

Résumés des affiches

« Bons coups pour amoindrir les effets de la pénurie de main-d'œuvre »

Présentées dans le cadre du Forum du RUISSS de l'UdeM

« Main-d'œuvre en santé et services sociaux :
évolution, stratégies et leadership »

30 mai 2024 | Montréal (Québec)

RÉSEAU UNIVERSITAIRE
INTÉGRÉ DE SANTÉ
ET DE SERVICES SOCIAUX



Université 
de Montréal

Ouverture de lits de soins critiques délocalisés au CHU Sainte-Justine

Jérôme Milot¹, Justine Potvin², Jessica Paquette-Downs³, Eliane Charbonneau⁴, Isabelle Besner-Leduc⁵, Michaël Thibodeau⁶, Baruch Toledano⁷

¹ Cadre conseil en sciences infirmières, plateau de soins médico-chirurgicaux, projet douleur et grands brûlés par intérim, CHU Sainte-Justine. ² Cheffe, unité d'hospitalisation de soins médico-chirurgicaux, CHU Sainte-Justine. ³ Cheffe, unité d'hospitalisation de soins médico-chirurgicaux, CHU Sainte-Justine

⁴ Coordinatrice clinico-administrative, trajectoire soins spécialisés et chirurgicaux, CHU Sainte-Justine

⁵ Coordinatrice clinico-administrative, trajectoire soins spécialisés et chirurgicaux par intérim, CHU Sainte-Justine. ⁶ Chef intérimaire, unité des soins intensifs pédiatriques, CHU Sainte-Justine

⁷ Médecin intensiviste et co-gestionnaire, unité des soins intensifs pédiatriques, CHU Sainte-Justine

Dans les dernières années, nous notons une augmentation significative du nombre d'enfants nécessitant des soins et surveillances spécialisés, notamment dans le cadre d'affections respiratoires aiguës et de demandes d'interventions chirurgicales. Celles-ci requièrent inévitablement un accès direct aux lits de l'unité des soins intensifs pédiatriques (USIP). La pénurie de main d'œuvre en soins infirmiers a durement frappé l'unité de soins intensifs pédiatriques du CHU Sainte-Justine ce qui met en péril l'accessibilité aux soins et services et la qualité de vie au travail de notre personnel soignant. Nous avons fait face à une vague importante de départs et à un haut taux de temps supplémentaire obligatoire ce qui nous a amenés à réfléchir à une solution innovante.

L'objectif de ce projet est d'optimiser l'utilisation des ressources hospitalières, d'améliorer l'accès aux soins et services pour la clientèle nécessitant des soins intensifs et développer la pratique infirmière de la trajectoire de soins spécialisés et chirurgicaux.

La clientèle concernée par ce projet est diversifiée. L'offre de service inclut la prise en charge d'enfants nécessitant des soins et surveillances spécialisés dans le cadre d'interventions chirurgicales, d'affections de surspécialités pédiatriques ainsi que d'affections respiratoires aiguës.

Nous avons donc ouvert 4 lits de soins intensifs délocalisés avec clientèle restreinte et spécifique qui sont pris en charge par les infirmières de l'unité de soins médico-chirurgicaux ayant reçu une formation adaptée à la prise en charge de cette clientèle.

Nous avons actuellement comme résultats une baisse de l'utilisation du temps supplémentaire obligatoire, une amélioration du climat de travail, une meilleure accessibilité aux lits de soins intensifs pour notre clientèle ainsi qu'une baisse du taux de report des chirurgies électives nécessitant une hospitalisation aux soins intensifs pédiatriques.

Du côté de l'unité de soins médico-chirurgicaux, ce projet a permis de développer l'expertise clinique par la prise en charge globale de patients présentant une condition de santé complexe. De plus, cette trajectoire de formation facilite l'intégration et la réussite des infirmières nouvellement diplômées aux soins intensifs pédiatriques améliorant ainsi le recrutement et la rétention de personnels dans cette unité. En effet, les soins intensifs pédiatriques présentent un bilan positif de recrutement pour l'année 2023-2024.

Nous remarquons un impact transversal au sein de notre établissement. En effet, ce projet améliore l'accessibilité aux chirurgies cardiaques sur le département de néonatalogie pour les nouveau-nés présentant des malformations cardiaques congénitales et nécessitant des interventions chirurgicales pour les corriger.

Sensé - Là où le travail prend tout son sens

Étienne Veilleux¹, Alexandra Plourde², Sophie Gosselin MD³, Daniel Morris⁴

¹ Directeur des programmes DI-TSA-DP et DV, CISSS de la Montérégie-Centre

² Directrice adjointe, enseignement et affaires universitaires, CISSS de la Montérégie-Centre

³ Chef de l'urgence, toxicologue médicale et chercheuse Hôpital Charles Le Moyne, CISSS de la Montérégie-Centre

⁴ Nutritionniste, massothérapeute, patient-partenaire

La Montérégie compte plus de 20 000 personnes de 15 à 64 ans vivant avec une incapacité selon l'Office des personnes handicapées du Québec (2012). Ces personnes ont des compétences diverses et sont potentiellement disponibles à l'emploi. Les milieux de travail ne sont toujours adaptés aux personnes ayant une déficience visuelle (DV).

Au CISSS Montérégie-Centre (CISSSMC), il y avait 399 postes vacants en date du 5 janvier 2024. L'objectif du projet était de favoriser l'accessibilité et l'inclusion des personnes avec DV à un emploi au CISSSMC.

La démarche comportait trois principales activités :

- Développement d'une formation (Sensé) pour les gestionnaires : Sensibiliser et outiller pour l'intégration d'un employé avec DV;
- En collaboration avec l'Institut Nazareth et Louis-Braille, évaluation de l'accessibilité des postes par des spécialistes DV;
- Optimisation du processus d'embauche des employés ayant une DV avec les ressources humaines.

