



# **Rapport d'évaluation d'impact**

**Le certificat en gestion des services de santé :  
Évaluation de l'impact organisationnel et professionnel**

**Évaluateur :  
Jalila Jbilou  
Université de Moncton**

**Mai 2011**

# Remerciements

Des remerciements sont adressés aux membres du comité aviseur pour leur précieuse contribution au développement du plan de travail du sondage, à la conceptualisation des outils de mesure et la révision de la version finale du rapport d'analyse:

Mme Mai Savoie, Coordonnatrice du Consortium National de Formation en Santé (CNFS)-Volet Université de Moncton.

Pr Sylvain Vézina, Professeur et Directeur du Département d'Administration Publique, Université de Moncton.

Mme Jenny Robinson, Coordonnatrice du Groupe de Recherche en Innovation en Organisation des Services de Santé (GRIOSS) et des programmes de formation en gestion des services de santé.

Des remerciements sont aussi adressés aux membres de l'équipe Évaluation des Services et des Programmes de Santé (ESPS) pour la qualité de leur travail, leur constant engagement et leur disponibilité:

Melle Noémie Michaud, Coordonnatrice de l'Équipe ESPS.

Melle Geneviève Cyr, Assistante de recherche.

Mr Abdelhanine Jami, Assistant de recherche.

Melle Inès Dominique Ngando Moukala, Assistante de recherche.

Melle Geneviève Savoie, Assistante de recherche.

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce à une contribution financière provenant de Santé Canada.

### **Liste des abréviations**

<b>CNFS</b>	Consortium national de formation en santé
<b>RSV</b>	Réseau de santé Vitalité
<b>CGSS</b>	Certificat en gestion des services de santé
<b>MBA</b>	Maîtrise en administration des affaires
<b>MAP</b>	Maîtrise en administration publique
<b>CGA</b>	Comptabilité générale accréditée

## Table des matières

Remerciements .....	2
Sommaire .....	5
Introduction .....	8
Objectifs .....	9
Méthodologie .....	10
Aspects éthiques .....	12
Résultats.....	13
Conditions de réalisation du sondage .....	13
Analyse descriptive .....	14
Impacts organisationnels.....	16
Impacts professionnels .....	18
Facteurs de recrutement et de rétention dans le programme CGSS.....	20
Synthèse des constats .....	23
Recommandations .....	25
Stratégies d'amélioration de l'impact organisationnel .....	25
Stratégies d'amélioration de l'impact professionnel .....	25
Stratégies d'amélioration du recrutement et de rétention dans le programme CGSS .....	25
Bibliographie.....	26
Annexes.....	27
Annexe 1: Contrat de confidentialité et Feuillet de consentement libre et éclairé .....	27
Annexe 2: Questionnaire certificat complété.....	30
Annexe 3: Questionnaire supérieur hiérarchique immédiat.....	42
Annexe 4: Questionnaire certificat non complété .....	52

# Sommaire

## Introduction

Le Projet de formation et de recherche en santé du Consortium national de formation en santé (CNFS) est une des principales initiatives mises à exécution en vertu du Programme de contribution pour améliorer l'accès aux services de santé dans les collectivités de langue officielle en situation minoritaire de Santé Canada. Le Projet de formation et de recherche en santé (Projet CNFS) vise à augmenter le nombre de professionnels de la santé francophones, formés en français, dans toutes les régions du pays ainsi qu'à développer la capacité de recherche sur la santé des francophones. Santé Canada soutient ce projet d'envergure de divers manières, et notamment, en concluant un accord de contribution avec le Secrétariat national du CNFS pour le suivi de la performance des programmes et activités mises en place dans ce cadre.

*Le volet Formation et maintien en poste des professionnels de la santé a pour objectif l'amplification de la capacité des professionnels déjà au travail d'offrir des services en français. Dans ce cadre, certaines initiatives ont été lancées lors de la phase II (2003-2008) par le CNFS- Volet Université de Moncton conjointement avec l'Université de Moncton pour renforcer considérablement les programmes de formation en santé et pour en développer de nouveaux dont le certificat en gestion des services de santé (CGSS) qui a été lancé en 2006.*

La présente évaluation formative visait l'exploration de l'impact organisationnel et professionnel du programme CGSS. Au total, 29 avis ont été recueillis et représentent les perceptions de trois groupes d'individus : les gestionnaires ayant obtenus le CGSS, les gestionnaires ayant abandonnés la formation et les supérieurs hiérarchiques directs. Elle a permis de générer des informations utiles pour une gestion proactive de l'amélioration continue de l'impact du programme CGSS et ce, autant sur le plan organisationnel (développement des services de santé en français) que sur le plan professionnel (consolidation et rétention de l'expertise francophone en gestion des services de santé au Nouveau-Brunswick).

## Principaux constats

- 1- Implication des diplômés lors de lancement de projets de développement de services de santé en français;
- 2- Consolidation d'une expertise locale dans divers domaines liés aux services de santé (gestion des services de santé en français, recherche et application de la recherche);
- 3- Développement d'un réseau collaboratif en gestion des services de santé en français intra-organisationnel (entre les gestionnaires) et extra-organisationnel (entre les gestionnaires et les chercheurs universitaires).

Toutefois, certains écueils ont aussi pu être dégagés, à savoir:

- 1- Faible continuité du processus de sollicitation/consultation pour le développement des services de santé en français;
- 2- Faible reconnaissance du CGSS dans le développement professionnel;
- 3- Faible attraction du programme CGSS parmi les gestionnaires des services primaires et de la santé publique;
- 4- Faible implication du système administratif pour soutenir les gestionnaires lors de leur formation au CGSS.

### **Principales recommandations**

#### Stratégies d'amélioration de l'impact organisationnel

- 1- Création d'un système de soutien des projets de développement des services de santé en français initiés par les gestionnaires détenteurs d'un CGSS;
- 2- Création d'un carrefour national des gestionnaires des services de santé en français.

#### Stratégie d'amélioration de l'impact professionnel

- 1- Création d'un système de reconnaissance administrative du CGSS dans le développement professionnel;
- 2- Développement d'une plus large gamme de cours spécialisé.

#### Stratégies d'amélioration du recrutement et de rétention dans le programme CGSS

- 1- Promotion active et ciblée du CGSS (par secteur de santé, par région, par groupe d'âge et par catégorie de professionnels de santé);

- 2- Création d'un système de soutien, financier et organisationnel, assuré pour toute la durée de la formation;
- 3- Médiatisation d'un plus grand nombre de cours.

# Introduction

La conception holistique de la santé lui confère une caractéristique multidimensionnelle qui s'exprime à travers la diversité des déterminants qui en façonnent la protection et le maintien. La gestion des services de santé est un de ces déterminants sur lesquels une action concrète permet d'améliorer l'état de santé de la population et des individus qui la composent. Par ailleurs, l'offre de services de santé sensible linguistiquement a été démontrée comme étant une approche permettant l'atteinte d'une meilleure qualité et d'efficacité des services mais aussi d'équité (Perez-Stable et al. 1997; Norris et al. 2005; Cheng et al. 2007). De fait, offrir une formation en gestion des services de santé pour des francophones œuvrant en milieu minoritaire devient un levier d'action majeur pour réduire les inégalités de santé et atteindre une équité dans l'accès aux soins et services de qualité pour les francophones.

Pour ce faire, le Consortium national de formation en santé (CNFS), qui a pour mandat d'améliorer les services de santé en français des communautés de la francophonie hors Québec et notamment par la formation postsecondaire de professionnels francophones de la santé, contribue et subventionne la mise en place de programmes de formation visant l'accès à des postes de responsabilités administratives dans le secteur de la santé, le développement des compétences en gestion pour les intervenants et intervenantes francophones qui occupent ou désirent occuper des postes de nature administrative dans le secteur de la santé et l'acquisition de connaissances principalement dans la gestion de l'environnement professionnel, de la gestion des ressources humaines et de la gestion financière.

Dans ce cadre, certaines initiatives ont été lancées lors de la phase II (2003-2008) par le CNFS-Volet Université de Moncton conjointement avec l'Université de Moncton pour renforcer considérablement les programmes de formation en santé et pour en développer de nouveaux dont le certificat en gestion des services de santé (CGSS).

Afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs poursuivis par le CNFS, une évaluation des impacts de telles formations académiques, est souhaitable. Dans ce sens, nous proposons donc de mener un sondage visant la mise en évidence de l'impact organisationnel et professionnel qu'une telle



formation peut avoir sur le développement des services de santé destinés aux communautés linguistiques francophones minoritaires dans la province du Nouveau-Brunswick.

