

# Rapport de recherche

PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

## Les conditions et stratégies gagnantes du maintien en emploi des préposées aux bénéficiaires expérimentées dans les ressources d'hébergement domiciliaires et institutionnelles privées et publiques

### Chercheur principal

François Aubry, Université du Québec en Outaouais

### Cochercheurs

Yves Couturier, Université de Sherbrooke  
Saliha Ziam, TÉLUQ - Université du Québec  
Élise Ledoux, UQAM  
Jean-Luc Bédard, TÉLUQ - Université du Québec  
Lise Desmarais, Université de Sherbrooke  
Amélie Bernier, TÉLUQ

### Collaborateur(s)

Sébastien Savard, Université d'Ottawa  
Frédéric Lesemann, Institut national de la recherche scientifique (INRS)

Établissement gestionnaire de la subvention  
Université du Québec en Outaouais

### Numéro du projet de recherche

2015-VP-180826

### Titre de l'Action concertée

Vieillesse de la population au Québec et ses enjeux socioéconomiques

### Partenaires de l'Action concertée

Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale  
Ministère de la Famille  
Ministère de la Santé et des Services sociaux  
Ministère des Transports du Québec  
Curateur public du Québec  
Office des personnes handicapées du Québec  
Société d'habitation du Québec  
Fonds de recherche du Québec - Santé (FRQS)  
Fonds de recherche du Québec - Nature et technologies (FRQNT)  
Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC)  
avec la collaboration de  
Institut de la statistique du Québec

# RAPPORT SCIENTIFIQUE

## **PARTIE A – CONTEXTE DE LA RECHERCHE** (maximum 4 pages)

**Problématique** : Le maintien en emploi des préposées (de résidence, aux bénéficiaires, auxiliaires en santé et services sociaux, etc.) dans les divers types de ressources d'hébergement institutionnelles et domiciliaires privées (résidences privées-RPA et ressources intermédiaires-RI), publiques (centres d'hébergement et de soins de longue durée -CHSLD et soins à domicile-SAD des CISSS et CIUSSS) et du tiers-secteur (EESAD) est un enjeu socio-économique fondamental pour l'ensemble des gestionnaires et travailleurs intégrés à ces organisations. Compte-tenu du vieillissement de la population, les besoins en termes maintien de l'autonomie des aînés sont de plus en plus importants, et ce, à tous les niveaux du continuum de service.

Les préposées ont comme mandat de réaliser l'ensemble des actes d'assistance auprès de la clientèle âgée en perte d'autonomie. La nature précise de ces actes dépend du type d'organisation. Néanmoins, compte tenu du vieillissement de la population et de la transformation du continuum de service, l'ensemble du personnel préposée tend à devoir réaliser des « services d'assistance personnelle » ou « activités de la vie quotidienne », caractérisées par une aide à l'hygiène (bain, douche, etc.), à l'alimentation, etc. Certains (comme dans les RI) doivent également réaliser des actes délégués de type « infirmiers ». Il y a donc une complexification de la tâche de la majorité d'entre eux, couplé à un alourdissement de la clientèle hébergée.

Les préposées souffrent en grande partie du manque de valorisation de leur métier. Quatre caractéristiques sociales définissant leur portrait global au Québec semblent prédominantes. La première a trait au genre, puisque de 80 à 90% des préposées sont des femmes. La seconde concerne l'âge car, selon les données du MSSS (2016) relatives aux préposées travaillant dans le secteur public (SAD et CHSLD), entre 18% et 23% de l'effectif est âgée de 55 ans ou plus, et la plus grande catégorie de travailleurs est âgée de plus de 45 ans. La troisième a trait à l'ethnicité, surtout à Montréal et Québec : selon Emploi-Québec, environ 20% des préposées sont issus de l'immigration. Enfin, la quatrième caractéristique a trait à la précarité. Selon Emploi-Québec, le taux d'emploi à temps plein des préposées est de 68.9%, contre 81.2% pour l'ensemble des professions du Québec, et de 31.1% pour le taux d'emploi à temps partiel, contre 18.8% pour l'ensemble des professions. Le salaire et les avantages sociaux sont très variables d'une organisation à une autre, allant d'environ 21,40\$ pour les travailleurs expérimentés dans le secteur public jusqu'au salaire minimum dans certaines entreprises privées.

Quelques données scientifiques récentes sonnent l'alarme sur la situation de ces 63000 travailleuses au Québec, selon les chiffres d'Emploi-Québec (Information sur le marché du travail), notamment en termes de maintien en emploi. Concernant le réseau de la santé et des services sociaux (secteur public), le taux de rétention est faible, quoique variable : 38% demeurent préposées dans le réseau de la santé (CHSLD, centres hospitaliers, etc.) après 5 ans de pratique, contre 46.8% pour les ASSS (SAD). Le taux de roulement

relatif aux 55 ans et plus est de 14.8% en 2015-2016 pour les ASSS contre 14.6% pour les préposées de CHSLD. Ceci ne veut pas dire que tous les préposées âgées de plus de 55 ans quittent le réseau de la santé, mais ils peuvent quitter le métier de préposée au profit d'un autre métier du réseau, ce qui représente un enjeu de roulement de personnel pour le métier de préposée. Pour les EESAD, RPA et RI, nous ne détenons que peu d'informations statistiques. Un récent rapport de l'ARIHQ (2016) démontre néanmoins l'ampleur du problème. Il permet de constater que le roulement de personnel est un enjeu crucial pour les gestionnaires de ces organisations, principalement pour les préposées nouvellement recrutées, celles-ci ne souhaitant pas demeurer préposées ou ne disposant pas de compétences suffisantes.

Dans l'ensemble des secteurs, le maintien en emploi semble d'abord quantitativement une problématique relative aux jeunes recrues. Elle demeure néanmoins réelle d'un point de vue quantitatif et préoccupante d'un point de vue qualitatif pour les préposées expérimentées. Ces préposées, par leur expérience, détiennent en effet une somme d'expertise importante pour de telles organisations, relatives notamment à : 1) la qualité des soins avec les résidents et les proches aidants, 2) la connaissance dont ils disposent afin de travailler en équipe et dans une organisation spécifique, 3) la protection de leur santé et sécurité au travail et 4) l'atteinte des objectifs quantitatifs prescrits par les organisations en termes, notamment, de ratios.

Les gestionnaires de ces organisations (propriétaires de RI ou de RPA, gestionnaires et/ou coordonnateurs en EESAD en CISSS / CIUSSS) ont donc intérêt à identifier les conditions et stratégies gagnantes afin de maintenir en emploi ces travailleurs. De même, les préposées expérimentées, appartenant à une catégorie professionnelle fragilisée, gagneront à profiter de mécanismes de maintien en emploi dans leurs organisations respectives.

**Principales question de recherche et hypothèse :** Quelles sont les conditions et stratégies gagnantes au maintien en emploi des préposées dans les ressources d'hébergement institutionnelles et domiciliaires, privées et publiques ? Nous faisons l'hypothèse que ces conditions et stratégies sont similaires entre les types de ressources, mais que certaines d'entre elles prennent davantage d'importance compte-tenu 1) du type d'organisation (domicile ou institution), 2) du secteur d'activité (public, privé ou tiers secteur) et 3) de la position du répondant à l'étude (gestionnaire ou préposée).