Le projet a entraîné les retombées suivantes :

- Formation de plus de 100 gestionnaires;
- 6 postes ou remplacements adaptés et affichés en 2023. Processus en continu en préaffichage;
- Tests et mécanismes d'embauche adaptés à la DV;
- Milieu de travail inclusif aux personnes handicapées en lien avec les objectifs nationaux.

En conclusion : Continuer l'implantation du projet et s'assurer de sa pérennisation en multipliant les activités de rayonnement.

Promouvoir et soutenir la formation de la relève en contexte de pénurie de main-d'œuvre : SuperVision, le bulletin qui éveille l'intérêt des acteurs impliqués dans la supervision des stagiaires

Julie Paquette, M.Sc¹, Victoria Martinez M.A.², Véronique Beaulieu, B.Sc³

¹ Directrice adjointe des affaires universitaires et de l'enseignement, CISSS des Laurentides

² Agente de planification, de programmation et de recherche, CISSS des Laurentides

³ Cheffe de service – enseignement et services documentaires, CISSS des Laurentides

Promouvoir la mission d'enseignement, offrir des stages formateurs en nombre suffisant, outiller les superviseurs, reconnaître l'implication dans la formation de la relève: voilà les principaux mandats auxquels s'affairent les directions d'enseignement des établissements de santé et de services sociaux. C'est notamment pour répondre à ces objectifs que le bulletin électronique SuperVision a été lancé en janvier 2023 au CISSS des Laurentides.

Dans un format convivial, cette infolettre diffuse une foule d'informations : nouvelles, bons coups, activités, formations, outils pédagogiques, remerciements des stagiaires, etc. Après 12 diffusions, le bulletin compte 1416 abonnés et les parutions ont obtenu jusqu'à maintenant un taux d'ouverture moyen de 74%. Un score exceptionnel pour une infolettre (Bergeron, G., 2002).

Alors qu'il n'est pas facile de rejoindre les acteurs impliqués en enseignement dans nos grandes organisations, l'utilisation de ce médium crée une communauté d'intérêts tout en valorisant et reconnaissant en continu le dynamisme de formation de la relève au CISSS des Laurentides. Il contribue également à propulser la diffusion des activités destinées aux superviseurs et d'obtenir des taux de participation impressionnants. Les résultats démontrent qu'un simple bulletin électronique peut s'avérer fort efficace pour stimuler la formation de la relève dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Projet pilote d'autogestion des horaires de travail à l'unité des naissances de l'hôpital de Saint-Eustache

Caroline Chantal¹, [Julie Sigouin](#)², Nathalie Drouin³, Julie Messier⁴

¹ Directrice du programme jeunesse, CISSS des Laurentides

² Chef de service unité des naissances Sud, CISSS des Laurentides

³ Directrice adjointe du continuum santé, en intérim, CISSS des Laurentides

⁴ Conseillère cadre et chargée de projet, GIHT-Équipe projet : Autogestion des horaires de travail, CISSS des Laurentides

Le projet d'autogestion des horaires s'inscrit comme une stratégie innovante de l'employeur face aux enjeux de main-d'œuvre et priorise la conciliation travail et vie personnelle des employés.

L'objectif du projet est de développer une culture de collaboration avec les employés afin de maximiser leur présence au travail, obtenir une meilleure prévisibilité de leur horaire, favoriser la rétention de l'expertise et l'attraction du personnel ainsi qu'améliorer le climat de travail et le sentiment d'appartenance.

L'unité des naissances de l'hôpital de Saint-Eustache a mis en place les horaires de 12 heures et une fin de semaine sur 3 en septembre 2021 avant de débiter l'autogestion en novembre 2022. Les résultats démontrent une diminution de moitié des heures supplémentaires, l'élimination de 99% du temps supplémentaire obligatoire, une baisse significative des absences ainsi qu'un taux de satisfaction au travail des employés sondés avant et après le projet passant de 72% à 96%.

Le CISSS des Laurentides est certifié Entreprise en santé et a à cœur la santé et le mieux-être de toutes les personnes qui œuvrent au sein de ses installations. C'est pourquoi l'autogestion des horaires de travail est actuellement déployée dans tous les services 24/7 cliniques et non cliniques de l'organisation.

Processus d'Accueil et d'Intégration (PAI) des nouveaux employés et stagiaires de la Direction des programmes déficience intellectuelle, trouble du spectre de l'autisme et déficience physique (DPDITSADP)

Marc-André Brassard¹, Caroline Perron², Roxanne Ouellette³

¹ Adjoint à la directrice des programmes déficience intellectuelle, trouble du spectre de l'autisme et déficience physique, Direction DI-TSA-DP, CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec (CIUSSS MCQ)

² Agente de planification, de programmation et de recherche (APPR), Direction des programmes déficience intellectuelle, trouble du spectre de l'autisme et déficience physique (DPDITSADP), CIUSSS MCQ

³ Agente de planification, de programmation et de recherche (APPR), Direction des programmes déficience intellectuelle, trouble du spectre de l'autisme et déficience physique (DPDITSADP), CIUSSS MCQ

Le Processus d'Accueil et d'Intégration (PAI) des nouveaux employés et stagiaires a été initié à l'automne 2021 au sein de la direction DI-TSA-DP, en alignement avec les actions du plan organisationnel du CIUSSS MCQ. Le public cible est constitué des stagiaires et des nouveaux employés de la direction, ou récemment embauchés.

Les principaux objectifs de cette initiative sont de promouvoir l'attraction, la rétention, la santé et le bien-être des nouveaux employés, dans le but d'accroître leur satisfaction à l'égard du processus d'accueil.

