



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



**HÉBERGEMENT
FEMMES
CANADA**

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

CONTENTS

| | |
|---|-----------|
| SOMMAIRE..... | 1 |
| SOMMAIRE DES RÉSULTATS | 1 |
| PRINCIPALES CONCLUSIONS | 2 |
| RECOMMANDATIONS | 4 |
| INTRODUCTION | 6 |
| MÉTHODOLOGIE..... | 6 |
| MÉTHODES MIXTES | 7 |
| Sondage..... | 7 |
| Groupes de discussion..... | 8 |
| LIMITES..... | 8 |
| RÉSULTATS..... | 10 |
| PERSONNEL DES MAISONS AYANT PARTICIPÉ À L'ÉTUDE..... | 10 |
| Sondage..... | 10 |
| Groupes de discussion..... | 11 |
| THÈMES TIRÉS DES GROUPES DE DISCUSSION ET DU SONDAGE..... | 11 |
| Thèmes clés | 12 |
| Appréciation et connexion..... | 13 |
| Communication et gestion | 18 |
| Rémunération, avantages sociaux et développement professionnel..... | 21 |
| Autosoin..... | 27 |
| Charge de travail, équilibre entre travail et vie privée, et flexibilité..... | 32 |
| LA RÉSILIENCE VICARIANTE..... | 37 |
| DÉFIS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT | 39 |
| Concurrence..... | 40 |
| Salaire et avantages..... | 41 |
| Formation et qualifications..... | 42 |

| | |
|---|-----------|
| ENJEUX SYSTÉMIQUES | 43 |
| Financement et reconnaissance du travail | 44 |
| Coût de la vie et crise du logement..... | 45 |
| Complexité des systèmes et des ressources et accès à ceux-ci..... | 45 |
| LA PANDÉMIE A EXACERBÉ LES PROBLÈMES LIÉS AU TRAVAIL..... | 47 |
| L'espoir dans les moments difficiles | 49 |
| LEADERSHIP FÉMINISTE | 50 |
| Approche intersectionnelle | 50 |
| Partage du leadership et de la prise de décision | 52 |
| Collaboration et relations | 53 |
| Plaidoyer et changement des systèmes | 53 |
| SYMPOSIUM AU-DELÀ DE L'EXODE DES CERVEAUX FÉMINISTES..... | 55 |
| RECOMMANDATIONS | 56 |
| OUVRAGES CITÉS..... | 58 |

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

Site web: 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-19¹, 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.

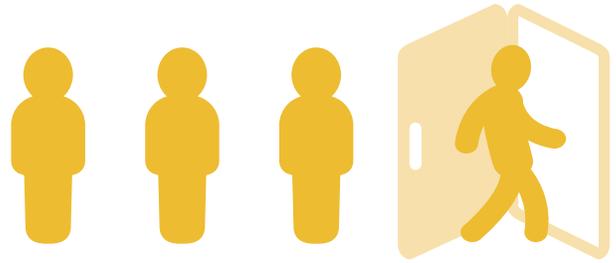
Les maisons d'hébergement déploient des efforts de rétention considérables. En l'absence d'un cadre de financement stable offrant des salaires compétitifs, les taux de roulement élevés vont demeurer la norme.

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.



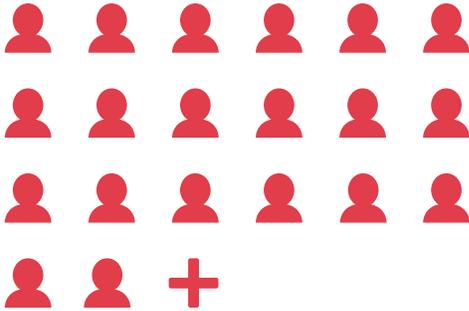
¹ Hébergement femmes Canada (2022). Les maisons s'expriment 2022. <https://endvaw.ca/fr/les-maisons-sexpriment-2022>

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

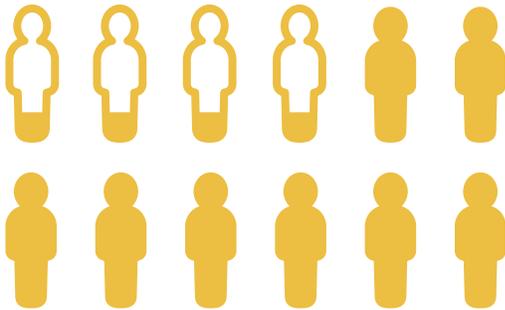


3 Les charges de travail élevées et la complexité accrue des cas contribuent à l'épuisement professionnel et aux problèmes de rétention.

- 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.**

51%

TRAVAILLENT
SUR APPEL

52%

FONT DES HEURES
SUPPLÉMENTAIRES

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**

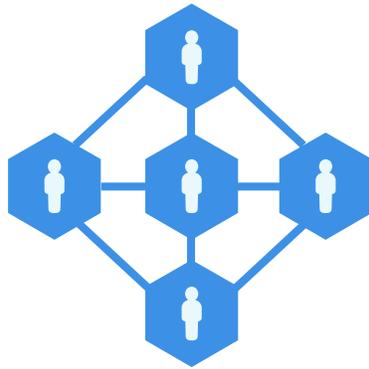
5 Le personnel se sent largement soutenu sur son lieu de travail et connecté avec ses collègues.

- 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.² Dans l'ensemble,

² 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.

INTRODUCTION

Le secteur des maisons d'hébergement est confronté à une crise liée au travail. En 2019, l'étude *Plus qu'un lit* d'Hébergement femmes Canada (HFC) (Maki, 2019), a montré que les problèmes de main-d'œuvre avaient un impact sur le fonctionnement des maisons d'hébergement. Bien qu'il s'agisse de problèmes de longue date, la pandémie a poussé la situation vers un point critique et les organisations se disent préoccupées quant à la stabilité du secteur.

En réponse aux préoccupations soulevées par des maisons de tout le pays, l'étude Exode des cerveaux féministes (ECF) vise à comprendre la profondeur et les enjeux qui contribuent à la crise des ressources humaines (RH) et du travail, y compris le traumatisme organisationnel et le deuil, la rétention du personnel, le bien-être et l'épuisement professionnel, et le traumatisme vicariant. Si cette étude porte sur les défis à relever, elle est également orientée vers l'action, la recherche de pratiques prometteuses et de solutions, et l'élaboration d'un plan d'action visant à relever collectivement les défis de main-d'œuvre pour le secteur.

Le présent rapport fournit des informations générales sur les enjeux liés au travail, ainsi que sur la manière dont ces enjeux s'alignent sur ceux du secteur à but non lucratif au sens large. Le rapport donne un aperçu des problèmes de main-d'œuvre que rencontrent les maisons d'hébergement, des modes de fonctionnement qui favorisent la rétention et le bien-être du personnel, et de pratiques prometteuses mises en œuvre pour pallier ces problèmes.³

³ Une analyse documentaire a été réalisée pour cette étude. Vous la trouverez ici: <http://endvaw.ca/wp-content/uploads/2024/02/FBD-Lit-Review.pdf>

Le rapport se présente comme suit: introduction, méthodologie, résultats, conclusion et recommandations. La section des résultats rassemble les conclusions d'un sondage national et de groupes de discussion menés en 2022. Cette section aborde le bien-être et la rétention du personnel; les défis en matière de recrutement; les problèmes systémiques affectant le travail; les défis additionnels liés à la pandémie; et l'influence du leadership féministe. Des pratiques prometteuses et des solutions sont présentées tout au long du rapport.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a utilisé des méthodes de recherche-action féministe participative, c'est-à-dire une méthodologie qui engage activement les participantes dans les différentes étapes du processus. La recherche est centrée sur la voix des personnes qui travaillent dans le secteur, qu'il s'agisse de la direction (y compris les directrices et les gestionnaires) ou du personnel de première ligne. Afin que les expériences et l'expertise du personnel soient pleinement prises en compte, un comité avisé a été formé, composé de leaders de maisons d'hébergement de tout le pays. Ce comité a joué un rôle déterminant en examinant les étapes de l'étude et en apportant sa contribution tout au long du processus de recherche.

La collecte des données et les activités de recherche se sont déroulées pendant l'été et l'automne 2022. Bien que de nombreuses restrictions liées à la pandémie aient été levées à ce moment-là, nous avons continué à

mener la plupart de nos activités de recherche en ligne. Si cela nous a permis d'avoir accès à un large éventail de participantes, l'équipe de recherche a cependant dû réfléchir différemment à leur engagement et à la logistique des activités.

MÉTHODES MIXTES

Cette étude a utilisé une approche mixte, qui tire parti des forces des méthodes qualitatives et quantitatives. Pour cette recherche, en partenariat avec le Centre de recherche en victimologie (CRV) du Collège algonquin, nous avons recueilli et analysé les données d'un sondage national. Nous avons également organisé, de manière indépendante, une série de groupes de discussion. Les résultats nous ont permis de mieux comprendre l'ampleur des défis liés au travail et leurs effets positifs et négatifs, tout en fournissant des données démographiques plus précises sur le personnel des maisons d'hébergement. Les groupes de discussion, tout en posant des questions similaires sur l'ampleur des défis en matière de travail, ont également mis l'accent sur la compilation des pratiques organisationnelles prometteuses et sur l'examen des problèmes et des solutions systémiques.

Sondage

En partenariat avec le CRV du Collège algonquin, nous avons conçu un sondage national sur les impacts de la COVID-19, le bien-être du personnel et la résilience vicariante chez les prestataires de services qui travaillent avec les survivant·es et les victimes d'actes criminels au Canada.

Le sondage a été lancé par le CRV à l'hiver 2021 et s'est achevé le 31 mai 2022. Le

sondage intitulé *Services aux victimes et résilience vicariante* visait à recueillir des données sur l'expérience des prestataires de services, y compris le personnel de maisons d'hébergement.⁴ L'objectif était d'en savoir plus sur les personnes travaillant avec les victimes d'actes criminels et les personnes survivantes au Canada. Notamment, de recueillir des informations sur le bien-être, les perceptions du travail et de l'organisation, les pratiques d'autosoin, la résilience vicariante et les préjudices subis dans l'exercice du travail.

Le sondage était disponible en ligne en français et en anglais par l'intermédiaire du CRV. Il a été conçu pour les membres du personnel, y compris la direction, le personnel de première ligne et le personnel administratif. La promotion a été assurée par le CRV, ainsi que par le réseau de membres et de contacts d'HFC, avec l'aide des associations provinciales et territoriales et du comité aviseur du projet. HFC a contacté les maisons d'hébergement afin de les inviter à répondre.

Le sondage comprenait 51 questions et prenait de 20 à 30 minutes à remplir. Un petit nombre de questions étaient ouvertes, pour permettre aux répondantes de clarifier leurs réponses ou d'élaborer. La majorité des questions n'étaient pas ouvertes, y compris plusieurs échelles. **Dans l'ensemble, 314 répondantes ont déclaré travailler ou faire du bénévolat dans une maison d'hébergement ou un programme de lutte contre la violence conjugale**, soit 34% de l'ensemble des personnes ayant répondu au sondage.⁵

⁴ Détails de l'étude et du sondage du CRV : <https://www.algonquincollege.com/arie/category/victimology-research-centre>

⁵ Le sondage a été complété par 915 personnes travaillant dans différentes organisations. Parmi elles, 314 répondantes ont indiqué

Groupes de discussion

En juillet et août 2022, HFC a organisé **cinq groupes de discussion et un entretien qui ont réuni 45 participantes**. Deux de ces groupes étaient composés de gestionnaires, deux autres de personnel de première ligne et un cinquième regroupait des représentantes d'associations provinciales et territoriales. Un entretien a été organisé avec une ancienne employée, et il a été difficile de trouver des personnes ayant quitté leur poste ou le secteur. Toutes les discussions ont eu lieu sur Zoom, à l'exception d'une rencontre en personne avec les associations P/T.

HFC a recruté des participantes par le biais d'une invitation ouverte envoyée aux maisons et promue par les associations P/T et le comité aviseur du projet. L'intérêt a dépassé la capacité, et il a fallu procéder à une sélection en vue d'une représentation géographique optimale. Il s'agissait notamment de déterminer si les organisations desservait des communautés urbaines, rurales, éloignées ou nordiques. Les groupes de discussion ont duré une heure et demie et les participantes ont reçu des honoraires.

Nous avons adopté plusieurs stratégies de confidentialité afin de préserver et favoriser l'expression libre et ouverte.⁶ Le processus de consentement éclairé a fourni des détails

que leur organisation était une maison d'hébergement.

⁶ Les stratégies de confidentialité comprenaient les éléments suivants: possibilité de ne pas utiliser leur nom complet sur Zoom; le nom de leur maison d'hébergement lors de l'inscription était facultatif; formulaires de consentement remplis via Simple Survey et conservés séparément de tous les autres documents de données collectées; enregistrements audio stockés dans des programmes protégés par mot de passe, notamment Teams et NVivo; toute la documentation écrite conservée dans des programmes protégés par mot de passe (Teams) dont l'accès était exclusif à l'équipe de recherche.

sur la protection de l'identité, l'utilisation éventuelle des citations et l'intention de publier les résultats. Il a également été demandé aux participantes de ne pas discuter, après leur départ, des histoires individuelles partagées au cours de ces sessions. Tous ces éléments ont permis une prise de décision en toute connaissance de cause, de même qu'un cadre pour le partage. Ce rapport, ainsi que d'autres résultats de recherche, ne contiennent aucune information permettant d'identifier les répondantes. Les groupes de discussion ont fait l'objet d'un enregistrement audio, puis d'une transcription verbatim et d'une analyse thématique dans NVivo.

Les cinq groupes de discussion et l'entretien sur Zoom ont réuni des représentantes de l'Alberta, la Colombie-Britannique, le Manitoba, la Nouvelle-Écosse, l'Ontario, l'Île-du-Prince-Édouard et du Québec. On comptait notamment 13 employées de première ligne, 16 cadres et une ancienne employée. Parmi les communautés desservies, 15 étaient situées dans des zones urbaines, 13 dans des zones rurales et 2 dans des régions éloignées ou nordiques. En outre, 7 participantes travaillaient dans des maisons financées par Services aux Autochtones Canada (SAC).

LIMITES

Nous voulions nous assurer de la présence des voix du personnel de première ligne et de la direction dans cette recherche, mais en considérant les emplois du temps chargés, nous voulions éviter de les surcharger. Les groupes de discussion comprenaient une bonne proportion de personnel de première ligne et de direction, mais nous avons eu du

mal à attirer des représentantes syndicales et d'anciennes employées. Nous avons fini par recruter suffisamment de participantes de chacun de ces groupes cibles, mais nous n'avons pas pu fixer une heure qui convienne à tout le monde. Nous avons également organisé un entretien avec une ancienne employée.

RÉSULTATS

PERSONNEL DES MAISONS AYANT PARTICIPÉ À L'ÉTUDE

Sondage

En tout, 314 personnes ont répondu au sondage sur la résilience vicariante et les services pour les victimes d'actes criminels et les survivantes en maison d'hébergement.⁷

DÉMOGRAPHIE RÉGIONALE

De l'ensemble des provinces et territoires, seul le Nunavut n'était pas représenté. Les répondantes provenaient de communautés urbaines et rurales, ainsi que d'un petit nombre de communautés nordiques ou éloignées (figure 1).

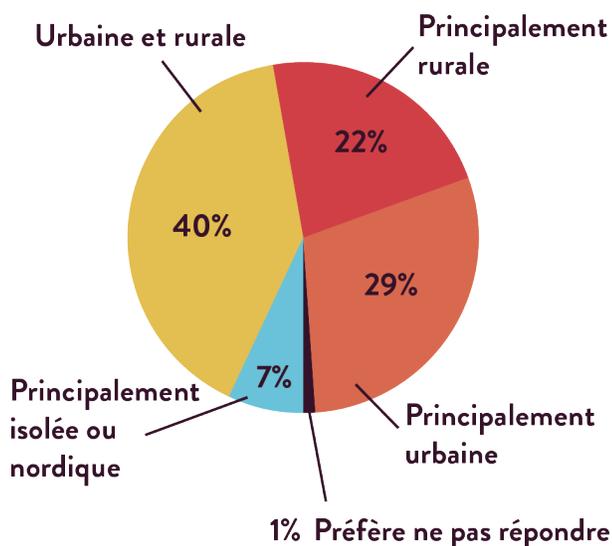


Figure 1: Type de communauté desservie par l'organisation (n=314)

⁷ Les répondantes pouvaient choisir parmi différentes occupations énumérées dans le sondage. Nous ne pouvons donc pas affirmer avec une certitude absolue qu'il s'agit strictement de personnel de maisons d'hébergement. Il peut également s'agir de personnel de centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel, d'organismes de protection de l'enfance, de services de counseling ou familiaux, ou encore de services d'aide aux victimes.

Près de 60% des organisations employaient de 16 à 50 membres du personnel. Nous ne nous attendions pas à un nombre aussi élevé d'employées, mais il peut s'agir de personnel occasionnel et de remplacement, et pas seulement de personnel à temps plein. CanaDon (2022) révèle que 90% des organismes de bienfaisance ont 10 employés ou moins. HFC (Maki, 2019) a également constaté que les maisons d'hébergement ont en moyenne 10 employées à temps plein.

LA MAIN-D'ŒUVRE DES MAISONS D'HÉBERGEMENT

La grande majorité des répondantes se sont identifiées comme des femmes (97%, n=313) et hétérosexuelles (79%, n=312). Les personnes 2ELGBTQI+ restent une minorité dans le secteur, en particulier celles qui s'identifient comme non binaires, bispirituelles ou transgenres.

Près du tiers (30%, n=313) des répondantes avaient entre 25 et 34 ans. La vaste majorité (85%, n=314) ont terminé des études postsecondaires.

Parmi les répondantes, 42% (n=311) ont travaillé dans le domaine pendant plus de 10 ans, et 30% pendant trois ans ou moins. La majorité (68%, n=314) étaient des intervenantes de première ligne, 12% étaient des directrices et 13% étaient des gestionnaires de programmes.

Groupes de discussion

Les groupes de discussion et l'entretien en ligne ont réuni 30 participantes. Deux groupes de discussion ont été organisés avec le personnel de première ligne (n=13), deux avec la direction (n=16), et un entretien avec une ancienne employée.

Aperçu des participantes aux groupes de discussion:

- 15 organisations urbaines, 13 rurales, 1 éloignée et 1 nordique
- 7 participantes de maisons financées par SAC
- 5 francophones
- Identité culturelle – 8 Noires/ Africaines, 2 Asiatiques, 14 Blanches, 3 Autochtones, 1 Latina, 2 sans objet
- Âge – 2 étaient âgées de 24 ans et moins, 12 de 25 à 39 ans, 9 de 40 à 55 ans et 7 de 55 ans et plus

En outre, nous avons organisé un groupe de discussion avec des leaders ou des représentantes de 15 associations provinciales/ territoriales (par exemple, des territoires) qui sont membres d'HFC.

THÈMES TIRÉS DES GROUPES DE DISCUSSION ET DU SONDAGE

Les organisations sont aux prises avec des problèmes liés au stress et à l'épuisement, ce qui se traduit par un fort roulement du personnel de première ligne et de direction. Le roulement n'a pas que des inconvénients, il peut apporter de nouvelles idées et de l'énergie

à une organisation. Malheureusement, les maisons d'hébergement ont décrit un environnement où le personnel ne reste que pour une courte période et où les postes sont difficiles à pourvoir rapidement et facilement.

