



Problèmes liés au travail et au bien-être  
du personnel dans le secteur  
des maisons d'hébergement

Sommaire exécutif



**HÉBERGEMENT  
FEMMES  
CANADA**

Maisons d'hébergement  
unies pour mettre  
fin à la violence  
faite aux femmes

## Hébergement femmes Canada

Hébergement femmes Canada (HFC) est basée à Ottawa, en Ontario. Regroupant 16 organisations provinciales et territoriales de maisons d'hébergement, nous sommes une voix nationale forte et unifiée sur la question de la violence faite aux femmes. Grâce à la collaboration, l'échange de connaissances et l'adoption de pratiques innovantes, nous faisons progresser la coordination et la mise en œuvre de services de haute qualité pour les femmes et les enfants qui ont accès aux maisons d'hébergement.

Hébergement femmes Canada reconnaît que l'emplacement de son bureau et le travail effectué à Ottawa se trouvent sur les territoires traditionnels et non cédés du peuple algonquin Anishnaabeg.

Hébergement femmes Canada

130, rue Albert, Suite 300 Ottawa ON K1P 5G4

Téléphone: 613-680-5119

Courriel: [info@endvaw.ca](mailto:info@endvaw.ca)

Site web: [www.endvaw.ca](http://www.endvaw.ca)

Médias sociaux: [@endvawnetwork](https://www.instagram.com/endvawnetwork)

## Remerciements

HFC souhaite remercier le comité consultatif pour son expertise inestimable, sa contribution, son temps et ses conseils à tous les stades de la conception, de la mise en œuvre et de la diffusion des résultats de l'étude. Merci à Miranda Pilipchuk (Alberta Council of Women's Shelters, Alberta), Micki Materi (Archway Society for Domestic Peace, Colombie-Britannique), Jodi McDavid (Cape Breton Transition House Association - Willow House, Nouvelle-Écosse), Kimberly Fontaine (Ikwe Widdjiitiwin Inc., Manitoba), Sandrine Iceta (Maison Flora Tristan, Québec), Jyoti Singh (Nellie's, Ontario), Lauren Hancock (Ontario Association of Interval and Transition Houses, Ontario), et Becky Wells (Wellspring Family Resource & Crisis Centre, Alberta).

Merci à tout le personnel qui a répondu au sondage et participé aux groupes de discussion.

Ce projet n'aurait pas été possible sans le soutien de l'équipe d'HFC:

Kaitlin Geiger-Bardswich, directrice communication, développement et subventions, pour la révision du rapport.

Jed Nabwangu, coordinatrice de la communication pour les médias sociaux, le soutien au site web et la production de vidéos liées à l'étude.

Michele Briand pour la traduction du rapport et des infographies.

LJ Robinson et The Public pour la direction artistique, la conception de l'infographie, la mise en page et la conception du rapport.

## A propos des auteures

Robyn Hoogendam, PhD  
Responsable recherche et politiques

Krys Maki, PhD  
Anciennement: Directrice recherche et politiques, actuellement: Professeure adjointe, Université Saint-Paul

## Comment citer ce document

Hoogendam, R. et Maki, K. (2024). «Exode des cerveaux féministes: Problèmes liés au travail et au bien-être du personnel dans le secteur des maisons d'hébergement.» Ottawa, ON: Hébergement femmes Canada.

Hébergement femmes Canada tient à remercier Femmes et égalité des genres Canada (FEGC) pour le financement de cette étude. Les opinions exprimées dans ce document ne représentent pas nécessairement la politique officielle de FEGC.



Femmes et Égalité  
des genres Canada

Women and Gender  
Equality Canada

Canada

© Hébergement femmes Canada 2024

ISBN: 978-1-9991197-8-2

# SOMMAIRE

Les maisons d'hébergement sont en mesure d'offrir des services vitaux aux personnes qui tentent de vivre à l'abri de la violence grâce aux talents, à la passion et au dévouement du personnel. Les personnes qui travaillent dans les maisons sont la plus précieuse ressource du secteur. Les organisations éprouvent cependant des difficultés de recrutement et de rétention, et le personnel est confronté à des problèmes de surmenage, d'épuisement, de traumatismes vicariants et à un manque général de bien-être sur le lieu de travail.

