

# 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.

# Feuille de route pour renforcer la main-d'œuvre en soins infirmiers du Nunavut

## Quelle est la pratique prometteuse?

Pour favoriser la rétention du personnel de la santé au Nunavut, une stratégie clé est la mobilisation du personnel de tout le territoire pour repérer les défis et les solutions concernant la rétention et élaborer un plan de travail composé de priorités et d'actions stratégiques.

## Messages clés et éléments de la pratique prometteuse

- La capacité à recruter et retenir une main-d'œuvre en soins infirmiers compétente, stable et culturellement adaptée au Nunavut est essentielle pour répondre aux besoins des Nunavummiut, les résidents du territoire.
- Il était essentiel d'élaborer un plan pour renforcer la main-d'œuvre en soins infirmiers du Nunavut en collaborant de près avec les employés et employées de tout le territoire à même de cerner au mieux les défis et solutions pour parvenir à une stratégie de rétention et de soutien à long terme. Le plan pour renforcer la main-d'œuvre en soins infirmiers du Nunavut s'est appuyé sur la recherche et sur de vastes consultations avec le personnel :
  - Réussite et défis de la précédente stratégie de recrutement et de rétention du personnel infirmier du Nunavut (2007).
  - Évaluation par les pairs et analyse de la littérature grise.
  - Analyse du milieu en matière de stratégies de rétention et de recrutement utilisées dans des régions rurales, éloignées et isolées similaires au Canada et dans le monde.
  - Consultations auprès du personnel et d'autres groupes clés, dont :
    - des infirmiers et infirmières praticiens (IP) du Nunavut dans divers environnements de travail et postes;
    - des chefs de file en soins infirmiers du Nunavut (par exemple, superviseurs et superviseuses des programmes de santé, directeurs et directrices);
    - des étudiants et étudiantes en soins infirmiers du Nunavut Arctic College;
    - le personnel des ressources humaines (RH) du ministère de la Santé du Nunavut;
    - le personnel de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits (DGSPNI) de Services aux Autochtones Canada.

- L'analyse et les conclusions ont ensuite été incluses sous la forme de piliers, d'initiatives et d'actions stratégiques à une ébauche de plan pour renforcer la main-d'œuvre en soins infirmiers, qui a été soumise pour commentaires au personnel infirmier du Nunavut dans le cadre d'une enquête en ligne. Les cent participants ont manifesté un vif soutien envers la feuille de route. Le Comité consultatif sur le leadership en matière de soins infirmiers et le personnel des ressources humaines du ministère de la Santé ont procédé à la révision finale.
- La feuille de route répond aux défis propres aux aspirations et besoins à titre personnel et professionnel des professionnels des soins infirmiers au Nunavut.
- La feuille de route contient des objectifs, des stratégies et des mesures précises, ainsi que des paramètres pertinents pour mesurer les progrès et évaluer les résultats.
- Pour élaborer un plan de travail pour la première année, le Comité a :
  - participé à une séance de remue-méninges pour recenser les initiatives ou les projets connexes existants;
  - cerné d'autres projets ou initiatives prioritaires et nommé un ou une responsable pour chaque action;
  - effectué un exercice de priorisation et de faisabilité;
  - défini l'approche de gestion de projet et les outils spécifiques pour tous les nouveaux projets de la feuille de route;
  - dégagé du temps dans l'horaire mensuel des membres pour la préparation d'un rapport d'étape de la première année des projets individuels;
  - prévu du temps pour procéder à l'examen trimestriel de l'état général de l'ensemble des projets, des initiatives et du tableau de bord de la première année.

## Contexte

La main-d'œuvre en soins infirmiers constitue la majorité du personnel de santé du Nunavut. Environ 300 membres du personnel infirmier (infirmières et infirmiers autorisés, infirmières et infirmiers psychiatriques autorisés, infirmières et infirmiers auxiliaires autorisés et IP) fournissent un soutien administratif et des soins infirmiers directs dans les centres de santé communautaires, les hôpitaux et les établissements de soins de longue durée des 25 collectivités du territoire accessibles uniquement par avion. La capacité à recruter et à retenir une main-d'œuvre en soins infirmiers compétente, stable et culturellement adaptée au contexte du Nunavut est essentielle pour répondre aux besoins des Nunavummiut en matière de soins de santé. Toutefois, la tâche s'avère de plus en plus difficile en raison de la pénurie mondiale et nationale de personnel infirmier et de facteurs propres au territoire tels que l'isolement géographique, la petitesse du parc de logements, les conditions météorologiques extrêmes, etc. Il était donc essentiel d'élaborer un plan pour renforcer la main-d'œuvre en soins infirmiers du Nunavut.

