
RAPPORT D'ANALYSE

Portrait de la pénurie de personnel dans les ressources intermédiaires d'hébergement au Québec

Charles Tessier, Ph. D.
Conseiller principal

Décembre 2018



ASSOCIATION DES
RESSOURCES INTERMÉDIAIRES
D'HÉBERGEMENT DU QUÉBEC

TABLE DES MATIÈRES

À propos de l'auteur	3
Introduction	4
Qu'est-ce qu'une ressource intermédiaire ?	4
Mandat et objectifs	5
Méthodologie	5
Résultats	7
Les besoins par région	7
Les besoins par type de clientèle	10
Les besoins par taille de ressources	11
Conclusion	13
Annexe 1	14
Annexe 2	15

À PROPOS DE L'AUTEUR



Charles Tessier, Ph. D.
Conseiller principal

Charles détient un doctorat en science politique de l'Université Laval ainsi qu'un baccalauréat et une maîtrise en études politiques appliquées de l'Université de Sherbrooke. Il a également été stagiaire postdoctoral à l'Université McGill.

Au cours des années pendant lesquelles il s'est adonné à la recherche, ses travaux ont porté principalement sur la politique canadienne et québécoise, l'analyse de l'opinion publique, la méthodologie de sondage et les statistiques. Il est coauteur de plusieurs articles scientifiques et de chapitres de livres, incluant « L'efficacité de l'échantillonnage passif pour obtenir un portrait représentatif de l'électorat : Le cas de vote au pluriel Québec » (paru dans la *Revue canadienne de science politique*) et « Untangling Myths and Facts: Who Supported the Québec Charter of Value » (paru dans *French Politics*). Au cours des années, il a eu l'occasion de collaborer à plusieurs projets d'envergure tels que *La boussole électorale — Québec 2014* et *l'Étude sur les élections municipales canadiennes*. Il a aussi eu la chance de parfaire ses connaissances en statistiques en suivant diverses formations au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni.

En plus d'occuper le poste de conseiller principal chez TACT Intelligence-conseil, Charles est également chargé de cours à l'École de politique appliquée de l'Université de Sherbrooke où il enseigne la politique canadienne et québécoise ainsi que les statistiques.

INTRODUCTION

De nombreuses personnes ayant besoin de soutien ou d'encadrement, et ne pouvant plus vivre dans leur milieu de vie habituel, doivent être relocalisées dans des ressources d'hébergement offrant les soins et les services appropriés à leur condition. Lorsque la condition de ces personnes le permet et lorsque les ressources sont disponibles, l'approche privilégiée par le réseau québécois de la santé est d'offrir un milieu de vie le plus naturel possible favorisant ainsi l'intégration et la réinsertion dans la communauté. C'est dans cette optique qu'ont été créées les ressources intermédiaires (RI), comme alternative aux CHSLD qui s'apparentent davantage aux hôpitaux qu'à des milieux de vie.

Toutefois, comme dans d'autres secteurs du réseau de la santé, le réseau de RI est actuellement aux prises avec une importante pénurie de main-d'œuvre. Malheureusement, si elle est bien connue, cette situation n'est pas très bien documentée. Il est donc difficile d'évaluer l'étendue et la gravité de cette pénurie.

L'Association des ressources intermédiaires d'hébergement du Québec (ARIHQ) a donc mandaté TACT Intelligence-conseil pour produire un rapport sur la pénurie de personnel au sein du réseau de RI. Avant de présenter les résultats, il convient de présenter brièvement les ressources intermédiaires ainsi que de préciser la nature du mandat et ses objectifs.

Qu'est-ce qu'une ressource intermédiaire ?

Les ressources intermédiaires ont été créées afin de desservir une clientèle ne pouvant plus vivre dans son milieu de vie habituel, mais ne nécessitant pas le niveau de soins nécessaires pour obtenir une place dans un CHSLD. Ces ressources offrent un cadre de vie chaleureux et le plus naturel possible, tout en offrant les soins et l'encadrement essentiels à la sécurité des résidents. Elles sont liées par contrat à un Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) ou à un Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) et agissent comme intermédiaires avec les usagers qui leur sont confiés. Ces ressources desservent cinq types de clientèles : les personnes en perte d'autonomie liée au vieillissement, atteintes d'une déficience intellectuelle, atteintes d'un problème de santé mentale, dans une situation de toxicomanie, ou vivant avec un handicap physique.