**Objectifs poursuivis :** Nous souhaitons identifier les conditions et stratégies gagnantes au maintien en emploi des préposées dans les ressources d'hébergement institutionnelles et domiciliaires, privées et publiques. Notre **premier sous-objectif** est d'identifier les facteurs favorables propres aux préposées pour leur maintien en emploi dans leurs organisations respectives. Notre **second sous-objectif** est de déterminer quelles conditions et stratégies de maintien en emploi des préposées sont estimés comme décisives par les gestionnaires cliniques et administratifs des organisations à l'étude.

**PARTIE B – PISTES DE SOLUTION EN LIEN AVEC LES RÉSULTATS, RETOMBÉES ET IMPLICATIONS DE VOS TRAVAUX** (maximum 5 pages)

L'ensemble de nos résultats et recommandations s'adresse aux **gestionnaires et propriétaires** de l'ensemble des ressources privées, publiques et du tiers-secteur employant des préposées donnant une assistance aux aînés. Ces résultats sont destinés également au **Ministère de la santé et des services sociaux et au Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec**, qui sont interpellés par le maintien en emploi de ces catégories de travailleurs. Enfin, les **préposées** eux-mêmes ainsi que les responsables syndicaux des milieux de travail peuvent être eux-mêmes interpellés.

Nos résultats mettent de l'avant l'importance cruciale pour les organisations de mettre en place des stratégies visant le maintien en emploi des préposées. Certaines d'entre elles portent sur des **dimensions de ressources humaines** à propos desquelles les organisations elles-mêmes peuvent n'avoir que peu d'emprises *a priori*, au contraire des partenaires politiques (MSSS et MTESS) et syndicaux. C'est le cas par exemple de l'augmentation des salaires et des avantages sociaux, afin de réduire la précarité relative de cette catégorie d'emploi. D'autres stratégies en ressources humaines, par contre, peuvent être mises en place - ou le sont déjà - dans les milieux de travail : aménagement de fin de carrière, flexibilité des horaires, etc.

Nos résultats relatifs à la **transformation de l'organisation du travail** donnent, selon nous, davantage de leviers d'action potentiels. Il est certain que la transformation de l'activité de travail par l'amélioration des conditions de travail est une stratégie de portée davantage politique, que les milieux pourront difficilement mettre en application sans soutien des ministères concernés. Par contre, la valorisation des compétences des préposées par l'habilitation (programmes de développement marges de latitude décisionnelles) et une implication accrue au fonctionnement de l'organisation sont des stratégies que chacun des milieux peut intégrer à son plan d'action (c'est déjà le cas dans quelques milieux de types CHSLD). De même, l'amélioration des relations avec le superviseur immédiat via des rencontres de suivi plus fréquents est à prendre en considération.

**Les retombées attendues des résultats de nos travaux sont d'ordre organisationnel et social.** D'une part, nous émettons l'avis que les gestionnaires et propriétaires d'organisations intégrant des préposées prodiguant des soins d'assistance aux aînés à domicile ou en institution peuvent transformer leur regard sur ce que peuvent apporter les préposées. Loin de ne voir en eux que de simples exécutants, les gestionnaires et propriétaires devraient considérer que les préposées sont des travailleurs capables d'ingéniosité et d'inventivité, qualités qu'ils mettent en œuvre au quotidien. Des programmes d'habilitation du personnel préposée pourraient permettre un enrichissement des tâches, un accroissement de l'intérêt pour le

métier, et une augmentation du sentiment de valorisation – facteurs importants favorisant le maintien en emploi.

D'autre part, les mêmes gestionnaires et propriétaires, de même que les partenaires ministériels, doivent prendre conscience de la fragilité d'une majorité de trajectoires sociales et professionnelles de préposées. Le maintien en emploi des préposées ne peut se comprendre que comme un compromis que les préposées peuvent faire entre leur situation sociale parfois difficile (monoparentalité, précarité, etc.) et des opportunités d'emplois qui parfois ne correspondent pas à leurs attentes, voire à ce qui est nécessaire pour leur survie quotidienne. C'est en ce sens que nous émettons l'avis aux ministères concernés et organisations visées de déployer une stratégie volontariste et intégrée pour réduire la précarité vécue par les préposées (travaillant surtout dans le secteur privé ou le tiers-secteur), du fait des faibles salaires et de l'absence éventuelle d'avantages sociaux. Faciliter l'articulation travail-famille, ou gérer de manière proximale les problématiques vécues par les préposées peut contribuer à atténuer considérablement les conséquences de cette précarité, et éviter davantage de démissions ou réorientation de carrières.

**L'efficacité de ces stratégies diffère bien sûr selon le type d'organisations**, et plus exactement le secteur d'activités (privé, public, tiers secteur). Pour les préposées travaillant en CHSLD, l'urgence porte certainement sur la réduction de la charge de travail quotidienne et l'accroissement de leur implication dans l'organisation du travail. Pour les



préposées en SAD, la charge de travail quotidienne est aussi une difficulté mentionnée fréquemment, tout comme le manque de proximité du gestionnaire immédiat et de l'équipe de travail, compte tenu du nombre de déplacements hebdomadaires à domicile. Ainsi, pour l'ensemble du secteur public (SAD et CHSLD), la précarité salariale, quoique fréquemment mentionnée, n'est donc pas l'enjeu prioritaire, au contraire de la charge de travail et ses conséquences en termes de santé au travail ; le point de vue des gestionnaires et des préposées est homogène à ce propos, démontrant que les milieux à l'étude. Pour les préposées en EESAD, la latitude décisionnelle est ressentie positivement, de même que pour les préposées en RPA. La charge de travail, mentionnée à plusieurs reprises, n'est pas un enjeu fondamental pour ces milieux, au contraire de la faiblesse des salaires et du manque d'avantages sociaux. Si on peut reconnaître que l'augmentation des salaires ou la dotation des préposées en avantages sociaux est une difficulté notable pour ce type d'entreprises, une compensation en termes de flexibilité des horaires, de proximité du gestionnaire immédiat et de dotation suffisante en heures de travail peut servir à réduire les risques de départ.

Si les préposées et gestionnaires d'EESAD présentent des résultats comparables, notons néanmoins une plus grande variabilité pour les gestionnaires / propriétaires et préposées dans les RPA. Certaines d'entre elles se démarquent par les initiatives qui y sont portées (constitution d'une échelle salariale, modalités de gestion de proximité, etc.) tandis que d'autres gestionnaires ne font pas de tels choix ou n'en ont pas les moyens. Enfin, pour

les préposées en RI, ce type d'organisation présente une configuration particulière. Les RI se rapprochent des CHSLD en termes de charge de travail et de structure hiérarchique du fait 1) du type de services fournis et 2) de l'aggravation du niveau d'autonomie fonctionnelle des personnes hébergées. Néanmoins, ils sont comparables aux EESAD et RPA considérant le faible niveau salarial. De plus, ces préposées doivent réaliser des tâches identiques aux auxiliaires de SAD puisque des tâches déléguées (loi 90) impliquant davantage de responsabilités leur sont demandées. Dans ce cas, une double stratégie doit être développée, l'une visant à augmenter le niveau salarial des préposées ou compenser cette échelle par des stratégies de ressources humaines spécifiques (articulation travail-famille, enrichissement des tâches), l'autre visant à réduire la charge de travail ou compenser cette charge par des stratégies d'organisation du travail (accroître la latitude décisionnelle, développer un programme d'habilitation).

