

# Les mesures, ça coûte cher? Pas toujours!

Le répertoire des bonnes pratiques  
et des mesures inspirantes

**La conciliation  
famille, travail,  
vie personnelle**

**ÇA VAUT LE COÛT!**



Vous êtes maintenant prête à entreprendre la rédaction de votre politique de conciliation famille-travail-vie personnelle et vous souhaitez découvrir les mesures possibles, avec ou sans coûts pour votre organisme. Inspirez-vous de notre répertoire de bonnes pratiques et de mesures identifiées au sein des groupes communautaires pour créer une politique attrayante et adaptée à votre personnel d'aujourd'hui et de demain!

**Dans le répertoire, vous verrez le symbole  .**

*Ce symbole vous invite à considérer le coût que cette mesure pourrait engendrer pour votre organisation. Notez que plus la mesure est dispendieuse, plus grand est le nombre de symboles.*

# Table des matières

<b>1. Aménagement du temps de travail</b>	<b>4</b>
1.1 Connaissance de l'horaire de travail à l'avance	4
1.2 Horaire de travail adapté	4
1.3 Semaine de travail adaptée	5
1.4 Ajustement du temps de travail tout au long de la carrière	6
1.5 Utilisation de banques d'heures accumulées	7
1.6 Avantages et inconvénients des mesures liées à l'aménagement du temps de travail	7
<b>2. Aménagement du lieu de travail</b>	<b>8</b>
2.1 Télétravail	8
2.2 Travail dans un bureau satellite (ou près du lieu de résidence)	9
2.3 Avantages et inconvénients des mesures liées à l'aménagement du lieu de travail	9
<b>3. Congés pour les responsabilités familiales et personnelles</b>	<b>10</b>
3.1 Vacances annuelles	10
3.2 Congés payés pendant les fêtes de fin d'année (1 ou 2 semaines)	11
3.3 Congés fériés supplémentaires ou déplaçables	11
3.4 Congés mobiles	12
3.5 Congés maladie, congés santé et congés personnels	12
3.6 Congés liés à la famille et les proches, congés sociaux ou congés pour des raisons et événements particuliers	13
3.7 Congés sans solde	14
3.8 Congés à traitement différé ou congés autofinancés	15
3.9 Don de congés entre employées	15
3.10 Avantages et inconvénients des congés pour les responsabilités familiales et personnelles	15
<b>4. Soutien aux employées, gestion du bien-être, services ou biens offerts sur le lieu de travail</b>	<b>16</b>
<b>5. Adaptabilité de l'organisation du travail</b>	<b>18</b>
5.1 Rotation d'emploi, partage des compétences et polyvalence	18
5.2 Échange d'horaire de travail	18
5.3 Travail partagé ou jumelage des employées	18
5.4 Équipes volantes	19
5.5 Roulement des horaires de travail	19
5.6 Droit à la déconnexion	19

# 1. Aménagement du temps de travail

## 1.1 Connaissance de l'horaire de travail à l'avance

La loi sur les normes du travail prévoit qu'une personne salariée a le droit de refuser de travailler si elle n'a pas pu prendre connaissance de son horaire de travail au moins 5 jours à l'avance, sauf lorsque la nature de ses fonctions exige qu'elle demeure disponible.

Dans les groupes communautaires, la pratique d'informer les employées de leur horaire de travail à l'avance est courante et le délai est souvent bien plus grand que les 5 jours préconisés par la loi... mais ce n'est pas le cas dans tous les milieux!

## 1.2 Horaire de travail adapté

L'organisation de l'horaire de travail quotidien d'un organisme doit tenir compte des besoins des personnes qu'il rejoint, mais aussi de la réalité des personnes salariées et parfois des bénévoles qui offrent les services.

**Horaire variable** : il permet à la personne salariée de choisir ses heures d'arrivée et de départ, tout en respectant le nombre d'heures hebdomadaire prévu à son contrat.

**Horaire fixe au choix** : il s'oppose à l'horaire variable puisque l'horaire est fixe. Cependant, on peut tout de même offrir de la flexibilité pour 1 ou 2 journées déterminées dans la semaine ou la personne salariée pourrait choisir un autre horaire fixe.

