

Mettre à profit le bassin de talents cachés dans le domaine des soins de santé du Canada :

Conseils et outils pour recruter et maintenir en poste des professionnels internationaux



NATIONAL NEWCOMER
NAVIGATION NETWORK

RÉSEAU NATIONAL DE
NAVIGATION POUR
NOS NOUVEAUX ARRIVANTS

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	2	PRATIQUES PROMETTEUSES POUR LES EMPLOYEURS	10
SOMMAIRE	3	L'importance du mentorat	10
INTRODUCTION	4	Les avantages des navigateurs provinciaux des PSFE	11
MÉTHODOLOGIE	5	Recrutement éthique en tirant parti des PSFE au Canada	13
CE QUE NOUS AVONS ENTENDU : THÈMES ET DÉFIS COMMUNS	6	ÉTUDE DE CAS : CENTRE SUNNYBROOK DES SCIENCES DE LA SANTÉ	14
Aborder l'importance et le défi de l'intégration des PSFE	6	Parcours de carrière des IFE de Sunnybrook	14
Trouver un soutien en matière d'immigration, de logement et d'établissement	6	Tirer parti des pratiques prometteuses	14
Stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) : l'inclusion des PSFE en tant que groupe à la recherche d'équité	7	Principaux points à retenir	15
Accroître la concurrence entre les nouvelles administrations	8	RÉSUMÉ ET PROCHAINES ÉTAPES	16
Caractère propre aux collectivités rurales et éloignées	8	RÉFÉRENCES	16
L'importance continue de l'approche pancanadienne	9	ANNEXES	18
		ANNEXE A - Trousse d'outils pour les fournisseurs de soins de santé canadiens qui recrutent et maintiennent en poste des PSFE	18
		ANNEXE B - Employeurs participants	20
		ANNEXE C - Ensemble de questions d'entrevue semi-structurée	21

Citation suggérée : C. Penney, S. Zohni, C. Kouri (2023). Mettre à profit le bassin de talents cachés dans le domaine des soins de santé du Canada: Conseils et outils pour recruter et maintenir en poste des professionnels internationaux. Rapport technique final. Ottawa (Ontario) : Réseau national de navigation des nouveaux arrivants.

REMERCIEMENTS

Le Réseau national de navigation pour nos nouveaux arrivants (N4) est un réseau national pour la diversité des fournisseurs qui aident les nouveaux arrivants à naviguer dans les systèmes complexes de soins de santé et de services sociaux canadiens. Ce travail a été financé dans le cadre d'une entente de contribution sur l'innovation en matière de prestation des systèmes conclue avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC). CHEO accueille avec gratitude le réseau N4 et régit celui-ci.

Cette ressource représente la recherche concernant les pratiques organisationnelles en matière de recrutement et de maintien en poste de professionnels de la santé formés à l'étranger (PSFE) au Canada. Cela comprend une analyse entre les fournisseurs et d'autres intervenants, dont la liste complète figure à l'annexe B. N4 tient à les remercier pour leur contribution, d'autant plus que ce travail s'est déroulé dans une période inhabituelle; à savoir la crise des ressources humaines en santé (RHS) et les effets continus de la pandémie de la COVID-19.

SOMMAIRE

La crise des ressources humaines en santé (RHS) est l'un des plus grands défis auxquels est confronté le système de soins de santé canadien aujourd'hui. Actuellement, ce sont les professions de la santé qui affichent la plus forte proportion de postes vacants à long terme. Il est donc remarquable que près de la moitié (47 %) des professionnels de la santé formés à l'étranger (PSFE) au Canada soient sans emploi ou sous-employés. En avril 2022, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) a élargi le mandat du Réseau national de navigation des nouveaux arrivants (N4) afin d'examiner les inégalités entre les nouveaux arrivants en matière d'emploi optimal dans le secteur de la santé - en particulier les infirmières et infirmiers formés à l'étranger (IFE) et les médecins formés à l'étranger (MFE).

L'immigration au Canada continue d'augmenter et devrait accueillir plus de 1,45 million de nouveaux arrivants de 2023 à 2025. L'augmentation de l'immigration a entraîné une diversité accrue au sein de la mosaïque canadienne. Les PSFE jouent un rôle clé dans la main-d'œuvre du secteur des soins de santé au Canada, en comblant les lacunes du marché du travail et en soutenant les engagements des employeurs envers l'EDI par l'amélioration de la diversité de la main-d'œuvre.

Ce rapport et cette trousse d'outils présentent les constatations, les pratiques prometteuses et une étude de cas provenant de réunions virtuelles avec des employeurs canadiens de soins de santé partout au Canada et d'une variété de fournisseurs, y compris les soins de courte durée, la santé communautaire, les soins de longue durée, les autorités sanitaires et le gouvernement. Des groupes de consultation sur l'expérience vécue, composés d'IFE et de MFE ont également fourni leur rétroaction.

Six thèmes pancanadiens liés aux obstacles ont contribué aux défis liés au recrutement et au maintien en poste des IFE et des MFE :

- Aborder l'importance et le défi de l'intégration des PSFE.
- Trouver un soutien en matière d'immigration, de logement et d'établissement.
- Stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) : l'inclusion des PSFE en tant que groupe à la recherche d'équité.
- Accroître la concurrence entre les nouvelles administrations
- Caractère propre aux collectivités rurales et éloignées
- L'importance de la collaboration pancanadienne

Malgré les obstacles, de nombreuses pratiques prometteuses ont été trouvées et pourraient être appliquées à l'échelle pancanadienne par les employeurs :

- Le fait d'offrir un soutien aux PSFE sous forme de mentorat augmente les taux de rétention puisqu'il permet aux PSFE de se concentrer sur des compétences non cliniques telles que l'intégration culturelle, l'apprentissage des « compétences générales », etc.
- Les navigateurs provinciaux offrent du soutien et des avantages aux PSFE et aux employeurs, puisqu'ils constituent une source centrale d'information fiable.
- Afin d'assurer un recrutement éthique, les employeurs devraient miser et se concentrer sur les PSFE au Canada qui sont au chômage ou sous-employés.

Le centre Sunnybrook des sciences de la santé (Sunnybrook) est présenté comme une étude de cas pour son programme innovant et intégré destiné aux infirmières et infirmiers formés à l'étranger (IFE).

Les employeurs ont exprimé le besoin d'un partage pancanadien pour appuyer leur travail de promotion de l'intégration des PSFE, y compris la conception conjointe et le partage des outils, des ressources et de connaissances. Cette trousse d'outils à l'intention des employeurs est la première étape de l'engagement de N4 à soutenir cet effort.

Voici les documents complémentaires de ce rapport :

- [Une partie de la solution : Des recommandations pour l'accueil des médecins formés à l'étranger au sein du secteur des soins de santé du Canada](#)
- [Accueil des infirmières et infirmiers formés à l'étranger dans le secteur canadien des soins de santé : Recommandations pour le changement](#)
- [« Une partie de moi manquante : » Rapport pancanadien sur l'autorisation d'exercer des professionnels de la santé formés à l'étranger](#)
- [Liste de contrôle pour le recrutement, l'intégration et le maintien en poste des professionnels de la santé formés à l'étranger \(PSFE\)](#)

INTRODUCTION

La crise des ressources humaines en santé (RHS) est l'un des plus grands défis auxquels le système de soins de santé du Canada fait face aujourd'hui¹. Si le vieillissement de la population a eu des effets sur le système de soins de santé en raison de l'augmentation de la demande et du nombre de départs au sein de la profession, l'impact la pandémie de la COVID-19 sur le secteur des soins de santé, a été plutôt dévastateur. Le niveau de départs dans le secteur des soins de santé est sans précédent en raison du surmenage, de l'épuisement professionnel et des sentiments de démoralisation des professionnels de la santé. Selon Statistique Canada, le nombre de postes vacants dans le secteur de soins de santé et de l'assistance sociale a atteint un niveau record de 150 100 au troisième trimestre de 2022². On voyait une plus forte proportion de postes vacants à long terme au troisième trimestre de 2022 dans les professions de santé³.

« Ce n'est pas un problème si un employé quitte une organisation, C'est une crise cependant si les employés quittent leur profession. »

EMPLOYEUR DE LA RÉGION DE L'ATLANTIQUE

Le Canada compte depuis longtemps sur l'immigration pour maintenir sa population en âge de travailler et répondre aux besoins du marché du travail. Le plan sur les niveaux d'immigration du gouvernement du Canada pour 2023-2025 indique que l'objectif du Canada en matière d'immigration a été augmenté pour accueillir plus de 1,45 million de nouveaux arrivants au cours des trois prochaines années. « Le plan sur les niveaux d'immigration de 2023-2025 continuera de jouer un rôle important dans la croissance et la reprise économiques du Canada, en comblant les pénuries de main-d'œuvre et les

écarts sur le marché du travail⁴. » Dans le secteur des soins de santé, l'immigration de professionnels de la santé formés à l'étranger est considérée comme un élément clé pour résoudre la crise des RHS⁵.

L'augmentation de l'immigration a entraîné une diversité accrue au sein de la mosaïque canadienne. En 2021, 23 % des Canadiens sont nés à l'étranger, ce qui représente la proportion la plus élevée parmi les pays du G7⁶. Plus les collectivités du Canada se diversifient, plus la composition des patients au sein du système de soins de santé augmente. Comme dans plusieurs ou la quasi-totalité des secteurs, la nécessité d'obtenir une main-d'œuvre qui représente la collectivité qu'elle dessert a été soulignée lors du mouvement pour la justice sociale de 2020 comme un élément clé des plans stratégiques visant à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion⁷.