**Nos résultats et recommandations présentent plusieurs limites.** La première a trait à la méthodologie choisie, qui ne permettait pas de corrélérer le taux de roulement et de rotation de chacune des organisations aux stratégies de maintien en emploi des préposées (si ces stratégies existent) afin de connaître l'efficacité de celles-ci. Aussi, nous n'avons pas brossé le portrait complet des problématiques de maintien en emploi pour certaines catégories d'organisations (comme les grands groupes de résidences privées). Enfin, certaines stratégies peuvent porter au-delà des marges de manœuvre de certaines organisations (ex : hausse salariale).

## **PARTIE C - MÉTHODOLOGIE** (maximum 1 page)

Notre démarche méthodologique fut composée de trois étapes. La **première étape** eut trait à la réalisation de 80 entrevues avec des préposées aux bénéficiaires détenant plus de 2 ans d'expérience et âgés de plus de 45 ans, dans 4 territoires différents, soit Montréal, l'Estrie, l'Outaouais et les Laurentides. Pour chacun des territoires, nous avons réalisé 4 entrevues par type d'établissements (RPA, RI, EESAD, SAD-CISSS et CHSLD-CISSS) (n=20). Ces entrevues nous permirent d'obtenir le point de vue des préposées sur les enjeux de maintien en emploi, dans une perspective biographique, avec un échantillon suffisant pour atteindre un seuil de saturation.

La **seconde étape** fut la réalisation de 22 entrevues avec des gestionnaires de CHSLD (5), SAD (4) et EESAD (5) ou propriétaires de RI (4) et RPA (4) dans les 4 territoires susnommés. Les résultats nous ont permis de récolter des données exploratoires sur la perception des gestionnaires quant à l'objet de la recherche, et de préparer un questionnaire destiné à davantage de gestionnaires et propriétaires de l'ensemble de la province. Ainsi, la passation de 200 questionnaires de type sondage fut notre **troisième étape**. Le taux de réponse fut de 56% (112 questionnaires), composé comme suit : 15.18% pour les RI, 25% pour les EESAD, 25.89% pour les RPA, 15.93% pour le SAD et 18% pour les CHSLD. L'analyse du questionnaire nous a permis de valider les données issues des entrevues, et hiérarchiser les problématiques centrales relatives au maintien en emploi dans les ressources, de même que les stratégies identifiées comme gagnantes par l'ensemble des répondants.

## **PARTIE D - RÉSULTATS** (maximum 7 pages)

Nous présentons deux types de stratégies de maintien en emploi des préposées, relatives d'une part à la gestion des ressources humaines, et d'autre part à l'organisation du travail. Ces stratégies sont précédées par une analyse générale de la mobilité d'emploi en tant que préposée expérimentée, nécessaire pour comprendre en quoi le maintien en emploi des préposées est effectivement un problème pour les milieux.

La mobilité des préposées expérimentées est-elle un vrai problème pour les organisations ? Nous avons pu observer que cet enjeu concerne davantage les préposées peu expérimentés (quelques jours à quelques semaines d'ancienneté), qui ne désirent pas rester préposées. Néanmoins, la mobilité des préposées expérimentées est aussi un phénomène réel. Plusieurs processus de mobilité sont observables. Les préposées expérimentés travaillant depuis plusieurs années en RI, RPA et EESAD tendent à vouloir demeurer dans ces organisations, car ils ont développé un équilibre personnel, familial et financier et veulent profiter des avantages de ce secteur (marges d'autonomie, proximité du gestionnaire, flexibilité des horaires) qui convient à une majorité d'entre eux. Certains auteurs mentionnent à juste titre que donner de meilleurs salaires et avantages sociaux aurait davantage d'impact sur le recrutement que sur la rétention (Keefe et al., 2011). Des préposées peu expérimentés chercheront plus rapidement à intégrer une organisation publique (SAD ou CHSLD) via des formes de mobilité externe (démission /

embauche) pour tenter de profiter de salaires et avantages plus élevés, ou changer d'emploi (se former comme infirmière auxiliaire, par exemple) dans une logique de mobilité sociale. Les préposées expérimentées souhaitant demeurer dans de telles organisations – largement des femmes - vont par contre devoir accepter un modèle de financement familial où le conjoint devient indispensable à la vie quotidienne, et où l'autonomie financière de l'individu est quasi-impossible.

*« Je ne veux pas quitter la résidence pour me retrouver dans le public où on n'a pas le temps de s'occuper des patients. Mon salaire est bas mais mon mari a lui aussi son salaire » (Préposée RPA – Laurentides).*

Pour les préposées expérimentées travaillant dans le secteur public (SAD et CHSLD), nous n'avons pas relevé de mouvements importants de mobilité externe. Ceux-ci souhaitent demeurer employé du réseau de la santé pour profiter des salaires et avantages sociaux. Ici, la problématique concerne davantage 1) les mouvements précipités vers des formes de retraite anticipée, 2) des périodes d'absence prolongée dues à des blessures, maladies ou accidents, et 3) des mouvements de mobilité interne à l'organisation (pour devenir préposée à l'entretien ménager, par exemple).

*« Je vais quitter d'ici un an, en retraite anticipée, car je suis épuisée. Je me suis blessée trois fois depuis les deux dernières années, mon corps ne suit plus » (Préposée CHSLD – Montréal).*

## **1. STRATÉGIES RELATIVES À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Réduire la précarité des préposées, par une augmentation des salaires et avantage sociaux : Cette proposition est présente dans l'ensemble des entrevues de gestionnaires, préposées, et fréquemment cités dans la littérature. De plus, il s'agit de la première réponse des gestionnaires au questionnaire concernant les raisons des préposées de quitter le milieu. Selon Dill et ses collaborateurs (2013), les préposées seraient attachées à leur métier, mais moins à leur organisation, ce qui peut expliquer la mobilité d'une organisation à l'autre se fait surtout dans le but d'améliorer les conditions salariales. Nous avons pu observer que les préposées travaillant en RPA, RI et EESAD profitent d'un salaire généralement faible et de faibles avantages sociaux. Ces salaires et avantages sont plus importants dans les CIUSSS et CISSS (CHSLD et SAD), quoi que très limitées néanmoins. Selon certaines études, la stratégie consistant à améliorer le salaire et les avantages sociaux (assurance santé, par exemple) serait celle ayant le plus d'influence sur le maintien en emploi des préposées (Butler et Rowan, 2013).

*« J'ai toutes mes heures mais peu de salaire au final (...). Je pense partir pour intégrer le CIUSSS mais je sais que je risque d'être à temps partiel ou sur appel. Donc j'hésite » (Préposée RI - Outaouais)*

Accentuer la prévention de la santé et sécurité du travail : Le métier de préposée implique une charge émotionnelle et physique conséquente (Aubry et al., sous presse ; Stacey, 2005), tel qu'une usure physique et des blessures fréquentes. Aussi, plusieurs préposées ont mentionné la difficulté de mettre en

application des programmes de formation visant la prévention de ces troubles (tel que le PDSB) du fait la lourdeur de la charge de travail, surtout dans le secteur public. Pourtant, l'enjeu de la santé et sécurité au travail est prioritaire pour le maintien en emploi (Keefe et al., 2011).