Le réseau des RI compte actuellement 937 ressources pouvant accueillir 14 807 résidents. Elles sont présentes dans toutes les régions du Québec.

Mandat et objectifs

Afin d'assurer les services à leurs usagers, les RI doivent pourvoir un certain nombre de postes de préposés, suivant le nombre de résidents qu'elles accueillent. Toutefois, pour plusieurs raisons qui sont hors de leur contrôle, ces ressources sont incapables de pourvoir tous les postes dont elles auraient besoin pour assurer la qualité et la continuité de la prestation de soins. Afin de mieux documenter cette situation, l'ARIHQ a mandaté TACT Intelligence-conseil pour produire un rapport présentant un portrait objectif de la situation. Ce rapport devait répondre à deux objectifs. Le premier objectif est de chiffrer la pénurie afin d'en qualifier la gravité. Le deuxième objectif est de mieux comprendre l'étendue de cette pénurie en fonction de divers critères géographiques et organisationnels.

Le reste du présent rapport sera divisé en deux parties. La première permettra de présenter la méthode de consultation ainsi que les détails méthodologiques associés aux analyses. La deuxième présentera les résultats de ces analyses.

MÉTHODOLOGIE

Afin de répondre au mandat de l'ARIHQ, une consultation a été menée auprès de 681 gestionnaires de RI membres de l'Association. Chacun d'entre eux a reçu par courriel un sondage de dix questions¹. Après avoir retiré les doublons et les données aberrantes, 243 questionnaires valides ont été récoltés, pour un taux de réponse de 35,7 %. Puisqu'il s'agit d'une méthode d'échantillonnage passive, donc non probabiliste, il convient, avant d'analyser les résultats, d'évaluer la représentativité de l'échantillon obtenu. Le tableau 1 compare les caractéristiques de l'échantillon ainsi que celles de la population à l'étude.

¹ La liste complète des questions est disponible à l'annexe A

Tableau 1 — Comparaison des compositions de l'échantillon et de la population

	Échantillon (%)	Population (%)
Région		
Bas-Saint-Laurent	4,5	5,3
Saguenay–Lac-Saint-Jean	3,7	3,5
Capitale-Nationale	9,5	8,0
Mauricie	9,1	5,9
Estrie	5,3	3,3
Montréal	18,5	26,1
Outaouais	2,9	3,7
Abitibi-Témiscamingue	2,5	2,0
Côte-Nord	1,2	3,4
Nord-du-Québec	0,4	0,1
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	1,6	2,3
Chaudière-Appalaches	7,8	3,5
Laval	4,9	7,4
Lanaudière	8,6	5,3
Laurentides	7,8	7,9
Montérégie	11,5	12,0
Type de services ²		
Perte d'autonomie liée au vieillissement (PA)	53,5	38,3
Déficience intellectuelle (DI)	30,5	37,6
Trouble de santé mentale (SM)	33,7	23,7
Déficience physique (DP)	18,9	4,4
Toxicomanie (TO)	1,6	0,4
Nombre de lits		
15 et moins	48,6	70,3
16 à 30	26,7	18,8
30 et plus	24,7	10,9

² Ces catégories ne sont pas exclusives puisqu'une RI peut desservir plus d'un type de clientèle.

Comme on peut s'y attendre avec ce type d'échantillonnage, le tableau 1 indique que la composition de l'échantillon récolté diffère quelque peu de celle de la population, surtout en ce qui a trait au type de services et au nombre de lits. Ainsi, les RI offrant des services de type PA, SM et DP ainsi que celles comptant plus de quinze lits sont légèrement surreprésentées alors que la situation est inverse pour celles offrant des services de type DI ou comptant quinze lits et moins. La distribution régionale diffère quelque peu également, surtout en ce qui concerne Montréal, mais, somme toute, l'échantillon est assez représentatif sur cet aspect.

