

LES MAISONS S'EXPRIMENT



Les maisons s'expriment 2022 est le huitième sondage national sur les maisons d'hébergement qui accueillent les femmes et les enfants ayant subi la violence.¹ Ce numéro spécial a été conçu pour contribuer à notre étude pancanadienne sur l'Exode des cerveaux féministes. Plutôt qu'un instantané d'une journée des femmes et des enfants résidant dans les maisons d'hébergement, nous abordons les enjeux liés au travail et leur impact sur le personnel, les organisations dans leur ensemble et la prestation de services.

ROTATION DU PERSONNEL ET POSTES VACANTS

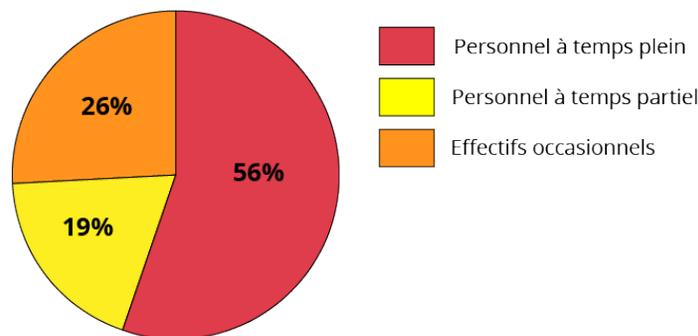
Au total, les 243 répondantes ont déclaré 5228 membres du personnel. 56% de la main-d'œuvre travaille à temps plein (2 915), 19% à temps partiel (973) et 26% sont des effectifs occasionnels (1 340).²

Les données du sondage montrent que de nombreuses maisons ont connu une rotation du personnel ou de la direction au cours de l'année dernière.³ Au total, 1300 intervenantes de première ligne et 126 directrices générales ou gestionnaires ont quitté leur organisation au cours de l'année écoulée. Par rapport au nombre total d'effectifs déclarés par les répondantes (5228), cela représente 27% de la main-d'œuvre déclarée.

Si le nombre de départs est en soi préoccupant, le problème est exacerbé lorsque les organisations ne sont pas en mesure de trouver rapidement du personnel de remplacement. Plus de la moitié (56%) des répondantes ont indiqué que les postes vacants étaient demeurés vacants plus longtemps que l'année précédente. Au moment du sondage, il y avait 469 postes de première ligne et 54 postes de gestion non pourvus.

Nous avons demandé aux organisations si elles menaient des entretiens de départ, et les motifs invoqués par le personnel pour quitter l'organisation. Les répondantes ont indiqué que le personnel est parti pour un large éventail de raisons, la plus fréquente étant la recherche d'un autre emploi (voir figure 2).

Figure 1 : Nombre des effectifs



Les commentaires ont révélé que les maisons ont du mal à rivaliser avec les autres industries pour attirer du personnel. Par exemple, elles ne sont pas en mesure d'offrir les salaires ou les avantages que proposent les secteurs publics ou à but lucratif. Les maisons ont l'impression de fonctionner comme un «terrain d'entraînement» (le personnel cherche un nouvel emploi une fois qu'ils acquies les qualifications suffisantes).

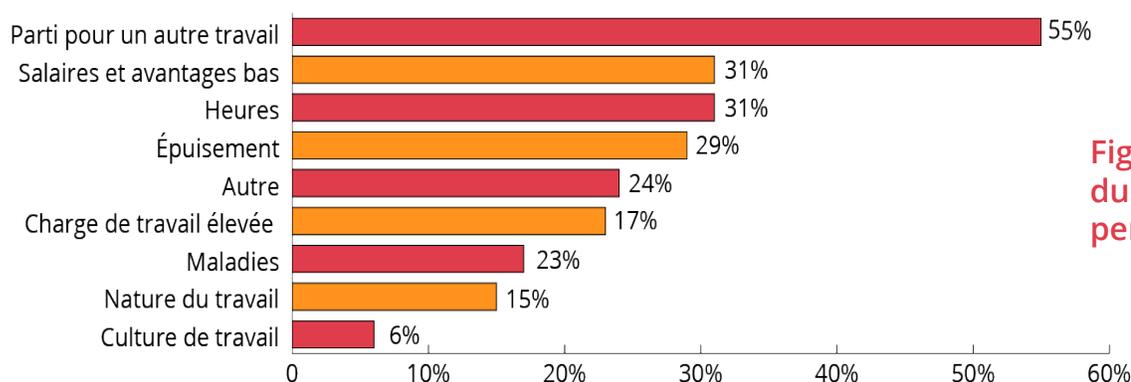


Figure 2: Les raisons du départ du personnel

« Notre personnel est bien formé [et] donc désirable pour beaucoup d'autres secteurs, donc le bon personnel a plus de choix que jamais. »

Des changements rapides et répétés dans la dotation en personnel et la direction peuvent avoir un impact sur la stabilité organisationnelle, ainsi que sur le bien-être et la santé mentale du personnel.

