

# DES PROFESSIONNELLS POUR AMÉLIORER LES SOINS ET SERVICES INFIRMIERS À LA POPULATION

PLAN D'ACTION NATIONAL

SUR LES EFFECTIFS INFIRMIERS

2022-2024



## Coordination

Direction nationale des soins et des services infirmiers (DNSSI)

Direction générale des affaires universitaires, médicales, infirmières et pharmaceutiques (DGAUMIP)

## Collaboration

Direction générale de la gestion de la main d'œuvre (DGGMO)

Direction générale des ressources humaines et de la rémunération (DGRHR)

## Édition

**La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux**

Le présent document est disponible uniquement en version électronique à l'adresse : [msss.gouv.qc.ca](https://msss.gouv.qc.ca), section **Publications**.

Dépôt légal – 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : ISBN : 978-2-550-93989-4 (PDF)

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable des Publications du Québec. Cependant, la reproduction de ce document ou son utilisation à des fins personnelles, d'étude privée ou de recherche scientifique, mais non commerciales, sont permises à condition d'en mentionner la source.

© Gouvernement du Québec, 2023

## AVANT-PROPOS

Au Québec, nous vivons des enjeux persistants de disponibilité d’infirmières et d’infirmières auxiliaires qui se sont exacerbés en contexte de pandémie. Au cours de la dernière année, certains enjeux ont été mis en évidence de façon plus importante, tels que la pleine occupation du champ d’exercice des infirmières et des infirmières auxiliaires dans un contexte d’organisation efficace des soins, l’attraction et la rétention du personnel infirmier, l’adéquation des programmes de formation avec les besoins du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS), ainsi que la gouvernance en soins infirmiers.

Afin de connaître l’étendue de ces enjeux relatifs aux effectifs en soins infirmiers et de trouver des pistes de solution à court, moyen et long terme, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a mis en place le Groupe de travail national sur les effectifs infirmiers, en collaboration avec des acteurs du monde infirmier et du RSSS.

Pour mener à bien son mandat, le Groupe de travail national a invité près d’une centaine de personnes provenant de différents horizons : du RSSS, de l’enseignement, de la réglementation, des infirmières et des infirmières auxiliaires, des chercheurs, ainsi qu’un patient partenaire. Les travaux de ce groupe de travail ont été réalisés des mois de janvier à juin 2021 et ont fait l’objet d’un rapport<sup>1</sup>, publié le 13 mai 2022, proposant les orientations prioritaires pour réduire, voire éliminer, la pénurie d’effectifs en soins infirmiers au sein du RSSS. Ce rapport a servi de base à l’élaboration du plan d’action visant la mise en place de diverses mesures sur un horizon 2022-2024.

---

<sup>1</sup> MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, *Rapport du groupe de travail national sur les effectifs infirmiers*, 2022. [<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-003387/>]

## **TABLE DES MATIÈRES**

Principes directeurs.....	1
1. Orientations prioritaires.....	2
2. Objectifs et mesure des résultats.....	4
3. Suivi et reddition de comptes du plan d'action.....	11
4. Conclusion .....	11
Référence .....	12

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

CA : Conseil d'administration

CEMSI : Comité des experts ministériels en soins infirmiers

CNESST : Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

DSI : Direction des soins infirmiers

DSM : Directions des services multidisciplinaires

DSP : Direction des services professionnels

INESSS : Institut national d'excellence en santé et en services sociaux

LSSSS : Loi sur les services de santé et les services sociaux

LII : Loi sur les infirmières et les infirmiers

MEQ : Ministère de l'Éducation du Québec

MES : Ministère de l'Enseignement supérieur

MSSS : Ministère de la Santé et des Services sociaux

PDG : Président-directeur général

RSSS : Réseau de la santé et des services sociaux

### Principes directeurs

Les principes directeurs ont servi d'assise lors des travaux du Groupe de travail national sur les effectifs infirmiers, de même qu'au moment de l'élaboration de ce plan d'action. Ils seront maintenus pour toute la durée de la mise en œuvre du plan.