Ainsi, les PSFE occupent deux rôles clés potentiels au moment de leur intégration dans la population active canadienne des soins de santé; à savoir combler les lacunes du marché du travail et soutenir les engagements des employeurs envers l'EDI en améliorant la diversité de la main-d'œuvre. Il est donc remarquable que près de la moitié (47 %) des professionnels de la santé formés à l'étranger (PSFE) au Canada soient sans emploi ou sous-employés⁸.

1 Gouvernement du Canada. *Rapport sommaire du Symposium sur les ressources humaines en santé*. 1^{er} novembre 2022.

2 Statistique Canada. *Postes vacants, troisième trimestre de 2022*. 19 décembre 2022.

3 Statistique Canada. *Postes vacants, troisième trimestre de 2022*. 19 décembre 2022.

4 Gouvernement du Canada. *Renseignements supplémentaires sur le Plan des niveaux d'immigration 2023-2025*. 1^{er} novembre 2022.

5 Collège des médecins de famille du Canada, Association des infirmières et infirmiers du Canada et Association médicale canadienne. *Recommandations stratégiques sur les ressources humaines en santé : Résumé*. Séance d'information au Comité permanent de la santé de la Chambre des communes. 14 avril 2022.

6 Statistique Canada. *Les immigrants représentent la plus grande part de la population depuis plus de 150 ans et continuent de façonner qui nous sommes en tant que Canadiens*. 26 octobre 2022. *The Daily — Les immigrants représentent la plus grande part de la population depuis plus de 150 ans et continuent de façonner qui nous sommes en tant que Canadiens*.

7 Soins de santé CAN. *Comité consultatif des RHS*. 2023.

8 Statistique Canada. *Les adultes qui ont fait des études en santé, mais qui ne travaillent pas dans le secteur de la santé*. 29 avril 2020.



MÉTHODOLOGIE

En avril 2022, IRCC a élargi le mandat de N4 qui se concentre sur les inégalités qu'endurent les nouveaux arrivants en tant que patients ou clients dans le domaine des services de santé et des services sociaux et celles dont souffrent les fournisseurs. On a demandé à N4 d'examiner les inégalités entre les nouveaux arrivants en matière d'emploi optimal dans le secteur des soins de santé, en particulier pour les infirmières et infirmiers formés à l'étranger et les médecins formés à l'étranger. En réponse, N4 a tiré parti de sa plateforme et de ses outils pour identifier et éliminer les principaux obstacles rencontrés par ces PSFE dans leur parcours vers l'obtention d'une licence et l'intégration dans le marché du travail canadien⁹. Les employeurs ont rapidement été reconnus comme des intervenants clés à de multiples étapes du parcours; avant l'arrivée, quand on envisage l'immigration au Canada, jusqu'au maintien sur le marché du travail.

N4 a tiré parti de son modèle de [communauté de pratique](#) qui cherche à comprendre l'état actuel, y compris les obstacles et les facilitateurs vers une expérience équitable pour les nouveaux arrivants au Canada. Dans le cadre de la phase de recherche du travail, N4 a effectué une analyse des pratiques actuelles en organisant des réunions virtuelles avec des employeurs canadiens du secteur de soins de santé partout au Canada et de divers fournisseurs, y compris des soins de courte durée, la santé communautaire, les soins de longue durée, les autorités sanitaires et le gouvernement. Vingt et une entrevues semi-structurées ont eu lieu entre septembre et décembre 2022. Les questions et les sujets de conversation utilisés dans ces réunions semi-structurées se trouvent à l'annexe C.

Ventilation des visites des établissements des employeurs :

5 Soins de courte durée

3 Santé communautaire

6 Soins de longue durée

4 Autorités sanitaires

3 Gouvernement

Chaque visite du site s'est déroulée virtuellement et a duré entre 30 et 90 minutes. Les participants ont été informés que les notes des visites sur place seraient analysées plus tard et utilisées sous forme anonyme dans le présent rapport. Tous les participants ont consenti à ce processus. La structure comprenait des présentations, une orientation vers N4 et une discussion animée sur les défis, les facilitateurs et les pratiques exemplaires ou prometteuses en matière d'intégration des PSFE dans notre marché du travail dans le secteur de la santé. Les notes prises par le personnel de N4 ont été rassemblées et envoyées aux participants à la visite du site aux fins de validation. Les notes prises par le personnel de N4 ont été rassemblées et envoyées aux participants à la visite du site aux fins de validation.

Les notes prises lors des visites sur place ont été saisies dans [nVivo](#), et le coordinateur de la recherche de N4 a codé les données à l'aide d'un livre code déductif. Une certaine désambiguïsation des codes et des choix de codage avec l'enquêteur principal a donné lieu à une analyse qualitative finale par thèmes clés.

9 CHEO. *Le gouvernement lie des professionnels internationaux de la santé à des emplois dans ce domaine*. 6 juin 2022.

CE QUE NOUS AVONS ENTENDU : THÈMES ET DÉFIS COMMUNS

Un sentiment national partagé s'est dégagé de l'engagement des intervenants - tous les coins du Canada connaissaient la crise des RHS. Il n'y a pas de profession, d'organisation ou de compétence en santé qui n'était pas touchée. Les employeurs du secteur de la santé sont confrontés à une pénurie de main-d'œuvre et ils cherchent à comprendre les compétences et les ressources qui les permettront de recruter et maintenir en poste de manière efficace le personnel. Ils ont identifié plusieurs obstacles à leur intégration dans la main-d'œuvre canadienne du secteur de la santé bien qu'ils étaient très enthousiastes lors du recrutement et du maintien en poste des PSFE.

L'analyse des données a mis en évidence six principaux thèmes parmi les obstacles :

- Aborder l'importance et le défi de l'intégration des PSFE.
- Trouver un soutien en matière d'immigration, de logement et d'établissement.
- Stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) : l'inclusion des PSFE en tant que groupe à la recherche d'équité.
- Accroître la concurrence entre les nouvelles administrations
- Caractère propre aux collectivités rurales et éloignées
- L'importance continue de la collaboration pancanadienne.

ABORDER L'IMPORTANCE ET LE DÉFI DE L'INTÉGRATION DES PSFE

Les employeurs ont reconnu l'expertise et les connaissances culturelles que les PSFE apportent à leur organisation. C'est ce que confirme une récente recherche d'Andrea Baumann, qui souligne le potentiel des PSFE pour alléger le fardeau des pénuries de main-d'œuvre des employeurs, améliorer les capacités et accroître la diversité de la main-d'œuvre afin de mieux refléter la population des patients¹⁰. Les employeurs ont toutefois reconnu les défis auxquels ils sont confrontés lors de l'intégration des PSFE dans la main d'œuvre. La sensibilisation et la recherche des intervenants ont souligné les différentes formes de soutien dont les PSFE ont besoin de la part de leurs employeurs par rapport à d'autres nouveaux employés. L'intégration traditionnelle (habituellement une semaine d'orientation pour présenter les politiques et les protocoles) ne répond pas à tous les besoins des PSFE pour une intégration réussie. Certaines différences sont concrètes et plus évidentes, comme la connaissance de la pharmacopée ou de ce qui est couvert par des soins de santé provinciaux. L'orientation la plus complexe identifiée pour les PSFE concernait des « compétences générales » utiles qui peuvent différer de celles de leur pays d'origine. Parmi celles-ci, citons entre autres, de la compréhension des nuances de la communication (verbale et non verbale), le travail d'équipe interprofessionnel, la sécurité culturelle

pour la mosaïque des cultures et des collectivités autochtones du Canada. Ces compétences peuvent être difficiles à acquérir et nécessitent souvent l'aide de l'employeur.

« Les compétences générales sont souvent les compétences les plus difficiles. »

INTERVENANT EN ONTARIO

Les employeurs ont souligné le temps et les ressources supplémentaires nécessaires pour appuyer l'intégration. Comme l'a indiqué un employeur, « l'intégration ne se termine pas lorsque les PSFE sont employés, mais se poursuit pendant les mois qui suivent leur embauche ». Les employeurs, en particulier les petites organisations ou celles situées dans les collectivités rurales et éloignées, ont souligné le manque d'outils pour les aider. Le contexte d'une crise des RHS, qui a déjà des exigences élevées pour le personnel de première ligne actuel, a également été souligné comme étant un facteur aggravant de ce problème.

TROUVER UN SOUTIEN EN MATIÈRE D'IMMIGRATION, DE LOGEMENT ET D'ÉTABLISSEMENT

Plusieurs employeurs ont indiqué que le soutien global nécessaire pour réussir à recruter et à retenir les PSFE dépassait souvent leur champ d'application et la capacité de leur organisation, mais qu'il était pourtant nécessaire. Un employeur de la région de l'Atlantique a déclaré que « la responsabilité incombe de plus en plus aux employeurs » lorsqu'il s'agit d'aider les nouveaux arrivants à s'installer dans leur nouvelle communauté. Il s'agit, entre autres, d'aider les nouveaux arrivants dans leur processus d'immigration, de trouver un logement adéquat et abordable dans leur région, des services de garde d'enfants et aider les conjoints des employés à trouver un emploi dans leur domaine. Pour les employeurs, ces aspects liés à l'établissement semblent être maintenant une condition préalable au recrutement et au maintien en poste du personnel. Les ministères des ressources humaines des organismes de soins de santé ont expliqué qu'ils ne sont pas équipés pour assumer ces responsabilités supplémentaires de plus en plus importantes et qu'ils en sont submergés. Dans les petites organisations, il incombe à une personne du service des ressources humaines de comprendre le paysage de

¹⁰ Baumann, A., Ross, D., Idriss-Wheeler, D. et Crea-Arsenio, M. (2017). *Strategic practices for hiring, integrating and retaining internationally educated nurses: Employment manual*. Nursing Health Services Research Unit (NHSRU), Université McMaster, Hamilton (Ontario).

l'immigration et de l'établissement. Une organisation a souligné l'anxiété supplémentaire que leur personnel a éprouvée. Une mauvaise compréhension des moindres détails des documents et des politiques d'immigration, des erreurs simples ou des échéances manquées peuvent retarder la capacité d'un PSFE à vivre et à travailler au Canada.