LA COVID-19 EXACERBE UN PROBLÈME EXISTANT

Si les problèmes de main-d'œuvre dans le secteur des maisons d'hébergement et des soins de santé sont un défi de longue date, la pandémie de COVID-19 a aggravé les difficultés d'épuisement professionnel, de charge de travail élevée et de recrutement. Comme dans d'autres secteurs, la pandémie a entraîné des changements dans la prestation de services, et de nombreuses travailleuses ont repensé leur emploi.



Depuis mars 2020, près du quart (23%) des répondantes ont vécu un changement de directrice générale. Les changements de direction, en particulier en période d'incertitude, peuvent contribuer à l'instabilité et à l'anxiété du personnel. Le départ des gestionnaires entraîne souvent une perte de connaissances et de relations institutionnelles. Si le changement peut parfois être positif, lorsqu'il est associé à des difficultés de recrutement et à une pandémie en cours, il peut augmenter la tension et le stress organisationnels.

Outre les problèmes liés au recrutement et au roulement du personnel, les réponses indiquent également qu'il a été difficile de recruter et de maintenir les membres du conseil d'administration et les bénévoles depuis mars 2020. La majorité (65%) des répondantes ont trouvé difficile de recruter et de conserver des bénévoles, tandis que 28% ont indiqué que c'était le cas pour les membres du conseil d'administration. La pandémie a affecté la capacité de nombreuses organisations à but non lucratif à s'engager dans le travail bénévole, qui n'avait pas encore retrouvé son niveau d'avant la pandémie.⁴ Cela peut être dû à diverses raisons, comme le fait que des bénévoles ne se sentent pas à l'aise dans un espace commun ou à cause des restrictions de distanciation de la COVID dans la maison. La perte de bénévoles entraîne automatiquement une augmentation de la charge de travail du personnel.

« Il semble y avoir une pénurie de candidates qui correspondent aux exigences minimales. Il y a une crise dans la recherche de personnel d'encadrement approprié. »

60% des maisons ont indiqué que les demandes d'hébergement ont augmenté

73% ont constaté une demande accrue de services externes depuis mars

2020



Pour compliquer encore ces problèmes de main-d'œuvre, le secteur connaît une hausse de la demande de services.⁵ *Les maisons s'expriment 2020*⁶ a documenté cette hausse des taux et de la gravité de la violence que ces maisons d'hébergements voyaient. Deux ans plus tard, le présent sondage montre une augmentation des demandes d'hébergement et de services externes. Par exemple, plus de la moitié (60%) des maisons ont indiqué que les demandes d'hébergement ont augmenté, et 73% ont constaté une demande accrue de services externes depuis mars 2020. La grande majorité a toutefois réussi à maintenir leurs services de soutien en cas de crise 24/7 (95%) et leur capacité d'accueil de nouvelles résidentes (77%).