## Objectifs

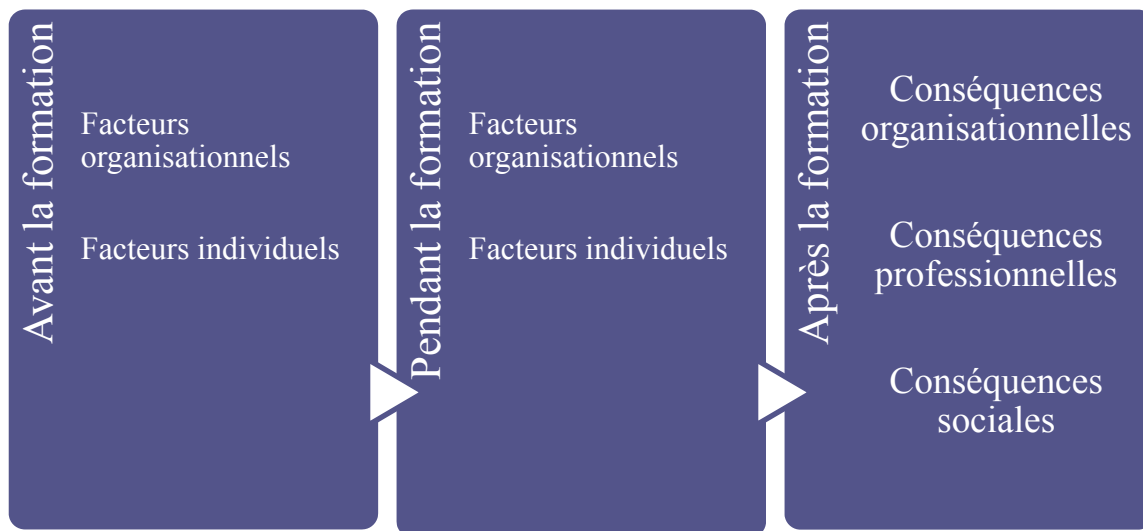
Ce sondage a pour objectifs spécifiques:

1. Identification des impacts de la formation au certificat en gestion des services de santé (CGSS) sur le développement de services aux francophones;
2. Identification des impacts de la formation au certificat en gestion des services de santé sur le développement professionnel des détenteurs d'un CGSS;
3. Identification des facteurs favorisant et ceux entravant l'inscription dans le programme de CGSS;
4. Identification des facteurs favorisant et ceux entravant le maintien dans le programme et l'obtention du CGSS.

# Méthodologie

Pour réaliser un tel sondage nous avons opté pour une démarche d'évaluation d'impact selon un devis mixte qualitatif et quantitatif. La démarche repose sur un cadre logique intégrant les deux niveaux d'analyse, l'individu et l'organisation (Figure 1).

**Figure 1 : Cadre logique**



Ce cadre logique est une articulation entre les travaux développés par Denis et al. (1995 et 2001) sur les conséquences du changement organisationnel et deux autres types de conséquences soit les conséquences sociales et les conséquences professionnelles. Les travaux de Denis et al. (1995 et 2001) montrent qu'un changement organisationnel, dans notre cas le développement des compétences en gestion des services de santé acquises suite à la formation au certificat, entraîne trois types de conséquences majeures pour l'organisation: les conséquences symboliques, politiques et substantives. Les conséquences symboliques réfèrent à l'image véhiculée au niveau de l'organisation (perception vis-à-vis de l'expertise acquise par le lauréat), les conséquences substantives représentent les actions concrètes mises de l'avant dans l'organisation (implication du lauréat dans un projet ou une consultation en matière de gestion des services de santé destinés aux francophones) et les conséquences politiques basées sur la redéfinition des statuts du lauréat au sein de l'organisation. Les conséquences au niveau individuel s'expriment au niveau social et professionnel. Les conséquences sociales sont

relatives au développement d'un réseau de liens et de contacts établis par le lauréat durant la formation. Les conséquences professionnelles concernent le développement des responsabilités et des rôles des lauréats au sein de l'organisation à travers l'avancement professionnel et la nomination pour des postes de direction. Les mesures pour chacune des dimensions retenues sont présentées au Tableau 1.

**Tableau 1 : Indicateurs dérivés du cadre logique**

<b>Avant la formation</b>	<b>Pendant la formation</b>	<b>Après la formation</b>
<b>Facteurs organisationnels</b>	<b>Facteurs organisationnels</b>	<b>Conséquences organisationnelles</b>
Gestion du temps de travail Financement	Conciliation travail/formation Maintien du financement Soutien organisationnel	Développement des services Consultation et expertise Accords et ententes de services Effet d'entraînement
<b>Facteurs individuels</b>	<b>Facteurs individuels</b>	<b>Conséquences professionnelles</b>
Soutien familial Motivation professionnelle Motivation personnelle	Soutien familial Motivation professionnelle Motivation personnelle	Statut dans l'organisation Développement des compétences Valorisation professionnelle
		<b>Conséquences sociales</b>
		Développement du réseau social Valorisation familiale

La population à l'étude est hétérogène et se compose comme suit :

1. La population totale des diplômés du certificat de gestion des services de santé de l'Université de Moncton depuis son lancement;
2. Les étudiants ayant abandonné le programme après avoir accompli au moins un cours dans ce programme et dont le dossier est inactif depuis plus de 3 sessions;
3. Les supérieurs hiérarchiques immédiats actuels pour chacun des individus identifiés au point 1 et 2;
4. Les supérieurs hiérarchiques immédiats au moment de l'inscription au programme pour chacun des individus identifiés au point 1 et 2.

Nous avons développé une stratégie d'approche et de relance des répondants et de leur supérieur hiérarchique immédiat. Elle consiste en une approche d'abord par courriel, puis par

téléphone. Ceux n'ayant pas été rejoints ont été relancés. Nous proposons de procéder à 10 relances (par courriels et appels téléphoniques) par répondant avant de déclarer qu'il a été exclu du sondage.

La collecte de données repose sur un questionnaire développé spécifiquement pour chacune des 3 catégories de répondants (diplômés, non diplômés et supérieurs hiérarchiques immédiats) retenues pour ce sondage. Les questionnaires sont présentés en Annexe 2, 3 et 4. La collecte de données a été effectuée lors d'entrevues téléphoniques de 30 minutes, enregistrées sur enregistreuse numérique.

## **Aspects éthiques**

Afin d'assurer la confidentialité et la protection des droits individuels et organisationnels de nos répondants, nous avons élaboré un contrat de confidentialité et un feuillet d'information sur le projet d'évaluation (Annexe 1). Les deux documents sont transmis aux répondants avant la réalisation de l'entrevue afin de leur permettre de donner un consentement éclairé pour participer au sondage. Par ailleurs, les interviewers ont pour mandat de demander explicitement si les deux documents ont été lus par le répondant, s'ils ont besoin de plus de clarifications et finalement s'ils peuvent donner leur accord verbal pour pouvoir débiter l'entrevue et autoriser son enregistrement audio.

# Résultats

## Conditions de réalisation du sondage

Afin d'identifier la population à l'étude nous avons demandé, au bureau du registraire de l'Université de Moncton, la liste des étudiants ayant reçu leur graduation au certificat en gestion des services de santé (CGSS) avant le 30 mars 2011 ainsi que celle de tous ceux qui s'y sont inscrits depuis sa création en 2006-2007 et qui n'ont pas encore gradué. Cette deuxième liste nous a permis d'identifier ceux que nous avons catégorisé comme ayant abandonné le programme avant la graduation. Le critère utilisé, pour cette dernière catégorie, a été le suivant: tout étudiant ayant complété au moins une session d'étude dans le programme, depuis son inscription, mais n'ayant pas été inscrit à aucun cours depuis au moins 1 année (3 sessions consécutives).

De fait, nous avons circonscrit notre population totale, soit :

1. Liste des personnes ayant complété leur CGSS : 25 candidats;
2. Liste des personnes n'ayant pas complété leur CGSS : 9 candidats.

Afin de joindre ces répondants nous avons appliqué notre stratégie d'identification des coordonnées téléphoniques et de courriels. Nous avons aussi fait appel à nos contacts personnels pour retracer certains individus. Finalement, nous avons pu retracer : 22/25 individus parmi la liste des CGSS complétés et 7/9 individus parmi la liste des CGSS non complétés.

Tous les individus retracés ont été contactés en appliquant notre stratégie de relance. Cette approche a permis de colliger l'information auprès de: 14/22 individus contactés parmi la liste des CGSS complétés (soit un taux de réponse de 63.64%) et 3/7 individus contactés parmi la liste des CGSS non complétés (soit un taux de réponse de 42.86%). Ces entrevues ont permis d'identifier et de colliger l'information auprès de 12/13 supérieurs hiérarchiques immédiats identifiés par les répondants (soit un taux de réponse de 92.31%), avec un seul refus. La raison du refus est présentée et discutée à la section analyse qualitative.