*Exemple : les lundis, mardis, mercredis, Maria travaille de 8 h à 16 h et les jeudis et vendredis, elle travaille de 10 h à 18 h, car elle est en charge de la fermeture de l'organisme.*

**Horaire fixe et horaire variable** : il s'agit de la combinaison des deux systèmes précédents, la personne salariée doit respecter un horaire fixe pour certaines journées déterminées par l'organisation et pour les autres jours, l'employeur lui offre un horaire variable.

*Exemple : les lundis, mardis, mercredis, Roger travaille de 9 h à 17 h et les jeudis et vendredis, il peut organiser son horaire comme il le souhaite.*

**Horaire à la carte :** il ne convient pas à tous les secteurs du communautaire, il permet à la personne salariée de choisir ses heures d'arrivée et de départ dans une fourchette de temps déterminée par l'organisation, tout en respectant le nombre d'heures hebdomadaires prévu à son contrat.

*Exemple : Au sein de son organisation, Gabriela est libre d'arriver au travail entre 7 h 30 et 10 h et de partir entre 15 h 30 et 18 h, dans la mesure où elle effectue ses 32 heures hebdomadaires.*

### **1.3 Semaine de travail adaptée**

L'organisation de l'horaire de travail hebdomadaire d'un organisme peut également être repensée selon différents modèles afin de permettre plus de souplesse et de flexibilité au personnel.

**Semaine comprimée :** elle permet de réduire le nombre de jours travaillés par la personne salariée, en augmentant la durée quotidienne du travail.

*Exemple : Éli effectue ses 32 heures en 4 jours au lieu de 5 jours.*

**Semaine comprimée l'été :** elle permet d'offrir la possibilité aux personnes salariées de compresser leur horaire l'été durant une période déterminée par l'employeur (6-10 semaines). C'est une pratique courante dans les groupes communautaires, car ils rencontrent pour la plupart un ralentissement de leurs activités durant la période estivale.

**Semaine en alternance ou étalement des heures à la demande de la personne salariée (entente individuelle) :** elle permet d'équilibrer l'horaire hebdomadaire de travail sur 2 semaines ou plus pour accommoder, par exemple, les familles monoparentales. Il s'agit alors d'une entente individuelle qui ne nécessite pas d'autorisation de la CNESST. Contrairement aux idées reçues, cette organisation du temps est aussi possible avec des milieux de production ou offrant des services directs. (Pour en savoir plus : [Étalement des heures de travail – CNESST](#))

*Exemple : L'horaire habituel de Judith est de 35 h/semaine. Depuis sa séparation, elle a la garde partagée de ses enfants 1 semaine sur 2. Afin de l'accommoder, son employeur lui permet de travailler 32 heures quand elle a ses enfants et l'autre semaine, elle travaille 38 heures)*

**§ Horaire d'été :** il diffère légèrement de la semaine comprimée l'été puisqu'il permet à la personne salariée de réduire son nombre d'heures travaillées l'été durant une période déterminée par l'employeur (6-10 semaines), tout en étant rémunérée selon son horaire habituel hebdomadaire.

*Exemple : Alex travaille habituellement 35 heures par semaine, mais durant l'été son employeur permet au personnel de travailler 32 heures par semaine, tout en étant rémunéré 35 heures du 24/06 au 31/08.*

## 1.4 Ajustement du temps de travail tout au long de la carrière

Au sein d'une organisation, les besoins du personnel évoluent tout au long de leur carrière au gré de leur trajectoire de vie. Il peut être souhaité par certaines personnes de réduire temporairement ou durablement leur horaire de travail pour mieux concilier toutes les sphères. Il est fréquent de constater que les organismes communautaires et les groupes de femmes permettent des accommodements au personnel qui en fait la demande pour réduire ou augmenter son horaire de travail. Toutefois, ce sont souvent des décisions prises « à la pièce » puisque ces mesures sont rarement identifiées dans les contrats de travail, les conventions collectives ou les politiques de condition de conciliation. Il importe alors de formaliser cette pratique pour éviter de créer des iniquités entre les employées. De plus, dans le cas d'un retour à l'horaire habituel ou de l'augmentation de l'horaire de travail, il serait important de préciser que la mesure est conditionnelle aux capacités financières de l'organisme.

**Programme de retour progressif** après un congé (congé de maladie, congé de compassion, congé de maternité/paternité, congé parental, congé pour un décès, etc.) : lors d'un retour au travail après un congé de maladie, il arrive que la recommandation de retour au travail comporte certaines restrictions permanentes ou temporaires. L'employeur a alors l'obligation d'accorder un accommodement à la personne salariée comme un retour à temps partiel. Cette obligation n'est pas prévue dans la loi pour les autres congés tel que le congé de compassion, le congé parental et le congé paternité/maternité, mais en pratique, les organismes font souvent preuve de souplesse dans ces circonstances particulières pour faciliter le retour au travail de leur personnel.

