

Soins à domicile

Des solutions numériques pour pallier le manque de main-d'œuvre dans les soins à domicile



Introduction

La pénurie de main-d'œuvre qui frappe actuellement le secteur des soins à domicile risque de s'aggraver dans les années à venir. Home Care Ontario rapporte qu'avant la pandémie, les fournisseurs répondaient à 95 % des demandes. Au 31 décembre 2021, selon l'agence, ce pourcentage était tombé à 56 %. Quelque 4 000 infirmières ont quitté le secteur depuis le début de la pandémie. Jour après jour, les médias brossent le tableau inquiétant d'un système de soins à domicile et communautaires accablé par les longues listes d'attente, un taux de roulement accentué par la pandémie et la diminution du nombre de travailleurs capables de s'occuper de notre population vieillissante.

Les contraintes et l'épuisement professionnel liés à la pandémie ont mis en évidence et exacerbé la pénurie de main-d'œuvre, soulignant la nécessité de trouver des solutions innovantes centrées sur la prise en charge des personnes vulnérables. Les solutions appliquées dans d'autres secteurs, telles que la limitation des services et des heures de travail, peuvent avoir un impact sur la qualité des services et l'accès aux soins, ainsi que sur la sécurité des employés. Même les approches traditionnelles utilisées dans le secteur des soins de santé – comme les campagnes de recrutement, la restructuration des rôles et le paiement des heures supplémentaires – ne constituent qu'une partie de la solution en plus d'être peu efficaces à long terme. Les organisations de soins à domicile ont tenté plusieurs stratégies, comme le transfert de tâches normalement imparties à des ressources spécialisées (p. ex., les infirmières) vers des travailleurs non spécialisés (p. ex., les préposés aux bénéficiaires ou PAB). Dans le domaine des soins à domicile, la majorité des travailleurs sont des PAB (58 %) ou des infirmières (25 %). Le transfert de tâches à des PAB ou à des infirmières non diplômées sous la supervision d'infirmières diplômées a permis d'améliorer lentement les choses en soulageant le fardeau des infirmières qui ont pu dès lors consacrer davantage de temps à d'autres patients. Il n'a pas, pour autant, réglé le problème des organisations de soins à domicile,

car la pénurie de main-d'œuvre touche autant les PAB que les autres professionnels de la santé.

Les marges très étroites du secteur font qu'il est difficile de rivaliser avec d'autres organisations de soins de santé pour recruter des travailleurs, ce qui accroît la pression sur les opérations de soins à domicile. La recherche de solutions aux problèmes de personnel répond au souhait manifesté par les patients et les familles en plus de réduire les coûts de prestation si on les compare à ceux qu'implique le renvoi des patients vers les hôpitaux.

La transition vers des soins intégrés, comme les équipes Santé Ontario, illustre bien le rôle majeur des soins à domicile dans le système de santé, mais l'incertitude demeure quant à la manière dont ces soins seront dispensés dans le futur. Il est donc important que les fournisseurs planifient l'avenir dès maintenant en prévision des changements de politiques et de l'augmentation de la demande de services.

Les organisations de soins à domicile seraient avisées de chercher de véritables solutions en matière de main-d'œuvre et pas seulement une réponse à une pénurie imputable aux circonstances. L'optimisation des gains d'efficacité liés à la main-d'œuvre et l'amélioration de l'expérience des patients et des soins doivent aller de pair. Le moment est bien choisi pour accélérer les investissements dans les solutions numériques qui peuvent contribuer à résoudre les problèmes opérationnels tout en améliorant le service aux patients et le soutien aux membres du personnel.

Avec le nombre croissant de gens qui souhaitent vieillir chez eux, il est temps pour les prestataires de soins à domicile de réfléchir différemment à la manière dont ils peuvent innover et offrir à leurs patients des solutions économiquement avantageuses.

Le secteur de la santé est le plus grand employeur au monde, mais d'ici 2030, on estime qu'il manquera 18 millions de professionnels de la santé à l'échelle de la planète, soit 20 % de la capacité totale¹. La pandémie a encore aggravé la crise de la main-d'œuvre dans le secteur des soins à domicile, et ces problèmes urgents appellent de nouvelles solutions, maintenant.