## Analyse descriptive

L'analyse descriptive des caractéristiques personnelles (sociodémographiques et professionnelles) des répondants de chacun des trois groupes identifiés pour ce sondage révèle l'existence de certaines tendances. Le Tableau 2 présente les principales caractéristiques et leur répartition au sein de la population cible.

**Tableau 2 : Analyse descriptive des répondants dans les trois catégories**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Répondants ayant complété le CGSS</b>	
<b>Âge</b>	71.4% sont âgés entre 31 et 50 ans
<b>Sexe</b>	51.7% sont des femmes
<b>Poste administratif actuel</b>	71.4% occupent actuellement des postes de direction ou de gestion et 21.4% des postes de coordination de programme ou de service
<b>Certification clinique</b>	85.7% détiennent une certification clinique (infirmière, orthophoniste...)
<b>Réseau de santé</b>	100% des répondants exercent au sein du RSV
<b>Certification en gestion</b>	57.1% détiennent au moins une autre certification dans un domaine relié à la gestion (management, finance, leadership...)
<b>Langue de travail</b>	100% des répondants exercent leur activité professionnelle principalement en français (plus de 50% de leur temps de travail)
<b>Temps moyen pour compléter le CGSS</b>	50% des répondants ont complété leur certificat en 5 sessions de cours sur 2 années.
<b>Secteur d'activité</b>	57.14% des répondants sont actifs dans des milieux cliniques hospitaliers 21.43% des répondants sont actifs en santé publique et en soins primaires 21.43% des répondants sont actifs hors RSV
<b>Répondants supérieurs directs</b>	
<b>Âge</b>	83.3% des répondants sont âgés entre 31 et 50 ans
<b>Sexe</b>	66.7% sont des femmes

<b>Formation en gestion</b>	75% ont complété une formation en gestion (gestion (MBA, MAP, CGSS), finances (CGA), certificat en leadership...)
<b>Répondants n'ayant pas complété le CGSS</b>	
<b>Âge</b>	100% sont âgés entre 31 et 50 ans
<b>Sexe</b>	66.7% sont des femmes

En ce qui concerne les individus ayant complété leur CGSS, la répartition selon les tranches d'âge montre que plus des 75% sont âgés entre 31 et 50 ans avec une nette prédominance parmi les 41 et 50 ans. La répartition selon le sexe montre une légère prédominance parmi les femmes, soit 51.7% avec une répartition équilibré entre hommes et femmes pour les tranches d'âge entre 30 et 51 ans.

Bien que 85.7% des répondants déclarent détenir une certification clinique, seuls 14.3% continuent à avoir une activité clinique. En moyenne, les répondants ont complété leur certificat en 5 sessions successives. Par ailleurs, 57.4% ont complété une formation dans un domaine relié à la gestion (management (MBA ou MAP), finances (CGA), leadership...) et ce avant d'entamer le certificat en GSS. Actuellement, 71.4% occupent des postes de direction ou de gestion dans le domaine de la santé et 21.4% des postes de coordination de programme ou de service.

En ce qui concerne la dimension linguistique, tous les répondants exercent au sein du Réseau de santé Vitalité (RSV) et leur langue principale de travail est le français.

Une importante proportion des répondants exerce dans un milieu hospitalier clinique autant parmi ceux ayant complété leur CGSS que ceux ne l'ayant pas complété.

La répartition géographique des diplômés à travers la province montre une nette prédominance pour la Régie régionale de la santé 4 (Nord-Ouest) où exercent 8 parmi les 14 répondants interrogés (Figure 2). Un des répondants n'est pas représenté sur la carte car actuellement il est en fonction en dehors de la province.

**Figure 2 : Répartition géographique des détenteurs d'un CGSS en poste au Nouveau-Brunswick**



La répartition selon l'âge et selon le sexe, parmi les supérieurs directs et parmi ceux n'ayant pas complété leur formation, est comparable à celle observée parmi la population des répondants ayant complété leur CGSS. Parmi les supérieurs directs, une importante proportion, soit 75%, a complété une formation en gestion (management (MBA, MAP, CGSS), finances (CGA), certificat en leadership, etc.).

### **Impacts organisationnels**

Les impacts organisationnels concernent essentiellement le rôle joué par le détenteur du CGSS dans la conception, le développement ou l'offre de services de santé en français. Le CGSS est une formation offerte à des professionnels et des gestionnaires en santé qui sont en fonction. L'objectif de cette formation est principalement le développement de compétences en gestion des services de santé en français. Pour identifier l'ampleur de l'impact organisationnel de la formation nous avons considéré deux périodes : 1) pendant la formation et 2) après l'obtention du CGSS. Les résultats montrent une différence quant à l'impact perçu pendant et après la formation au CGSS. En effet, les répondants déclarent que l'impact est plus important durant la formation qu'après l'obtention du CGSS (Tableau 3). Ces constats ont observés autant parmi les gestionnaires ayant complété leur CGSS que parmi leur supérieurs directs.



**Tableau 3 : Impact organisationnel pendant et après la formation au CGSS**

	<b>Pendant la formation</b>	<b>Après la formation</b>
<b>Point de vue des répondants ayant complété le CGSS</b>		
Implication dans un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	50% souvent à peu souvent	35% souvent à peu souvent
Consultation pour avis dans un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	35.7% souvent à peu souvent	28.6% souvent à peu souvent
<b>Point de vue des répondants supérieurs directs</b>		
Implication dans un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	50% souvent à peu souvent	50% souvent à peu souvent
Consultation pour avis dans un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	50% souvent à peu souvent	41.7% souvent à peu souvent

De plus, 42.9% des répondants ayant complété leur CGSS déclarent avoir proposé durant leur formation un projet relatif au développement de services de santé en français. Parmi les répondants ayant complété leur CGSS, seuls 7.1% déclarent n'avoir jamais mené un projet en lien avec le développement des services de santé en français. Un élément intéressant à noter à ce niveau est le fait que 42.8% des répondants ont fait appel à un collègue étudiant au CGSS et 35.7% ont fait appel à un professeur enseignant dans le cadre du CGSS lors de la conduite de leur projet en lien avec le développement des services de santé en français. Un tel constat démontre deux éléments majeurs : 1) la formation stimule la collaboration entre gestionnaires (création d'un réseau professionnel) et 2) la formation favorise la collaboration entre chercheurs et gestionnaires (initiation d'activités de transfert des connaissances).

Les supérieurs directs, quant à eux, déclarent une plus grande implication de leurs employés dans les projets de développement de services de santé en français et ce, autant pendant la formation qu'après l'obtention du CGSS. Ils soutiennent et valorisent la formation au CGSS et y voient un important impact organisationnel. En effet, ils déclarent à 41.7% que l'obtention du CGSS par l'un de leurs employés a eu pour effet le recrutement dans la formation d'autres collègues. Un tel effet d'entraînement a pour impact l'augmentation du nombre de

gestionnaires francophones et donc l'assurance d'un meilleur développement des services de santé en français. Cependant, bien que 66.7% des supérieurs directs déclarent qu'une telle formation parmi leurs employés a permis la création et/ou l'amélioration des services de santé en français, seuls 16.7% lui attribuent un impact sur la signature d'accords de partenariats avec d'autres organisations de santé francophones situées hors du RSV. Paradoxalement, seul 1 répondant parmi ceux ayant complété leur CGSS déclare que le fait de détenir un CGSS a eu un impact sur la signature d'accord avec des partenaires francophones hors de son réseau de santé. Sachant que dans un secteur hautement bureaucratique, comme l'est celui de la santé, la formalisation des partenariats et des collaborations par le biais de signature d'accords est le meilleur gage pour une pérennité et une efficacité des liens assurant le maintien et le développement des services de santé en français.

Toutefois, il est important de noter que, parmi les répondants ayant complété leur CGSS, 28.6% déclarent ne jamais avoir été impliqués dans un projet de développement des services de santé en français, 35.7% ne jamais avoir été consulté pour un avis sur un projet en lien avec la gestion des services de santé en français. Ces proportions augmentent de manière importante après l'obtention du CGSS. En effet, 42.9% déclarent ne jamais avoir été impliqués dans un projet de développement des services de santé en français et 57.1% ne jamais avoir été consulté pour un avis sur un projet en lien avec la gestion des services de santé en français depuis qu'ils ont obtenu leur CGSS.

Les répondants n'ayant pas complété leur CGSS ont déclaré dans 66.7% des cas, que pendant leur formation au CGSS, ils n'ont jamais été impliqués, n'ont jamais été consultés et n'ont jamais proposé un projet de développement de services de santé en français.