« Nous sommes des experts dans bien des domaines, mais l'immigration et l'octroi de permis n'en font pas partie. »

EMPLOYEUR DANS LE NORD DE L'ONTARIO

Outre les connaissances et le temps en tant que coûts cachés, certains employeurs ont fait remarquer que les coûts financiers encourus constituaient un obstacle au recrutement des PSFE. Un grand employeur en Ontario a indiqué qu'il a commencé à absorber les frais juridiques engagés dans le cadre du processus d'immigration pour tenter de recruter des MFE de sous-spécialité au sein de son organisation. Presque tous les employeurs ont souligné que l'absence de services de navigation centralisés offrant des conseils et des ressources aux PSFE constituait un important obstacle. Ils n'auraient donc pas besoin de comprendre et de s'enquérir du paysage fédéral, provincial et local, y compris les itinéraires d'immigration, les changements réglementaires, les incitatifs financiers et les soutiens communautaires, tels que les organismes d'aide à l'établissement.

STRATÉGIES D'ÉQUITÉ, DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION (EDI) : L'INCLUSION DES PSFE EN TANT QUE GROUPE À LA RECHERCHE D'ÉQUITÉ.

Le mouvement de justice sociale de 2020 a créé un afflux d'énoncés d'engagement en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (IDE) de la part des organisations et a renouvelé les efforts au sein de leurs ressources humaines pour appuyer un effectif qui reflète la composition de l'ensemble de la collectivité qu'ils servent. Toutefois, les ministères des ressources humaines ont peu traduit leurs engagements en stratégies permettant d'identifier et de mesurer les progrès réalisés dans ce domaine. Dans le cadre des efforts déployés, on constate également un manque notable de compréhension ou d'attention à l'égard des nouveaux arrivants en tant que population distincte nécessitant un soutien et des ressources uniques, et encore moins à l'égard des PSFE sous-employés au sein de leur propre effectif.

SOUTIEN À L'ÉTABLISSEMENT ET ORGANISATIONS PARTOUT AU CANADA

- La **base de données des services d'aide à l'établissement d'IRCC** est une base de données nationale qui peut aider les nouveaux arrivants à trouver un emploi, à effectuer des évaluations linguistiques, à s'inscrire aux cours de langue, à trouver un logement, à inscrire leurs enfants à l'école et à se renseigner sur les services communautaires.
- Le **Centre des nouveaux arrivants de Saint John** œuvre pour améliorer le bien-être culturel, social et économique des citoyens et des nouveaux arrivants de tous horizons dans le Grand Saint John, au Nouveau-Brunswick.
- À Terre-Neuve-et-Labrador, **l'Association pour les nouveaux Canadiens** offre des services d'établissement et d'intégration aux immigrants et aux réfugiés.
- **Settlement.org** offre un soutien aux nouveaux arrivants dans les domaines du logement, de l'éducation, de l'emploi et de l'appartenance à la communauté en Ontario.
- Le **ministère de l'Immigration de la Nouvelle-Écosse** a dressé une liste des organismes d'établissement de la Nouvelle-Écosse pour les nouveaux arrivants à Halifax, à Antigonish et au Cape Breton.
- Au Manitoba, **New Journey Housing** réduit les défis auxquels font face les nouveaux arrivants lorsqu'ils cherchent à obtenir et à conserver un logement décent et abordable au Manitoba en se concentrant sur Winnipeg.
- En Colombie-Britannique, le **Guide des nouveaux arrivants de la Colombie-Britannique** est disponible en plusieurs langues et offre un soutien en matière de logement aux nouveaux arrivants et une compréhension de la culture et des systèmes de la Colombie-Britannique.

Au cours des entrevues, on a posé aux intervenants deux questions relatives aux données :

- Quelles mesures votre organisation suit-elle en matière de RHS (taux de vacance, taux de roulement, etc.)?
- Votre organisation suit-elle la diversité en milieu de travail? Si oui, combien de nouveaux arrivants au Canada sont employés dans votre organisation?



Bien que de nombreux employeurs aient noté des mesures pour suivre les RHS (comme les taux de vacance et de roulement), peu d'entre eux ont recueilli des données sur la diversité de leur personnel, et seuls les IFE qui bénéficient des programmes financés ont été suivis en tant que PSFE. Le manque de données précises a empêché l'employeur de suivre les résultats des PSFE comparativement aux autres employés. Les employeurs n'ont pas non plus été en mesure de déterminer les efforts de l'EDI qui considéraient le statut de nouveaux arrivants comme une portion unique et vulnérable de leur main-d'œuvre. Ceci est important compte tenu du contexte de sous-emploi au Canada qui renferme 23 % de notre population qui sont nés à l'étranger, sur lesquels nous comptons pour 100 % de la croissance du marché du travail et que nous considérons comme un élément clé pour résoudre la crise des RHS¹¹.

ACCROÎTRE LA CONCURRENCE ENTRE LES NOUVELLES ADMINISTRATIONS

Les employeurs de partout au Canada sont désormais confrontés à la concurrence des travailleurs de la santé de nouvelles administrations. Les employeurs du secteur de la santé ne sont plus en concurrence avec leurs collectivités voisines ou avec les grands employeurs qui offrent des incitatifs. En l'absence d'une approche nationale pour le recrutement des professionnels de la santé, les provinces se font concurrence dans une compétition visant à attirer les PSFE¹². De plus, comme l'a indiqué un employeur, un changement de politique ou d'incitation dans une province a des répercussions à l'échelle nationale, puisque chaque province cherche à être l'élue.

La crise des RHS est une crise internationale qui a des répercussions sur les économies et les systèmes de santé dans le monde. Une analyse récente de Mark Britnell sur KPMG a illustré cet avenir qui s'annonce difficile : « Nous nous dirigeons vers une crise mondiale de la main-d'œuvre dans le domaine des soins de santé en raison de l'augmentation et du vieillissement de la population, qui impose des besoins et des exigences plus importants en matière de santé au moment où le rapport entre les travailleurs salariés et les personnes âgées et autres personnes à charge n'a jamais été aussi difficile, tandis que la génération du millénaire est beaucoup moins hésitante à changer d'emploi et de carrière. En d'autres termes, nous sommes confrontés à un avenir où il y a moins de travailleurs que de travail¹³. » C'est un nouveau défi pour les employeurs qui cherchent désormais des moyens de faire de leur organisation un environnement attrayant sur le marché mondial, ainsi que contrecarrer les recruteurs internationaux qui recherchent la main-d'œuvre du Canada.

11 Statistique Canada. The Daily. *Les immigrants représentent la plus grande part de la population depuis plus de 150 ans et continuent de façonner qui nous sommes en tant que Canadiens*. Octobre 2022

12 Bramham, D. *Canada's response to nursing shortage lacks urgency and coordination*. Vancouver Sun, 12 janvier 2023.

13 Britnell, M. Human. *Solving the Global Workforce Crisis in Health care*. 2019.

14 Subedi, R., Greenberg, T. et Roshanafshar, S. Statistique Canada. *La géographie a-t-elle une incidence sur la mortalité? Analyse de la mortalité évitable selon l'indice d'éloignement au Canada*. 19 mai 2019.

CARACTÈRE PROPRE AUX COLLECTIVITÉS RURALES ET ÉLOIGNÉES

Les collectivités rurales et éloignées sont confrontées depuis longtemps à des défis uniques en matière de recrutement et de maintien en poste de professionnels qualifiés. Statistique Canada a effectué une analyse qui a révélé que les personnes qui vivent dans des collectivités rurales ont un accès limité aux services de soins de santé et que leur état de santé est moins bon que celui de leurs homologues urbains¹⁴. Les défis liés au recrutement et au maintien en poste de professionnels de la santé qui sont propres aux collectivités rurales et éloignées — comme les petites collectivités et la distance physique par rapport aux centres urbains — ont été cités comme ayant une incidence plus importante sur les PSFE.

Les employeurs ont noté le lien entre l'intégration communautaire et la rétention à long terme des professionnels de la santé, mais en particulier les PSFE. Les nouveaux arrivants au Canada ne se contentent pas d'obtenir un emploi, ils construisent aussi une vie pour leur famille. Comme d'autres employés, les PSFE veulent des écoles pour leurs enfants, des lieux de culte, des possibilités d'emploi pour les conjoints et d'autres éléments qui créent un sentiment d'appartenance à la collectivité. Les régions rurales et éloignées du Canada peuvent offrir aux PSFE de merveilleuses occasions de vivre dans des logements abordables et dans des collectivités très unies. Cependant, elles n'offrent pas souvent de diversité culturelle et de nombre nécessaire pour soutenir les infrastructures pour les langues et religions minoritaires dont certains PSFE ont besoin pour créer un sentiment d'appartenance au sein de leur collectivité. Un leadership solide de la part des employeurs et des membres de la collectivité pour favoriser la célébration de la diversité et de l'inclusion au sein de la collectivité a été cité comme un facilitateur de l'intégration des PSFE dans les collectivités rurales et éloignées.