**§ Programme de réduction ou d'augmentation des heures de travail** pour les parents, les personnes proches aidantes, pour les personnes effectuant un retour aux études, etc.

**Programme de préretraite :** l'employeur peut offrir différentes mesures qui peuvent porter sur la rémunération, le temps de travail ou sur la retraite progressive avec une réduction progressive du temps de travail. (Pour en savoir plus : [La retraite progressive – Gouvernement du Québec](#))

## 1.5 Utilisation de banques d'heures accumulées

Selon la loi sur les normes du travail, les heures supplémentaires sont normalement payées, mais il est possible que l'employeur et l'employée concluent une entente pour les placer dans une banque d'heures accumulées afin de reprendre ce temps ultérieurement. Cette pratique est courante au sein des organismes communautaires.

## 1.6 Avantages et inconvénients des mesures liées à l'aménagement du temps de travail

Avantages :

- Meilleure planification du temps et des activités personnelles avec le travail (exemples : les rendez-vous médicaux, la garde des enfants, les soins à des proches, etc.).
- Vivre une transition harmonieuse entre le travail et certains événements de la vie (naissance, décès, études, parentalité, proche aidance, retraite, etc.).
- Sentiment d'autonomie des personnes salariées (augmente l'estime de soi).
- Responsabilisation et valorisation des personnes salariées puisque l'essentiel, c'est que le travail soit fait.
- Reconnaissance des réalités plurielles vécues par le personnel et fidélisation des employées .
- Augmentation de l'estime de soi et du sentiment d'appartenance.
- Mesures de conciliation peu coûteuses pour l'organisation.

Inconvénients :

- Réduction des occasions de contacts entre les personnes salariées (prévoir des plages horaires communes).
- Augmentation du stress chez les personnes salariées.
- Sentiment de perte de contrôle de l'employeur sur les activités des personnes salariées.
- Difficulté de gestion pour l'employeur qui doit composer les horaires de travail en tenant compte des besoins spécifiques de l'ensemble du personnel, mais aussi des besoins de l'organisme.

## 2. Aménagement du lieu de travail

### 2.1 Télétravail



La CNESST définit le télétravail comme une forme d'organisation du travail selon laquelle les employées effectuent leurs tâches de travail à partir de leur domicile ou d'un autre lieu désigné, en utilisant les technologies de l'information. Il peut s'effectuer de manière occasionnelle ou régulière, à temps partiel ou à temps plein.

Il est important de noter que cette pratique doit être encadrée par une politique de télétravail afin de fournir des balises claires sur les responsabilités qui incombent aux gestionnaires et aux employées en matière de gestion, de communication, de protection de l'information, de santé et de sécurité du travail.

Dans les groupes communautaires, la pratique du télétravail s'impose de plus en plus comme une nouvelle pratique complémentaire pour mener à bien nos actions. Contrairement aux idées reçues, cette mesure peut être offerte à de nombreux corps de métier que ce soit de manière occasionnelle ou régulière. En effet, les tâches de planification, de rédaction, de préparation d'animation, de consultation individuelle ou de formation en ligne, pour ne nommer que ces exemples, sont des tâches qui peuvent être réalisées facilement en télétravail.

Le télétravail n'est pas une mesure sans coût. Idéalement et selon ses capacités financières, l'organisme devrait rembourser tout ou en partie les dépenses suivantes qui sont prises en charge par les personnes salariées :

- les frais de communication (internet, cellulaire, etc.);
- les frais de bureau (indemnité journalière pour l'espace de travail utilisé);
- les frais d'aménagement du bureau (chaise ergonomique, support d'écran, ordinateur portable, imprimante, etc.).

Pour en savoir plus :

- [Informations sur le télétravail et aide à la rédaction d'une politique de télétravail \(CNESST\)](#)
- [Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé \(CRHA\)](#)
- [Les 6 points incontournables à inclure dans une politique de télétravail \(CRHA\)](#)
- [Guide télétravail Québec \(CPO\)](#)

## 2.2 Travail dans un bureau satellite (ou près du lieu de résidence)

L'employeur permet, à la demande de ses employées, d'effectuer une partie ou la totalité de leur travail dans un bureau satellite (si lieu), ou le bureau d'un partenaire, situé plus près de la résidence que le lieu de travail de l'organisation.