Les principes directeurs de ces travaux, présentés ci-dessous, sont tirés de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (LSSSS), de la *Loi sur les infirmières et les infirmiers* (LII), ainsi que des règlements qui en découlent. Y sont ajoutés des principes inspirés de travaux de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS) et des processus ministériels.

1. Les soins infirmiers dispensés dans tous les établissements sont accessibles, sécuritaires et de qualité;
2. Les directeurs de soins infirmiers, en collaboration avec les directeurs des ressources humaines et autres directions cliniques, doivent s'assurer de la distribution appropriée des soins infirmiers dans chacune des installations des établissements publics et privés conventionnés du réseau;
3. Chaque membre de l'équipe de soins infirmiers doit être dûment formé, compétent et exercer son rôle ainsi que ses responsabilités à l'intérieur du champ d'exercice qui lui est édicté par son ordre professionnel, les lois ainsi que les règlements qui en découlent;
4. Les solutions sont équilibrées et proportionnées, en adéquation avec les requis de compétences, la main-d'œuvre associée, et ce, en fonction des besoins populationnels;
5. Les solutions sont appuyées sur les meilleures pratiques reconnues en organisation des soins, des services et du travail, en cohérence avec les données probantes de la pratique infirmière, et sont applicables à l'intérieur des cadres réglementaires et des conventions collectives en vigueur;
6. Les actions des soins et des services infirmiers visent à produire de la valeur pour la personne et ses proches en réponse à ses besoins de santé et de bien-être.

De plus, la mise en œuvre du plan d'action se fera en collaboration avec les parties prenantes et partenaires internes et externes concernés du MSSS. Considérant l'échéancier prévu en 2024, il pourrait être envisagé que certains travaux se poursuivent par la suite. Finalement, chacun des livrables du plan d'action devra tenir compte de la capacité du RSSS en matière de ressources humaines, matérielles et financières.

## 1. Orientations prioritaires

Les orientations prioritaires du *Rapport du groupe de travail national sur les effectifs infirmiers* ont servi à développer le plan d'action :

### **Orientations portant sur les résultats de soins à la population, avec indicateurs de pertinence et de performance :**

1. Revoir les modes d'organisation des soins, en tenant compte de l'acuité des soins et des connaissances requises par les membres de l'équipe de soins infirmiers, pour répondre aux problèmes de santé de plus en plus complexes de la population.
2. Rendre disponibles des outils de mesure de l'acuité des soins.
3. Permettre et faciliter la pleine utilisation des champs d'exercice de l'infirmière et de l'infirmière auxiliaire.
4. Miser sur les activités de soins infirmiers à haute valeur d'impact sur la santé de la population.
5. Optimiser et mieux coordonner le travail au sein de l'équipe intradisciplinaire en soins infirmiers, tout comme le travail en équipe interdisciplinaire.

### **Orientations portant sur l'attraction et la rétention des effectifs infirmiers :**

1. Revoir le mode de fonctionnement de la préparation des horaires de travail, en respect des conventions collectives.
2. Accentuer la participation des infirmières à la prise de décision les concernant et concernant les soins aux usagers.
3. Optimiser la stabilisation des équipes de travail et le sentiment d'appartenance.
4. Optimiser la pratique infirmière par l'introduction des nouvelles technologies de l'information.
5. Assurer l'établissement d'un plan de carrière en soins infirmiers dès le début de la scolarisation et intégrer les étudiants dans les équipes de soins par un lien d'emploi.
6. Créer des environnements de travail sains en favorisant le bien-être au travail.