### **Impacts professionnels**

La formation au CGSS est perçue positivement autant par les gradués que par leurs supérieurs directs. Les gradués déclarent dans 28.6% que cette formation leur confère une reconnaissance locale en gestion des services de santé francophones. Pour 57.1% de ces répondants, le fait de détenir un CGSS les amène à se déplacer souvent à travers la province, ce qui leur permet de rencontrer d'autres gestionnaires francophones en santé autant dans leur domaine que dans d'autres domaines liés à la santé en français. Parmi ces répondants, 85.7% déclarent que le fait

de détenir un CGSS leur a permis de développer un réseau de lien avec des professionnels et des gestionnaires actifs dans le domaine des services de santé en français. De plus, 57.1% s'accordent sur le fait que détenir un CGSS confère un sentiment d'appartenance à une communauté de pratique de gestionnaires de services de santé francophones. Pour 71.4% des répondants ayant complété le CGSS, le fait de compléter leur formation a été un facteur déterminant pour l'obtention d'une nomination ou d'un avancement professionnel.

L'analyse des données qualitatives colligées montre que parmi les répondants ayant complété le CGSS, la formation académique a eu un impact majeur sur diverses sphères. En effet, ces répondants déclarent que la formation CGSS leur a permis de développer une approche globale en regard des services de santé en français et d'élargir leur réseau de liens avec d'autres gestionnaires de services de santé en français. Elle a aussi été une occasion majeure pour la sensibilisation à l'approche populationnelle et pour la maîtrise du système de santé et de son environnement décisionnel. Par ailleurs, ces mêmes répondants s'accordent, et ce dans une large mesure, autour du fait que la formation au CGSS a eu un effet majeur sur leur vie professionnelle. En effet, ils ont déclaré que l'obtention du CGSS leur a permis d'acquérir de nouvelles compétences en gestion des services de santé et de développer une maîtrise de leur environnement professionnel. Ces deux éléments ont eu pour impact d'une part de consolider leur crédibilité professionnelle et d'autre part de valoriser leur rôle au sein de leur organisation. Certains répondants ont aussi évoqué l'impact instrumental de la formation en déclarant que l'obtention du CGSS leur a permis d'obtenir une promotion professionnelle au sein de leur organisation.

Les acquis professionnels identifiés par les répondants concernent principalement la gestion des ressources financières et des ressources humaines ainsi que la gestion stratégique et la gestion du risque. De plus, ils déclarent avoir développé des compétences particulières en matière d'éthique organisationnelle, d'analyse des politiques de santé et de relation interpersonnelle. Ils déclarent aussi avoir nettement amélioré leurs capacités de recherche bibliographique, de synthèse et de critique de la littérature scientifique, de rédaction de rapports et de présentation orale en français.

## Facteurs de recrutement et de rétention dans le programme CGSS

Parmi les principaux facteurs de recrutement et de rétention dans le programme CGSS nous avons exploré deux dimensions clé : la dimension organisationnelle et la dimension individuelle.

En ce qui concerne la dimension organisationnelle, elle réfère aux aspects financiers et aux aspects structurels. Les résultats obtenus lors de ce sondage révèlent que 71.4% des répondants ayant complété leur CGSS ont bénéficié d'un soutien financier. Les principales sources de financement sont réparties comme suit : 21.4% ont été soutenus par le RSV, 28.6% ont été soutenus par leur syndicat professionnel et 21.4% ont bénéficié d'un soutien financier octroyé par l'Université de Moncton. Ces financements universitaires ont été octroyés à des professionnels en emploi à l'Université. Ils rentrent dans le cadre du soutien à la formation continue disponible à l'université de Moncton. Il est important aussi de noter que 35.7% de la totalité des répondants ayant complété le CGSS ont bénéficié d'un soutien financier pour les 5 sessions de formation.

**Tableau 2 : Répartition croisée entre sources de financement et sessions financées**

		Nombre de sessions financées					Total
		0	1	2	3	5	
Sources de soutien financier	Aucune	4 28.4%	0	0	0	0	4
	RSV	0	1 7.1%	0	1 7.1%	1 7.1%	3
	Syndicat	1 7.1%	0	1 7.1%	0	2 14.3%	4
	Université de Moncton	0	1 7.1%	0	0	2 14.3%	3
<b>Total</b>		5	2	1	1	5	14

Il faut noter que le financement a été identifié comme un élément fondamental de motivation pour le recrutement et la rétention dans le programme CGSS. En effet, 71.4% des répondants parmi ceux qui ont complété le CGSS déclarent être tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec cette affirmation. Ce constat a aussi été confirmé parmi les répondants n'ayant pas complété

leur CGSS (100% sont tout à fait d'accord) ainsi que parmi les supérieurs directs (41.7% sont tout à fait d'accord et 58.3% sont plutôt d'accord).

La dimension organisationnelle concerne principalement les conditions de conciliation travail/formation académique. Cette dimension réfère à la possibilité de dégagement de temps de travail pour pouvoir assister aux cours. Les conditions du dégagement sont multiples et dépendent du type d'entente convenue entre l'employé et son supérieur direct. L'analyse des données colligées montre que 71.4% des répondants ayant complété leur CGSS ont obtenu un dégagement de temps de travail pour toute la durée de leur formation (soit 5 sessions), alors qu'une proportion de 66.7% de ceux ayant interrompu leur formation CGSS n'a pas obtenu une telle accommodation organisationnelle. Par ailleurs, seulement 75% des supérieurs directs ont déclaré avoir autorisé un dégagement de temps de travail pour 5 sessions pour leurs employés.

En ce qui concerne les aspects structurels, deux perspectives ont été explorées: celle du lieu de travail et celle du lieu de formation. Les résultats révèlent que 100% de ceux ayant complété leur CGSS ont bénéficié d'un dégagement de temps de travail durant leur formation académique. Alors que seuls 33.3% parmi ceux n'ayant pas complété leur CGSS ont en bénéficié. Le dégagement du temps de travail pour formation n'est pas systématique pour toute la durée de formation. En effet, seuls 71.4% parmi ceux ayant complété leur CGSS ont bénéficié d'un dégagement pour les 5 sessions de formation. Le dégagement de temps de travail semble être une pratique informelle et peu structurée. En effet, 14.2% ont conclu une entente verbale avec leur supérieur direct. Par ailleurs, le nombre de jours autorisés et le type d'entente sont variables. Ainsi, 35.7% des répondants ayant complété leur CGSS ont conclu une entente de dégagement horaire pour formation avec remplacement des heures non travaillées. Les autres types d'ententes ont été les suivantes : 42.8% des répondants ont bénéficié d'un dégagement de 4 vendredis payés par session et 7.1% d'un dégagement de 4 vendredis par session mais à leur frais. Une bonne gestion du temps de travail pendant la formation académique est un facteur de motivation pour l'inscription. En effet, 71.4% des répondants déclarent être tout à fait d'accord avec le fait que le dégagement du temps de travail est une motivation importante pour s'inscrire au CGSS. De plus, cette même proportion indique que les conditions de dégagement doivent être clarifiées et formalisées avant l'inscription. Par ailleurs, la conciliation entre travail et formation est sous l'influence de certains facteurs qui

vont conditionner la poursuite de la formation. La gestion de la charge horaire a été identifiée comme essentielle dans 100% des cas parmi les répondants ayant complété le CGSS et dans 66.7% parmi ceux n'ayant pas complété le CGSS. L'offre de cours en fin de semaine et plus précisément la formule combinant le vendredi toute la journée et le samedi matin est un facteur essentiel à important pour 78.6% parmi ceux ayant complété le CGSS et important pour 66.7% parmi ceux n'ayant pas complété leur CGSS. Concernant le mode de dispensation des cours, 92.9% parmi ceux ayant complété le CGSS ont déclaré que les cours en vidéoconférence ont été un facteur essentiel à important ayant contribué à la poursuite de leur formation. Par ailleurs, nous avons constaté que 50% des diplômés trouvent essentiel (35.7 %) à important (14.3 %) d'avoir accès à des cours complètement autoportants. Du point de vue des supérieurs directs, la dimension organisationnelle est fondamentale. En effet, 100% des supérieurs directs déclarent avoir accordé un dégagement de temps de travail pour formation à leurs employés. Parmi les supérieurs, 83.3% ont accordé un dégagement pendant les 5 sessions de formation. Divers types d'ententes ont été conclues, soit un remplacement des heures (25% des cas), un réaménagement des heures de travail (33.3% des cas), une négociation individuelle (25% des cas) ou une entente syndicale formelle (16.7% des cas).