Afin de s'assurer de la précision des résultats qui seront exposés dans la seconde partie de ce rapport, toutes les analyses seront pondérées sur la base de la région, du type de clientèle desservie et du nombre de résidents.

RÉSULTATS

Cette section présente les résultats obtenus sur la base des données pondérées décrites dans la section précédente. Ces résultats seront ventilés par région, par type de services et par taille de ressources.

Le sondage mené auprès des membres de l'ARIHQ permet d'estimer que 83 % des RI se disent touchées par la pénurie. Elles estiment, en moyenne, que 2,68 embauches supplémentaires par ressource seraient nécessaires. Donc, 2514 postes seraient à pourvoir dans l'ensemble du réseau. Si on considère que 14 807 résidents sont hébergés dans le réseau, cela veut dire qu'il manque un employé pour chaque tranche d'un peu moins de 6 résidents.

Le reste de cette section sera consacré à mieux comprendre cette pénurie en présentant les résultats ventilés.

Les besoins par région

Le tableau 2 présente la moyenne des besoins et le total estimé par chacune des régions administratives³.

³ Il est à noter que les RI de la région du Centre-du-Québec ont été comptabilisées dans la région de la Mauricie.

Tableau 2 – Postes à pourvoir dans les RI par région administrative

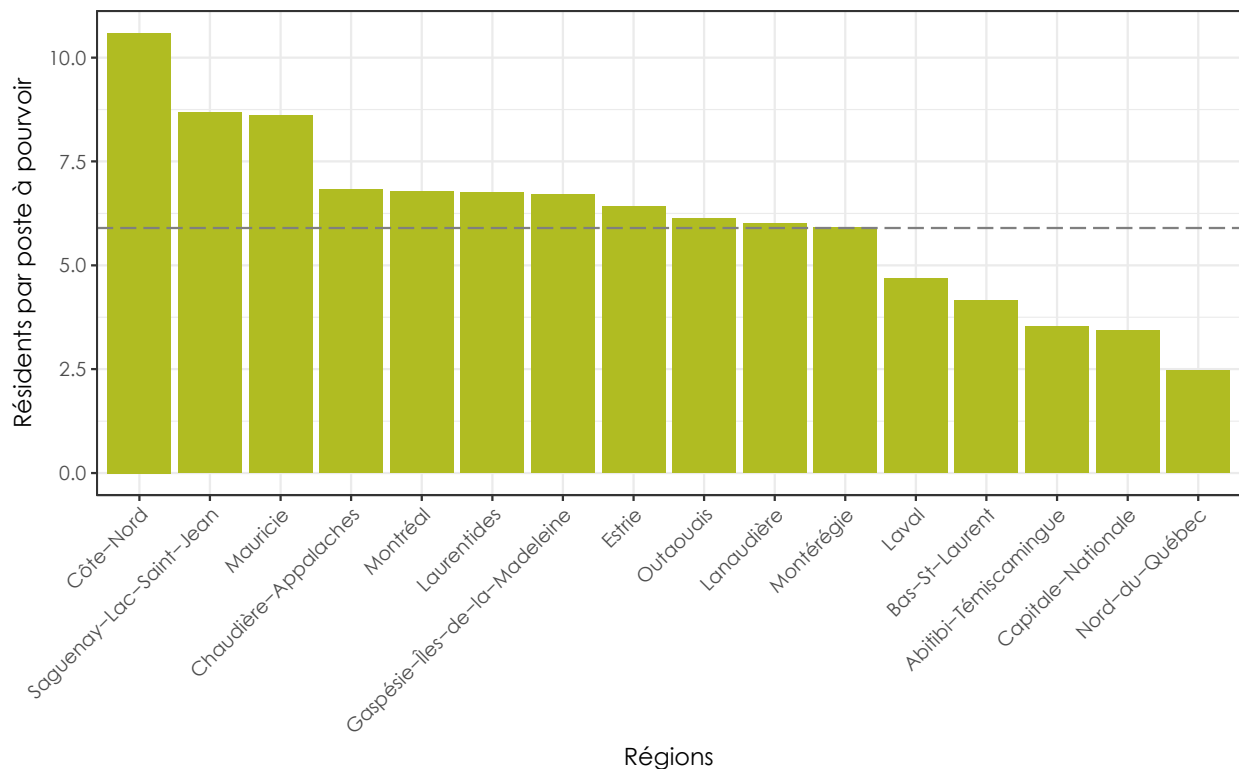
Régions	Moyenne	Total
Bas-Saint-Laurent	3,0	152
Saguenay–Lac-Saint-Jean	1,8	61
Capitale-Nationale	4,8	360
Mauricie	2,8	151
Estrie	2,1	64
Montréal	2,4	582
Outaouais	2,5	86
Abitibi-Témiscamingue	3,9	74
Côte-Nord	1,0	31
Nord-du-Québec	2	2
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	2	44
Chaudière-Appalaches	2,1	68
Laval	2,7	187
Lanaudière	2,9	145
Laurentides	2,2	162
Montérégie	3,1	345