### **Orientations portant sur la formation initiale et continue pour assurer la qualité et la sécurité des soins et des services infirmiers :**

1. Assurer l'adéquation des connaissances et des compétences attendues en réponse à l'acuité de soins de plus en plus complexe des clientèles du RSSS, pour les infirmières et les infirmières auxiliaires.
2. Accentuer le soutien clinique dès l'embauche et tout au long du cheminement de carrière.
3. Améliorer l'accès, la coordination et l'adaptation des stages en milieu de soins, à l'échelle locale, régionale et nationale.
4. Formaliser la formation continue du personnel infirmier et la reconnaître en qualification d'emploi.
5. Introduire la notion de résidence en soins infirmiers et consolider l'externat en cours de formation.

**Orientations portant sur la gouvernance et le leadership de la profession infirmière :**

1. Repositionner la gouvernance des directorats de soins infirmiers pour leur assurer l'autorité et le pouvoir décisionnel nécessaire, en vertu des responsabilités qui leur sont édictées par la *Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS)*.
2. Optimiser la gestion de proximité en soins infirmiers.
3. S'assurer d'accroître le niveau d'influence et de recommandation des conseils des infirmières et infirmiers (CII) des établissements du RSSS.
4. Affirmer et exercer un leadership quant à la contribution des soins infirmiers dans le RSSS.

**Aux fins du plan d'action, ces orientations ont été regroupées sous quatre grands objectifs :**

- Objectif 1 : Mettre en place des conditions favorables qui soutiennent les infirmières et les infirmières auxiliaires dans la pleine occupation de leur champ d'exercice et dans la mise en place d'une organisation des soins efficace et efficiente.
- Objectif 2 : Mettre en place des mesures qui favorisent l'attraction et la rétention des effectifs infirmiers.
- Objectif 3 : Mettre en place des conditions favorables qui soutiennent l'adéquation entre les compétences attendues et les besoins de plus en plus complexes des clientèles du RSSS.
- Objectif 4 : Assurer une gouvernance et une gestion des soins infirmiers qui soutiennent une offre de soins et de services de qualité et sécuritaire.



## 2. Objectifs et mesure des résultats

**Objectif 1 : Mettre en place des conditions favorables qui soutiennent les infirmières et les infirmières auxiliaires dans la pleine occupation de leur champ d'exercice et dans la mise en place d'une organisation des soins efficace et efficiente**

Actions		Indicateurs <sup>2</sup>
1	Déterminer et diffuser, en vue d'une mise en œuvre dans le réseau, des orientations ministérielles sur la composition des équipes de soins infirmiers dans les secteurs d'activités ciblés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'établissements qui appliquent les orientations ministérielles pour les secteurs : médecine, chirurgie, bloc opératoire, urgence et obstétrique.</li> </ul>
2	Déterminer les approches à retenir, en vue d'une mise en œuvre dans le RSSS, afin d'évaluer les besoins des patients et les soins qu'ils requièrent (outils de mesure d'acuité de soins ou autres approches).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données sur les gains et les limites des approches utilisées et recommandations des chercheurs.</li> </ul>
3	Déterminer les indicateurs pour évaluer la contribution infirmière à la qualité des soins et les conditions préalables à leur utilisation. .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données sur les gains, les limites liés et les conditions préalables liés à l'utilisation d'indicateurs pour évaluer la contribution infirmière à la qualité des soins et recommandations des chercheurs.</li> </ul>
4	Assurer la présence des soins infirmiers dans les chantiers ministériels et locaux qui touchent l'analyse de l'offre de services actuels ainsi que les demandes de développement de nouveaux services.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de participation dans les chantiers ministériels et locaux.</li> </ul>

<sup>2</sup> Ces indicateurs sont à titre indicatif et pourront être ajustés au cours des travaux.