## Résultats : Feuille de route pour renforcer la main-d'œuvre en soins infirmiers du Nunavut

La Feuille de route pour renforcer la main-d'œuvre en soins infirmiers du Nunavut (2021-2026) fournit des informations visuelles et détaillées sur le cadre de la feuille de route et les mesures associées. Les tableaux 1 et 2, basés sur les plans d'action du rapport, montrent que la feuille de route :

- coïncide avec la mission, la vision et l'objectif stratégique d'une main-d'œuvre en soins de santé compétente, adéquate, stable, adaptée et bien soutenue du ministère de la Santé du Nunavut;
- est guidée par des piliers stratégiques représentant des priorités stratégiques;
- est associée à de nombreuses initiatives stratégiques et mesures connexes pour renforcer la main-d'œuvre en soins infirmiers du Nunavut.

**Tableau 1 :** Mission, vision, objectifs stratégiques et piliers stratégiques qui fondent la feuille de route pour renforcer la main-d'œuvre en soins infirmiers du Nunavut.

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| <b>Mission :</b> Nous offrirons d'excellents services de soins de santé qui, grâce à la collaboration, l'innovation et l'intégration de l'Inuit Qaujimagatuqangit, donnent aux Nunavummiut la possibilité de vivre leur vie en bonne santé |  |  |   |  |
| <b>Vision :</b> Des Nunavummiut en bonne santé   |  |  |   |  |
| <b>Objectif stratégique n° 1 :</b> Une main-d'œuvre en soins de santé compétente, adéquate, stable, adaptée et bien soutenue   |  |  |   |  |
| <b>Pilier stratégique n° 1 :</b><br>Planification et évaluation de la main-d'œuvre<br><br>Appuie la priorité stratégique d'encourager la stabilité dans la main-d'œuvre en soins infirmiers.   | <b>Pilier stratégique n° 2 :</b><br>Recrutement<br><br>Appuie la priorité stratégique d'attirer, de sélectionner et d'engager du personnel infirmier et des IP hautement qualifiés et motivés. | <b>Pilier stratégique n° 3 :</b><br>Perfectionnement professionnel<br><br>Appuie la priorité stratégique de renforcer la capacité de la main-d'œuvre en soins infirmiers du Nunavut. | <b>Pilier stratégique n° 4 :</b><br>Environnement professionnel<br><br>Appuie la priorité stratégique de créer un milieu de travail positif, sûr et sain. | <b>Pilier stratégique n° 5 :</b><br>Leadership<br><br>Appuie la priorité stratégique de soutenir et de développer le leadership en soins infirmiers. |

**Tableau 2 :** Piliers stratégiques (et priorités stratégiques associées) et initiatives stratégiques connexes mis en œuvre pour atteindre les objectifs de la feuille de route; le nombre de mesures associées à chaque initiative fait référence au rapport cité, qui les décrit en détail.

| <b>Pilier</b>   | <b>Initiative stratégique</b>  |
|---|--|
| 1. Planification et évaluation de la main-d'œuvre<br><br>Appuie la priorité stratégique d'encourager la stabilité dans la main-d'œuvre en soins infirmiers. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir une approche proactive et logique en matière de planification des effectifs de main-d'œuvre (six mesures associées).</li> <li>• Réduire le délai pour afficher et combler les postes vacants (quatre mesures associées).</li> <li>• Évaluer la pertinence des modèles de soins existants, des rôles du personnel infirmier et des niveaux de dotation en infirmières et infirmiers praticiens pour répondre aux besoins actuels et prévus de la population communautaire en matière de soins de santé (taille de la population, état de santé et prestation de services) (quatre mesures associées).</li> <li>• Évaluer l'efficacité de la feuille de route (six mesures associées).</li> </ul> |
| 2. Recrutement<br><br>Appuie la priorité stratégique d'attirer,   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les efforts de recrutement du personnel infirmier (six mesures associées).</li> <li>• Augmenter les effectifs de personnel infirmier et d'IP inuits (sept mesures associées).</li> </ul>  |