EXEMPLES DE RESSOURCES RURALES ET ÉLOIGNÉES :

- Le **Conseil multiculturel du Nouveau-Brunswick** assure la coordination, la formation, le matériel et élabore des outils et des ressources communs pour renforcer la qualité et la portée des services d'établissement et améliorer le maintien en poste dans les collectivités rurales.
- Des **partenariats locaux en matière d'immigration** existent partout au Canada et visent à renforcer le rôle des collectivités locales dans l'intégration et le service offert à la population des nouveaux arrivants. Ils offrent aux employeurs des ressources sur la manière de créer un milieu de travail inclusif, les pratiques de recrutement, l'intégration de nouveaux employés et des employés issus de la diversité et les moyens de trouver des nouveaux arrivants talentueux.

L'IMPORTANCE CONTINUE DE L'APPROCHE PANCANADIENNE

Tout au long de notre consultation, les employeurs ont évoqué le manque d'accès aux pratiques exemplaires ou prometteuses en matière de recrutement et de maintien en poste des PSFE. Malgré le contexte de la concurrence interprovinciale déjà mentionné, il y avait un souhait d'établir des liens et de partager des stratégies à l'échelle pancanadienne. Les employeurs ont fait remarquer qu'un manque d'information concernant la crise des RHS et des PSFE en particulier, a exacerbé et augmenté la gravité de la crise des RHS. Les employeurs sont souvent à la recherche de renseignements fiables et facilement accessibles sur le parcours des PSFE, notamment sur l'immigration, la délivrance de permis et les stratégies de recrutement et de maintien en poste. La plupart des employeurs ont demandé un lien pancanadien continu pour tirer parti des apprentissages pendant les visites.

EXEMPLES D'ORGANISATIONS PANCANADIENNES:

- La **plateforme N4** permet aux professionnels de se connecter, d'apprendre et de collaborer dans leurs efforts pour promouvoir l'équité pour les nouveaux arrivants qui ont accès aux services de santé et aux services sociaux et qui en font l'expérience. Cela comprend des stratégies visant à promouvoir l'emploi optimal des fournisseurs de services aux nouveaux arrivants, y compris les PSFE. En plus de fournir un accès aux pratiques exemplaires et prometteuses pour appuyer l'emploi optimal des PSFE, N4 offre un accès entièrement parrainé au **programme en ligne des PSFE de l'Université Saint-Paul**, qui est conçu pour fournir les compétences non cliniques dont les PSFE peuvent ne pas en avoir pour réussir dans leur parcours vers l'emploi.
- **Soins de santéCAN** est la voix nationale des organisations de soins de santé et des hôpitaux partout au Canada, offrant des produits et des services de grande qualité aux membres à l'appui de l'innovation et de la transformation du système de santé. Son **Comité consultatif des ressources humaines en santé (CCRHS)** réunit des dirigeants des secteurs des soins de santé et de la culture de partout au Canada dans le cadre d'un réseau national afin de fournir des consultations et une orientation stratégiques et des conseils essentiels sur les questions de politiques fondées sur les besoins du secteur de la santé. Le travail de ce comité comprend l'intégration des PSFE.

PRATIQUES PROMETTEUSES POUR LES EMPLOYEURS

En plus des multiples défis liés à l'intégration des PSFE dans les milieux de travail, plusieurs facilitateurs et pratiques prometteuses ont été identifiés tout au long du processus de sensibilisation des intervenants. Trois catégories de pratiques prometteuses ont émergé:

- L'importance du mentorat
- Les avantages des navigateurs provinciaux des PSFE
- Recrutement éthique en tirant parti des PSFE au Canada

L'IMPORTANCE DU MENTORAT

Le processus de recrutement pour les PSFE se poursuit même lorsque l'emploi optimal est atteint. Au contraire, le sentiment d'appartenance et l'intégration complète des PSFE dans le milieu de travail peut prendre jusqu'à dix-huit mois. Le mentorat a été identifié comme un facilitateur clé tout au long de ce parcours et lié au maintien en poste.

« Le soutien aux PSFE ne s'arrête pas au moment de l'embauche. Il doit être continu et inclure des possibilités de leadership, du soutien pour se former davantage, etc. »

EMPLOYEUR À L'ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD

L'activité de sensibilisation et de la recherche des intervenants ont montré que l'absence de mentorat donne souvent aux PSFE le sentiment d'être sous-évalués et insatisfaits. Un intervenant du Manitoba a déclaré : « Si les PSFE ne bénéficient pas de ce soutien, alors s'ensuit une trajectoire désastreuse où des erreurs peuvent être commises et où la méfiance entre les employés s'accroît. »

Les PSFE ont besoin d'un mentorat unique qui reflète les outils et les ressources dont ils ont besoin pour réussir. Ils arrivent souvent au Canada avec des années d'expérience clinique, mais celle-ci peut avoir été acquise dans un contexte culturel très différent de celui du Canada. Le soutien à une orientation vers le « système » et la culture canadiens a été identifié comme étant le plus grand domaine de besoin pour les PSFE. Il s'agit des « compétences générales » déjà mentionnées,

telles que la compréhension des différentes technologies, le système d'aiguillage, les limites de notre « système de santé universel », la culture canadienne, le travail en équipe interprofessionnelle et les relations, la culture en milieu de travail et la compréhension de la communication et des signaux sociaux. Le mentorat a permis d'écourter le temps requis pour l'acquisition de ces compétences.

« Ce n'est pas ce qui est dit, mais comment on le dit. »

EMPLOYEUR À L'OUEST DU CANADA

Notre activité de sensibilisation a souligné que le mentorat peut être mis en œuvre au sein des employeurs de toutes tailles. Un employeur a pu créer un poste clinique centralisé dédié aux PSFE. D'autres ont demandé à leur personnel de se porter volontaire pour des rôles de mentorat moins formels auprès de nouveaux PSFE de leur organisation. Ces approches ont permis d'éliminer un rôle officiel et une charge de travail pour le personnel de première ligne, mais elles ont moins de responsabilité.

Pour obtenir les meilleurs résultats, une stratégie de mentorat des employeurs devrait inclure un soutien pour les mentors, y compris une compréhension claire du rôle et une attente réaliste quant à la durée et au temps qu'il faut pour que les PSFE soient pleinement intégrés. Selon l'expérience et les antécédents individuels des PSFE, la durée et le contenu du mentorat varieront et, par conséquent, tout programme de mentorat officiel doit être souple.

Le soutien des professionnels en fin de carrière est important pour faciliter la recherche de mentors. Leurs maîtrise et expérience en matière de mentorat correspondent aux besoins des PSFE et à leur intérêt potentiel à prendre du recul par rapport aux soins de première ligne ou au chevet. D'autres ont constaté que les PSFE qui avaient réussi à s'intégrer au système de soins de santé souhaitaient appuyer ceux qui les suivaient.

Le financement et les subventions du gouvernement ont été jugés essentiels pour aider les employeurs à faciliter la réussite d'un mentorat officiel pour les PSFE. Par exemple, le [partenariat en matière d'Expérience d'exercice infirmier sous supervision est un partenariat entre Santé Ontario](#), l'Ordre des infirmières et infirmiers de l'Ontario (OIIO) et les employeurs participants. Le programme permet aux IFE de satisfaire aux exigences en matière de compétences linguistiques et de pratique en matière de permis d'exercice, et leur offre des postes rémunérés à temps plein pendant cette période. Ce programme fournit également aux employeurs un financement qui leur permet de coordonner le programme et d'offrir un soutien et une formation personnalisés.

LES AVANTAGES DES NAVIGATEURS PROVINCIAUX DES PSFE

Dans le cadre de nos activités de sensibilisation auprès des intervenants, les employeurs ont souligné la valeur des navigateurs professionnels provinciaux qui aident les PSFE dans leur parcours vers un emploi optimal. Les employeurs ont indiqué qu'il est essentiel d'avoir un point de contact central et fiable, et que les navigateurs provinciaux fournissent aux nouveaux arrivants des conseils précis et actualisés sur toute une série de sujets, des évaluations de compétences aux programmes de transition offerts dans leur province.

« Le transfert des titres de compétences professionnels d'un pays à l'autre est une lourde tâche qui nécessite souvent de traiter avec divers organismes de réglementation, établissements de formation, employeurs précédents et autres intervenants, dans le cadre du processus. Tout en entreprenant la tâche compliquée des procédures d'immigration. »

SERVICE DE NAVIGATION DES IFE DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Il n'existe pas de recette unique pour surmonter les défis auxquels les PSFE font face dans leur parcours vers l'emploi. Les PSFE proviennent de différentes professions dont les exigences réglementaires varient d'une province à l'autre. Actuellement, le pays d'origine des études menées par les PSFE a un impact considérable sur leur parcours vers l'obtention d'un permis d'exercer, peu importe les autres pays où ils ont pu obtenir un permis d'exercer et acquérir de l'expérience. Leur situation familiale et financière aura également une incidence sur le soutien supplémentaire dont ils pourraient avoir besoin

RESSOURCES POUR AIDER LES EMPLOYEURS À RECRUTER ET À MAINTENIR EN POSTE LES PSFE :

Soutien aux DIM et aux MFE :

- La **trousse d'outils en matière de maintien en poste pour les collectivités** de Terre-Neuve-et-Labrador offre des suggestions sur la façon dont les collectivités peuvent soutenir le recrutement et le maintien en poste des PSFE.
- Le **recrutement et le maintien en poste des médecins dans les provinces de l'Atlantique** propose aux intervenants des modèles de recrutement et de maintien en poste pour les étudiants en médecine.
- Le **Family Physician Recruitment and Retention Toolkit of BC** (Trousse d'outils pour le recrutement et le maintien en poste des médecins de famille) comprend des processus, des outils et des modèles de meilleures pratiques ou de pratiques prometteuses de la Colombie-Britannique pour le recrutement, le maintien en poste et les efforts de couverture de la pratique, ainsi que des ressources pour les DIM et les MFE.