## 2.3 Avantages et inconvénients des mesures liées à l'aménagement du lieu de travail

Avantages :

- Réduction du temps et des frais de déplacement.
- Souplesse dans l'organisation des tâches quotidiennes.
- Meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle.
- Réduction des frais de bureau pour l'organisation en cas de télétravail permanent.
- Milieu de travail plus inclusif pour répondre aux besoins des employées en situation de handicap et pour offrir de meilleurs emplois à des personnes situées dans des régions éloignées de nos bureaux.
- Augmentation de notre offre de services pour rejoindre des participantes en situation de handicap, de régions éloignées, etc.
- Réduction de l'empreinte environnementale.

Inconvénients :

- Isolement de l'employée.
- Danger de travailler un nombre d'heures excessif.
- Plus de distractions venant de la famille.
- Manque de distinction entre le personnel et le professionnel.
- Perte des moments informels au sein de l'équipe de travail.
- Difficulté de maintenir une communication efficace au sein de l'équipe de travail et entre le gestionnaire et les employées.
- Risque de blessures si le bureau à domicile est mal aménagé.

## 3. Congés pour les responsabilités familiales et personnelles

### 3.1 Vacances annuelles



La loi sur les normes du travail prévoit une durée et une indemnité pour les vacances annuelles, selon la durée du service continu. Dans les groupes communautaires, les vacances annuelles sont souvent plus généreuses et les modalités pour les prendre sont plus souples.

Durée et indemnité supérieures :

- Vacances annuelles de 3, 4 ou 5 semaines, avec les indemnités respectives de 6 %, 8 % et 10 % dès la première année.
- Vacances supplémentaires après 5 ou 10 ans d'ancienneté, généralement 1 semaine avec une hausse de l'indemnité de 2 %.

« En moyenne et par organisme communautaire, on offre [...] un maximum de cinq semaines de vacances annuelles obtenues après six ans d'ancienneté au sein de l'organisme. »\*

Modalités pour prendre les vacances annuelles :

- Flexibilité dans le choix des vacances (pas de période imposée).
- Morcellement et aménagement des vacances en fonction des besoins familiaux et personnels.
- Possibilité de les prendre par anticipation.

Pour en savoir plus :

- [Vacances annuelles - CNESST](#)

\*Source : *Enquête Repères du CSMO-ÉSAC (2018)*

### 3.2 Congés payés pendant les fêtes de fin d'année (1 ou 2 semaines)



Dans les groupes communautaires, il est fréquent que les organismes soient fermés 1 ou 2 semaines durant le temps des fêtes de fin d'année. Dans la pratique, il est fréquent que l'employeur rémunère ces congés pour éviter au personnel d'utiliser ses semaines de vacances annuelles ou de subir une perte de salaire.

### 3.3 Congés fériés supplémentaires ou déplaçables



Au Québec, les personnes salariées ont droit à 8 congés fériés payés qui sont définis par la CNESST afin de commémorer un événement civil ou religieux. Lors d'un jour férié, les personnes salariées ont droit à un congé et à une indemnité. Cependant au sein des organismes communautaires, on observe les pratiques suivantes qui bonifient le minimum prévu par la loi et les modalités d'utilisation :

**Congés fériés supplémentaires :** il est fréquent de constater que les groupes ajoutent un ou plusieurs congés fériés qui ne sont pas prévus par la loi, afin de refléter la mission de leur organisme, les croyances et les origines du personnel ou encore à titre symbolique.

*Exemples :*

- *le 8 mars pour la Journée internationale des femmes;*
- *le 30 septembre pour la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation;*
- *l'anniversaire de la personne salariée;*
- *les fêtes religieuses (l'Aïd-el-Kebir, Yom Kippour, etc.);*
- *etc.*

**Congés fériés déplaçables à la demande de l'employée :** selon les croyances ou les souhaits personnels, certains employeurs du communautaire permettent à leur personnel de travailler un jour férié et leur accordent le congé reporté à la date désirée. La personne salariée aura donc droit à une journée de congé payé, à une autre date que celle du jour férié. Toutefois, il doit être pris dans les 3 semaines qui précèdent ou suivent le jour férié pour respecter la loi sur les normes du travail (sauf pour la fête nationale).