Des chantiers prioritaires tels que la création d'un accueil virtuel mensuel harmonisé et l'élaboration d'un cartable d'accueil numérique à l'intention des nouveaux employés et des gestionnaires ont été réalisés afin de favoriser un parcours d'accueil optimal. À ce jour, les rencontres ont enregistré un taux de satisfaction de 97,4 % parmi les 86 participants et un taux de rétention de plus de 93%. De surcroît, 85 % des participants ont témoigné se sentir pleinement reconnus en tant que nouveaux employés, constatant un impact positif significatif sur leur motivation.

Dans un souci d'amélioration continue, une mise à jour constante du PAI est réalisée afin de s'adapter aux nouveautés, aux meilleures pratiques, aux travaux de l'institut universitaire en DI-TSA, aux nouvelles politiques ou procédures et à la documentation de la démarche d'Agrément.

Révision des pratiques de recrutement, de formation de la relève et de fidélisation de la main d'œuvre par l'équipe Jeunes en difficulté/CAFE du CISSS Montérégie-Centre

Annie Chartier¹, Caroline Benoit²

¹ Chef de programme jeunesse, CISSS Montérégie-Centre

² Directrice adjointe - Direction programme jeunesse, CISSS Montérégie-Centre

Le contexte changeant du marché du travail, marqué par une pénurie de main-d'œuvre a suscité le développement de nouvelles stratégies au niveau des ressources humaines. Ces dernières ayant comme focus l'attraction, la rétention du personnel ainsi que la formation de la relève. Émanant d'un leadership participatif, la mobilisation de l'équipe Jeunes en difficulté/CAFE du CISSS de la Montérégie-Centre est la pierre angulaire de la démarche.

L'objectif était de créer un projet rassembleur, de favoriser l'innovation, la créativité et la proactivité quant au recrutement et à la formation de la relève. Trois axes ont été développés.

Le recrutement externe a été revu par les intervenants pour rendre la publicité personnalisée sur les réseaux sociaux et dans les milieux d'enseignements. L'intégration d'un nouveau titre d'emploi « aide sociale » avait pour but de permettre la fidélisation d'étudiants dans le domaine de l'intervention psychosociale. Le développement de l'offre de stage de groupe accessible à l'ensemble des formations (psychologie, psychoéducation, travail social, etc.) s'est effectuée par la mise en place d'un tronc commun de formation, le partage d'expertise, l'efficacité et la fidélisation des stagiaires.

Le projet a permis un recrutement en continu par et pour l'équipe, l'augmentation du référencement personnalisé et de combler l'ensemble des postes. Deux postes d'aides sociales en soutien à l'équipe sont dotés par des étudiants. Le projet de stage de groupe a permis de recruter 14 étudiants au sein d'une équipe de 45 intervenants. De ce nombre, 12 ont complété leur parcours, 8 seront embauchés au CISSS, 2 poursuivent leurs études (maîtrise, doctorat) et 2 déménagent à l'extérieur.

Le mentorat : outil clé pour répondre aux défis de formation continue et de rétention des employés

Karine Prévile¹, Caroline Ducharme², Marie-Anta Diop³

¹ Erg., M. Réad, Conseillère cadre à la pratique professionnelle, CISSS de Lanaudière

² B. SC. Soc, M. Sc., Directrice des services multidisciplinaires, CISSS de Lanaudière

³ D.E.S.S., M.A, Agente d'information, CISSS de Lanaudière

Le programme de mentorat du CISSS de Lanaudière a été élaboré à la demande d'intervenants de la Direction du programme jeunesse qui souhaitent partager leurs expertises pour consolider des compétences professionnelles et faciliter l'intégration des nouveaux employés.

Le cadre et les modalités ont été coconstruits avec les premières dyades du projet pilote, avant que celui-ci ne soit étendu à toute l'organisation. Afin d'accroître les chances de promotion et d'appropriation du programme de mentorat au sein de l'établissement, le cadre de référence a été adopté par le comité de direction et a reçu l'appui des parties prenantes suivantes :

- Conseil multidisciplinaire;
- Comité paritaire de l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux;
- Gestionnaires de l'établissement.

Outil puissant pour renforcer les aptitudes professionnelles, le mentorat permet de transmettre l'expertise entre intervenants et de développer des apprentissages spécifiques, en plus d'accéder à des modèles positifs et inspirants au sein de l'organisation.

D'une durée flexible de 6 mois à 1 an, entre personnes sans lien hiérarchique, le programme de mentorat repose sur les valeurs de confidentialité, de souplesse, de volontariat, d'engagement mutuel, de générosité et d'écoute. En encourageant des échanges professionnels entre générations, cultures et façons de travailler, le programme de mentorat permet également aux employés de contribuer à l'amélioration continue des services du CISSS de Lanaudière.

Centré sur l'acquisition des compétences et la création d'un fort sentiment d'appartenance, ce programme est un atout significatif pour retenir les talents dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre. Un plan d'évaluation des activités est prévu afin de documenter les retombées et de mettre en place les prochaines actions à déployer.

D'infirmière auxiliaire à infirmière technicienne: investir dans le développement professionnel de nos ressources

Claire-Joane Chrysostome¹, Marie-Josée Delorme², Julie Lamarre³

¹ Directrice de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation, CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

² Directrice adjointe, Direction des études, Collège de Maisonneuve

³ Cheffe du service Stages et relève étudiante, CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

Au Québec, la pénurie d'infirmières persiste et s'aggrave dans tous les secteurs du réseau de la santé, y compris au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS-EMTL). Malgré les efforts de recrutement, de nombreux postes demeurent vacants après leur affichage. Pour pallier ce problème, le CIUSSS-EMTL explore différentes solutions, dont le développement professionnel des ressources internes. Dans cette optique, un projet novateur a été lancé : la mise en place d'une passerelle permettant aux infirmiers auxiliaires de l'établissement de devenir infirmiers. En partenariat avec le Collège de Maisonneuve, un programme de formation sur mesure a été élaboré pour répondre aux besoins spécifiques de cette transition professionnelle.

