

# 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.

# Permettre la conciliation travail-famille au Centre de santé Churchill

## Quelle est la pratique prometteuse?

Depuis quatre ans, le Centre de santé Churchill, situé dans le nord du Manitoba, favorise la rétention du personnel infirmier grâce à une stratégie favorisant la conciliation travail-famille. Cette pratique prometteuse est fondée sur les résultats des enquêtes sur la participation du personnel.

### Messages clés et éléments de la pratique prometteuse

- Le chemin vers la conciliation travail-famille du personnel a pris quatre ans au Centre.
- Le personnel infirmier alterne quatre journées de 12 heures avec quatre journées de repos et bénéficie de deux congés sans solde de 12 jours (récupération d'heures supplémentaires) dans l'année. L'association de ce système de planification et des vacances autorise des congés plus longs permettant de rendre visite à des proches hors de la communauté.
- Le Centre est un environnement de travail culturellement sûr, notamment parce que la composition de sa direction reflète la diversité culturelle de la communauté, qui comporte 65 % de personnes autochtones.
- Le personnel infirmier du Centre n'est pas tenu de signer un contrat prévoyant un salaire ou un nombre d'heures minimum.
- La rémunération du personnel infirmier est l'une des plus élevées de la province.
- Le personnel bénéficie d'un logement subventionné (un appartement d'une ou deux chambres situé en face de l'hôpital) qui favorise les échanges avec les collègues et les membres de la communauté tout en réduisant le temps de trajet.
- Un grand complexe récréatif polyvalent communautaire, une aide à la garde d'enfants (structure détenue et exploitée par le Centre) et d'autres services communautaires renforcent la conciliation travail-famille.

## Contexte

Le Centre de santé Churchill sert les 831 résidents de Churchill, petite localité manitobaine au bord de la baie d'Hudson, ainsi que des patients et des usagers de collectivités environnantes de la province et des régions Kitikmeot et Baffin du Nunavut. Son personnel comprend dix infirmières et infirmiers autorisés (IA), dont un temps partiel, et cinq infirmières et infirmiers auxiliaires autorisés (IAA) à temps plein.

## Approche

- Les réponses du personnel aux enquêtes sur la participation ont été analysées pour cibler les priorités.
- L'équipe infirmière alterne quatre journées ou nuits de 12 heures avec quatre journées de repos.

- Les quarts de travail de 12 heures, instaurés en 2018, ont récemment été mis au service de la conciliation travail-famille.
  - Afin que l'horaire corresponde aux exigences de la convention collective, chaque quart est rémunéré 11,63 heures, ce qui permet d'accumuler des heures supplémentaires non rémunérées en comptabilité. Pour compenser, le personnel infirmier bénéficie de deux congés sans solde de quatre jours par an, soit deux congés annuels de 12 jours, en plus des vacances. L'allongement des périodes de congés facilite les voyages parfois onéreux en dehors de la communauté.
  - La direction s'efforce d'accepter toutes les demandes de congés et s'assure de justifier les refus pour sensibiliser le personnel aux enjeux de la planification. Grâce à cette démarche, l'échange de quarts de travail se substitue souvent aux demandes des vacances.
- Les facteurs qui soutiennent le Centre de santé Churchill en tant qu'environnement de travail culturellement sûr sont :
    - les valeurs et la culture de l'établissement;
    - un programme communautaire solide en santé mentale, axé sur les terres ancestrales, accessible au personnel et aux membres de la communauté;
    - une proportion comparable de personnes autochtones dans la direction et dans la communauté.
  - L'octroi d'une semaine de vacances supplémentaire au personnel infirmier débutant, puis de trois semaines au bout d'un an. Comme le centre fait partie de l'Office régional de la santé de Winnipeg (ORSW), cet avantage accompagne les employés mutés à Winnipeg et dans toute la province.
  - Le personnel infirmier n'est pas soumis à un contrat de rémunération fixe.
  - Les avantages financiers de l'ensemble du personnel infirmier de Santé Manitoba sont généreux (annexe A). Des primes de rétention sont proposées dans toute la province. Dans le cadre d'un plan gouvernemental pour favoriser la rétention et le recrutement de prestataires de santé, les membres du personnel infirmier travaillant à temps plein qui s'engagent à rester en poste pendant deux ans peuvent recevoir 30 000 \$, en plus d'autres mesures incitatives présentées sur le site du syndicat : <https://www.manitobanurses.ca/news-events/article/61/manitoba-government-announces-incentives> (en anglais).
  - Le Centre possède une résidence de 27 unités, située en face, où peuvent loger une grande partie du personnel s'installant dans la communauté ainsi que des prestataires et des sous-traitants externes (médecins, infirmières ou infirmiers d'agence, gens de métier, etc.). Les membres du personnel qui résident en permanence à Churchill peuvent louer un logement d'une chambre pour 600 \$ par mois, toutes charges comprises, ce qui réduit beaucoup le stress de la recherche d'un logement dans une région éloignée et favorise un sentiment d'appartenance entre résidents. Les amitiés se nouent généralement rapidement, ce qui crée un réseau de soutien par les pairs. La

cohabitation du personnel favorise les interactions sociales (par exemple, des repas-partage fréquents).

