FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS

GUIDE DE L'EMPLOYEUR SUR LA

CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL

FQM porte-parole DES RÉGIONS

Avec la participation financière de :

Québec

Direction de l'édition
Diane Aertgeets
Me Myriam Trudel

Révision et coordination
Laurie Duchesneau Chouinard
Camille LeBlanc
Stéphanie Roy

Analyse et rédaction
Me Héloïse Desgagnés
Me Catherine Filteau

Recherche
Anne-Marie Berthelot
Marie-Philippe Couillard

Direction artistique et graphisme
Mayli-Anne Hébert
Etienne Lejeune

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS

1134, Grande Allée Ouest
Bureau RC 01
Québec (Québec) G1S 1E5

Téléphone
1 866 951-3343

Courriel
info@fqm.ca

Site Web
fqm.ca

Décembre 2023

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 4

Mises en garde 5

DÉFIS EN MATIÈRE DE CFT 6

Défis de la CFT en contexte municipal 6

BONNES PRATIQUES 7

Aménagement du travail 8

1. Horaire flexible 8
2. Horaire condensé 10
3. Transformation d'un temps plein à un temps partiel 10
4. Semaine de travail de 4 jours 11
5. Réduction des heures de travail 13
6. Télétravail 13

MESURES DIVERSE

Création d'un comité

Sondage aux employés.

Activités familiales . . . . . .

Mettre en valeur les services dans votre région . . . . . .

Achat de jours de congés. . . . . .

Congé pour l'anniversaire d'un enfa ou d'une personne aidée . . . . . .

Groupe d'échanges . . . . . .

Formations en matière de CFT . . . . . .

Priorisation dans le choix des vacances . . . .

Polyvalence interpostes . . . . . .

Avantages sociaux flexibles . . . . . .

INTRODUCTION

Le milieu du travail a beaucoup évolué dans les 70 dernières années. Dans les années 1950, moins du quart des femmes travaillaient. Cette proportion a été en constante croissance et, en 2021, 83 % des femmes étaient actives sur le marché du travail, selon les données de l'Institut de la statistique du Québec. La proportion des hommes travaillant a, quant à elle, diminué, passant de 96 % dans les années 1950 à 87 % en 2021[1]. Cela dit, nombreuses sont les familles en 2023 où le couple ou le parent monoparental est actif sur le marché du travail. Il n'est donc pas étonnant que la conciliation famille-travail (ci-après « CFT ») soit un sujet qui occupe un espace croissant dans notre société.

La CFT pourrait se définir simplement comme étant la recherche d'un équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle.

La notion de vie familiale est ici inclusive. Elle comprend évidemment la famille nucléaire de l'employé (soit son conjoint et ses enfants), mais aussi les membres d'une famille d'accueil, la famille reconstituée, la famille proche (père, mère, frères et sœurs), la famille élargie (grands-parents, neveux et nièces) et les personnes pour lesquelles l'employé agit à titre de proche aidant.

Toutefois, la CFT se distingue de la conciliation vie personnelle-travail, bien que plusieurs mesures de CFT puissent avoir un effet positif sur l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. À notre avis, pour être considérée comme une mesure de CFT, celle-ci doit répondre à un besoin qui n'est pas relié uniquement à soi-même, mais également en lien avec les relations que nous entretenons avec nos proches.

Le présent guide vise à présenter certaines pratiques qu'un employeur municipal peut mettre en place pour signifier son engagement et permettre à ses employés de concilier la famille et le travail.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de changements générationnels, les organisations peuvent tirer des avantages concurrentiels par rapport aux autres employeurs en investissant dans des mesures de CFT.

QUELQUES AVANTAGES CONCURRENTIELS DES MESURES DE CFT :

- Augmentation de l'attractivité de votre organisation
- Augmentation de la productivité
- Augmentation de la motivation
- Augmentation du sentiment d'appartenance, de la loyauté et de la satisfaction au travail
- Amélioration du climat de travail
- Réduction de l'absentéisme
- Rétention accrue de personnel
- Meilleure image de marque

[1] Statistique Canada, *L'avènement des femmes dans le milieu de travail*, décembre 2015; Institut de la statistique du Québec, *Journée internationale des droits des femmes*, mars 2022.

La Fédération québécoise des municipalités (ci-après « FQM ») a constaté l'intérêt des employeurs municipaux à mettre en place des mesures de CFT, mais parfois le manque de ressources et de temps est un frein au changement et les empêche d'évoluer.

Dans ce contexte, et avec la participation financière du gouvernement du Québec, la FQM s'est donné comme objectif de colliger certains des défis auquel fait face le milieu municipal en matière de CFT et de recenser les bonnes pratiques, en veillant à les adapter, lorsque nécessaire, aux organisations municipales.

MISES EN GARDE

Ce guide est élaboré à titre informatif et dans un esprit de vulgarisation et de démystification des pratiques de CFT. Il n'est pas exhaustif et ne couvre pas toutes les possibilités. Les enjeux particuliers de chaque organisation et de ses employés peuvent faire naître une multitude de mesures.

L'instauration de l'une ou l'autre des mesures de CFT proposées dans ce guide devrait être réfléchie afin de déterminer les besoins de l'organisation et ceux des employés. Lors de la mise en place de mesures de CFT, l'objectif recherché est double : répondre réellement aux besoins en matière de CFT des employés et veiller à ce que la municipalité continue à offrir des services de qualité aux citoyens en assurant une saine gestion des fonds publics.

> **Avant la mise en place d'une pratique de CFT, l'organisation devrait notamment valider les impacts légaux et fiscaux propres à son organisation et, en cas de doute, consulter des professionnels en la matière.**

Les mesures de CFT peuvent être individualisées, soit appliquées à un seul employé, ou être collectives, donc appliquées à l'organisation. L'équité et la transparence demeurent toujours de mise afin de ne pas créer de sentiment d'iniquité.

En milieu syndiqué, nous recommandons de vous référer au texte de la convention collective avant de mettre en place quelconque mesure en matière de CFT. En effet, même si l'objectif est d'améliorer les conditions de travail des employés syndiqués, un employeur ne peut modifier unilatéralement une convention collective. Le droit de gestion demeure entier, mais dans le contexte de ce qui est prévu à la convention collective.

Finalement, il est entendu que la FQM ne prend pas position quant aux mesures énoncées dans le présent guide et se limite à diffuser ce qui existe en matière de CFT.

Pour obtenir toute information supplémentaire, nous vous invitons à communiquer avec le service en ressources humaines et en relations du travail de la FQM.