*« Notre gros problème pour les expérimentés, ce ne sont pas les départs, c'est l'absentéisme, et les blessures au travail. » (Gestionnaire CHSLD – Montréal).*

Flexibiliser les heures de travail afin de rendre possible la conciliation travail-famille : Les préposées étant majoritairement des femmes, la conciliation travail-famille demeure un enjeu d'envergure pour leur maintien en emploi, et se cristallise en grande partie sur la flexibilité des horaires de travail. De plus, la frange la plus fragilisée de la profession (statut précaire, « sur appel », etc.) subit des horaires de travail instables et un nombre d'heure de travail incertain et non-assuré. Il y a de nombreux avantages pour une organisation à promouvoir l'articulation travail-famille : augmenter la performance et augmenter l'engagement des employés en font partie (Harris et al., 2010). Fait important, selon la littérature, les 45 ans et plus seraient les « oubliées » des arrangements de la conciliation travail-famille. Les gestionnaires-terrain ont un rôle clé dans l'implantation de telles mesures.

*« On travaille à tous les jours à donner des heures qui conviennent aux préposées, à être souple, pas le choix, s'ils veulent rester. Certaines ont des enfants, c'est compliquée pour elles » (Gestionnaires RPA – Montréal)*

Initier des programmes de développement de carrière : Nous avons pu constater la rareté éloquentes des programmes de développement de carrière, pourtant efficaces dans d'autres secteurs pour faciliter le maintien en emploi (Moore et Hutchison, 2007). Certes, les préposées peuvent accepter la responsabilité de programmes de formation (ex : PDSB), de mentorat (ex : orientation des recrues) ou des responsabilités syndicales, mais rarement ces fonctions n'occasionnent un surplus salarial significatif.

*« Une fois que tu es préposée, tu ne peux pas monter dans l'organisation, à moins de faire une formation ailleurs » (Préposée SAD – Laurentides)*

## **2. STRATÉGIES RELATIVES À L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

Diminuer la charge de travail : Le ratio de résidents par préposées est l'élément quantitatif décrivant la charge de travail des préposées. Pour beaucoup d'entre eux et pour les gestionnaires également (questionnaire), surtout dans le secteur public (CHSLD et SAD) et les RI, la charge de travail est trop lourde et entraîne un sentiment de désenchantement relatif au fait de ne pas parvenir à atteindre les objectifs prescrits, comme réaliser des actes d'assistance de qualité. Ceci donne l'impression d'un travail « à la chaîne », qui jouerait un rôle important en ce qui a trait aux intentions de quitter l'emploi (Probst et al., 2010; Castle et al., 2007).

Développer un climat de travail positif avec les autres préposées : Plusieurs préposées et gestionnaires (travaillant notamment au domicile des aînés, soit



en EESAD et SAD) et quelques références bibliographiques soulèvent l'importance de favoriser un climat de travail positif pour agir sur la satisfaction au travail des préposées et leur rétention. Les collègues de travail auraient une plus grande influence sur la satisfaction et le maintien en emploi que les conditions de travail selon certains auteurs (Nancarrow, 2007), puisque l'équipe de travail permettrait de trouver des stratégies afin de surmonter les contraintes de travail, et de créer un espace de discussion nécessaire dans des situations émotionnellement exigeantes (charge de travail, conflits, etc.).

*« Ce qui nous manque, c'est des rencontres avec nos boss et nos collègues, on est toujours sur la route, donc on ne les voit pas beaucoup. Pourtant, c'est utile de se partager des bons coups » (Préposée SAD – Estrie).*

Miser sur la proximité du gestionnaire immédiat : Il s'agit d'un déterminant crucial du maintien en emploi des préposées, surtout dans le secteur institutionnel (CHSLD et RI). Les préposées mentionnent fréquemment cet aspect, qui est moins présent dans les réponses des gestionnaires. Les supérieurs immédiats doivent privilégier une relation de soutien plutôt qu'une relation de contrôle face aux préposées. Les préposées souhaitent considérer leurs supérieurs immédiats comme des soutiens de terrain en cas de situations difficiles (Manion, 2004). Néanmoins, cette proximité doit s'appuyer sur des pratiques de gestion prouvant effectivement une telle reconnaissance (Bowers et al., 2003). Il est par ailleurs reconnu dans la littérature que les préposées qui ont l'impression d'être peu soutenues sont plus sujettes à quitter leur emploi (Butler et Rowan, 2013 ; Choi et Johantgen, 2012). Plus généralement, miser

sur une plus fréquente communication entre préposées et gestionnaires immédiats est fréquemment mentionné, surtout par les préposées.

Promouvoir une culture de la reconnaissance : Reconnaître des bons coups, de l'expertise, du leadership de chacun, etc. est une voie importante visant le maintien en emploi (Moore et Hutchison, 2007) à la portée des gestionnaires, que ceux-ci nous ont exprimé surtout en RPA, RI et EESAD. Certains nous ont fait part de leurs stratégies (cadeaux, félicitations, etc.), alors que celles-ci semblaient moins présentes dans le secteur public. L'appréciation verbale des supérieurs immédiats est reconnue comme une voie favorable au maintien en emploi (Brown et al., 2013).

*« On a une approche des préposées en RPA, on est très à l'écoute et on les valorise au quotidien, on les rencontre souvent pour leur dire qu'on apprécie leur travail » (Gestionnaire EESAD – Outaouais)*

Développer un modèle d'habilitation et de gestion participative : Un modèle de gestion participative a été fréquemment mentionné comme une avenue inspirante par les préposées, mais très peu par les gestionnaires. Une plus grande implication concrète des préposées dans le milieu de travail est pourtant reconnue comme une stratégie prometteuse dans le but d'améliorer le maintien en emploi. Plusieurs initiatives ayant rencontré des résultats positifs ont été répertoriés dans la littérature, tels que le programme « Long Term Care Team Talk (Howe, 2014).

## **PARTIE E - PISTES DE RECHERCHE** (maximum 1 page)

Trois  **pistes de recherche**  nous semblent importantes d'être ouvertes. La première porte sur l'étude du processus biographique et professionnel des préposées nouvellement recrutées, afin de déterminer quels facteurs entravent leur maintien en emploi. Une seconde recherche devrait porter sur le parcours personnel et familial des préposées expérimentées ayant décidé de quitter le métier : pour quel avenir ont-ils décidé de quitter leur emploi ? Pour travailler dans une autre organisation de santé ? Pour changer de secteur de travail ? Enfin, il serait utile d'étudier le parcours des gestionnaires ayant des responsabilités directes envers les préposées, pour identifier les contenus de formation qu'il serait important de leur proposer à l'avenir afin de gérer avec davantage d'efficacité les problématiques en lien avec ce personnel.

En termes de  **pistes de pratiques et d'intervention** , il semble fondamental de réfléchir au processus par lequel des stratégies de maintien en emploi puisse effectivement se développer dans les milieux. Ceux-ci, du fait d'une rigidité organisationnelle importante en termes de qualité des pratiques ou d'un manque de moyens humains et financiers, donnent peu de possibilités à une transformation réelle de l'organisation du travail ou des modalités de gestion des ressources humaines. La principale  **piste de solution** , selon nous, serait que le MSSS motive davantage les gestionnaires des milieux de travail à développer des programmes de maintien en emploi innovants, tel qu'un programme d'habilitation du personnel préposée.