Ce programme 180.B0 en soins infirmiers a été spécialement conçu pour reconnaître les compétences des infirmiers et infirmières auxiliaires. Il s'étend sur une période de six sessions, totalisant 2 175 heures de formation, réparties sur trois ans. Pendant cette période, les employés suivent des cours trois jours par semaine et doivent maintenir une disponibilité au travail durant l'année académique et les congés scolaires. De plus, ils s'engagent à travailler pour le CIUSSS pendant trois ans après l'obtention de leur DEC (période CEPI).

Pour le CIUSSS-EMTL, ce programme vise plusieurs objectifs :

1. Améliorer l'accessibilité et la qualité des soins infirmiers offerts aux usagers.
2. Valoriser une culture de développement professionnel en soutenant la persévérance scolaire et la réussite académique.
3. Retenir de nouvelles infirmières en favorisant leur ancrage dans le milieu pratique.

Pour les infirmiers auxiliaires qui deviennent infirmiers, ce programme représente :

1. Un parcours de développement professionnel au sein du CIUSSS-EMTL, conciliant travail et études.
2. Une plus grande autonomie professionnelle et un champ de pratique élargi.
3. Une opportunité gagnant-gagnant pour tous les acteurs impliqués.

En plus de la bourse perspective du ministère de l'Enseignement supérieur (MES), les candidats bénéficient d'un montant forfaitaire dans le cadre d'une entente syndicale, démontrant ainsi l'engagement de tous les acteurs autour de ce projet prometteur.

En janvier 2023, 43 employés ont commencé leur formation, et parmi eux, 37 (86%) sont toujours inscrits au programme de formation. Une autre cohorte a démarré en janvier 2024. Ancré localement, ce projet pilote d'une durée de trois ans permettra finalement à l'établissement de disposer d'une relève en soins infirmiers formée à partir de ses propres ressources internes.

Programme de francisation en milieu clinique

Esther Cimon¹, Marie-Hélène Lavallée², Andréanne Gendron-Landry³

¹ Chef de la formation, Direction des soins infirmiers, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

² Clinicienne en pratique avancée, Direction des soins infirmiers, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

³ Conseillère pédagogique, Centre linguistique et développement de projets, Cégep du Vieux Montréal

Le système de santé québécois connaît d'importants défis liés au manque de main-d'œuvre. Afin de pallier à cette problématique, l'intégration des professionnel.le.s de la santé diplômé.e.s hors Canada peut représenter une avenue prometteuse. Pour plusieurs infirmier.ère.s diplômé.e.s hors Canada (IDHC), la reconnaissance des compétences acquises à l'étranger nécessite la réussite d'une attestation d'études collégiales (AEC). Or, pour certain.e.s IDHC, le niveau de compétences linguistiques requis est insuffisant et rend impossible l'admission à l'AEC. Comme solution, le CCSMTL s'est allié au Cégep du Vieux Montréal (CVM) et au ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) afin de proposer un parcours de formation unique. Ce parcours permet aux IDHC d'effectuer une mise à niveau en français tout en étant en immersion dans un milieu de soins en occupant les fonctions d'aide de service au CCSMTL, pour ensuite intégrer l'AEC.

En plus de l'acquisition des compétences linguistiques, le programme permet aux IDHC de se familiariser avec le système de santé québécois et de faciliter leur intégration professionnelle. En partenariat avec le CVM, le CCSMTL contribue à la formation des IDHC, se positionne comme un établissement de santé innovant et accueillant et met en pratique ses valeurs organisationnelles.

Depuis 2022, le programme de francisation en milieu clinique a accueilli 88 participant.e.s réparti.e.s en 5 cohortes. Parmi eux et elles, 34 ont terminés l'AEC et 34 sont en cours de formation.

Quand des bureaux deviennent un avantage concurrentiel dans l'acquisition et la rétention de talents

Élisabeth Gour MBA¹, Didier Tereso ²

¹ Hôpital Notre-Dame, Directrice de l'approvisionnement et de la logistique, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

² Hôpital Notre-Dame, Adjoint à la directrice, Direction de l'approvisionnement et de la logistique, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Face à la forte pénurie de la main-d'œuvre qui nous afflige, la fidélisation de nos employés devient primordiale. C'est ainsi que la direction de l'approvisionnement et de la logistique du CIUSSS Centre-Sud a osé agir autrement en menant à terme un projet innovant, inspirant et rassembleur, bien différent de ce que nous sommes habitués de voir dans notre réseau.

Nos bureaux, spacieux, bien situés, et au design raffiné, permettent flexibilité et confort. Ceux-ci représentent un atout de plus dans notre coffre à outils de fidélisation et d'employeur attrayant. Il permet également de rapprocher les équipes des autres services de la direction, des usagers et des cliniciens favorisant le travail d'équipe et la collaboration.

Avec une technologie au goût du jour, ainsi qu'une ergonomie et un esthétisme accrus, nous avons su créer un sentiment d'appartenance fort, le plaisir au travail et une ambiance chaleureuse et familiale. Nos espaces de travail ouverts et flexibles favorisent l'innovation et le partage d'idées. Ils permettent également de s'installer en fonction du moment de la journée, de l'humeur ou de la tâche à accomplir.