La dimension individuelle concerne essentiellement les facteurs de motivation personnelle et sociale ayant contribué au soutien à la prise de décision de s'inscrire au CGSS mais aussi de poursuivre la formation jusqu'à l'obtention du CGSS. Les principales raisons à l'origine de la décision de s'inscrire au CGSS qui ont été évoquées par les répondants ayant complété leur CGSS sont multiples et diversifiées. Elles concernent des aspects professionnels comme le désir de développer de nouvelles compétences, l'acquisition de nouvelles connaissances ou l'amélioration du plan de carrière. Certaines raisons sont d'ordre personnel comme le sens du défi et de l'exploration d'une nouvelle formation en gestion, le désir d'affirmation et d'accomplissement personnel, le développement d'une plus grande confiance en soi, la satisfaction personnelle et le sentiment de fierté. Certains ont évoqué des raisons familiales comme le fait de vouloir jouer un modèle de rôle pour leurs enfants, le fait que leur conjoint était aussi en formation académique ou encore le fait que leur situation familiale était assez favorable pour leur permettre un retour aux études. Il faut retenir que ces dernières raisons ont toutes été évoquées par des femmes. Il est important de noter que parmi les 14 personnes

interrogées, 8 ont continué leurs études pour compléter un diplôme en gestion des services de santé.

Le présent sondage a permis de colliger de l'information auprès de répondants dans chacune des trois catégories de populations cible identifiées. Toutefois, certains des répondants ont refusé de participer au sondage. Nous avons systématiquement demandé les raisons du refus. Dans tous les cas, sauf un, la raison a été le manque de temps.

La seule personne n'ayant pas évoqué « le manque de temps », est un répondant de la catégorie supérieurs directs, et a avancé l'argument suivant : « ... *je crois fermement que les services de santé ne doivent pas être basé sur la langue mais plutôt sur l'accessibilité des soins de qualité pour le patient/client...* » REP\_SUP\_8.

## Synthèse des constats

Les résultats obtenus suite à ce sondage permettent de dégager certaines tendances en regard de l'impact de l'obtention d'un CGSS, par les gestionnaires en santé, sur le développement des services de santé en français dans la province du Nouveau-Brunswick.

En effet, il appert que la formation au CGSS a eu les impacts positifs suivants:

- 4- La réalisation de projets en lien avec la gestion des services de santé en français;
- 5- La création dans le RSV d'une expertise en matière de gestion des services de santé en français;
- 6- Le développement de la capacité de recherche et d'application des données probantes en lien avec la gestion des services de santé en français;
- 7- L'établissement d'un pôle de compétences distinctives en lien avec la gestion des services de santé en français comme l'éthique organisationnelle, l'approche analytique systémique et l'approche populationnelle;
- 8- Le renforcement des capacités professionnelles des gestionnaires impliqués en gestion des services de santé en français comme la gestion stratégique, la gestion des ressources humaines et la gestion financière;

- 9- Le développement d'un réseau professionnel de gestionnaires des services de santé en français;
- 10- La consolidation de liens de collaboration entre le milieu universitaire et le RSV à travers la consultation académique.

Toutefois, certains écueils ont aussi pu être dégagés, à savoir:

- 5- La prédominance du secteur hospitalier et une faible implication des services primaires et de la santé publique;
- 6- La faible implication des détenteurs d'un CGSS dans le développement de projets en lien avec la gestion des services de santé en français;
- 7- Le manque de continuité dans la sollicitation des gestionnaires après leur formation CGSS;
- 8- Le faible soutien financier et le manque de récurrence de ce soutien lors de la formation CGSS;
- 9- Le faible soutien organisationnel (conciliation formation/travail) lors de la formation au CGSS.

De plus, nous pouvons constater certains éléments évocateurs quant à la réceptivité du terrain par rapport à la pertinence et l'utilité de la formation CGSS pour le développement et le maintien des services de santé en français. En effet, le commentaire émis par un des répondants parmi les supérieurs hiérarchiques directs démontre un manque de conscientisation quant à la problématique majeure qu'est la planification et l'offre de services linguistiquement sensibles.

Nous remarquons aussi, un haut et constant potentiel d'attraction dans la Région 4, alors que le reste des régions du RSV démontrent un faible recrutement dans le programme CGSS. L'approfondissement de l'analyse de cette région, nous a permis de constater qu'autant les supérieurs hiérarchiques directs que les gestionnaires ont bénéficié de la formation CGSS. Ce qui témoigne d'un réel effet d'entraînement au sein de cette région. Le modèle de rôle ainsi que l'expérience positive semblent être deux facteurs majeurs pour le recrutement et la rétention dans le programme CGSS. Par ailleurs, il faut noter qu'aucun des répondants ayant abandonné le programme CGSS n'exerce au sein de la Région 4.



# Recommandations

## Stratégies d'amélioration de l'impact organisationnel

- 3- Promotion du CGSS, notamment parmi les jeunes employés (31 à 40 ans);
- 4- Soutien organisationnel et financier des projets de développement des services de santé en français proposés par les gestionnaires détenteurs d'un CGSS;
- 5- Création d'un carrefour pour gestionnaires impliqués dans la promotion et le développement des services de santé en français et dont l'objectif est la mise en commun des expertises et le partage des expériences et des connaissances.

## Stratégies d'amélioration de l'impact professionnel

- 3- Reconnaissance administrative du CGSS dans le développement professionnel;
- 4- Soutien et valorisation de la communauté de pratique des gestionnaires détenteurs du CGSS (rencontre annuelle, colloque, publication d'une revue électronique de partage d'expérience...)

## Stratégies d'amélioration du recrutement et de rétention dans le programme CGSS

- 4- Campagne de sensibilisation et de conscientisation, des cliniciens et des gestionnaires, quant à l'importance de la dimension linguistique dans la conception et la prestation des services de santé destinés aux communautés francophones en situation minoritaire;
- 5- Promotion active du CGSS auprès des acteurs des services primaires et ceux de santé publique;
- 6- Assurer un soutien financier pour toute la durée de la formation au CGSS;
- 7- Aménagement des heures de travail pour assurer la conciliation formation/travail, notamment parmi les femmes;
- 8- Augmentation du nombre de cours offerts sous le mode autoportant (entièrement en ligne).

# Bibliographie

Cheng EM, Chen A, Cunningham W. Primary language and receipt of recommended health care among Hispanics in the United States. *J Gen Intern Med.* 2007 Nov;22 Suppl 2:283-8.

Denis JL, Lamotte L, Langley A. The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *The Academy of Management Journal.* 2001, Vol. 44, No. 4, pp. 809-837.

Denis JL, Langley A., Cazale L. Peut-on transformer les anarchies organisées? Leadership et changement radical dans un hôpital. *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé.* 1995, Vol.2, No.2, pp. 165-189.

Norris WM, Wenrich MD, Nielsen EL, et al. Communication about end-of-life care between language-discordant patients and clinicians: insights from medical interpreters. *J Palliat Med.* 2005;8(5):1016–24.

Perez-Stable EJ, Napoles-Springer A, Miramontes JM. The effects of ethnicity and language on medical outcomes of patients with hypertension or diabetes. *Med Care.* 1997;35(12):1212–9.

# Annexes

## **Annexe 1: Contrat de confidentialité et Feuillet de consentement libre et éclairé**

# Le certificat en gestion des services de santé : Évaluation de l'impact organisationnel et professionnel

## Contrat de confidentialité

### Organisme commanditaire

Consortium National de Formation en Santé (CNFS).

### Renseignements généraux

Vous êtes invité à participer au sondage « *Le certificat en gestion des services de santé : Évaluation de l'impact organisationnel et professionnel* » conduit par Dre Jalila Jbilou de l'Université de Moncton (par Téléphone : (506) 858-4639 ou par Courriel : jalila.jbilou@umoncton.ca). En cas de question concernant ce sondage, veuillez la contacter sans hésiter.

### Objectifs du sondage

Ce sondage a pour objectifs : 1) Identification des impacts de la formation en certificat de gestion des services de santé sur le développement de services aux francophones; 2) Identification des impacts de la formation en certificat de gestion des services de santé sur le développement professionnel des lauréats; 3) Identification des facteurs favorisant et ceux entravant l'inscription dans le programme; et 4) Identification des facteurs favorisant et ceux entravant le maintien dans le programme et l'obtention du certificat.

### Nature de la participation

Votre participation consistera en une entrevue téléphonique de 30 minutes maximum. Cette entrevue s'effectuera en français, au numéro de téléphone que vous nous aurez indiqué et le jour et l'heure que vous aurez choisis.

### Droits du participant

Votre participation à ce sondage est volontaire. Vous avez le droit de vous retirer du sondage à tout moment, et ce, sans préjudice.

### Compensation

Veuillez noter qu'aucune compensation financière ne vous sera versée pour votre participation au sondage.

### Confidentialité

Les renseignements recueillis lors de ce sondage seront traités de façon strictement confidentielle. Un système de codes numériques sur les enregistrements sera utilisé à cette fin. Ainsi, votre nom et tous les autres renseignements permettant de vous identifier ne seront pas mentionnés. Le tout sera détruit au bout d'un an, suivant le dépôt du rapport d'analyse.