**Objectif 2 : Mettre en place des mesures qui favorisent l'attraction et la rétention des effectifs infirmiers**

Actions		Indicateurs <sup>3</sup>
1	Implanter l'autogestion des horaires de travail dans chacun des établissements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de projets pilotes sur l'autogestion des horaires de travail.</li> <li>• Mise en place de l'autogestion des horaires dans les établissements.</li> </ul>
2	Mettre en place des mesures de rétention et de stabilisation des effectifs en soins infirmiers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures de rétention et de stabilisation des effectifs identifiées.</li> </ul>
3	Contribuer au déploiement des technologies d'information et des soins virtuels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de projets déployés en soins virtuels en soins infirmiers.</li> </ul>
4	Mettre en place des mesures qui favorisent un environnement de travail sain et sécuritaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de déploiement et de consolidation dans chacun des établissements du Plan d'action national visant la prévention des risques en milieu de travail et la promotion de la santé globale 2019-2023.</li> <li>• Taux d'absentéisme global.</li> <li>• Taux d'assurance salaire et de CNESST.</li> </ul>

<sup>3</sup> Ces indicateurs sont à titre indicatif et pourront être ajustés au cours des travaux.

Plan d'action 2022-2024 sur les effectifs infirmiers

5	Mettre en place une stratégie de promotion et de valorisation de la profession infirmière et infirmière auxiliaire.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre d'inscriptions et taux de diplomation dans les programmes d'études en soins infirmiers et en sciences infirmières.</li><li>• Nombre d'infirmières recrutées à l'étranger.</li></ul>
6	Élaborer un programme de soutien pour le développement d'une culture de gestion partagée avec les infirmières visant l'amélioration continue des soins.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taux de mise en place dans les établissements du RSSS d'un programme de soutien pour le développement d'une culture de gestion partagée chez les infirmières.</li></ul>

**Objectif 3 : Mettre en place des conditions favorables qui soutiennent l'adéquation entre les compétences attendues et les besoins de plus en plus complexes des clientèles du RSSS**

Actions		Indicateurs <sup>4</sup>
1	Contribuer aux différents travaux du MEQ et du MES sur la formation initiale des infirmières et des infirmières auxiliaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de participation aux travaux du MEQ et du MES.</li> </ul>
2	Élaborer avec le MEQ et le MES un plan de suivi de mise à jour périodique des contenus de formation en adéquation avec l'évolution des besoins cliniques des établissements du RSSS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un plan de suivi</li> </ul>
3	Réviser le processus d'assignation des places de stage en considérant la diversification des milieux d'accueil et des horaires afin de favoriser une augmentation du nombre de stagiaires dans le RSSS en adéquation avec les besoins de main-d'œuvre et la réalité de l'emploi en soins infirmiers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'accueil des stagiaires</li> </ul>
4	Développer des stratégies innovantes pour la supervision des stages et l'intégration des stagiaires par les équipes de soins des milieux tout au long du continuum de formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'implantation des stratégies de supervision de stage dans les établissements du RSSS.</li> </ul>
5	Développer un programme de soutien clinique à l'intention des infirmières et des infirmières auxiliaires, et ce, tout au long du cheminement de carrière en soins infirmiers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des modalités de soutien clinique en lien avec les compétences attendues et des balises concernant le personnel qui assure le soutien clinique (monitrice, préceptrice, conseillère en soins, cadre-conseil, etc.).</li> <li>• Mise en place, pour chacun des établissements, d'un programme de soutien clinique visant le développement des compétences pour les infirmières et les infirmières auxiliaires de la relève, prioritairement.</li> </ul>

<sup>4</sup> Ces indicateurs sont à titre indicatif et pourront être ajustés au cours des travaux.