Les associations provinciales et territoriales ont identifié un besoin marqué de recherches face à la crise qui accable le secteur.

Hébergement femmes Canada a mené une étude pancanadienne sur les problèmes liés au travail qui touchent le secteur, en collaboration avec un comité avisé composé de leaders de maisons d'hébergement. L'étude comprenait un sondage, des groupes de discussion et un symposium national.

En partenariat avec le Centre de recherche en victimologie (CRV) du Collège algonquin, nous avons collaboré à la conception d'un sondage national. Ce sondage d'envergure visait à rejoindre des membres du personnel travaillant dans des organisations d'aide aux victimes, y compris des maisons d'hébergement (gestion, première ligne et administratif). Il a été lancé par le CRV à l'hiver 2021 et a pris fin le 31 mai 2022. Le sondage a été rempli par 314 membres du personnel de maisons d'hébergement de presque toutes les régions du pays.

Au cours de l'été 2022, cinq groupes de discussion nationaux et une entrevue ont été organisés avec les gestionnaires, le personnel de première ligne, une ancienne employée et les associations provinciales et territoriales de maisons d'hébergement. Au total, nous avons rencontré 45 personnes.

Le rapport fournit des informations sur l'ampleur de la crise relative au travail; les éléments qui contribuent à la rétention ou au roulement du personnel; le recrutement; les problèmes systémiques qui sous-tendent cette crise; les défis spécifiques à la pandémie; le leadership féministe; le Symposium; et les recommandations.

## SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Les problèmes liés au travail ne sont pas nouveaux dans le secteur. Ces difficultés ont été fortement influencées par le financement gouvernemental qui n'a pas augmenté en fonction de l'inflation ou de la charge de travail croissante. Compte tenu des contraintes financières, les salaires ne suivent pas le rythme de l'inflation, ce qui exacerbe le roulement du personnel. Malgré une passion pour ce travail, en raison des bas salaires et de la charge de travail importante, le personnel quitte le secteur pour d'autres domaines connexes où les salaires sont meilleurs, souvent dans le secteur public.

Les données montrent que l'ensemble du personnel des maisons d'hébergement vit des niveaux élevés d'épuisement et de surmenage. Les heures sont longues et comprennent le

travail sur appel et les heures supplémentaires. Les taux et la gravité de la violence ayant augmenté et les cas étant devenus plus complexes pendant la pandémie de COVID-19<sup>1</sup>, le personnel a l'impression de travailler plus dur que jamais. Dans ce contexte, les organisations sont confrontées à des défis de recrutement et de rétention des effectifs.

Malgré les défis, le personnel est toujours passionné et engagé dans la lutte contre la VFG qui présente fréquemment des occasions de perfectionnement et d'apprentissage. La résilience des survivantes inspire les intervenantes et accroît leur résilience, ce qui en retour est bénéfique pour les survivantes.

Les organisations innovent pour conserver leurs effectifs et maintenir la qualité des services pour les personnes qui reconstruisent leur vie après la violence. Dans un contexte de pénurie, elles s'efforcent de créer des milieux de travail où les équipes se sentent connectées, écoutées et appréciées. Des personnes qui sont soutenues sont moins susceptibles de quitter une organisation.

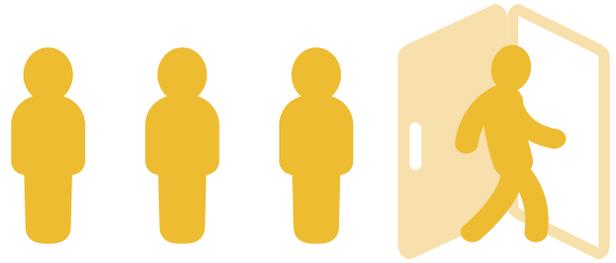
Les maisons d'hébergement déploient des efforts de rétention considérables. En l'absence d'un cadre de financement stable offrant des salaires compétitifs, les taux de roulement élevés vont demeurer la norme.