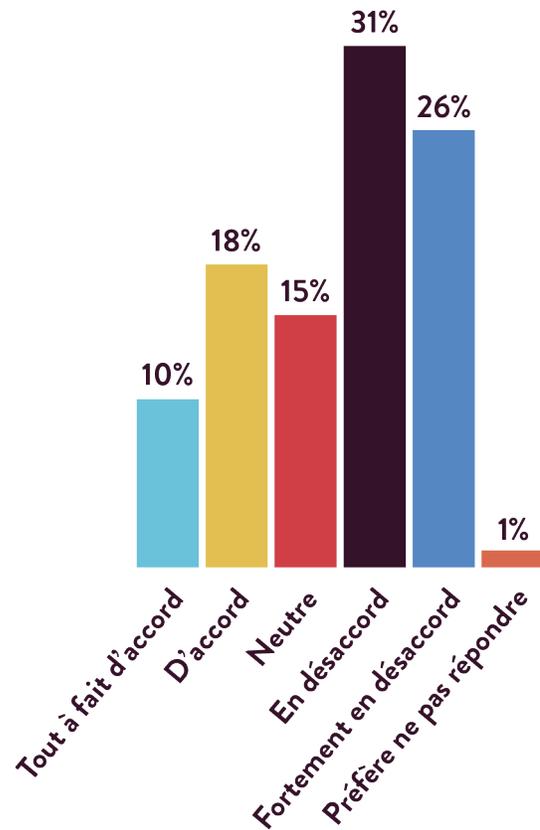


Figure 2: Envisagé de quitter (n=301)

Les répondantes ont été invitées à répondre à l'affirmation suivante (Figure 2): «Il m'arrive souvent de penser à quitter mon emploi». Si plus de la moitié des répondantes étaient en désaccord avec cette affirmation, 28% étaient d'accord ou tout à fait d'accord. En outre, **plus d'un quart (28%, n=299) étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation suivante: «Je prévois chercher un nouvel emploi au cours des 12 prochains mois»**. Si plus d'un quart du personnel quittait son poste ou son organisation, cela provoquerait une grande instabilité dans le secteur.

THÈMES CLÉS

Pour contrer les problèmes de roulement, cinq thèmes clés ont été identifiés pour faciliter la création d'un lieu de travail qui contribue au bien-être et à la fidélisation. La section suivante aborde chacun des thèmes à partir des données du sondage et des groupes de discussion.

Thèmes clés des groupes de discussion:

- 1 **Appréciation et connexion**
- 2 **Communication et gestion**
- 3 **Rémunération, avantages et développement professionnel**
- 4 **Autosoin**
- 5 **Charge de travail, équilibre entre travail et vie privée, et flexibilité**

Lorsque ces éléments sont présents ou pris en compte dans une organisation, il en résulte un environnement de travail plus sain qui réduit le stress du personnel et augmente le taux de rétention. Lorsque ces aspects ne sont pas abordés, les lieux de travail peuvent devenir plus négatifs, ce qui incite le personnel à exprimer sa frustration et son désir de quitter pour un autre travail.

Le début de chaque section comprend quelques **pratiques prometteuses**⁸ et des stratégies que nous avons recueillies tout au long de l'étude. Ces idées sont parfois modestes, mais elles ont un impact positif avéré sur le bien-être du personnel et des organisations. Les pratiques à petite échelle sont souvent plus faciles à mettre en œuvre pour les organisations qui veulent expérimenter avec de nouvelles idées.

⁸ Les groupes de discussion et les réponses qualitatives au sondage ont permis de recueillir des pratiques prometteuses. Il s'agit de réponses individuelles compilées tout au long de la recherche, plutôt que de thèmes précis. Ces pratiques ne sont pas nécessairement adaptées à tous les contextes.

Pratiques prometteuses pour répondre à
L'EXODE DES CERVEAUX FEMINISTES

Appréciation et connexion

Pratiques prometteuses pour que le personnel se sente apprécié et pour créer des liens au sein des organisations:

1 Événements sociaux à l'intention du personnel

- **Retraites pour le personnel**, participation à des événements communs (par exemple, des matchs sportifs) ou des sorties dans la nature
- **Repas de groupe** – partage de collations en personne ou via Zoom (pendant les restrictions de la pandémie)
- **Anniversaires du personnel**
- **Renforcement de l'esprit d'équipe** par le biais d'événements ou d'activités (p. ex., chasse au trésor photo)

2 Réunions du personnel/débriefage

- Réunions de tout le personnel sur Zoom, en particulier lorsqu'il est impossible de se réunir en personne en raison de restrictions ou de la multiplicité des sites de travail. Ces réunions ont permis de décloisonner et de combler le fossé qui s'était creusé entre les départements ou les différents rôles (sensibilisation, première ligne, administration, etc.).
- Séances de débriefage:
 - Vérification quotidienne le matin afin d'aborder les questions professionnelles et individuelles qui peuvent affecter le personnel
 - Réunions de gestion de cas (quotidiennes, hebdomadaires, etc.)
 - Processus de passage d'une équipe à l'autre à la fin d'une garde de nuit ou d'une fin de semaine, de manière à ce que le personnel puisse prendre des nouvelles des personnes qui travaillaient seules
 - Contrôles réguliers auprès du personnel et de la direction
 - Pour les organisations autochtones, les aînées pourraient être disponibles pour soutenir le personnel
- Vendredi après-midi, débriefage informel, souvent accompagné d'un temps de convivialité (jouer aux cartes, prendre un café, etc.) afin que les situations difficiles influencent le moins possible les fins de semaine du personnel.

3 Appréciation du personnel

- **L'employée du mois**: Chaque mois, une membre du personnel est mise à l'honneur. L'organisation qui a partagé cette idée a demandé à un comité de sélectionner chaque mois une membre du personnel sur la base de son travail, ou d'une action ou d'un projet particulier qu'elle a entrepris. Dans une brève présentation, cette personne a été mise en vedette et sa photo a été affichée.
- **Citer leurs collègues** pour leur travail exceptionnel. Les nominées ont ensuite participé à un tirage au sort pour gagner une carte-cadeau.

Les cadres et le personnel de première ligne ont souligné l'importance de se sentir soutenues, reconnues et appréciées sur le lieu de travail et d'entretenir des liens avec leurs collègues. La création d'un environnement où le personnel se sent apprécié et où la connexion est encouragée nécessite une intégration réfléchie, mais ces initiatives n'ont pas forcément lieu d'être formalisées (et sont souvent informelles).

VIOLENCE LATÉRALE

Le manque d'appréciation ou d'engagement entre collègues a souvent été décrit comme créant un environnement de travail «toxique». On parle notamment des enjeux de violence latérale telles que les brimades et les microagressions. **Parmi les répondantes, près de la moitié (49%) avaient été témoins ou victimes de microagressions fondées sur la race, et 29% sur l'identité de genre et le handicap (Figure 3).** Cela peut avoir un impact sur la rétention et le bien-être du personnel, et contribuer à un manque de diversité dans les organisations.

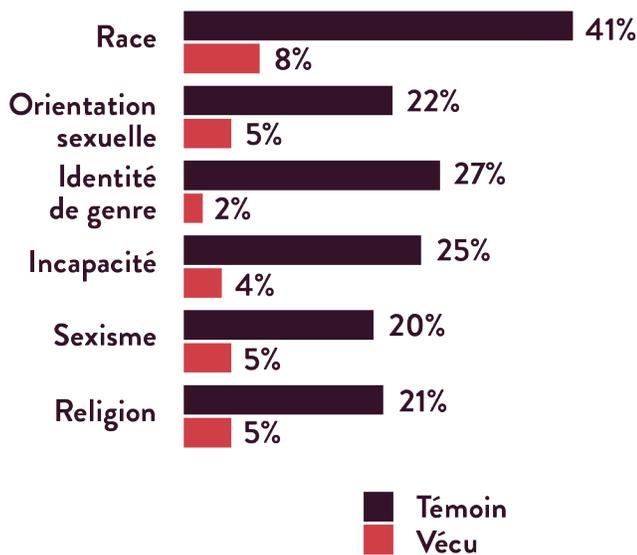


Figure 3: A été témoin ou victime de microagressions de la part de clientes ou de collègues (n=300)

Comme le montre le rapport *Respect at Work* (Berlingieri et al., 2022), les personnes au service du public sont plus susceptibles de subir harcèlement et violence sur le lieu de travail, celles travaillant dans le domaine des soins de santé et de l'assistance sociale étant les plus nombreuses à le signaler (76%). Comme le montre la *Figure 4*, on constate également des niveaux élevés de violence et de harcèlement chez les répondantes au sondage, ainsi que **plus du tiers des cas de harcèlement moral sur le lieu de travail** (35%, n=301).

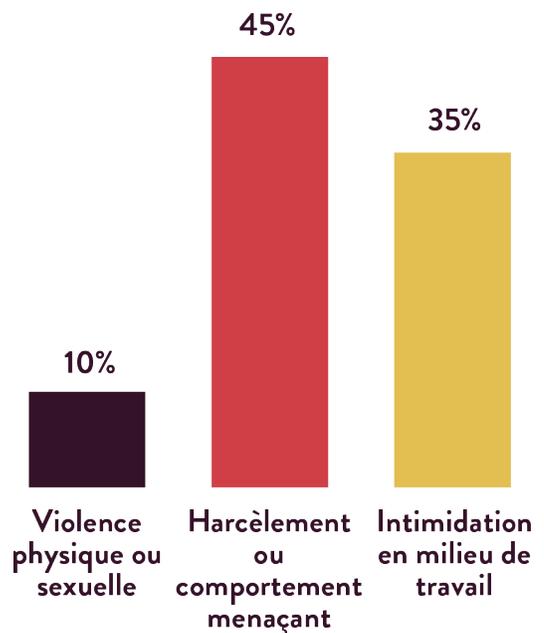


Figure 4: Expériences de harcèlement et de violence sur le lieu de travail

APPRÉCIATION INTERNE

Si un environnement de travail toxique peut avoir un impact sur le bien-être du personnel et la stabilité de l'organisation, d'autres circonstances peuvent également contribuer au sentiment de ne pas être apprécié. Certaines participantes au sondage et aux groupes de discussion ont indiqué ne pas se sentir appréciées par la direction, les autres membres du personnel et la clientèle. Plusieurs ont exprimé le sentiment de ne pas être vues, comme l'a fait remarquer l'une des répondantes au sondage:

« Sur mon lieu de travail, nous sommes plus occupées que jamais. Souvent, le travail passe inaperçu et n'est pas apprécié par les clientes et la direction. Je suis surchargée et sous-estimée.

Comme le travail dans les maisons est moins bien rémunéré qu'un poste équivalent dans un autre secteur, en particulier dans les postes gouvernementaux, (Baines et al., 2014), le sentiment d'être appréciée devient d'autant plus vital et constitue une stratégie de rétention. Comme l'a fait remarquer une répondante au sondage:

« Le soutien que je reçois de mes collègues et de ma directrice est extraordinaire. J'étais payée 50\$ l'heure en tant qu'infirmière et je ne me préoccupe même plus du salaire maintenant parce que l'organisation est un lieu de travail tellement sain.

Des participantes au sondage et aux groupes de discussion ont souligné l'importance d'un environnement dans lequel le personnel se sent soutenu par la direction et les collègues. Cela signifiait se sentir à l'aise pour parler sans

crainte d'être jugée, obtenir régulièrement des rétroactions sur les performances, et se sentir écoutée et respectée.

Les gestionnaires ont également identifié l'appréciation comme un élément majeur, certaines estimant que leur travail et leurs efforts n'étaient pas toujours reconnus par leurs collègues. Bien que les cadres soient confrontées aux mêmes problèmes de stress et de charge de travail, elles doutent parfois que le personnel s'en rende compte ou les apprécie à leur juste valeur. Les cadres, comme les autres membres du personnel, souhaitent que leurs efforts soient reconnus, comme l'a exprimé cette participante à un groupe de discussion:

« J'ai réussi à protéger mon organisation contre les infections, à assurer la sécurité de mon personnel et à l'accommoder, mais je suis la seule à le penser.

Il m'arrive de travailler 70 heures par semaine et je ne peux pas dire que je suis fatiguée, car je vais démotiver tout le monde.

DÉBREFFAGE ET LIEN SOCIAL

Des liens sociaux significatifs au sein des organisations contribuent à favoriser le sentiment d'appartenance, ce qui peut ralentir le roulement du personnel. Les groupes de discussion ont montré que les gens souhaitaient des occasions formelles et informelles de se créer des liens et de partager avec leurs collègues. Beaucoup ont mentionné l'importance d'avoir des collègues ou des gestionnaires avec qui débriefer, en particulier après avoir travaillé sur des cas difficiles. Pour une participante à un groupe de discussion, il s'agissait de réunions de gestion de cas:

« Nous discutons de nos clientes. Cela nous donne l'occasion d'échanger et de mettre en place des services intégrés. Cela nous permet aussi de faire le point, de nous exprimer au sujet des difficultés rencontrées, ou de simplement demander de l'aide. Nous pouvons le faire en équipe, plutôt que d'essayer de nous en sortir seule.

Cet espace de débrefage était important non seulement pour partager des ressources et soutenir les survivantes, mais aussi pour prendre des nouvelles des collègues et les aider à laisser le travail au bureau. Le débrefage a été jugé utile tant dans un cadre individuel avec une collègue ou une gestionnaire que dans le cadre d'une équipe. Le plus important dans ces sessions consistait à créer des espaces exempts de jugement et où l'on se sentait écouté.

Comme le montre la Figure 5, de nombreuses répondantes s'engagent dans des pratiques sur le lieu de travail telles que le débrefage, la gestion de cas individuelle et en équipe, et le soutien de la direction. Ces pratiques sont importantes pour accroître la résilience face aux cas difficiles, et pour favoriser le travail d'équipe.

Dans les groupes de discussion, plusieurs gestionnaires ont évoqué des pratiques de débrefage, notamment:

« Au début de la COVID, nous avons commencé, et nous continuons toujours, à organiser des réunions Zoom pour tout le personnel, où on a l'occasion de se connecter et de partager des idées, et simplement de se voir les unes les autres. Le soutien entre collègues et avec l'organisation dans son ensemble, n'a pas de prix.

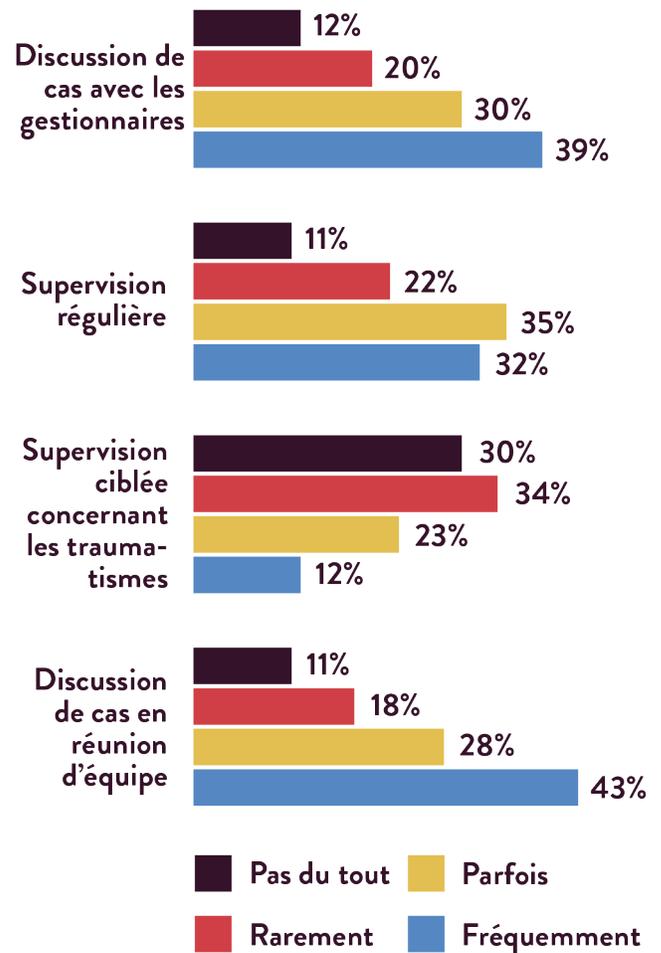


Figure 5: Soutien organisationnel et débrefage

« Nous avons le «Mardi de parole». Chaque mardi, nous réunissons le personnel et nous parlons de tout ce qui a pu être bouleversant au cours de la semaine écoulée. Nous traitons en quelque sorte les situations difficiles auxquelles nous avons dû faire face au cours de la semaine.

Outre le travail, des participantes aux groupes de discussion ont souligné l'importance des événements et des activités sociales qui ont servi à renforcer les relations, à réfléchir au travail accompli, ou simplement à s'amuser dans le but de se ressourcer. Ces activités ont permis d'améliorer la confiance entre

membres du personnel, de nouer des relations et d'apporter un précieux soutien à celles qui en ont besoin. Pour créer un environnement de travail favorable et agréable, il est essentiel de prendre le temps de s'éloigner de l'urgence qui caractérise le secteur ou de la « crise », comme certaines l'ont décrite.

Dans l'ensemble, malgré des histoires de lieux de travail problématiques, la *Figure 6* montre que les membres du personnel se sont déclarées satisfaites des relations sur leur lieu de travail. Par exemple, plus de 70% (n=299) sont satisfaites ou très satisfaites de leurs relations avec leurs collègues (77%, n=301) et avec leur supérieure hiérarchique directe (71%, n=299).

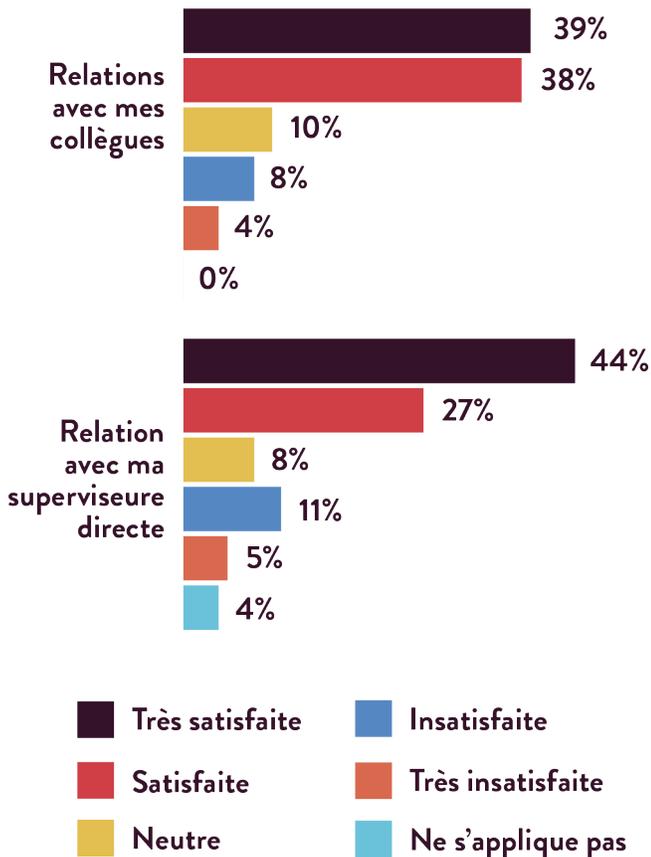


Figure 6: Satisfaction à l'égard des relations

APPRÉCIATION EXTÉRIEURE

La direction et le personnel de première ligne ont exprimé un manque d'appréciation et de respect de la part des bailleurs de fonds, des autres organisations communautaires et des institutions avec lesquelles elles doivent interagir régulièrement (police, services de protection de l'enfance. etc.). Le manque de compréhension du travail effectué dans le secteur contribue au sous-financement chronique et au fait que les organisations deviennent un fourre-tout pour d'autres domaines que leur champ d'expertise (santé mentale, aide aux toxicomanes, sans-abrisme, etc.). Le manque de reconnaissance de l'expertise des maisons d'hébergement donne au personnel l'impression de manquer de crédibilité et que son travail n'est pas pris au sérieux, comme le montre la citation suivante:

« Le manque de financement et de soutien gouvernemental entraîne beaucoup de stress et le sentiment que notre organisation n'a pas d'importance. »

Bien que le fait de se sentir appréciée, connectée et soutenue sur le lieu de travail ne compense pas la faiblesse des salaires et la lourdeur de la charge, cela a contribué à la création d'un environnement sain et d'un sentiment de bien-être sur le lieu de travail. Il importe de noter qu'en l'absence de ces éléments, les répondantes avaient moins envie de se rendre au travail et le taux de roulement était plus élevé. L'appréciation et les liens sont essentiels à la rétention. Cela étant dit, il s'agit d'un enjeu qui dépasse les organisations individuelles et s'étend aux relations avec d'autres organisations, des partenaires et la communauté au sens large.