### Utilisation des résultats

Les résultats obtenus lors de ce sondage pourront être utilisés à des fins institutionnelles et académiques (rédaction d'articles scientifiques) exclusivement par les parties identifiées dans le sondage.

\_\_\_\_\_

Date

\_\_\_\_\_

Signature : Dre Jalila Jbilou

## **Le certificat en gestion des services de santé : Évaluation de l'impact organisationnel et professionnel**

### **Feuille de consentement libre et éclairé**

- J'ai été informé(e) de la nature et des buts de ce sondage, ainsi que de son déroulement.
- Je comprends que ma participation à ce sondage consistera en une entrevue téléphonique d'une durée de 30 minutes réalisée en français et sera enregistrée sous format audio.
- J'ai été assuré(e) que ma décision de participer à ce sondage n'influencerait nullement le déroulement de ma vie professionnelle.
- Je comprends que je peux me retirer en tout temps et sans préjudice de ce sondage.
- On m'a assuré(e) que tous les renseignements recueillis lors de ce sondage seront traités en toute confidentialité, c'est à dire que mon nom ainsi que tout autre renseignement permettant de m'identifier ne seront pas mentionnés.
- Je sais que les informations provenant de ce sondage seront traitées en toute confidentialité et qu'elles ne seront utilisées qu'à des fins administratives et académiques, et ce, exclusivement par les parties identifiées au feuillet d'information.
- J'ai été informé que les données de ce sondage seront détruites un an après le dépôt du rapport d'analyse.
- Pour toute question concernant le sondage, je peux contacter la responsable du projet, Dre Jalila Jbilou de l'Université de Moncton (par Téléphone : (506) 858-4639 ou par Courriel : [jalila.jbilou@umoncton.ca](mailto:jalila.jbilou@umoncton.ca)).
- En ce qui concerne mes droits légaux, je comprends que ceux-ci correspondent aux énoncés de la charte canadienne des droits et libertés.
- Il est entendu que j'ai tout le loisir d'annuler mon consentement en tout temps, si je le juge souhaitable. J'ai lu et compris ce feuillet. En foi de quoi, je déclare verbalement que j'accepte de participer de façon volontaire au sondage « *Le certificat en gestion des services de santé : Évaluation de l'impact organisationnel et professionnel* ».

## **Annexe 2: Questionnaire certificat complété**

**Identification du répondant :**

**Identification de l'interviewer :**

**Date de l'entrevue :**

**Bonjour, Monsieur ou Madame.....**

**Avant tout, je vous remercie vivement pour le temps que vous avez bien voulu nous accorder. Notre entrevue durera au maximum 25 à 30 minutes. Elle sera enregistrée sur un support audio numérique.**

**J'ai donc besoin de votre accord verbal pour autoriser cet enregistrement avant de commencer l'administration du questionnaire. Acceptez-vous que cette entrevue soit enregistrée sur support audio numérique ?**

**Oui  Non**

**Vous avez reçu par courriel un feuillet d'information sur le présent sondage et un formulaire de consentement signé par la responsable du projet. Auriez-vous besoin de clarifications sur ces deux documents avant que nous commençons l'entrevue ?**

**Oui  Non**

**Alors sans plus tarder nous allons commencer...**

## I – Informations sociodémographiques

1. À quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

- 20-30 ans
- 31-40 ans
- 41-50 ans
- 51-60 ans
- + de 60 ans,
- ne désire pas communiquer sa tranche d'âge

2. Quel est votre sexe ?

- Femme
- Homme
- Ne désire pas déclarer

3. Dans quelle ville travaillez-vous actuellement ?

---

4. Quel poste administratif occupez-vous actuellement ?

---

5. Quelle poste clinique occupez-vous actuellement ?

---

6. Dans quelle organisation travaillez-vous actuellement ? (nom de la Régie, hôpital, centre de santé...)

---

7. Dans quel secteur de santé œuvrez-vous ?

---

8. À quel réseau travaillez-vous ?

- Réseau de Santé Horizon
- Réseau de Santé Vitalité

**9. Possédez-vous une certification clinique ? (Si oui, veuillez préciser laquelle et depuis quand)**

---

**10. Avez-vous une autre certification en gestion (MBA, CGA...)? (Si oui, veuillez préciser laquelle et depuis quand)**

---

**11. Quelle est la principale langue que vous utilisez pour travailler ? (une proportion supérieure à 50% de votre temps de travail)**

- Français .....
- Anglais .....

**12. Quand vous êtes-vous inscrit au programme ? (session-année)**

---

**13. Quand avez-vous gradué du programme ? (session-année)**

---





	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Le dégagement du temps travail est une motivation importante pour décider de s'inscrire au certificat en gestion des services de santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les conditions de dégagement du temps travail doivent être bien clarifiées avant de s'inscrire au certificat en gestion des services de santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Facteurs individuels**

**16. Pouvez-vous préciser les 3 principales raisons personnelles qui vous ont amenées à décider de vous inscrire au certificat en Gestion des Services de Santé ?** (raisons personnelles : ce qui est lié à l'individu et non pas à son travail)

- .....  
.....
  
- .....  
.....
  
- .....  
.....

### III – Période de formation

#### Facteurs organisationnels

#### 17. Conciliation travail et formation

##### 17.1. Pouvez-vous préciser dans quelle mesure vous pensez que les éléments suivants ont eu un impact sur la poursuite de votre formation...

	Essentiel	Important	Négligeable	Aucun impact
La gestion de la charge horaire de mon temps de travail et de ma formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les plages horaires des cours en semaine du lundi au jeudi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les plages horaires des cours en fin de semaine, vendredi toute la journée et samedi matin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les plages horaires des cours: en fin de semaine, vendredi soir et samedi toute la journée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le mode de dispensation des cours (en salle à Moncton)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le mode de dispensation des cours (vidéoconférence)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le mode de dispensation des cours (cours autoportant)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 17.2. Du point de vue des ressources financières, pensez-vous que les éléments suivants ont eu un impact sur la poursuite de votre formation...

	Essentiel	Important	Négligeable	Aucun impact
Le soutien financier d'un organisme (bourse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le financement de la part de mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le financement de la part de mon syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le prêt bancaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le prêt non-bancaire (familial ou autre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le soutien financier du conjoint(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17.3. Facteurs organisationnels aidant**

**Pouvez-vous citer trois éléments liés à votre travail (chef, collègues, organisation) qui vous ont aidés à concilier travail et formation :**

- .....
- .....
- .....

**17.4. Facteurs organisationnels contraignant**

**Pouvez-vous citer les trois éléments liés à votre travail (chef, collègues, organisation) qui ont rendus la conciliation travail-formation difficile à gérer pour vous:**

- .....
- .....
- .....

**Facteurs individuels**

**17.5. Facteurs individuels aidant**

**Pouvez-vous citer trois éléments personnels qui vous ont aidés à concilier travail et formation :**

- .....
- .....
- .....

**17.6. Facteurs individuels contraignant**

**Pouvez-vous citer les trois éléments personnels qui ont rendus la conciliation travail-formation difficile à gérer pour vous:**

- .....
- .....
- .....

**17.7. Impact durant la formation sur le développement des services de santé pour les francophones...**

	Souvent	Peu souvent	Rarement	Jamais
Implication dans un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultation pour un avis sur un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proposition d'un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## IV – Phase après la formation

### 18. Conséquences organisationnelles

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Avez-vous été appelé à vous impliquer dans un projet en lien avec la gestion des services de santé en français, depuis que vous avez reçu votre certificat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous a-t-on consulté pour un avis sur un projet en lien avec la gestion des services de santé en français, depuis que vous avez reçu votre certificat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Pensez-vous que votre statut au sein de votre unité de travail a changé, depuis que vous avez reçu votre certificat ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensez-vous que le certificat vous confère une expertise particulière ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensez-vous que le certificat vous confère une expertise particulière en matière de gestion des services pour les francophones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensez-vous que votre chef perçoit cette expertise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensez-vous que votre chef valorise cette expertise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensez-vous que vos collègues perçoivent cette expertise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensez-vous que vos collègues valorisent cette expertise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 19. Conséquences individuelles

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Pensez-vous que le certificat en GSS vous a permis de développer votre réseau social professionnel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensez-vous que le certificat GSS vous a permis de créer une communauté de pratique en gestion des services de santé destinés aux francophones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensez-vous que le certificat vous permettra de bénéficier d'une	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

nomination ou d'un avancement professionnel ?				
Pensez-vous que le certificat en GSS a entraîné un changement dans la définition de votre rôle ou vos responsabilités professionnelles ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si durant votre exercice vous avez eu à mener un projet sur les services de santé pour francophones, veuillez répondre aux questions suivantes...