Au Canada, les pénuries de main-d'œuvre touchent tous les milieux de soins et toutes les disciplines professionnelles. Le domaine des soins à domicile où on manque cruellement de PAB et d'infirmières ne fait pas exception à la règle.

¹Human: Solving the Global Workforce Crisis in Healthcare, de Mark Britnell, président mondial et associé principal, Infrastructure, administrations publiques et soins de santé, KPMG International.

Solutions

L'avenir est numérique

Il faut s'attendre à ce que la crise du personnel dans le domaine des soins de santé s'intensifie au cours de la prochaine décennie². Plutôt que d'adopter des changements à court terme en espérant qu'ils produisent des résultats à long terme, il serait plus efficace de bâtir sur des fondations numériques solides et d'ajuster votre stratégie en fonction de l'évolution des stratégies du personnel de votre organisation et de l'écosystème des soins de santé.

La plupart des entreprises peuvent optimiser leurs gains d'efficacité en tirant profit des quatre solutions proposées (fig. 1), quel que soit leur degré de maturité numérique. À l'échelle, chacune de ces solutions peut contribuer à optimiser la main-d'œuvre et à soulager, dans une certaine mesure, la pression exercée par la pénurie de personnel. Mais leur combinaison peut avoir un impact beaucoup plus important en favorisant la durabilité à long terme et l'efficacité opérationnelle. La surveillance accrue du public et la rareté de la main-d'œuvre demandent que l'on adopte un ensemble d'outils numériques intégrés pour répondre à la demande de services actuelle et future.

²Human: Solving the Global Workforce Crisis in Healthcare, de Mark Britnell, président mondial et associé principal, Infrastructure, administrations publiques et soins de santé, KPMG International.

Transformation numérique : la solution aux problèmes de main-d'œuvre

Les entreprises de soins à domicile peuvent optimiser leurs gains d'efficacité en tirant profit des quatre solutions proposées

