

Le défi qui nous attend

Comme elle l'indiquait dans son rapport d'avril 2007 intitulé *À notre portée - Une stratégie d'action visant un système canadien de soins de santé efficace et viable grâce à un milieu de travail sain*, la Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité (CQVT-SSQ) croit qu'il est possible d'atteindre à court terme les objectifs fixés seulement si les dirigeants du secteur de la santé et leurs organismes s'engagent à :

1. faire de la qualité de vie au travail une priorité stratégique et établir des attentes appropriées en matière de rendement et de pratiques responsables;
2. mesurer la qualité de vie au travail;
3. mettre en œuvre au moins une stratégie visant l'amélioration de la qualité de vie au travail et l'évaluation de ces initiatives;
4. mettre en œuvre de bons procédés internes et externes d'échange de connaissances afin de continuer à partager, à apprendre et à s'améliorer.

Malgré des années de recherche, les changements au point de services dans de nombreux milieux de pratique tardent à venir. Certains indicateurs laissent entendre que les résultats relatifs aux patients, aux travailleurs et au système ont en fait *empiré* malgré toute l'attention qui est mise sur la sécurité du lieu de travail, la santé et la qualité depuis près d'une décennie. De toute évidence, il est urgent de passer des engagements conceptuels aux mesures concrètes, et ce passage n'est pas un exploit facile. Cela exige des efforts soutenus de la part des partenaires collectifs, y compris les gouvernements, les employeurs, les syndicats et les prestataires de soins à l'échelle du système.

Information générale

Pour en apprendre davantage au sujet de cette transformation des bonnes intentions en mesures, il a été décidé à l'automne 2007 de mener un sondage pour tâter le pouls de répondants clés. Le sondage avait pour but d'évaluer les répercussions de la Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité sur les dirigeants du système de santé et des organismes et sur leurs décisions au cours de sa première année d'activités. Une bonne compréhension de ces répercussions est essentielle à l'élaboration du plan d'action de la Coalition ainsi qu'à la détermination de ses orientations stratégiques et de ses besoins en matière de financement.

Méthodologie

À l'aide de la technologie en ligne *surveymonkey* (voir <http://www.surveymonkey.com>), les sondages ont été élaborés en anglais et en français pour les dirigeants du *système*, avec l'objectif de rejoindre les hauts fonctionnaires (p.ex. des gouvernements provinciaux et fédéral) qui occupent des postes décisionnels ou qui sont au courant des décisions prises à ces paliers. Un sous-ensemble des mêmes questions a été distribué aux dirigeants d'organismes à l'aide de la même technologie, et ce, dans les deux langues officielles.

Le sondage sur le système était composé d'un mélange de 24 questions à choix multiples, questions fermées, questions ouvertes et questions démographiques portant sur cinq secteurs. Le format et les questions des versions anglaises et françaises étaient les mêmes. Le sondage sur les organismes était composé d'un ensemble de 11 des questions portant sur trois secteurs du sondage sur le système, la formulation étant adaptée en fonction des dirigeants d'organismes plutôt que du système. Les questions ont été suggérées, revues et approuvées par un groupe de dirigeants au sein de la CQVT-SSQ avant la distribution du sondage.

Résultats

Les sondages ont été distribués tôt en 2008 aux dirigeants du système et des organismes au moyen d'un réseau d'adresses de courriel fournis par les dirigeants de la CQVT-SSQ, y compris l'organisme d'accueil, Agrément Canada, anciennement le *Conseil canadien d'agrément des services de santé*. Les sondages sur le système ont été distribués à des hauts fonctionnaires des gouvernements provinciaux, territoriaux et fédéral; les sondages sur les organismes ont été distribués à des dirigeants au sein d'organismes individuels, y compris des directeurs généraux et des infirmières chefs de direction. Par exemple, le sondage sur le système de santé a été distribué à plus de 160 membres de l'*Academy of Canadian Executive Nurses* car on savait que ses membres sont des cadres supérieurs qui sont au courant des activités de la Coalition pour la qualité de vie au travail dans leur sphère d'influence. Des notes de rappel ont été envoyées à tous les destinataires trois semaines après la distribution initiale du sondage.

Quinze sondage sur le système ont été retournés, tous en anglais. Des réponses ont été reçues de toutes les juridictions, à l'exception du Manitoba et des trois territoires. Parmi les rôles qu'occupent les participants, on compte les suivants :

- directeur, développement organisationnel;
- consultant en promotion de la santé et en mieux-être;
- chercheur;
- directeur de la planification de la main d'oeuvre, ministère de la santé et de services communautaires;
- directeur ou directeur général;
- directeur général, association de soins de santé;
- directeur général d'une association provinciale.