## PRINCIPALES CONCLUSIONS

Voici les principales conclusions de ce rapport:

- 1 Bon nombre de membres du personnel quittent ou envisagent de quitter leur poste actuel, voire le secteur.**

- Plus **du quart (28%)** des répondantes au sondage ont indiqué avoir envisagé de quitter leur emploi.



- Les salaires moyens** dans le secteur **restent inférieurs à ceux de l'économie générale**, en particulier pour le personnel non-cadre.

66%

**QUI N'ÉTAIENT PAS CADRES OU GESTIONNAIRES, ONT DÉCLARÉ GAGNER MOINS DE 50 000\$**

- Près d'un tiers ont indiqué **avoir un emploi supplémentaire** pour compléter leurs revenus.



32%

- 2 Le personnel éprouve des difficultés à maintenir sa santé mentale et la pandémie a exacerbé la diminution du bien-être mental général.**

- Parmi les répondantes, **79% ont vécu des traumatismes** dans leur vie personnelle ou professionnelle.



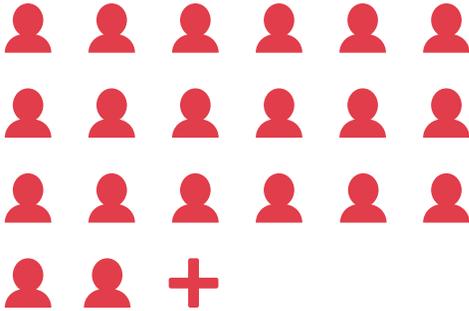
<sup>1</sup> Hébergement femmes Canada (2022). Les maisons s'expriment 2022. <https://endvaw.ca/fr/les-maisons-sexpriment-2022>

- Interrogées sur leur expérience de la pandémie, 47% ont fait état d'**une dégradation de leur santé mentale.**

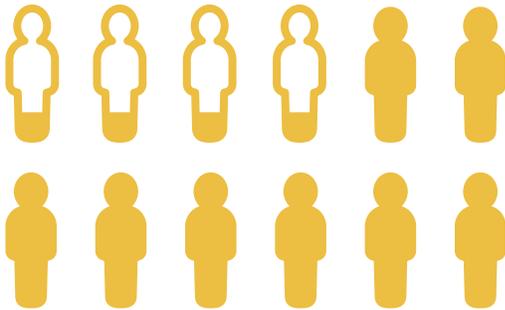


### 3 Les charges de travail élevées et la complexité accrue des cas contribuent à l'épuisement professionnel et aux problèmes de rétention.

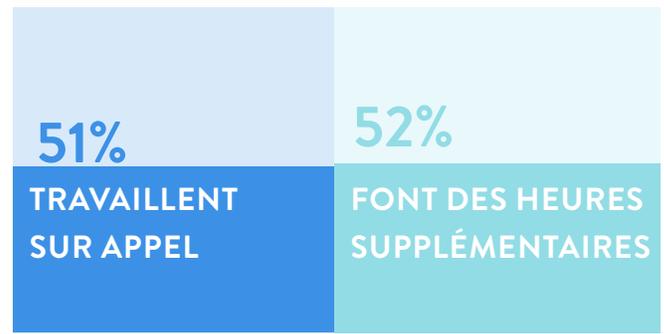
- La charge de travail est élevée, un cinquième des personnes interrogées ayant indiqué que leur **charge de travail était de 20 clientes ou plus.**



- Près du tiers (31%) des répondantes **se sentent souvent dépassées par leur charge de travail.**



- Avec l'augmentation du roulement, le personnel en place se voit confier davantage de tâches, ce qui contribue à **une surcharge et à l'épuisement professionnel.**