Communication et gestion⁹

Une bonne gestion qui assure une communication claire et régulière est essentielle aux lieux de travail sains, fonctionnels et accueillants. Parmi les répondantes au sondage, **71% (n=300) sont satisfaites ou très satisfaites de la communication de la part de la direction**, et **67% (n=301) sont satisfaites ou très satisfaites de l'organisation et de la gestion**¹⁰

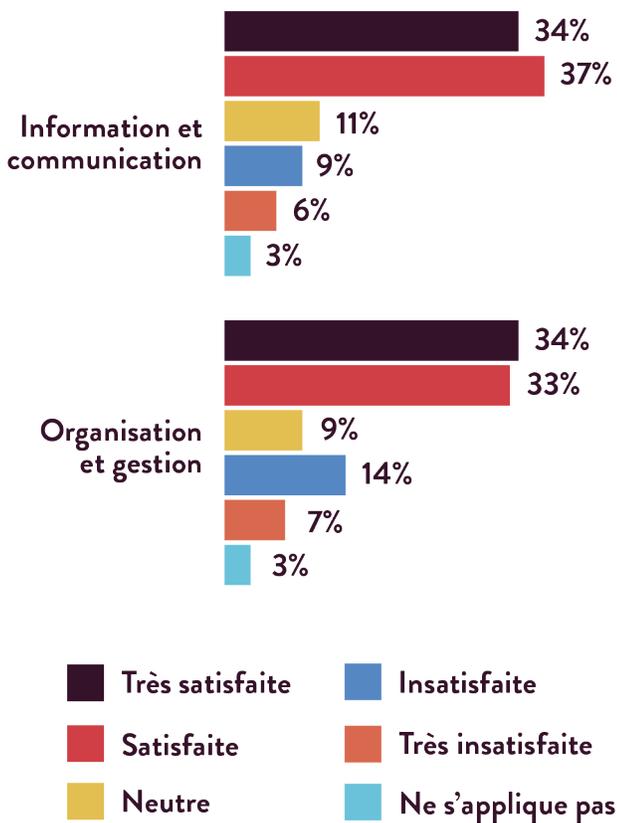


Figure 7: Satisfaction à l'égard de la communication et de la gestion

⁹ Des pratiques prometteuses en matière de communication et de gestion figurent dans la section sur le leadership féministe (à partir de la page 44).

¹⁰ Nous avons choisi d'utiliser le terme «gestion» pour désigner le leadership au sein des maisons d'hébergement. Nous voulions nous assurer que le personnel non-cadre n'était pas exclu de la possibilité d'être considéré comme leader pour quelque raison que ce soit.

de leur lieu de travail (Figure 7). Il s'agit là de résultats positifs, compte tenu du rôle important que peut jouer la direction quant au moral et à la rétention du personnel.

CONFIANCE ET INCLUSION

Une qualité appréciée tant par les groupes de discussion que par les répondantes au sondage est le fait que les gestionnaires avaient écouté et sollicité activement un retour d'information de l'ensemble du personnel. Le personnel souhaitait participer aux prises de décision et pouvoir influencer le changement au sein de l'organisation. Dans un groupe de discussion, une intervenante de première ligne a évoqué sa direction en termes élogieux:

« Dans mon organisation, cette relation non hiérarchique entre la direction et le personnel de première ligne est indéniable. Notre direction nous apporte un grand soutien. Elles sont toujours à l'écoute. La plupart de nos cadres ont eu une expérience de travail de première ligne avant de devenir gestionnaires, de sorte qu'elles comprennent vraiment notre travail et nous soutiennent dans toutes les situations.

Cela fait partie intégrante du sentiment d'importance et de valorisation du personnel.

Bien que la direction ait indiqué que cela n'était pas toujours possible, elle s'est efforcée de donner au personnel la possibilité de s'impliquer davantage en organisant des réunions ou en participant, au nom de l'organisation, à des événements communautaires. Comme l'a exprimé une répondante au sondage:

« Malgré la charge de travail importante, la directrice est disponible pour écouter les problèmes du personnel. Elle est très à l'écoute et très flexible.

Les répondantes voulaient également sentir qu'on leur faisait confiance, ce qui a été démontré par les gestionnaires qui encouragent l'autonomie et l'indépendance de leur personnel. En revanche, de nombreuses préoccupations ont été exprimées au sujet de la microgestion, qui se traduit par un surcroît de travail tant pour le personnel que pour les cadres. Bien que le personnel ne veuille pas d'une gestion trop lourde, il a également indiqué qu'une gestion trop passive créait des tensions et des frustrations. Il peut s'agir d'un équilibre difficile à atteindre pour la direction, en particulier pendant la pandémie, car certains aspects des opérations sont devenus virtuels et sans contact physique. Cette citation d'une répondante au sondage met ce défi en évidence:

« Quand nous avons besoin du soutien de la direction, elle n'est pas disponible, mais lorsque nous travaillons de manière indépendante, nous sommes réprimandées et faisons l'objet de microgestion.

Malgré des inquiétudes quant aux possibilités offertes au personnel de travailler de manière indépendante, de faire entendre sa voix et de contribuer à l'organisation, **73% des répondantes se sont déclarées satisfaites ou très satisfaites de leur capacité à participer aux processus de prise de décision**, comme le montre la Figure 8.

Une communication régulière et des bilans organisationnels sont également des indicateurs d'une bonne gestion. Des

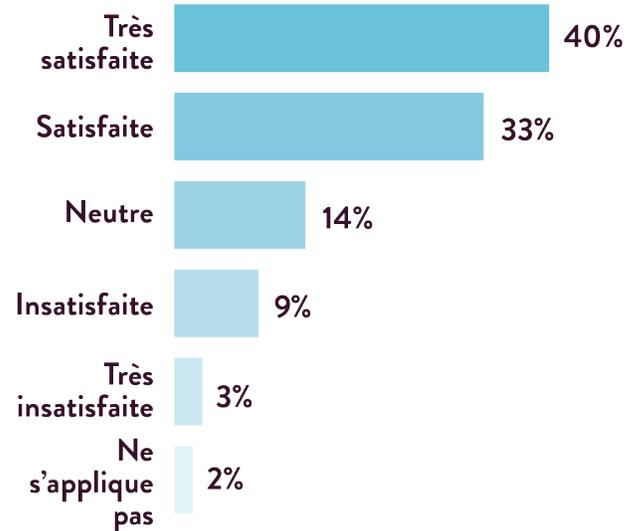


Figure 8: Participation à la prise de décision (n=300)

conversations régulières mettent le personnel à l'aise et dissipent la confusion. De nombreuses organisations y sont parvenues avec des réunions d'équipe régulières, hebdomadaires ou même quotidiennes. La clarté des rôles et des responsabilités, ainsi que des évaluations régulières des performances du personnel ont également permis de prévenir les malentendus:

« Si la direction est claire et encourageante, cela a un impact positif sur les gestionnaires et le personnel de première ligne. Lorsque le personnel est bien traité et reçoit un soutien approprié, le travail avec les clientes en bénéficie grandement.

—Répondante au sondage

« Nous nous efforçons vraiment d'être un employeur de choix. Notre approche consiste à fixer des objectifs avec notre personnel. Une fois que nous connaissons leurs objectifs, nous les aidons à les atteindre, car nous voulons les garder

—Participante à un groupe de discussion

CONFLITS ET ROULEMENT DU PERSONNEL

Tout au long de l'étude (groupes de discussion et sondage), le personnel a généralement indiqué apprécier le soutien de la direction, mais comme dans tout lieu de travail, certaines répondantes ont mentionné une directrice problématique. Ces leaders toxiques ont influencé l'ensemble de leur organisation, contribuant à une culture de lieu de travail négative. Il s'agit notamment de comportements injustes ou contraires à l'éthique, tels que le népotisme, les différences de traitement entre membres du personnel et les ragots. Il a été estimé que ces comportements allaient à l'encontre des valeurs féministes et anti-oppression défendues par ces organisations. De tels comportements étaient également corrélés avec un taux de roulement élevé. Une répondante au sondage a fait part de son expérience concernant un lieu de travail toxique:

« Cela affecte grandement mon bien-être. C'est un environnement de travail stressant en raison des collègues négatives et toxiques. Les cadres directs pratiquent la microgestion, utilisent des mesures punitives et des critiques sévères, il y a également un manque de soutien et de validation. Ce sont les principaux facteurs liés à mon stress au travail qui ne vient pas du travail lui-même ou des clientes.

Si 40% des répondantes n'envisageaient pas de quitter leur emploi, 14% pensaient le faire en raison de conflits avec la direction ou des collègues.

Le taux de roulement des cadres était également élevé. **Du 1er septembre 2021 au 31 août 2022, 126 directrices ou gestionnaires ont quitté leur organisation,**

avec 54 postes vacants au moment du sondage (n=243).(HFC, 2022). En raison de ce roulement et du nombre de postes vacants, les organisations se retrouvent en sous-effectif, la charge de travail devant être absorbée par les membres du personnel restants. Avec une charge de travail plus importante, les cadres ont moins de temps pour apporter un soutien et un suivi à chaque membre du personnel, éléments essentiels à un lieu de travail sain.

Comme le personnel de première ligne, le personnel de gestion est en difficulté. Si les problèmes de gestion et de communication peuvent parfois dépendre de faiblesses individuelles, il faut tout de même souligner que les gestionnaires travaillent dans des situations difficiles et des systèmes défaillants. Une directrice générale, qui travaille dans la même maison depuis des décennies, fait état de ces difficultés dans une réponse au sondage:

« Je suis disponible 24/7, 365 jours par année. Je suis sur appel en plus de mon travail habituel de gestion de la maison, du personnel, des programmes et du budget. Les exigences imposées à la DG sont déraisonnables, mais comme je gère l'organisation et le budget, je me rends compte qu'il n'y a pas d'autre option. Même si je suis convaincue que mon salaire et mes avantages sont appréciables, je ne pense pas que l'on comprend l'impact que le travail sur appel et le fait de constamment gérer des crises ont sur moi en tant qu'unique responsable.



Pratiques prometteuses pour répondre aux préoccupations liées aux salaires, aux avantages sociaux et à la formation:

2 Compensation

- **Primes d'équipe pour les soirées et les fins de semaine**, qui sont plus difficiles à pourvoir
- **Primes de poste pour le personnel qui doit travailler dans la maison**, par rapport au personnel qui travaille à domicile
- Allocation **de fonds dédiés à la retraite** (fonds de pension, contribution à un REER, etc.)
- **Augmentations de salaire** et petites primes de fin d'année

1 Avantages

- **Prestations de santé mentale** – accès à des services de counseling ou de thérapie. Il a souvent été reconnu que ces prestations étaient trop faibles par rapport au coût des ressources de santé mentale. De nombreuses organisations ont mis en place un plan d'aide aux employés (PAE)¹¹ pour combler ce besoin.
- **Services de counseling sur place pour le personnel**. Une spécialiste qui peut se concentrer sur l'épuisement professionnel, le traumatisme, le stress et la fatigue de compassion (thérapeute, traumatologue, etc.)
- **Prestations disponibles** pour le personnel à temps partiel, contractuel, de remplacement ou occasionnel, et pas seulement pour le personnel à temps plein
- **Congés personnels et annuels, ainsi que des jours de maladie**, disponibles pour l'ensemble du personnel.
- **Journées consacrées à la santé mentale ou au bien-être**
- Mise à disposition **d'un budget annuel de formation pour le personnel**

3 Échanges de salaires

- Idée proposée mais pas encore mise en œuvre: **Le personnel échange des postes** (ou accompagne d'autres postes) afin d'encourager le développement des compétences et la formation polyvalente. Il a été suggéré que cela pourrait se produire dans l'ensemble des organisations, et pas seulement dans les maisons individuelles. Cela pourrait apporter de nouvelles idées et des innovations aux équipes et aux organisations.

¹¹ Pour plus d'informations sur ce qu'est un PAE, voir <https://www.strategiesdesantementale.com/ressources/quest-ce-quin-programme-daide-aux-employes>.

Toute discussion sur les défis liés au travail doit prendre en compte la question de la rémunération dans le secteur. Il est bien documenté que les salaires dans les maisons d’hébergement, et dans le secteur à but non lucratif dans son ensemble, ne sont pas compétitifs. (Jensen, 2022b) Selon les données de Statistique Canada, «le salaire annuel moyen des personnes travaillant dans les organismes communautaires sans but lucratif est de 38 716\$, comparativement à 57 137\$ dans l’ensemble de l’économie» (Jensen, 2022a, p. 3). Les participantes aux groupes de discussion et au sondage ont indiqué que le travail dans les maisons n’est pas suffisamment rémunéré, en particulier en raison de la charge de travail élevée et de la complexité des tâches. L’inflation s’emballe, le coût de la vie augmente et les salaires ne suivent pas. De nombreuses personnes ont exprimé leur inquiétude quant à leur situation financière.

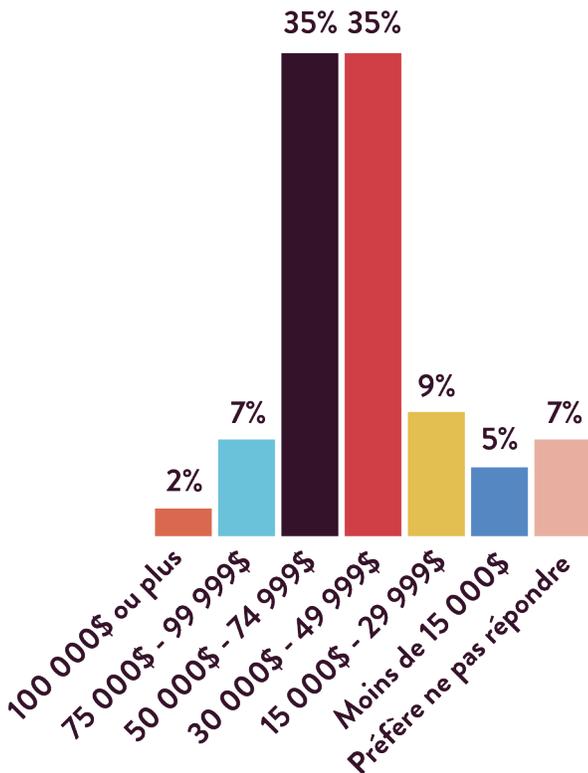


Figure 9: Salaire annuel (n=308)

Comme le montre la Figure 9, 70% gagnent entre 30 000\$ et 75 000\$ par année. Pour celles ayant indiqué qu’elles n’occupaient pas un poste de gestion ou de supervision, aucune ne gagnait plus de 75 000\$, et celles qui gagnaient moins de 30 000\$ sont passées de 14% à 20% (Figure 10).

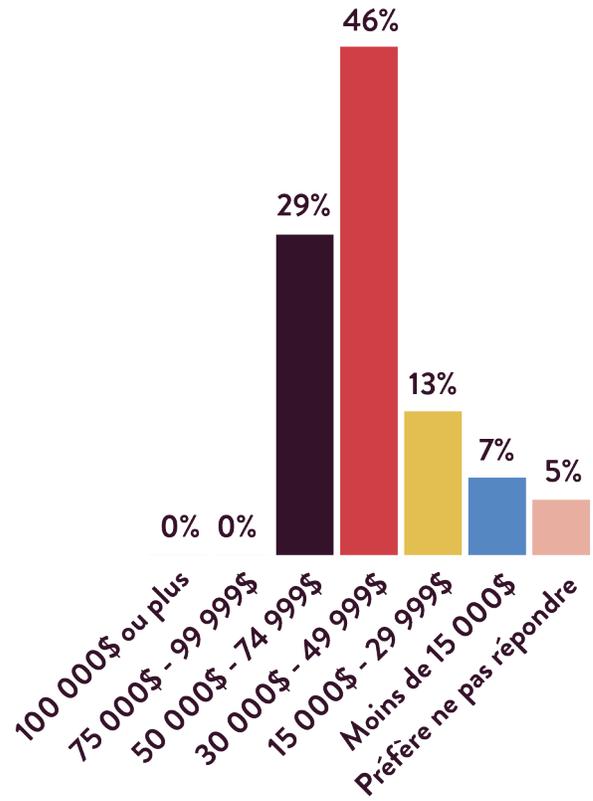


Figure 10: Salaire des non-cadres (n=208)

Les salaires sont inférieurs comparativement à des postes similaires dans d’autres secteurs, ce qui contribue aux départs du personnel. Des participantes au sondage et aux groupes de discussion ont notamment vu le personnel de leur maison se diriger vers des postes administratifs (protection de l’enfance, services sociaux), les soins de santé et des industries comme celle des ressources naturelles. Malgré sa passion pour le travail de lutte contre la violence, le personnel a du mal à vivre avec les

bas salaires. Dans un groupe de discussion, une gestionnaire a déclaré:

« Il est certain que l'on compte encore beaucoup sur la passion des femmes pour ce travail et sur leur engagement, car elles manquent certainement de compensation à tout autre niveau.

Une grande partie du travail touche aux soins essentiels, souvent considérés au même titre que le travail non rémunéré des femmes à la maison. Par conséquent, bien qu'ils soient salariés, il s'agit d'emplois dévalorisés, invisibles, sous-payés et faisant partie d'un secteur sous-financé. (Fondation canadienne des femmes et al., 2020; Charlesworth et al., 2015; Kosny & MacEachen, 2010; Ontario Nonprofit Network, 2018).

Parmi les répondantes, 54% ont déclaré être satisfaites ou très satisfaites de la rémunération, mais **29% étaient insatisfaites ou très insatisfaites** (Figure 11). Ce résultat est surprenant, car les participantes au sondage aux groupes de discussion nous ont mentionné les bas salaires comme un sujet de préoccupation. Parmi les réponses qualitatives du sondage, plus de 65 commentaires contenaient des références négatives liées à la rémunération.¹²

Même si nous ne pouvons pas expliquer entièrement l'écart entre les questions qualitatives et quantitatives, nous pensons que les questions ouvertes ont permis aux répondantes de nuancer leurs réponses.

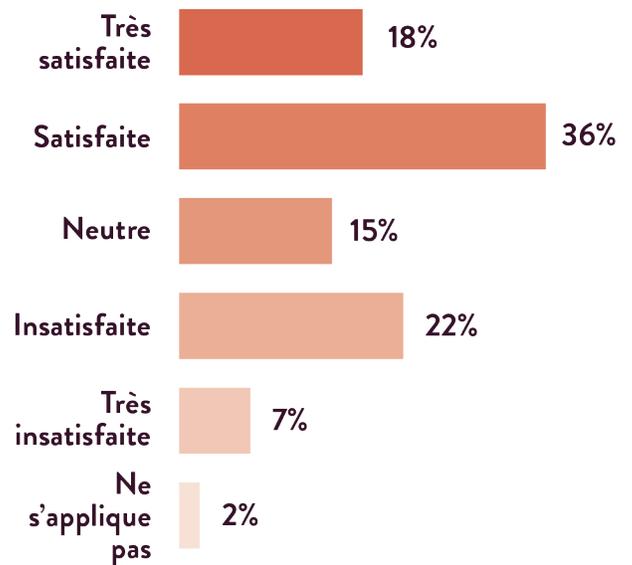


Figure 11: Satisfaction à l'égard de la rémunération (n=301)

Nous savons également que les personnes travaillant dans les maisons d'hébergement peuvent hésiter à répondre à des questions susceptibles de donner une mauvaise image du secteur, car cela peut être utilisé pour exacerber les relations avec les bailleurs de fonds. En disposant d'un espace pour justifier leur réponse, les répondantes ont semblé plus ouvertes.

Parmi les organisations qui ont vu leur personnel quitter l'organisation, 31% ont indiqué que cela était dû à la faiblesse des salaires et des avantages sociaux (Figure 12) (HFC, 2022).

¹² Grâce à Nvivo, une analyse de la fréquence des mots a été réalisée en utilisant les mots suivants: rémunération, inflation, compensation, salaires, dépenses, finances, payé, sous-payé, et fonds. pay, inflation, compensation, wages, expenses, finances, paid, underpaid, et fund.