Trente-huit et demi pour cent se sont dit membres fondateurs de la CQVT-SSQ tandis que 38,5 % n'étaient pas des membres fondateurs; 23 % (n=3) ont dit ne pas savoir.

Pour ce qui est du sondage sur les organismes, 46 d'entre eux ont été retournés, soit 42 en anglais et 4 en français. Des réponses ont été obtenues des provinces suivantes : BC, AB (n=1), SK, MB, ON (39 % des réponses), QC, NB (n=2) et NS. Les participants ont indiqué occuper les rôles suivants :

- vice-président des programmes et infirmière-chef ou infirmière chef de direction;
- directeur principal, soins médicaux et infirmiers –courte durée et maladies chroniques;
- vice-président services cliniques et de gestion, grand organisme à établissements multiples;
- gestionnaire;
- principal responsable des opérations - soins des patients;
- directeur des opérations;
- sciences informatiques;
- infirmière en pratique avancée.

La Coalition ne s'attendait pas de recevoir plus d'une ou deux réponses par province ou territoire au sondage sur le système, alors les 15 réponses reçues lui ont semblé un nombre suffisant. Toutefois, étant donné le nombre important de dirigeants d'organismes partout au pays, le faible taux de participation est décevant. Les raisons qui expliquent ce nombre de réponses ne sont pas claires, mais elles semblent refléter des priorités conflictuelles dans la charge de travail (y compris d'autres sondages) ou le fait que les récipiendaires ciblés n'ont pas reçu le sondage ou ne l'ont pas acheminé. Il s'agit aussi de la première année que la Coalition envoie un sondage – cela pourrait prendre un certain temps avant que les dirigeants de la communauté s'habituent au sondage et qu'ils s'attendent à le recevoir chaque printemps. Les faits saillants des réponses obtenues sont inclus dans le présent rapport.

Réflexions et messages clés découlant des sondages

- Connaissance de la CQVT-SSQ
 - ▶ Les dirigeants des organismes sont plus susceptibles que les dirigeants du système d'être entièrement informés au sujet de la CQVT-SSQ et de ses travaux ou encore de très bien les connaître.
 - ▶ Environ deux tiers des dirigeants du système et des organismes avaient lu le rapport au complet ou certains extraits du rapport.

Influence et importance de la CQVT-SSQ

En ce qui concerne l'influence de la CQVT-SSQ et son rapport, les dirigeants du système étaient plus susceptibles que les dirigeants des organismes de penser que les « dirigeants connaissent le rapport et que des activités sont en cours ». Ce résultat reflète peut-être le fait que le projet est relativement nouveau à l'échelle du pays et que la dissémination de l'information des paliers décisionnels supérieurs aux organismes commence à peine à se faire.

- ▶ Le dossier du « milieu de travail sain » a certainement fait l'objet de discussions sur les politiques aux paliers gouvernementaux depuis plusieurs années et on s'attendrait à ce qu'il soit plus connu à ce palier. L'échantillon n'est pas grand mais la CQVT-SSQ ne devra pas perdre de vue la constatation voulant qu'environ un quart des dirigeants du système et des organismes ont répondu que « les dirigeants ne discutent pas » de la CQVT-SSQ ou de son rapport.
 - ▶ Les deux groupes de répondants étaient, en très grande majorité, susceptibles d'indiquer qu'ils croient que les résultats en matière de soins de santé sont liés à la qualité de vie au travail dans les milieux où sont offerts les soins.
 - ▶ Tout près de 60 % des dirigeants des organismes ont indiqué qu'ils croient que le lien qui existe entre les résultats en matière de soins de santé et la qualité de vie au travail dans les milieux où sont offerts les soins figure parmi les problèmes les plus importants dans l'ensemble du système. Les répondants au sondage sur le système étaient plus susceptibles (environ 80 %) de dire de ce problème qu'il est « important ». Cette constatation reflète probablement le sentiment d'urgence qu'éprouvent les dirigeants des organismes envers ces problèmes comparativement aux dirigeants du système qui n'ont pas à les gérer directement.
- Les indicateurs
 - ▶ Encore une fois, peut-être en raison de la nouveauté relative de la Coalition et de ses travaux, les indicateurs sur la QVT élaborés par la Coalition étaient connus ou très connus de 83 % des répondants au sondage sur le système par rapport à seulement 46 % des dirigeants des organismes. Trente-trois pour cent des dirigeants du système ont indiqué que « les dirigeants du système sont au courant de ces indicateurs; et que certaines activités sont en cours pour déterminer les façons de les intégrer et d'en faire rapport dans l'ensemble du système »; un autre 16 % ont déclaré que des activités sont en cours, mais qu'il est trop tôt pour en déterminer l'influence. Un tiers des répondants ont indiqué que les dirigeants sont au courant des indicateurs, mais qu'aucune mesure n'est prise, ou que les dirigeants ne discutent pas des indicateurs. Ces constatations sont presque les mêmes que celles découlant du sondage sur les organismes.