Soutien aux IFE :

- Le **Guide de l'employeur de l'Université McMaster** aide les employeurs à embaucher des IFE et comprend des ressources sur l'embauche, le recrutement, l'intégration et l'orientation, la réussite en milieu de travail, la culture et la langue, le mentorat, l'aide à l'adaptation des IFE, et plus encore.
- Le **parcours de carrière des infirmières et infirmiers formés à l'étranger (IFE) à Sunnybrook** décrit leur parcours innovant, montrant comment les IFE peuvent commencer leur carrière dans le secteur de la santé et passer à des postes de soins infirmiers autorisés, qu'il s'agisse des postes d'infirmières et infirmiers autorisés (IA) ou d'infirmières et infirmiers auxiliaires autorisés (IAA).
- Le **centre CARE** offre aux IFE de l'Ontario des compétences individuelles en gestion de cas, en langue et en communication, une préparation aux examens, un perfectionnement professionnel, un mentorat et un réseautage pour réussir dans la profession infirmière.
- Le **Réseau des fournisseurs de soins de santé du Manitoba** a mis en place un processus étape par étape pour aider les IFE à devenir des infirmières autorisées.
- L'initiative **HIRE IEHP** est un répertoire en ligne de ressources éducatives pour les professionnels de la santé et les employeurs.

pour obtenir la reconnaissance des titres de compétence et l'autorisation d'exercer. Pendant la crise des RHS, chaque province a mis en œuvre différentes stratégies pour réduire les problèmes liés à l'immigration, à la reconnaissance des titres de compétence et à l'autorisation d'exercer. Chaque PSFE se trouve donc dans une situation unique sur laquelle le soutien à la navigation personnalisé devrait être harmonisé.

De nombreux employeurs ont indiqué avoir été contactés par les PSFE cherchant à obtenir un soutien à la navigation vers le parcours de l'emploi optimal. Il était donc également important pour les employeurs de connaître les mesures de soutien à la navigation offertes aux IFE.

« Pour réussir, nous devons comprendre toutes les dynamiques au sein de ce groupe diversifié et la meilleure façon de les soutenir. »

EMPLOYEUR D'UN GRAND HÔPITAL DANS LE SUD DE L'ONTARIO

Au cours des dernières années, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a pris des mesures importantes pour reconnaître les complexités liées au parcours vers l'emploi des PSFE et y remédier. Au printemps de 2019, le ministère de la Santé du Nouveau-Brunswick a lancé le Service de navigation des IFE, qui a été élargi pour devenir le Service de navigation des PSFE en 2022. L'unité comprend la gamme d'expertise requise pour appuyer les PSFE tout au long du parcours, notamment les agents de programme d'immigration, les conseillers en liaison avec la réglementation et les conseillers d'aide à l'établissement. Avant la mise en place des unités, « cinq IFE avaient obtenu l'autorisation d'exercer dans la province du Nouveau-Brunswick au cours des trois dernières années¹⁵. » Actuellement, le service de navigation des IFE travaille avec environ 400 candidats par an. Les avantages d'un service de navigation centralisé - sans frais pour les nouveaux arrivants ou les employeurs - se sont confirmés comme une pratique prometteuse dans la stratégie des RHS du Nouveau-Brunswick.

Les groupes d'experts-conseils sur l'expérience vécue des IFE et MFE de N4 ont validé le fait que des services de navigation centralisés et fiables en temps opportun empêchent les PSFE très qualifiés d'occuper des emplois de survie. Ils peuvent

également détourner les PSFE des programmes coûteux ciblés qui, à leur avis, augmentent leurs chances d'obtenir une autorisation d'exercer, ce qui créera des charges financières inutiles et des retards dans l'obtention d'un emploi optimal.

« Le plus grand défi est le temps qu'il faut aux PSFE pour continuer à pousser, du début à la fin. S'il n'y a personne pour les aider ou leur tendre la main, ils se décourageront. »

UN EMPLOYEUR DANS L'EST DE L'ONTARIO

NAVIGATEURS PROVINCIAUX ET SOUTIEN À L'ÉTABLISSEMENT DES PSFE AU CANADA

- La province du Nouveau-Brunswick s'est donnée pour priorité d'attirer, de soutenir et de maintenir en poste des professionnels de la santé de valeur par l'entremise des **Services de navigation de l'IFE et du PSFE**, qui offrent une aide personnalisée et axée sur le client sans frais pour le candidat.
- Le **Centre d'accès de SantéForce Ontario** est le point d'accès centralisé pour tous les PSFE en Ontario qui souhaitent obtenir de l'information et de conseils sur le processus d'autorisation d'exercer et les autres options de carrière.
- Le **Secrétariat du recrutement et du maintien en poste** de l'Île-du-Prince-Édouard assure la planification des ressources humaines en santé et entreprend des efforts de recrutement et de maintien en poste pour répondre aux besoins actuels et futurs des médecins, des infirmières et des professionnels de la santé alliés.
- L'**Alberta International Medical Graduates Association (AIMGA)** est un organisme à but non lucratif qui appuie les DIM lorsqu'ils satisfont aux exigences professionnelles afin de s'intégrer au système de soins de santé canadien.

15 Parker, R. *Navigation the IEN Process: The New Brunswick Model*. Webinaire. Réseau national de navigation pour nos nouveaux arrivants. 2 novembre 2022.

RECRUTEMENT ÉTHIQUE EN TIRANT PARTI DES PSFE AU CANADA

La concurrence internationale sans précédent sur le marché du travail signifie que les employeurs ne sont plus en compétition avec les collectivités voisines ou les grands employeurs, mais plutôt avec les provinces et le reste du monde. « Au cours des dernières années, le Canada a vu un nombre important de professionnels de la santé partir aux États-Unis à la recherche de plus d'argent, de meilleurs emplois ou de différentes possibilités¹⁶. » Certains employeurs canadiens ont emboîté le pas en élaborant des stratégies de recrutement international qui comprennent des voyages en Inde, aux Philippines, aux Émirats arabes unis, au Kenya et dans d'autres pays.

Tout en se sentant contraints de s'engager dans une arène internationale de recrutement, les employeurs ont également exprimé des préoccupations éthiques concernant le débauchage de personnes originaires de pays en développement. C'est ce que Labonte et coll. ont qualifié de « fuite des cerveaux » des professionnels de la santé des pays en développement vers les pays développés – la perte de professionnels très qualifiés (médecins, infirmières, scientifiques, ingénieurs, etc.) – au profit du Canada au cours de la dernière décennie¹⁷.

MEILLEURE PRATIQUE POUR UN RECRUTEMENT ÉTHIQUE :

- Le **Code de pratique mondiale de l'Organisation mondiale de la santé sur le recrutement international de personnel de santé vise** à renforcer la compréhension et la gestion éthique du recrutement international de personnel de santé.

En plus de créer d'autres problèmes dans les pays d'origine, étant donné que moins de la moitié des PSFE sont employés de façon optimale, au Canada, aucun des deux pays ne profite pleinement de ce recrutement. Les PSFE font aussi état d'importantes conséquences émotionnelles et financières, puisqu'ils ont déménagé leur famille en pensant à tort, parfois sur la base de renseignements provenant de recruteurs internationaux, qu'ils pourraient facilement être employés dans leur domaine, compte tenu de la crise bien connue des RH au Canada. S'ils recrutent à l'étranger, les employeurs ont le devoir de fournir des renseignements exacts et à jour aux PSFE afin d'appuyer la prise de décisions éclairées. Au cours de nos consultations avec les personnes ayant une expérience vécue, les PSFE ont déclaré qu'ils s'étaient sentis « attirés » par l'immigration au Canada et que « S'ils avaient su, ils ne seraient pas venus ».

Des stratégies éthiques doivent mettre l'accent sur la mise à profit des PSFE qui ont déjà immigré au Canada, où le « gaspillage des cerveaux » est estimé à 12 milliards de dollars par année en raison des défis liés à l'emploi¹⁸. Les employeurs ont souligné la nécessité

16 McIntosh, T., Torgerson, R., Klassen, N. *The Ethical Recruitment of Internationally Educated Health Professionals: Lessons from Abroad and Options for Canada*. Canadian Policy Research Networks Inc. Janvier 2007.

17 Ibid.

18 El-Assal K. *Canada's 2018-2020 Immigration plan is a step in the right direction, but let's focus on the key issue*. 29 juin 2022.

de reconnaître et d'atténuer un conflit d'intérêts liés à la résolution du problème de sous-emploi au sein de leur propre organisation. Par exemple, la pénurie des travailleurs de soutien personnel et les aides-soignants que connaissent plusieurs secteurs peut décourager le niveau de soutien et d'encouragement qu'ils pourraient offrir autrement aux IFE afin qu'ils deviennent des IAA ou des IA.

Un hôpital du Sud de l'Ontario a mentionné la stratégie de recrutement locale novatrice qui est devenue une pratique prometteuse. En apposant des affiches sur les babillards du personnel, ils ont constaté que seize IFE travaillent actuellement pour leur organisation, mais qui occupent des rôles non cliniques, tels que les aides-soignants, les services environnementaux et les services alimentaires. Après s'être identifiés auprès de leur service des ressources humaines, ils ont bénéficié des séances d'information virtuelle sur la voie à suivre pour obtenir une autorisation d'exercer et sur la façon dont l'employeur pourrait les appuyer. Ils ont longtemps mis en place une procédure pour demander aux postulants s'ils ont suivi une formation internationale dans le domaine des soins de santé. Ce babillard renferme également des publicités pour demander aux IFE — qui sont intéressés à apprendre la voie à suivre pour obtenir une autorisation d'exercer — de communiquer avec leur service des RH. L'employeur a souligné les taux de rétention positifs qu'ils ont connus grâce à cette approche, car elle a favorisé l'établissement d'une relation et d'une confiance entre les PSFE et leur organisation.