DÉFIS EN MATIÈRE DE CFT

Afin de recenser les défis vécus en matière de CFT dans le milieu municipal, la FQM a transmis un sondage à ses membres en juin 2023. 219 organisations municipales y ont répondu et nous tenons à les remercier de leur participation.

Près de 40 % des répondants ont reçu une demande d'accommodement en matière de CFT dans la dernière année et 78 % de ces demandes ont été acceptées. Ces chiffrent démontrent les besoins réels en matière de CFT et l'ouverture dont ont fait preuve plusieurs employeurs municipaux.

DÉFIS DE LA CFT EN CONTEXTE MUNICIPAL

Selon les résultats du sondage effectué par la FQM, les défis en matière de gestion des ressources humaines en lien avec la CFT sont principalement les suivants :

51 % Horaires de soir

46 % Disponibilités à l'extérieur des heures normales de travail

45 % Charge de travail

42 % Pénurie de main-d'œuvre

38 % Charge mentale

37 % Absence pour obligations familiales

34 % Horaire de fin de semaine

Nous constatons que les horaires de travail sont un défi particulièrement important dans le secteur. En effet, plusieurs postes au sein des organisations municipales ont des horaires atypiques, parfois imprévisibles. On peut penser aux employés attitrés au déneigement, aux pompiers à temps partiel, aux directeurs généraux qui assistent aux séances du conseil, aux commis à la bibliothèque, aux employés des loisirs, etc.

Pour répondre à cette préoccupation, une large section des bonnes pratiques est dédiée à l'aménagement du temps de travail.

BONNES PRATIQUES

AMÉNAGEMENT DU TRAVAIL

L'aménagement du travail regroupe l'aménagement du temps de travail et celui du lieu de travail. Comme mentionné ci-dessus, les horaires de travail constituent un défi important dans le secteur municipal. La mise en place de certains aménagements du travail peut permettre de faciliter l'inclusion de la sphère familiale, sans toutefois nuire à la productivité.

L'aménagement du temps de travail permet à l'employeur de moduler, par la répartition ou par la réduction, l'horaire de travail des employés afin d'optimiser leur temps de travail en offrant des horaires de travail différents. Ce type de mesure de CFT comporte des avantages tant pour l'employeur que pour l'employé :

- L'employeur peut, entre autres, le moduler pour mieux répondre aux attentes de sa clientèle, éviter les heures supplémentaires, répondre aux besoins cycliques de l'organisation et dégager certaines économies sur la masse salariale;
- L'employé peut, quant à lui, en profiter pour dégager du temps additionnel pour répondre à sa réalité familiale.

Par l'aménagement du lieu de travail, l'employeur permet des adaptations quant à l'endroit où le travail est effectué.

Un employeur pourrait offrir différents aménagements de travail parmi lesquels l'employé choisit ce qui convient le mieux à sa réalité de CFT.

1. HORAIRE FLEXIBLE

L'horaire flexible est certainement l'aménagement du temps de travail le plus connu et le plus répandu. Dans le milieu municipal, plus du 2/3 des municipalités ayant répondu à notre sondage ont déjà mis en place une forme d'horaire flexible au sein de leur organisation[2]. Malgré tout, cet accommodement demeure très demandé par les employés municipaux, toujours selon le sondage réalisé.

Par cette mesure, l'employeur établit les heures de travail qui doivent être effectuées (ex. : 35 ou 40 heures dans une semaine) et l'employé a la possibilité de choisir les moments où il travaille pour répondre à ses besoins spécifiques en matière de CFT, sous réserve de certaines balises que l'employeur pourrait imposer.

Bien que cette mesure soit très populaire et facilement mise en place, elle peut comporter des difficultés opérationnelles pour certains postes au sein d'une municipalité (ex. : réception ou travaux publics).

[2] En effet, plus de 68 % l'ont mis en place.

OPTIONS DISPONIBLES	EXPLICATIONS
Prévoir des **plages horaires fixes** durant lesquelles les employés doivent être présents à moins d'absence autorisée (ex. entre 9 h 30 et 11 h 30 et entre 14 h et 15 h). Une ou plusieurs plages horaires peuvent être établies par l'employeur. Ces plages pourraient même différer selon les jours de la semaine.	Cette façon de faire permet à l'employeur de s'assurer de la disponibilité du personnel à certains moments durant la journée ou la semaine et ainsi de faciliter sa gestion des ressources humaines, tout en assurant une certaine prévisibilité au niveau des services aux citoyens.
Prévoir que le travail doit se réaliser à l'intérieur d'une **amplitude d'horaire** (ex. entre 7 h et 18 h). Durant ces 11 heures, les employés sont libres de décider à quel moment ils travaillent. Cela permet également de prévoir une période de déconnexion.	Cette façon de faire permet une plus grande latitude aux employés, mais implique qu'un employé qui travaille sur une base de 7 heures par jour pourrait finir aussi tôt que 14 h 30, s'il prend seulement 30 minutes de période de repas[3]. Ainsi, nous suggérons de joindre à cette mesure d'autres qui viendront la compléter.
Prévoir que le travail ne peut débuter ou se terminer avant une certaine heure (ex.: pas avant 7 h, ni avant 15 h).	Cela permet d'assurer que les employés soient présents pour répondre aux besoins de la clientèle durant les heures habituelles de travail, notamment les heures d'ouverture du bureau municipal.
Laisser à l'employé toute la latitude, pourvu que ses tâches soient exécutées dans les délais exigés.	Ainsi, l'employé pourrait décider de ne travailler que les soirs et les fins de semaine. Nous ne suggérons pas nécessairement cette façon de faire, car il est difficile de savoir quand l'employé est disponible. De même, il peut y avoir des enjeux avec les services qui doivent être rendus à la clientèle de la municipalité. Malgré tout, en présence d'une entente bien définie, cela pourrait être réaliste si la totalité des heures n'est pas exécutée à l'extérieur des heures de bureau (ex.: un inspecteur municipal fait des inspections les soirs de semaine ou la fin de semaine).

[3] L'article 79 de la *Loi sur les normes du travail* prévoit qu'un employé doit bénéficier d'au moins une période de trente minutes de repas par période de travail de cinq heures consécutives. Cette période est sans rémunération.

La flexibilité d'horaire a comme avantage de diminuer la prise de congé par les employés, par exemple pour des rendez-vous qui se multiplient dans un contexte familial. Il s'agit d'une mesure fort appréciée des employés et à coût nul pour l'employeur. De plus, l'autonomie qui découle de cette mesure peut augmenter le sentiment de confiance qui règne entre l'employé et l'employeur.