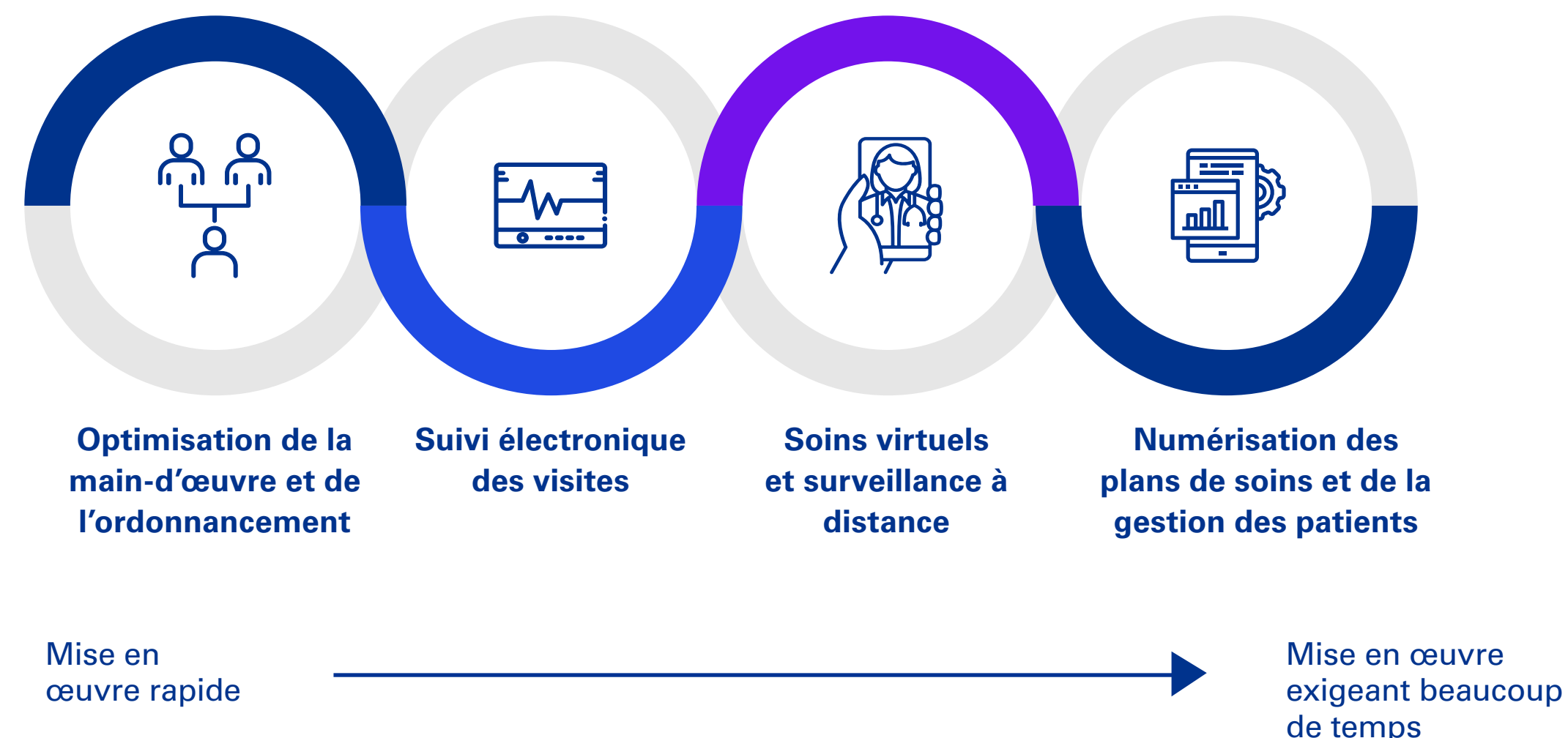


Figure 1 : Aperçu des différentes solutions numériques

1. Optimisation de l'ordonnancement et de l'acheminement des services

Il ne fait aucun doute que la gestion des ressources humaines exige une logistique complexe. D'autres secteurs ont également à relever le défi que pose la planification des horaires en fonction des demandes et des besoins des clients tout en maintenant l'efficacité opérationnelle et en contrôlant les coûts. Des champions des opérations logistiques, UPS et FedEx par exemple, utilisent des outils numériques de gestion de la main-d'œuvre pour faciliter la planification des horaires et assurer un fonctionnement harmonieux. Par rapport aux processus traditionnels fondés sur les feuilles de temps et les feuilles de calcul papier, les outils numériques permettent d'économiser temps et efforts en éliminant certaines tâches administratives telles que la formation et l'intégration des nouveaux employés, la gestion des recommandations, la planification des horaires, le suivi de la gestion du temps et l'attribution des tâches, contribuant ainsi à augmenter la productivité globale. De plus, grâce à une meilleure planification des affectations, les fournisseurs peuvent économiser sur les frais de transport du personnel et accroître leur capacité à servir de nouveaux patients. Ainsi, les équipes peuvent se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée qui ont un impact important sur les soins prodigués et les indicateurs clés de performance de l'organisation, ce qui renforce la mobilisation globale des employés tout en réduisant les coûts. Le réaménagement des fonctions d'ordonnancement et d'acheminement peut aussi contribuer à améliorer la coordination des services et à simplifier les processus pour le patient. D'autres avantages, comme la réduction des soins non prodigués et la possibilité de passer plus de temps avec les prestataires, peuvent contribuer à améliorer l'expérience vécue par le patient. Et parce qu'elle contribue à accroître la satisfaction des prestataires de soins et à prévenir l'épuisement, une répartition plus équitable de la charge de travail aura également un effet positif sur l'expérience du patient. Des solutions comme Workday sont déjà largement utilisées dans le secteur des soins à domicile aux États-Unis et de nouveaux logiciels ouverts tels que [Optaplanner] offrent de nouvelles possibilités en matière de routage des véhicules, d'affectation des employés, d'attribution des tâches et d'établissement des horaires.

Toutefois, la mise en œuvre de ces nouvelles solutions nécessite l'intégration des logiciels et outils existants, ce qui semble poser certaines difficultés aux fournisseurs en place et crée des problèmes persistants dans les opérations d'ordonnancement, d'adéquation et d'acheminement des services. De plus, comme les outils d'optimisation des effectifs doivent être alignés sur la stratégie technologique globale de l'organisation, celle devra peut-être, pour contourner le problème, se doter d'un programme de gestion du changement à l'intention du personnel. Un autre aspect essentiel des outils de planification et d'acheminement des services est l'adéquation entre les besoins des patients et les compétences et capacités des employés. Il est important que les patients reçoivent les bons soins de la part du bon prestataire, au bon moment, car les soins n'ayant pu être prodigués en raison d'une mauvaise adéquation peuvent compromettre la sécurité des patients.

