

# **Pratiques prometteuses pour la rétention du personnel soignant dans les communautés nordiques, rurales et éloignées**

Vous cherchez des pratiques prometteuses utilisées dans les communautés nordiques, rurales et éloignées du Canada pour améliorer l'accès à des soins primaires en équipe, sécuritaires et de qualité? Cette pratique devrait vous intéresser.

# Modèle de direction tricéphale à Island Health : des structures hiérarchiques améliorées et adaptées à la culture

## Quelle est la pratique prometteuse?

Le modèle de direction tricéphale (MDT) adopté à Island Health favorise la rétention, l'élaboration et la prestation de services adaptés à la culture dans les communautés nordiques, rurales et éloignées d'Island Health en Colombie-Britannique (C.-B.). Dans ce modèle, une personne responsable de la santé des Autochtones, une personne responsable des opérations et une personne responsable de l'équipe médicale se partagent la responsabilité et les obligations redditionnelles en matière de planification et de supervision des opérations, de stratégie et de résultats, en partenariat avec les communautés et les prestataires locaux. Ce résumé a été conçu avec la participation des membres fondateurs du modèle de direction tricéphale dans la région de North Island.

## Messages clés et éléments de la pratique prometteuse

- Le racisme systémique limite l'accès à des soins sécuritaires et adaptés à la culture.
- Le MDT complète la dyade classique responsable des opérations et responsable d'équipe avec une personne responsable de la santé des Autochtones partageant les mêmes responsabilités et obligations redditionnelles.
- Les membres de la triade se partagent la responsabilité directe des opérations, de la stratégie et des résultats.
- Les responsables de la triade, en partenariat avec les communautés, développent des façons d'améliorer la prestation de services culturellement sûrs.
- Les leaders autochtones, les leaders communautaires et le personnel disent apprécier les retombées du nouveau modèle de direction.
- Le MDT est maintenant déployé dans d'autres secteurs d'Island Health.
- La mise en œuvre de ce nouveau modèle de direction s'accompagne de certains défis, notamment financiers.

## Contexte

La présence du racisme systémique dans le système de santé limite l'accès à des soins sûrs et adaptés à la culture. Dans de nombreux secteurs ruraux et éloignés, des soins de santé sont fournis à des populations composées de personnes autochtones. Les répercussions de la pandémie et la pénurie de main-d'œuvre ont rendu la prestation de soins sûrs et appropriés dans les milieux ruraux et éloignés encore plus difficile que d'ordinaire.

## Approche

Le secteur nord de l'Office régional de la santé de l'île de Vancouver (Island Health) sert quelque 17 000 personnes, dont environ 35 % d'Autochtones. Afin de lutter contre le racisme dans le système de santé, Island Health a collaboré avec des leaders communautaires autochtones pour élaborer le MDT.

Le MDT complète la dyade classique responsable des opérations et responsable d'équipe avec une personne responsable de la santé des Autochtones partageant les mêmes responsabilités et obligations redditionnelles. Les membres de la triade se partagent la responsabilité directe des opérations, de la stratégie et des résultats.

Les responsables de la triade, en partenariat avec les communautés, développent des façons d'améliorer l'offre et la prestation d'espaces, de programmes et de services accueillants et culturellement sûrs. D'après la rétroaction directe des communautés concernées, le modèle les aide à être des acteurs plus impliqués et proactifs de leurs soins de santé. Ce modèle de direction apporte une aide inédite à la prestation des soins. D'après les communautés, il a aussi un effet positif sur leur relation avec le système de santé.

Le MDT a d'abord été testé dans le secteur nord d'Island Health. Le succès de la structure et du modèle de gouvernance clinique, qui relève les éléments racistes et recherche des occasions pour améliorer la sûreté culturelle des services, a mené à son déploiement dans d'autres secteurs d'Island Health.

L'équipe de direction collabore en harmonie pour définir le cap selon trois angles distincts (perspective clinique, perspective autochtone et gestion), ce qui clarifie l'orientation pour l'équipe et minimise le risque de messages contraires ou confus. Cette approche collaborative est d'autant plus importante dans les environnements ruraux, où les équipes sont petites et dépendent les unes des autres pour prendre des décisions collectives en première ligne. L'orientation définie par la direction inspire la confiance, car la perspective de la triade accorde autant d'importance à l'aspect médical qu'à l'aspect opérationnel tout en prenant en compte le point de vue des Autochtones et la culture.

Une direction inspirante aide les équipes à comprendre la ligne à suivre lors des prises de décisions. Les responsables de la triade apportent l'inspiration et l'orientation nécessaires pour susciter la confiance au sein des membres de l'équipe. L'intégration de la perspective autochtone a également une influence positive sur les conséquences d'incidents de racisme systémique.

