



Réunion du Groupe de travail de l'ISP sur une **dotation en personnel efficace et sûre** dans le domaine de la santé

Présentation du sujet

Londres, 11 et 12 mai 2015, UNISON

Contexte

Cette réunion a pour objectif de réunir les syndicats afin qu'ils puissent échanger leurs opinions sur diverses questions liées à la dotation en personnel sûre et efficace, ainsi qu'aux

différents moyens pour y parvenir, et proposer des approches et des options de politiques à l'attention de l'ISP et de ses affiliés.

Objectif d'une dotation en personnel de la santé sûre et efficace : définition pratique

La dotation en personnel dans le secteur de la santé est considérée comme sûre et efficace lorsqu'elle est mise en œuvre dans un contexte de travail décent et qu'elle découle sur un recrutement, une affectation ou la rétention d'un nombre

suffisant de travailleurs/euses talentueux de la santé, avec des répercussions positives sur les patient(e)s et sur l'efficacité de l'organisation (Lawless et Lowe, 2015).

Dotation en personnel sûre et efficace, et stratégie générale de l'ISP dans les domaines de la santé et des services sociaux

Le travail de l'ISP en matière de dotation en personnel sûre et efficace s'inscrit dans le cadre d'un programme plus vaste en faveur de la santé et des services sociaux :

1. la dotation en personnel est étroitement liée à la qualité des services et à la mission des services publics de qualité ;
2. la dotation en personnel réside au cœur du plaidoyer en faveur de meilleures conditions de travail pour les professionnel(le)s de la santé ;
3. la dotation en personnel peut jouer un rôle prépondérant dans les systèmes d'accréditation pour les établissements de soins de santé ;
4. la dotation en personnel peut être associée aux écarts de salaire entre le secteur public et le secteur privé, ainsi qu'au fossé séparant les deux secteurs au regard de l'accès aux avantages liés à la santé et sécurité au travail ;
5. la dotation en personnel de santé peut être comparée aux normes imposées aux travailleurs/euses des services sociaux lorsqu'ils bénéficient
6. de quotas, notamment dans le cadre d'un travail auprès d'enfants ou de personnes âgées. En outre, les conditions de travail de l'ensemble des travailleurs/euses de la santé et des services sociaux peuvent être défendues et promues ensemble ;
7. la dotation en personnel peut constituer un moyen d'influencer les réglementations internationales, notamment sur les questions liées à la migration des travailleurs/euses de la santé, au tourisme médical et au dumping social ;
7. les exigences relatives au suivi de la dotation en personnel peuvent être incluses dans les indicateurs conçus dans le but de mesurer les progrès réalisés au regard des objectifs de santé prévus dans les Objectifs de développement durable liés à la santé, notamment l'ODD 3 visant à « *accroître de manière significative le financement du secteur de la santé, ainsi que le recrutement, le développement, la formation et la rétention des professionnel(le)s de la santé dans les pays en développement* ».

Intégration des intérêts des syndicats dans la stratégie en faveur d'une dotation en personnel sûre et efficace

Les questions relatives à l'adéquation de la dotation en personnel dans le domaine de la santé figurent au premier rang des priorités des syndicats représentant les travailleurs/euses de la santé du monde entier. Nous souhaitons connaître les raisons qui justifient cette situation, étant donné que c'est

à l'organisme employeur et, dans le cas des services publics, aux gouvernements nationaux et locaux, qu'il incombe de pourvoir et de mettre à disposition des ressources humaines suffisantes dans le domaine de la santé. Cette incohérence peut en partie s'expliquer par le modèle suivant :