Pour les petites organisations ayant des activités limitées, il est possible que le rendement tiré de la mise en œuvre d'outils d'optimisation des effectifs ne justifie pas le capital investi, à moins de considérer ces outils comme des investissements à long terme dont la rentabilité se concrétisera au fur et à mesure que leurs opérations se développeront.

2. Suivi électronique des visites

Le suivi électronique des visites permet de vérifier le moment auquel les patients reçoivent les soins à domicile. Un tel système peut être mis en œuvre à court terme pour s'assurer que les prestataires effectuent les visites à domicile comme prévu. Le recoupement des données recueillies facilite la vérification des tâches, la gestion des absences, le suivi du temps et la gestion financière, ce qui se traduit par une réduction des coûts.

Le suivi électronique des visites génère des données qui peuvent améliorer l'efficacité opérationnelle en signalant les visites manquées et en réduisant les frais généraux qui ne créent pas de valeur. Combiné à des solutions de routage, il permet de rationaliser les parcours et de réaliser de nouvelles économies. Il peut aussi devenir un outil de différenciation en montrant que l'organisation assume la responsabilité des services fournis aux patients.

Aux États-Unis, la nouvelle législation qui vise à améliorer les soins aux patients (la *21st Century Cures Act*) impose à tous les fournisseurs de services de soins personnels et de soins à domicile de mettre en œuvre un système de suivi électronique des visites d'ici 2023. Selon le cas, les fournisseurs peuvent utiliser un système parrainé par l'État (par l'entremise d'un fournisseur externe ou d'un service géré par l'État) ou un autre service de leur choix. Bien que cette exigence ne soit pas encore en vigueur au Canada, des provinces comme Terre-Neuve-et-Labrador ont exprimé leur intention d'améliorer leur capacité de surveillance des soins à domicile en vue de réduire les risques de fraude.

À mesure que la pratique prend de l'ampleur, il serait bon que les organisations réfléchissent aux coûts initiaux de telles mesures et aux processus administratifs qu'il leur faudra mettre en place pour soutenir le suivi des visites, la consignation des heures, la vérification des tâches et l'établissement des rapports, autant d'opérations susceptibles de faire grimper les frais de personnel.

3. Soins virtuels et surveillance à distance

Pour de nombreux fournisseurs de soins de santé, la pandémie de COVID-19 a agi comme catalyseur en accélérant le passage – attendu depuis longtemps – aux soins virtuels. En plus d'offrir une solution à la pénurie de main-d'œuvre, le virage virtuel permet aux fournisseurs externes de prodiguer à distance des soins en temps opportun aux personnes âgées dans le confort de leur foyer. Bien qu'elles ne puissent répondre à tous les besoins, la télémédecine et la surveillance à distance favorisent le dialogue avec le patient et simplifient les interactions entre les différentes spécialités et les fournisseurs de soins, améliorant ainsi le résultat final pour le patient. Autre avantage de taille, certains de ces outils peuvent surveiller les comorbidités et générer ou optimiser les plans de soins, ce que ne peut faire un fournisseur seul. Ils contribuent également à améliorer la qualité des services en calibrant le niveau de soins en fonction de la gravité des cas et en réservant les consultations en personne aux cas plus graves. Et même s'ils ne peuvent prodiguer qu'un petit pourcentage des services en mode virtuel, les fournisseurs de soins à domicile seront en mesure

de servir davantage de patients avec la main-d'œuvre existante. Sur le plan opérationnel, les plateformes de télésoins contribuent à améliorer l'efficacité des processus et à réduire les coûts du personnel et autres coûts. Non seulement les visites virtuelles et la télésurveillance permettent-elles aux fournisseurs de soins à domicile d'éliminer des frais de transport inutiles, elles les aident aussi à mieux planifier les rendez-vous et à fournir des soins accessibles. Dans sa trousse d'outils virtuels de lutte contre la COVID-19, l'Office of Virtual Health chapeauté par l'autorité provinciale des services de santé (PHSA) de la Colombie-Britannique a présenté la plateforme de télésoins à domicile TELUS comme un important outil de surveillance et de partage électronique d'informations entre les équipes de soins de santé.