Comme on peut le voir dans le tableau 2, les besoins oscillent entre 2 sur la Côte-Nord et 582 à Montréal. Les deux autres régions ayant le plus de besoins après la Métropole sont la Capitale-Nationale et la Montérégie, respectivement avec 360 et 345. Par ailleurs, avec une moyenne de presque 5 postes à pourvoir par RI, la région de la Capitale-Nationale semble être particulièrement touchée par la pénurie. Il est toutefois difficile de comparer les régions sur la base du nombre absolu de besoins étant donné les écarts importants de population. La moyenne peut aussi être trompeuse en raison des écarts du nombre de résidents par RI.

Les régions seront donc comparées en calculant le nombre de résidents par poste à pourvoir. En plus d'offrir une base de comparaison standardisée, cette mesure a l'avantage d'offrir une perspective différente de la pénurie. En effet, plutôt que d'être liée aux RI elles-mêmes, cette comparaison est envisagée en fonction des utilisateurs et des conséquences

sur les services qui leur sont offerts. À titre d'exemple, les chances que la pénurie affecte les soins sont plus importantes s'il manque 1 employé pour 2 résidents que s'il en manque 1 pour 10 résidents. Un chiffre plus bas indique donc une pénurie plus lourde qu'un chiffre plus haut. La figure 1 présente cette mesure par région⁴.

Figure 1 — Nombre de résidents par poste à pourvoir selon la région



La ligne pointillée dans la figure 1 indique le nombre de résidents par poste à pourvoir pour l'ensemble de la province tel que calculé au début de cette section. Ces résultats indiquent que, malgré le fait que Montréal et la Montérégie soient parmi les régions ayant le plus de besoins en nombre absolu, ce ne sont pas les endroits où la pénurie est la plus lourde. En fait, Laval, le Bas-Saint-Laurent, l'Abitibi-Témiscamingue, la Capitale-Nationale et le Nord-du-Québec sont tous sous la valeur nationale. Dans le cas du Nord-du-Québec, la pénurie représente un poste pour presque 2,5 résidents. La difficulté de recruter du personnel met donc plus de pression sur le réseau de RI dans ces régions.

⁴ Un tableau contenant l'ensemble des ratios qui seront présentés dans ce rapport est disponible à l'annexe 2.

Les besoins par type de clientèle

Tel que mentionné précédemment, le réseau de RI dessert 5 types de clientèles différentes : les personnes en perte d'autonomie liée au vieillissement (PA), atteintes d'une déficience intellectuelle (DI), atteintes d'un problème de santé mentale (SM), dans une situation de toxicomanie (TO), ou vivant avec un handicap physique (DP). Le tableau 3 présente le nombre de postes à pourvoir, ventilés selon les types de clientèles desservies par les ressources.