OUTILS POUR AIDER LES EMPLOYEURS À RETENIR LES NOUVEAUX ARRIVANTS :

- Le gouvernement de la Saskatchewan a une liste de ressources sur la **rétention des nouveaux arrivants** qui aident les employeurs à les intégrer dans le milieu de travail.
- L'Immigrant Employment Council (le Conseil sur l'emploi des immigrants) de la C.-B. a mis à la disposition des immigrants une fiche de renseignements sur le **maintien en poste des talents des immigrants** qui fournissent leurs idées, leurs compétences et leurs ressources.
- L'Immigrant & Refugee Services Association PEI offre des **ateliers aux employeurs** sur des sujets allant des avantages de l'inclusion au maintien en poste des nouveaux arrivants.
- À Santé Force Ontario, le **Centre d'accès aux PSFE** offre des programmes et des services pour aider les PSFE à s'intégrer dans le système de soins de santé de l'Ontario, l'objectif principal étant de les aider à se former, à obtenir une autorisation d'exercer et trouver un emploi dans leur profession ou une autre carrière.
- La lutte contre le racisme au travail a créé **The Employer Playbook: Stratégies pour l'inclusion des immigrants** qui offrent des stratégies faciles à mettre en œuvre pour soutenir les efforts de recrutement, ajouter des perspectives diverses et favoriser un environnement inclusif.



ÉTUDE DE CAS :

CENTRE SUNNYBROOK DES SCIENCES DE LA SANTÉ

Le centre Sunnybrook des sciences de la santé (Sunnybrook) est un exemple d'un employeur qui a intégré les pratiques prometteuses déjà mentionnées ci-dessus dans un programme unique, innovant et intégré. Le parcours de carrière des infirmières et infirmiers formés à l'étranger (IFE) à Sunnybrook offre une approche complète collaborative pour aider les IFE à réintégrer dans le secteur de la santé et passer à des postes de soins infirmiers autorisés, qu'il s'agisse des postes d'infirmières et infirmiers autorisés (IA) ou d'infirmières et infirmiers auxiliaires autorisés (IAA). Cette étude de cas décrit le parcours de carrière IFE de Sunnybrook, la façon dont elle tire parti des pratiques prometteuses pour obtenir des résultats fructueux et les principales leçons à retenir pour la stratégie de recrutement et de maintien en poste d'un employeur.

PARCOURS DE CARRIÈRE DES IFE DE SUNNYBROOK

Sunnybrook est situé à Toronto, en Ontario, et est l'un des plus grands hôpitaux universitaires du Canada. Le parcours de carrière des IFE de Sunnybrook aide les IFE à optimiser l'utilisation de leurs compétences et de leur expérience au sein de la main-d'œuvre canadienne. Le parcours aide également les IFE à réussir leur transition dans un continuum de carrière, passant de divers rôles hospitaliers non réglementés (observateur, fournisseur de soutien aux patients, etc.) à des postes externes cliniques élargis¹⁹. Un élément essentiel du parcours est le partenariat en matière d'expérience d'exercice

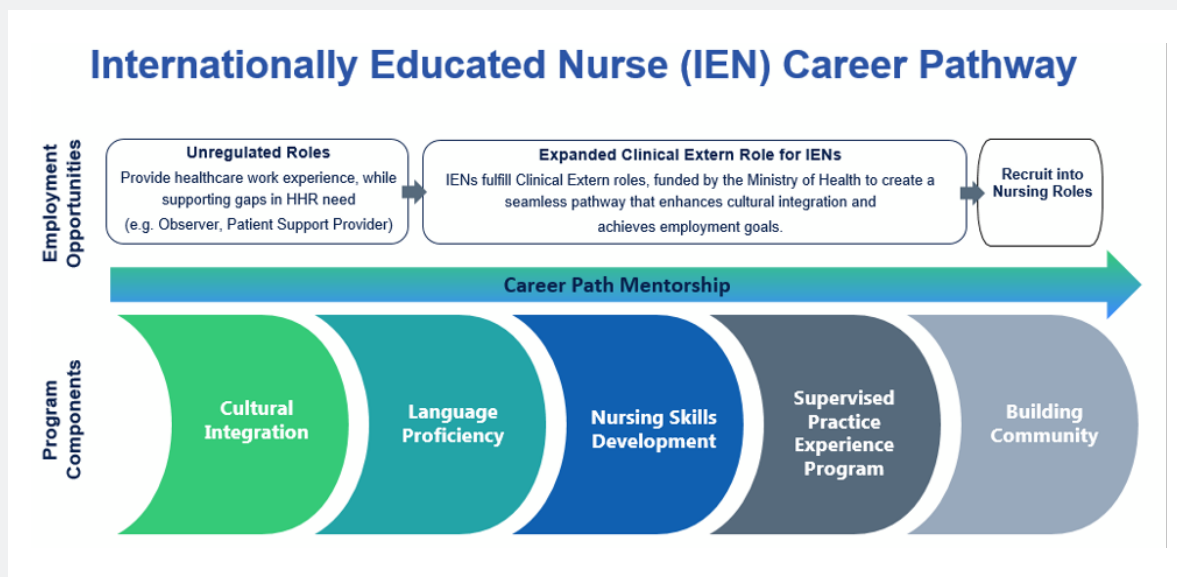
infirmier sous supervision, une nouvelle stratégie mise en œuvre en partenariat avec Santé Ontario et l'Ordre des infirmières et infirmiers de l'Ontario (OIIO) qui appuie les IFE qui ont réussi tous les éléments du permis d'exercice des soins infirmiers, à l'exception de leurs exigences en matière de preuve de pratique ou de compétence dans les langues officielles. À la fin du parcours, les IFE sont recrutées dans des rôles infirmiers à Sunnybrook.

TIRER PARTI DES PRATIQUES PROMETTEUSES

Le modèle de Sunnybrook comprend de nombreuses pratiques prometteuses au sein de sa structure, y compris le recrutement local, l'offre de soutien individuel et de mentorat, et l'établissement de partenariats avec les gouvernements provinciaux et les collèges et universités. Sunnybrook n'a pas de stratégie de recrutement international. Comme l'hôpital du Sud de l'Ontario l'a déjà mentionné, Sunnybrook cherche délibérément des IFE qui occupaient des postes non cliniques au sein de son organisation, comme les services environnementaux ou culinaires. Après avoir assisté à des séances d'information virtuelles, plus de 20 IFE ont décidé de participer au parcours de carrière des IFE.

Le recrutement interne a eu des avantages notables pour l'organisation. Sunnybrook économise des ressources importantes en évitant d'utiliser des stratégies de recrutement

PARCOURS DE CARRIÈRE DES IFE DU CENTRE DES SCIENCES DE LA SANTÉ SUNNYBROOK :



¹⁹ Winter, K. *Supporting Integration into Practice: The Internationally Educated Nurse (IEN) pathway at Sunnybrook Health Sciences Centre*. Webinaire. Réseau national de navigation pour nos nouveaux arrivants. 14 décembre 2022.

internationales et en tirant plutôt parti des talents déjà intégrés à son organisation. En offrant des séances de perfectionnement professionnel, y compris des occasions d'observation, des conversations sur la carrière et du soutien aux entrevues, la relation avec leur organisation s'est épanouie. Les IFE ont indiqué qu'ils se sentaient valorisés et qu'ils faisaient partie de la collectivité de Sunnybrook.

Sunnybrook a intégré un soutien personnalisé aux IFE le long du parcours pour répondre à la diversité de leurs besoins. Par exemple, les nouveaux arrivants ont souvent besoin d'aide pour trouver un logement adéquat, une garderie pour leurs enfants, des prêts à faible taux d'intérêt et d'autres services d'établissement. Pendant ce temps, les IFE qui sont établis au Canada n'ont peut-être pas besoin de ce niveau élevé de soutien, mais ils pourraient avoir besoin d'aide pour accéder à des ressources de microcrédit et d'éducation, ou de conseils pour comprendre les prochaines étapes pour obtenir l'autorisation d'exercer en Ontario. Sunnybrook offre un soutien individuel et souple aux IFE grâce à un mentorat spécialisé et à un partenariat avec le Centre for Internationally Educated Nurses (CARE) pour veiller à ce qu'ils soient prêts à réussir dans tous les aspects. Comme l'a dit un intervenant, « les PSFE déménagent au Canada pour se bâtir une vie et un travail, pas seulement pour travailler ».

Enfin, Sunnybrook a créé des partenariats avec plusieurs organisations pour renforcer leur parcours de carrière des IFE. Le programme des PSFE est financé par le gouvernement de l'Ontario et comprend une compensation financière pour les participants, les précepteurs et les mentors, ainsi que des ressources clés pour la mise en œuvre. Cette relation entre le gouvernement et l'hôpital crée également un dialogue direct entre les travailleurs de première ligne et ceux qui créent des programmes et des politiques à ce sujet. Sunnybrook a également établi des relations avec des apprenants IFE de collègues et d'universités locaux. Pour recruter des apprenants IFE dans le cadre du Parcours de carrière des IFE, Sunnybrook entretient des relations avec le Collège George Brown, l'Université York, le Collège Seneca, le Bay College, le Collège Sheridan et la Toronto Metropolitan University (anciennement connue sous le nom de Ryerson University). Sunnybrook a également établi un partenariat avec des organismes d'aide à l'établissement, comme Windmill Microlending, qui offre

de petits prêts à faible taux d'intérêt à des personnes qui pourraient autrement ne pas être admissibles en raison d'un manque d'antécédents de crédit au Canada.