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Avez-vous été amené à faire appel à un étudiant que vous avez rencontré durant votre formation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous été amené à faire appel à un professeur rencontré durant votre formation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Avez-vous bénéficié d'une nomination ou d'un avancement professionnel que vous pensez être en lien avec le fait que vous détenez un certificat en GSS?**

Oui .....

Non .....

**21. Pouvez-vous décrire les 3 sources de satisfaction professionnelles que vous ressentez depuis que vous avez complété votre certificat en GSS?**

- .....
- .....
- .....

22. Quels sont les 3 champs d'expertise que vous pensez avoir acquis suite à votre obtention du certificat en gestion des services de santé ?

- .....
- .....
- .....

23. Pouvez-vous décrire les 3 sources de satisfaction personnelles que vous ressentez maintenant que vous avez reçu votre certificat?

- .....
- .....
- .....

24. Depuis que vous avez reçu votre certificat, vous pensez que...

- Vous avez amélioré votre niveau de vie .....
- Vous êtes reconnu au niveau local en gestion des services de santé pour francophones.....  
.....
- Vous avez acquis de nouvelles connaissances en gestion.....
- Vous avez acquis de nouvelles méthodes de gestion des ressources financières.....  
.....
- Vous avez acquis de nouvelles approches de gestion des ressources humaines.....  
.....
- Vous vous déplacez souvent et rencontrez d'autres gestionnaires en santé dans votre domaine ou dans d'autres domaines .....
- Autres (à préciser) : \_\_\_\_\_

25. En termes d'impact sur mon institution, ma région...



- Création ou amélioration des services de santé pour francophones.....
- Augmentation du nombre de gestionnaires formés en GSS incluant vous-mêmes.....  
.....
- Signature d'accords avec des partenaires francophones hors de mon réseau de santé.....  
.....
- Autres (à préciser) : \_\_\_\_\_

**26. Auriez-vous des commentaires ou des propositions à ajouter ?**

- .....

**Avant de clôturer cette entrevue, j'aimerais savoir s'il vous est possible de me fournir les informations suivantes :**

- **le nom et les coordonnées de votre chef direct actuel :**

.....

- **le nom et les coordonnées de votre chef direct au moment où vous avez commencé votre formation :**

.....

**Nous aurons besoin de communiquer avec eux pour leur poser des questions quant à certains aspects en lien avec le soutien organisationnel et financier nécessaire pour améliorer les conditions de travail pour le personnel qui suit la formation du certificat en gestion.**

**Merci pour votre collaboration et pour le temps que vous nous avez accordé !**

## **Annexe 3: Questionnaire supérieur hiérarchique immédiat**

**Identification du répondant :**

**Identification de l'interviewer :**

**Date de l'entrevue :**

**Bonjour, Monsieur ou Madame.....**

**Avant tout, je vous remercie vivement pour le temps que vous avez bien voulu nous accorder. Notre entrevue durera au maximum 25 à 30 minutes. Elle sera enregistrée sur un support audio numérique.**

**J'ai donc besoin de votre accord verbal pour autoriser cet enregistrement avant de commencer l'administration du questionnaire. Acceptez-vous que cette entrevue soit enregistrée sur support audio numérique ?**

**Oui  Non**

**Vous avez reçu par courriel un feuillet d'information sur le présent sondage et un formulaire de consentement signé par la responsable du projet. Auriez-vous besoin de clarifications sur ces deux documents avant que nous commençons l'entrevue ?**

**Oui  Non**

**Alors sans plus tarder nous allons commencer...**

## I – Informations sociodémographiques

**27. À quelle tranche d'âge appartenez-vous ?**

- 20-30 ans
- 31-40 ans
- 41-50 ans
- 51-60 ans
- + de 60 ans,
- ne désire pas communiquer sa tranche d'âge

**28. Quel est votre sexe ?**

- Femme
- Homme
- Ne désire pas déclarer

**29. Dans quelle ville travaillez-vous actuellement ?**

---

**30. Quel poste administratif occupez-vous actuellement ?**

---

**31. Quelle poste clinique occupez-vous actuellement ?**

---

**32. Dans quelle organisation travaillez-vous actuellement ? (nom de la Régie, hôpital, centre de santé...)**

---

**33. Dans quel secteur de santé œuvrez-vous ?**

---

**34. À quel réseau travaillez-vous ?**

- Réseau de Santé Horizon
- Réseau de Santé Vitalité

**35. Possédez-vous une certification clinique ? (Si oui, veuillez préciser laquelle et depuis quand)**

---

**36. Avez-vous une autre certification en gestion (MBA, CGA...)? (Si oui, veuillez préciser laquelle et depuis quand)**

---

**37. Quelle est la principale langue que vous utilisez pour travailler ? (une proportion supérieure à 50% de votre temps de travail)**

- Français .....
- Anglais .....

## II – Période avant l’inscription au programme

### Facteurs organisationnels

**38. Est-ce que votre organisation offre un soutien financier pour couvrir les frais de scolarité pour vos employés? (Bourse ou autre)**

- Oui.....  Quelles sont les exigences pour l’octroi.....
  
- Non.....  y-a-t-il des raisons à cela?.....

Pouvez-vous nous préciser votre degré d’accord ou de désaccord avec les deux éléments suivants :

	Tout à fait d’accord	Plutôt d’accord	Plutôt pas d’accord	Pas du tout d’accord
Le soutien financier est une motivation importante pour mes employés lors de la décision de s’inscrire au certificat en gestion des services de santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L’assurance d’une récurrence du soutien financier est un motif important pour mes employés lors de la décision de s’inscrire au certificat en gestion des services de santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**39. Offrez-vous à vos employés un dégage ment de temps de travail pour poursuivre leur formation ?**

- Oui  Pendant combien de sessions .....
- Quel type d’entente conclurez-vous ?.....
- Non  Quelles en sont les raisons ?.....

Pouvez-vous nous préciser votre degré d’accord ou de désaccord avec les deux éléments suivants :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Le dégage­ment du temps travail est une motivation importante pour mes employés lors de la décision de s'inscrire au certificat en gestion des services de santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les conditions de dégage­ment du temps travail doivent être bien clarifiées avec l'employé avant qu'il ne s'inscrive au certificat en gestion des services de santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Facteurs individuels**

**40. Pouvez-vous préciser 3 des principales raisons personnelles qui d'après vous pourraient amener votre employé à vouloir s'inscrire au certificat en Gestion des Services de Santé ?** (raisons personnelles : ce qui est lié à l'individu et non pas à son travail)

- .....  
.....
  
- .....  
.....
  
- .....  
.....

### III – Période de formation

#### Facteurs organisationnels

#### 41. Conciliation travail et formation

**41.1. Pouvez-vous préciser dans quelle mesure vous pensez que les éléments suivants ont eu un impact sur la poursuite de leur formation...**

	Essentiel	Important	Négligeable	Aucun impact
La gestion de la charge horaire du temps de travail et de la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'adéquation des plages horaires des cours en semaine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'adéquation des plages horaires des cours en fin de semaine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'existence de cours en ligne ou entièrement autoportant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**41.2. Du point de vue des ressources financières, pensez-vous que les éléments suivants ont eu un impact sur la poursuite de leur formation...**

	Essentiel	Important	Négligeable	Aucun impact
Le soutien financier d'un organisme (bourse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le financement de la part de mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le financement de la part du syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le prêt bancaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le prêt non-bancaire (familial ou autre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le soutien financier du conjoint(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**41.3. Facteurs organisationnels aidant**

**Pouvez-vous citer trois raisons liées au milieu de travail qui selon vous auraient permis à un employé de pouvoir concilier travail et formation :**

- .....
- .....
- .....

**41.4. Facteurs organisationnels contraignant**

**Selon vous, quelles seraient les raisons liées au milieu de travail qui rendent difficile la conciliation travail formation pour un employé:**

- .....
- .....
- .....

**Facteurs individuels**

**41.5. Facteurs individuels aidant**

**Pouvez-vous citer trois éléments personnels qui aident l'employé à concilier travail et formation :**

- .....
- .....
- .....



#### 41.6. Facteurs individuels contraignant

**Pouvez-vous citer les trois éléments personnels qui rendent la conciliation travail-formation difficile à gérer pour un employé:**

- .....
- .....
- .....

#### 41.7. Avez-vous fait appel à un employé en formation (Certificat en GSS) pour ....

	Souvent	Peu souvent	Rarement	Jamais
Élaboration d'un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultation pour un avis sur un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proposition d'un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## IV – Phase après la formation

### 42. Conséquences organisationnelles

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Avez-vous fait appel à votre employé diplômé (certificat en GSS) pour le développement d'un projet en lien avec la gestion des services de santé en français?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous consulté votre employé diplômé (certificat en GSS) pour un avis sur un projet en lien avec la gestion des services de santé en français?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Depuis que votre employé a gradué au certificat en gestion des services de santé...