Tableau 3 – Postes à pourvoir dans les RI par type de clientèle

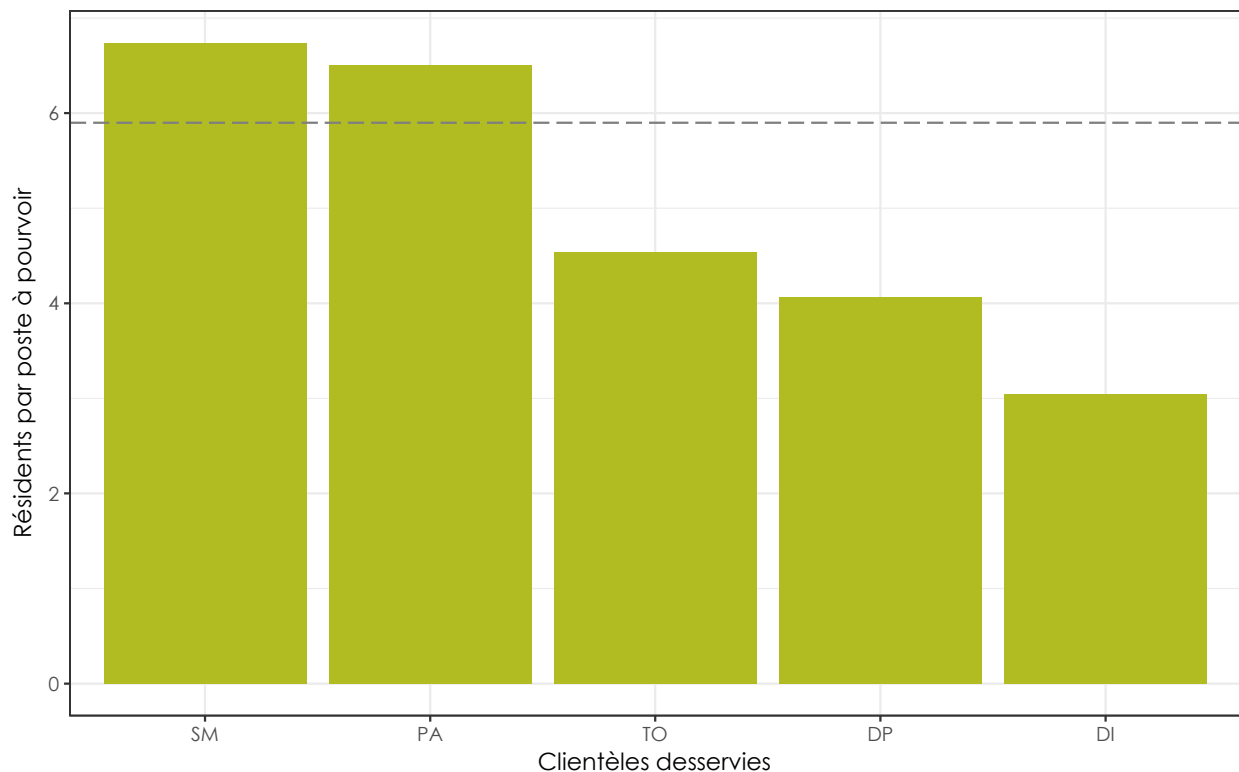
Types de clientèle	Moyenne	Total
PA	3,7	1437
DI	2,1	773
SM	2,0	446
DP	3,6	147
TO	2,4	10

À titre de rappel, la somme du total de postes à pourvoir présenté dans le tableau est supérieure au total national présenté au début de cette section puisque ces catégories ne sont pas exclusives. Sans surprise, ce sont les ressources offrant des services aux personnes âgées en perte d'autonomie où les besoins sont les plus élevés, avec un total de 1437 postes à pourvoir.

Il est intéressant de noter également que les ressources offrant des services aux personnes vivant avec une déficience physique présentent l'une des moyennes les plus élevées avec 3,6 par ressource. Donc, même si cette dernière catégorie de ressource présente un nombre moins élevé de postes à pourvoir, leur moyenne élevée indique que par ressource, les besoins sont plus importants que pour d'autres catégories de services. La nuance est importante puisqu'une telle situation fait en sorte que la pénurie est assumée par un plus petit nombre de ressources et que par conséquent, les conséquences potentielles sur les soins pourraient être plus importantes.