En fonction de votre degré d'aisance, des moyens de contrôle peuvent être mis en place. Cependant, ils doivent être clairement communiqués et ne doivent pas s'assimiler à de la surveillance indue.

1.1. RÉAMÉNAGEMENT DES HEURES DE TRAVAIL

Cette mesure consiste à revoir la répartition des heures de travail sur une période donnée afin d'offrir un horaire alternatif à l'employé. Cela peut être à la semaine ou même à la quinzaine ou au mois.

On pourrait, par exemple, prévoir un **étalement des heures** sur deux semaines afin de tenir compte de la garde partagée d'un employé. Ainsi, la semaine où il a la garde de l'enfant serait allégée et l'autre plus dense en termes d'heures de travail.

1.2. ACCUMULATION DE TEMPS EN BANQUE

Cette mesure permet à l'employé d'accumuler des heures de travail lorsqu'il est disponible pour les utiliser plus tard lorsqu'il en aura besoin pour répondre à ses besoins en matière de CFT (ex.: pour accommoder les rendez-vous des personnes à charge ou si elles sont malades). Il s'agit d'une façon de permettre la flexibilité d'horaire tout en contrôlant les heures effectuées.

Cette mesure est facilement applicable et fait déjà partie des conditions de travail dont bénéficient plusieurs employés municipaux.

Encore une fois, des balises claires doivent être mises en place afin d'être en mesure de s'assurer que cela ne nuit pas aux services aux citoyens et que l'employé n'a pas carte blanche quant à l'organisation de son horaire.

2. HORAIRE CONDENSÉ

Cette mesure permet la répartition du nombre d'heures travaillées de façon à réduire le nombre de jours dans la semaine normale de travail, en prolongeant chaque journée de travail afin d'obtenir une période de congé additionnelle. Par exemple, en effectuant 35 ou 40 heures de travail en quatre jours. Il est aussi possible de prévoir une alternance d'horaire condensé, à savoir une semaine condensée et une semaine normale.

Il y a lieu de distinguer cette mesure de la flexibilité d'horaire mentionnée ci-haut. L'horaire condensé permet de mieux prévoir le moment du congé, par exemple tous les vendredis.

3. TRANSFORMATION D'UN TEMPS PLEIN À UN TEMPS PARTIEL

10 % des municipalités sondées révèlent avoir mis en place ce type d'accommodement en lien avec les défis en matière de CFT. **Cela implique de modifier l'horaire de travail d'un employé normalement à temps plein pour le transformer à un horaire à temps partiel.** Il s'agit d'une mesure individualisée qui, à notre avis, devrait être évaluée au cas par cas.

Dans cette évaluation, l'organisation devrait prendre en compte si la répartition des tâches à d'autres employés est possible (voir la section Réduction de la charge de travail – Emploi partagé), si l'embauche d'une autre ressource à temps partiel est nécessaire et souhaitable ou encore si une rationalisation des tâches est possible. Cela pourrait notamment être envisagé dans les cas d'une demande de retraite progressive et d'un retour de congé parental, ou pour les parents avec des enfants en bas âge.

Il est intéressant de savoir qu'en Suisse il s'agit d'un aménagement du travail répandu dont 58 % des femmes et 18 % d'hommes bénéficient[4].

Nous vous suggérons d'être ouvert à ce type de demande et de prendre le temps d'évaluer sa faisabilité dans votre contexte (main-d'œuvre en place, facilité de recrutement à temps plein et à temps partiel). Il s'agit d'un appel à la créativité et non pas à une réduction des services.

Il est toutefois prudent de mettre par écrit ce type d'entente et de prévoir des modalités de résiliation.

4. SEMAINE DE TRAVAIL DE QUATRE JOURS

Si la municipalité souhaite être à l'avant-garde en matière de CFT et en termes de conditions de travail, cette mesure nous semble mériter une réflexion sérieuse malgré ses impacts potentiels. À l'heure actuelle, elle n'est que très rarement mise en place dans les organisations municipales sondées[5].

Cette mesure consiste à réduire les heures de travail afin de libérer une journée additionnelle de congé par semaine, tout en maintenant le salaire complet des employés et leurs objectifs de productivité. Le but visé est que les employés travaillent moins en termes d'heures, mais plus efficacement, et ce, pour le même salaire.

En février 2023, les résultats d'un projet pilote d'une durée de six mois auquel participaient 2 900 employés de plus de 60 organisations dans divers secteurs d'activités[6] au Royaume-Uni ont été publiés. En moyenne, la semaine de travail est passée de 38 heures à 34 heures. De ces organisations, les 2/3 comptaient 25 employés et moins. Il est à noter qu'à la fin du projet pilote, plus de 90 % des organisations ont choisi de maintenir cette mesure de CFT, signe que les employés comme les employeurs ont été satisfaits de leur expérience !

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DE CETTE ÉTUDE :

60 % des employés disent avoir plus de facilité à conjuguer les responsabilités familiales avec celles reliées au travail

62 % rapportent une augmentation de leur rythme de travail

78 % indiquent ne pas avoir ressenti d'augmentation significative dans leur charge de travail

48 % sont plus satisfaits de leur emploi

39 % ont noté une réduction de leur niveau de stress

43 % disent avoir une meilleure santé mentale

55 % rapportent une augmentation de leur aptitude au travail

Une réduction de plus de la moitié **(57 %)** des départs

[4] Université de Zurich, *Le travail à temps partiel en Suisse : importante croissance, défis et opportunités - Enquête sur le sujet dans la littérature et auprès d'un échantillon d'entreprises*, 2022.

[5] Des municipalités ayant répondu au sondage, seulement cinq ont mis en place cette mesure de CFT.

[6] *Autonomy, The Results Are In: The UK's Four-Day Week Pilot*. Par ailleurs, il s'agit de la plus grande étude sur la semaine de travail à quatre jours au monde.

En analysant les données de ce projet pilote, nous constatons que pour permettre d'atteindre tous les objectifs visés par cette mesure, dont le maintien de la productivité, la mesure devrait être appliquée à l'ensemble de l'organisation; la motivation individuelle n'est pas suffisante. Il faut que, collectivement, les façons de travailler soient revues afin d'avoir un gain en efficacité. De plus, pour des raisons d'équité interne et salariale, il est préférable d'appliquer cette mesure uniformément.