Il est important que les dirigeants des organisations reconnaissent les avantages, mais aussi les limites, des plateformes de soins virtuels et de surveillance à distance, et qu'ils soient conscients que celles-ci ne peuvent remplacer les soins en personne essentiels requis dans certaines circonstances. La mise en œuvre des processus appropriés devra donc tenir compte de ces scénarios en plus de satisfaire aux directives cliniques, aux politiques et aux exigences réglementaires.

4. Numérisation des plans de soins et de la gestion des patients

Les plans de soins servent à définir les besoins en matière de santé et de services sociaux et à s'assurer que les patients reçoivent le bon niveau de soins. Traditionnellement conservés sur support papier, les dossiers documentent les aspects tels que la nutrition, la mobilité, le sommeil, la posture, la santé bucco-dentaire et l'hygiène personnelle des patients. Des plans de soins plus détaillés peuvent inclure des sections sur la prévention des chutes, les besoins psychologiques, les signes cliniques, la communication et l'information. L'adoption accélérée d'outils de soins numériques permet aujourd'hui d'optimiser les plans de soins et de réduire les inefficacités liées à la main-d'œuvre. Par exemple, l'optimisation des plans de soins basée sur les données peut aider à regrouper les tâches afin de maximiser les avantages pour le patient et de réaffecter les ressources au sein d'une maison de santé ou d'une région.

Pour être efficaces, les systèmes numériques de planification des soins doivent être mobiles et faciles à utiliser, et permettre aux prestataires de rendre compte en temps réel des soins prodigués. On estime qu'un bon système de suivi numérique mobile peut faire gagner trois jours par mois en temps d'administration par rapport à un système sur support papier. Et grâce à l'approche centrée sur la personne, le personnel dispose de plus de temps à consacrer à leurs patients. La précision et la quantité de données enregistrées fournissent aux gestionnaires et au personnel de meilleurs outils pour évaluer la qualité des soins dispensés. En résumé, les plans de soins numériques contribuent à améliorer la qualité des soins prodigués aux patients.

Par exemple, au Royaume-Uni, grâce aux plans de soins numériques tels que LogMyCare et GetWellLoop, les patients ont accès à des soins personnalisés et les fournisseurs peuvent accéder aux informations sur les patients et les modifier en temps réel, et répartir les tâches en fonction des besoins.

Compte tenu du nombre d'intervenants impliqués dans le « cercle » de prestation de soins qui assurent le bien-être d'un patient, les possibilités d'optimisation se multiplient à mesure que davantage de prestataires sont intégrés au système. Et grâce au partage de leurs ressources internes, les organisations de soins à domicile sont particulièrement bien positionnées pour réussir cette transformation.

Les défis liés à la main-d'œuvre dans le secteur des soins à domicile vont au-delà du recrutement et de la rétention du personnel. Un changement de paradigme est nécessaire pour attirer l'attention sur une stratégie intégrée comprenant une boîte à outils numérique pour répondre aux besoins actuels et futurs des patients.