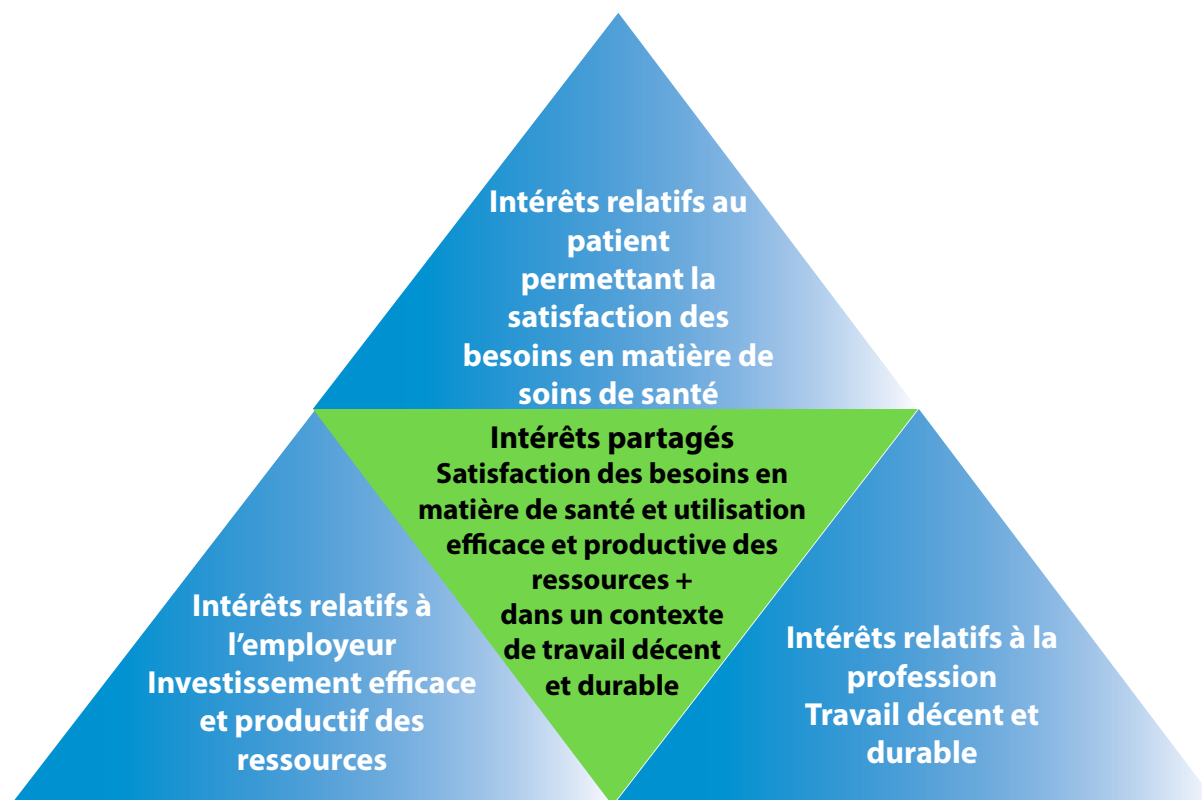


Figure 1: Lawless, 2015

Dans les systèmes de santé, les patient(e)s, les travailleurs/euses de la santé et les organisations du domaine de la santé constituent les principaux acteurs. Les intérêts partagés ont été établis afin de garantir la satisfaction des besoins des patient(e)s en matière de santé, l'utilisation efficace et productive des ressources, ainsi qu'un contexte de travail décent et durable.

En revanche, pour les travailleurs/euses de la santé, le bien-être des patient(e)s revêt un intérêt professionnel. Ils partagent également le souhait de créer un système de santé efficient et efficace. Enfin, ils ont un intérêt tout aussi légitime dans la réalisation d'un travail décent et durable. Ces facteurs – le bien-être du/de la patient(e), l'efficacité et le travail décent – doivent coexister, car ils ont chacun un rôle important à jouer, et non pas parce qu'ils entretiennent une relation hiérarchique au sein de laquelle le travail décent devient un objectif uniquement poursuivi lorsque les deux autres ont été atteints.

La mise en place de niveaux efficaces de dotation en personnel fait partie intégrante de la définition et de la réalisation des intérêts partagés, et ce, pour des raisons très pratiques :

1. Sans niveaux efficaces de dotation en personnel, les besoins de santé des patient(e)s ne pourront pas être satisfaits ;
2. Sans niveaux efficaces de dotation en personnel, le système ne sera pas d'une efficacité ou d'une productivité optimale ;
3. Sans niveaux efficaces de dotation en personnel, les travailleurs/euses de la santé feront l'objet de pressions démesurées qui entraîneront des répercussions négatives sur leur santé et leur bien-être, et par conséquent sur leur capacité à prodiguer des soins de façon efficace et productive ;
4. Sans niveaux efficaces de dotation en personnel, les travailleurs/euses de la santé feront l'objet de pressions

A priori, au vu des faits susmentionnés, il peut paraître logique de mettre en place des niveaux efficaces de dotation en personnel. Malheureusement, les systèmes de santé sont soumis à de nombreuses pressions de la part de la concurrence. En outre, lorsque ces systèmes se retrouvent en

effectifs limités, la prise de décision relative à l'affectation de ces ressources ne suit plus une logique unique et ne s'effectue plus de façon directe. La dotation en personnel dans le secteur de la santé, qui correspond généralement au budget le plus important des structures de soins de santé, est ainsi contestée.

Rôle des professionnel(le)s de la santé et de leurs syndicats dans la stratégie en faveur d'une dotation en personnel

Même si les syndicats qui représentent les intérêts des travailleurs/euses de la santé présentent un intérêt légitime à veiller à un niveau suffisant de dotation en personnel et ainsi assurer la réalisation efficace du travail, ni les travailleurs/euses, ni leurs syndicats ne sont tenus de garantir un niveau suffisant de dotation en personnel. Par ailleurs, ils ne sont pas non plus en position de décider de la façon dont ces ressources seront affectées.