PRINCIPAUX POINTS À RETENIR

Sunnybrook est l'un des plus grands hôpitaux universitaires du Canada, et ce ne sont pas tous les organismes de soins de santé du Canada qui disposent de ressources semblables. Toutefois, il existe des leçons enseignables et transférables de la voie novatrice de Sunnybrook dont tout organisme peut bénéficier :

- 1. Élaborer des voies d'accès pour les PSFE afin de renforcer leurs compétences;**
- 2. Rechercher et mettre à profit les connaissances, les compétences et l'expertise culturelle des PSFE qui font déjà partie de votre organisation;**
- 3. Mettre en œuvre une voie holistique qui peut comprendre, sans s'y limiter, l'intégration culturelle, le renforcement des compétences, les relations et l'appui à la collectivité, etc.;**
- 4. Favoriser les possibilités de mentorat;**
- 5. Établir des relations avec des partenaires externes pour tirer parti des ressources financières et humaines par l'entremise d'incitatifs gouvernementaux locaux, provinciaux ou fédéraux et de collèges et d'universités.**

RÉSUMÉ ET PROCHAINES ÉTAPES

Il faut des efforts coordonnés dans le secteur des soins de santé et entre les provinces pour répondre à la crise des RHS qui consiste à tirer parti des PSFE. Notre travail a porté sur l'état actuel et les activités des employeurs du secteur de la santé et a permis de déterminer les facteurs qui facilitent et les pratiques exemplaires pour éliminer les nombreux obstacles auxquels se heurtent les PSFE afin d'obtenir un emploi optimal.

VOICI QUELQUES POINTS FORTS:

- La reconnaissance de la valeur des PSFE pour combler les lacunes du marché du travail;
- L'engagement envers les IFE, notamment l'accroissement de la diversité de la main-d'œuvre afin de mieux représenter les collectivités que nous servons;
- Le grand nombre de PSFE qui a déjà immigré au Canada et qui cherchent un emploi optimal.

DOMAINES NÉCESSITANT DES EFFORTS ACCRUS :

- Reconnaissance des nouveaux arrivants comme un aspect vulnérable distinct;
- Élaborer des plans officiels pour déterminer et suivre les résultats des PSFE au sein de l'effectif;
- Partenariats avec les personnes qui ont l'expertise nécessaire pour cheminer vers en emploi;
- Partenariats entre les employeurs des soins de santé et la collectivité;
- Créer des occasions de mentorat pour accroître l'intégration des PSFE au sein des organisations.

Nos entrevues et nos analyses documentaires ont mis en évidence des exemples et des outils qui pourraient être utiles à d'autres organismes. Ces ressources se trouvent à l'annexe A. L'un de nos objectifs était de déterminer les besoins en matière de soutien et de connaissances auxquels le N4 pourrait répondre. Les employeurs nous ont dit que l'élaboration d'outils et de modèles, ainsi que la création de méthodes de partage des ressources et des connaissances, pourrait appuyer leur travail pour faire progresser l'intégration des PSFE.

La [Boîte à outils de l'employeur pour les PSFE](#) du N4 est un outil que les employeurs peuvent utiliser pour intégrer les PSFE à leur organisation. Le N4 continuera d'appuyer les efforts des employeurs pour faire progresser l'intégration des PSFE par la mobilisation des connaissances, l'échange des ressources et l'élaboration d'outils supplémentaires.

RÉFÉRENCES

Baumann, A., Ross, D., Idriss-Wheeler, D. et Crea-Arsenio, M. (2017). Strategic practices for hiring, integrating and retaining internationally educated nurses: Employment manual. Nursing Health Services Research Unit (NHSRU), Université McMaster, Hamilton (Ontario). https://nursesunions.ca/wp-content/uploads/2017/05/StrategicPracticesforHiringIntegratingandRetainingIENs-EmploymentManual2017_WEB.pdf

Bramham, D. Canada's response to nursing shortage lacks urgency and co-ordination. Vancouver Sun. 12 janvier 2023. <https://vancouversun.com/news/local-news/daphne-bramham-canadas-response-to-nursing-shortage-lacks-urgency-and-co-ordination>

Britnell, M. Human Solving the Global Workforce Crisis in Health care. 2019. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/03/human-britnell-preface.pdf>

CHEO. Le gouvernement lie des professionnels internationaux de la santé à des emplois dans ce domaine. 6 juin 2022. <https://www.cheo.on.ca/fr/news/government-of-canada-helping-connect-international-health-professionals-with-jobs-in-their-field.aspx>

Ordre des infirmières et infirmiers de l'Ontario. Programme de partenariat en matière d'Expérience d'exercice infirmier sous supervision. 10 janvier 2022. <https://www.cno.org/fr/inscrivez-vous-avec-le-college/criteres-dadmissibilite/preuve-dexercice/programme-de-partenariat-en-matiere-dexperience-dexercice-infirmier-sous-supervision/>

El-Assal K. Canada's 2018–2020 Immigration plan is a step in the right direction, but let's focus on the key issue. 29 juin 2022. Canada's 2018–2020 immigration plan is a step in right direction, but more work is needed | Canada Immigration News (cicnews.com)

Gouvernement du Canada. Rapport sommaire du Symposium sur les ressources humaines en santé. 1er novembre 2022. <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/systeme-soins-sante/ressources-humaines-sante/rapport-sommaire-symposium.html>

Gouvernement du Canada. Renseignements supplémentaires sur le Plan des niveaux d'immigration 2023-2025. 1er novembre 2022. <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/nouvelles/avis/renseignements-supplementaires-niveaux-immigration-2023-2025.html>

Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Professionnels de la santé formés à l'étranger (PSFE). https://www.welcomenb.ca/content/wel-bien/fr/infirmiers_letranger.html

McIntosh, T., Torgerson, R., Klassen, N. The Ethical Recruitment of Internationally Educated Health Professionals: Lessons from Abroad and Options for Canada. Canadian Policy Research Networks Inc. Janvier 2007. https://oaresource.library.carleton.ca/cprn/46781_en.pdf

Parker, R. Navigation the IEN Process: The New Brunswick Model. Webinaire. Réseau national de navigation pour nos nouveaux arrivants. 2 novembre 2022. <https://www.newcomernavigation.ca/fr/education/past-webinars.aspx>

Statistique Canada. Les adultes qui ont fait des études en santé, mais qui ne travaillent pas dans le secteur de la santé. 29 avril 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00004-fra.htm>

Statistique Canada. The Daily. Les immigrants représentent la plus grande part de la population depuis plus de 150 ans et continuent de façonner qui nous sommes en tant que Canadiens. 26 octobre 2022. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221026/dq221026a-fra.htm>

Statistique Canada. Postes vacants, troisième trimestre de 2022. 19 décembre 2022. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221219/dq221219a-fra.htm>

Subedi, R., Greenberg, T. et Roshanafshar, S. Statistique Canada. La géographie a-t-elle une incidence sur la mortalité? Analyse de la mortalité évitable selon l'indice d'éloignement au Canada. 19 mai 2019. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-003-x/2019005/article/00001-fra.htm>

Winter, K. Supporting Integration into Practice: The Internationally Educated Nurse (IEN) pathway at Sunnybrook Health Sciences Centre. Webinaire. Réseau national de navigation pour nos nouveaux arrivants. 14 décembre 2022. <https://www.newcomernavigation.ca/fr/education/past-webinars.aspx>

APPENDIX A

BOÎTE À OUTILS DES PROFESSIONNELLS DE LA SANTÉ POUR LE RECRUTEMENT ET LE MAINTIEN EN POSTE DES PSFE

L'objectif de la Boîte à outils de l'employeur est de fournir des ressources modernes, des pratiques prometteuses, des stratégies et des outils qui peuvent appuyer le recrutement et le maintien en poste des PSFE dans les organismes de soins de santé.

Pour mieux comprendre les recommandations du N4 concernant l'octroi de licences aux MFE et aux IFE, veuillez lire :

- [Partie de la solution, pas le problème : Recommandations pour accueillir les médecins formés à l'étranger dans le secteur canadien des soins de santé du Canada](#)
- [Accueil des infirmières et infirmiers formés à l'étranger dans le secteur canadien des soins de santé : Recommandations pour le changement](#)
- [Une partie de moi manquante : » Rapport pancanadien sur l'autorisation d'exercer des professionnels de la santé formés à l'étranger](#)
- [Liste de contrôle pour le recrutement, l'intégration et le maintien en poste des professionnels de la santé formés à l'étranger \(PSFE\)](#)
- **Parcours visuels**

RÉTENTION DES NOUVEAUX ARRIVANTS :

Le gouvernement de la Saskatchewan a une liste de ressources sur la [rétention des nouveaux arrivants](#) qui aident les employeurs à intégrer les nouveaux arrivants dans votre milieu de travail.

L'Immigrant Employment Council of BC a une fiche-conseil sur la [rétention des talents immigrants](#) qui fournit des idées, des compétences et des ressources pour retenir les talents immigrants.

L'Immigrante & Refugee Services Association de l'Î.-P.-É offre [des ateliers aux employeurs](#) sur des sujets allant des avantages de l'inclusion à la rétention des nouveaux arrivants.

À Force Santé Ontario, le [Centre d'accès aux PSFE](#) offre des programmes et des services pour aider les PSFE à s'intégrer au système de soins de santé de l'Ontario dans le but premier de les aider à obtenir une formation, un permis et un emploi dans leur profession ou une autre carrière.

Anti-Racism at Work a créé [The Employer Playbook: Strategies for Immigrant Inclusion](#) qui présente des stratégies faciles à mettre en œuvre qui appuient vos efforts de recrutement, ajoutent diverses perspectives à votre organisation et favorisent un environnement inclusif.

