

# Planification et optimisation de la main-d'œuvre en santé

Relever le défi de la planification de la main-d'œuvre

Décembre 2022



## Le défi de la planification de la main-d'œuvre

La pandémie de COVID-19 a mis en évidence des lacunes de longue date liées à la disponibilité, à la composition et à la répartition du personnel de santé. Les organisations de soins de santé doivent repenser la planification des effectifs afin d'améliorer l'accès aux soins, d'innover dans les modèles de soins et de créer un état d'esprit systémique en matière d'intelligence de la main-d'œuvre.

Dans notre Sondage 2021 auprès des chefs de la direction en soins de santé, les dirigeants du secteur reconnaissent que les besoins ont changé. Plus des deux tiers conviennent que leur approche de l'aménagement de la main-d'œuvre doit changer. Ils ont reconnu l'écart de capacité imminent entre la demande future et la disponibilité de la main-d'œuvre — 56 % d'entre eux estiment que le manque de compétences nécessaires constitue un obstacle au changement.

**Au Canada, les organisations de soins de santé doivent répondre à trois grands besoins urgents dans le but de former une main-d'œuvre en santé durable et efficace :**

1. **Améliorer la connaissance de la main-d'œuvre afin d'optimiser les ressources limitées d'aujourd'hui** : malgré les défis importants entourant la disponibilité de la main-d'œuvre, les organisations de soins de santé doivent veiller à ce que les travailleurs de la santé travaillent à leur plein potentiel et soient satisfaits de leur rôle afin de maximiser les compétences et les capacités. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) estime que 79 % des infirmiers et infirmières et 76 % des médecins effectuent des tâches pour lesquelles ils sont surqualifiés, ce qui indique une occasion pour les organisations d'examiner la pertinence des tâches<sup>1</sup>.
2. **Comprendre l'incidence des nouveaux modèles de soins sur la main-d'œuvre** : en raison de la COVID-19, les systèmes de santé n'ont d'autre choix que d'adopter des modèles innovants de prestation des soins — comme les soins virtuels et les soins dispensés en équipe. Les leaders du secteur de la santé doivent examiner et visualiser les répercussions des nouvelles structures de prestation de soins et les répercussions opérationnelles (p. ex. nouveaux rôles, ratios de personnel) sur les patients et le personnel<sup>2</sup>.
3. **Permettre l'accès à des données et à des renseignements pour prendre des décisions éclairées en matière de main-d'œuvre** : dans un webinaire de KPMG au Royaume-Uni, 74 % des leaders du secteur de la santé se sont dits incapables de prévoir le nombre de membres du personnel requis, même si 98 % ont déclaré qu'ils pourraient bénéficier d'un outil de planification des effectifs<sup>3</sup>. Un changement est nécessaire, car la planification sous-optimale de la main-d'œuvre en santé est coûteuse, risquée et inéquitable<sup>4</sup>.

## Des mesures à prendre

À la lumière de ces défis et tendances, il est impératif de repenser fondamentalement et de reconstruire nos plans de main-d'œuvre en santé. La voie à suivre doit être globale et intégrée pour donner aux dirigeants les moyens de prévoir et de façonner un plan de main-d'œuvre qui peut être réalisé à court terme et qui répond aux besoins médicaux de demain.

## Comment nous pouvons vous aider

KPMG aide les organisations et les systèmes de soins de santé du monde entier à comprendre, à planifier et à transformer la main-d'œuvre. Nous utilisons notre outil exclusif de planification stratégique des effectifs en santé pour regrouper, analyser et prédire différents aspects des données organisationnelles (p. ex. dotation, coûts et activités) et pour modéliser les stratégies et les interventions de planification de la main-d'œuvre. Cela permet de prendre des décisions éclairées sur les divers besoins de personnel des systèmes de santé et d'élaborer des plans stratégiques de main-d'œuvre efficaces en fonction des besoins actuels et émergents.

1. [OECD: Empowering the Health Workforce](#)  
 2. [Human: Solving the Global Workforce Crisis in Healthcare.](#)  
 3. [KPMG UK: Health and Care Transformation – How to Get Workforce Planning Right](#)  
 4. 1 «Poor health workforce planning is costly, risky and inequitable», CMAJ.

