

**INTER S4**

CONSORTIUM INTERRÉGIONAL  
SAVOIRS • SANTÉ • SERVICES SOCIAUX

# LES TÊTE-À-TÊTE INTERS4



30 minutes pour en savoir plus sur ...

**RÉTENTION DES MÉDECINS DANS LE CISSS DU BAS-SAINT-LAURENT**

Gueu Sylvain DELI, InterS4  
17 et 18 janvier 2023

et Diane Albert, Centre intégré de santé et des services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent

Consortium InterS4 – Un levier de mobilisation des meilleures connaissances!

# PLAN DE PRÉSENTATION

---

## Au programme aujourd'hui

1. Objectifs de la rencontre
2. Présentateurs
3. Mise en contexte
4. Messages clés
5. Décodage du produit de courtage
6. Perspectives d'utilisation des connaissances

# 1. OBJECTIFS DE LA RENCONTRE

---

- Rappeler ce qu'est un produit de courtage de connaissances
- Présenter les messages clés ayant émergé de la recension de connaissances portant sur rétention des médecins en région
- Illustrer les utilisations possibles des connaissances captées dans les processus d'amélioration continue
- Partager les clés de lecture favorisant la compréhension et l'appropriation du produit de courtage

## 2. PRÉSENTATEURS

---

### Gueu Sylvain Deli, Consortium InterS4

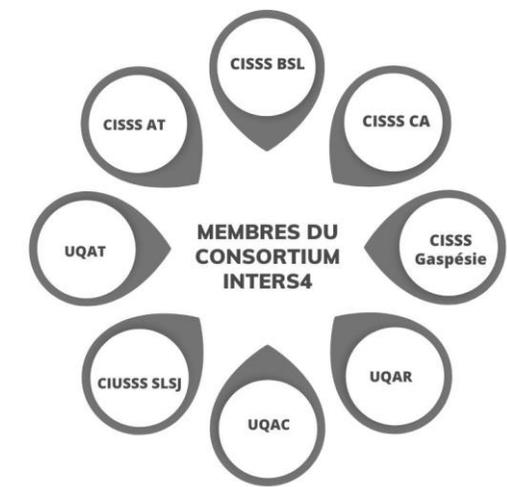
- Agent de recherche
  - Étudiant au doctorat sur mesure en santé communautaire | UQAR
  - Diplômé en santé publique | Udem
  - Médecin en Côte d'Ivoire
- Rôle joué dans le mandat de courtage
  - Captation des 3 mandats,
  - Récension des écrits,
  - Rédaction du rapport final
- Document réalisé par l'équipe d'InterS4 sous la direction de :
  - Emmanuelle Jean et
  - France Fleury

### Diane Albert,

### Centre intégré de santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent

- Médecin conseil et agente de planification, programmation et recherche  
Affaires médicales - services médicaux spécialisés  
Direction des services professionnels
- Rôle joué dans le mandat de courtage
  - Définir le mandat selon les besoins du CISSS
  - S'assurer d'une compréhension commune de la situation à améliorer
  - Cibler quels aspects du résultat de courtage à approfondir afin d'utiliser les nouvelles connaissances
- Collaborateurs: Mme Véronique Bossé, Dre Monique Léger, M. Michael Fillion, Dr Jean-Christophe Carvalho

## 2. PRÉSENTATEURS (FIN)



### Le Consortium InterS4

- Quoi?
  - Rassembler, autour d'activités de courtage de connaissances
  - Acquérir une méthode pour accéder efficacement aux meilleures connaissances en vue de soutenir la prise de décision
- Qui?
  - Les forces vives du réseau de la santé et de services sociaux (RSSS) et de l'Université du Québec (UQ) dans les milieux régionaux du Québec
- Comment?
  - Pour soutenir la mobilisation, la mutualisation, le développement et l'intégration des meilleurs savoirs fondés sur les preuves scientifiques et expérientielles
- Pourquoi?
  - Dans une perspective d'amélioration continue de la santé et du bien-être des populations des territoires desservis par les membres

# 3. MISE EN CONTEXTE

---

## Objectifs poursuivis par le CISSS du BSL

- Identifier les stratégies de rétention les plus efficaces pour retenir les médecins dans la région du BSL
- Intégrer ces stratégies pour la rétention des médecins au CISSS du BSL

## Livrable attendu

- Rapport de la recension exploratoire des stratégies concrètes de rétention reconnues

## Questions préliminaires soulevées par l'énoncé de mandat

- Quels sont les pratiques qui ont fait leur preuve et qui fonctionnent dans la rétention des médecins en région ?
- Quels sont les clés du mentorat des médecins ?
- Quels sont les stratégies de soutien au plan de carrière pour la rétention des médecins ?

