

LA VALEUR DES INCITATIONS

Les incitations jouent un rôle important pour attirer, retenir, motiver et satisfaire les employés, et donc améliorer leurs performances.

L'Organisation mondiale de la santé définit les incitations comme « l'ensemble des récompenses et des pénalités que les prestataires peuvent recevoir du fait des organisations pour lesquelles ils travaillent, des institutions qui les régissent et des interventions particulières qu'ils exécutent ». En d'autres termes, les incitations sont les facteurs régnant au sein des environnements de travail des professionnels de la santé qui les encouragent et leur permettent de rester à leur poste,

dans leur profession et dans leur pays. Les incitations peuvent concerner des groupes, des organisations et des individus. La forme qu'elles revêtent dépend des employeurs ainsi que des préférences et motivations des professionnels de la santé. Elles peuvent être positives ou négatives, tangibles ou intangibles, financières ou non financières.

INCITATIONS FINANCIÈRES ET NON FINANCIÈRES

Il a été démontré que la mise en place de mesures incitatives sert à influencer le comportement, la motivation et les performances des employés.

INCITATIONS FINANCIÈRES

- Salaires
- Retraites
- Gratifications, bonus
- Assurances (p. ex. assurance maladie)
- Allocations (logement, habits, frais de garde d'enfants, transports, etc.)
- Bourses
- Prêts
- Remboursement de frais de scolarité

INCITATIONS NON FINANCIÈRES

- Environnements de travail sûrs et propres
- Jours de congé
- Reconnaissance et autonomisation professionnelles
- Garantie de la durabilité de l'emploi
- Flexibilité des horaires, partage de postes
- Reconnaissance de la qualité du travail
- Mesures favorables au développement de carrière
- Supervision
- Systèmes de coaching et de mentorat
- Accès et soutien à la formation et à l'éducation
- Pausés professionnelles, congés sabbatiques
- Services de santé au travail
- Espaces récréatifs
- Politique d'égalité des chances
- Protection renforcée des femmes enceintes contre la discrimination
- Congés parentaux

Même si le salaire est souvent considéré comme le principal facteur de motivation et de pratique des professionnels de la santé, certaines incitations non financières, telles que les opportunités de développement de carrière, la valorisation ainsi que l'accès et l'aide aux études et à l'apprentissage, sont également essentielles pour attirer et retenir les professionnels de la santé. Les responsables de la gestion des services doivent tenir compte des avantages préférés de chaque professionnel de la santé, et les professionnels de la santé doivent communiquer leurs préférences.

IMPLEMENTING EVIDENCE-BASED INCENTIVE SYSTEMS

Les mesures incitatives basées sur des données probantes les plus susceptibles d'être efficaces et durables présentent un ensemble complet, propre au contexte et suffisamment doté de ressources financières et humaines.

Elles permettent également :

- La participation de toutes les parties prenantes, y compris les professionnels de la santé, à la phase de conception.
- Le respect des principes de transparence, d'équité et de cohérence.
- L'adéquation des mesures au but recherché.
- La révision régulière afin de préserver l'impact stratégique des mesures incitatives.
- L'emploi d'une combinaison de mesures incitatives financières et non financières.
- La motivation de la population cible en équilibrant les incitations individuelles et d'équipe.

Ne pas observer ces éléments lors de la conception et de la mise en place des systèmes de mesures

incitatives peut entraîner des résultats défavorables, tels que des coûts organisationnels plus élevés et insoutenables ainsi que l'attrition et la fuite du personnel.

Davantage de recherches devraient en outre être réalisées sur les processus de prise de décision dans ce domaine.

L'amélioration du contrôle et de l'évaluation, la production accrue de preuves et le partage de connaissances renforceront l'efficacité de telles initiatives.

Enfin, l'innovation et l'expérimentation de nouvelles idées doivent être promues à mesure que les États, les organisations et les cadres prennent des mesures pour renforcer le secteur de la santé à l'échelle mondiale.



SOUTENEZ LES ENVIRONNEMENTS FAVORABLES À LA PRATIQUE

Les systèmes de mesures incitatives fondées sur des données probantes constituent un facteur majeur pour les environnements favorables à la pratique.

Actuellement, les décideurs politiques et les responsables de la planification et de la gestion des services sont confrontés à la nécessité d'identifier et d'appliquer une combinaison de mesures incitatives financières et non financières capables de répondre aux objectifs politiques. Si certains pays ont déjà mis en place des programmes complets de mesures incitatives destinés à favoriser le recrutement et la rétention des professionnels de la santé, d'autres sont en retard et doivent encore renforcer considérablement leurs efforts.

Une volonté politique et un engagement accrus de la part des gouvernements, employeurs et responsables de la gestion des services sont requis. Un ciblage et un engagement renforcés de l'investissement des incitations sont nécessaires pour créer des systèmes de santé résilients et axés sur les personnes, notamment dans les pays en développement.

Rejoignez l'engagement et l'action pour créer des lieux de travail de qualité pour des soins de qualité.