En d'autres mots, ce projet a démontré un impact positif sur la productivité, le bien-être des employés et le taux de rétention. Il serait profitable pour d'autres directions de s'en inspirer.

Modification de la structure de gestion pour permettre l'attraction et la rétention des professionnels en centres d'hébergement au CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Josiane Charland¹, Chloé Beerens², Frédérick Boulé³, Martine Sénécal³

¹ Chef des activités professionnelles – Volet psychosocial, nutrition clinique et soins buccodentaires, SAPA - Hébergement, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

² Chef des activités professionnelles – Volet réadaptation, SAPA - Hébergement, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

³ Directeur.trice adjoint, SAPA - Hébergement, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Contexte : Avant janvier 2023, les professionnels de la direction SAPA-Hébergement étaient sous la gouvernance de 15 gestionnaires responsables de CHSLD. Seulement 67% des postes professionnels étaient comblés et une insatisfaction était notée chez les professionnels et gestionnaires en raison de la présence d'écart de services et de modes de fonctionnement entre les différents sites. De plus, le recrutement était difficile en lien notamment avec la faible offre de stages qui se situait à moins de 15 offres par année pour l'ensemble des professions.

Suite à ces constats, la direction SAPA-hébergement s'est fixée des objectifs pour les professionnels:

- Augmenter la couverture des postes ;
- Améliorer la rétention et la mobilisation;
- Augmenter le nombre d'offres de stage.

Clientèle concernée : Professionnels en CHSLD (travailleurs sociaux, nutritionnistes, physiothérapeutes, technologues en physiothérapie, ergothérapeutes, hygiénistes dentaires, psychoéducateurs et psychologues).

Démarche : Un *benchmarking* a été effectué afin de recenser les différents modèles de gestion des professionnels en CHSLD dans le réseau québécois. Un comité de travail a été créé afin d'analyser et proposer différentes solutions. Le choix d'un modèle de gestion centralisé – matriciel a été fait. Une modification de la structure de gestion a donc été réalisée en janvier 2023 par l'intégration de deux chefs de service et de deux professionnels ayant un mandat de coordination pour la gestion et le soutien clinique des professionnels des 15 CHSLD. Un sondage de satisfaction a été réalisé auprès des professionnels avant et un an après la modification.

Principaux résultats - février 2024:

- ↑24 % pour la couverture des postes professionnels ;
- ↑39 % de la mobilisation de l'équipe des professionnels ;
- ↑45 % de la satisfaction face au soutien clinique ;
- ↑75 % de la satisfaction face au soutien clinico-administratif ;
- ↑56% du nombre d'offres de stage pour l'ensemble des professions.

Responsables de la formation en santé : Réinventer l'apprentissage pour mieux soigner – Résultats d'analyse de besoins

Julie Grégoire¹, Nadia Naffi², Nathalie Beaulieu³

¹ Conseillère stratégie, apprentissage et développement. Direction de l'enseignement et de l'Académie, Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)

² Professeure adjointe au Département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval, Canada; titulaire de la Chaire de leadership en enseignement (CLE) sur les pratiques pédagogiques innovantes en contexte numérique – Banque Nationale.

³ Directrice de l'enseignement et de l'Académie du CHUM (DEAC) et chercheuse professionnelle de la santé, axe de recherche : Carrefour de l'innovation et de l'évaluation en santé – CRCHUM

*Ce projet est rendu possible grâce à la participation financière du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec par le biais de son programme Novascience

Le milieu de la santé est en constante évolution, notamment en raison de la pénurie de main-d'œuvre, du vieillissement de la population, et de la croissance des besoins des patients. Au cœur de cette transformation, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) se distingue par son adoption proactive de l'intelligence artificielle (IA), devenant ainsi un leader dans l'innovation en santé. Le projet «Transformation IA-santé: Habilier les personnes professionnelles ayant des responsabilités de formation (PRF) à développer les compétences du futur en santé», mené avec l'Université Laval, l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique (OBVIA) et soutenu par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE), incarne cette avancée.

Le projet vise à outiller ces PRF œuvrant en établissement de santé avec les ressources et les compétences nécessaires pour former à propos, à l'aide et à travers l'IA. D'un minimum approximatif de 400 au CHUM, ces PRF cliniques ou non cliniques jouent chacun à leur façon un rôle important dans la transmission de savoirs et l'apprentissage continu. Un livre blanc (février 2024) documentant l'analyse rigoureuse des besoins marque un jalon crucial du projet. Cette analyse permet d'identifier les défis et attentes exprimés par les PRF au CHUM et propose des solutions adaptées, qui feront l'objet d'une étude pilote au printemps.

La standardisation des doses de chimiothérapie : utilisation de doses prêtes à l'emploi

Lysanne Besse¹

¹ Pharmacienne, coordonnatrice des soins et services en oncologie, Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)

Contexte :

À l'été 2022, la conjoncture d'une pénurie de main-d'œuvre assistant-technique en pharmacie (ATP) dans notre département, combinée à l'augmentation du nombre de patients atteints de cancer à traiter et du volume de travail, nous menait vers une catastrophe... jusqu'à ce qu'une compagnie nous présente son catalogue de produits stériles prêts à l'emploi, dont plusieurs en oncologie.

Méthode :

Nous avons ciblé les traitements des cancers digestifs pour pouvoir acheter des infuseurs de 5FU (5-fluorouracile) et des doses de Leucovorin prêts à l'emploi au lieu de les préparer individuellement. Une révision des protocoles de traitements a été nécessaire avec standardisation des doses selon des fourchettes de doses préétablies ("dose banding") et cessation de certains médicaments.