# 4. MESSAGES CLÉS

## STRATÉGIES GÉNÉRALES DE RÉTENTION DES MÉDECINS

1. Tenir compte de quatre principaux facteurs qui agissent positivement sur la rétention :
  - Les **facteurs personnels** qui comptent l'expérience antérieure en milieu rural et l'attrait pour le mode de vie rural.
  - Les **facteurs liés à la famille** qui comprennent un emploi possible pour le ou la conjointe et une garderie disponible pour les enfants.
  - Les **facteurs professionnels** associés tout particulièrement à l'autonomie professionnelle dans la pratique, au vaste champ d'exercices médical et aux relations entre patients et médecin
  - Les **facteurs communautaires** marqués par la qualité de vie en région et le sens d'une contribution valorisée par la communauté.
2. Élaborer une stratégie intégrée qui agit simultanément sur la personne, sur sa famille, sur sa formation et sur son environnement de travail.
3. Personnaliser les stratégies pour chaque médecin recruté au regard d'une analyse des différents facteurs propres à chacun des territoires où ils seront affectés.
4. Promouvoir les études médicales pour les étudiants issus de milieux ruraux.
5. S'assurer du soutien des pairs et de l'accès rapide à la formation postdoctorale dès l'arrivée en milieu rural.
6. Éviter de mettre l'accent sur les incitations financières.
7. Mettre en place un programme de mentorat avec un soutien organisationnel et une allocation de ressources suffisante.
8. Proposer un plan de carrière clair avec des offres de progression envisageables dans l'organisation.

## 4. MESSAGES CLÉS (SUITE)

---

### STRATÉGIE SPÉCIFIQUE DE MENTORAT

1. Mettre en place un programme de mentorat formel basé sur le modèle dyadique : un mentor avec un mentoré.
2. Pour que le programme de mentorat soit une réussite, élaborer des guides de pratique contenant :
  - La définition du mentorat.
  - Les critères pour être un mentor.
  - Les rôles et les objectifs du mentor.
  - Le rôle des mentorés.
3. Recruter des mentors selon des critères préalablement établis concernant les qualités et les habiletés recherchées.
4. Distribuer des guides de pratique aux mentors et aux mentorés.
5. Bien former les mentors sur la façon de fournir des commentaires constructifs.
6. Veiller à ce que les mentors aient du temps à consacrer à cette activité.
7. Mettre en relation de manière formalisée les mentors avec les mentorés.
8. Suivre et évaluer en continu le programme de mentorat.