En d'autres termes, les professionnels de la santé et leurs syndicats attendent un résultat qu'ils ne peuvent généralement guère influencer, une situation qui les contraint alors à devoir trouver des moyens pour influencer ce résultat. Ils peuvent collaborer avec les organisations du domaine de la santé, les influencer et même parfois exploiter leurs compétences afin

de mettre en place des conditions de dotation en personnel optimales qui :

1. augmentent les chances d'obtenir des résultats probants pour les patient(e)s
ET
2. requièrent un effort raisonnable de la part du personnel afin de réaliser le travail demandé
ET
3. ont lieu dans des environnements disposant des ressources physiques nécessaires aux professionnel(le)s de la santé pour mener à bien leur travail
ET
4. sont, au final, efficaces et productives.

Responsabilités des professionnel(le)s de la santé et de leurs syndicats dans la stratégie en faveur d'une dotation en personnel

Tout d'abord, il est important de prendre en compte la relation de base entre les professionnels de la santé et les patient(e)s. La meilleure façon de se représenter cette relation consiste à la considérer comme une convention sociale par laquelle la société reconnaît la profession des travailleurs/euses de la santé, où les patient(e)s « acceptent » de bénéficier de soins de santé, et où les professionnels de la santé démontrent leurs compétences et font montre d'attention, de compassion et d'efforts lors de chaque rencontre et à travers chacun de leurs gestes.

Dans un deuxième temps, il convient de considérer la relation entre les professionnels de la santé et les structures qui les emploient. Le/La professionnel(le) de la santé est tenu d'exercer sa profession de façon éthique et efficace, ainsi que de défendre les normes et les valeurs de l'organisation,

tandis que l'employeur est quant à lui tenu de pourvoir un environnement favorisant le bon exercice des fonctions du/de la professionnel de la santé et respectant les conditions d'un « travail décent ». Un conflit survient lorsque les professionnels de la santé estiment qu'une organisation ne les soutient pas dans l'exercice de leur responsabilité professionnelle de veiller au bien-être des patient(e)s, ou quand l'organisation ne respecte pas leur droit à un « travail décent ».

Les négociations et les plaidoyers nécessaires au soutien des professionnels de la santé dans le cadre de leurs relations avec leurs employeurs, qui peuvent s'avérer tant collaboratives que conflictuelles, relèvent de la responsabilité des syndicats. Ceci nous amène à la quatrième relation importante à prendre en considération dans le « triangle » que forment les patient(e)s, les professionnels de la santé et les employeurs.

Les syndicats sont les mieux placés pour opérer un changement

Les syndicats sont formés par des travailleurs/euses dans le but premier de protéger et de promouvoir les droits et les intérêts de leurs membres. Les syndicats sont généralement investis d'un éventail de responsabilités et de droits ancrés dans la législation. Les syndicats permettent d'entretenir des collaborations, de mener des actions de lobbying, d'assurer une certaine protection et d'exercer une pression, et ce, de façon plus efficace que si chaque membre défendait individuellement ses droits.

Nombre de membres de différents syndicats ont clairement indiqué que la dotation en personnel constituait un domaine qui méritait d'être surveillé et dans lequel il s'avérait nécessaire de prendre des mesures. Globalement, les

syndicats se sont retrouvés impliqués dans des discussions, des débats et des actions sur le sujet. Dans ce cadre, les syndicats promeuvent et défendent la nécessité d'établir un niveau de dotation en personnel sûre et efficace. Ils tentent non seulement d'influencer les politiques, législations et réglementations, mais également de négocier des exigences spécifiques au regard de la dotation en personnel dans les conventions collectives. Ce type d'action s'avère parfaitement légitime. Deux autres points doivent toutefois être pris en considération :

1. Lorsqu'un syndicat négocie des exigences spécifiques qui ont un impact sur la dotation en personnel, il est préférable que ce dernier croie aux avantages concrets



que leur intervention peut procurer, tels qu'une dotation en personnel sûre et efficace ou tout au moins une amélioration notable de la situation actuelle. Cette approche renforce la crédibilité et la confiance du syndicat, deux qualités sur lesquelles il fonde sa réputation afin de travailler dans d'autres domaines connexes.

2. Il est également recommandé aux syndicats de tenir compte des conséquences inattendues, comme les répercussions éventuelles sur d'autres conditions générales ou encore le fait que l'affectation de ressources

dans un secteur du système de santé s'effectue au détriment d'autres secteurs de ce même système, au risque de déplacer un problème plutôt que de le corriger. L'anticipation permet au syndicat de s'organiser et de garantir que le prix à payer de la dotation en personnel sûre et efficace ne constitue pas un fardeau supplémentaire, qui n'aurait pas été planifié. En d'autres termes, les syndicats doivent comprendre les structures financières et opérationnelles de l'employeur.