La semaine de quatre jours devrait servir de vecteur de changement afin d'introduire de nouvelles méthodes de travail. Voici quelques changement mis de l'avant par les organisations participantes :

- Meilleures pratiques de réunions : réduction de la durée et de la fréquence des réunions, réunions plus structurées avec des objectifs clairs;
- Netiquette : réduction des courriels et du nombre de destinataires;
- Bloc de concentration sans interruption;
- Automatisation de certaines tâches, utilisation de modèles, etc.;
- Recours à des sous-traitants.

Dans le secteur municipal, plusieurs organisations ont deux types d'horaire : un pour les travaux publics (souvent 40 heures) et un autre pour les employés de l'administration (souvent 35 heures). Dans la mise en place de la semaine de quatre jours, il est clair que ceci pose un défi additionnel, où l'équité doit être considérée.

EXEMPLES DE DÉCLINAISONS :

- La classique fermeture des services un jour additionnel par semaine;
- Le bureau municipal reste ouvert cinq jours par semaine et les employés alternent de jour de congé additionnel;
- Annualisation des heures de travail réduites sur une année complète (ex. : travail saisonnier).

Un employeur qui désire faire un pas dans cette direction, mais qui hésite, pourrait décider d'octroyer un horaire de quatre jours pendant quelques semaines par année, en alternance entre les employés.

> **Afin de conserver sa flexibilité de gestion, l'employeur pourrait prévoir la suspension temporaire de la semaine de quatre jours lors de situations exceptionnelles.**

Considérant tous les tenants et aboutissants d'une telle mesure, la mise en place d'un projet pilote est recommandée.

5. RÉDUCTION DES HEURES DE TRAVAIL

Cet aménagement consiste à réduire le nombre d'heures de la semaine normale de travail tout en réduisant proportionnellement le salaire. Contrairement à la mesure précédente, la productivité s'en trouve impactée. Ainsi, elle a un coût direct nul, mais des coûts indirects en matière de services rendus.

Plusieurs organisations ont déjà mis en place un horaire de 32 h ou 32,5 h réparties sur quatre jours ou quatre jours et demi pour les employés de l'administration.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, cette mesure peut être moins intéressante à implanter globalement : rare sont les organisations qui ont un surcroît de personnel. Toutefois, il peut s'agir d'une belle mesure d'accommodement individuel. Elle peut aussi être proposée comme solution de rechange à la semaine de quatre jours sans réduction de salaire. Bien qu'elle soit moins alléchante au niveau salarial, en prenant en considération la réduction de salaire nette plutôt que brute, cette mesure peut devenir plus attirante.

6. TÉLÉTRAVAIL

La pandémie de COVID-19 a permis l'essor et la démocratisation de cette pratique, qui est un **mode d'organisation du travail qui consiste à effectuer sa prestation de travail à l'extérieur du bureau de l'employeur, à l'aide d'outils informatiques et des technologies de l'information.** Certains pays, comme le Luxembourg, la Belgique et le Danemark, sont même allés jusqu'à légiférer à ce sujet.

Cette façon de travailler peut être régulière ou occasionnelle (ex. : lors d'une journée de tempête ou si un enfant est malade), à temps plein ou hybride (ex. : certains jours par semaine ou une semaine sur deux), volontaire ou imposée (dans certaines situations).

> **Selon le sondage effectué auprès de nos membres, plus de 50 % des répondants ont indiqué avoir mis en place du télétravail en formule hybride pour répondre à plusieurs défis liés aux ressources humaines, notamment à la CFT. Cela démontre la popularité de cette mesure.**

Plusieurs répondants au sondage ont spécifié avoir instauré le télétravail en tentant de prévoir une certaine souplesse, tout en établissant certaines balises afin de répondre à leurs besoins spécifiques. Dans la dernière année, 29 municipalités répondantes relatent avoir eu des demandes spécifiques en matière de télétravail et seulement deux municipalités les ont refusées.

La flexibilité qu'offre le télétravail permet sans aucun doute des avantages en matière de CFT, outre ceux présentés en introduction. Ne serait-ce que par l'économie de temps de déplacement entre la résidence et le lieu de travail, l'utilisation de l'heure du dîner pour préparer le repas du soir, etc.

Il est de bonne pratique de mettre en place des lignes directrices et des balises afin d'éviter les débordements de la sphère professionnelle dans la sphère familiale et vice versa. De même, la municipalité doit prendre en considération la protection et la confidentialité des données, la santé et la sécurité des télétravailleurs, les règles de remboursement des déplacements, la fourniture d'équipement, l'accès aux infrastructures technologiques, etc. En bref, il existe autant de façons de faire qu'il y a d'employeurs et d'employés.

De façon plus exceptionnelle, certaines organisations permettent à leurs employés de faire du télétravail à l'extérieur du Québec. Par exemple, pour accommoder un employé dont les parents âgés habitent à l'étranger. Cette mesure comporte toutefois plusieurs défis logistiques additionnels (permis de travail, impôts, protection des renseignements personnels, disponibilité, etc.).

RÉDUCTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

La charge de travail peut se définir comme l'adéquation entre ce qui est requis pour l'exécution des tâches d'un poste, ce qui est ressenti par l'employé et ce qui est exécuté en pratique par ce dernier. Elle a été identifiée comme l'un des principaux défis en matière de CFT par les répondants du sondage. Avec une réponse affirmative de la part de près de 45 %, la charge de travail se situe au 3e rang des principaux défis en matière de gestion des ressources humaines liés à la CFT.

LE SAVIEZ-VOUS ?

En cas de surcharge de travail, les employés peuvent se sentir plus stressés, perdre de la satisfaction au travail, s'absenter davantage, être moins créatifs, etc. Ainsi, il peut être bénéfique, tant pour l'employé que pour l'employeur, de vouloir réduire la charge de travail.

LISTE DE PRATIQUES POUVANT PERMETTRE DE RÉDUIRE LA CHARGE DE TRAVAIL ET LA CHARGE MENTALE ASSOCIÉE

- Augmenter le nombre d'employés;
- Effectuer une priorisation des tâches;
- Effectuer un réaménagement des tâches;
- Offrir du mentorat pour augmenter les connaissances pratiques des employés;
- Offrir de la formation sur la gestion du temps;
- Réduire le nombre et la durée des réunions;
- Prévoir des périodes de concentration où l'employé ne doit pas être dérangé par ses collègues (aussi appelé *monotasking*);
- Améliorer l'accès à l'information (notamment par l'établissement de procédures et la consolidation des informations en un lieu unique et informatique);
- Reformuler l'étiquette des courriels entre collègues afin de diminuer le nombre de courriels reçus et d'assurer la pertinence des destinataires;
- Automatiser certaines tâches et créer des modèles;
- Réduire la quantité d'employés impliqués dans certains projets;
- Instaurer et appliquer une politique de droit à la déconnexion;
- À plus long terme, procéder à un exercice de planification de la main-d'œuvre pour anticiper les congés et les absences et éviter la surcharge de travail.