## 4. MESSAGES CLÉS (FIN)

---

### STRATÉGIE SPÉCIFIQUE DU PLAN DE CARRIÈRE

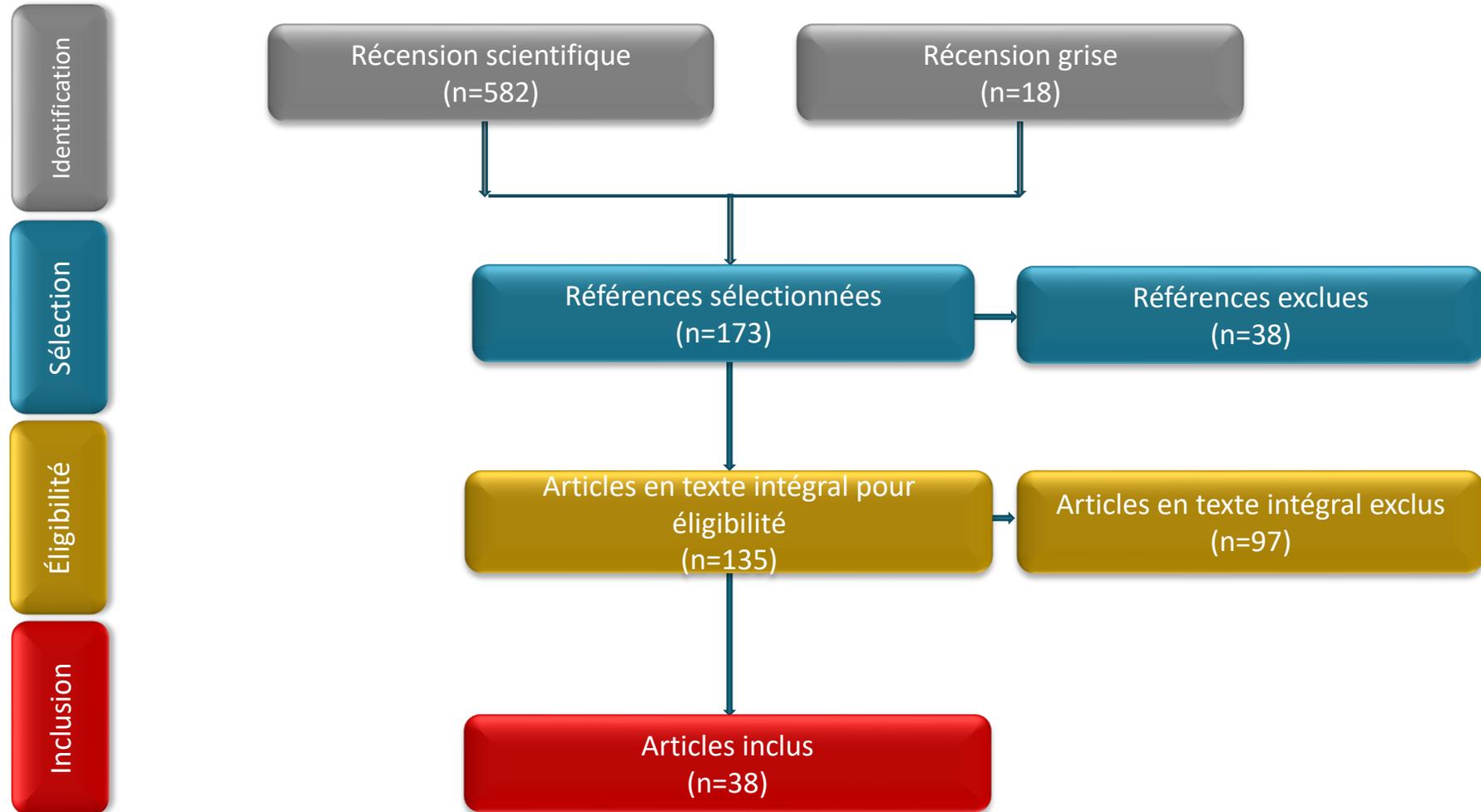
1. Élaborer un plan de carrière en fonction de chacune des différentes missions de l'établissement de santé en région :
  - Clinique.
  - Formation et enseignement.
  - Recherche.
  - Gestion.
2. Mettre en œuvre une échelle de carrière claire, bien élaborée et basée sur l'expertise en tenant compte des postes ou des responsabilités possibles en région.
3. Envisager le renforcement des compétences en finançant les formations à temps partiel, les formations locales et les formations à l'extérieur de la région.
4. Au regard des règles du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS), ouvrir des postes en spécialité pour des omnipraticiens après une formation adéquate.
5. Faciliter la formation postdoctorale pour les jeunes médecins intéressés.
6. Encourager les médecins intéressés à s'impliquer dans la recherche en santé ou en services sociaux en soutenant l'accès à des bourses de recherche.

# 5. DÉCODAGE DU PRODUIT DE COURTAGE

## Méthode

### Stratégies

- Plan de concepts : *Rétention, Médecin, Région ou rural*
- Équation de recherche: *Medline, PubMed, Google, Google Scholar*
- Résumé et synthèse
- Validation par un deuxième lecteur