- Les situations de suspicion ou de signalement de racisme sont perçues de manière holistique par la communauté et par les responsables de la triade.
- Les mesures recommandées ou mises en œuvre après ces incidents se font par plusieurs canaux, ce qui favorise le changement.

Le MDT a aussi conduit à l'élaboration d'un conseil de qualité autochtone, mené par les responsables de la triade, qui lutte contre le racisme et appuie de meilleurs résultats pour les

individus et le personnel. Cette approche multidimensionnelle facilite la mise en œuvre du changement et soutient les équipes dans l'amélioration de leurs processus.

## Que pense le personnel?

- Équipe Santé mentale et usage de substances psychoactives
  - « L'équipe opérationnelle et l'équipe Santé des populations autochtones nous ont soutenus dans notre démarche pour cerner les problèmes de soins et les occasions d'amélioration; leur appui a ouvert la voie au changement de façon inédite. »
- L'équipe Santé des populations autochtones a constaté un impact positif immédiat de ses efforts et de ceux du MDT sur la direction et le soutien au niveau local. Le personnel d'autres programmes a apprécié l'expérience et le soutien offerts par un responsable en Santé des populations autochtones présent pour diffuser des idées et des connaissances. Ce soutien a aussi amélioré les soins, en particulier les circonstances dépassant les connaissances ou les compétences des membres du personnel.
  - « C'était un soutien moral incommensurable d'avoir un leader disponible pour écouter mes préoccupations de manière sécuritaire. »
  - « Il est parfois difficile d'établir et de maintenir des relations avec les communautés. Le responsable en Santé des populations autochtones local, qui entretient des relations avec la communauté, m'a apporté son aide et m'a présenté l'usage de la langue et le contexte politique. »
  - « C'est une grande amélioration par rapport au responsable en Santé des populations autochtones régional, qui ne pouvait pas collaborer étroitement avec le secteur et les directeurs médicaux. Grâce au responsable local, je comprends mieux les enjeux locaux et les solutions mécaniques et j'ai eu le sentiment que le leadership local m'appréciait et me soutenait plus qu'avant. »

## Principaux facteurs de réussite (quelles sont les raisons de l'efficacité?)

- Relations entre la direction d'Island Health, les communautés autochtones locales et les leaders des Premières Nations.
- Relations entre la direction d'Island Health et les médecins locaux.
- Mise en œuvre d'améliorations systémiques médicales, culturelles et opérationnelles.
- Capacité d'évaluer des recommandations après des événements difficiles pour les membres de notre communauté locale, y compris les événements relatifs au racisme systémique et direct.
- Nombreuses possibilités de collaboration.
- Travail de l'équipe Santé mentale et usage de substances psychoactives pour soutenir les personnes en situation d'itinérance à l'hôpital Port Hardy.
- De plus en plus de possibilités d'engagement avec les collectivités éloignées.

## Défis

- Les relations entre la direction d'Island Health et les leaders des communautés autochtones locales sont un facteur de réussite majeur, mais il sera nécessaire de poursuivre la mobilisation pour faire progresser nos programmes et nos services dans le but d'offrir des environnements accueillants et culturellement sûrs pour :
  - susciter la confiance à l'égard du fonctionnement du modèle;
  - définir les besoins en ressources et en leadership pour atteindre nos objectifs de création de programmes, de services et d'espaces;
  - continuer à renforcer le MDT après sa mise en œuvre.
- Examiner de près nos modèles traditionnels ou coloniaux en nous demandant s'ils favorisent nos objectifs et, le cas échéant, réfléchir aux changements possibles.
- Travailler en cherchant à partager les « clés » de nos programmes, sites et services avec notre communauté.
- Obtenir un financement initial.
- Trouver le temps nécessaire.
- Attentes de changement rapide des communautés.
- Le contexte post-pandémie de ces nouveaux modèles de direction, avec une pénurie de personnel.

## Prochaines étapes pour développer le MDT

- Réaliser une évaluation universitaire des retombées du modèle.
- Faire connaître les apprentissages en dehors d'Island Health.
- Diffuser le modèle dans d'autres régions.

## Mesure du progrès (comment savons-nous que la rétention s'améliore?)

- L'incidence est mesurée par la rétroaction de la communauté (personnes et collectivités) et du personnel selon différentes méthodes de participation qualitative, telles que la mobilisation du conseil et les sondages auprès du personnel et des patients.

## Pour en savoir plus

Pour en savoir plus sur le MDT, écrivez à Max Jajszczok, Stratégie communautés rurales et éloignées (Max.Jajszczok@islandhealth.ca) ou à Mary Knox, Services en santé des Autochtones et membre d'une triade de direction (Mary.Knox@islandhealth.ca).