1. EMPLOI PARTAGÉ

Cette mesure consiste à répartir la charge de travail d'un poste à temps plein entre plusieurs ressources de l'organisation, souvent deux. Ainsi, les employés qui se partagent la charge de travail associée à ce poste se partagent les tâches, mais également les contraintes d'horaire, le cas échéant. De même, les conditions de travail sont habituellement réparties entre eux au prorata des heures effectuées. Cette mesure est assimilable au transfert d'un temps plein à un temps partiel dont il a été question précédemment.

Bien qu'elle puisse sembler de faible application, près du quart des organisations municipales ayant répondu au sondage ont indiqué avoir mis en place cette pratique dans leur milieu de travail[7].

Pour faciliter et assurer le succès de la mise en place d'une telle mesure de CFT, il est primordial d'établir de bons canaux de communication ainsi que des règles claires et précises (pour assurer une contribution équitable). La compréhension des tâches et des responsabilités ainsi qu'une bonne relation entre les employés qui occupent le poste sont également des éléments indispensables.

En revanche, cette mesure peut comporter des défis, notamment en matière de supervision et de gestion de conflit en cas d'incompatibilité ou de sentiment d'inégalité entre les employés.

2. PARTAGE DE RESSOURCES

Le partage de ressources entre municipalités est une autre alternative. L'employé occupe le même poste, mais dans deux municipalités différentes. À titre d'exemple, nous avons vu des municipalités avoisinantes partager deux ressources pour deux postes, soit celui de directeur général ainsi que de directeur général adjoint. Cette façon de faire permet de préserver l'autonomie de chaque municipalité, d'économiser du temps et de gagner en efficacité. Le partage de ressources peut également permettre d'aller chercher des employés plus spécialisés qui ne seraient normalement pas accessibles pour une organisation de petite taille.

Cette mesure peut s'appliquer à divers postes après une analyse des besoins internes de chacune des organisations municipales participantes.

MODÈLES DE PARTAGE D'HORAIRE DE TRAVAIL	AVANTAGES
Les deux employés **travaillent en même temps**	Permet le travail d'équipe et est utile si l'employeur n'a pas besoin que le poste soit occupé à tous les jours de la semaine normale de travail.
Les deux employés se **partagent les heures de travail quotidiennes** (ex. : l'un en avant-midi et l'autre en après-midi)	Utile si l'employeur a besoin que le poste soit occupé durant les heures normales de travail associées au poste et que les employés ont des contraintes d'horaires.
Les deux employés se **partagent les heures de travail hebdomadaires, mais lors de journées différentes** (ex. : l'un travaille deux jours et l'autre trois jours)	Utile si l'employeur a besoin que le poste soit occupé durant les heures normales de travail associées au poste et que les employés ont des contraintes d'horaires.
Il est également possible de personnaliser l'horaire selon les besoins précis des employés et de l'employeur.	

[7] En effet, ce sont 22 % des municipalités répondantes qui l'ont mise en place.

LE DROIT À LA DÉCONNEXION, ÇA VOUS DIT QUELQUE CHOSE ?

Il s'agit de permettre à un employé d'être injoignable par l'employeur et la clientèle à l'extérieur de certaines heures préétablies afin d'assurer un temps de repos. Aucune loi québécoise ne prévoit le droit à la déconnexion. Un employeur peut toutefois y adhérer et implanter une politique pour le favoriser. Il s'agit d'une mesure facile à intégrer avec un impact direct sur la charge mentale des employés.

DROITS PARENTAUX

Les droits parentaux comprennent les différents congés octroyés en raison de la grossesse, de la naissance ou de l'adoption d'enfants.

Les mesures d'accommodement en matière de CFT relevant des droits parentaux semblent être peu présentes dans les organisations ayant répondu au sondage[8], mais également peu demandées par les employés[9]. Cela s'explique probablement par le régime québécois qui est assez généreux et accessible[10]. Néanmoins, il nous apparaît tout de même intéressant d'aborder ces mesures; il y a toujours place à l'amélioration!

À noter que les aménagements du travail (section 1) pourraient être offerts dans un contexte de retour au travail à la suite d'un ou l'autre des congés parentaux.

1. INDEMNITÉ COMPLÉMENTAIRE DURANT LES CONGÉS PARENTAUX

Cette mesure consiste pour l'employeur à verser une indemnité complémentaire aux prestations d'assurance parentale que reçoit l'employé du Régime québécois d'assurance parentale (ci-après « RQAP ») afin d'amoindrir la baisse de salaire pendant les congés parentaux.

> **Cette indemnité complémentaire n'entraîne pas la diminution des prestations hebdomadaires reçues du RQAP[11].**

Cette mesure a pour effet de diminuer le stress financier que certains employés pourraient vivre en raison de la baisse de salaire subite lors des congés parentaux, et ainsi, permettre à l'employé de choisir le régime de prestation qui correspond à ses besoins.

En contrepartie, l'employeur pourrait convenir d'une entente avec l'employé pour garantir son retour au travail pendant une certaine période ou, à défaut, prévoir le remboursement des sommes, en tout ou en partie.

[8] Les mesures mises en place par les municipalités : congé sans solde après le congé parental (9 %), rémunération supérieure au RQAP pendant les congés parentaux (4 %) et accumulation des congés pendant le congé parental (10 %).

[9] Seulement une demande aurait été faite à cet effet selon le sondage.

[10] Entre 2012 et 2017, 84,3 % des mères ont eu accès au RQAP selon une recherche de Mathieu et al, « Parental Leave Benefits and Inter-Provincial differences: The Case of Four Canadian Provinces », *Cahiers canadiens de sociologie*, volume 45, nº 2, 2020.

[11] Pour plus d'informations à ce sujet, nous vous référons au site Web du gouvernement.

2. CONGÉS AVEC SOLDE

Le RQAP prévoit la rémunération de certains congés parentaux, à savoir le congé de maternité et de paternité, le congé parental, pour adoption et pour interruption de grossesse à compter de la 20e semaine de grossesse.