- ▶ Deux tiers des répondants sont d'avis que la soumission de rapports sur les indicateurs devrait être obligatoire.
 - ▶ Au moins 90 % des dirigeants du système croient qu'il est possible de recueillir des indicateurs sur le roulement, les heures de travail supplémentaires, l'absentéisme et les accidents du travail ayant entraîné des arrêts de travail. Seulement environ 55 % croient qu'il est possible de recueillir des indicateurs sur la formation et le perfectionnement professionnel.
 - ▶ Au moins 50 % des dirigeants du système étaient d'accord pour dire que leurs définitions des indicateurs s'harmonisent avec celles de la CQVT-SSQ; certains n'ont pu répondre, et une fois de plus, la formation et le développement professionnel constituaient le secteur où il y avait le plus faible niveau d'accord.
- Il n'y a ni d'objectifs, ni d'incitatifs au niveau du système en ce qui concerne les « pratiques exemplaires ». Près de 90 % des répondants ont indiqué qu'il y avait « peu de développement en cours » concernant les mesures incitatives financières. La grande majorité des répondants ont indiqué que les activités étaient au point de « départ » ou « en cours » pour ce qui est de la détermination d'objectifs liés aux indicateurs de processus et de structure ou d'objectifs visant l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Mesures et changements

- ▶ Les niveaux de soutien individuel parmi les dirigeants du système étaient relativement élevés en ce qui concerne un nombre d'activités visant à renforcer la qualité de vie au travail. Cependant, lorsqu'on leur a posé des questions sur les initiatives en cours pour assurer la mise en oeuvre de ces activités dans leurs sphères d'influence, les dirigeants étaient plus susceptibles de répondre qu'il y avait « peu ou pas d'activités ou d'engagement ». Il y a donc divergence entre les croyances personnelles et les mesures prises par rapport à ces valeurs.
 - ▶ En ce qui a trait aux activités visant l'amélioration de la qualité de vie au travail dans les organismes, les réponses variaient entre « peu de développements » et « pratique exemplaire potentielle ». Ceci dit, dans 8 des 11 secteurs d'activités, les réponses étaient regroupées dans le secteur « départ » et « activité en cours ». Le taux de réponse le plus faible a été enregistré dans le secteur des pratiques exemplaires, cependant le fait qu'il y ait eu des réponses dans cette catégorie vaut la peine que la CQVT-SSQ se penche sur la question. Il pourrait être utile de cerner, de confirmer et de communiquer ces pratiques exemplaires.
- Activités prioritaires
 - ▶ Une constatation, qui est ressortie des réponses à la question visant à savoir laquelle des activités de l'organisme serait une priorité pour ces organismes dans l'année à venir, peut être révélatrice. Le plus haut taux de réponses a démontré que 10 des 11 activités seraient des priorités organisationnelles *cette année*. Cette constatation reflète peut-être la pression ressentie par les personnes interrogées de répondre de façon positive au sujet des activités qui seraient des priorités. Cependant, si 10 des 11 activités sont réellement des priorités dans l'esprit des dirigeants, cela pourrait expliquer en partie l'inertie ou le sentiment que le problème de la qualité de vie au travail est trop complexe pour qu'on y trouve une solution. L'une des clés consisterait peut-être à suggérer des efforts concertés dans un ou deux secteurs par année, soit dans les organismes ou dans l'ensemble du système.

- ▶ Lorsqu'on leur a demandé quelles activités étaient les plus urgentes dans les juridictions au palier du système pendant la prochaine année, il est intéressant de noter que les réponses ne correspondaient pas en grande partie aux activités que les dirigeants du système auraient eux-mêmes retenues s'ils avaient eu à choisir un seul aspect sur lequel concentrer leurs efforts. Cette constatation aussi est révélatrice. L'on pourrait se demander si les activités auraient lieu plus rapidement et efficacement si elles suscitaient l'intérêt des personnes qui les mènent et si elles avaient leur appui.
- ▶ Étant donné la base de référence que fournit ce sondage initial, il pourrait être instructif pour la CQVT-SSQ de reproduire le sondage au fil des deux prochaines années en vue de juger de l'intérêt et de l'engagement que manifestent les dirigeants du système et des organismes au pays à l'égard de ce dossier important.