En mode Solutions

Améliorons ensemble nos conditions au travail, au bénéfice de nos patients

Consultation auprès des infirmières, des infirmières auxiliaires et des préposés aux bénéficiaires

Portrait de la situation • Mars 2019

CHU de Québec
Université Laval

C'est bien connu, le CHU de Québec-Université Laval (CHU) n'échappe pas à la rareté de personnel. Les conséquences sont nombreuses : heures supplémentaires, charge de travail plus grande, pression accrue, frustration de ne pouvoir jouer correctement son rôle, absences souvent importantes sont autant de situations ou de sentiments, parmi tant d'autres, que peuvent vivre les membres de nos équipes, à différentes échelles. La situation varie beaucoup d'une unité à l'autre.

Personne ne souhaite que la situation perdure ! Il nous faut surmonter ces difficultés si l'on veut continuer d'offrir à nos patients des soins de qualité tout en offrant un contexte de travail stimulant. La situation démographique, le vieillissement de la population et la complexification des soins, des tendances lourdes, ont comme conséquence d'augmenter le besoin de soins dans un contexte où la main-d'œuvre est rare. Cela nous oblige à revoir nos façons de faire.

Les causes de cette situation sont nombreuses et plusieurs initiatives sont déjà en place pour tenter d'amoindrir les impacts, comme les horaires de 12 heures et, plus récemment, le rehaussement des postes d'infirmières. Certaines de ces initiatives ont porté leurs fruits, ce qui fait que la situation est moins criante au CHU que dans bien d'autres établissements de santé, mais elles ont également généré d'autres irritants. Force est de constater qu'il faut innover pour aller plus loin.

Nous croyons que les personnes les mieux placées pour trouver des solutions aux difficultés sont celles qui les vivent. **Nous souhaitons entendre vos propositions de solutions face à la situation que nous vivons. La direction du CHU, les syndicats concernés et le Conseil des infirmières et infirmiers (CII) s'unissent donc pour réaliser une grande opération de consultation qui s'adresse dans un premier temps aux équipes d'infirmières, d'infirmières auxiliaires et de préposés aux bénéficiaires.**

Les solutions ne sont certainement pas simples, car si elles l'étaient, elles seraient déjà en place. Nous faisons donc appel à notre grand esprit d'entraide pour trouver, ensemble, des solutions originales et parfaitement adaptées à notre réalité, qui répondront à la fois aux besoins du personnel, à ceux de nos patients et à ceux de l'organisation.

Nous croyons que, si nous pouvons réfléchir ensemble dans un esprit de solidarité et d'entraide, nous saurons identifier des actions efficaces qui auront des effets bénéfiques.

Plusieurs moyens seront mis en place pour recevoir vos idées constructives. Les prochaines pages présentent la situation actuelle et vous explique comment vous pouvez soumettre vos idées.

Saisissez l'occasion d'améliorer vos conditions au travail et exprimez vos idées !

Soyons tous en mode **solutions !**

Quel est le portrait de la situation au CHU ?

La situation que vivent les infirmières et les infirmières auxiliaires diffère de celle des préposés aux bénéficiaires. Les deux réalités s'expliquent toutefois par différents phénomènes. Regardons-les séparément.

Pour les infirmières et les infirmières auxiliaires

LE MANQUE DE PERSONNEL

1169 infirmières et infirmières auxiliaires ont choisi le CHU comme employeur depuis 2016. Bien qu'appréciables, ces embauches ont été insuffisantes pour remplacer les départs, incluant les retraites, les différents congés (parentaux, pour études, sans solde) et les absences-maladies qui sont en hausse depuis les dernières années.

Ces congés et absences influencent de manière importante les besoins de personnel puisque pour chaque groupe de 100 employés, 30 d'entre eux sont absents pour différentes raisons. C'est donc dire qu'il faut présentement recruter 1,3 personne pour en remplacer une.

Le recrutement ne peut être la seule solution dans le contexte où il n'y a pas assez de finissantes dans les écoles pour combler les besoins du réseau de la santé. Chaque région est en manque et souhaite garder ses infirmières, d'autant plus que les conditions salariales sont les mêmes partout ! Pour répondre aux besoins du CHU, nous devrions embaucher tous les finissants de la région de Québec ! Nous recrutons aussi dans les autres régions du Québec et même à l'international.

Pour contrer le manque de personnel, toutes les infirmières ont pu, sur une base volontaire, détenir un poste permanent à temps complet. Plus de 71 % des infirmières ont choisi de travailler à temps complet. Sauf sur le quart de nuit où les postes comportent au minimum de 7 quarts/14 jours, les infirmières à temps partiel détiennent un poste qui comporte au minimum 8 quarts/14 jours. Pour leur part, 41 % des infirmières auxiliaires détiennent un poste permanent à temps complet.