Résultats :

En 2023, nous avons pu faire l'achat de doses de chimiothérapie prêtes à l'emploi au lieu de les préparer individuellement sur place. L'achat de ces doses coûte plus cher (+ 60 000 \$/an) mais la révision du protocole utilisé a permis de cesser de façon récurrente 62% des doses du médicament Leucovorin (- 226 000\$/an). Les doses prêtes à l'emploi ont également une plus longue stabilité que les doses préparées par notre personnel, évitant le gaspillage. Enfin, nous avons pu retirer un équivalent temps complet ATP qui préparait toutes ces doses.

Conclusion :

Avec cette initiative, la pharmacie d'oncologie du CHUM est la première au Québec à mettre en application le principe de standardisation des doses, le tout avec succès. Une ressource assistante-technique a pu être retirée et nous avons également économisé sur les coûts d'achats de médicaments. La prochaine étape sera d'appliquer le tout à d'autres sites tumoraux.

Pour des stratégies de fidélisation décentralisées et adaptées aux besoins distincts des directions

Daniel Laliberté¹, Marie-Ève Mauger²

¹ Adjoint à la directrice des ressources humaines, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

² Adjointe à la présidente-directrice générale adjointe, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Au cours des dernières années et à la suite de l'effort pandémique déployé dans les différents services, plusieurs de nos indicateurs liés à la rétention des membres du personnel et à la santé organisationnelle ont été mis à mal.

Ayant pour objectifs d'améliorer la rétention, de favoriser la stabilité des équipes de travail et d'accroître le rayonnement interne des bonnes pratiques de gestion, un plan d'action a été élaboré par chaque direction en prenant appui sur leurs données probantes et la consultation de leurs employés. Une démarche structurée grâce à la méthode de résolution des problèmes de type « A3 ».

Grâce à leur leadership, chaque direction a identifié ses secteurs les plus préoccupants, les causes racines des difficultés vécues et mis en place un plan d'action décentralisé et adapté aux besoins. Visant parfois un titre d'emploi, un service ou une catégorie d'emploi, ces plans d'action ont permis d'implanter diverses bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.

Malgré l'approche décentralisée de la démarche, nous constatons trois grands axes d'actions déployés dans les directions:

- Développement et progression de carrière (Élaboration de plans de carrière, soutien dans la progression des individus, révision et bonification du processus d'accueil et d'intégration, etc.)
- Environnement de travail stimulant et favorisant la collaboration (Aménagement d'espace)
- Bien-être au travail et reconnaissance (Mise en place de comités sur le bien-être au travail, activités d'équipe et de loisirs, etc.)

Après plus d'un an, nous constatons que ces travaux ont des incidences positives sur quelques indicateurs notamment :

- L'amélioration de nos taux de rétention au sein des services dans plus de 75 % de nos directions.
- Nous sommes le 3^e établissement ayant connu la meilleure amélioration de son taux de présence au travail et d'assurance salaire du RSSS.

Projet Passerelle : Programme d'accompagnement et de formation pour le titre d'auxiliaire en santé et services sociaux à domicile

Annie Fortier¹, Patricia Godin², Anick Bélanger³, Isabelle Duranceau⁴, Stéphanie Nadeau⁵

¹ Directrice du programme SAPA 1^{re} et 2^e ligne, CISSS de Laval

² Coordonnatrice au continuum de soins et services aux personnes âgées, SAPA 1^{re} et 2^e ligne, CISSS de Laval

³ Cheffe de secteur PMO - DRH, CISSS Laval

⁴ Coordonnatrice du soutien à domicile aux adultes, service de 1^{re} ligne DP et court terme, CISSS de Laval

⁵ Conseillère cadre en planification de la main-d'œuvre à la DSI, CISSS de Laval

Dans un contexte de maintien à domicile aussi longtemps que possible, nous faisons face à une augmentation des besoins pour la clientèle vulnérable nécessitant davantage d'auxiliaires en santé et services sociaux (ASSS) qui prodiguent à domicile les soins de base à la personne. Toutefois, la disponibilité de cette main-d'œuvre qualifiée n'est pas en nombre suffisant.

Afin de répondre à cette pénurie tout en maintenant une qualité de services à domicile, nous avons révisé notre processus d'intégration des nouveaux ASSS et lancé le projet Passerelle en mars 2023. Ce programme d'accompagnement et de formation permet à des employés possédant d'autres diplômes ou des expériences pertinentes à la fonction de développer les compétences nécessaires aux soins à domicile et d'accéder à la profession d'ASSS.

L'objectif du projet est d'optimiser la qualité des soins à domicile par la rétention des effectifs existants et l'attraction de candidats potentiels à titre d'ASSS.

La mise en place de la Passerelle en 2023 a eu un effet direct sur le nombre d'embauches et la rétention du personnel :

- 2022 : 33 embauches
- 2023 : 67 embauches et seulement 3 désistements

La diminution du roulement de personnel et la diminution de l'utilisation de la main-d'œuvre indépendante permettent une stabilité auprès de l'usager ainsi qu'un plus grand lien de confiance.

Les bénéficiaires du programme ont témoigné leur gratitude à l'égard de l'accompagnement et du soutien qui leur a été offert au cours de leur parcours d'intégration. Cet accueil personnalisé a permis de s'assurer que les employés avaient en leur possession tous les outils nécessaires à leur travail et en découle une harmonisation des pratiques dans l'équipe pour des services sécuritaires, équitables et de qualité pour notre clientèle.