Source: *Les maisons s'expriment 2022*

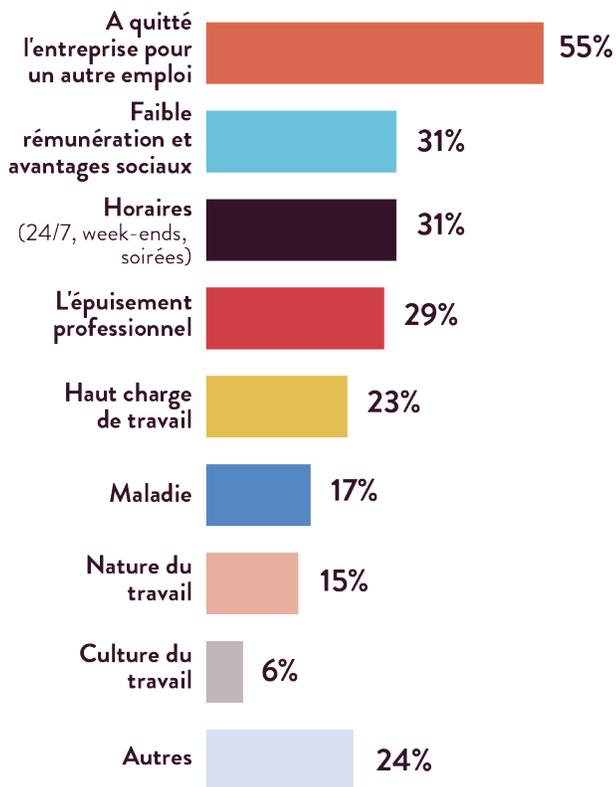


Figure 12: Raison de quitter un poste (n=243)

Parmi les répondantes, **32%** occupaient un **emploi supplémentaire pour compléter leurs revenus**.

« Je devrai trouver un deuxième emploi en plus de ma carrière à temps plein pour joindre les deux bouts, même dans un ménage à deux revenus. C'est un stress constant auquel je ne peux échapper. »

Deux intervenantes de première ligne ayant participé aux groupes de discussion ont également indiqué occuper des emplois supplémentaires pour faire face à la situation¹³.

13 Les répondantes pouvaient choisir toutes les réponses qui s'appliquaient, de sorte que les totaux de la Figure 13 n'atteignent pas 100%.

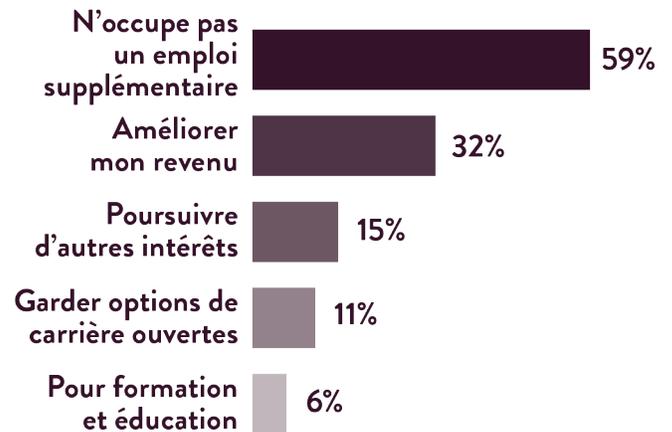


Figure 13: Raisons d'occuper un emploi supplémentaire (n=314)

Bon nombre ont souligné que les problèmes de rémunération trouvent leur origine dans des modèles de financement qui ne permettent pas d'accorder des augmentations de salaire adéquates ou suffisantes pour suivre le rythme de l'inflation. Ces problèmes sont connus, car de nombreuses organisations sont de petite taille et le personnel soutient souvent les efforts de collecte de fonds. C'est ce que montrent les commentaires suivants de répondantes au sondage:

« Elles font de leur mieux compte tenu des conditions du secteur non lucratif. Je sais qu'elles ont très peu de ressources, mais mon compte en banque s'en ressent. Je suis le principal soutien de mon ménage et je vis d'un chèque de paie à l'autre. »

PRESTATIONS ÉTENDUES

Même si les sommes que les organisations peuvent offrir au personnel sont limitées, elles ont cherché d'autres moyens de les soutenir, notamment par le biais d'avantages supplémentaires.

Les maisons d'hébergement offrent une gamme d'avantages, y compris des programmes de santé et de bien-être, ainsi qu'une variété de congés pour le personnel (vacances, congés de santé mentale, jours de maladie, congés pour autosoin, etc.). Une répondante au sondage a même indiqué que son organisation offrait un congé pour leur jour d'anniversaire. Parmi les répondantes, **58%** étaient **satisfaites ou très satisfaites de leurs prestations complémentaires**, tandis que seulement 23% étaient insatisfaites ou très insatisfaites (Figure 14).

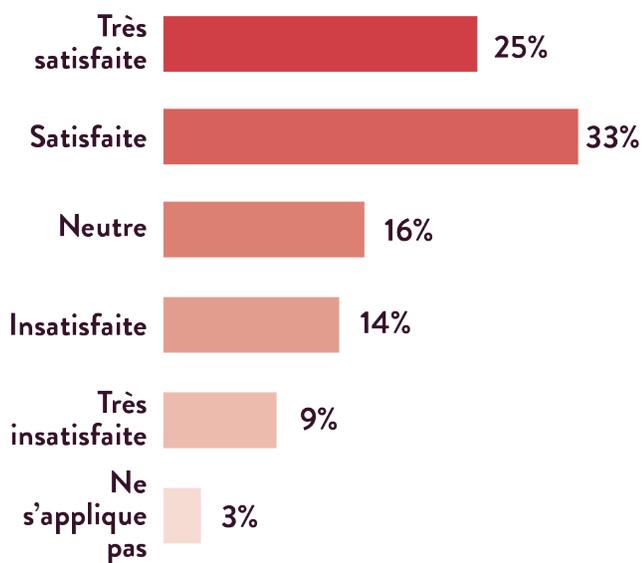


Figure 14: Satisfaction à l'égard des prestations complémentaires (n=301)

Les répondantes au sondage ont fait état d'un niveau de satisfaction élevé quant à leurs prestations. Malgré cela, certaines ont estimé que les déductions au titre des prestations complémentaires étaient trop élevées et se traduisaient par une baisse du salaire net. Pour d'autres, les prestations de counseling,

de thérapie et de soutien à la santé mentale étaient trop faibles, ce qui les obligeait à payer de leur poche pour ces services. Souvent, le personnel à temps partiel et occasionnel n'avait pas accès à des avantages sociaux étendus, à des congés annuels ou à des congés de maladie.

L'accès aux pensions ou aux REER a fait l'objet d'une discussion limitée, car nous n'avons pas posé de questions spécifiques à ce sujet. Malgré cela, certaines s'inquiétaient de la possibilité d'épargner pour la retraite, ou de la capacité des organisations à offrir un régime de retraite. Sans la possibilité d'épargner, le personnel peut également rester en poste au-delà de l'âge de la retraite. Comme l'a dit une répondante au sondage:

« Il n'y a aucun moyen d'épargner pour la retraite, ce qui a eu un impact sur l'organisation parce que des employées ont continué à travailler alors qu'elles n'en étaient plus vraiment capables pour s'assurer de recevoir un chèque de paie.

POSSIBILITÉS D'AVANCEMENT ET DE FORMATION

Des participantes aux groupes de discussion ont mentionné que les possibilités d'avancement étaient limitées, **46% seulement étant satisfaites ou très satisfaites de leur capacité à progresser** (figure 15).

Comme de nombreuses maisons comptent en moyenne 10 employées à temps plein, la gestion est simple, de sorte qu'il y a peu de possibilités d'avancement. En outre, les occasions de formation et de développement professionnel sont limitées. Certaines organisations se sont efforcées de dispenser

des formations, mais celles-ci ont été interrompues par la pandémie. Comme l'a expliqué une répondante au sondage:

« L'impossibilité pour notre équipe de se rencontrer en personne pour des réunions de personnel ou des formations a eu un impact négatif sur notre organisation.

créatifs pour relever les défis que posent la rémunération, les avantages sociaux et la formation, mais ces moyens sont considérablement limités par les possibilités de financement.

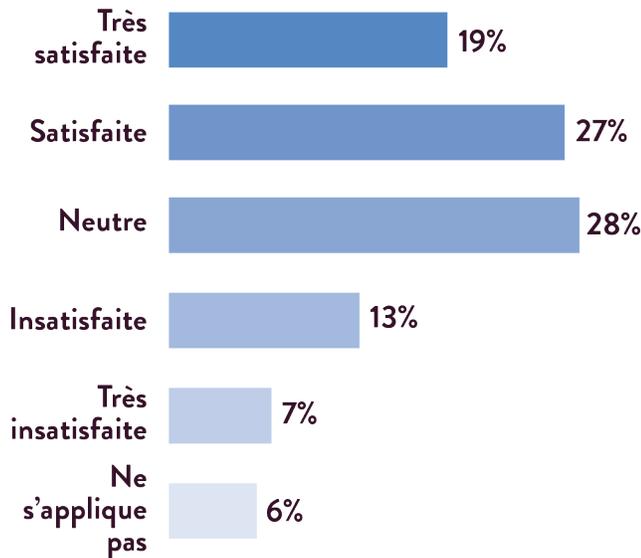


Figure 15: Satisfaction à l'égard des possibilités d'avancement (n=301)

Une autre a souligné l'importance de la formation:

« En tant que gestionnaire, je m'efforce de mettre en place pour mon équipe des aides qui n'existaient pas lorsque j'ai commencé ma carrière, car je sais à quel point il est important de fournir une formation adéquate, non seulement pour le travail, mais aussi pour l'autosoin et le débriefage.

Malheureusement, les budgets consacrés à la formation, tout comme aux salaires, sont limités.

Les organisations trouvent des moyens

Pratiques prometteuses pour répondre à

L'EXODE DES CERVEAUX FEMINISTES

Autosoin
et soins collectifs

Pratiques prometteuses pour
développer un environnement propice à
l'autosoin et aux soins collectifs:

3 Soutien organisationnel

- **Chèques ou cadeaux pour le personnel** (plantes, cartes-cadeaux pour la librairie, etc.).
- **Allocation de dépenses de bien-être** disponible pour le personnel (200\$-500\$). Cet argent peut être utilisé selon les souhaits du personnel (pour acheter des massages, des cours de fitness ou des chaussures de course, etc.).
- **Coordonnatrice du bien-être**, supervision clinique ou counseling – pour les clientes et le personnel

1 Comités de bien-être dirigés par le personnel

- **Comités de bien-être**, dont certains sont dirigés par des membres du personnel. Ces comités ont souvent demandé l'avis de l'ensemble de l'organisation pour déterminer les activités ou les projets à entreprendre. Ils ont permis de réfléchir au bien-être du personnel et de l'organisation, ainsi que de développer les compétences et l'engagement des individus.

2 Activités

- **Ateliers sur le bien-être** ou programmes de soutien pour le personnel
- **Ouverture des programmes destinés aux clientes** à l'ensemble du personnel (yoga, programmes artistiques, etc.)
- **Les lundis du bien-être**: le lundi matin, le personnel a été invité à prendre le temps de se concentrer sur son bien-être. Elles n'avaient de comptes à rendre à personne et n'avaient pas à dire ce qu'elles avaient fait de ce temps. L'organisation ne servait pas de clientes pendant cette période. Il s'agissait d'un espace de réflexion et d'identification par le personnel des choses à ajuster.

Tout au long de cette étude, nous avons abordé l'autosoin avec prudence, car il s'agit souvent d'une solution individuelle à une série d'échecs systémiques, ce qui renvoie à l'individu la responsabilité de faire face à la tension et au stress qu'il ressent (Wyatt & Ampadu, 2022). Au lieu de cela, nous avons intentionnellement examiné les soins collectifs et les façons dont les organisations les encouragent sur le lieu de travail, tout en reconnaissant que l'autosoin est un aspect important des soins collectifs.

Les participantes au sondage et aux groupes de discussion ont parlé avec franchise de leurs difficultés en matière de santé mentale. Bon nombre ont vécu des traumatismes dans leur passé, dont près de 80% dans leur vie personnelle ou professionnelle (figure 16). Le fait d'entendre des récits et de voir des traumatismes au quotidien, en plus des expériences individuelles, peut rendre l'autosoin et la prise en charge collective d'autant plus importants pour maintenir le personnel en bonne santé et engagé dans ce travail.

Beaucoup de répondantes au sondage ont indiqué lutter contre les effets d'un traumatisme professionnel ou personnel.¹⁴ Le *Sondage sur l'échelle de résilience vicariante* leur demandait si elles avaient ressenti une série de symptômes du syndrome de stress post-traumatique (SSPT) au cours du mois précédent.¹⁵ Comme le montre la *Figure 17*,

14 La question demandait: Il arrive parfois que des choses inhabituelles ou particulièrement effrayantes, horribles ou traumatisantes se produisent. Par exemple, un accident grave ou un incendie, une agression ou un abus physique ou sexuel, un tremblement de terre ou une inondation, une guerre, le fait de voir une personne tuée ou gravement blessée, ou le décès d'un proche par homicide ou suicide. Avez-vous déjà vécu ce genre d'événement?

15 Primary Care PTSD Screen for DSM-5 (PC-PTSD-5; 2015).

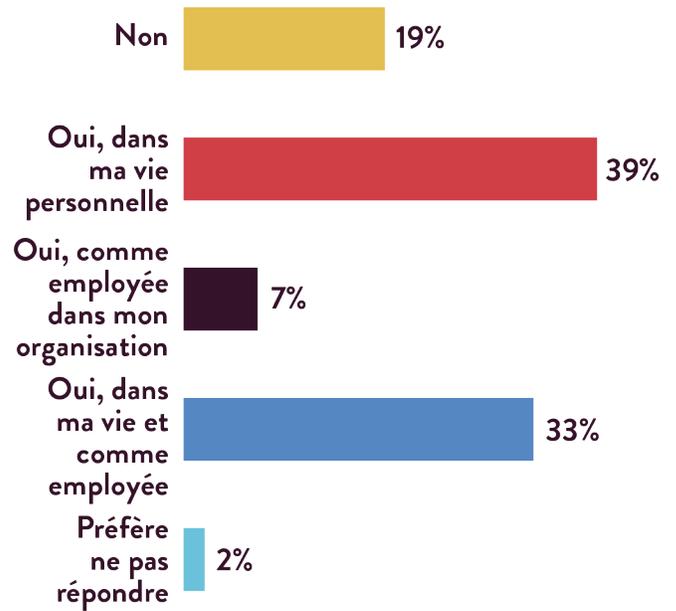


Figure 16: Expériences de traumatismes (n=301)

les taux de comportement d'évitement¹⁶ (52%, n=238) et de sentiment d'engourdissement ou de détachement (55%, n=237) sont élevés.¹⁷ Il est clair que le

personnel antiviolence souffre d'une mauvaise santé mentale, ce qui doit être pris au sérieux à un niveau collectif et systémique. De nombreuses participantes aux groupes de discussion ont déclaré avoir un accès limité aux services de santé mentale, soit en raison du coût, soit en raison du manque de services disponibles (longues listes d'attente, services non disponibles localement, etc.). Pour maintenir les gens en bonne santé et dans le cadre de ce travail, les pratiques tenant compte des traumatismes pour le personnel, et pas seulement pour les clientes, se sont avérées bénéfiques.

16 La question posée pour évaluer le comportement d'évitement était la suivante: Au cours du mois écoulé, avez-vous fait des efforts pour ne pas penser à ces événements ou avez-vous fait des efforts pour éviter les situations qui vous rappelaient ces événements? Ces événements font référence à des événements traumatisants.

17 Cauchemars (n=238); Vigilance (n=238); Culpabilité (n=237).

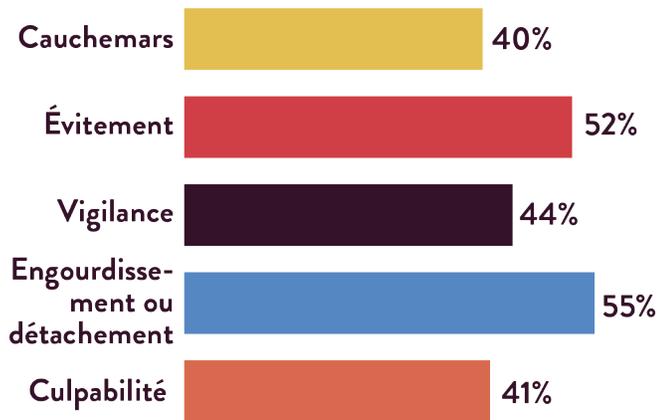


Figure 17: Symptômes du SSPT

De nombreux défis ont été soulevés qui empêchent le personnel de s'engager dans davantage d'activités d'autosoins. Notamment, l'impossibilité de trouver du temps, surtout si l'on travaille par quarts, si l'on fait des heures supplémentaires ou si l'on occupe plus d'un emploi. Les heures de travail et la charge de travail élevée ont également rendu difficile la pratique de l'autosoins. Pour certaines, il n'était même pas possible de quitter leur bureau pour dîner, et beaucoup se sentaient trop fatiguées émotionnellement et physiquement à la fin de la journée pour faire de l'exercice ou socialiser. Les commentaires de ce type étaient fréquents:

« Je ne crée pas d'espace pour prendre soin de moi. Lorsque je rentre du travail, mon mari et moi allumons généralement la télévision pour nous détendre ou, dans mon cas, pour oublier ou ne pas penser à ce qui s'est passé pendant la journée. »

L'autosoins est d'autant plus crucial que de nombreuses organisations ont noté que leur personnel prenait des congés pour cause de stress, imposant une pression supplémentaire sur le personnel restant. D'autres sont incapables de laisser mentalement le travail au bureau, à la

fois parce que le travail n'a pas de fin et qu'il est difficile de mettre de côté les cas complexes, ce qui rend la détente, la récupération et le sommeil encore plus compliqués.

De nombreuses répondantes ont souligné que la pratique de l'autosoins était difficile en raison des longues heures et de la charge de travail:

« J'ai travaillé 30 ans dans le domaine de l'aide et cela a eu un impact certain sur mon niveau de stress au fil des ans. J'ai également passé de nombreuses années à refouler mes sentiments parce que, lorsque j'ai rejoint le secteur, on attendait de moi que je «souffre en silence» afin de soutenir nos clientes. »

Ce sentiment a également été exprimé lors d'un groupe de discussion sur la gestion. On espérait en particulier qu'il y aurait désormais un meilleur soutien et que le personnel n'aurait pas à se contenter de «souffrir en silence».

Tout le monde ne peut pas trouver le temps ou l'espace nécessaire pour l'autosoins dans sa vie, mais les participantes ont donné de nombreux exemples. Voici quelques-uns des moyens les plus utilisés pour se détendre et récupérer:

- Sortir dans la nature
- Exercice et mouvement
- S'engager auprès de la communauté (famille, proches, etc.) ou d'animaux
- Prendre du temps pour soi
- Accès à la thérapie ou au counseling
- Discuter avec les collègues et réfléchir sur le travail
- Dormir
- Manger

L'un des points clés soulevés dans les réflexions sur l'autosoin consistait à tenter d'en faire une pratique, de s'engager régulièrement dans les activités choisies et surtout, de prendre le temps de manger et de dormir régulièrement. En outre, l'autosoin n'était pas relégué à la fin de la journée de travail, mais se pratiquait également pendant la journée. Il est important de s'arrêter au cours de la journée, de faire de courtes promenades ou des pauses, ou de s'étirer périodiquement. Cette responsabilité n'incombe pas seulement aux membres du personnel, mais il est important de l'intégrer dans l'environnement de travail.

Interrogées sur le temps consacré aux stratégies d'adaptation, les répondantes au sondage prenaient du temps avec leur famille et leurs proches (67%, n=275) et regardaient des films ou la télévision (64%, n=276). En comparaison, les répondantes s'engageaient rarement ou jamais dans des actions telles que la participation à des activités de plaidoyer (68%, n=277) ou à des actions politiques (72%, n=276) en tant que stratégies d'adaptation.