Pour en savoir plus :

- [Jours fériés – CNESST](#)

### 3.4 Congés mobiles



Les congés mobiles ne sont pas prévus par la loi sur les normes du travail, mais ils sont une pratique courante au sein des organisations communautaires et s'apparentent parfois aux fériés supplémentaires. Toutefois, le nombre de congés et les modalités d'utilisation diffèrent d'un groupe à l'autre.

Généralement, il s'agit d'un congé qui permet une absence rémunérée pour laquelle aucune date n'est arrêtée à l'avance et sans justification à fournir à son employeur. Il peut donc être utilisé pour souligner un événement jugé important par la personne salariée (anniversaire, fête religieuse, etc.), ou pour faire face à une urgence familiale ou personnelle.

À l'inverse, certains employeurs vont fixer la ou les dates des congés mobiles pour l'ensemble du personnel ou l'accorder pour des occasions prédéterminées (anniversaire de la personne salariée, tempête de neige, etc.).

Pour en savoir plus :

- [Congé mobile – Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale](#)

### 3.5 Congés maladie, congés santé et congés personnels



La loi sur les normes du travail prévoit seulement 2 jours payés en cas de maladie ou d'accident non lié au travail, sans compter que ce temps est à partager avec les autres motifs suivants : absence pour obligations familiales, absence en raison d'un don d'organes ou de tissus, absence à la suite de violence conjugale ou à caractère sexuel ou d'un acte criminel.

Au sein des groupes communautaires, les contrats et les politiques de travail offrent généralement un plus grand nombre de congés de maladie payés qui peut aller de 5 à 12 jours selon les groupes.

On observe également plusieurs appellations distinctes :

- Congé maladie : il est accordé pour des raisons liées à la santé de la personne salariée (maladie ou blessure non professionnelle).

- Congé santé : il est accordé pour des besoins de santé divers de la personne salariée (maladie, santé mentale, pause psychologique, bien-être, prévention, etc.).
- Congé personnel : il est accordé à la personne salariée pour des besoins divers sans avoir à fournir des explications ou un billet médical à son employeur.

« Les congés de maladie sont cumulables dans 68 % des organismes communautaires [...]. Ces congés sont monnayables dans 32 % des organismes communautaires. »\*

Pour en savoir plus :

- [Maladie ou accident non lié au travail – CNESST](#)

\*Source : Enquête Repères du CSMO-ÉSAC (2018)

### 3.6 Congés liés à la famille et les proches, congés sociaux ou congés pour des raisons et événements particuliers

La CNESST prévoit un certain nombre de congés liés à la famille. Cependant, les groupes communautaires sont nombreux à avoir élargi ces congés aux proches et aux camarades, en plus de bonifier le minimum prévu par la loi. Voici quelques exemples ci-dessous :

**Congé de maternité, de paternité, d'adoption et parental** : il est possible de prévoir des congés supérieurs à la loi et d'offrir aux employées un complément financier au Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) pour leur permettre de maintenir un revenu décent tout au long de leur congé.

*Exemple : Olivier a partagé le congé parental avec sa conjointe. Lorsque les prestations de son congé parental seront diminuées à 55 % de son revenu, son employeur lui offre un complément de 15 % pour lui permettre de conserver un revenu de 70 % jusqu'à la fin de son congé.*

**Congés pour les responsabilités familiales ou pour prendre soin d'une personne proche** : la loi sur les normes du travail prévoit 10 jours de congés dont seulement 2 jours rémunérés. Dans la pratique, les groupes communautaires et de femmes accordent 5 à 10 jours de congés payés.

**Congés pour un déménagement** (1 à 2 jours payés selon la distance)

**Congés pour un mariage ou une union civile** (1 à 2 jours payés)

**Congés en cas de divorce ou de séparation** (1 à 2 jours payés)

**Congés pour deuil :** la loi sur les normes du travail prévoit un congé pour deuil aux employés dans le cas du décès d'un membre de leur famille proche ou de leur famille élargie. Les organismes communautaires bonifient généralement le nombre de jours payés en plus d'accorder 1 ou 2 jours supplémentaires payés pour les événements qui exigent un déplacement de plus de 500 kilomètres aller-retour.