Préparation de la stratégie des syndicats du secteur de la santé

Les syndicats des travailleurs/euses de la santé possèdent un intérêt et un rôle légitimes à jouer au regard de la dotation en personnel. C'est également à eux qu'il incombe d'adopter un comportement dont les conséquences seront positives, et qui permettra de prévenir toute retombée imprévue. Dans le cadre de leurs activités, nous recommandons aux syndicats de prendre en compte :

1. la nécessité de recourir et de contribuer à la création de données venant soutenir les actions ;
2. la nécessité de veiller à ce que toutes les méthodes proposées dans le but de promouvoir la dotation en personnel soient bien adaptées à l'objectif poursuivi ;
3. la nécessité d'exploiter le système en utilisant la totalité des stratégies à leur portée ;
4. la nécessité de veiller à ce que la structure et la capacité à préserver les acquis du syndicat soient suffisamment solides.

Cadre d'action syndicale en faveur d'une dotation en personnel sûre et efficace

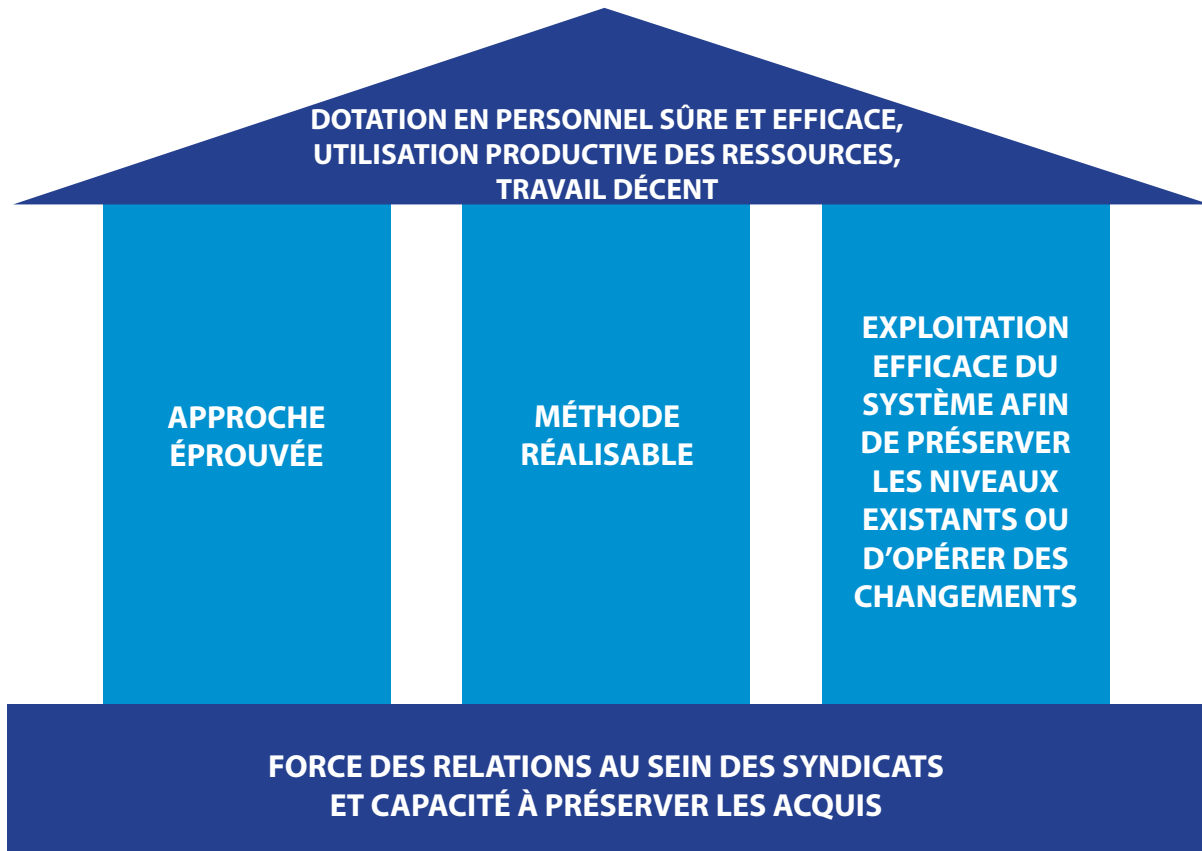


Figure 2 : modèle de piliers de la dotation en personnel sûre et efficace (Lawless, 2015)