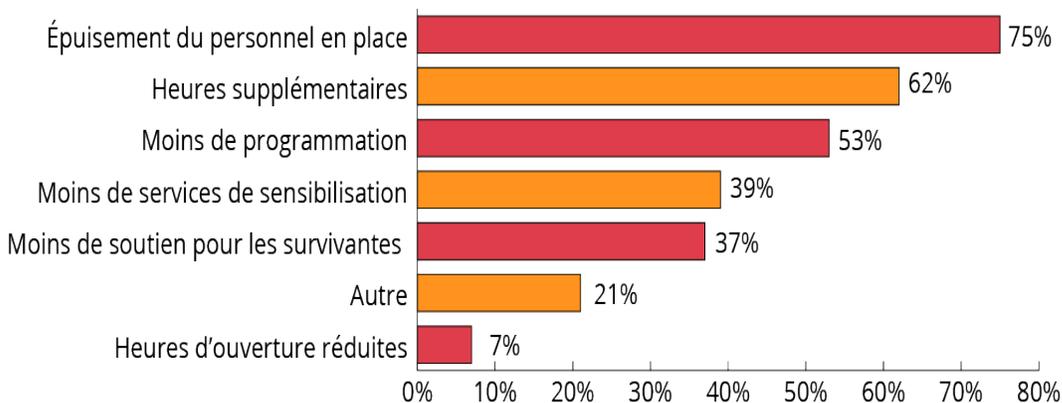
Cependant, l'impact sur le personnel se fait sentir. Ces exigences croissantes, la charge de travail qui en découle et la gestion de la pandémie sur le plan professionnel et personnel ont eu un effet sur le bien-être du personnel. La majorité (64%) des répondantes ont indiqué avoir été témoins de répercussions sur la santé mentale du personnel.

« Nous avons eu la chance de continuer à fournir des services malgré tous les hauts et les bas de la COVID. Mais le personnel est fatigué. Elles n'ont pas travaillé à domicile, ni bénéficié de journées réduites, mais ont continué à se présenter tous les jours. »

QUEL EST L'IMPACT DES DÉFIS LIÉS AU TRAVAIL?

Les maisons constatent de nombreuses répercussions négatives des problèmes de dotation en personnel. Les trois quarts des répondantes constatent un épuisement professionnel du personnel en place, et 62% indiquent que le personnel doit faire des heures supplémentaires. De nombreuses organisations ont signalé que le personnel devait prendre des congés en raison de ce stress et de cet épuisement. Si les organisations s'efforcent de répondre aux besoins en matière de stress et de congés de maladie, cela met également une pression accrue sur les autres membres du personnel. La direction et le personnel de première ligne ont dû remplacer les postes vacants, en plus de leur propre travail, simplement pour faire fonctionner l'organisation.

Figure 3: Conséquences du départ ou de la pénurie de personnel



« Le management s'épuise à force de devoir travailler à la fois en première ligne et en gestion pour couvrir les pénuries. »

« C'est difficile lorsque le personnel prend des congés pour cause de stress et que cela laisse le reste d'entre nous à court, ce qui augmente le stress et l'épuisement. »

Naturellement, cela s'étend également à l'expérience de la clientèle, avec moins de programmes, moins de sensibilisation et moins de soutien disponibles pour les survivantes. Bien que seule une très petite partie des répondantes (5%) n'ait pas été en mesure de maintenir des opérations 24/7, beaucoup ont parlé du défi que représente le maintien de ce niveau de service. Bon nombre ont constaté que, lorsqu'elles tentaient de recruter du personnel, les longues heures de travail et les bas salaires étaient les deux motifs invoqués par les candidates pour ne pas accepter les postes.

Les problèmes de personnel ont également contribué à l'augmentation des temps d'attente pour les personnes venant chercher du soutien. Comme l'a fait remarquer une répondante,

« [Il est] plus difficile de soutenir les clientes lorsque vous devez combler les lacunes des postes vacants qui ne peuvent être annulés. Par exemple, le poste de cuisinière ne peut être annulé, de sorte que tout le personnel doit se relayer pour cuisiner. Certains services peuvent être annulés jusqu'à ce que le poste soit pourvu. Des postes vacants dans l'aide à l'enfance signifient que nous ne pouvons pas fournir des services de garde d'enfants aussi souvent. »

Le personnel et la direction sont tous deux confrontés à des problèmes d'épuisement professionnel, de sous-effectif et de charge de travail élevée. De nombreuses répondantes ont indiqué qu'elles-mêmes ou d'autres membres du personnel envisageaient de quitter leur poste. Beaucoup ont exprimé leurs inquiétudes quant à l'avenir du secteur si des efforts ne sont pas faits pour résoudre les problèmes de main-d'œuvre.

Comme dans d'autres rapports sur le secteur, les difficultés de financement sont identifiées comme l'un des principaux problèmes. Le financement de base actuel ne permet pas aux maisons d'hébergement d'offrir des salaires et des avantages sociaux compétitifs. Les organisations ont donc du mal à attirer et à conserver leur personnel. Les personnes interrogées ont souligné l'importance du financement fédéral en cas de pandémie et la nécessité de maintenir ce type de stabilisation, d'autant plus que le coût de la vie continue d'augmenter.