## **PARTIE F - RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE** (maximum 2 pages)

**Aubry, F., Feillou, I., Torres, M., Ledoux, E., Couturier, Y. et Desmarais, L.** (sous presse). L'influence des rythmes de travail sur l'appropriation et l'application des principes généraux du PDSB par les préposés aux bénéficiaires dans les centres d'hébergement du Québec. *Rapport de recherche, IRSST*, Montréal, Canada.

**Berta, W., Laporte, A., Deber, R., Baumann, A. et Gamble, B.** 2013. The evolving role of health care aides in the long-term care and home and community care sectors in Canada. *Human resources for health*, 11(1), 25.

**Boivin, L.** 2013. Réorganisation des services d'aide à domicile au Québec et droits syndicaux : de la qualification à la disponibilité permanente juste-à-temps. *Nouvelles Questions Féministes*, 32(2), 44-56.

**Brown, M., Redfern, R. E., Bressler, K., Swicegood, T. M. et Molnar, M.** 2013. Effects of an advanced nursing assistant education program on job satisfaction, turnover rate, and clinical outcomes. *Journal of gerontological nursing*, 23(3), 209-219.

**Butler, S.-S. et Rowan, N.** 2013. Supporting home care aides: What employers can do to assist their workers? *Home Healthcare Nurse*, 31(10), 546-552.

**Caspar, S. et O'Rourke, N.** 2011. Measurement of workplace empowerment across caregivers. *Geriatric Nursing*, 32(3), 156-165.

**Choi, J. et Johantgen, M.** 2012. The importance of supervision in retention of CNAs. *Research in Nursing & Health*, 35, 187-199.

**Coogle, C. L., Parham, I. A. et Rachel, C. A.** 2011. Job satisfaction and career commitment among alzheimer's care providers: Addressing turnover and improving staff empowerment. *American Journal of Alzheimer's Disease and Other Dementias*, 26(7), 521-527.

**Dill, J. Morgan, J. C. et Marshall, V. W.** 2013. Contingency, Employment Intentions, and Retention of Vulnerable Low-Wage Workers : An Examination of Nursing Assistants in Nursing Homes. *The Gerontologist*, 53(2), 222-234.

**Estabrooks, C. A., Squires, J. E., Carleton, H. L., Cummings, G. G. et Norton, P. G.** 2015. Who is looking after Mom and Dad? Unregulated workers in Canadian long-term care homes. *Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement*, 34(1), 47-59.

**Keefe, J. M., Knight, L., Martin-Matthews, A. et Legare, J.** 2011. Key issues in human resource planning for home support workers in Canada. *Work*, 40(1), 21-28.

**Probst, J. C., Baek, J. D., & Laditka, S. B.** 2010. The relationship between workplace environment and job satisfaction among nursing assistants: Findings from a national survey. *Journal of the American Medical Directors Association*, 11(4), 246-252.

**Van De Weerdt, C., & Baratta, R.** 2012. New working conditions and consequences on activity of home healthcare workers. *Work*, 41(Supplement 1), 1-4.

**Zeytinoglu, I., Denton, M., Davies, S. et Plenderleith, J.-M.** 2009. Casualized employment and turnover intention: Home care workers in Ontario, Canada. *Health Policy*, 91, 258-268.

## **ANNEXE 1 – Grille d’entrevue Préposée**

### **Introduction**

- Présentation du projet
- Signature du formulaire de consentement

### **1) Questionnaire sociodémographique**

- Quel âge avez-vous ?
- Genre
- Quel est votre statut professionnel ? (temps complet, partiel ou partiel occasionnel)
- Depuis quand êtes-vous préposée ?
- Depuis quand travaillez-vous dans cette organisation ?
- Êtes-vous titulaire d’un diplôme, par ex. le DEP ? Étiez-titulaire de ce diplôme au moment de votre embauche ?
- Avez-vous une fonction en tant que préposée (agent PDSB, agent AGIR, chef d’équipe, orienteur) ?
- Travaillez-vous dans une équipe ou unité spécifique ? (équipe volante,

### **2) Description de la trajectoire professionnelle**

- Quelles sont les autres emplois que vous avez occupés auparavant ?
- Qu’est-ce qui vous a mené à devenir préposée ?
- Souhaitez-vous continuer en tant que préposée ?
  - Si oui : en restant dans cet établissement spécifiquement ?
  - Si non : en quittant pour la retraite ? pour quel type d’emploi ?

### **3) Description et appréciation de la pratique professionnelle**

- Pourriez-vous me décrire une journée de travail ? (description heure par heure).
- Quelles sont les difficultés principales que vous rencontrez ?
- Qu’appréciez-vous le plus de votre travail ?

#### *A- Conditions de travail*

- Travaillez-vous dans une organisation qui promeut de bonnes conditions de travail ?
- Quel impact à votre travail sur votre santé (physique et mentale)?
  - Comment gérez-vous ces impacts?
  - Avez-vous déjà omis de parler d’un problème de santé au travail?
  - Quel appui avez-vous si un problème de ce genre vous arriverait ?
- Avez-vous connu un retrait au travail pour :
  - des raisons physiques/psychologiques?

- Lésion professionnelle?
- Absentéisme?

Si oui, durant combien de temps ?

*B- Valorisation des compétences*

- Dans quelle mesure votre supérieur immédiat connaît votre travail ?
- Quelles sont les opportunités de développement professionnel (formation, avancées, mentorat) qui sont disponibles pour vous dans votre organisation ?
- Dans quelle mesure pouvez-vous donner votre avis en ce qui concerne :
  - la qualité des pratiques envers les résidents ?
  - l'organisation de travail (horaire, tâche, assignation) ?

*C- Rapports au travail*

- Quel est la qualité de vos relations avec :
  - votre équipe de travail (autres préposées, infirmières, autres professionnels) ?
  - vos supérieurs immédiats ?
- Quand vous avez besoin d'un avis ou d'un conseil, à qui vous adressez-vous ? Comment cela se passe-t-il?
- Dans quelle mesure votre organisation est attentive à concilier votre vie familiale et votre vie professionnelle ?

**Conclusion**

Qu'est-ce qui ferait en sorte que vous resteriez plus longtemps au travail comme Préposée?

- Quels conseils donneriez-vous à votre employeur pour aider les préposés à rester en emploi, en santé et bien dans leur travail?
- Y-a-t-il d'autres éléments que nous aurions oubliés ?

## **ANNEXE 2 – Grille d’entrevue Gestionnaire**

### **Introduction : Parlez-moi de votre parcours professionnel.**

Quel est le titre de votre poste et vos principales fonctions?

De quelle façon avez-vous été recruté pour occuper votre poste?

Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?

Avez-vous travaillé dans d’autres organisations auparavant?

#### **1. Parlez-moi d’une journée de travail typique**

Pouvez-vous m’en parler d’une manière chronologique ?

Quels sont les éléments qui pourraient perturber celle-ci ?

#### **2. Comment qualifierez-vous votre satisfaction au travail ?**

Quelles améliorations seraient nécessaires selon vous afin de mieux faire votre travail ?

Quels sont les principaux irritants ou problèmes de gestion que vous rencontrez ?