Bien entendu, le manque de personnel n'est pas égal sur tous les quarts de travail. Le besoin est plus criant sur les quarts de soir, surtout, ceux de nuit et la fin de semaine, générant souvent des heures supplémentaires. L'affichage d'un poste sur le quart de jour, qui est souvent le poste rêvé pour une infirmière, a pour effet d'aggraver la situation sur les autres quarts de travail, puisque majoritairement le poste est accordé à une infirmière de l'unité. Bien évidemment, nous devons continuer d'offrir des soins et services à nos patients le soir, la nuit et les fins de semaine.

LES QUESTIONS À SE POSER

1. **Comment pourrions-nous mieux « gérer » les absences pour limiter les impacts sur les équipes ?**
2. **Lors de plusieurs absences sur un quart de travail, comment pouvons-nous faire autrement pour limiter les impacts ?**
3. **En raison de la pénurie, le recrutement ne peut être la seule solution pour répondre aux besoins. Quels autres moyens devraient être explorés ?**
4. **Comment s'assurer d'avoir du personnel suffisant le soir, la nuit et la fin de semaine ?**

LES CARACTÉRISTIQUES DE NOTRE PERSONNEL

87 % du personnel en soins infirmiers est de sexe féminin et plus de la moitié des infirmières et infirmières auxiliaires sont âgées de moins de 35 ans. C'est dans cette tranche d'âge que l'on s'absente le plus du travail, notamment pour les congés parentaux et les études. Les infirmières, les infirmières auxiliaires concilient le travail, la vie personnelle et pour plusieurs, les études. Elles recherchent un équilibre dans les diverses sphères de leur vie.

Les infirmières de plus de 35 ans s'absentent moins et compensent tant au plan de l'expertise clinique qu'au plan de la présence au travail pour maintenir l'accessibilité des services.

Le personnel en soins infirmiers accorde de l'importance à son équipe de travail, veut être soutenu et informé, souhaite se développer professionnellement et progresser dans sa carrière, particulièrement les infirmières qui n'hésitent pas à changer de poste pour améliorer leur sort.

LES QUESTIONS À SE POSER

5. **Quels moyens novateurs devraient être mis en place pour avoir des horaires plus stables ?**

6. **Que changeriez-vous dans l'élaboration actuelle des horaires pour en améliorer la mécanique ?**

7. **Comment pourrions-nous concrètement assurer une meilleure conciliation travail-vie personnelle ?**

Mes notes personnelles

NOTRE FONCTIONNEMENT

En considérant l'importance qu'accorde le personnel en soins infirmiers à l'équipe de travail, nous avons fait le choix de créer des postes en nombre suffisamment important au sein même des unités de soins afin de rendre celles-ci le plus autonomes possible pour remplacer les congés et absences du personnel.

Ce mode de fonctionnement ne doit pas entraîner de coûts additionnels pour l'unité de soins, ce qui implique que les postes doivent permettre de répondre aux besoins sur les quarts de jour, de soir, de nuit et la fin de semaine.

Pour ne pas aggraver la situation sur les quarts de soir et de nuit et augmenter ainsi les heures supplémentaires, des postes rotatifs (jour/soir, jour/nuit) et des postes de 12 heures ont été créés. Chaque fois que nous affichons un poste de jour, nous aggravons le manque de personnel sur les quarts plus difficiles, d'autant plus que c'est souvent les infirmières de soir et de nuit de la même unité de soins qui obtiennent ces postes.

Cette offre très importante de postes dans les unités de soins a fait en sorte que progressivement, la taille des équipes volantes s'est réduite considérablement. D'ailleurs, les postes d'équipe volante ne sont pas populaires auprès des infirmières.

Le manque de personnel n'est pas égal dans toutes les unités de soins de sorte que les infirmières peuvent être déplacées dans une autre unité pour éviter du temps supplémentaire, ce qui peut déplaire aux personnes déplacées.

Certaines unités de soins critiques sont très attractives pour différentes raisons (intérêt pour la clientèle, niveau de soins, ratio patients/infirmières, technologies, prime de soins critiques et soutien clinique).

Principalement, c'est en mai et juin qu'arrivent les nouveaux employés. Chaque affichage de postes durant l'année aggrave la situation des unités de soins, surtout les moins populaires, parce que ces affichages n'ajoutent pas de nouveaux employés.

