ex. : coûts, perception négative des employés qui ne sont pas concernés par la conciliation travail-famille, etc.) ?
Le rôle des éluEs est-il déterminant dans cette ouverture ?
La crainte de la perception des citoyens est-elle présente ?

4.3 De façon générale, la demande de mesures de conciliation travail-famille provient-elle des hommes ou des femmes ?
Est-ce que vous réagissez différemment si la demande vient d'un homme ou d'une femme ?
Est-ce que la réaction est différente si le supérieur immédiat est un homme ou une femme ?

5. LES SITUATIONS PARTICULIÈRES

5.1 Est-ce que les personnes qui vivent des situations particulières ont des besoins spécifiques ?

- Les parents d'enfants nécessitant des soins particuliers importants (limitation fonctionnelle, suivi médical soutenu, etc.). Les proches aidants.

6. ET L'AVENIR ?

6.1 Les responsabilités grandissantes confiées aux municipalités exigeront des qualifications accrues. Est-ce que vous prévoyez des difficultés de recrutement de main-d'œuvre qualifiée ?
Est-ce que des mesures de conciliation travail-famille pourraient faciliter ce recrutement ?

6.2 Quelle forme prendra la conciliation travail-famille dans 10 ans ?
Les besoins seront-ils différents ?
Les moyens de conciliation travail-famille seront-ils différents ?
La situation de proche aidant prendra-t-elle de l'ampleur ?

6.3 De quel soutien auriez-vous besoin pour mettre en œuvre des mesures de conciliation travail-famille (ex. : information, formation, personne-ressource, etc.) ?

Annexe 5 Groupes de discussion des élUes – Guide de discussion

LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE DANS LE MILIEU MUNICIPAL

GROUPES DE DISCUSSION D'ÉLUÉS MUNICIPAUX

GUIDE DE DISCUSSION

MRC : _____

1. INTRODUCTION

30 minutes

Objectifs généraux du mandat :

- Identifier les besoins des employéEs municipaux en matière de conciliation travail-famille.
- Identifier les besoins des éluEs municipaux en cette matière afin de faciliter l'implication citoyenne.
- Valider la faisabilité des pistes d'action proposées auprès des employeurs municipaux : éluEs et dirigeants.
- Elaborer un plan d'action régional propre à répondre à ces besoins.

Objectifs de la rencontre :

- Valider la faisabilité des pistes d'action proposées pour les employéEs auprès des éluEs.
- Identifier les besoins des éluEs municipaux à partir d'exemples vécus.

Présentation individuelle :

- Fonction d'éluE, municipalité, autre emploi occupé, horaires travail, autres implications, etc.
- Situation familiale.
- Moyens de conciliation travail-famille-implication citoyenne utilisés (employeur, réseaux familial, social, services de garde, etc.).

2. LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE ET L'IMPLICATION CITOYENNE

30 minutes

2.1 Les services de garde ou de répit de jour, de soir ou de fin de semaine : qu'en est-il au juste ?

Ces besoins sont-ils comblés ? À quel degré ?

Quelles sont les améliorations souhaitées ?

2.2 Est-ce que les personnes qui vivent des situations particulières ont des besoins spécifiques ?

- Les parents d'enfants nécessitant des soins particuliers importants (limitation fonctionnelle, suivi médical soutenu, etc.).
- Les proches aidants.
- Les parents qui poursuivent des études.

2.3 De façon générale, réussissez-vous à **bien** concilier travail, famille et implication citoyenne ?

À quel « prix » y arrivez-vous ? Quels compromis devez-vous faire ?

Songez-vous à réduire votre implication citoyenne parce que cela est trop difficile ?