#### **3. Quelle est votre perception générale du travail des préposées ?**

En lien avec les bénéficiaires ?

En lien avec les autres travailleurs ?

#### **4. Selon vous, quelles sont les conditions de travail qui font en sorte que les préposées sont satisfaites ou de leur travail?**

Sources de satisfaction ?

Sources d’insatisfaction ?

#### **5. Quels sont les risques présents dans l’environnement de travail des préposées ?**

Risques physiques?

Risques psychologiques?

Faites-vous un suivi des indicateurs et/ou des instruments de mesure?

Au niveau physique, comment qualifiez-vous le travail des préposées?

Dans votre établissement, quelles sont les situations les plus problématiques selon vous?

Que faites-vous afin de réduire ces risques?

Selon vous, les préposées expérimentées sont-elles plus à risque?

Selon vous, quelles améliorations seraient nécessaires afin d’aider les préposées à mieux faire leur travail?

#### **6. Que pensez-vous de la charge de travail des préposés ?**

#### **7. Pouvez-vous me parler des situations où les préposées peuvent prendre des initiatives ou des décisions concernant les pratiques de gestion ?**

Concernant le bien-être des bénéficiaires ?

Concernant la résolution des situations problématiques ?



Concernant les horaires, les vacances, le service ou l'étage assigné ou autre situation ?

**8. Parlez-moi des situations où la préposée fait preuve d'autonomie dans son travail?**

Ont-elles la possibilité de prendre des décisions sur-le-champ?

Croyez-vous qu'elles sont aptes à prendre des décisions concernant la résolution des situations problématiques vécues?

Lorsqu'un problème ou une situation problématique survient, quelle est la méthode de résolution habituelle? Adéquate? Amélioration

**9. Quelles sont les ressources dont disposent les préposés afin de faire leur travail?**

Comment les préposés peuvent-elles s'exprimer si elles vivent des difficultés? Après de qui? (Supérieur, collègues?)

**10. Que veut dire pour vous un travail de qualité de la part des préposées ?**

**11. Selon vous, présentement existe-t-il un problème de recrutement ou de rétention de personnel ou va-t-il en exister un?**

Est-ce que le personnel recruté ces 2-3 dernières années répond aux exigences de l'emploi ? Si non, en quoi n'y répond-il pas ?

Existe-t-il des moyens ou mesures pour retenir les préposées dans votre établissement ?

Est-ce que ce genre de mesure a déjà existé? (Existe depuis longtemps?) Si, oui, quels sont les résultats obtenus?

Selon vous, quelles sont les principales raisons qui incitent les préposées à quitter leur emploi?

**12. Comment vous positionnez-vous par rapport aux principales directives ministérielles qui influencent votre travail et celui des préposées ?**

**13. Existe-t-il une politique de gestion des âges, de gestion de la relève, ou encore d'aménagement de fin de carrière dans l'établissement, si oui, pouvez-vous m'en parler ?**

**14. Pouvez-vous me parler des formations offertes en cours d'emploi aux préposées par votre établissement?**

Dans quel but ces formations sont-elles dispensées? (Amélioration des soins, blessures, etc.?)

Qui a droit à la formation? Comment se qualifie-t-on pour ces formations?

À quel moment sont-elles dispensées? Sous quelle forme? À quelle fréquence?

Qui organise les formations? À la demande de qui?

Les préposées peuvent-elles avoir des formations selon leurs besoins?

**15. Avez-vous présentement dans votre établissement une stratégie de développement des compétences, de transfert ou de valorisation des compétences ?**

**16. Dans votre établissement, quelles sont les possibilités de nouveaux postes, d'enrichissement des tâches, ou encore de responsabilités additionnelles qui permettent une progression de carrière chez les préposées ?**

Selon vous, est-ce que les préposées sont intéressées par des possibilités d'avancement?

Quelles sont vos initiatives personnelles afin de favoriser l'avancement ou l'enrichissement de tâches des préposées?

**17. Dans votre établissement, quels sont les moyens ou mesures existantes afin de reconnaître ou de valoriser les compétences des préposées?**

Quels effets ont (ou auraient) ces types de mesures ou de moyens dans votre établissement?

Selon vous, est-il nécessaire de reconnaître ou de valoriser les compétences? Pourquoi?

**18. Quels types de rapports entretiennent les préposées ?**

... par rapport à leurs collègues préposées ?

... par rapport aux autres travailleurs? (infirmières, médecin, autre personnel de soutien, etc.)

... par rapport aux bénéficiaires?

Existe-t-il des réunions d'équipe? Formelles ou informelles?

Existe-t-il des activités au travail ou à l'extérieur du travail où les préposées peuvent se regrouper?

L'organisation du travail permet-elle ce type de regroupement ou d'échange?

**19. Si vous aviez à vous décrire en tant que gestionnaire, quel type de leadership exercez-vous avec les préposées ?**

Pouvez-vous me donner un exemple concret où vous avez exercé votre leadership lors d'une situation complexe (ex. maltraitance, problème majeur...)

Ressentez-vous le besoin de parfaire vos connaissances? Quand? Lors de quelles circonstances?

De quelle façon communiquez-vous avec les préposées ? À quelle fréquence?

Comment qualifieriez-vous l'état des communications avec ce personnel?

Selon vous, est-ce que les communications sont nécessaires afin de permettre aux préposées de bien faire leur travail?

**20. Pouvez-vous me parler un peu plus de la nature de vos relations avec les préposées?**

À quelle fréquence les rencontrez-vous?

Quels sont les motifs de ces rencontres principalement?

Comment se déroulent les échanges durant ces rencontres?

Comment qualifieriez-vous le climat lors de ces rencontres?  
Quels sont les ponts de discordes à éviter ou évitables?  
Quels sont les éléments qui font que vous perdez confiance aux préposées?  
Croyez-vous qu'il y a de la place à l'amélioration? Si oui, pouvez-vous me donner des exemples?

**Question finale** : En terminant, est-ce qu'il y a un sujet, une situation, des contraintes de travail ou toute autre chose dont nous n'avons pas parlé, que vous aimeriez porter à mon attention?

### **ANNEXE 3 – Formulaire d’information et de consentement – Entrevue individuelle - Gestionnaire**

**Les conditions et stratégies gagnantes du maintien en emploi des préposées aux bénéficiaires expérimentées dans les ressources d’hébergement domiciliaires et institutionnelles privées et publiques**

Chercheur principal : François AUBRY, Ph.D., CIUSSS du Nord-de-l’Île-de-Montréal

Agents de recherche : Frédérique BERGERON-VACHON, assistante de recherche

Financement du projet de recherche : Projet financé par le Fonds de recherche du Québec – Société Culture (FRQSC)

**Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche que nous menons actuellement portant sur le maintien en emploi des préposées aux bénéficiaires expérimentées dans les ressources d’hébergement domiciliaires et institutionnelles privées et publiques**

**Nous vous invitons à bien lire ce formulaire et à poser des questions avant d’y apposer votre signature. Prenez tout le temps nécessaire pour vous décider. Votre participation à ce projet est volontaire.**

#### **Description du projet de recherche**

Maintenir en emploi les préposés expérimentés auprès des personnes âgées dans les diverses ressources d’hébergement domiciliaires et institutionnelles est un enjeu socio-économique crucial dans le contexte actuel du vieillissement de la population au Québec. L’objectif principal du projet est de développer des connaissances scientifiques sur le maintien en emploi des préposés expérimentés dans les ressources d’hébergement domiciliaires et institutionnelles que sont les entreprises d’économie sociale en aide à domicile (EÉSAD), les résidences privées pour personnes âgées pour personnes âgées, les ressources intermédiaires (RI) et les centres d’hébergement de type CHSLD privés et publiques. Nous souhaitons interroger des gestionnaires (cadres cliniques) par entrevues et questionnaires, et des préposés par entrevues.