Parmi les pratiques d'autosoin signalées, on peut citer

« La façon la plus utile pour moi de traiter les traumatismes est de les chanter. Après chaque quart de travail, je passe les 8 minutes du trajet de retour à chanter aussi fort que possible. »

« Après une rencontre avec une cliente, je vais me promener. Je partage avec mes collègues de travail. »

SOINS COLLECTIFS

« Prendre soin de soi dans ce travail est lié à la manière dont nous prenons soin les unes des autres en tant qu'équipe et en tant que communauté. J'ai beaucoup de chance de faire partie d'une équipe qui se soutient et s'entraide de manière aussi manifeste et significative. »

—Répondante au sondage

Cette citation illustre parfaitement la façon dont l'autosoin est profondément lié aux soins collectifs, en particulier dans les organisations qui œuvrent en faveur de la justice sociale et d'un monde libéré de la violence fondée sur le genre.

Dans un domaine où le travail n'a pas de fin, une culture de soins collectifs et un espace pour l'autosoin peuvent s'avérer vitaux. Voici quelques-unes des idées partagées sur la manière de créer une culture de soins collectifs sur le lieu de travail:

« Ma patronne encourage l'autosoin tout au long de la journée et l'adoption d'horaires flexibles afin de tenir compte du stress lié au travail et de préserver le bien-être général. »

—Répondante au sondage

« Ces derniers temps, nous (le personnel) avons eu beaucoup plus de mal. Nous avons juste besoin de mieux prendre soin de nous. Ainsi, si vous avez besoin de faire quelque chose en dehors du travail pendant la journée, vous y allez et vous le faites. C'est donc une bonne chose d'avoir des horaires flexibles et de ne pas être trop rigides »

—Participante à un groupe de discussion

◀◀ *Mon lieu de travail offre un large éventail d'avantages, notamment des congés d'anniversaire payés et un fonds de bien-être pour les soins personnels. J'ai un rendez-vous mensuel avec ma superviseure et nous avons une politique d'ouverture. Je peux m'arranger pour sortir du bureau afin de me rendre à des rendez-vous médicaux si nécessaire. Nous recevons chaque mois des occasions de formations internes pour le personnel.*

—Répondante au sondage

◀◀ *L'organisation fait appel à une spécialiste des traumatismes et de l'épuisement professionnel du personnel de première ligne, de la fatigue de compassion, etc. C'est passionnant!*

—Participante à un groupe de discussion

Alors qu'une grande partie de l'autosoin est devenue une marchandise et s'est individualisée, il est important de s'engager dans des activités qui permettent au personnel de se ressourcer à la fin de la journée ou de la semaine afin de continuer à effectuer ce travail. Les organisations qui pratiquent une culture d'autosoin et de soins collectifs sont souvent décrites comme des lieux de travail plus sains, et le personnel est plus enclin à rester engagé.

Pratiques prometteuses pour répondre à

L'EXODE DES CERVEAUX FEMINISTES

Charge de travail, équilibre entre travail et vie privée

Pratiques prometteuses pour aider le personnel à gérer sa charge de travail et à mieux concilier travail et vie privée:

3 Flexibilité

Plusieurs organisations ont essayé **d'apporter plus de flexibilité au travail**. Voici quelques exemples:

- **Un vendredi sur deux**, le personnel travaille à domicile et il s'agit souvent **d'une courte journée**
- **Travail hybride**, apprécié par le personnel lorsqu'il est légèrement malade, mais ne veut pas perdre une journée de salaire
- **Prendre en compte l'équilibre entre travail et vie privée** et offrir une certaine flexibilité des horaires. Des intervenantes de première ligne ont indiqué pouvoir adapter leurs horaires ou prendre le temps de faire des choses personnelles, comme se rendre à des rendez-vous ou à des événements familiaux.
- Si le personnel a besoin de travailler des heures supplémentaires ou une fin de semaine, celles-ci peuvent être reprises comme **temps personnel** pendant la semaine
- Permettre au **personnel d'établir son propre emploi du temps**, à condition qu'il soit en mesure de continuer à soutenir ses clientes
- **Prendre des temps d'arrêt ou des pauses**. Cela s'est avéré particulièrement important après avoir travaillé sur une situation ou une affaire difficile. Ces pauses peuvent être brèves, mais elles constituent une remise à zéro nécessaire et appréciée.

1 Semaine de travail de quatre jours

Malgré l'idée répandue que cela est incompatible avec le travail de première ligne, voici deux exemples:

- Une **semaine condensée de 40 heures**, ce qui signifie une fin de semaine plus longue, mais aussi des heures quotidiennes plus longues.
- Une **semaine de travail de 32 à 35 heures**.

2 Quarts de travail

Le personnel veut des **horaires stables**. Voici quelques moyens d'y arriver:

- Mettre fin aux rotations d'équipes pour que les gens aient toujours le même horaire. Notamment en:
 - Créant un horaire de travail de trois jours et d'un après-midi, offrant plus de temps libre et de cohérence
 - Trois jours de travail, trois jours de repos, par quarts de 12 heures. Ceci est similaire aux horaires de soins infirmiers.
 - S'adaptant autant que possible aux horaires préférés du personnel (jours, soirs, fins de semaine)
- Importance d'une **double dotation** en personnel pour assurer soutien et sécurité, en particulier pour les quarts de soir et de fin de semaine

Compte tenu de la nature de l'aide d'urgence 24/7, le travail dans les maisons d'hébergement a toujours exigé de longues heures et une charge de travail élevée. Toutefois, les participantes à l'étude ont affirmé que cette situation s'est aggravée ces dernières années, en particulier pendant la pandémie.

Comme de nombreuses organisations (en particulier les maisons d'hébergement d'urgence) continuent de fonctionner 24/7, le personnel est souvent tenu d'être de garde et de travailler par quarts. Parmi les répondantes, 51% devaient être sur appel. Bien que le sondage ne pose pas explicitement la question de l'engagement dans le travail par quarts, les participantes au sondage et aux groupes de discussion ont évoqué cet enjeu comme un défi, en particulier en l'absence d'horaires cohérents. Interrogées sur la raison de leur départ, comme le montre la *Figure 15* (page 26), **31% ont cité les horaires, 29% l'épuisement professionnel et 23% la charge de travail**. Le manque d'intérêt pour le travail par quarts et sur appel contribue à la difficulté d'attirer et de retenir le personnel.



Figure 18

Outre les heures de travail, une répondante a déclaré «il est impossible de faire son travail dans le temps imparti», tandis qu'une autre a renchéri que «les attentes par rapport à mon poste sont énormes et c'est impossible de tout faire correctement». Comme le montre la *Figure 18*, 52% des répondantes font des heures supplémentaires. La lourdeur de la charge de travail dans l'ensemble du secteur contribue à des niveaux élevés de stress, d'épuisement professionnel et de roulement du personnel. Alors que nous entendons souvent parler de traumatismes vicariants et que nous reconnaissons qu'il est difficile d'entendre des histoires de violence, les participantes ont souligné que les charges administratives ainsi que les défaillances systémiques contribuaient à l'épuisement et au burnout, et pas nécessairement leurs expériences avec les utilisatrices de services. Comme l'a indiqué une participante au groupe de discussion sur la gestion:

« Il est souvent demandé au personnel d'aller bien au-delà de ses fonctions. En raison de la pénurie, il leur est souvent demandé de porter plusieurs chapeaux et d'être capables de passer facilement de cuisinière à auxiliaire de puériculture, puis à intervenante en cas de crise.

La *Figure 19* montre le niveau de satisfaction à l'égard des exigences du travail (n=300) et des périodes de travail et de vacances (n=301). Compte tenu de la fréquence à laquelle nous avons entendu parler de la charge de travail dans les groupes de discussion et dans les réponses qualitatives au sondage, il est surprenant que le niveau d'insatisfaction à l'égard de la charge de travail et des horaires soit si faible.

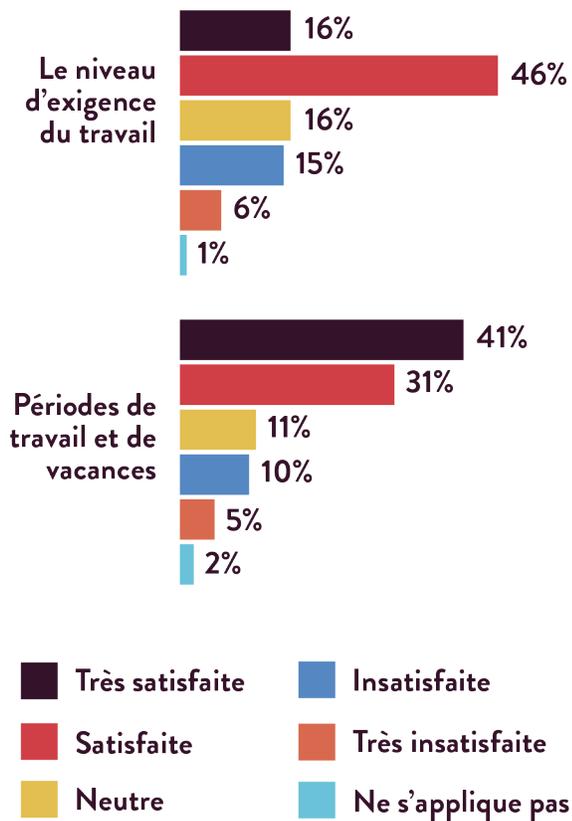


Figure 19: Satisfaction à l'égard de la charge de travail et des horaires

Le personnel et la direction ont vu leur charge de travail augmenter en raison de la complexité croissante des cas depuis le début de la pandémie (HFC, 2020; 2022). Il s'agit notamment de clientes qui arrivent avec des blessures plus graves et des problèmes de santé mentale et de toxicomanie plus importants. Ces situations ne sont pas nouvelles, mais leur fréquence exige que le personnel consacre plus de temps à chaque cas et qu'il dispose de plus de contacts avec la communauté pour les références.

Comme le montre la Figure 20, la charge de travail de 43% des répondantes se situait entre 10 et 20 clientes, tandis que **20% ont déclaré une charge de travail de 20 clientes ou plus.**

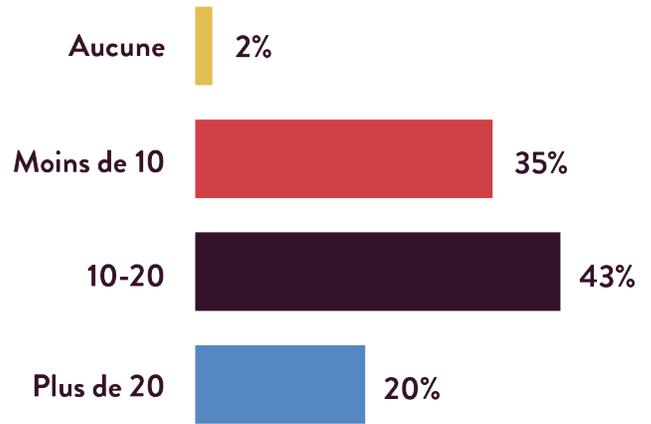


Figure 20: Nombre de clientes (n=310)

Nous n'avons pas été en mesure de trouver un nombre moyen ou suggéré de dossiers pour le personnel des maisons d'hébergement. Cependant, la Child Welfare League of America recommande un nombre de dossiers compris entre 12 et 15 enfants par membre du personnel. Le Council on Accreditation recommande que le nombre de cas ne dépasse pas 18 par employé (Whitaker et al., 2004, p. 15). Avec des cas plus complexes, le personnel doit consacrer plus de temps au maintien des dossiers en cours, ce qui rend le nombre élevé de dossiers préoccupant à la fois pour la qualité des services aux clientes et pour le bien-être des membres du personnel.

Une charge de travail élevée s'accompagne d'un sentiment d'être constamment débordée et d'une impression qu'il y a toujours plus à faire. Même si les gestionnaires ont indiqué essayer d'en faire plus pour soutenir leur personnel, elles vivent également des taux élevés de burnout, d'épuisement et de roulement. Dans un groupe de discussion, les cadres ont reconnu travailler beaucoup, mais aussi manquer de temps et d'espace pour s'occuper de leur propre bien-être. Une

participante a même plaisanté: «Le bien-être de la direction???? Très drôle». D’après les données récentes du sondage annuel *Les maisons s’expriment*, **depuis 2020, les directrices de 23% (n=242) des maisons interrogées ont quitté leur poste.** (HFC, 2022).

La charge de travail a augmenté pour l’ensemble du personnel. Comme l’explique cette répondante au sondage:

« Pendant la pandémie, la charge de travail et le stress sont montés en flèche et ne semblent pas vouloir redescendre. Tout le monde est surchargé et s’efforce de répondre aux besoins de tous.

La Figure 21 montre que **près du tiers (31%) des répondantes se sentent souvent ou très souvent débordées** parce que leurs tâches semblent interminables.

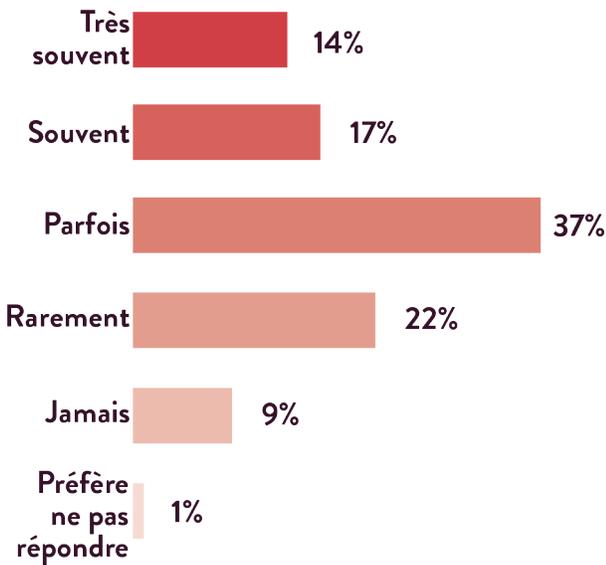


Figure 21: Se sentent dépassées par la charge de travail (n=298)

Parmi le personnel occasionnel ou non permanent (7% n=23), de nombreux commentaires vont dans le même sens. Une

membre du personnel a indiqué qu’entre ses deux emplois, elle pouvait travailler 75 heures ou plus par semaine, et même faire des quarts de 12 heures presque l’un après l’autre. En l’absence d’horaires réguliers, le personnel occasionnel peut connaître des niveaux élevés de précarité et un risque d’exploitation (FCF et al., 2020). Souvent, le personnel occasionnel ne bénéficie pas de prestations de santé ni d’un accès aux congés annuels et aux congés de maladie. Un petit nombre d’entre elles ont indiqué souhaiter travailler davantage (quarts ou heures de travail). Certaines étaient intéressées par une transition vers des postes à temps plein, ce qui peut s’avérer une source intéressante d’embauche lorsque les organisations sont confrontées à des pénuries.

LE BESOIN DE FLEXIBILITÉ

Malgré la complexité des enjeux touchant la charge de travail, les participantes à l’étude ont fait part de mesures mises en œuvre pour améliorer la flexibilité de leur organisation, tout en soulageant le stress du personnel. Il s’agissait notamment de permettre les rendez-vous personnels pendant la journée de travail, d’offrir un espace physique et émotionnel pour prendre des pauses, ou de créer un environnement où les gens se sentent à l’aise de prendre des vacances ou des congés de maladie. La flexibilité comprend également le travail hybride, qui, selon le personnel de première ligne des groupes de discussion, permet d’accomplir des tâches administratives et de parfois faire autre chose que l’aide directe en cas de crise.

Une répondante au sondage a expliqué comment son organisation favorisait l’équilibre entre travail et vie privée:

« Mon organisation insiste beaucoup sur l'équilibre entre travail et vie privée, ce qui contribue à mon bien-être général. L'autosoin est toujours une priorité, et favorise un environnement confortable. Mon organisation est également assez souple en ce qui concerne les congés et les jours de repos pour des motifs de santé mentale. Et bien que je ne sois pas sur la liste de garde, celles qui le sont bénéficient d'une semaine de congé supplémentaire!

Il y a beaucoup de travail à faire et les organisations ne veulent jamais refuser leur soutien à quiconque, mais la direction a également reconnu qu'il y a des limites à ce que le personnel peut offrir. Si les maisons d'hébergement sont à pleine capacité, y compris avec un personnel réduit, elles ne peuvent pas accueillir de nouvelles clientes et réfèrent souvent les demandes à d'autres organisations.

La Figure 22 montre qu'en raison du manque de personnel, les organisations constatent un taux **élevé d'épuisement professionnel (75%)** et **d'heures supplémentaires (62%)**, ainsi que des réductions des services et des soutiens (HFC, 2022). Cependant, **95%** (n=226) **des répondantes au sondage annuel Les maisons s'expriment ont indiqué fonctionner 24/7**, bien que 23% (n=238) aient dû réduire leur capacité (par exemple, l'accueil de nouvelles résidentes).

Des gestionnaires ont indiqué que des membres du personnel en difficulté peuvent ne pas être en mesure de fournir la meilleure qualité de service. En faire un peu moins et donner au personnel le temps et l'espace nécessaires pour se ressourcer conduit à

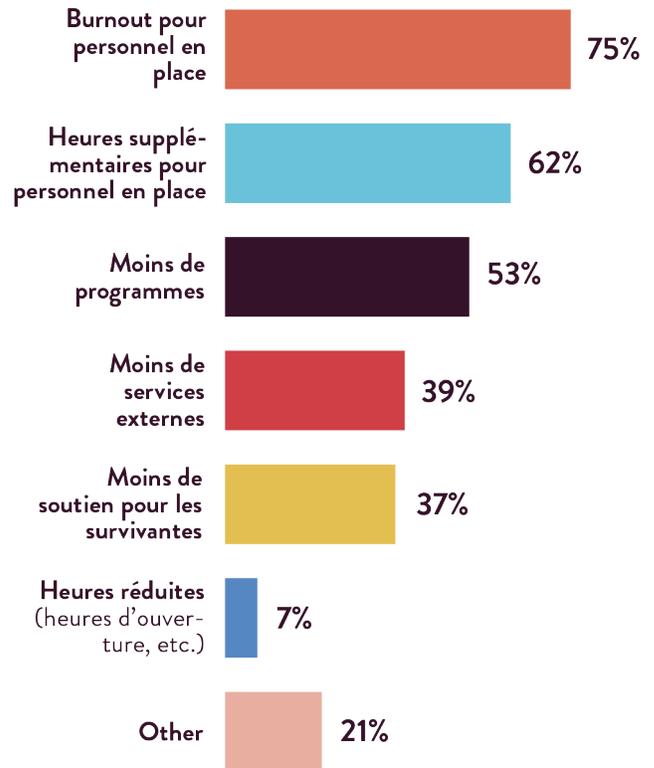


Figure 22: Conséquences du roulement et des pénuries de personnel (n=243)

un meilleur soutien des clientes et prévient le roulement. Plusieurs gestionnaires ont souligné l'importance de cette démarche pour le personnel:

- « Nous savons tous qu'il est impossible de tirer de l'eau d'une tasse vide, alors si les personnes ont eu une journée ou une période particulièrement difficile avant de venir au travail, il est bon de le savoir.
- « L'essentiel pour moi, en tant que leader, est d'essayer de donner la priorité au personnel autant qu'aux femmes, car nous ne pouvons pas servir les clientes si nous ne nous occupons pas de notre personnel.
- « Je pense que la plupart des personnes qui travaillent dans des organisations telles que la nôtre sont très attentionnées et ont tendance à vouloir en faire toujours plus. Je

considère cela comme un obstacle au bien-être du personnel. Elles sont toujours prêtes à accueillir une autre cliente, à s'occuper d'une autre personne. J'estime qu'il est de ma responsabilité, en tant que superviseuse, de leur rappeler qu'elles ont des limites.

Si l'on n'aborde pas les sentiments d'accablement, d'épuisement et de surmenage, le personnel va quitter son poste. La mise en œuvre d'une plus grande flexibilité sur le lieu de travail peut contribuer à améliorer la santé du personnel et à le fidéliser.