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Son statut au sein de son unité de travail s'est amélioré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son expertise en matière de gestion des services pour les francophones est reconnue par l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son expertise en matière de gestion des services pour les francophones est valorisée par l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son expertise en matière de gestion des services pour les francophones est reconnue par ses collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son expertise en matière de gestion des services pour les francophones est valorisée par ses collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 43. A-t-il bénéficié d'une nomination ou d'un avancement professionnel que vous pensez être en lien avec le fait qu'il détient un certificat en GSS?

Oui .....

Non .....

**44. Quels sont les 3 champs d'expertise que vous pensez qu'il a acquis suite à l'obtention du certificat en gestion des services de santé ?**

- .....
- .....
- .....

**45. Depuis qu'il a gradué, l'employé a contribué...**

- Création ou amélioration des services de santé pour francophones.....
- Augmentation du nombre de gestionnaires formés en GSS incluant lui-même.....
- Signature d'accords avec des partenaires francophones hors de son réseau de santé.....
- Autres (à préciser) : \_\_\_\_\_

**46. Auriez-vous des commentaires ou des propositions à ajouter ?**

- .....

**Merci pour votre collaboration et pour le temps que vous nous avez accordé !**

## **Annexe 4: Questionnaire certificat non complété**

**Identification du répondant :**

**Identification de l'interviewer :**

**Date de l'entrevue :**

**Bonjour, Monsieur ou Madame.....**

**Avant tout, je vous remercie vivement pour le temps que vous avez bien voulu nous accorder. Notre entrevue durera au maximum 25 à 30 minutes. Elle sera enregistrée sur un support audio numérique.**

**J'ai donc besoin de votre accord verbal pour autoriser cet enregistrement avant de commencer l'administration du questionnaire. Acceptez-vous que cette entrevue soit enregistrée sur support audio numérique ?**

**Oui  Non**

**Vous avez reçu par courriel un feuillet d'information sur le présent sondage et un formulaire de consentement signé par la responsable du projet. Auriez-vous besoin de clarifications sur ces deux documents avant que nous commençons l'entrevue ?**

**Oui  Non**

**Alors sans plus tarder nous allons commencer...**

## I – Informations sociodémographiques

**47. À quelle tranche d'âge appartenez-vous ?**

- 20-30 ans
- 31-40 ans
- 41-50 ans
- 51-60 ans
- + de 60 ans,
- ne désire pas communiquer sa tranche d'âge

**48. Quel est votre sexe ?**

- Femme
- Homme
- Ne désire pas déclarer

**49. Dans quelle ville travaillez-vous actuellement ?**

---

**50. Quel poste administratif occupez-vous actuellement ?**

---

**51. Quelle poste clinique occupez-vous actuellement ?**

---

**52. Dans quelle organisation travaillez-vous actuellement ? (nom de la Régie, hôpital, centre de santé...)**

---

**53. Dans quel secteur de santé œuvrez-vous ?**

---

**54. À quel réseau travaillez-vous ?**

- Réseau de Santé Horizon
- Réseau de Santé Vitalité

**55. Possédez-vous une certification clinique ? (Si oui, veuillez préciser laquelle et depuis quand)**

---

**56. Avez-vous une autre certification en gestion (MBA, CGA...)? (Si oui, veuillez préciser laquelle et depuis quand)**

---

**57. Quelle est la principale langue que vous utilisez pour travailler ? (une proportion supérieure à 50% de votre temps de travail)**

- Français .....
- Anglais .....

**58. Quand vous êtes-vous inscrit au programme ? (session-année)**

---

## II – Période avant l’inscription au programme

### Facteurs organisationnels

#### 59. Avez-vous bénéficié d’un soutien financier pour couvrir vos frais de scolarité ? (Bourse ou autre)

- Oui.....  Par quels organisme(s).....  
Pendant combien de session(s) .....
- Non.....  Pourquoi ?.....

Pouvez-vous nous préciser votre degré d’accord ou de désaccord avec les deux éléments suivants :

	Tout à fait d’accord	Plutôt d’accord	Plutôt pas d’accord	Pas du tout d’accord
Le soutien financier est une motivation importante pour décider de s’inscrire au certificat en gestion des services de santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L’assurance d’une récurrence du soutien financier est un motif important pour s’inscrire au certificat en gestion des services de santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 60. Avez-vous bénéficié d’un dégage ment de temps de travail pour poursuivre votre formation ?

- Oui  Pendant combien de sessions .....
- Quel type d’entente avez-vous eu à conclure ?.....
- Non  Pourquoi ?.....

Pouvez-vous nous préciser votre degré d’accord ou de désaccord avec les deux éléments suivants :

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Le dégagement du temps travail est une motivation importante pour décider de s'inscrire au certificat en gestion des services de santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les conditions de dégagement du temps travail doivent être bien clarifiées avant de s'inscrire au certificat en gestion des services de santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Facteurs individuels**

**61. Pouvez-vous préciser les 3 principales raisons personnelles qui vous ont amenées à décider de vous inscrire au certificat en Gestion des Services de Santé ?** (raisons personnelles : ce qui est lié à l'individu et non pas à son travail)

- .....  
.....
  
- .....  
.....
  
- .....  
.....



### III – Période de formation

#### Facteurs organisationnels

#### 62. Conciliation travail et formation

**62.1. Pouvez-vous préciser dans quelle mesure vous pensez que les éléments suivants ont eu un impact sur la poursuite de votre formation...**

	Essentiel	Important	Négligeable	Aucun impact
La gestion de la charge horaire de mon temps de travail et de ma formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les plages horaires des cours en semaine du lundi au jeudi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les plages horaires des cours en fin de semaine, vendredi toute la journée et samedi matin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les plages horaires des cours: en fin de semaine, vendredi soir et samedi toute la journée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le mode de dispensation des cours (en salle à Moncton)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le mode de dispensation des cours (vidéoconférence)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le mode de dispensation des cours (cours autoportant)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**62.2. Du point de vue des ressources financières, pensez-vous que les éléments suivants ont eu un impact sur la poursuite de votre formation...**

	Essentiel	Important	Négligeable	Aucun impact
Le soutien financier d'un organisme (bourse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le financement de la part de mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le financement de la part de mon syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le prêt bancaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le prêt non-bancaire (familial ou autre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le soutien financier du conjoint(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**62.3. Facteurs organisationnels aidant**

**Pouvez-vous citer trois éléments liés à votre travail (chef, collègues, organisation) qui vous ont aidés à concilier travail et formation :**

- .....
- .....
- .....

**62.4. Facteurs organisationnels contraignant**

**Pouvez-vous citer les trois éléments liés à votre travail (chef, collègues, organisation) qui ont rendus la conciliation travail-formation difficile à gérer pour vous:**

- .....
- .....
- .....

**Facteurs individuels**

**62.5. Facteurs individuels aidant**

**Pouvez-vous citer trois éléments personnels qui vous ont aidés à concilier travail et formation :**

- .....
- .....
- .....

**62.6. Facteurs individuels contraignant**

**Pouvez-vous citer les trois éléments personnels qui ont rendus la conciliation travail-formation difficile à gérer pour vous:**

- .....
- .....
- .....

**62.7. Impact durant la formation sur le développement des services de santé pour les francophones...**

	Souvent	Peu souvent	Rarement	Jamais
Implication dans un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultation pour un avis sur un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proposition d'un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**63. Pourriez-vous nous expliquer quelles sont les raisons qui vous ont poussées à interrompre votre scolarité au certificat GSS ?**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**64. Pensez-vous que le fait d'avoir interrompu votre scolarité au certificat GSS a eu pour effet une perte de la reconnaissance de votre expertise en matière de gestion des services de santé pour les francophones?**

- .....
- .....
- .....

**65. Impact de l'interruption de la formation sur le développement des services de santé pour les francophones...**

	Souvent	Peu souvent	Rarement	Jamais
Implication dans un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultation pour un avis sur un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proposition d'un projet en lien avec la gestion des services de santé en français	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**66. Auriez-vous des commentaires ou des propositions à ajouter ?**

- .....

**Avant de clôturer cette entrevue, j'aimerais savoir s'il vous est possible de me fournir les informations suivantes :**

- **le nom et les coordonnées de votre chef direct actuel :**

.....

- **le nom et les coordonnées de votre chef direct au moment où vous avez commencé votre formation :**

.....

**Nous aurons besoin de communiquer avec eux pour leur poser des questions quant à certains aspects en lien avec le soutien organisationnel et financier nécessaire pour améliorer les conditions de travail pour le personnel qui suit la formation du certificat en gestion.**

**Merci pour votre collaboration et pour le temps que vous nous avez accordé !**