Néanmoins, comme c'était le cas pour les régions, les chiffres absolus ou les moyennes par RI ne représentent pas forcément la pression qu'exerce la pénurie sur le système. La figure 2 présente donc le nombre de résidents par poste à pourvoir, ventilé par type de service offert.

Figure 2 — Nombre de résidents par poste à pourvoir selon les types de clientèles desservies



Il est important de spécifier, avant d'analyser les résultats présentés dans la figure 2, que cette mesure n'est pas pondérée en fonction des différences potentielles entre les types de clientèles, en termes d'intensité des besoins en soins. En d'autres mots, si une clientèle requiert plus de services, et donc plus de personnel qu'une autre, cette mesure n'en tiendra pas compte. Ceci étant dit, ce sont les ressources offrant des services aux personnes dans une situation de toxicomanie et vivant avec une déficience mentale ou physique qui sont les plus affectées par la pénurie. Ces dernières ont respectivement besoin d'embaucher un employé supplémentaire pour 5, 3 et 4 résidents.

La situation semble particulièrement difficile pour les ressources offrant des services aux personnes vivant avec un handicap physique puisqu'elles présentent l'un des pires ratios du

nombre de résidents par poste à pourvoir, et l'une des plus importantes moyennes de postes à pourvoir par ressource.

En contrepartie, même si les ressources offrant des services aux personnes âgées en perte d'autonomie ont les plus grands besoins en terme absolu, par nombre de place, elles se situent au-dessus de la valeur provinciale.

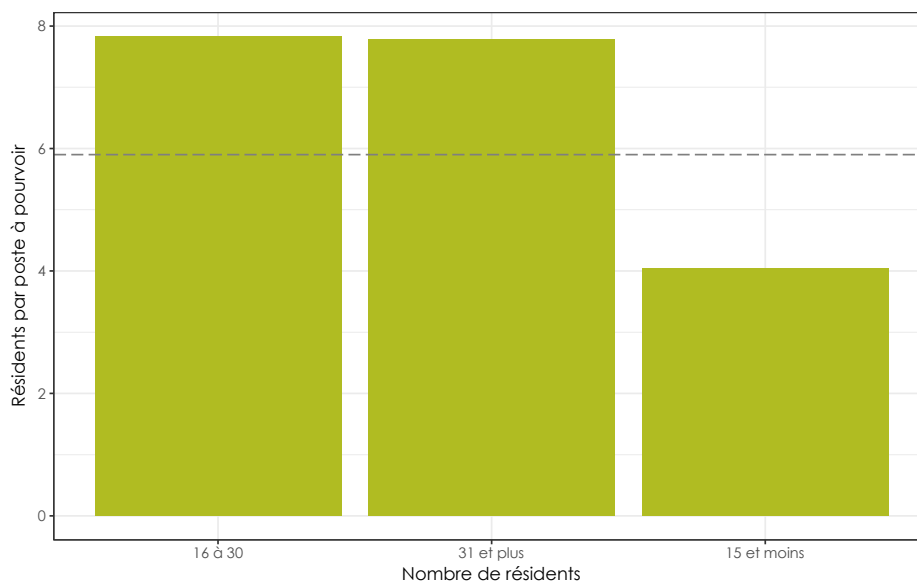
Les besoins par taille de ressources

Le tableau 4 et la figure 3 présentent les résultats ventilés en fonction de la taille des ressources.