LA RÉSILIENCE VICARIANTE

Une partie importante du sondage a examiné l'effet positif du travail en maison d'hébergement sur les individus, y compris les attitudes, les expériences et la façon dont leur vision du monde avait changé depuis qu'elles étaient engagées dans la lutte contre la violence. Alors que l'accent est souvent mis sur les effets négatifs de ce travail, comme le traumatisme vicariant, l'épuisement professionnel et la fatigue de compassion, le sondage a également cherché à mettre en lumière les effets positifs. La résilience vicariante est l'impact de l'exposition répétée à des témoignages positifs de compétences d'adaptation, de résolution de problèmes et de courage, qui renforcent à leur tour la capacité des intervenantes à répondre à l'adversité. Ces impacts comprennent une capacité accrue d'ingéniosité, d'attention aux clientes et d'auto-efficacité. (Killian, 2017).

Sur l'échelle de la résilience vicariante, les participantes ont reçu 27 affirmations et ont été invitées à indiquer dans quelle mesure elles en avaient fait l'expérience. La Figure 23 montre leurs réponses à des affirmations générales.

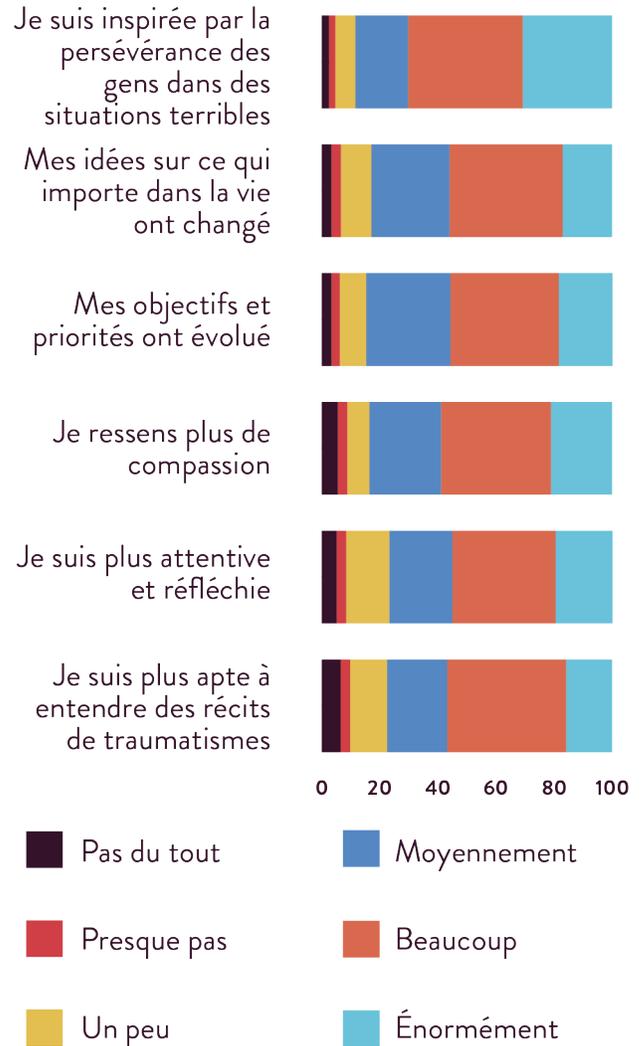


Figure 23: La résilience vicariante

Sur l'ensemble des 27 déclarations, un petit nombre de variables ont obtenu un score inférieur, mais dans la plupart des cas, les répondantes ont indiqué vivre ce type de changements. Cela montre que le travail dans les maisons a un impact positif de par la force, la résilience et l'espoir des clientes. Les participantes ont été interrogées sur la manière dont ce travail les a affectées et changées, et sur ce qu'elles ont appris. Malgré les expériences négatives, beaucoup ont parlé d'espoir, de résilience, de compréhension et de compassion, comme le montrent les citations suivantes:

◀◀ *Je suis une survivante de violence conjugale. Ma guérison a progressé dans le partage d'expériences et dans un espace sécuritaire pour les personnes qui fuient la violence conjugale.*

◀◀ *Le travail me stresse. Cependant, il est très gratifiant de savoir que je fais une différence. Je suis mieux informée et j'admire la capacité de résistance des gens. J'ai appris que chaque situation est différente et qu'il n'existe pas de solution unique.*

◀◀ *Travailler dans le secteur m'a ouvert les yeux sur de nombreux problèmes et obstacles systémiques que nous rencontrons dans la société, et sur la manière dont ils sont renforcés pour maintenir l'oppression.*

Alors que l'accent est mis sur l'impact négatif des traumatismes subis par les clientes, nous avons pu constater les possibilités de croissance et de bien-être du personnel.

Pratiques prometteuses pour répondre à

L'EXODE DES CERVEAUX FEMINISTES

Défis en matière de recrutement

Pratiques prometteuses pour soutenir le recrutement:

- **Références**
- **Concours pour le personnel** où les employées peuvent recevoir des chèques cadeaux (ou d'autres prix) pour celles qui se rendent à un stade suffisamment avancé du processus de recrutement

3 Soutien du personnel pour le recrutement

5 Soyez précise sur le poste à pourvoir

- Lors du premier entretien, ou même avant, soyez très **claire sur le salaire, les horaires et les avantages**
- **Transparence** dans les offres d'emploi en ce qui concerne les **salaires et les avantages**
- **Expliquez clairement tous les avantages disponibles.** Ceux-ci ne sont pas toujours transparents, mais peuvent constituer une incitation à adhérer à une organisation.

1 Logements à prix abordable

- Une organisation a indiqué que le **coût du logement était un facteur important** dans les problèmes de recrutement. Elles ont engagé leur conseil d'administration dans la recherche de solutions. Il a notamment été suggéré de demander aux membres du conseil d'administration de louer les propriétés qu'elles possèdent à leur personnel, plutôt que de les louer à court terme à des touristes.

2 Promotion des postes

- Recours à **une société de recrutement externe**
- Retour à **des méthodes plus traditionnelles**: journaux, bouche-à-oreille, affichage de prospectus dans les espaces communautaires
- **Engager les agences partenaires**
- Utilisation de **sites d'emploi en ligne** (par exemple, Indeed) et des médias sociaux (par exemple, annonces Facebook, LinkedIn)

4 Accès aux candidates

- Les organisations sont plus **souples en ce qui concerne les qualifications**. Soit elles n'exigent plus de diplômes particuliers (p. ex., travail social), soit elles acceptent l'expérience en lieu et place de l'éducation ou des certifications
- **Cibler des groupes non traditionnels** pour l'embauche (personnes plus âgées, nouvelles arrivantes, etc.)
- **Embaucher d'anciennes clientes**
- **Utiliser les programmes de financement** pour soutenir l'embauche (Emploi Ontario, programmes d'emploi fédéraux, etc.)
- **Embaucher des étudiantes en stage.** Une organisation a indiqué qu'elle se limitait à deux étudiantes à la fois, afin de pouvoir leur apporter le soutien nécessaire, ce qui lui a permis de mieux retenir ces stagiaires lorsqu'elles ont obtenu leur diplôme.
- **Diviser les postes** pour attirer les candidates. Cette mesure a été prise spécifiquement pour un poste d'infirmière, car la gestionnaire a constaté que les infirmières souhaitaient une plus grande flexibilité. La division du poste a permis d'obtenir cet accommodement.

La capacité à recruter du nouveau personnel est très problématique. Les maisons d'hébergement ont l'impression d'être dans un cycle continu d'embauche, certaines ayant toujours au moins un poste à pourvoir. Une répondante au sondage *Les maisons s'expriment 2022* a indiqué que «cela fait presque un an que nous avons 1 ou 2 postes vacants. Nous avons au moins un poste vacant depuis décembre 2021». (HFC, 2022). Il s'agit d'un processus coûteux, qui prend du temps et qui peut empêcher de mener à bien d'autres tâches nécessaires.

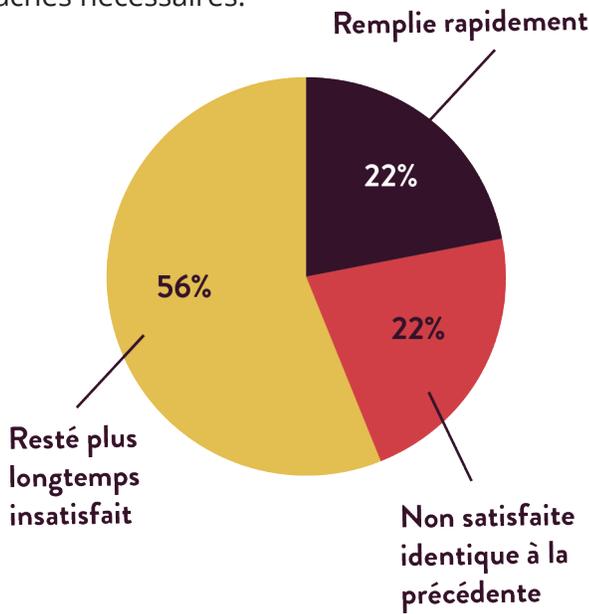


Figure 24: Délai pour pourvoir les postes vacants (n=241)

Source: *Les maisons s'expriment 2022*

Du 1er septembre 2021 au 31 août 2022, les maisons (n=243) ont vu 1300 intervenantes de première ligne et 126 gestionnaires ou directrices quitter leur emploi, et **au moment du sondage, 455 postes de première ligne et 54 postes de gestion étaient vacants** (HFC, 2022). Comme le montre la *Figure 24*, 56% des organisations ont mis plus de temps

que l'année précédente à pourvoir les postes vacants. Malgré ces problèmes de dotation, elles s'efforcent de fournir des services de qualité et de préserver la santé et le bien-être du personnel. Pendant la pandémie, le recrutement est devenu plus difficile et s'étend aux membres du conseil d'administration et aux bénévoles. (HFC, 2022).

Les organisations cherchent des moyens innovants pour recruter du personnel, mais trois défis ont été soulevés: la concurrence pour les candidates, les salaires et les avantages sociaux, ainsi que la formation et les qualifications.

Concurrence

Les maisons d'hébergement ont du mal à rivaliser avec d'autres types d'organisations pour attirer des candidates. Tout au long de l'étude, les participantes ont noté que les maisons tentaient de rivaliser avec les conseils scolaires, les organisations de soins de santé, les agences municipales et les services sociaux pour attirer du personnel. L'attrait de ces institutions réside dans le fait qu'elles offrent souvent des salaires plus élevés et des horaires plus réguliers. Le travail par quart, les fins de semaine et les longues heures de travail sont autant de motifs invoqués pour expliquer les problèmes de recrutement.

Comme le montre la *Figure 15* (page 26), **31% des personnes ayant mentionné un motif de quitter ont cité à la fois les avantages sociaux, la rémunération et les heures de travail**. En outre, 23% des répondantes ont quitté l'organisation en raison de la charge de travail élevée et 15% en raison de la nature du travail. Compte tenu du grand nombre d'emplois disponibles, des participantes aux

groupes de discussion ont expliqué que les candidates pouvaient être plus sélectives et choisir un travail qui réponde mieux à leurs exigences. Les participantes au groupe de discussion sur la gestion ont identifié ce problème:

- «*Nous savons qu'il existe de nombreux emplois et que la concurrence est rude.*
- «*Si nous comparons avec d'autres organisations, notre charge de travail est beaucoup plus lourde et nous ne pouvons pas offrir les mêmes conditions que nos concurrents.*

Salaire et avantages

Les gestionnaires constatent que les attentes salariales sont plus élevées que par le passé, mais, compte tenu des contraintes financières, il leur est difficile de répondre à ces attentes. Comme l'a fait remarquer une gestionnaire:

- «*Ces derniers temps, le recrutement de nouveau personnel représente un tout autre niveau d'attente salariale. Des personnes qui préfèrent travailler dans le secteur à but non lucratif disent que malgré leur préférence, la faiblesse des salaires est un obstacle.*

Certaines organisations ont essayé d'être très claires sur ce que l'on peut attendre du poste dans l'offre d'emploi ou lors du premier entretien. Cela peut limiter le nombre d'entretiens avec celles qui n'accepteront pas le poste ou qui le quitteront peu après l'embauche. Ces stratégies comprenaient l'affichage de l'échelle salariale sur toutes les descriptions de poste et la présentation du salaire et des horaires avant ou pendant

le premier entretien. Malheureusement, beaucoup d'emplois offrent des salaires comparables à ceux des maisons d'hébergement, ce qui rend ces postes moins désirables, en particulier en raison du stress et de la charge de travail. Comme l'a déclaré une participante à un groupe de discussion:

- «*Vous pouvez travailler presque n'importe où et obtenir des salaires équivalents, voire légèrement supérieurs.*

Malgré l'envie de s'engager dans une organisation à but non lucratif, la passion pour ce travail ne suffit pas à payer les factures. Selon une participante à un groupe de discussion de première ligne:

- «*Le travail que nous faisons est vraiment difficile. Nous entendons toujours des histoires choquantes et nous travaillons sur les traumatismes de nos clientes, mais la rémunération ne compense pas vraiment notre travail et ne tient pas compte de l'épuisement professionnel. Votre santé mentale est ébranlée et vous vous demandez si cela vaut vraiment la peine de sacrifier sa santé mentale pour un tel salaire.*

Le personnel sacrifie son propre bien-être pour servir les personnes qui s'adressent à lui. Cela inclut de vivre dans la précarité en raison des faibles salaires, de ne pas prendre de vacances ou de congés de maladie, ou de travailler de longues heures et de faire des heures supplémentaires. Bien que ce travail soit sans fin, si l'on accepte que l'abnégation fasse partie de notre condition, le personnel quittera son emploi pour cause d'épuisement professionnel et le recrutement va demeurer difficile.

Formation et qualifications

La difficulté à recruter du personnel est aggravée par le défi d'attirer des personnes possédant les qualifications et la formation requises. Comme les candidates sont moins nombreuses, les organisations n'obtiennent pas l'éventail de compétences requises. Les maisons offrent davantage de formations internes pour le personnel, mais il s'agit d'une dépense supplémentaire. Alors que les organisations ont l'impression que les candidates manquent de qualifications, seules 8% (n=290) des répondantes ne se sentaient pas bien préparées pour leur emploi actuel.

Le secteur se professionnalisant de plus en plus, les organisations s'attendent à embaucher des personnes ayant une formation et des qualifications, telles qu'un diplôme en travail social. Les salaires n'ayant pas évolué au même rythme que ceux d'autres secteurs exigeant une formation équivalente, les candidates disposent d'options et d'incitations en dehors du secteur des maisons d'hébergement.

Revenant aux valeurs de base du mouvement des femmes qui ont favorisé le développement des maisons d'hébergement (Goodhand, 2017), plusieurs organisations se préoccupent de plus en plus de l'expérience vécue dans le processus d'embauche de manière à ce que le personnel représente la communauté le mieux possible. Cette pratique a malheureusement été affectée par la pression exercée par les bailleurs de fonds en faveur de la professionnalisation. (Boucher, 2021; Bumiller, 2008; Markowitz & Tice, 2002; Nichols, 2014; Perlmutter, 1994).

Une gestionnaire a parlé de ses pratiques de recrutement:

« Nous avons également beaucoup discuté et réfléchi à ce que notre organisation valorise en termes de qualifications et de contributions de notre équipe. Je pense que notre secteur s'est un peu rapproché du courant dominant pendant un certain temps. Nous avons beaucoup priorisé les résultats et l'accomplissement des tâches, sans vraiment valoriser la diversité de notre personnel et ce qu'il peut apporter au travail. Nous disons que nous voulons que notre personnel soit le reflet de notre communauté, mais pour y parvenir, nous devons créer des conditions de travail qui reflètent les besoins de notre équipe.

Les gestionnaires ont également parlé de l'intégration d'étudiantes en stage dans leurs organisations. Si cette option n'était pas envisageable pour les communautés ne disposant pas de CÉGEP, d'écoles supérieures ou d'universités locales, celles situées dans des centres plus importants faisaient couramment appel à des stagiaires. La difficulté du travail avec des stagiaires, c'est qu'elles quittent à la fin de leur stage, ou peu après, pour passer à un autre emploi. Les maisons se qualifient d'ailleurs souvent elles-mêmes de «centres de formation». Par exemple, **17%** (n=314) des répondantes au sondage **avaient choisi ce travail pour se préparer à un autre domaine**, ou **11%** (n=308) **occupaient un autre emploi pour garder leurs options de carrière ouvertes**.

Pour remédier à cette situation, une gestionnaire a parlé de sa stratégie pour retenir les étudiantes en stage:

« Lorsque nous accueillons des stagiaires, nous n'en prenons que deux à la fois.

Ensuite, nous pouvons vraiment travailler à leur développement parce que nous voulons les garder et peut-être les faire passer au statut d'employée. En l'espace d'un an, nous avons embauché trois de nos stagiaires.

Parmi les répondantes, 42% travaillaient dans le domaine depuis dix ans ou plus, mais **29%** (n=313) **occupaient leur poste depuis moins d'un an** et **22%** (n=308) **étaient dans leur organisation actuelle depuis moins d'un an** (voir figure 25). Même si les gens restent sur le terrain,¹⁸ ils ne restent pas nécessairement dans la même organisation. Ce roulement

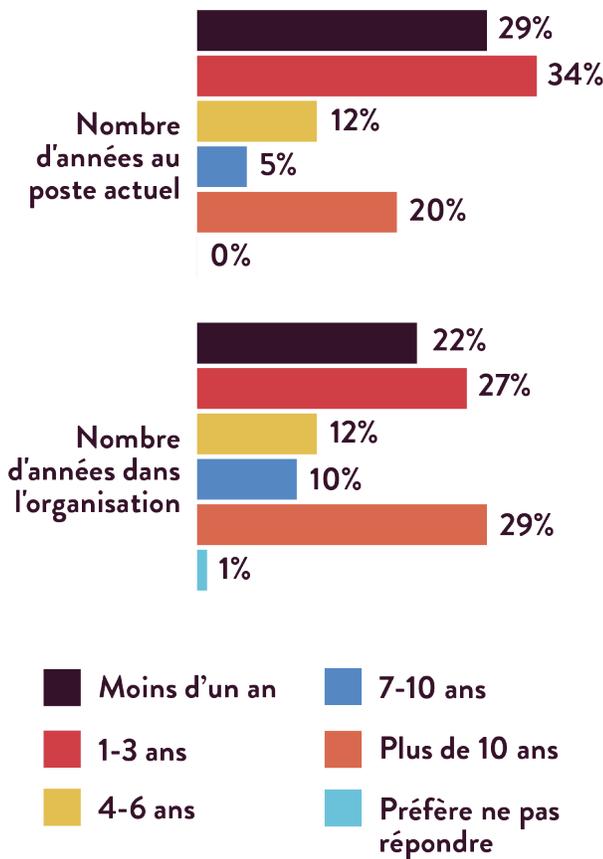


Figure 25: Temps passé dans ce poste ou dans l'organisation

peut apporter de nouvelles idées et de l'énergie, mais entraîne également une fuite régulière de connaissances et de compétences organisationnelles.

Les organisations qui ne parviennent pas à recruter le personnel dont elles ont besoin subissent des conséquences qui peuvent les déstabiliser. La main-d'œuvre est confrontée à un surcroît de travail, à des problèmes d'épuisement professionnel, et à la crainte que les clientes reçoivent moins de services (voir Figure 22, page 36). Une répondante a relevé plusieurs défis liés au recrutement:

« Nous perdons du personnel presque tous les mois. Encore hier, nos gestionnaires nous ont dit consacrer au moins 50% de leur temps à l'embauche et au recrutement, les obligeant à négliger beaucoup d'aspects de leur travail. Et nous le ressentons. En outre, le manque de continuité pour les clientes est énorme. Il est difficile d'établir des relations avec les clientes lorsqu'elles voient toujours un nouveau visage.

ENJEUX SYSTÉMIQUES

Nous avons demandé à toutes les participantes de nos groupes de discussion quels étaient les défis systémiques qui contribuaient à la crise liée au travail dans le secteur des maisons d'hébergement. Nous avons entendu parler de nombreux problèmes systémiques, mais les plus fréquemment cités sont: le financement et la reconnaissance du travail; le coût de la vie et la crise du logement, ainsi que la complexité des systèmes et les problèmes d'accès aux ressources.

18 Le sondage ne définit pas les limites d'un «domaine». Si les répondantes travaillaient actuellement dans une maison

d'hébergement, nous ne connaissons pas le domaine dans lequel elles étaient employées auparavant.