# 5. DÉCODAGE DU PRODUIT DE COURTAGE (SUITE)

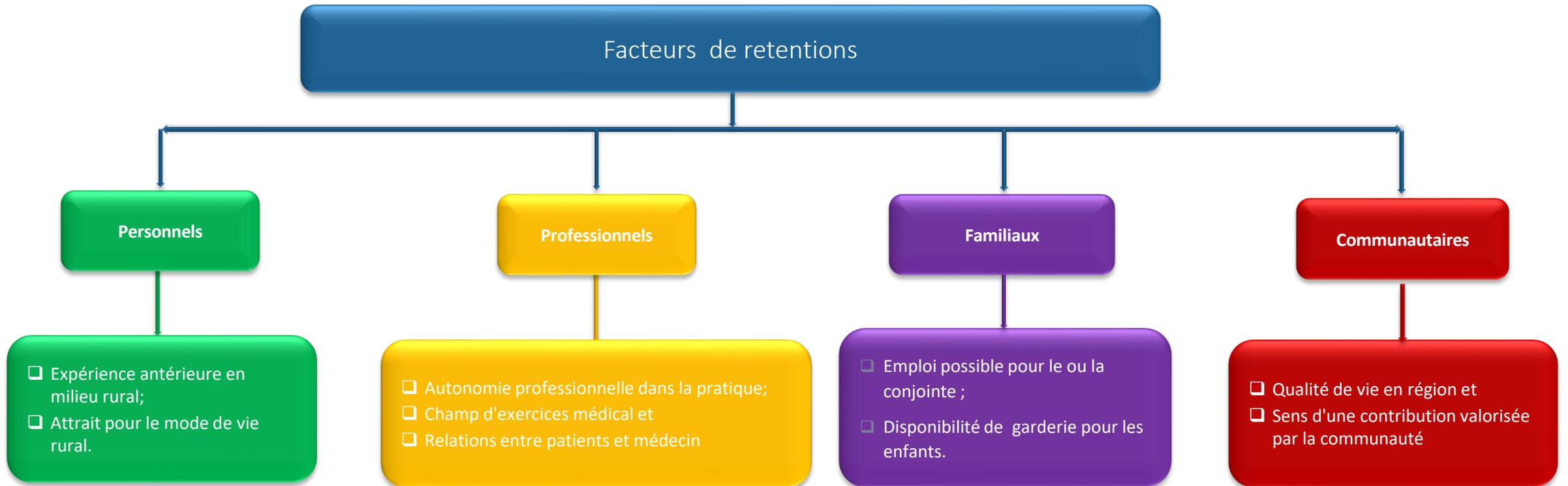
## Table des matières

MESSAGES CLÉS .....	4
MISE EN CONTEXTE.....	6
Préoccupation du CISSS du Bas-Saint-Laurent.....	6
Trois différents mandats et envergure du produit de courtage attendu .....	6
Mandat général sur la rétention des médecins.....	6
Mandat sur le mentorat .....	7
Mandat sur le plan de carrière .....	7
MÉTHODE DE RECENSION .....	8
TABLEAUX DES RÉSUMÉS DES PUBLICATIONS .....	9
Stratégies générales de rétention des médecins (2020-2022) .....	10
Stratégies de mentorat (2017-2022) .....	19
Complément d'informations provenant de la littérature grise (2017-2022) .....	26
Stratégies du plan de carrière (2017-2022) .....	30
Complément d'informations provenant de la littérature grise (2017-2022) .....	34
Annexe 1 : Concepts pour la recension des écrits .....	37
Annexe 2 : Articles exclus et motifs.....	40
RÉFÉRENCES.....	43

# 5. DÉCODAGE DU PROJET DE COURTAGE (SUITE)

## Présentation de la synthèse des connaissances

STRATÉGIES DE RÉTENTION APPUYÉES PAR LES DONNÉES PROBANTES



(Kumar & Clancy, 2021; Wieland et al., 2021; Holloway et al., 2020)