La *Loi sur les normes du travail* (ci-après « LNT ») accorde deux jours rémunérés lors de la naissance ou de l'adoption d'un enfant.

Or, rien n'empêche qu'un employeur offre plus. Ainsi, un employeur pourrait décider de rémunérer :

- Les **rendez-vous médicaux** à l'occasion de la grossesse d'une employée ou du processus de procréation médicalement assistée;
- Un congé à l'occasion d'une interruption de grossesse survenant avant la 20e semaine de grossesse, étant donné qu'aucune prestation du RQAP n'est disponible.

Note : la LNT prévoit des congés sans solde pour les rendez-vous médicaux liés à la grossesse et l'interruption de grossesse avant la 20e semaine[12].

3. CONGÉS SANS SOLDE (TOTAL OU PARTIEL)

Dans le contexte des droits parentaux, le congé sans solde, qu'il soit total ou partiel, peut servir de mesure d'accommodement en matière de CFT lors du retour au travail de l'employé. En effet, il peut permettre de repousser le retour au travail lorsque l'employé n'a pas trouvé de milieu de garde pour son enfant ou encore permettre un retour progressif au travail.

Cette mesure a été mise en place par quelques municipalités ayant répondu au sondage[13]. En plus du congé de paternité ou de maternité, l'employé a droit à un congé parental sans solde total d'au plus 65 semaines[14].

4. PAUSE D'ALLAITEMENT

Cette mesure permet à l'employée de faciliter la poursuite de son allaitement suivant le retour au travail après son congé parental. Cette mesure peut être offerte avec ou sans perte de traitement.

Différents aménagements sont envisageables afin de prévoir les moments et les lieux où l'employée pourra allaiter ou exprimer son lait, ainsi que de prévoir un endroit sûr et frais pour conserver le lait, le cas échéant.

[12] *Loi sur les normes du travail*, RLRQ c N-1.1, art. 81.3 et 81.5.2.

[13] À savoir 9 % d'entre elles.

[14] *Loi sur les normes du travail*, RLRQ c N-1.1, art. 81.10.

SOUTIEN AUX EMPLOYÉS ET MIEUX-ÊTRE

Cette section regroupe des mesures que l'employeur peut mettre en place pour soutenir l'employé dans sa gestion de la CFT, mais qui ne touchent pas l'horaire de travail.

Outre les mesures plus classiques d'organisation du travail, les mesures de soutien sont maintenant incontournables et appréciées par les employés.

1. CONGÉS POUR OBLIGATIONS FAMILIALES

Lorsqu'on pense à la CFT, une des premières mesures qui vient en tête est le congé pour obligations familiales, qui existe pour permettre une meilleure conciliation vie familiale et travail.

La LNT prévoit qu'un salarié, dès l'embauche :

> « *peut s'absenter du travail pendant 10 journées par année 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, ou en raison de* ***l'état de santé d'un membre de la famille ou d'une personne pour laquelle la personne salariée agit comme proche aidant***[15] ».

Après trois mois de service continu, le salarié bénéficie d'une rémunération pour les deux premières journées prises annuellement, lesquelles peuvent servir pour remplir ses obligations familiales ou pour une absence pour cause de maladie[16].

Selon la LNT, la notion de « membre de la famille » comprend l'enfant, les parents, la fratrie et les grands-parents de l'employé ou de son conjoint, ainsi que les conjoints de ces personnes, les neveux et nièces de l'employé et les conjoints de ses enfants[17]. Bref, cette notion est large. À noter également que ces congés visent aussi les personnes pour qui il agit à titre de proche aidant.

Plus du tiers des municipalités ayant répondu au sondage offre plus de jours d'absence rémunérés que ce qui est prévu par la Loi.

Nous recommandons généralement de regrouper les congés de maladie, mobiles et pour obligations familiales dans une même banque de congés. Cela permet de simplifier la gestion administrative de ces congés autant pour l'employé que pour l'employeur.

[15] *Loi sur les normes du travail*, RLRQ c N-1.1, art. 79.7 al. 1.

[16] *Loi sur les normes du travail*, RLRQ c N-1.1, art. 79.7 al. 5 et 79.16 al. 2.

[17] *Loi sur les normes du travail*, RLRQ c N-1.1, art. 79.6.1.

2. PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

Un programme d'aide aux employés (ci-après « PAE ») sert à **soutenir les employés afin de leur permettre de régler les différents problèmes auxquels ils peuvent être confrontés et qui pourraient avoir un impact sur leur bien-être ou leur prestation de travail**, et ce, avec l'aide de professionnels. Cela inclut les difficultés de CFT, mais également, et plus largement, les problèmes de nature personnelle, professionnelle, émotionnelle, financière, légale, conjugale, etc.

Les PAE sont de plus en plus offerts dans les milieux de travail, et ce, bien souvent par l'entremise des assurances collectives. Certaines organisations municipales en ont un, mais ce n'est pas pratique courante. Il s'agit d'une excellente mesure de soutien aux employés qui ont des défis de CFT avec un impact sur leur productivité. En général, ce service est accessible sur une base volontaire, confidentielle et peut être offert aux membres de la famille de l'employé, selon la couverture.

Sachant que ce service est disponible rapidement lorsque survient une crise, le soutien à la famille est considérable et permet d'avoir une tranquillité d'esprit.

3. TÉLÉMÉDECINE

La télémédecine est un autre des avantages sociaux populaires dans les milieux de travail. Cela semble répondre à un besoin et à une volonté des employés québécois[18]. Ce service permet à l'employé et, selon les cas, à sa famille immédiate, d'avoir accès en ligne ou par vidéoconférence à un médecin ou un professionnel de la santé en tout temps et rapidement.

Comme les parents d'enfants en bas âge ont souvent à consulter pour ces derniers, offrir ce service facilite l'accès à un professionnel de la santé et permet aux employés de sauver du temps et de réduire la prise de congé pour des obligations familiales. Ainsi, il y a des gains potentiels en réduction de l'absentéisme et en productivité pour l'employeur.

4. GARDE D'ENFANTS

4.1. SERVICE DE GARDE

Le Québec demeure en 2023 un pionnier en matière de service de garde d'enfants d'âge préscolaire. Néanmoins, l'accès à un service de garde demeure un défi pour plusieurs employés municipaux sondés dans le cadre du présent projet[19].