PAUSE

3. LES MESURES APPLICABLES POUR LES EMPLOYÉES

30 minutes

- 3.1 Parmi les mesures prioritaires par les employés (ex. : horaires flexibles ou d'été, semaine comprimée, congés différés, congés rémunérés ou non, refus de temps supplémentaire ou repris en congé, etc.), y a-t-il des mesures qui vous semblent inapplicables ? Pourquoi ?
Y a-t-il des emplois où ces mesures sont inapplicables ? Pourquoi ?
- 3.2 Quelles solutions pouvez-vous apporter à ces obstacles ?
- 3.3 Les mesures de conciliation travail-famille ont-elles un impact sur la gestion des personnes dans votre organisation (ex. : facilité à recruter, retards, absentéisme, heures supplémentaires, implication, sentiment d'appartenance, satisfaction, qualité de vie, stress, rendement, roulement, coûts de main-d'œuvre) ? Sinon, pourquoi ?
Quelles pratiques de gestion ont le plus d'impact sur la gestion des personnes (conciliation travail-famille ou autres) ?
- 3.4 Au regard des besoins des employés, quelle est la responsabilité de l'employeur en matière de conciliation travail-famille ?
- 3.5 Qu'est-ce qui facilite votre ouverture à ces mesures (ex. : attentes, recrutement) ?
- 3.6 Qu'est-ce qui la freine (ex. : coûts, perception négative des employés qui ne sont pas concernés par la conciliation travail-famille, perception des citoyens, etc.) ?
- 3.7 Qui a le rôle le plus déterminant dans cette ouverture (ex. : élus, direction générale, superviseurs immédiats, etc.) ?
- 3.8 Vos collègues élus ont-ils la même ouverture que vous ?

Au besoin, sous-questions (si ces thèmes n'ont pas jailli précédemment)

Qui assume la principale responsabilité de la conciliation travail-famille : hommes ou femmes ?

Pour vous, le travail, la vie personnelle et l'implication citoyenne doivent-ils être séparés ou non ?

Votre attitude est-elle différente si :

Si les élus sont des hommes ou des femmes ?

Si le directeur général est un homme ou une femme ?

Si la demande vient d'un homme ou d'une femme ?

4. LES PISTES D'ACTION ET L'AVENIR

30 minutes

- 4.1 Les responsabilités grandissantes confiées aux municipalités exigeront des qualifications accrues de leurs employés. De même, l'implication citoyenne des personnes assumant des responsabilités familiales est de plus en plus sollicitée.
Quelles actions reliées au milieu de travail et au milieu de vie privilégiez-vous pour faciliter la conciliation travail-famille et l'implication citoyenne ?
Y a-t-il d'autres pistes dont nous n'avons pas parlé qui mériteraient d'être explorées ?
- 4.2 Quelle forme prendra la conciliation travail-famille dans 10 ans ?
Les besoins seront-ils différents ?
Les moyens de conciliation travail-famille seront-ils différents ?
La situation de proche aidant prendra-t-elle de l'ampleur ?

Annexe 6 Sondage sur les besoins - Données brutes

QUESTIONNAIRE - EMPLOYÉES

14. Pour chacun des énoncés suivants, identifiez s'il correspond à un **besoin entièrement comblé ou non** dans votre **milieu de travail** ou s'il n'est pas un besoin pour vous.

	Besoin comblé		Besoin non comblé		N'est pas un besoin		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
a. Horaire flexible	71	46%	58	38%	24	16%	153	100%
b. Horaire d'été	70	46%	43	28%	40	26%	153	100%
c. Semaine de travail comprimée volontaire	19	12%	62	41%	72	47%	153	100%
d. Réduction volontaire du temps de travail	16	10%	44	29%	93	61%	153	100%
e. Travail partagé volontaire	3	2%	15	10%	135	88%	153	100%
f. Travail à domicile (télétravail)	19	12%	28	18%	106	69%	153	100%
g. Horaires et lieux de travail prévisibles	112	73%	8	5%	33	22%	153	100%
h. Pouvoir refuser de faire des heures supplémentaires	66	43%	25	16%	62	41%	153	100%
i. Reprise des heures supplémentaires en congé	97	63%	28	18%	28	18%	153	100%
j. Remboursement des frais garde lors d'heures supplémentaires	1	1%	38	25%	114	75%	153	100%
k. Congés rémunérés pour raisons familiales ou parentales	90	59%	47	31%	16	10%	153	100%
l. Congés sans solde pour raisons familiales ou parentales	64	42%	29	19%	60	39%	153	100%
m. Congés différés pour raisons familiales ou parentales	53	35%	53	35%	47	31%	153	100%
n. Congés pour études	13	8%	23	15%	117	76%	153	100%
o. Flexibilité dans le choix des dates de vacances payées	114	75%	20	13%	19	12%	153	100%
p. Ajustement des horaires avec service garde/transport scolaire	33	22%	21	14%	99	65%	153	100%
q. Possibilité d'échange de quart de travail entre employés	11	7%	20	13%	122	80%	153	100%
r. Retour progressif après congé parental	13	8%	12	8%	128	84%	153	100%
s. Service de garde en milieu de travail	0	0%	34	22%	119	78%	153	100%