# 5. DÉCODAGE DU PROJET DE COURTAGE (SUITE)

## Présentation de la synthèse des connaissances

### STRATÉGIES DE RÉTENTION APPUYÉES PAR LES DONNÉES PROBANTES (SUITE)

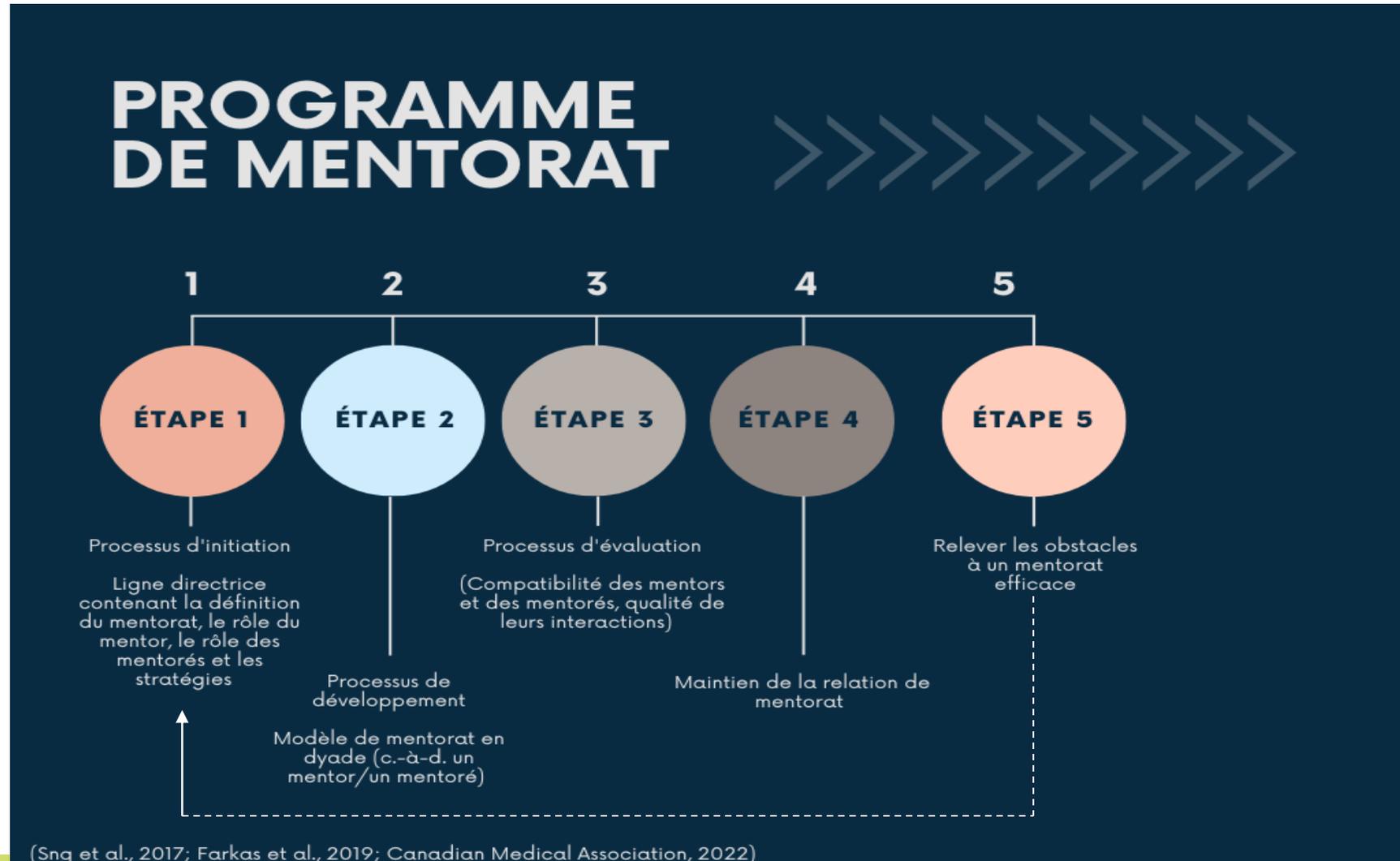


(Kumar & Clancy, 2021; Wieland et al., 2021; Holloway et al., 2020)

# 5. DÉCODAGE DU PROJET DE COURTAGE (SUITE)

## Présentation de la synthèse des connaissances

STRATÉGIES DE MENTORAT APPUYÉES PAR LES DONNÉES PROBANTES



# 5. DÉCODAGE DU PROJET DE COURTAGE (SUITE)

## Présentation de la synthèse des connaissances

STRATÉGIES DU PLAN DE CARRIÈRE  
APPUYÉES PAR LES DONNÉES  
PROBANTES

	Cheminements des médecins
<b>Clinique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Exercice des tâches liées à la profession</li></ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Certifications ou</li><li>▪ Cours supplémentaires dans différents domaines médicaux (les soins prénataux, la gériatrie)</li><li>▪ Inscription à de nombreux programmes menant à un diplôme en administration des soins de santé ou en politique de la santé.</li><li>▪ Médecine du travail</li><li>▪ Formation en médecine d'urgence pédiatrique ou en gestion de la douleur.</li></ul>
<b>Enseignement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Impliqués dans l'enseignement ou la supervision de résidents</li><li>▪ Médecine universitaire pour enseigner, former ou travailler avec des résidents.</li></ul>
<b>Recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cheminements de carrière en recherche, en consultation organisationnelle, en médecine universitaire</li><li>▪ Comités de recherche, des groupes de travail</li></ul>
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bons candidats pour des rôles dans l'administration ou l'organisation de la pratique</li><li>▪ Chef de service ou</li><li>▪ Chef de division</li><li>▪ Expert médical pour les décideurs ou les organismes à la recherche de conseils sur certaines questions</li><li>▪ Cheminements de carrière en consultation organisationnelle</li><li>▪ Chef de section ou de division,</li><li>▪ Chef de département ou</li><li>▪ Directeur de programme</li></ul>

# 5. DÉCODAGE DU PROJET DE COURTAGE (FIN)

## Présentation de la synthèse des connaissances

ASSOCIER PLUSIEURS STRATÉGIES DE RÉTENTION



(Darbyshire et al., 2021)

# 6. PERSPECTIVES D'UTILISATION DES CONNAISSANCES

---

## Valeur des éléments de format

- Les connaissances sont appuyées par les données issues de la littérature scientifique.
- Met l'accent sur le mentorat et le plan de carrière.
- Énumère les caractéristiques des facteurs personnels associés à la rétention.
- Incite à conduire une entrevue d'embauche qui privilégie le recrutement de candidats.