Dans ce contexte, les municipalités ont l'opportunité d'être des acteurs de changement, des agents facilitateurs et d'être au cœur de la mise en place de services de garde dans leur communauté. Celles-ci peuvent s'engager en approuvant des projets de garderie (par l'émission de permis notamment), en aménageant, en vendant, en cédant des locaux, etc. à un centre de la petite enfance et même en prenant en charge certains coûts[20].

> **Nous vous invitons à vous informer sur les différents programmes de subvention offerts par les paliers de gouvernement supérieurs à ce sujet.**

Dans ce contexte, une municipalité pourrait même envisager de convenir d'une priorité pour les employés municipaux. Il s'agit d'une mesure audacieuse et l'acceptabilité sociale devrait être recherchée.

Mise en garde : la faisabilité du projet et l'impact sur l'accessibilité du service de garde pour les citoyens devraient être évalués avant d'entamer toute démarche.

4.2. CAMP DE JOUR

> **Saviez-vous qu'un peu plus de la moitié des camps de jour au Québec sont offerts et gérés par des municipalités[21] ?**

Il s'agit d'une opportunité intéressante à saisir pour une municipalité afin de faciliter la CFT. À l'instar des services de garde, une municipalité pourrait prioriser les enfants d'employés municipaux. Évidemment, la même mise en garde s'impose au niveau de l'impact de cette mesure.

Afin d'être à l'avant-garde, il pourrait même être envisagé d'offrir des camps de jour durant les différentes semaines de relâches scolaires.

[18] Un sondage réalisé en juillet 2023 auprès de 1 000 adultes québécois, par la firme Synopsis Recherche, indique que 87 % des Québécois souhaitent que leur employeur offre l'accès à la télémédecine.

[19] En effet, 20 % des répondants citent la difficulté d'accès à un service de garde comme étant un défi.

[20] Observatoire des tout-petits, *Les municipalités : des alliées pour soutenir les services éducatifs à la petite enfance*.

[21] François Cloutier et Denis Poulet, « Un portrait des camps de jour municipaux en 2018 », *Observatoire québécois du loisir*, Vol. 17, No. 2, 2019.

MESURES DIVERSES

Voici, en rafale, d'autres mesures qui pourraient être implantées dans les organisations municipales. Évidemment, cette liste n'est pas exhaustive. Faites place à votre imagination pour répondre aux besoins de votre organisation et de vos employés !

CRÉATION D'UN COMITÉ DE CFT

Ce comité peut avoir différentes missions en fonction des besoins de la municipalité. Notamment, celle de sonder les employés, d'évaluer la faisabilité des mesures demandées ou proposées ou de veiller à leur mise en œuvre. À notre avis, cette mesure se prête mieux aux municipalités ayant plusieurs employés, au moins une trentaine. Ce comité peut être composé de représentants de l'employeur et d'employés.

> **Selon le Portrait statistique des conventions collectives municipales, la présence d'un comité conjoint traitant de la conciliation famille-travail dans les milieux syndiqués municipaux est anecdotique. Plus de 99 % des conventions collectives analysées n'ont aucune disposition à cet effet[22].**

SONDAGE AUX EMPLOYÉS

Annuellement ou aux deux ans, un employeur pourrait sonder ses employés pour s'enquérir des besoins, des suggestions et des commentaires à propos des mesures de CFT en vigueur afin de les adapter, le cas échéant. La consultation périodique des employés peut aider à confirmer leurs besoins réels, puisque ceux-ci peuvent évoluer dans le temps, en fonction de leur réalité familiale qui change et de l'arrivée de nouveaux employés.

ACTIVITÉS FAMILIALES

Certains employeurs remboursent des activités sportives ou de l'équipement sportif; pourquoi ne pas en faire autant en remboursant des activités familiales ? La valorisation des offres régionales peut être favorisée si votre organisation le désire.

METTRE EN VALEUR LES SERVICES OFFERTS DANS VOTRE RÉGION

Une municipalité pourrait regrouper les offres locales, que ce soit l'aide au devoir, la garde d'enfant, un service d'aide à la préparation au repas ou l'aide-ménagère et les rendre accessibles aux employés et aux citoyens.

ACHAT DE JOURS DE CONGÉS

Par cette mesure, l'employé peut acheter des jours de congés additionnels. Pour ce faire, l'employeur réduit de façon corrélative le salaire de l'employé sur une certaine période (ex. : sur un an) afin que celui-ci autofinance ses jours de congés additionnels. Cela permet de répondre aux besoins supplémentaires en matière de CFT tout en conservant une prévisibilité budgétaire pour l'employé.

CONGÉ POUR L'ANNIVERSAIRE D'UN ENFANT OU D'UNE PERSONNE AIDÉE

Certains employeurs offrent déjà un congé pour l'anniversaire de l'employé. La possibilité de prendre cette journée pour l'anniversaire d'un enfant ou pour la personne pour qui l'employé agit à titre de proche aidant pourrait être offerte.

Ce congé pourrait être rémunéré en tout ou en partie ou encore autofinancé. Évidemment, il ne s'agit pas de donner un nombre illimité de jours de congé en fonction du nombre d'enfants ou de proches aidés, mais bien d'en donner un que la personne peut utiliser à l'une ou l'autre de ces occasions.

GROUPE D'ÉCHANGES

Des groupes d'échanges peuvent être créés afin de donner un espace aux employés pour s'exprimer sur les défis qu'ils vivent, leurs bonnes pratiques, leur réalité, etc. Des moments peuvent être consacrés à cette fin; par exemple l'employeur peut organiser des groupes d'échanges deux fois par année.

FORMATIONS EN MATIÈRE DE CFT

Il est possible d'offrir des formations pour accompagner les employés en matière de CFT, notamment dans l'objectif d'améliorer leur qualité de vie et de diminuer leur charge mentale. Cela pourrait simplement prendre la forme d'une formation en gestion de temps.

[22] Gouvernement du Québec, *Portrait statistique des conventions collectives en vigueur analysées au Québec – Édition du monde municipal 2019*, p.64.

PRIORISATION DANS LE CHOIX DES VACANCES

Un employeur pourrait ajouter un critère de CFT dans les règles d'attribution des vacances pour certaines périodes. Par exemple, les employés ayant des enfants pourraient être priorisés pour prendre des congés pendant la semaine de relâche ou pendant les semaines estivales où les camps de jour ne sont pas ouverts.

POLYVALENCE INTERPOSTES

Cette mesure consiste à former un employé sur certaines tâches essentielles d'un autre poste afin qu'il soit en mesure d'exécuter ces tâches en cas d'absence du titulaire, notamment pour des raisons familiales.