Financement et reconnaissance du travail

Le financement représente un défi pour les organisations. Les maisons d'hébergement sont chroniquement et systématiquement sous-financées, ce qui contribue à la faiblesse des salaires et à la lourdeur de la charge de travail. La hausse de l'inflation aggrave la situation, car elle n'a pas été reflétée dans les niveaux de financement. Le personnel fait toujours plus de travail avec moins de moyens financiers et la gravité et les taux de violence ont augmenté. Le sous-financement du secteur s'explique en partie par une méconnaissance générale de la violence conjugale et du travail des maisons d'hébergement. Comme l'a expliqué une participante de première ligne:

« Nous sommes un domaine à prédominance féminine et l'expertise des professions d'aide n'est pas reconnue... le plus gros problème en matière de rémunération est que notre expertise n'est pas reconnue. Nous sommes considérées comme facilement remplaçables et ne valons donc pas la peine d'être payées plus cher.

Alors que les problèmes de financement contribuent à la faiblesse des salaires dans le secteur, le personnel est confronté à sa propre précarité. Nombreuses sont celles qui ont des emplois supplémentaires pour joindre les deux bouts. Il leur est difficile de se concentrer sur leurs clientes tout en faisant face à leurs propres difficultés. Les organisations tentent de remédier à ces problèmes, par exemple en augmentant les salaires. Toutefois, elles s'inquiètent de l'impact de cette mesure sur leur budget et doivent sensibiliser leurs bailleurs de fonds aux réalités du terrain.

Non seulement le financement a un impact sur le bien-être du personnel, mais les attentes des bailleurs de fonds publics ont également une incidence sur le stress au travail. De nombreux coûts ne sont pas pris en compte dans les modèles de financement actuels, en particulier l'administration et la programmation, et les fonds nécessaires pour offrir une rémunération attrayante. Pour ces activités et beaucoup d'autres soutiens organisationnels, le personnel doit collecter des fonds pour combler le manque à gagner. Pendant la pandémie, le gouvernement fédéral a débloqué des fonds pour la réponse et le rétablissement, qui ont été très utiles et bien accueillis pendant la crise et la période qui a suivi. Ce financement n'est toutefois pas durable et oblige les organisations à chercher d'autres sources de financement, alors qu'elles se remettent encore de la pandémie et sont confrontées à un environnement difficile en matière de collecte de fonds. Les groupes féministes ont demandé un financement durable, couvrant les coûts opérationnels et renforçant les capacités des organisations. (Dale et al., 2021; CWF et al., 2020).

La situation financière empêche les organisations non seulement d'avoir un personnel en santé et prospère, mais aussi de s'engager dans des activités de prévention et de défense des droits. Une gestionnaire a exprimé la crainte que le secteur soit privé de notre expertise et de nos connaissances:

« Notre travail est précaire, car nous manquons de financement. Nous manquons de personnel et nous sommes en mode survie. Et quand les décideurs

procèdent à une analyse de la situation et prennent des décisions, parfois nous ne sommes pas là. Souvent, nous n'avons pas le temps de répondre aux annonces de politiques en temps opportun parce que sommes tellement débordées.

Une grande partie de la crise liée au travail est due à des problèmes de financement. Les organisations peuvent s'efforcer de créer un environnement de travail sain et favorable, mais elles sont constamment confrontées à un système défaillant et à des relations de financement complexes. Si l'expertise du secteur n'est pas reconnue et valorisée, les organisations continueront d'éprouver des difficultés à attirer et conserver leur personnel.

Coût de la vie et crise du logement

La hausse de l'inflation et du coût de la vie a un impact considérable sur la main-d'œuvre du secteur, sur la possibilité d'offrir des emplois convenables et sur la capacité à rivaliser avec d'autres secteurs (Jensen, 2022b). Les organisations ont des problèmes d'embauche et de rétention, ce qui fait en sorte que le personnel a du mal à se loger, se nourrir, s'approvisionner en essence et faire face à d'autres nécessités. Si cette préoccupation a été exprimée dans toutes les régions du pays, les organisations situées dans les grandes villes ou à proximité ont souligné l'impact de la crise du logement sur la capacité d'attirer et de retenir leur personnel.

On parle souvent de l'impact de la crise du logement sur les personnes qui fuient la violence, mais cette crise se répercute également sur les personnes travaillant dans le secteur. Ce sentiment a été exprimé dans le sondage et tous les groupes de discussion:

« Il s'agit du logement et de son coût, pour notre personnel et pour les femmes qui tentent de quitter la première ou la deuxième étape. La crise est énorme dans notre communauté, et s'est aggravée depuis la pandémie, car l'endroit où je vis attire les gens qui peuvent travailler à domicile, et les coûts de logement ont augmenté. Nous avons donc perdu du personnel qui n'a pas trouvé à se loger.

—Participante à un groupe de discussion

« La compensation salariale n'est pas suffisante pour suivre l'augmentation du coût de la vie. Je rencontre des difficultés et je m'inquiète constamment pour mes finances.

—Répondante au sondage

Le secteur doit être en mesure d'offrir des salaires décents, mais les problèmes de financement, les gels de salaires et l'inflation croissante contribuent à la pauvreté et à la précarité du personnel. Comme l'a dit une répondante:

« La hausse des prix et l'impossibilité de faire fructifier mes épargnes rendent intenable le fait de travailler pour un salaire aussi bas.

Complexité des systèmes et des ressources et accès à ceux-ci

Tout au long de l'étude, nous avons entendu parler de la multiplication des besoins des clientes et de la complexité croissante des cas. Cette préoccupation n'est pas nouvelle, mais la pandémie a exacerbé la gravité et les taux de violence. Le personnel a également noté une augmentation du nombre de clientes aux prises avec des problèmes de santé

mentale et de consommation de substances. La difficulté de naviguer dans les systèmes ne fait que compliquer cette situation. En raison du manque de ressources communautaires pour le soutien ou les références, les maisons deviennent un fourre-tout pour toutes les personnes qui ont besoin d'aide. C'est particulièrement vrai dans les zones rurales, nordiques et éloignées, où les services sont tout simplement insuffisants. Comme l'a déclaré une gestionnaire en région rurale:

« Il y a certainement l'idée que la maison est ouverte 24/7. Il n'y a pas d'autre endroit pour une personne dans cette situation. C'est ici qu'elle viendra. Peu importe que ça corresponde à la mission. Vous devenez un lieu fourre-tout lorsque vous êtes en milieu rural.

La difficulté de naviguer dans des systèmes gouvernementaux défaillants, ce qui n'est pas non plus un problème nouveau, ajoute à la complexité de la situation (Maki, 2019; Wathen et al., 2012). Les cas étant devenus plus complexes, davantage d'orientation et de soutien sont nécessaires. Notamment en matière de santé mentale et de toxicomanie, d'immigration, de services sociaux, de protection de l'enfance, de garde d'enfants, de santé, de justice, de droit familial et de logement. Les maisons et leur personnel sont chargés d'établir des relations avec tous ces systèmes et d'aider les clientes à s'y retrouver. Si le personnel est expert en matière de violence conjugale, il doit également être habile en réseautage, spécialiste en matière de toxicomanie et de santé mentale, et savoir naviguer dans un éventail de ressources gouvernementales impressionnant. Cette situation est source de frustration et de stress

pour le personnel, comme l'a souligné cette participante à un groupe de discussion de première ligne:

« À mesure que les cas deviennent plus complexes et que davantage de systèmes doivent être impliqués, on s'attend à ce que nous fassions tout le travail de collaboration nécessaire pour établir les relations nécessaires et rassembler toutes les différentes ressources et aides gouvernementales. Cela rend le travail plus complexe. Cela représente un véritable défi pour le personnel de première ligne qui, en plus d'être expert en matière de lutte contre la violence, doit maintenant apprendre à naviguer dans des systèmes de toxicomanie et des ressources gouvernementales inconnues auparavant.

La complexité croissante et le temps qu'il faut pour naviguer dans ces systèmes font que le personnel et les clientes sont moins optimistes quant aux résultats. Comme l'a fait remarquer une répondante au sondage:

« Nous avons l'impression que des forces systémiques plus importantes, dont font partie les gouvernements et les bailleurs de fonds, minent notre réussite.

Le personnel travaille aussi fort que possible, mais se heurte à des systèmes défaillants et, comme l'a fait remarquer une répondante, «travailler dans des systèmes sociétaux qui posent problème contribue à la fatigue générale». De toute évidence, l'épuisement professionnel est aussi le résultat du travail dans des systèmes qui ne soutiennent pas suffisamment les survivantes.

LA PANDÉMIE A EXACERBÉ LES PROBLÈMES LIÉS AU TRAVAIL

Les problèmes relatifs au travail sont loin d'être nouveaux. En fait, une dirigeante d'association P/T a évoqué les efforts déployés depuis les années 1990 pour résoudre les problèmes concernant la main-d'œuvre. En 2005, un rapport du Comité permanent de la condition féminine a mis en évidence des problèmes de main-d'œuvre parmi les organisations financées par Condition féminine Canada (aujourd'hui Femmes et Égalité des genres):

Il [le Comité] a été attristé d'entendre parler du coût humain imposé par l'environnement financier actuel, à la fois en termes de capacité réduite à servir la population et en termes d'épuisement du personnel.

Des témoins ont indiqué au Comité avoir besoin d'un financement stable pour

- prévenir le roulement du personnel et la perte de capacité qui s'ensuit; et
- offrir au personnel une rémunération concurrentielle qui reconnaisse la précieuse contribution du secteur bénévole (p. 10).

La pandémie est venue s'ajouter à ces défis et les a exacerbés.

La COVID-19 a forcé les organisations à s'adapter, en créant de nouvelles politiques, procédures et modes de fonctionnement. Contrairement à de nombreux secteurs, les maisons d'hébergement sont demeurées ouvertes pendant les nombreux confinements (HFC, 2020). Malgré une hausse du travail à domicile, beaucoup devaient également fournir du soutien en personne. Seules 40%

(n=299) des répondantes ont indiqué avoir travaillé davantage à domicile au cours de la COVID-19. Les personnes qui ont travaillé à domicile se sont souvent senties plus isolées et séparées de leur équipe. Certaines membres du personnel ont apprécié les modèles de travail hybrides, plusieurs organisations ayant l'intention de maintenir certaines possibilités de travail à domicile.

Comme les maisons d'hébergement ont continué à offrir des services en personne, elles ont dû mettre en œuvre et appliquer les protocoles de sécurité liés à la COVID-19: imposition du port de masque, mise en quarantaine et distanciation sociale, ajout de protocoles de nettoyage à leurs tâches. En outre, ces protocoles ont créé leurs propres divisions sociales entre membres du personnel. Certaines ont eu l'impression que les mesures avaient été levées trop tôt, tandis que d'autres ne les jugeaient plus nécessaires (ou, dans certains cas, ne les avaient jamais jugées nécessaires). De nombreuses répondantes ont évoqué les divisions qu'elles avaient observées dans la société en général, notamment en ce qui concerne les restrictions et la vaccination, et qui se sont répercutées sur le personnel et les clientes.

De nombreuses participantes à l'étude ont souligné avec fierté les efforts déployés et des succès obtenus pour assurer la sécurité du personnel et des clientes. Malgré les difficultés découlant des protocoles, les préoccupations relatives aux directives concernant la COVID-19 n'ont pas constitué une raison majeure de quitter l'organisation, comme le montre la *Figure 26*, en particulier par comparaison aux départs liés à la rémunération, aux horaires et à la charge de travail (*Figure 12*).

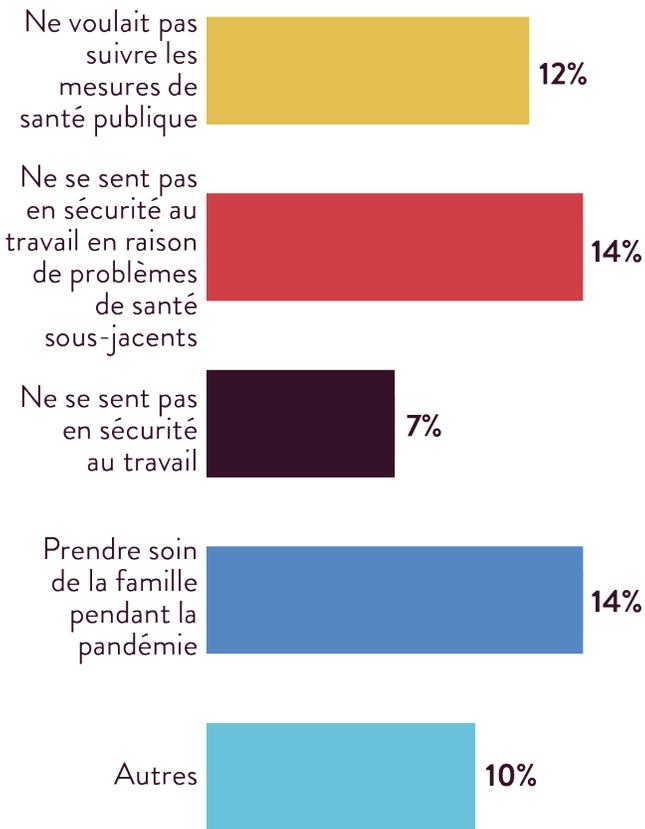


Figure 26: Départs liés à la pandémie (n=243)

Source: *Les maisons s'expriment 2022*

Même si le personnel n'a pas quitté l'organisation en raison de la COVID-19, le **stress a augmenté** (76%, n=298) et le **bien-être mental global** (47%, n=299) ainsi que **l'équilibre entre travail et vie privée** (36%, n=299) ont **diminué** (figure 27). Les facteurs qui ont contribué à ces changements sont notamment l'augmentation de la charge de travail (60%, n=297) et du nombre de clientes (39%, n=297) au cours de cette période. Ces conclusions reflètent celles des rapports du sondage annuel *Les maisons s'expriment 2020 et 2022*.

Comme l'a déclaré une répondante au sondage:

« La pandémie a été un traumatisme que nous avons vécu collectivement. L'épuisement professionnel et l'usure de compassion ont atteint des niveaux considérables dans notre secteur, et continuent d'être difficiles à gérer pour les prestataires de services.

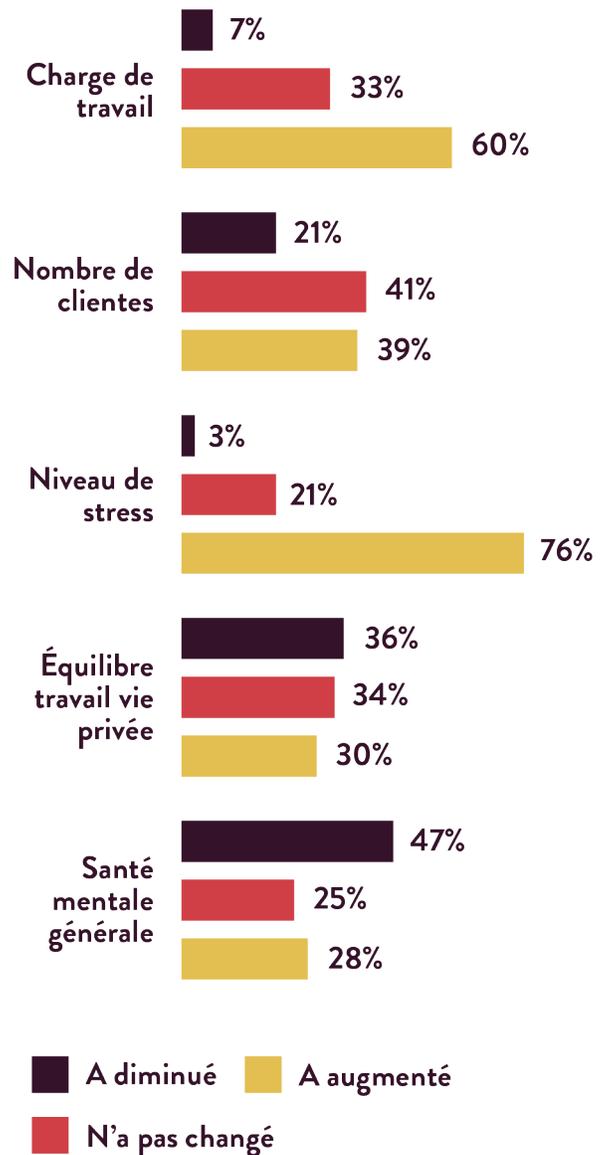


Figure 27: Effets de la COVID-19

Une autre répondante a exprimé son épuisement et son sentiment de défaite:

« Sans m'en rendre compte, j'ai été traumatisée par les nombreux impacts de la COVID-19. En fait, j'ai du mal à qualifier les impacts de traumatisants parce que j'ai l'impression d'avoir fait face et de m'être débrouillée, sans que mon entourage saisisse vraiment à quel point je suis épuisée mentalement, émotionnellement et physiquement. J'ai l'impression d'avoir échoué en tant que mère, femme et employée. J'essaie de gérer tout cela et j'ai l'impression que je n'ai pas accordé assez de temps et d'attention à ce que vivent mes enfants et à l'impact que cela a sur eux. Je me sens vaincue, perdue et invisible.

Tout au long de l'étude, de nombreuses participantes nous ont fait part d'un sentiment d'épuisement similaire. En l'absence de changement, certaines ne savaient pas comment elles pourraient continuer à travailler dans ce domaine.

Les gestionnaires ont indiqué qu'en plus de s'acquitter de leurs tâches habituelles, nombre d'entre elles ont effectué des remplacements (par exemple, en cas de maladie ou de travail à domicile), tout en naviguant et en mettant en œuvre des exigences de santé publique en constante évolution.

Cette répondante a résumé l'impact de la pandémie sur le personnel et la direction:

« La pandémie a fait des ravages parmi le personnel de première ligne, qui a continué de travailler sur le terrain, et les gestionnaires n'échappent pas à

l'épuisement professionnel. Ces deux années ont été très longues et le maintien d'un tel niveau de stress a épuisé tout le monde.

Les gestionnaires ont souvent souligné la valeur du financement de la réponse et du rétablissement du gouvernement fédéral, qui a été distribué par HFC et a permis de compléter les salaires et d'adapter les maisons pour répondre aux exigences de la santé publique. La fin de ce financement a suscité des inquiétudes, d'autant plus que les coûts augmentent, qu'il existe toujours des besoins liés à la COVID-19 et que le sous-financement était déjà une préoccupation du secteur bien avant la pandémie.

L'espoir dans les moments difficiles

Malgré les difficultés de la pandémie, les participantes ont tout de même partagé certains aspects positifs. D'abord, le personnel et la direction ont fait preuve de résilience, d'adaptabilité et d'engagement envers leur travail et leurs clientes. Une répondante au sondage a déclaré:

« Je suis stupéfaite par la façon dont le personnel avec lequel je travaille a réussi à mener à bien son travail de lutte contre la violence pendant la pandémie. Elles ont fait face à leurs propres craintes et continué à aller de l'avant en soutenant les personnes fuyant la violence.

Le personnel a exprimé sa fierté quant aux adaptations apportées par leur organisation, comme le soutien virtuel et le maintien de services répondant aux exigences de la santé publique. Parmi les innovations, citons l'augmentation des possibilités de formation virtuelle pour le personnel et l'accès aux

stagiaires dans les communautés rurales lorsqu'une formation est disponible en ligne. Les participantes au sondage et aux groupes de discussion ont bon espoir de revenir à des programmes plus conviviaux, mais il faudra du temps pour reconstituer les équipes. Une gestionnaire a évoqué cette difficulté dans un groupe de discussion:

« Si je regarde ce qui s'est passé au cours des dernières années, nous avons beaucoup travaillé sur le développement du personnel en tant qu'équipe et parce que nous ne pouvions pas le faire, j'ai eu l'impression que cela a provoqué un traumatisme particulier. Cela a vraiment nui aux relations au sein de l'équipe. Il s'agit donc d'initier un nouvel élan et de se sentir en phase les unes avec les autres pour aller de l'avant.

De même, cette intervenante de première ligne était impatiente de retrouver son équipe:

« Nous essayons de resserrer les liens de notre équipe. De ranimer et renforcer notre solidarité. Les services externes étaient basés à la maison pendant la COVID. Il importe de nous réunir toutes ensemble.