**Congés de compassion :** il permet à une personne salariée d'accompagner un membre de la famille proche, de la famille élargie et d'un ami en fin de vie. L'employée est admissible à des prestations de l'assurance emploi correspondant à 55 % du revenu de la personne salariée, l'employeur a la possibilité d'offrir une compensation financière. L'organisation offre à son personnel un congé de compassion pour l'accompagnement d'un membre de la famille proche, de la famille élargie et d'un ami.

**Complément financier pour les prestations de proche aidance :** il permet à une personne salariée d'accompagner un membre de la famille proche, de la famille élargie et d'un ami en fin de vie. L'employée est admissible à des prestations de l'assurance emploi correspondant à 55 % du revenu de la personne salariée. L'employeur a la possibilité d'offrir une compensation financière.

**Congés à la suite d'un acte criminel ou d'un suicide** (bonifier le minimum prévu par la loi)

**Congés pour une interruption de grossesse directe ou pour l'interruption de grossesse de sa conjointe** (1 à 5 jours)

**Congés pour des situations de violence conjugale** (1 à 10 jours)

Pour en savoir plus :

- [Congés liés à la famille – CNESST](#)
- [Situations particulière – CNESST](#)

### **3.7 Congés sans solde**

Les organismes communautaires sont nombreux à offrir la possibilité d'obtenir un congé sans solde à leur personnel ayant des besoins de conciliation famille-travail-vie personnelle.

### 3.8 Congés à traitement différé ou congés autofinancés

Le programme de congé à traitement différé ou autofinancé permet à une personne salariée de voir son traitement salarial réduit et étalé sur une période déterminée, afin de pouvoir bénéficier d'un congé de longue durée et rémunéré selon l'entente signée entre l'employeur et l'employée.

*Exemple : Avec l'accord de son employeur, Sylvia signe une entente de congé à traitement différé pour une période de 2 ans. Durant cette période, son traitement salarial sera réduit à 75 % et le 25 % retenu par l'employeur permettra de lui accorder un long congé de 6 mois rémunéré.*

### 3.9 Don de congés entre employées

Dans certains pays européens, le don de congés entre les employées est prévu par la loi. Ce n'est pas le cas au Québec, mais les employeurs peuvent instaurer cette mesure et l'inclure dans leur contrat ou leur politique de travail. Cette mesure est en cohérence avec les valeurs de solidarité du communautaire puisqu'elle permet au personnel d'une organisation de donner anonymement un ou plusieurs jours de congés (vacances, maladie, etc.) à un ou une collègue qui vient de perdre un proche ou qui accompagne un proche en fin de vie (conjoint ou conjointe, enfant, parent, etc.).

### 3.10 Avantages et inconvénients des congés pour les responsabilités familiales et personnelles

Avantages :

- Meilleure gestion des imprévus et des situations d'urgence ou particulières avec le travail (exemples : maladie des enfants, décès, naissance, etc.).
- Reconnaissance et atténuation de la précarisation des personnes salariées lors de certains événements de leur vie (maternité, parentalité, proche aidance, etc.).
- Offre du répit et du temps aux personnes avec leur famille et leur proche.
- Reconnaissance des réalités plurielles vécues par le personnel et fidélisation.

Inconvénients :

- Besoin de personnel supplémentaire pour remplacer les personnes en congé ou surcharge de travail sur le reste de l'équipe.
- Abus des mesures par les employées (craintes des gestionnaires).
- Mesures de conciliation souvent coûteuses.

## 4. Soutien aux employées, gestion du bien-être, services ou biens offerts sur le lieu de travail

**Assurances collectives** \$ \$

**Programme d'aide à l'emploi** \$

**Régime de retraite, RVER, REER** \$ \$

**Remboursement ou soutien financier (personnel et bénévoles) pour :** \$

- les frais de garde des enfants d'âge préscolaire;
- les frais de garde des enfants d'âge scolaire;
- les frais de présence ou de surveillance des personnes adultes à autonomie restreinte permanente ou temporaire.

**Fonds d'aide au personnel et avances monétaires** \$

**Contribution financière et dégageant de temps pour un retour aux études** \$ \$

**Autres services ou biens offerts aux employées :**

- un traiteur sur les lieux de travail;
- une garderie en milieu de travail;
- un congélateur avec des plats préparés;
- un service au bureau de changement de pneus (2 fois/an);
- un service au bureau pour l'achat de matériel scolaire en gros (1 fois/an);
- services de nettoyeur;
- service de massothérapie;
- service sportif (salle de sport, cours de yoga, etc.).