Cela est particulièrement utile pour les postes à détenteur unique, qui sont légion dans les petites organisations municipales. Au passage, cela fait en sorte que les employés ont une meilleure compréhension du fonctionnement de l'organisation.

AVANTAGES SOCIAUX FLEXIBLES

Cette mesure consiste pour l'employeur à offrir une liste d'avantages sociaux (santé, activités sportives, transport en commun, services alimentaires, aide-ménagère, etc.) parmi laquelle les employés peuvent choisir ceux qui correspondent à leurs besoins.

Ainsi, les employés n'ont pas tous les mêmes avantages sociaux, mais ont ceux qui répondent directement à leurs besoins respectifs en matière de CFT. Certaines applications existent afin de faciliter cette gestion individualisée.

ACTIVITÉS PHYSIQUES AU TRAVAIL

Cette mesure se résume à offrir des activités sportives organisées sur les heures de repas ou à rendre accessible un espace dédié à l'activité physique.

Cela permet aux employés de s'entraîner sans que cela n'affecte la CFT à l'extérieur des heures de travail. Idéalement, ils ont accès aux installations nécessaires pour se rafraîchir après l'activité physique et avant de retourner au travail.

SUPPORT NUTRITIONNEL

On peut offrir, notamment, un service de boîtes à lunch, de traiteur, ou encore un point de chute pour paniers de produits locaux, boîtes repas et prêts-à-cuisiner. Cela permet de faciliter la gestion des repas pour les employés.

L'offre peut aller d'accepter les livraisons au bureau municipal jusqu'au remboursement d'un abonnement en tout ou en partie.

HORAIRE DES SÉANCES DU CONSEIL MUNICIPAL

> **Plus de la moitié des répondants à notre sondage ont identifié l'horaire de soir comme étant un défi en matière de CFT.**

Les séances du conseil municipal ont lieu le soir, mais serait-il possible de les devancer ? Par exemple, plutôt que l'habituel 19 h, pourraient-elles être déplacées à 17 h 30 ? La Ville de Québec a devancé les séances du conseil municipal dans un esprit de CFT; il sera intéressant de suivre les résultats de ce projet pilote.

ÊTRE SENSIBLE À L'HORAIRE DES RENCONTRES

Un employeur pourrait édicter une politique concernant l'horaire des rencontres d'équipe pour tenir compte de la CFT. En effet, certains parents doivent être à la maison pour le retour de l'école ou doivent amener ou récupérer leur enfant à la garderie. Ainsi, il pourrait être déterminé qu'aucune rencontre ne peut avoir lieu avant 9 h ou après 15 h.

POLITIQUE DE CFT

Élaborer une politique de CFT qui énonce les orientations de l'organisation en cette matière et qui regroupe les différentes mesures en un même endroit. L'existence d'une telle politique pourrait apparaître sur les affichages de poste.

IMPLANTATION ET SUIVI

Le succès des mesures de CFT dépend en grande partie de l'implantation de mesures qui correspondent aux besoins réels des employés qui composent l'équipe municipale. Ainsi, voici les grandes étapes qui devraient être réalisées afin de mettre en place des mesures de CFT :

- Définir ce que la CFT signifie pour votre organisation municipale en lien avec ses valeurs;
- Définir un budget;
- Consulter les employés afin de connaître leurs besoins en matière de CFT;
- Évaluer les besoins en lien avec vos objectifs et la réalité de votre organisation;
- Choisir la ou les mesures de CFT à mettre en place :
  - Elles peuvent être mises en place par phase;
  - Elles peuvent faire l'objet d'un projet pilote; pour certaines, cela est même impératif;
- Déterminer le fonctionnement et les balises applicables à la ou aux mesures choisies :
  - Il est possible de conserver un pouvoir discrétionnaire pour suspendre ou retirer les mesures de CFT si l'organisation n'est pas en mesure d'atteindre ses objectifs;
  - Lorsque la mesure de CFT est individuelle, il est de bon usage de prévoir une entente écrite;
- Planifier un calendrier d'implantation pour la ou les mesures choisies et impliquer vos gestionnaires :
  - À chaque étape de l'implantation, il est possible de consulter les employés. La présence d'un comité de CFT peut faciliter cette consultation;
- Communiquer la ou les mesures de CFT choisies et présenter le fonctionnement, les balises et le calendrier d'implantation aux employés :
  - Effectuer des modifications, au besoin.

Une fois l'implantation terminée, effectuer des **suivis périodiques** constitue une bonne pratique pour s'assurer que les mesures répondent toujours aux besoins, qu'elles sont utilisées conformément aux objectifs établis et qu'elles sont toujours appréciées par chacune des parties.

> **La mise en place d'une mesure par l'entremise d'un projet pilote peut être une avenue intéressante si la municipalité veut se donner l'opportunité d'évaluer concrètement ses avantages et ses inconvénients. À la fin du projet pilote, celui-ci peut être reconduit en cas de doute ou la mesure peut être maintenue, avec ou sans modifications, ou simplement abandonnée s'il elle n'a pas atteint les besoins et les objectifs fixés lors de l'implantation.**

CLÉS DU SUCCÈS DE L'IMPLANTATION DE MESURES DE CFT

- Consulter et écouter les employés;
- Démontrer de l'ouverture aux nouvelles idées;
- Communiquer avec les employés;
- Diffuser l'information;
- Impliquer les gestionnaires;
- Faire preuve de flexibilité et de créativité;
- Évaluer la faisabilité des mesures, les éprouver, les encadrer et en assurer une révision périodique.

CONCLUSION

Dans ce guide, nous avons mis l'accent sur ce que l'employeur peut faire en ce qui a trait à la CFT. Cela dit, les employés ont aussi leur rôle à jouer et il ne faut pas l'oublier. Il est important qu'ils comprennent que l'implantation de certaines mesures nécessite une dose d'adaptation et de souplesse et que leur collaboration est requise pour assurer son succès.

Nous espérons que ce document saura vous outiller pour répondre aux besoins de votre organisation en matière de CFT.

En terminant, rappelons que si vous instaurez des mesures de CFT, il est important de les publiciser à l'interne de façon périodique pour que tous les employés en aient connaissance et puissent en profiter. Une organisation devrait être fière de ses mesures de CFT et les mettre de l'avant!

FÉDÉRATION
QUÉBÉCOISE DES
MUNICIPALITÉS

1134, Grande Allée Ouest
Bureau RC 01
Québec (Québec) G1S 1E5

fqm.ca