- Le Centre possède et exploite la seule garderie communautaire agréée de Churchill, qui est aussi la seule à être associée à un centre de santé et exploitée par l'office de la santé dans la province. Le personnel du Centre est prioritaire, ce qui permet aux parents de trouver facilement des services de garde.
- Churchill offre de nombreuses commodités gratuites (ou à prix réduit pour le personnel) qui existent rarement dans des collectivités du Nord de cette taille. Un complexe de 230 000 pieds carrés offre la majorité des loisirs et de l'équipement de la municipalité. Le personnel du Centre doit seulement payer l'abonnement à la salle de sport à un prix réduit, déductible du salaire bimensuel. Le complexe sécurisé, ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, accueille :
  - la mairie;
  - la bibliothèque municipale et scolaire;
  - une piscine d'eau de mer intérieure pleine grandeur;
  - une piste et un salon de curling avec quatre surfaces de glace;
  - une patinoire de hockey avec gradins;
  - un gymnase scolaire et communautaire;
  - une salle de musculation et d'entraînement cardiovasculaire;
  - une salle de quilles à cinq allées pour jeu des cinq-quilles;
  - un cinéma (rénové récemment) de 240 places;
  - une cantine ouverte tous les jours de 18 h à 21 h.

## Résultats (comment savons-nous que la rétention s'améliore?)

Aucun membre du personnel infirmier du Centre de santé Churchill n'a quitté la communauté depuis juin 2020.

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

### Le succès attire le succès!

- Le personnel infirmier des unités est soudé, ce qui plaît aux nouvelles recrues.
- Le recrutement est naturel, car le personnel est visiblement motivé.
- Une bonne conciliation travail-famille crée un milieu de travail agréable.

### Leadership participatif

- Le personnel participe à la prise de décision, une réunion générale a lieu tous les mois et tous les membres de la direction sont accessibles.
- La gestion horizontale favorise la communication à tous les niveaux de l'organisme.
- Les cadres et les employés règlent les problèmes et réfléchissent aux décisions ensemble, ce qui autonomise et responsabilise le personnel infirmier.

## **Forte présence dans la communauté**

- Le personnel fait partie de la communauté de Churchill, désireuse de s'améliorer en créant des liens avec ses résidents.
- L'intégration rapide du personnel, qui participe notamment aux événements, augmente la confiance des deux côtés.

## **Ajout d'un poste de commis au rôle pendant les heures ouvrables**

- Réduction de la dérive du périmètre du poste de responsable des services aux patients.
- Approche plus coordonnée avec l'affectation d'une seule personne aux changements d'horaire.
- Plus de flexibilité pour les demandes de congés du personnel infirmier.

## **Prochaines étapes**

- Poursuivre le recrutement de personnel infirmier occasionnel pour avoir un groupe flottant plus stable à Churchill.
- Promouvoir et former des personnes dans la communauté dans le cadre d'une initiative pluriannuelle à plus grande échelle. Notre objectif est de permettre à l'ensemble des aides en soins de santé non certifiés d'obtenir leur certification en proposant le programme sur place. Nous envisageons ensuite de proposer la formation d'IAA à Churchill pour recruter dans la communauté.
- Initiative de mentorat de jeunes financée par la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits (DGSPNI). Une ou un mentor nommé par la communauté vient à Churchill pour échanger avec la direction, nouer des liens et guider l'élaboration d'un programme d'IAA de deux ans adapté à la communauté.

## **Pour en savoir plus**

Pour en savoir plus sur la stratégie de rétention du Centre, contactez Jason Klainchar, directeur général du Centre de santé Churchill : [jklainchar@wrha-ch.ca](mailto:jklainchar@wrha-ch.ca); 204-675-8383

# Annexe A : Récapitulatif des primes et des incitatifs du Centre de santé Churchill

## Super prime de fin de semaine

- 8 \$ de l'heure supplémentaire pendant la fin de semaine
- Définition de la fin de semaine selon l'article 303, avec les quarts du vendredi soir
- Mise en place lors du premier quart de soir du 18 novembre 2022
- En vigueur jusqu'à la ratification de la prochaine convention collective