## Limites

- Pas de guides spécifiques qui proposaient **UNE** stratégie de rétention unique.
- Peu attrayant pour un clinicien d'ajouter des tâches en gestion
- Peu de contrôle sur ces éléments
- Plusieurs de ces facteurs ne peuvent être considérés dans la sélection du candidat (ex.: origine, état civil, emploi du conjoint). Selon la commission des droits de la personne, demander l'état civil dans une entrevue est discriminatoire et interdit.

# 7. PERSPECTIVES D'UTILISATION DES CONNAISSANCES (SUITE)

---

## Appropriation et application

- Quantifier la rétention
  - Évaluer les stratégies mises en œuvre, de manière longitudinale
- Intervenir sur la perception actuelle de ne pas avoir beaucoup de pouvoir sur la rétention des médecins):
  - Communication des stratégies prouvées efficaces sur lesquels nous pouvons intervenir via présentation du résultat de courtage des connaissances
  - Consultation du service des communications du CISSS (stratégies de communication)
- Déployer progressivement des projets de rétention en débutant par un projet dans chacune des trois stratégies visant une approche intégrée : avant l'embauche, au travail, dans le milieu de vie.

# 7. PERSPECTIVES D'UTILISATION DES CONNAISSANCES (SUITE)

---

## Appropriation et application

- Avant l'embauche:
  - Formation en région: le CISSS est déjà actif via la direction de l'enseignement:
    - Délocalisation du programme de doctorat en médecine de l'Université Laval à Rimouski (2022);
  - Tenir compte, dans nos démarches de recrutement, de l'influence de la famille dans la prise de décision (2024)
    - Mieux les intégrer dans visite du milieu?

# 7. PERSPECTIVES D'UTILISATION DES CONNAISSANCES (SUITE)

---

## Appropriation et application

- Au travail
  - Implanter un mentorat des médecins (2023)
    - Exploration de partenariat avec la FMOQ (débuté)
    - Développement d'une structure et programme pour les médecins spécialistes
  - Implanter des actions pour contrebalancer les exigences excessives de la pratique en milieu rural (2023)
    - Formation sur comment mettre ses limites pour éviter l'épuisement ou gestion du stress au travail.
    - Collaboration avec médecins et psychologue organisationnel à prévoir
    - Initiatives de collaboration interprofessionnelle en milieu rural , par exemple avec les IPS-PL
    - Développement d'initiatives de soins de proximité de première ligne, par exemple la paramédecine communautaire
    - Soutien aux initiatives de téléconsultation (projet)
  - Déployer un soutien au développement dans un parcours professionnel (2024)
    - Recensement des postes et possibilités disponibles : Clinique, Formation et enseignement, Recherche, Gestion.
    - Communication des opportunités disponibles lors de la nomination et offrir la possibilité d'une rencontre avec le chef de service médical pour en discuter au renouvellement de nomination (à chaque 3 ans)
    - Vérifier s'il y a possibilité de bourse de recherche en région

# 7. PERSPECTIVES D'UTILISATION DES CONNAISSANCES (SUITE)

---

## Appropriation et application

- Dans le milieu de vie
  - Fournir un soutien communautaire aux médecins et sa famille
    - Lien avec organismes communautaires à développer davantage (2023)
      - Référer chaque candidat recruté
      - Appel téléphonique à la ressource pour référer les candidats qui nous aurons octroyés autorisation préalable de transmettre leurs coordonnées (apprendre à travailler en collaboration) (débuté)
      - Outil de communication en élaboration avec le service des communications pour transmettre liens vers les ressources pertinentes (en cours)

Vous désirez nous faire part de  
commentaires?  
Vous avez besoin d'informations  
additionnelles?

N'hésitez pas à nous contacter :  
Adresse courriel des présentateurs :

GueuSylvain\_Deli@uqar.ca  
Consortium InterS4

&

diane.albert.med@ssss.gouv.qc.ca  
CISSS BSL