Plan d'action 2022-2024 sur les effectifs infirmiers

6	Identifier les types de formation continue pouvant être reconnues pour le cheminement de carrière ainsi que les principes directeurs associés.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de formations continues identifiées</li><li>• Nombre potentiel d'infirmières pouvant être reconnues pour un cheminement de carrière par type de formation continue identifiés</li></ul>
7	Définir des modalités pour potentialiser les effets de l'externat en soins infirmiers.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pourcentage d'embauche des externes au sein du RSSS.</li><li>• Nombre d'heures travaillées par les externes.</li></ul>
8	Explorer la faisabilité de la mise en place d'une résidence en soins infirmiers visant à consolider les compétences acquises lors de la formation.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Données sur les gains et les limites d'une résidence en soins infirmiers et recommandations du CEMSI.</li></ul>

**Objectif 4 : Assurer une gouvernance et une gestion des soins infirmiers qui soutiennent une offre de soins et de services de qualité et sécuritaire**

Actions		Indicateurs <sup>5</sup>
1	Mettre en place les actions pour positionner la direction des soins infirmiers (DSI) au sein des établissements du RSSS afin que les directeurs et directrices aient les leviers nécessaires pour appliquer les responsabilités qui leur sont édictées par les articles 207 et 208 de la LSSSS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'établissements qui ont mis en œuvre les actions pour le repositionnement.</li> <li>• Nombre d'établissements qui ont mis en œuvre l'offre de services de la DSI en fonction des balises ministérielles.</li> </ul>
2	Amorcer une réflexion quant au positionnement stratégique de la Direction nationale des soins et services infirmiers (DNSSI) au sein du MSSS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• État de situation présentant les constats de la réflexion</li> </ul>
3	Mettre en place des stratégies de soutien afin que les CII des établissements puissent accroître leur niveau d'influence pour assumer pleinement leurs responsabilités dévolues par la LSSSS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de mesures mises en place de soutien (budget, formation, accompagnement, soutien clérical, etc.) afin d'accroître le niveau d'influence et de recommandations des CII des établissements du RSSS.</li> <li>• Taux de consultation des CII dans les établissements par les CA / PDG sur leurs rôles et responsabilités.</li> </ul>

<sup>5</sup> Ces indicateurs sont à titre indicatif et pourront être ajustés au cours des travaux.

Plan d'action 2022-2024 sur les effectifs infirmiers

4	Déterminer et mettre en place un plan d'effectifs d'encadrement pour la gestion des soins infirmiers dans le RSSS.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan d'effectifs d'encadrement pour la gestion des soins infirmiers rédigé.</li><li>• Nombre d'établissements ayant déployé le plan d'effectifs dans les secteurs ciblés.</li></ul>
5	Prévoir des volets propres aux soins infirmiers pour le Programme national de développement des cadres afin d'assurer une adéquation avec la nouvelle réalité des soins infirmiers et d'améliorer la gestion de proximité.	Détermination des compétences requises et des standards de pratique attendus chez le personnel d'encadrement en soins infirmiers. Pourcentage d'implantation du programme de développement des compétences et de soutien aux gestionnaires en soins infirmiers dans le RSSS.

### 3. Suivi et reddition de comptes du plan d'action

La Direction nationale des soins et services infirmiers et la Direction générale de la gestion de la main-d'œuvre assurent en cogestion la coordination et la mise en œuvre du Plan d'action des effectifs infirmiers 2022-2024. Un comité directeur ministériel composé des directions concernées assure le suivi des actions.

Ainsi, un suivi et des redditions de comptes permettront d'apprécier la mise en place et la progression des mesures présentées dans ce plan d'action des effectifs infirmiers 2022-2024. Une évaluation des retombées est prévue pour 2025.

### 4. Conclusion

Les actions contenues dans le Plan d'action sur les effectifs infirmiers visent à obtenir des résultats mesurables, à court, à moyen et à long termes, en ce qui concerne la disponibilité et la stabilisation des effectifs infirmiers dans le RSSS. Le MSSS soutient la mise en place de solutions concrètes et innovantes, adaptées aux conditions qui prévalent dans les établissements du RSSS, en fonction des besoins populationnels. Cette coopération entre tous les partenaires est essentielle pour assurer les conditions favorables à des soins sécuritaires et de qualité par des effectifs infirmiers compétents.



Référence

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2022). *Rapport du groupe de travail national sur les effectifs infirmiers*. [En ligne].

[<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2022/22-945-03W.pdf>].