## Incitatif de recrutement et de rétention

- 10 000 \$ versés en deux ans. Engagement de retour de service de 24 mois exigé.
- 5 000 \$ versés au bout de six mois; autre moitié versée au bout de 18 mois pour un équivalent temps plein.
- Offert à partir de 0,7 ETP, mais réduction proportionnelle de la somme. Exemple :  $0,7 \times 10\,000 \$ = 7\,000 \$$  en deux ans.
- Pour les infirmières et les infirmiers qui remplissent ces conditions et au moins l'un des critères suivants :
  - personne qui réintègre la profession après un départ à la retraite ou une démission et qui ne travaille pas pour un membre de la table centrale;
  - infirmier ou infirmière occupant un poste d'au moins 0,7 ETP (ou augmentant son temps de travail) pour un membre de la table centrale, et qui est admissible à la retraite sans pénalité pour anticipation entre le 1<sup>er</sup> décembre 2022 et le 1<sup>er</sup> décembre 2023.
- Tous les types de quarts sont concernés dès lors qu'ils correspondent à 0,7 ETP ou plus.

## Incitatif pour l'emploi à temps plein

- 10 000 \$ par an pendant deux ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023.
- 1 ETP (existant ou après modification) exigé.
- Personnes occupant ou obtenant un poste couvrant un de ces types de quarts du calendrier principal de travail :
  - jours et soirs;
  - jours et nuits;
  - soirs uniquement;
  - nuits uniquement.
- Poste de 1 ETP au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2024 nécessaire (\* exception : si le contrat se termine avant le 31 décembre, l'incitatif est ramené sur la période de travail à temps plein).

## Poste de fin de semaine à temps plein

- Futur poste de trois quarts de 12 heures la fin de semaine. Base de 1 872 heures par an.
- Poste considéré comme un temps plein et rémunéré sur la base classique de 2 015 heures par an.
- Prime de fin de semaine de 15 %, conformément à la convention collective.
- Admissibilité à tous les incitatifs pertinents de cette convention (super prime de fin de semaine, incitatif pour l'emploi à temps plein, incitatif de recrutement et de rétention).

## Incitatif de bien-être

- Versement unique de 500 \$ (temps plein) ou de 250 \$ (temps partiel) sur le compte Soins de santé du personnel infirmier.
- En vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023.

## Remboursement des frais de permis

- Remboursement des frais de permis professionnels pour 2023 et 2024 du personnel infirmier faisant partie de l'effectif au 1<sup>er</sup> décembre 2022 et au 1<sup>er</sup> décembre 2023.
- Remboursement effectué sur présentation du justificatif de paiement du permis.

## Augmentation du taux horaire du personnel infirmier itinérant

- Disposition du protocole d'entente numéro 47 de la convention collective (personnel infirmier occasionnel itinérant) augmentant la rémunération horaire fixe de 6 \$ à 10 \$ pour les postes dans les établissements éloignés ou nordiques.
- Applicable dès le premier quart de travail d'une infirmière ou d'un infirmier itinérant.

## Programme de recommandation pour le personnel infirmier

- 1 000 \$ pour les personnes recommandant un infirmier ou une infirmière à un poste pour un membre de la table centrale.
- La personne recommandée ne doit pas être déjà employée par un membre de la table centrale ou débiter dans la profession.
- L'autorecommandation est impossible.
- 500 \$ versés à la prise de poste de la personne recommandée, et 500 \$ supplémentaires au bout d'un an.
- Rétablissement du traitement rétroactif du personnel infirmier parti à la retraite ou ayant démissionné si l'échéance de 90 jours a été dépassée.
- Exigence prévue à l'article 3808 de cette ronde de négociations de la convention collective.
- Personnel infirmier n'ayant pas contacté son employeur membre de la table centrale dans le délai de 90 jours permettant de recevoir le traitement rétroactif.
- Retour à un poste d'au moins 0,4 ETP pendant une période de six mois et plus (engagement de retour de service exigé).

## Rétablissement de l'ancienneté

- Rétablissement de l'ancienneté et du service (postes auprès de membres de la table centrale).
- Admissibilité : infirmière ou infirmier ayant quitté un poste à temps plein ou à temps partiel (démission ou retraite) pour un membre de la table centrale, puis ayant obtenu un poste occasionnel à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2020.
- Reprise d'emploi ou passage d'un poste occasionnel de 0,4 EPT au moins.
- L'ancienneté sera rétablie sans interruption pour l'échelon salarial (le cas échéant) et l'accumulation des droits aux vacances.
- L'ancienneté sera prise en compte pour la priorité des demandes de vacances en cas de reprise avec un engagement de deux ans minimum.
- Après un congé de préretraite ou un programme de continuation du salaire, le compteur est remis à zéro (avec 10 ans de service au minimum); si ce n'est pas le cas, la durée de service est rétablie s'agissant de l'admissibilité à la préretraite.
- Le transfert de l'ancienneté d'un ancien poste ne peut concerner qu'un seul nouveau poste.