**Avantages et inconvénients de ces mesures**

Avantages :

- Reconnaissance et atténuation de la précarisation des employées selon leurs réalités personnelles.
- Réalisation d'économie d'échelle.
- Diminution de la charge mentale en offrant des services et des biens au bureau.
- Réduction de l'empreinte environnementale.

Inconvénients :

- Besoin d'espace supplémentaire pour certains biens et services.
- Empiètement des activités sur les heures de travail.
- Mesures de conciliation souvent coûteuses.
- Mesures nécessitant de la logistique ou de l'organisation.

## 5. Adaptabilité de l'organisation du travail

### 5.1 Rotation d'emploi, partage des compétences et polyvalence

Le personnel fait de la rotation d'emploi lorsqu'il change régulièrement de postes selon un ordre cyclique et un rythme prédéfini. Au sein des groupes communautaires, il peut être un atout pour de petites équipes de travail qui désirent partager les compétences et développer la polyvalence du personnel afin de pouvoir pallier l'absence d'une membre de l'équipe.

### 5.2 Échange d'horaire de travail

Les employées peuvent librement échanger des quarts ou des journées de travail entre elles avec l'approbation de l'employeur. Ce modèle reconnaît l'importance d'accorder une souplesse et une flexibilité dans les horaires de travail de son personnel, tout en répondant à la fois aux préoccupations de l'employeur qui doit s'assurer d'offrir les services.

### 5.3 Travail partagé ou jumelage des employées

Le travail partagé consiste à diviser entre deux personnes salariées ou plus le temps de travail relatif à un même emploi. On observe trois formes de partage du travail :

- La responsabilité partagée : les personnes salariées qui partagent l'emploi ont alors les mêmes tâches. Cet arrangement suppose une bonne coordination et une communication efficace entre les employées.
- La responsabilité fractionnée : elle implique obligatoirement un type d'emploi qui permet une division des tâches.
- Aucun partage de responsabilités : les tâches sont totalement différentes et cette organisation ressemble alors à l'emploi de deux travailleuses à temps partiel.

Le partage du travail constitue un avantage pour l'employeur. Il lui permet de bénéficier de deux types d'expérience et de compétence pour le même emploi et de faciliter un transfert de connaissances d'une travailleuse plus âgée (préretraite) à une plus jeune (jeune parent, étudiante) lorsqu'un tel jumelage est réalisé. Cette organisation du travail peut aider à faire face aux périodes de pointe en accroissant les ressources disponibles. Elle permet également d'assurer une continuité lors de l'absence d'une employée.

## 5.4 Équipes volantes

Les équipes volantes sont habituellement constituées pour effectuer des remplacements là où leur présence est requise ou pour faire face à certaines situations d'urgence. Contrairement au personnel à temps partiel et sur appel, les personnes salariées qui composent les équipes volantes bénéficient d'un nombre d'heures garanti qui leur assure un revenu fixe. Ce type de poste peut répondre aux besoins des personnes encore aux études, par exemple.

## 5.5 Roulement des horaires de travail

Le travail par roulement consiste à attribuer des horaires différents ou des journées de repos hebdomadaire différentes à des salariés exerçant la même activité, afin d'alterner la responsabilité de l'ouverture et de la fermeture de l'organisme, mais également pour répartir équitablement le travail de soir ou de fin de semaine au sein de l'équipe de travail.

## 5.6 Droit à la déconnexion

Le droit à la déconnexion n'est pas encore reconnu dans la loi sur les normes du travail. Il s'agit du droit d'une employée de ne pas rester joignable en permanence pour des raisons en lien avec son travail (téléphone intelligent, textos, messages vocaux, courriels, Internet mobile, notifications de réseaux sociaux). L'objectif est de garantir le respect des temps de repos et de congés, de la vie familiale et personnelle des personnes et plus largement de protéger la santé et le bien-être du personnel.

*Exemples de mesures :*

- *interdire ou bloquer l'accès aux courriels le soir et la fin de semaine;*
- *s'assurer régulièrement que la charge de travail de l'employée est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail;*
- *charte d'utilisation ou guide de bonnes pratiques de la messagerie et des outils à distance.*

Pour en savoir plus : [Limiter ou non la connexion : quelles pratiques à mettre en place? – Carrefour RH](#)

[www.centrestpierre.org/cftvp](http://www.centrestpierre.org/cftvp)

**La conciliation  
famille, travail,  
vie personnelle**

**ÇA VAUT  
LE COÛT!**