LES QUESTIONS À SE POSER

8. **Comment réduire les inconvénients des postes rotatifs ?**
9. **Comment réduire les inconvénients des postes de soir et de nuit ?**
10. **Compte tenu que le manque de personnel est plus criant sur les quarts de soir, de nuit et la fin de semaine, quel type d'horaire de travail permettrait d'équilibrer le désir de stabilité du personnel tout en permettant de répondre aux besoins des unités, sans augmenter le temps supplémentaire ?**
11. **Que faudrait-il pour rendre les postes d'équipe volante plus attractifs ?**
12. **Comment peut-on réduire les inconvénients lors d'un déplacement ?**
13. **Comment intéresser le personnel de soin à travailler dans des unités qui semblent moins attractives ?**
14. **Que feriez-vous pour favoriser l'attraction et la rétention du personnel sur votre unité de soins ? Sur les quarts de travail moins populaires ?**
15. **Comment améliorer l'entraide lors d'un manque de personnel ?**

LA NATURE ET LE VOLUME DES SOINS QUE NOUS OFFRONS

LES QUESTIONS À SE POSER

Le CHU offre des soins spécialisés et surspécialisés, ce qui exige des infirmières de maintenir et développer leur expertise, entre autres choses.

Les absences long terme tels que les congés parentaux, les congés pour études ainsi que les changements fréquents de postes représentent un enjeu pour tous, employé et employeur, pour maintenir et développer les connaissances et les expertises.

Des unités telles que les urgences et les activités obstétricales, la néonatalogie peuvent être en surcapacité de patients, ce qui exerce aussi une forte demande de personnel pour répondre aux besoins.

Les infirmières travaillent en équipe interdisciplinaire composée d'experts auprès de patients souffrant de problèmes complexes. On soigne plus de patients avec les mêmes équipes de travail.

16. **Quels moyens pourraient être mis en place pour assurer le maintien et le développement des expertises dans notre contexte actuel ?**

17. **Quels changements pourraient à votre avis diminuer la charge de travail ?**

Mes notes personnelles

LE MANQUE DE PERSONNEL

Aujourd'hui, plus de 1000 préposés aux bénéficiaires font partie des équipes de soins infirmiers. Les femmes sont majoritaires à pratiquer ce métier de la santé puisqu'elles représentent 73 % des préposés aux bénéficiaires.

Avec un âge moyen de 41 ans, ce groupe se distingue par le fait qu'au moins 15 % des PAB parmi les moins de 35 ans étudient en soins infirmiers. Ces PAB sont donc la relève pour occuper un poste d'infirmière dans notre établissement.

Près la moitié des préposés aux bénéficiaires détiennent un poste permanent à temps complet et le tiers d'entre eux ont un poste permanent à temps partiel et travaillent en moyenne 7 jours par 2 semaines. Les préposés aux bénéficiaires « de carrière » qui ne détiennent pas de poste permanent sont très peu nombreux (6 %).

Le réseau de la santé connaît une grave pénurie de main-d'œuvre de préposés aux bénéficiaires puisque les candidats sont rares à vouloir y faire carrière. Cette situation est un enjeu puisque le tiers des préposés aux bénéficiaires « de carrière » du CHU a plus de 50 ans.

Tout comme les autres métiers et professions de la santé, le manque de personnel est plus important sur les quarts de soir, de nuit et la fin de semaine parce que les congés parentaux et les congés de maladie, entre autres, y sont plus nombreux. C'est la raison pour laquelle des postes rotatifs et des postes de 12 heures ont été créés afin de pouvoir répondre aux besoins des unités de soins. Ces postes suscitent un faible intérêt pour les préposés aux bénéficiaires puisque les 3/4 de ces postes sont vacants comparativement au 1/3 de postes vacants sur des quarts stables.

LES QUESTIONS À SE POSER

18. **Lors de plusieurs absences sur un quart de travail, comment pouvons-nous faire autrement pour limiter les impacts ?**

19. **Comment réduire les inconvénients des postes rotatifs ?**

20. **Comment réduire les inconvénients des postes de soir et de nuit ?**

21. **Compte tenu que le manque de personnel est plus criant sur les quarts de soir, de nuit et la fin de semaine, quel type d'horaire de travail permettrait d'équilibrer le désir de stabilité du personnel tout en permettant de répondre aux besoins des unités, sans augmenter le temps supplémentaire ?**

22. **Comment attirer les jeunes dans cette carrière ?**

23. **Comment valoriser les préposés ?**

24. **Que feriez-vous pour favoriser l'attraction et la rétention du personnel sur votre unité de soins ? Sur les quarts de travail moins populaires ?**

Comment participer à En mode Solutions

1. **Prenez connaissance du *Portrait de la situation*, disponible sur intranet, et des questions à se poser.**
2. **Élaborez vos propositions et partagez-les par l'une ou l'autre des quatre façons suivantes :**

Remplissez le formulaire électronique à **www.chudequebec.ca/solutions**;

Expédiez-nous vos idées à l'adresse **enmodesolutions@chudequebec.ca**;

Discutez de vos idées avec les **ambassadeurs** qui seront désignés sur votre unité; ces derniers les relaieront;

Surveillez l'intranet et inscrivez-vous aux groupes de discussion qui se tiendront en **mai** et en **juin.**

Saisissez l'occasion d'améliorer vos conditions au travail et exprimez vos idées !

Soyons tous en mode **solutions !**

COMM 18_457_02