Embauche Immigrants Ottawa offre un guide de l'employeur intitulé : [Stratégies d'inclusion des immigrants dans les milieux](#)

[de travail canadiens](#) pour aider les employeurs à tirer parti de l'expertise des nouveaux arrivants et à fournir des pratiques exemplaires pour favoriser un milieu de travail inclusif.

Embauche Immigrants Ottawa dispose de ressources pour soutenir l'inclusion sur le lieu de travail grâce à l'atelier Favoriser une culture d'inclusion et d'appartenance sur le lieu de travail et au programme de formation sur les compétences interculturelles.

- [Favoriser une culture d'inclusion et d'appartenance en milieu de travail](#)
- [Programme de formation en compétences interculturelles](#)

SOUTIEN AUX MFE ET IFE :

La [Trousse d'outils en matière de maintien en poste pour les collectivités](#) offre des suggestions sur la façon dont les collectivités de Terre-Neuve-et-Labrador peuvent participer au maintien en poste des professionnels de la santé qui réussissent dans leur système de soins de santé local pour les MFE et les IFE.

Le [Programme de recrutement et de maintien en poste des médecins dans les provinces de l'Atlantique](#) fournit aux recruteurs de médecins, aux régies de la santé, aux décideurs, aux étudiants et à d'autres intervenants un guide à l'intention des étudiants en médecine au sujet des modèles actuels de recrutement et de maintien en poste dans chacune des provinces de l'Atlantique et des plans d'action suggérés pour les orientations futures.

La [Trousse d'outils pour le recrutement et le maintien en poste des médecins de famille](#) offre un accès facile aux processus, aux outils et aux modèles de pratique les plus prometteurs qui peuvent les aider dans leurs efforts locaux de recrutement, de maintien en poste et de pratique, et offre des ressources dédiées aux MFE et IFE.

SOUTIEN AUX IFE :

Le [Guide de l'employeur de l'Université McMaster](#) aide les employeurs à embaucher des IFE, ce qui comprend des ressources sur l'embauche, le recrutement, l'entrée et l'orientation, la réussite en milieu de travail, la culture et la langue, le mentorat, l'aide aux IFE pour s'adapter, etc.

Le [Parcours des infirmières et infirmiers formés à l'étranger \(IFE\) à Sunnybrook](#) décrit leur parcours novateur, qui montre comment les IFE peuvent commencer leur carrière dans les soins de santé et faire la transition vers des postes d'infirmières et d'infirmiers autorisés, tant à titre d'IA que d'IAA.

Le [centre CARE](#) offre aux IFE de l'Ontario des services personnalisés de gestion de cas, de compétences linguistiques et de communication, de préparation à des examens, de perfectionnement professionnel, de mentorat et de réseautage pour réussir dans la profession infirmière.

Le [Réseau des fournisseurs de soins de santé du Manitoba](#) a un processus étape par étape pour aider les IFE à devenir infirmiers et infirmières autorisés.

[HIRE IEHPs](#) est un répertoire en ligne de ressources éducatives pour les professionnels de la santé et les employeurs.

SOUTIEN EN RÉGIONS RURALES :

Le [Conseil multiculturel du Nouveau-Brunswick](#) fournit de la coordination, de la formation, du matériel et élabore des outils et des ressources communs pour renforcer la qualité et la portée des services d'établissement et améliorer le maintien en poste dans les collectivités rurales.

Le [Partenariat local en matière d'immigration](#) vise à renforcer le rôle des collectivités locales partout au Canada dans l'intégration et la prestation de services à notre population de nouveaux arrivants. Ils offrent aux employeurs des ressources sur la façon de créer un milieu de travail inclusif, les pratiques de recrutement, l'intégration de nouveaux employés et d'employés issus de la diversité, et les façons de trouver des talents pour les nouveaux arrivants.

AUTRE :

Le [Projet de santé mentale pour les immigrants et les réfugiés](#) offre de la formation en ligne, des outils et des ressources aux professionnels des services d'établissement, des services sociaux et de santé qui travaillent avec les immigrants et les réfugiés.

Le [programme en ligne N4/Université Saint-Paul sur les PSFE](#) vise à accompagner et à appuyer les PSFE pour surmonter les obstacles à la recherche d'un emploi en soins de santé au Canada.

SOUTIEN FINANCIER AUX NOUVEAUX ARRIVANTS :

[Windmill Microlending](#) est le seul organisme de bienfaisance national au Canada qui offre des prêts abordables aux immigrants qualifiés et aux réfugiés.

[SEED Winnipeg](#) travaille en partenariat avec plus de 100 organisations au Manitoba pour offrir des programmes personnalisés d'autonomisation financière.

SERVICES D'ÉTABLISSEMENT POUR LES NOUVEAUX ARRIVANTS AU CANADA :

La [base de données des services d'établissement d'IRCC](#) est une base de données nationale qui peut aider les nouveaux arrivants à trouver un emploi, à évaluer leurs compétences linguistiques, à s'inscrire à des cours de langue, à trouver un logement, à inscrire leurs enfants à l'école et à en apprendre davantage sur les services communautaires.

Le [Centre des nouveaux arrivants de Saint John](#) s'efforce d'améliorer le bien-être culturel, social et économique des citoyens et des nouveaux arrivants de tous les horizons de la région métropolitaine de Saint John, au Nouveau-Brunswick.

À Terre-Neuve-et-Labrador, [l'Association pour les nouveaux Canadiens](#) offre des services d'établissement et d'intégration aux immigrants et aux réfugiés.

[Settlement.org](#) offre du soutien aux nouveaux arrivants dans les domaines du logement, de l'éducation, de l'emploi et de la collectivité en Ontario.

Le ministère de l'Immigration du gouvernement de la Nouvelle-Écosse a dressé une liste [d'organismes d'aide à l'établissement en Nouvelle-Écosse](#) pour les nouveaux arrivants à Halifax, à Antigonish et au Cap-Breton.

Au Manitoba, le [New Journey Housing](#) réduit les défis que doivent relever les nouveaux arrivants lorsqu'ils cherchent à obtenir et à conserver un logement abordable décent au Manitoba, avec l'accent sur Winnipeg.

En Colombie-Britannique, le [Guide des nouveaux arrivants de la Colombie-Britannique](#) est offert en plusieurs langues et offre un soutien en matière de [logement aux nouveaux arrivants](#) et de compréhension de [la culture et des systèmes](#) de la Colombie-Britannique.

NAVIGATEURS PROVINCIAUX :

La province du Nouveau-Brunswick s'est donné comme priorité d'attirer, de soutenir et de maintenir en poste de précieux professionnels de la santé par l'entremise des [Services de navigation des IIFE](#) et du [Service de navigation des PSFE](#), qui offrent une aide gratuite personnalisée et axée sur le client aux candidats.

Le [Centre d'accès ProfessionsSantéOntario](#) est le point d'accès centralisé pour tous les PSFE de l'Ontario qui cherchent de l'information et des conseils sur le processus d'autorisation et d'autres options de carrière.

Le [Secrétariat du recrutement et du maintien en poste de l'Île-du-Prince-Édouard](#) assure la planification des ressources humaines en santé et entreprend des efforts de recrutement et de maintien en poste pour répondre aux besoins actuels et futurs des médecins, des infirmières et des professionnels paramédicaux.

L'[Alberta International Medical Graduates Association](#) est un organisme sans but lucratif qui aide les MFE à satisfaire aux exigences professionnelles pour s'intégrer au système de santé canadien.

Le [résumé des initiatives provinciales récentes en faveur des professionnels de la santé formés à l'étranger \(PSFE\) de World Education Services \(WES\)](#) présente un résumé de certaines initiatives récentes (politiques, programmes, législation) au niveau provincial au cours des trois dernières années.

ANNEXE B

EMPLOYEURS PARTICIPANTS

- Alberta Continuing Care Association
- BC Care Providers Association
- Association canadienne des soins de longue durée
- Eastern Health
- Glen Haven Manor
- Gouvernement du Nouveau-Brunswick, ministère de la Santé
- Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, ministère de la Santé
- Gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard, ministère de la Santé
- Hamilton Health Sciences
- Health Association of Nova Scotia
- Health PEI
- Horizon Santé-Nord
- Hôpital de réadaptation pour enfants Holland Bloorview
- Intercare Alberta
- Centres de santé communautaire de Kingston
- Centre des sciences de la santé de Kingston
- Centre des sciences de la santé de London
- Association des foyers de soins du Nouveau-Brunswick
- Régie de la santé de la Saskatchewan
- L'Hôpital d'Ottawa
- Umbrella Multicultural Health Co-Op

ANNEXE C

ENSEMBLE DE QUESTIONS D'ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉE

Comment votre organisation vit-elle la crise des ressources humaines en santé (RHS)?

Y a-t-il d'autres intervenants qui font du travail ou qui ont fait du travail dans ce domaine avec lesquels nous devrions communiquer au début de ce projet?

Comment recrutez-vous ou maintenez-vous en poste des IFE ou des MFE dans votre organisation?

Quels sont les obstacles ou les défis qui vous empêchent de recruter ou de maintenir en poste des IFE ou des MFE dans votre organisation?

Quelles solutions faciliteraient le recrutement/maintien en poste des IFE/MFE pour votre organisation?

Quelles ressources vous sont utiles dans ce travail et qu'aimeriez-vous voir?

Quelles mesures votre organisation suit-elle pour les RHS (taux d'inoccupation, taux de roulement, temps de dotation)?

Votre organisation suit-elle la diversité en milieu de travail? Si oui, combien y a-t-il de nouveaux arrivants au Canada dans votre organisation?