Certaines difficultés s'atténuent au fil du temps, mais le nombre de clientes ne diminue pas, les cas de violence grave demeurent élevés et le financement COVID-19 ne sera probablement pas renouvelé. Les organisations apprennent à fonctionner dans ce nouvel environnement.

LEADERSHIP FÉMINISTE

Parmi les nombreuses préoccupations liées à la crise de la main-d'œuvre, le secteur des maisons d'hébergement risque également de

perdre le leadership féministe qui a pourtant façonné le secteur. Ce type de leadership a été décrit comme étant inclusif, politique, axé sur la justice, collaboratif, participatif, horizontal, ascendant et autonomisant (Batliwala, 2011). Nous avons demandé aux gestionnaires et aux représentantes des associations P/T de décrire ce que signifiait pour elles le leadership féministe et la manière dont elles intégraient ces principes et valeurs dans leur travail. Elles ont souligné l'importance d'une approche intersectionnelle; d'un partage en matière de prise de décision et de leadership; de collaboration et de relations; ainsi que de plaider et d'un changement des systèmes. Une participante à un groupe de discussion a partagé cette excellente définition du leadership féministe:

« Le leadership féministe crée un espace pour des modèles et des milieux de travail collaboratifs et créatifs. En tant que leaders féministes, nous pratiquons l'autoréflexion et la responsabilisation dans la manière d'effectuer notre travail. Nous devons être conscientes des traumatismes que nous, et d'autres, apportons sur le lieu de travail et nous prémunir contre l'oppression. Cela peut se faire en partageant le pouvoir et en nous assurant d'une prise de décision concertée. Nous devons également être conscientes du fait que les identités sociales peuvent se chevaucher, créant ainsi des expériences de discrimination cumulées.

Approche intersectionnelle

L'intersectionnalité est un cadre permettant de comprendre comment différentes identités sociales et oppressions se chevauchent,

contribuant à des formes uniques et plus complexes de discrimination (Crenshaw, 1991). En adoptant une approche intersectionnelle, les organisations féministes, notamment les maisons d'hébergement, cherchent à reconnaître cette complexité et à faire entendre la voix de personnes dans toute la gamme de leurs identités. Pour de nombreuses organisations, cela implique l'adoption de cadres actifs de lutte contre le racisme et l'oppression.

Les organisations ont souligné l'importance d'une approche intersectionnelle comme moyen de refléter les communautés qu'elles desservent et de travailler avec elles. Les participantes ont aussi fait valoir l'importance d'entretenir un lien avec les communautés autochtones et de les comprendre, et de tenir compte du colonialisme et de l'oppression historiques et actuels. Les gestionnaires s'efforcent de mettre en œuvre des actions qui répondent aux appels à l'action pour la vérité et la réconciliation et aux appels à la justice pour les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées. Les organisations établissent également des liens et soutiennent les communautés immigrantes 2ELGBTQ+. Selon cette gestionnaire:

« Il est nécessaire de comprendre en profondeur les obstacles systémiques auxquels se sont heurtées les femmes dans l'histoire. Cela inclut les femmes racisées et autochtones, les identités de genre vulnérables et les personnes ayant une orientation sexuelle différente. Nous devons également comprendre l'impact de la pauvreté et des déterminants sociaux de

la santé. La compréhension du contexte dans lequel nous vivons fait partie de notre ancrage dans la société. Elle prépare le terrain pour un leadership féministe.

Pour mettre en pratique les approches intersectionnelles, les gestionnaires s'engagent à apprendre, écouter, identifier les lacunes et chercher à comprendre les besoins. Cela inclut un processus d'autoréflexion et de prise de conscience de leurs propres privilèges, la tenue de conversations difficiles, ainsi que la reconnaissance de l'oppression et des préjugés que leur organisation a pu exercer ou causer dans le passé.

Façons dont les organisations ont tenté d'adopter une approche intersectionnelle:

- Modifier les qualifications exigées pour les postes afin que l'organisation reflète et réponde aux besoins des communautés qu'elle sert.
- Offrir au personnel un espace pour s'informer sur les enjeux liés à la violence, à l'impact du patriarcat et à d'autres systèmes d'oppression. Cela peut aider le personnel à mieux comprendre les problèmes et renforcer leur compassion, tout en transmettant des valeurs, des connaissances et des méthodes de travail féministes.

L'élaboration de cadres, comme l'approche intersectionnelle, vise à donner la priorité aux personnes qui viennent chercher du soutien. Lors de la discussion sur le leadership féministe, des participantes ont abordé les façons dont cela s'applique également au personnel. Les différences doivent être reconnues et prises en compte. C'est ce

qu'illustre cette participante au groupe de discussion sur la gestion:

« Le leadership consiste à rencontrer les personnes là où elles en sont dans leur parcours professionnel, pour ce qu'elles savent ou ne savent pas déjà, mais aussi en tant qu'individu, parce que nous vivons dans un monde où coexistent une multitude d'identités et de manières de vivre.

Partage du leadership et de la prise de décision

Pour beaucoup, le concept de leadership évoque l'image d'un individu, mais la volonté de partager pouvoir et prise de décision est un élément clé du leadership féministe. On parle également de leadership collaboratif, non hiérarchique ou participatif. Dans ces circonstances, le personnel s'est senti en confiance pour effectuer son travail, exprimer ses préoccupations et proposer des idées, tout en pouvant compter sur un soutien en cas de problème.

Les participantes aux groupes de discussion ont parlé de la création d'un environnement favorable à la recherche de solutions par le personnel. Même si chaque personne n'a pas à prendre part à toutes les décisions, leur conférer plus d'autonomie dans le cadre de leurs tâches ou programmes favorise la reprise de pouvoir, en plus de libérer du temps pour le travail de gestion. Comme l'a déclaré cette gestionnaire en parlant de ses relations avec le personnel:

« Laissez-leur de l'autonomie par rapport à leurs responsabilités et ne supervisez pas tout. Elles ont de bonnes idées! Elles peuvent s'occuper de leurs propres dossiers.

Le fait d'aborder ce travail selon un modèle collectif plutôt que directif a permis d'impliquer un plus grand nombre de personnes dans la conversation et la prise de décision, d'apporter de nouvelles idées et de créer un potentiel d'innovation. Dans un tel environnement, le personnel était disposé à prendre des risques, sans craindre de commettre des erreurs. Une gestionnaire a indiqué avoir proposé une formation par rotation de postes, éventuellement dans d'autres organisations. L'espoir était que cela permettrait de renforcer les compétences, d'habiliter le personnel et de ramener des idées nouvelles au sein de l'organisation.

Alors qu'une préoccupation antérieure concernait le manque de possibilités d'avancement, avec un modèle de leadership partagé, le personnel acquiert des compétences en matière de direction, même sans accéder à de nouvelles fonctions. Cela peut contribuer à la rétention, ainsi qu'à un personnel globalement plus heureux, en particulier dans les cas de microgestion de la part de la direction. Comme l'a déclaré cette gestionnaire lors d'un groupe de discussion:

« Lorsque je suis informée de certaines choses, au lieu de trouver la solution, je responsabilise le personnel pour remettre la solution entre ses mains. Pour moi, il est important de laisser aux gens la possibilité de trouver leurs propres solutions. Je pense que cela fait partie de l'aventure du leadership.

Ce partage du pouvoir et la transmission des compétences en matière de leadership peuvent également contribuer à former de futures leaders féministes.

Une participante au groupe de discussion sur la gestion a indiqué que le personnel était encouragé à présider les réunions internes. Bien qu'il s'agisse d'un petit geste, il a montré au personnel que la direction leur faisait confiance pour assumer des rôles de leadership. Elle a également envoyé des membres de son équipe à des réunions communautaires et à des formations, ce qui leur a permis de se faire entendre, de développer leurs compétences et de contribuer à une meilleure compréhension du travail et du secteur.

Collaboration et relations

La mise en place d'équipes cohésives et collaboratives a été importante pour permettre le partage d'expériences de leadership féministe, non seulement sur le lieu de travail, mais aussi dans le cadre des coalitions. Pour ce faire, les gestionnaires devaient incorporer des éléments tels que la bienveillance, la capacité d'écoute, la confiance en soi et dans les autres, l'apport d'un soutien et d'une orientation, et la réceptivité au retour d'information et aux suggestions. De simples gestes de bienveillance et d'appréciation ont contribué à créer des lieux de travail plus sains. Comme l'a déclaré une gestionnaire:

« Pour moi, il s'agit de demander « De quoi avez-vous besoin ? » C'est ce que je dis aux femmes qui se présentent à la porte, et c'est la même chose avec le personnel ou toute autre personne en difficulté.

En outre, un espace où la communication est ouverte, sécuritaire et non conflictuelle est source d'une plus grande cohésion sur le lieu de travail. Ce qui ne veut pas dire qu'il

faut ignorer les conflits ou ne pas s'engager dans des conversations difficiles, mais plutôt d'exprimer son désaccord avec respect, ce qui favorise une ouverture au partage.

Une leader d'association P/T a expliqué les avantages de s'associer avec d'autres organisations de sa région pour coordonner des projets. En plus de répondre aux besoins de la communauté, cela a favorisé la collaboration, allégeant d'autant la pression exercée sur chaque organisation:

« Il ne s'agit donc pas seulement de nous, mais aussi de nos organisations alliées. Vous assumez le leadership à tour de rôle, en particulier dans les moments difficiles, et vous élaborez des stratégies pour déterminer qui est le mieux placé pour prendre le gouvernail.

Les leaders du secteur sont bien conscientes de la façon dont les modèles de financement de projets ont généré un esprit de compétition qui a cloisonné les organisations et compromis le travail collaboratif et le mouvement qui a donné naissance au secteur. Bon nombre s'y opposent activement. C'est pourtant cette collaboration qui peut être transformatrice. En revanche, le travail en silos ou en concurrence est problématique. Comme l'a dit une leader:

« Lorsque vous alimentez les conflits internes, c'est le patriarcat et le gouvernement qui l'emportent.

Plaidoyer et changement des systèmes

Le leadership féministe repose notamment sur un engagement de tous les instants envers le changement des systèmes. Il faut bien comprendre les expériences des

femmes qui fuient la violence et les causes profondes de cette violence telles que l'inégalité, le patriarcat, le colonialisme, le pouvoir et le contrôle. La connaissance du contexte historique du secteur antiviolence n'est pas non plus à négliger. Les leaders ont souligné l'importance de partager ces connaissances avec l'ensemble du personnel, ce qui a approfondi la compassion pour les survivantes, et la détermination du personnel à mettre fin à la VFF.

Les leaders ont également abordé leur engagement à travailler pour mettre fin à la VFF et à l'injustice sociale. Compte tenu de leur position au sein de leur organisation et du secteur, elles ont estimé qu'il était de leur responsabilité de plaider en faveur de leur cause. Pour ce faire, elles ont dû s'engager auprès de responsables gouvernementaux, participer aux tables de décision et lutter en permanence pour que la VFF et l'inégalité entre les genres ne soient pas ignorées. Ce rôle de militance a également été décrit comme faisant partie des soins collectifs. Comme l'a dit une leader d'une association P/T:

« Certains de ces soins collectifs peuvent consister à plaider efficacement pour notre mission et notre mandat, les femmes que nous servons, les femmes qui travaillent avec nous et les personnes qui collaborent avec nous. Lorsque je parle en notre nom lors d'une réunion avec le gouvernement, il s'agit de soins collectifs dans le sens où les gens pensent, « Quelqu'un amplifie ma voix. Quelqu'un se soucie des préoccupations que je soulève ». Les activités de plaidoyer peuvent donc être considérées comme des soins collectifs.

Les leaders de l'ensemble du secteur s'inquiètent de l'érosion du leadership féministe en raison du taux élevé de roulement des gestionnaires et du personnel de première ligne. Ce style de leadership est important, car il est inclusif, solidaire et collaboratif, tout en étant axé sur le changement social et la défense des droits. Compte tenu des problèmes systémiques qui contribuent aux situations de violence, ainsi que des difficultés rencontrées après avoir fui la violence, une voix forte et unifiée est le seul moyen de susciter des changements systémiques à long terme.

Pour remédier à la perte de leadership féministe, la BC Society of Transition Houses développe une formation pour les responsables du secteur dans l'ensemble de la Colombie-Britannique. La formation sera adaptée aux gestionnaires et directrices d'aujourd'hui et de demain. Dans cette formation, les participantes exploreront comment le leadership féministe s'applique à la vie de tous les jours, et comment les valeurs et les principes féministes, enracinés dans la collaboration et le respect, peuvent constituer la base de l'élaboration des politiques, du soutien au personnel et mener à la satisfaction des besoins de la clientèle. Les participantes auront l'occasion d'échanger avec leurs pairs au sujet de leurs pratiques, ce qui donnera naissance à une communauté de pratique collaborative florissante.

SYMPOSIUM AU-DELÀ DE L'EXODE DES CERVEAUX FÉMINISTES

En novembre 2022, nous avons réuni plus de 40 représentantes de tout le pays pour discuter de la crise liée au travail. Pendant deux jours, les participantes se sont rassemblées autour de défis communs et elles ont rompu l'isolement que beaucoup avaient ressenti au cours des trois dernières années. Elles ont échangé sur les méthodes innovantes mises en place pour aborder les questions liées au travail dans leurs organisations. L'événement a alimenté une magnifique synergie en faveur du changement, et les participantes sont reparties avec un sentiment d'espoir.

En plus de partager ce qu'elles font dans leur propre espace pour favoriser le bien-être et la rétention, elles ont abordé ce qu'il faut faire pour évoluer vers un secteur prospère. Bon nombre des idées partagées se reflètent dans les pratiques prometteuses présentées tout au long de ce rapport. Les discussions ont également contribué à l'élaboration des recommandations présentées ci-dessous.

RECOMMANDATIONS

Tout au long de cette étude, nous avons entendu parler des moyens novateurs mis en œuvre par les organisations pour faire face à la crise de l'emploi à laquelle le secteur est confronté. Bien que les organisations soient résilientes et dotées d'une forte capacité d'adaptation, elles sont confrontées à des problèmes organisationnels tels que le traumatisme collectif et le deuil, l'épuisement professionnel, le recrutement et la rétention, ainsi que le bien-être du personnel. Elles sont également confrontées à des systèmes défaillants qui rendent ce travail plus difficile, notamment un système de financement qui sous-évalue et sous-finance les maisons d'hébergement. La pandémie ayant exacerbé ces défis, le secteur survit mais ne prospère pas.

1 Financement stable du secteur

Comme le prévoit la feuille de route du Plan d'action national (Dale et al., 2021), il est nécessaire de «financer un mouvement des femmes diversifié et durable, et d'allouer des fonds durables et croissants à la prévention, à l'éducation et au changement d'attitude. Nos groupes de travail ont réitéré ici que le financement devrait refléter la réalité selon laquelle les services de première ligne fournissent un soutien 'global' qui va souvent au-delà de la lutte contre la violence». (p. 124). Cette nécessité d'un financement stable a également été recommandée récemment dans le rapport final de la Commission sur les pertes massives. Un financement stable garantira une meilleure rétention du personnel et le budget consacré aux salaires sera suffisant.

2 Travail décent

Tous les effectifs du secteur devraient avoir accès à un salaire adéquat, 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 contribuer à la précarité.

3 Reconnaissance des blessures sur le lieu de travail

Comme pour beaucoup d'autres services d'urgence de première ligne, il faut davantage reconnaître les dommages psychologiques qui peuvent résulter du travail de lutte contre la VFF. Grâce à cette reconnaissance, le personnel bénéficiera 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.

OUVRAGES CITÉS

- Baines, D., Cunningham, I., Campey, J. et Shields, J. (2014). Not Profiting from Precarity: The Work of Nonprofit Service Delivery and the Creation of Precariousness. *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, 22 (automne), 74-93.
- Batliwala, S. (2011). *Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud*.
- Berlingieri, A., Walsh, S., MacQuarrie, B., McFadyen, N. D., Bigras-Dutrisac, H., & Congrès du travail du Canada. (2022). *Harassment and violence in Canadian workplaces: It's [not] part of the job*.
- Boucher, L. (2021). Making Change on Gender-Based Violence: Assessing Shifting Political Opportunities in Canada. *Journal of International Women's Studies*, 22(9).
- Bumiller, K. (2008). *In an abusive state: how neoliberalism appropriated the feminist movement against sexual violence*. Duke University Press.
- CanadaHelps. (2022). *Le rapport sur les dons 2022: Les dons à la croisée des chemins*.
- Chambre des communes. Comité permanent de la condition féminine Canada. (2005). Le financement par le programme de la promotion de la femme: Ce qu'en pensent les organisations de femmes. Comité permanent de la condition féminine.
- Charlesworth, S., Baines, D. et Cunningham, I. (2015). «If I Had a Family, There Is No Way That I Could Afford to Work Here»: Juggling Paid and Unpaid Care Work in Social Services. *Gender, Work and Organization*, 22(6). <https://doi.org/10.1111/gwao.12111>
- Crenshaw, K. (1991). Stanford Law Review Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color. Dans *Source: Stanford Law Review* (Vol. 43, Issue 6).
- Dale, A., Maki, K. et Nitia, R. (2021). *Expert Engagement to Address and Prevent Gender-Based Violence Final Report*.
- Fondation canadienne des femmes, Centre canadien de politiques alternatives, Ontario Nonprofit Network et Fay Faraday. (2020). *Vers une nouvelle normalité : Les Femmes, le travail décent et l'économie des soins fracturée au Canada*.
- Goodhand, M. (2017). *Runaway wives and rogue feminists: the origins of the women's shelter movement in Canada*. Fernwood.
- Hébergement femmes Canada. (2020). *Les maisons s'expriment 2020*.
- Hébergement femmes Canada. (2022). *Les maisons s'expriment 2022*.
- Jensen, E. (2022a). *Notre diversité notre force: pour de meilleures conditions de travail dans le secteur à but non lucratif au Canada*.

- Jensen, E. (2022b, 25 juillet). *L'inflation fait grimper la demande et les coûts et sème le désarroi*. Imagine Canada. <https://www.imaginecanada.ca/fr/360/Priorites-et-defis-pour-les-organismes-a-but-non-lucratif-au-troisieme-trimestre-de-2022>
- Killian, K. D. (2017). Vicarious Resilience and Healthy Helping Professionals. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/ca/blog/intersections/201703/vicarious-resilience-and-healthy-helping-professionals>
- Kosny, A. et MacEachen, E. (2010). Gendered, invisible work in non-profit social service organizations: Implications for worker health and safety. *Gender, Work and Organization*, 17(4). <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00460.x>
- Maki, K. (2019). *Plus qu'un lit: Profil national des maisons d'hébergement*.
- Markowitz, L. et Tice, K. W. (2002). Paradoxes of professionalization parallel dilemmas in women's organizations in the Americas. Dans *Gender and Society* (Vol. 16, Issue 6). <https://doi.org/10.1177/089124302237896>
- Nichols, A. J. (2014). *Feminist advocacy: gendered organizations in community-based responses to domestic violence*. Lexington Books.
- Ontario Nonprofit Network. (2018). *Women's Voices: Stories about working in Ontario's nonprofit sector*.
- Perlmutter, F. (1994). Women's Alternative Organizations'. *Women and Social Change: Nonprofits and Social Policy*, 1-4.
- Wathen, C. N., Harris, R. M., Ford-Gilboe, M. et Hansen, M. (2012). *Ontario Shelter Research Project: Summary of Findings*. <http://www.vawlearningnetwork.ca/sites/vawlearningnetwork.ca/files/Ontario%20Shelter%20Study%20Summary%202012.pdf>.
- Whitaker, T., Reich, S., Brice Reid, L. V., Williams, M. et Woodside, C. (2004). «*If You're Right for the Job, It's the Best Job in the World*»: *The National Association of Social Workers' Child Welfare Specialty Practice Section Members Describe their Experiences In Child Welfare*.
- Wyatt, J. P. et Ampadu, G. G. (2022). Reclaiming Self-care: Self-care as a Social Justice Tool for Black Wellness. *Community Mental Health Journal*, 58(2). <https://doi.org/10.1007/s10597-021-00884-9>