# Notre modélisateur d'optimisation et de planification de la main-d'œuvre en santé

KPMG a mis au point modélisateur d'optimisation et de planification de la main-d'œuvre en santé, en collaboration avec les leaders du système de santé, afin de répondre aux besoins actuels et futurs de leurs effectifs en leur fournissant les renseignements personnalisés suivants :

1. **Ayez une vue d'ensemble de vos effectifs actuels** afin d'avoir accès à des renseignements exacts et pratiques sur votre profil de main-d'œuvre en santé, notamment sur les niveaux de dotation, la capacité, l'horaire, les coûts et les activités. Ces données peuvent ensuite servir à quantifier l'ampleur des pénuries dans le système de soins aujourd'hui et les occasions potentielles d'efficacité à l'avenir. Ce point de vue repose sur des données en temps réel pour répondre aux besoins d'optimisation et de planification à long terme, en fonction des caractéristiques actuelles de la main-d'œuvre.
2. **Concevez, modélisez et évaluez des interventions** pour combler les lacunes dans votre situation actuelle et élaborer des scénarios pour optimiser votre main-d'œuvre, aujourd'hui et demain (voir l'exemple du tableau de bord ci-dessous).



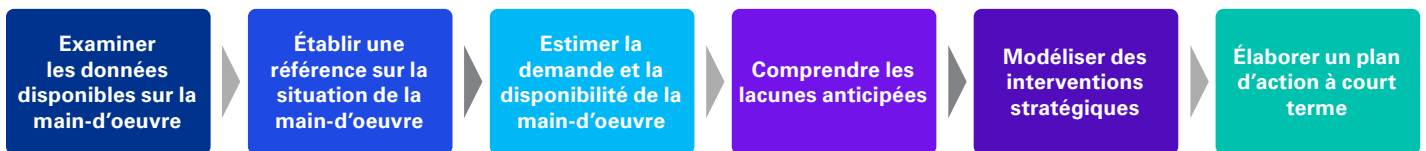
## Voici certaines questions auxquelles notre accélérateur peut répondre :

- À quoi ressemble l'écart actuel entre l'offre et la demande dans les rôles et les spécialités de mon organisation?
- Que peut faire mon organisation au cours des deux prochaines années pour optimiser sa main-d'œuvre?
- Comment mon organisation peut-elle planifier maintenant à quoi ressemblera la demande de main-d'œuvre au cours des cinq prochaines années?
- Quelle pourrait être l'incidence de la retraite et de l'attrition sur la prestation des soins?
- À quoi pourraient ressembler les activités de demain dans différents milieux de soins?

Grâce à ce travail, les organisations de soins de santé ont accès à des renseignements sommaires ou détaillés sur les données concernant l'offre et la demande sur une seule plateforme. Nous combinons ensuite ces informations pertinentes à notre vaste savoir-faire en soins de santé et à nos points de vue mondiaux pour élaborer des plans de main-d'œuvre adaptés aux besoins actuels et prévus de votre organisation. Notre modélisateur a fait ses preuves, il a été mis en pratique tant dans les systèmes de santé que dans les organisations.

## Comment l'accélérateur sera-t-il utilisé?

D'après nos constatations, nous collaborerons avec vous à l'élaboration d'un plan d'action à court terme qui sera adapté aux résultats de votre organisation et au contexte de la main-d'œuvre, en tenant compte des répercussions sur vos modèles de soins actuels et futurs. Nous vous aiderons à prioriser les actions futures et à concevoir un plan qui donne à votre main-d'œuvre productive les moyens de réussir aujourd'hui, ce qui vous permettra de vous préparer aux défis de demain.



# Communiquez avec nous

## Nous sommes là pour vous aider

Chaque organisation mérite une approche de planification des effectifs aussi unique que les patients qu'elle sert. Nous sommes impatients de discuter avec vous des objectifs de votre organisation en vue de créer un plan de main-d'œuvre.



### Deanna Heroux

Associée, Santé et sciences de la vie  
Leader nationale, Main-d'œuvre  
416-777-8378  
dheroux@kpmg.ca



### Seamus Blackmore

Associé, Lighthouse, Responsable  
des produits Lighthouse, RGT  
709-733-5029  
sblackmore@kpmg.ca



### Gordon Burrill

Associé, Santé et sciences de la vie  
Leader national, Soins de santé  
416-777-3061  
gburrill@kpmg.ca