#### **Participation attendue au projet**

Votre participation implique une entrevue qui devrait durer 60 minutes et qui sera enregistrée sur bande audio. Elle pourra se dérouler dans un lieu convenu avec votre employeur. Ce temps alloué sera considéré comme des heures de travail.

### **Avantages de la participation au projet**

Vous ne retirerez aucun avantage personnel à participer à ce projet de recherche. Cependant, votre participation aidera à promouvoir des pistes d'amélioration visant la compréhension des enjeux relatifs au maintien en emploi des préposés aux bénéficiaires.

### **Risques et inconvénients de la participation au projet**

Il existe un risque que vous soyez identifié par le contenu de vos propos. Toutes les précautions possibles seront prises pour atténuer ce risque, et notamment la codification des données recueillies. De plus, nous ne publierons pas de données descriptives qui pourraient permettre une identification précise. Notez que vous n'êtes obligé de répondre à toutes les questions.

Les inconvénients à votre participation concernent le temps que nous vous demandons d'accorder à la discussion.

### **Confidentialité**

Tous les renseignements recueillis seront traités de manière confidentielle dans les limites prévues par la loi et ne seront utilisés que pour ce projet de recherche. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de vos renseignements, on vous attribuera un numéro de code reliant votre nom à votre dossier de recherche et seul le chercheur principal et son assistant auront la liste correspondante. Les renseignements seront conservés dans un classeur sous clé situé dans le bureau fermé du chercheur principal. Seule l'équipe de recherche y aura accès. Aucune information permettant de vous identifier ne sera publiée. L'ensemble des données collectées sera détruit 5 ans après la fin du projet de recherche.

À des fins de surveillance ou de contrôle de la recherche, il est possible que les chercheurs doivent permettre l'accès à votre dossier de recherche à une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche de la direction de santé publique du CIUSSS Centre-est-de-l'île-de-Montréal, par les établissements ou par les organismes subventionnaires de la recherche. Ces personnes et ces organismes adhèrent tous à une politique de stricte confidentialité.

À des fins de protection, notamment afin de pouvoir communiquer avec vous rapidement, vos noms et prénoms, vos coordonnées et la date de début et de fin de votre participation au projet seront conservés pendant un an après la fin

du projet dans un répertoire à part maintenu par le chercheur responsable ou par l'établissement.

Vous pouvez, en tout temps, demander au chercheur de consulter votre dossier de recherche pour vérifier les renseignements recueillis à votre sujet et les faire rectifier au besoin et ce, aussi longtemps que le chercheur responsable du projet ou l'établissement détiennent ces informations. Cependant, afin de préserver l'intégrité scientifique du projet, il est possible que vous n'ayez accès à certaines de ces informations qu'une fois votre participation à la recherche terminée.

### **Diffusion des résultats de la recherche**

Vous pourrez recevoir les résultats généraux de cette recherche, par courriel, une fois l'étude terminée. D'autre part, un rendu collectif des résultats est prévu, de type conférence-midi. Dans le cadre de cette conférence, nous réaliserons une présentation générale des données. Nous demeurerons disponibles pour répondre à toute question de votre part sur les résultats obtenus.

Adresse courriel :

### **Utilisation secondaire des données**

Avec votre permission, il se peut que les renseignements que vous fournirez soient utilisés, avant la date prévue de leur destruction, dans le cadre de quelques projets de recherche qui porteront sur les différentes facettes du thème pour lequel vous êtes sollicité(e) aujourd'hui. Ces projets éventuels seront sous la responsabilité du chercheur principal et seront autorisés par le comité d'éthique de la recherche de la direction de santé publique du CIUSS Centre-Est-de-l'île-de-Montréal. L'équipe de recherche s'engage à maintenir et à protéger la confidentialité de vos données aux mêmes conditions que pour le présent projet.

### **Compensation financière pour la participation à la recherche**

Aucune compensation financière n'est prévue.

### **Liberté de participation à la recherche et droit de retrait**

Votre participation à cette étude est tout à fait volontaire. Vous pouvez refuser de participer au projet sans avoir besoin de vous justifier. De plus, même si vous acceptez d'y participer, vous pourrez vous retirer de la recherche en tout temps sur simple avis verbal, sans explication et sans que cela ne vous cause un quelconque tort. Vous pourrez alors demander de retirer et de détruire les informations vous concernant.

Le chercheur responsable de l'étude, l'organisme subventionnaire et le Comité d'éthique de la recherche du CSSS Bordeaux-Cartierville Saint-Laurent peuvent mettre fin à votre participation, sans votre consentement, si de nouvelles découvertes ou informations indiquent que votre participation au projet n'est plus dans votre intérêt, si vous ne respectez pas les consignes du projet de recherche ou s'il existe des raisons administratives d'abandonner le projet.

### **Responsabilité en cas de préjudice**

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, l'organisme subventionnaire et les établissements de leur responsabilité civile et professionnelle.

### **Personnes-ressources**

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec François Aubry au (514) 331 2288 poste 4042 ou à l'adresse courriel [francois.aubry.bcstl@ssss.gouv.qc.ca](mailto:francois.aubry.bcstl@ssss.gouv.qc.ca)

Si vous avez des plaintes ou des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec le comité d'éthique de la recherche de la direction publique de Montréal, au 514 528-2400 poste 3262.

## COPIE DU PARTICIPANT

### Consentement à la recherche

Je comprends le contenu de ce formulaire et je consens à participer à cette recherche sans contrainte ni pression. J'ai pu poser toutes mes questions et j'ai obtenu des réponses satisfaisantes. J'ai conscience que l'enregistrement de l'entrevue se réalisera sous format audio. J'ai eu tout le temps nécessaire pour prendre ma décision.

Je recevrai une copie signée et datée de ce formulaire de consentement.

Je soussigné(e) accepte que l'entrevue soit enregistrée. \_\_\_\_\_ initiales

**Utilisation secondaire des données:** J'accepte que les renseignements que je fournis soient utilisés dans le cadre de projets de recherche ultérieurs visant à approfondir l'objet de recherche pour lequel vous êtes sollicité(e) aujourd'hui.

Oui  Non

Je soussigné(e) accepte de participer à ce projet.

---

Nom et signature du participant

Date

### Engagement de la personne qui obtient le consentement

J'ai expliqué au participant les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

---

Nom et signature de la personne

Date

### Engagement du chercheur responsable du projet de recherche

Je m'engage, avec mon équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement et à ce qu'une copie signée soit remise au participant.

Je m'engage également à respecter le droit de retrait du participant et à l'informer de toute nouvelle connaissance acquise durant le déroulement du projet qui pourrait modifier sa décision de continuer d'y participer.