### 4 L'étude a permis d'identifier plusieurs facteurs pouvant contribuer à un environnement de travail sain:

- **Appréciation et connexion**
- **Solides capacités de communication et de gestion**
- **Rémunération, avantages et développement professionnel adéquats**
- **Autosoin et soins collectifs**
- **Conciliation travail et vie privée, soutien en cas de charge de travail importante et flexibilité**

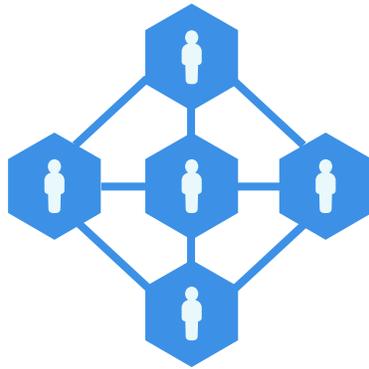
### 5 Le personnel se sent largement soutenu sur son lieu de travail et connecté avec ses collègues.

- Plus des trois quarts (77%) des répondantes ont exprimé **leur satisfaction quant à leurs relations avec leurs collègues** et 71%, **quant à leurs relations avec les gestionnaires.**



- Les organisations s'efforcent de **favoriser un sens de la communauté et une communication** saine entre les membres du personnel par des séances

régulières de débriefage, des réunions d'équipe de gestion de cas et des activités sociales plus informelles.



Les répondantes au sondage engagées dans ce type d'activités ont constaté une amélioration de leur résilience vicariante.<sup>2</sup> Dans l'ensemble,

<sup>2</sup> La résilience vicariante découle de l'exposition répétée à des témoignages positifs de capacité d'adaptation, de résolution de problèmes et de courage, qui renforcent à leur tour la capacité des intervenantes à répondre à l'adversité. Ces effets comprennent une capacité accrue d'ingéniosité, d'attention à la clientèle et d'auto-efficacité (Killian, 2017).

elles sont mieux à même d'apporter leur soutien sans subir les effets négatifs des traumatismes partagés par les survivantes, tout en évoluant et en apprenant grâce à la force intérieure et la résilience des clientes.

Malgré les difficultés que vivent les organisations, les participantes au Symposium ont partagé de nombreuses idées pour faire avancer le secteur. Nous avons constaté un fort sentiment de connexion et d'espoir, et recueilli des propositions de mesures pour soutenir le travail (et le personnel) du secteur.

## RECOMMANDATIONS

Les maisons d'hébergement sont une ressource vitale dans la lutte contre la violence au sein de nos communautés. Pour maintenir des services de qualité pour les personnes fuyant la violence, la crise du travail doit être résolue. Hébergement femmes Canada recommande les éléments suivants:

### 1 Financement stable

Les organisations doivent bénéficier d'un financement public stable, qui augmente au fil du temps en fonction de l'inflation et du coût de la vie. Cela inclut un nombre adéquat de postes, y compris de personnel administratif et de gestion, et la capacité de doubler le personnel pour les équipes de nuit et de fin de semaine.

### 2 Travail décent

Tous les effectifs du secteur devraient avoir accès à un salaire décent, des congés de maladie rémunérés, une pension ou une épargne-retraite, et être reconnus comme personnel essentiel (comme d'autres services d'urgence de première ligne). Travailler dans ce secteur ne devrait pas être synonyme de précarité.

### **3 Blessures sur le lieu de travail**

Comme pour beaucoup d'autres services d'urgence de première ligne, il faut mieux reconnaître les dommages psychologiques qui peuvent résulter du travail de lutte contre la VFF. Le personnel pourrait alors bénéficier d'un meilleur accès aux prestations de la Commission des accidents du travail pour les lésions psychologiques.

### **4 Soutien aux ressources humaines (RH)**

Les organisations ont indiqué avoir besoin d'un financement pour le soutien aux RH. En raison de leur taille, nombre de maisons d'hébergement ne disposent pas de personnel dédié aux ressources humaines. Suggestions: une ressource provinciale financée, des services de consultation, ou un groupe de travail qui pourraient fournir des informations et des formations.