| Pilier   | Initiative stratégique  |
|--|---|
| de sélectionner et d'engager du personnel infirmier et des IP hautement qualifiés et motivés.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un environnement accueillant pour le personnel infirmier et les IP nouvellement embauchés ainsi que pour le personnel infirmier qui vient des agences (trois mesures associées).</li> <li>• Analyser les pratiques, politiques et ressources en matière de RH dans le cadre du recrutement et de l'embauche du personnel infirmier (trois mesures associées).</li> <li>• Instaurer des salaires et des avantages sociaux concurrentiels pour le personnel infirmier (quatre mesures associées).</li> </ul> |
| <p>3. Perfectionnement professionnel</p> <p>Appuie la priorité stratégique de renforcer la capacité de la main-d'œuvre en soins infirmiers du Nunavut.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir une culture qui valorise l'apprentissage et la formation (neuf mesures associées).</li> <li>• Demander et encourager un bon rendement (cinq mesures associées).</li> <li>• Mettre en œuvre un programme de résidence pour le personnel infirmier (trois mesures associées).</li> </ul>  |
| <p>4. Environnement professionnel</p> <p>Appuie la priorité stratégique de créer un milieu de travail positif, sûr et sain.</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des modalités de travail flexibles (cinq mesures associées).</li> <li>• Fournir des ressources professionnelles pour aider le personnel infirmier et les IP à occuper tout leur champ d'exercice (six mesures associées).</li> <li>• Reconnaître l'excellence en soins infirmiers (deux mesures associées).</li> <li>• Appuyer le personnel infirmier nouvellement embauché (une mesure associée).</li> </ul>  |
| <p>5. Leadership</p> <p>Appuie la priorité stratégique de soutenir et de développer le leadership en soins infirmiers.</p>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer une stratégie de leadership en matière de soins infirmiers (deux mesures associées).</li> <li>• Repérer et former les futurs leaders chez le personnel infirmier et chez les IP (trois mesures associées).</li> <li>• Soutenir les superviseuses et les superviseurs des programmes de santé, les gestionnaires et les directrices et directeurs (trois mesures associées).</li> </ul>  |

## Que pense le personnel?

- « Je pense que les mesures de soutien sont une excellente idée. La flexibilité est essentielle pour retenir le personnel infirmier sur le long terme! »
- « Du soutien dans le milieu de travail est la clé pour le bonheur et la productivité des employés. C'est bon pour le moral quand vous pouvez exprimer vos préoccupations et sentir que quelqu'un vous écoute et agit en conséquence. »

- « Il est très difficile de maintenir un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle dans le Nord, les centres de soins de santé doivent être mieux équipés pour soutenir le personnel. »
- « La formation est importante. »
- « Ce serait bien que le personnel infirmier nommé pour une période indéterminée ait des avantages et des bonus supplémentaires pour le motiver à rester et à offrir un service stable et régulier à la communauté. »
- « Encourager les postes en alternance. »

## Principaux facteurs de réussite

- Initiative soutenue comme une priorité par les instances de direction en santé.
- Forte mobilisation du personnel infirmier de tout le territoire.
- Prise de décision collective sur les principes directeurs, les piliers, les priorités, les initiatives et les mesures.
- Fondée sur des données probantes : apprentissages d'autres régions éloignées au Canada et dans le monde entier.

## Quels étaient les principaux défis?

- Se tenir au courant de l'ensemble des nouveaux projets et initiatives potentiellement liés à la feuille de route.
- Maintenir l'élan de la mise en œuvre de la feuille de route malgré les problèmes de dotation en personnel infirmier, la COVID-19, etc.
- Modifier les systèmes d'information pour obtenir des données sur les indicateurs d'évaluation.
- Rédiger des rapports réguliers sur les données d'évaluation.

## Prochaines étapes

- Publier un rapport d'étape sur la première année de la feuille de route.
- Préparer le plan de travail pour la deuxième année.
- Continuer d'améliorer la collecte de données sur les indicateurs d'évaluation.

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

Un cadre d'évaluation complet composé d'indicateurs sur la structure, le processus et les résultats a été élaboré pour chaque pilier de la feuille de route. Une étude de faisabilité pour recueillir des données qualitatives relatives à chaque indicateur a aussi été réalisée. Dans certains cas, il a fallu améliorer ou modifier les systèmes d'information ou recueillir de nouvelles données. Le processus est toujours en cours pour d'autres indicateurs. Selon les indicateurs, les données sont recueillies chaque mois, chaque trimestre, deux fois par an ou une fois par an.

Un tableau de bord préliminaire a été créé et est présenté chaque trimestre au Comité consultatif sur le leadership en matière de soins infirmiers, qui supervise la mise en œuvre de la feuille de route et surveille l'avancement et l'impact sur l'atteinte des objectifs.

Les indicateurs qui concernent la rétention comprennent :

- le taux de roulement annuel des différents postes infirmiers nommés pour une période indéterminée;
- le taux de roulement annuel des différents postes infirmiers occasionnels;
- le taux de rétention des recrues à six mois;
- le taux de rétention des recrues à un an, deux ans et trois ans.

### **Pour en savoir plus**

Pour en savoir plus sur la Feuille de route pour renforcer la main-d'œuvre en soins infirmiers du Nunavut, écrivez à Lisa Little, IA, B. Sc. Inf., M. Sc. Santé, FCAN (lisa@lisalittleconsulting.ca)