---

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date



## COPIE DU CHERCHEUR

### Consentement à la recherche

Je comprends le contenu de ce formulaire et je consens à participer à cette recherche sans contrainte ni pression. J'ai pu poser toutes mes questions et j'ai obtenu des réponses satisfaisantes. J'ai conscience que l'enregistrement de l'entrevue se réalisera sous format audio. J'ai eu tout le temps nécessaire pour prendre ma décision.

Je recevrai une copie signée et datée de ce formulaire de consentement.

Je soussigné(e) accepte que l'entrevue soit enregistrée. \_\_\_\_\_ initiales

**Utilisation secondaire des données:** J'accepte que les renseignements que je fournis soient utilisés dans le cadre de projets de recherche ultérieurs visant à approfondir l'objet de recherche pour lequel vous êtes sollicité(e) aujourd'hui.

Oui  Non

Je soussigné(e) accepte de participer à ce projet.

---

Nom et signature du participant

Date

### Engagement de la personne qui obtient le consentement

J'ai expliqué au participant les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

---

Nom et signature de la personne

Date

### Engagement du chercheur responsable du projet de recherche

Je m'engage, avec mon équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement et à ce qu'une copie signée soit remise au participant.

Je m'engage également à respecter le droit de retrait du participant et à l'informer de toute nouvelle connaissance acquise durant le déroulement du projet qui pourrait modifier sa décision de continuer d'y participer.

---

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

### **ANNEXE 3 – Formulaire d’information et de consentement – Entrevue individuelle – Préposée**

**Les conditions et stratégies gagnantes du maintien en emploi des préposées aux bénéficiaires expérimentées dans les ressources d’hébergement domiciliaires et institutionnelles privées et publiques**

Chercheur principal : François AUBRY, Ph.D., UQO

Agents de recherche : Frédérique BERGERON VACHON, assistante de recherche.

Financement du projet de recherche : Projet financé par le Fonds de recherche du Québec – Société Culture (FRQSC)

**Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche que nous menons actuellement portant sur le maintien en emploi des préposées aux bénéficiaires expérimentées dans les ressources d’hébergement domiciliaires et institutionnelles privées et publiques**

**Nous vous invitons à bien lire ce formulaire et à poser des questions avant d’y apposer votre signature. Prenez tout le temps nécessaire pour vous décider. Votre participation à ce projet est volontaire.**

#### **Description du projet de recherche**

Maintenir en emploi les préposés expérimentés auprès des personnes âgées dans les diverses ressources d’hébergement domiciliaires et institutionnelles est un enjeu socio-économique crucial dans le contexte actuel du vieillissement de la population au Québec. L’objectif principal du projet est de développer des connaissances scientifiques sur le maintien en emploi des préposés expérimentés dans les ressources d’hébergement domiciliaires et institutionnelles que sont les entreprises d’économie sociale en aide à domicile (EÉSAD), les résidences privées pour personnes âgées pour personnes âgées, les ressources intermédiaires (RI) et les centres d’hébergement de type CHSLD privés et publiques. Nous souhaitons interroger des gestionnaires (cadres cliniques) par entrevues et questionnaires, et des préposés par entrevues.

#### **Participation attendue au projet**

Votre participation implique une entrevue qui devrait durer 60 minutes et qui sera enregistrée sur bande audio. Elle pourra se dérouler dans un lieu convenu avec votre employeur. Ce temps alloué sera considéré comme des heures de travail.

### **Avantages de la participation au projet**

Vous ne retirerez aucun avantage personnel à participer à ce projet de recherche. Cependant, votre participation aidera à promouvoir des pistes d'amélioration visant la compréhension des enjeux relatifs au maintien en emploi des préposés aux bénéficiaires.

### **Risques et inconvénients de la participation au projet**

Il existe un risque que vous soyez identifié par le contenu de vos propos. Toutes les précautions possibles seront prises pour atténuer ce risque, et notamment la codification des données recueillies. De plus, nous ne publierons pas de données descriptives qui pourraient permettre une identification précise.

Les inconvénients à votre participation concernent le temps que nous vous demandons d'accorder à la discussion.

### **Confidentialité**

Tous les renseignements recueillis seront traités de manière confidentielle dans les limites prévues par la loi et ne seront utilisés que pour ce projet de recherche. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de vos renseignements, on vous attribuera un numéro de code reliant votre nom à votre dossier de recherche et seul le chercheur principal et son assistant auront la liste correspondante. Les renseignements seront conservés dans un classeur sous clé situé dans le bureau fermé du chercheur principal. Seule l'équipe de recherche y aura accès. Aucune information permettant de vous identifier ne sera publiée. L'ensemble des données collectées sera détruit 5 ans après la fin du projet de recherche.

À des fins de surveillance ou de contrôle de la recherche, il est possible que les chercheurs doivent permettre l'accès à votre dossier de recherche à une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche de la direction de santé publique du CIUSSS Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal, par les établissements ou par les organismes subventionnaires de la recherche. Ces personnes et ces organismes adhèrent tous à une politique de stricte confidentialité.

À des fins de protection, notamment afin de pouvoir communiquer avec vous rapidement, vos noms et prénoms, vos coordonnées et la date de début et de fin de votre participation au projet seront conservés pendant un an après la fin

du projet dans un répertoire à part maintenu par le chercheur responsable ou par l'établissement.

Vous pouvez, en tout temps, demander au chercheur de consulter votre dossier de recherche pour vérifier les renseignements recueillis à votre sujet et les faire rectifier au besoin et ce, aussi longtemps que le chercheur responsable du projet ou l'établissement détiennent ces informations. Cependant, afin de préserver l'intégrité scientifique du projet, il est possible que vous n'ayez accès à certaines de ces informations qu'une fois votre participation à la recherche terminée.

### **Diffusion des résultats de la recherche**

Vous pourrez recevoir les résultats généraux de cette recherche par courriel, une fois l'étude terminée. D'autre part, un rendu collectif des résultats est prévu, de type conférence-midi. Dans le cadre de cette conférence, nous réaliserons une présentation générale des données. Nous demeurerons disponibles pour répondre à toute question de votre part sur les résultats obtenus.

Adresse courriel :

### **Utilisation secondaire des données**

Avec votre permission, il se peut que les renseignements que vous fournirez soient utilisés, avant la date prévue de leur destruction, dans le cadre de quelques projets de recherche qui porteront sur les différentes facettes du thème pour lequel vous êtes sollicité(e) aujourd'hui. Ces projets éventuels seront sous la responsabilité du chercheur principal et seront autorisés par le comité d'éthique de la recherche DIS (Dépendance, inégalités sociales et santé publique) de la direction de santé publique du CIUSSS Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal. L'équipe de recherche s'engage à maintenir et à protéger la confidentialité de vos données aux mêmes conditions que pour le présent projet.

### **Compensation financière pour la participation à la recherche**

Aucune compensation financière n'est prévue.

### **Liberté de participation à la recherche et droit de retrait**

Votre participation à cette étude est tout à fait volontaire. Vous pouvez refuser de participer au projet sans avoir besoin de vous justifier. De plus, même si vous acceptez d'y participer, vous pourrez vous retirer de la recherche en tout temps sur simple avis verbal, sans explication et sans que cela ne vous cause un quelconque tort. Vous pourrez alors demander de retirer et de détruire les informations vous concernant.