Les qualifications et la formation constituent un autre défi lié aux limitations de financement. Le personnel et les stagiaires travaillent souvent pendant une courte période, afin d'acquérir une expérience professionnelle avant d'accéder à des postes mieux rémunérés. Les maisons investissent dans cette formation, mais cela ne profite pas au secteur à long terme. Au niveau de salaire actuel, les répondantes ont indiqué ne pas pouvoir attirer des candidates bien qualifiées. Par conséquent, les personnes embauchées ont besoin de plus de formation en cours d'emploi. Les maisons doivent en assumer tous les coûts, sans que cela ne s'accompagne d'une augmentation du financement.

«Le secteur est en crise et un énorme investissement en matière de soutien aux infrastructures, de formation et de salaires est nécessaire pour faire face à l'impact sur le personnel à tous les niveaux, la qualité du service et la sécurité des survivantes directement.»

RÉSILIENCE ET ADAPTABILITÉ



Si les organisations sont aux prises avec des problèmes de main-d'œuvre, elles s'efforcent également de soutenir leur personnel de manière proactive et élaborent des solutions qui favorisent la rétention. Parmi les pratiques que les organisations mettent en œuvre, citons:

- ◇ Extension des journées personnelles ou de santé mentale
- ◇ Grilles salariales révisées, compléments en cas de cas de pandémie et augmentations salariales
- ◇ Avantages accrus

- ◇ Ateliers de bien-être
- ◇ Cadeaux d'appréciation du personnel
- ◇ Plus grande flexibilité, y compris le travail hybride et les horaires décalés
- ◇ Débriefage du personnel et réunions d'équipe
- ◇ Activités de renforcement de l'esprit d'équipe et activités sociales

Les organisations font preuve de résilience face aux problèmes de main-d'œuvre persistants. Si les répondantes ont parlé d'épuisement professionnel, elles ont également évoqué leur passion pour ce travail et pour leur organisation. Les maisons ont communiqué les nombreuses mesures qu'elles ont mises en place pour retenir leurs effectifs et améliorer le bien-être du personnel et le moral des organisations. Tout en travaillant dans des circonstances extrêmement difficiles, les organisations continuent de faire preuve d'adaptabilité et d'innovation pour améliorer les conditions de travail du personnel pendant la pandémie de COVID-19.

Les maisons s'expriment est produit par Hébergement femmes Canada. Nous œuvrons en tant que voix unifiée pour un changement systémique visant à mettre fin à la violence faite aux femmes, tout en assurant le leadership pour la collaboration et l'échange de connaissances entre les maisons d'hébergement à travers le pays. HFC remercie la Fédération Canadienne des syndicats d'infirmières et le Syndicat national des employées et employés du secteur public et des services généraux pour leur contribution. Photos de **Unsplash**.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.contrevff.ca et sur Facebook, Twitter et Instagram à l'adresse [@endvawnetwork](https://www.facebook.com/endvawnetwork).

¹Le sondage a reçu des réponses de 243 organisations VFF représentant 439 maisons, y compris des refuges d'urgence, de seconde étape et mixtes. Il s'agit de réponses provenant de chaque province et territoire, de zones urbaines et rurales, et de maisons autochtones (Premières nations, Métis, Inuits).

²La somme des pourcentages est égale à 101% en raison des arrondis.

³L'année écoulée se réfère au 1er septembre 2021 - 31 août 2022.

⁴Barr, C & Jensen, E. (2022) Priorities and Challenges for Nonprofits in the First Quarter of 2022. Imagine Canada. Tiré de <https://www.imagine-canada.ca/en/360/priorities-and-challenges-nonprofits-first-quarter-2022>.

⁵Trudell, A.L. & Whitmore, E. (2020). «Pandemic meets Pandemic: Understanding the Impacts of COVID19 on Gender-Based Violence Services and Survivors in Canada» Ottawa et London, ON: Association canadienne pour mettre fin à la violence et Anova. Tiré de <https://endingviolencecanada.org/wp-content/uploads/2020/08/FINAL.pdf> Hébergement femmes Canada (2020). Les maisons s'expriment – Numéro spécial: L'impact de la COVID-19 sur les maisons d'hébergement pour femmes ayant subi la violence. Tiré de <http://endvaw.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2020/11/Shelter-Voices-2020-2.pdf>

⁶HFC 2020.