REFERENCES

- Aluttis C., Bishaw T., Frank M.W. « The workforce for health in a globalized context – global shortages and international migration », *Global Health Action*. Vol. 7, no 23 611 (13 fév. 2014).
- Bertone M.P., Lurton G., Mutombo P.B. « Investigating the remuneration of health workers in the DR Congo: implications for the health workforce and the health system in a fragile setting », *Health Policy and Planning*. Vol. 31, no 9 (nov. 2016), p. 1 143-1 151.
- Buchan J., Thompson M., O'May F. dans Adams O., Hicks V. Pay and non-pay incentives, performance and motivation, préparé pour le Groupe stratégique de l'OMS sur la main-d'œuvre de la santé, décembre 2000, Genève, Organisation mondiale de la santé, 2010 https://www.who.int/hrh/en/HRDJ_4_3_02.pdf (page consultée le 19 décembre 2019).
- Buykx P., Humphreys J., Wakerman J., Pashen D. « Systematic review of effective retention incentives for health workers in rural and remote areas: Towards evidence-based policy », *Australian Journal of Rural Health*. Vol. 18 (juin 2010), p. 102-109.
- Campbell J., Buchan J., Cometto G., David B., Dussault G., Fogstad H., Fronteira I., Lozano R., Nyonator F., Pablos-Méndez A., Quain E.E., Starrs A., Tangcharoensathien V. « Human resources for health and universal health coverage: fostering equity and effective coverage », *Bulletin de l'Organisation mondiale de la santé*. Vol. 91, no 11 (1er nov. 2013), p. 853-863. 10.2471/BLT.13.118729.
- Crowell et Anderson, 1982, dans Luoma M. « Increasing the motivation of health care workers », *The Capacity Project*, séance d'information technique, 7 septembre 2006.
- Dambisya Y. « What do we need to do to keep health workers in Africa? », *newsletter d'EQUINET* no 82, décembre 2007. <https://www.equinetafri.ca.org/newsletter/issue/2007-12-01> (page consultée le 19 décembre 2019).
- Dieleman M., Cuong P.V., Anh L.V., Martineau T. « Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam », *Human Resources for Health*. Vol. 1, no 1 (5 nov. 2003), p. 10.
- Dieleman M., Harnmeijer J.W. *Improving health worker performance: in search of promising practices*, Genève, Organisation mondiale de la santé, 2006, p. 17.
- Jimba M., Cometto G., Yamamoto T., Shiao L., Huicho L., Sheikh M. *Health workforce: the critical pathway to universal health coverage*, Montreux, Premier Symposium mondial sur la recherche sur les systèmes de santé, 2010 http://healthsystems-research.org/hsr2010/images/stories/10health_workforce.pdf (page consultée le 19 décembre 2019).
- Kirigia J.M., Gbary A.R., Muthuri L.K., Nyoni J., Seddoh A. « The cost of health professionals' brain drain in Kenya », *BMC Health Services Research*. Vol. 6, no 89 (17 juil. 2006).
- Stilwell B., Diallo K., Zurn P., Vujicic M., Adams O., Dal Poz M. « Migration of health-care workers from developing countries: strategic approaches to its management », *Bulletin de l'Organisation mondiale de la santé*. Vol. 82, no 8 (2004), p. 595-600.
- Korte et al. dans Stilwell B., Diallo K., Zurn P., Vujicic M., Adams O., Dal Poz M. « Migration of health-care workers from developing countries: strategic approaches to its management », *Bulletin de l'Organisation mondiale de la santé*. Vol. 82 (2004), p. 595-600.
- Luoma M. « Increasing the motivation of health care workers », *The Capacity Project*, séance d'information technique, 7 septembre 2006. <https://www.intrahealth.org/resources/increasing-motivation-health-care-workers> (page consultée le 19 décembre 2019).
- Mathauer I., Imhoff I. « Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools », *Human Resources for Health*. Vol. 4, no 24 (29 août 2006).
- Pooja K. « Providing the providers – remedying Africa's shortage of health care workers », *The New England Journal of Medicine*. Vol. 356 (juin 2007), p. 2 564-2 567.
- Schweyer A. *Generations in the Workforce & Marketplace: Preferences in Rewards, Recognition & Incentives*, Fondation de recherche sur les incitations, juil. 2015 <https://theif.org/research/generations-in-the-workforce-marketplace-preferences-in-rewards-recognition-incentives/1427/> (page consultée le 28 janvier 2020).
- OMS. « Global strategy on human resources for health: workforce 2030 », Genève, Organisation mondiale de la santé, 2016 https://www.who.int/hrh/resources/pub_globstrathrh-2030/en/ (page consultée le 19 décembre 2019).
- OMS. *Delivering quality health services: a global imperative for universal health coverage*, Genève, Organisation mondiale de la santé, Organisation de coopération et de développement économiques et Banque mondiale, 2018 <https://apps.who.int/iris/handle/10665/272465> (page consultée le 19 décembre 2019).
- OMS. *Rapport sur la santé dans le monde, 2000 – Pour un système de santé plus performant*, Genève, Organisation mondiale de la santé, p. 61 <https://www.who.int/whr/2000/en/> (page consultée le 19 décembre 2019).
- Zurn P., Dolea C., Stilwell B. *Nurse retention and recruitment: Developing a motivated workforce*, Genève, Conseil international des infirmières, 2005 <https://www.hrresourcecenter.org/node/628.html> (page consultée le 19 décembre 2019).