Tableau 4 – Postes à pourvoir dans les RI par taille

Nombre de résidents	Moyenne	Total
15 et moins	1,9	1278
16 à 30	2,9	507
31 et plus	7,1	728

Figure 3 — Nombre de résidents par poste à pourvoir selon la taille



Comme c'était le cas pour la ventilation régionale et par type de clientèle, la gravité de la pénurie diffère en fonction de la taille des ressources. En effet, ce sont les ressources accueillant 15 résidents et moins qui sont les plus touchées puisque les besoins s'élèvent actuellement à plus de 1 278 employés supplémentaires. Cela représente un employé pour environ 4 résidents. C'est donc sur ce groupe que la pénurie se fait sentir le plus, autant en termes d'employés nécessaires qu'en fonction du nombre de résidents.

Les deux autres groupes de ressources, soit celui de 16 à 30 résidents ainsi que ceux de 31 résidents et plus, auraient besoin respectivement de 507 et 728 employés supplémentaires. Dans les deux cas, cela représente un poste à pourvoir pour un peu moins de 8 résidents. Toutefois, avec une moyenne de plus de 7 postes à pourvoir par ressources, la catégorie de RI accueillant 31 résidents et plus n'est pas en reste. Une moyenne aussi élevée pourrait représenter un défi organisationnel important.

Conclusion

Les ressources intermédiaires sont un maillon important du système de santé québécois. Elles permettent de desservir des clientèles qui ne peuvent pas continuer de vivre à la maison, mais pour qui la vie en CHSLD n'est pas la solution. Mieux comprendre la pénurie de personnel à laquelle ce réseau fait face est donc important pour assurer sa vitalité.

On peut tirer plusieurs conclusions des données qui ont été récoltées auprès des membres de l'ARIHQ. D'abord, la pénurie est bien réelle, puisque 83 % des ressources affirment être affectées par celle-ci. À l'échelle du Québec, le manque à gagner d'employés est estimé à environ 2 514 postes. Ensuite, cette pénurie n'affecte pas de la même façon toutes les ressources. Ainsi, la pression qu'elle exerce sur la prestation des soins est particulièrement importante dans les régions de Laval, du Bas-Saint-Laurent, de l'Abitibi-Témiscamingue, de la Capitale-Nationale et du Nord-du-Québec ; dans les ressources offrant des services aux personnes dans une situation de toxicomanie, de déficience physique ou de déficience mentale ; et dans les ressources accueillant 15 résidents et moins. Ceci étant dit, cette pénurie affecte l'ensemble du réseau.

Il est impossible de savoir à l'aide de ces données quelles pourraient être les conséquences à court ou moyen terme dans l'éventualité où cette pénurie devait perdurer. Néanmoins, avec des ratios aussi bas qu'un employé manquant pour quatre résidents, il est raisonnable de penser que les services pourraient être affectés.

ANNEXE 1 — QUESTIONNAIRE DE SONDAGE

1. Nom du répondant
2. Nom de la résidence
3. Ville
4. Région
5. Nombre de places
6. Programme(s) clientèle(s) offert(s)
7. Êtes-vous touché par la pénurie de main-d'œuvre ?
8. Combien de personnes auriez-vous besoin d'embaucher dans les 6 prochains mois ?
9. Quels titres d'emploi sont concernés ?
10. Avez-vous mis en place des solutions innovantes en matière de recrutement ? Si oui, pouvez-vous décrire brièvement les solutions mises en place ?

ANNEXE 2 — RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Tableau A — Ventilation du nombre de résidents par poste à pourvoir

Région	
Bas-Saint-Laurent	4,2
Saguenay–Lac-St-Jean	8,7
Capitale-Nationale	3,4
Mauricie	8,6
Estrie	6,4
Montréal	6,8
Outaouais	6,1
Abitibi-Témiscamingue	3,5
Côte-Nord	10,6
Nord-du-Québec	2,5
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	6,7
Chaudière-Appalaches	6,8
Laval	4,7
Lanaudière	6,0
Laurentides	6,8
Montérégie	5,9
Type de services	
Perte d'autonomie liée au vieillissement (PA)	6,5
Déficience intellectuelle (DI)	3,0
Trouble de santé mentale (SM)	6,7
Déficience physique (DP)	4,1
Toxicomanie (TO)	4,5
Nombre de lits	
15 et moins	4,0
16 à 30	7,8
30 et plus	7,8