Un réseau de coachs pour prendre soin de notre personnel

Marion Canon Sibeaud¹, Valérie Jacob², Isabelle Laurin³

¹ Cheffe de service Prévention, santé et sécurité au travail, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal, Pavillon Lafontaine, 1301 rue Sherbrooke est, Montréal, QC, H2L 1M3

² Directrice adjointe volet prendre soin, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal, Pavillon Lafontaine, 1301 rue Sherbrooke Est, Montréal, QC, H2L 1M3

³ Gestionnaire responsable du CHSLD Louis-Riel, 2120 rue Augustin-Cantin, Montréal, QC, H3K 2W1

L'analyse des données de santé et sécurité au travail (SST) a mis en évidence une hausse des accidents de travail liés aux déplacements des personnes et aux agressions, notamment depuis 2021.

Afin de réduire ces accidents et d'améliorer l'accompagnement du personnel en matière de prévention des risques en SST, les directions SAPA et DI-TSA-DP ont développé des réseaux de coachs PDSP (principes pour le déplacement sécuritaire des personnes) et SST.

La direction SAPA a débuté par développer leur réseau de préposés aux bénéficiaires coachs et moniteurs PSDP (augmentation des heures de libération, audits). Ce modèle a ensuite été déployé dans d'autres milieux de travail avec des risques similaires (hôpitaux, institut de réadaptation). Inspirés de cette réussite, nous avons élaboré des mandats de coachs SST pour soutenir des milieux offrant des services aux clientèles souffrant de troubles graves de comportement à prévenir les risques d'agression.

Malgré les défis de libération du personnel, les équipes ont obtenu les résultats suivants après 1 an :

- Baisse de 4 % des invalidités résultant d'accidents de travail en lien avec le déplacement des personnes, et une baisse de 11 % des événements accidentels au travail ;
- Baisse de 27 % des agressions.

Déploiement de la gestion de proximité par la DRH : se rapprocher des gestionnaires pour bien les comprendre, les guider et les accompagner au profit de tous

Coprésentratrices : Sylvianne Lessard¹, Gaëlle Léon²

¹ Directrice adjointe partenariat ressources humaines (RH) et relations de travail, Pavillon Lafontaine, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal,

² Cheffe de service équipe conseillers de proximité par intérim, Pavillon Lafontaine, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Contexte

Le CCSMTL déploie depuis janvier 2023 une approche unique au sein d'un établissement d'envergure par la mise en place de son modèle de gestion de proximité des ressources humaines auprès de nos gestionnaires. Projet intégrant de la *Transformation de la gestion des ressources humaines*, le modèle prévoit une personne-ressource et une seule porte d'entrée par gestionnaire pour le soutenir dans ses demandes concernant les activités de ressources humaines.

Clientèle

Hors cadres, directeurs et directeurs adjoints : 69

Cadres intermédiaires : 877

Démarche :

Déployé en 3 phases (janvier, juin et septembre 2023), le modèle comprend le soutien par 5 partenaires d'affaires et par une équipe de 25 conseillers de proximité.

Les **partenaires d'affaires** favorisent l'alignement organisationnel, un soutien personnalisé aux cadres supérieurs et hors cadres dans leur posture de leader et dans la réalisation de leur vision et de leurs objectifs.

Les **conseillers de proximité** sont en mesure d'accompagner les cadres intermédiaires en répondant à 70 à 80 % de leurs enjeux/défis RH, fournissant ainsi une approche de proximité et d'accessibilité et le traitement rapide des demandes. Par son positionnement et ses liens personnalisés avec ses gestionnaires, chaque conseiller de proximité est en mesure de s'approprier les enjeux de ses clients, de les guider, les accompagner et permettre une gestion proactive. Il fait aussi les liens avec les équipes spécialisées RH au besoin pour des demandes plus complexes (par exemple, un congédiement, une gestion de climat ou de changement majeur).

Résultats obtenus/conclusion

L'objectif principal était d'établir une relation privilégiée avec un seul point de contact au sein de la DRH, d'améliorer la satisfaction de nos clients gestionnaires et de simplifier le quotidien de nos clients face aux défis RH rencontrés. Le modèle opérationnel a été évalué et jugé apprécié et utile en fonction des résultats du sondage de satisfaction mené en avril 2024.

Le profil des leaders du CCMTL* : inspirant et contemporain

Valérie Jacob¹, Jane Soleil Prudhomme²

¹ Directrice adjointe DRH - Volet Prendre soin, CCMTL

² Conseillère cadre-Volet prendre soin, CCMTL

*CCMTL (CIUSSS du Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal)

Le contexte de pénurie de main-d'œuvre et celui de la fidélisation de notre personnel nous obligent à innover et à changer nos pratiques de gestion pour être un employeur attractif.

Une démarche de recherche rigoureuse et inclusive a mené à la création d'un nouveau profil de compétences pour nos 900 cadres. Cette démarche inclut entre autres une revue de la littérature des meilleures pratiques et une consultation interne d'envergure de toutes les parties prenantes.

Le "Profil des Leaders" se démarque par 2 axes indissociables en gestion. Le premier axe « Résultat » met de l'avant le gestionnaire visionnaire, courageux et générateur des résultats au bénéfice de nos usagers. Le second axe « Posture » met de l'avant le gestionnaire humain, inspirant, doté d'intelligence d'émotionnelle et exerçant un leadership de proximité.

Afin de mieux outiller nos gestionnaires à relever les défis qui les attendent, nous les accompagnons dans un parcours de développement personnalisé, diversifié qui facilite le transfert des compétences (coaching, mentorat, codéveloppement, etc.).

Le voyage en gériatrie : démystifier les soins et services auprès des étudiants universitaires

Joëlle Tremblay¹, Régine Suppervielle²

¹ Directrice adjointe des services de 2e et 3e ligne du continuum SAPA, B.Sc, M.A.P, Direction SAD-RI et continuum SAPA, Institut universitaire de gériatrie de Montréal
CIUSSS du Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal

² Conseillère cadre, MSc Directions SAPA, Institut universitaire de gériatrie de Montréal, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal

Avez-vous déjà visité la Gaspésie? La Polynésie? La Gériatrie?!... Le voyage en gériatrie, une initiative innovante, visant à démystifier les soins et services aux personnes âgées et à susciter l'intérêt d'étudiants en cours de cursus universitaire.