PROCHAINES ÉTAPES

Agir dès maintenant

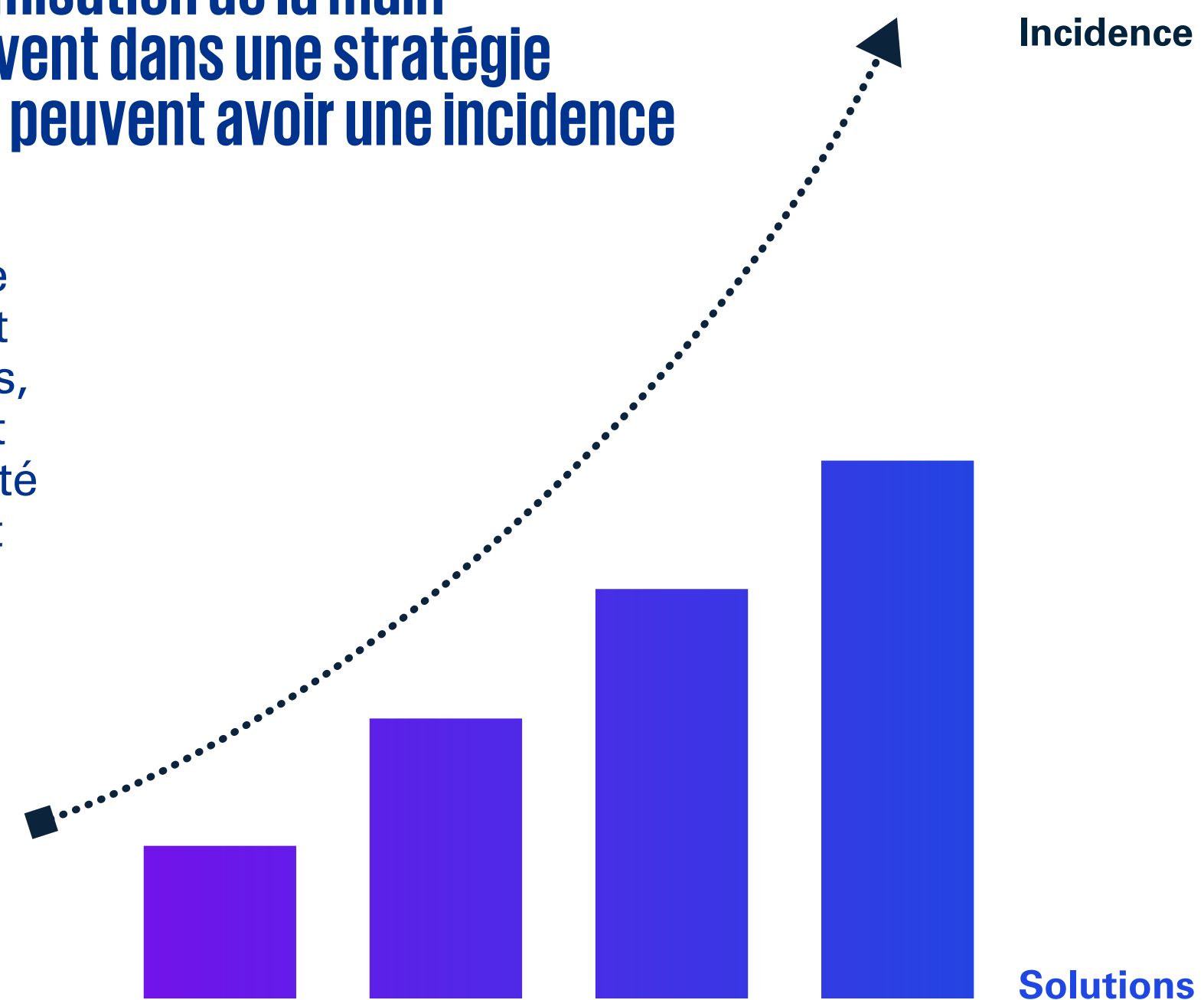
La pandémie a forcé les fournisseurs à s'adapter rapidement aux directives changeantes, dont beaucoup ont eu des répercussions directes sur leurs effectifs. Ils devraient profiter de l'avance qu'ils ont prise dans la mise en place de nouveaux modèles de dotation et d'outils numériques pour investir dans des occasions qui leur permettront de demeurer concurrentiels après la pandémie. Par ailleurs, le rythme rapide des changements induits par l'évolution des réglementations et des tendances du marché exige que les organisations deviennent agiles dans leurs réponses à ces changements. Mais avant d'agir, il est important qu'elles réfléchissent aux effets à court et à long terme afin de trouver un équilibre entre le besoin de solutions immédiates et les défis liés à la main-d'œuvre, d'une part, et la nécessité d'attirer davantage d'infirmières et de préposés aux bénéficiaires pour les soins à domicile et communautaires, d'autre part.

La pénurie de personnel fait ressortir la nécessité de repenser le rôle des solutions numériques dans votre organisation. Chacune des solutions décrites ci-dessous aura une certaine incidence sur les soins prodigués et sur les coûts, et chaque étape de votre transformation numérique peut améliorer progressivement la qualité et l'efficacité de la prestation de vos services. Toutefois, seule l'intégration complète des solutions d'optimisation des soins et de la main-d'œuvre vous permettra d'exploiter tout le potentiel des solutions numériques pour vos opérations, vos employés et les personnes que vous servez (fig. 2). Les solutions disponibles sur le marché intègrent toutes les fonctions – y compris l'optimisation de la main-d'œuvre, le suivi électronique des visites,

Les solutions d'optimisation de la main-d'œuvre qui s'inscrivent dans une stratégie numérique intégrée peuvent avoir une incidence exponentielle.