Le concept : un cours qui débute directement dans le milieu de soins avec la collaboration avec des professeurs universitaires. Une demi-journée d'ateliers pratiques et théoriques, se déroulant à l'Institut Universitaire de Gériatrie de Montréal, pôle d'expertise en services gériatriques spécialisés. Une approche centrée sur le savoir expérientiel permettant la rencontre des étudiants avec des usagers et des professionnels œuvrant dans le continuum du Soutien à l'autonomie des personnes âgées.

Les résultats : 5 voyages ayant permis d'accueillir plus de 100 étudiants en 1 an dans des disciplines aussi variées que la nutrition clinique, les soins infirmiers et la physiothérapie. C'est 33% des étudiants qui a démontré un intérêt à venir travailler dans nos milieux à temps complet ou partiel, 10% d'embauches ou d'inscription en stage. Des liens tissés et des échanges passionnants de part et d'autre!

Développement d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés et stagiaires à la DRSP de Montréal

Marie-Pier Baby¹, M. Sc., Marie-Eve Gingras, M.A.¹, Claudie Rodrigue²

¹Agente de planification, de programmation et de recherche, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

²Cheffe de service, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Contexte

Pendant la pandémie, la Direction régionale de santé publique de Montréal accueille de nombreuses ressources aux profils professionnels variés et n'ayant pas nécessairement de formation ou d'expérience en santé publique. Un processus d'accueil adapté avec rétroactions systématiques est mis en place pour ajuster les pratiques d'intégration dans une optique d'amélioration continue.

Objectif et clientèle

Établir et systématiser un programme d'accueil, d'orientation et d'intégration pour instaurer une culture d'accompagnement des nouveaux employés et stagiaires basée sur les bonnes pratiques, identifier les rôles et responsabilités des parties prenantes (gestionnaires, nouveaux employés, stagiaires et superviseurs) dans l'accueil et fournir des outils.

Démarche

Revue de littérature et recension des bonnes pratiques internes, identification des besoins internes, conception et implantation d'un programme d'accueil et d'une évaluation systématisée de l'appréciation du programme.

Livrables

Élaboration et implantation d'un programme d'accueil incluant :

- Parcours de huit formations d'accueil, dont six développées par des membres de la DRSP
- Neuf outils pour parties prenantes :
 - o Gestionnaires (guide, aide-mémoires)
 - o Nouveaux employés et stagiaires (manuels, guide, liste acronymes)
 - o Superviseurs (guide)
- Animations par professionnelle responsable du programme :
 - o Rencontres mensuelles entre stagiaires
 - o Rencontres semi-annuelles entre superviseurs
 - o Bilan annuel d'appréciation de l'accueil des nouveaux employés avec gestionnaires
 - o Bilan annuel d'appréciation de l'expérience de stage avec gestionnaires et superviseurs
- Questionnaires systématisés d'appréciation de l'accueil pour nouveaux employés et stagiaires

Retombées : Hausse de l'appréciation globale de l'accueil par employés et de l'expérience de stage depuis début du projet ;

- o Employés : 3,97/5 (2020-2021) à 4,16/5 (2022-2023)
- o Stagiaires : 4,30/5 (2021-2022) à 4,75/5 (2023-2024)

Faire évoluer la formation en santé et services sociaux pour amoindrir les effets de la pénurie de main d'œuvre : L'exemple du programme d'Alternance travail études en Assistance à la personne en établissement et à domicile

Karina Pourreaux¹, Karina Cristea², Bouthelja Bchini³, Ahmed Bouchria⁴,

¹ Agente de planification, de programmation et de recherche, Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal;

² Conseillère à la mission universitaire, Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal;

³ Agent administratif, Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal;

⁴ Agent administratif, Direction des ressources humaines, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal.

Contexte : Le programme d'Assistance à la personne en établissement et à domicile (APED) prépare les étudiants à assurer la qualité et la sécurité de l'assistance aux soins des bénéficiaires (hygiène, bien-être, déplacement, etc.) dans différents milieux. Trois stages sont inclus dans le programme régulier, soit en loisirs, en CHSLD et en milieu hospitalier. Le programme d'Alternance travail études (ATE) y ajoute deux périodes de travail rémunérées supervisées dans des milieux non foulés par le programme régulier : Unités de courte durée, Soutien à domicile et Résidences à assistance continue en déficience intellectuelle ou physique. Ces périodes de travail constituent des opportunités importantes de recrutement pour l'établissement. De plus, les étudiants sont éligibles à une bourse du MSSS.

Objectif : Exposer les étudiants à des milieux de stage différents, leur offrir des heures de travail rémunérées, en plus de la bourse perçue durant leurs trois stages, dans le but de les fidéliser au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL).

Clientèle concernée: Les étudiants du programme APED en ATE de l'École des métiers de la Santé.

Résultats : Entre septembre 2019 et avril 2024, 175 étudiants ont complété le programme d'ATE au CCSMTL. 41% sont toujours à l'emploi du CCSMTL dont 62% depuis plus de 24 mois. Durant la même période, 282 étudiants du programme régulier APED sont venus en stage au CCSMTL. 24% sont toujours employés dont 18% depuis plus de 24 mois.

Conclusion / Principales retombées du projet : Les étudiants de l'ATE sont plus fidélisés au CCSMTL que les étudiants du programme régulier, et ce, malgré la période d'engagement liée à la bourse.