Chaque solution prise individuellement peut générer des bénéfices, mais lorsqu'elles sont intégrées, leur capacité de transformation est décuplée.

Figure 2 : Illustration de la puissance des solutions intégrées en matière de main-d'œuvre pour décupler l'impact sur les activités



les soins virtuels et les plans de soins numériques – qui vous permettront de tirer pleinement profit de l'effet exponentiel de la combinaison de tous ces outils.

La constante évolution de la situation et les pressions qui s'accroissent de jour en jour doivent inciter les organisations de soins à domicile à se préparer dès maintenant à développer leurs activités tout en veillant à améliorer les soins aux patients et l'expérience du personnel, et en contrôlant les coûts.

Comme il n'existe pas de solution simple aux pénuries imminentes de main-d'œuvre, nous encourageons les fournisseurs de soins à réfléchir aux principes suivants et à la façon dont ils s'appliquent à leur organisation.



1. Centrer la conception sur le patient

Le personnel étant une composante indissociable des soins aux patients, les solutions à la crise de la main-d'œuvre doivent tenir compte des besoins actuels et futurs des patients et des nouveaux modèles de prestation de soins, tels que le partage de la prise de décision entre les patients, leurs familles et les prestataires de soins et ce, dans le but d'optimiser le résultat final. Les organisations de soins à domicile doivent se demander si leurs opérations sont centrées sur le patient et si elles permettent à leurs employés de fournir les meilleurs soins aux patients.



2. Penser différemment

Les organisations ne pourront pas résoudre leurs problèmes de main-d'œuvre avec les solutions traditionnelles. Elles doivent réfléchir à d'autres moyens et stratégies pour améliorer leur efficacité opérationnelle et pallier la pénurie actuelle de travailleurs dans le domaine des soins de santé. Elles peuvent, à cette fin, s'inspirer de l'expérience d'autres secteurs. Entre autres, les secteurs du commerce de détail, de la construction et de l'hôtellerie ont élaboré des stratégies et des solutions intégrées qui ont porté leurs fruits. Voici des questions qui peuvent vous orienter dans votre démarche : Que font les autres secteurs fonctionnant selon des modèles de services similaires pour résoudre leurs problèmes? Que devriez-vous faire différemment?



3. Se concentrer sur le bien-être des employés et des prestataires de soins

Le personnel constitue l'atout le plus précieux de toute organisation de soins à domicile. La perte d'employés pour cause d'épuisement professionnel a de graves répercussions sur les soins prodigués aux patients, ainsi que sur les coûts qui devront être engagés pour le recrutement de nouveaux employés et la capacité à répondre à la demande de services. Il est essentiel de reconnaître que l'expérience des prestataires et celle des patients sont inextricablement liées. La pénurie de main-d'œuvre a des conséquences sur la sécurité et le bien-être du personnel en place et il est important que les organisations en tiennent compte dans leur recherche de solutions pour faire face à la pénurie actuelle et répondre aux besoins des patients. D'après vous, les employés de votre organisation sont-ils satisfaits et capables de faire leur travail efficacement? Ont-ils le sentiment de jouer un rôle important dans le système de soins de santé?

Communiquez avec nous

Aaron Berk

Associé, leader national,
Santé et sciences de la vie
416-777-3217
aberk@kpmg.ca

Sasha Lisovsky

Conseillère principale,
Solutions pour soins de santé
647-777-5323
slisovsky@kpmg.ca

Jenia Bloch

Directrice, Transformation
numérique des soins de santé
416-277-7904
jeniabloch@kpmg.ca

Ereeny Tudor

Conseillère principale, Transformation
numérique des soins de santé
416-777-3136
etudor@kpmg.ca

Tatianna Skara

Conseillère principale,
Solutions pour soins de santé
416-468-7686
tatiannaskara@kpmg.ca

Shrut Patel

Conseiller principal,
Solutions pour soins de santé
416-791-2186
shrutpatel@kpmg.ca

home.kpmg.ca/fr



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2022 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. 16410