

tête-à-tête

INTER S4

10 et 11 juin 2025

Édition *Organisation des soins de
santé et des services sociaux*

Ratios d'effectifs et dotation sécuritaire dans les unités d'hébergement

Isabel Bastille, Consortium InterS4

**Bienvenue !
La présentation
débutera sous peu.**

Au programme

1. Introduction
2. Contexte
3. Messages clés
4. Utilisation des connaissances
5. Conclusion

Objectifs

Rappeler ce qu'est un produit de courtage de connaissances

Présenter les faits saillants ayant émergé des pratiques inspirantes captées

Illustrer les utilisations possibles des connaissances captées dans les processus d'amélioration continue

Partager les clés de lecture favorisant la compréhension et l'appropriation des produits de courtage

Présentatrice

→ **Isabel Bastille**
Consortium InterS4

A agi comme courtière de connaissances

Avec la collaboration de Line Moisan et d'Élise Bolduc, du Consortium InterS4

Avec la collaboration de Lyne Larivière et Mélanie Thérien du CISSS AT

Le Consortium InterS4

- Un partenariat avec les CISSS, les CIUSSS et les Universités des régions membres
- Pour tirer profit des meilleurs savoirs afin de trouver ensemble les meilleures solutions
- Grâce au courtage de connaissances

Méthode structurée et efficace pour identifier les meilleures connaissances afin de soutenir la prise de décision

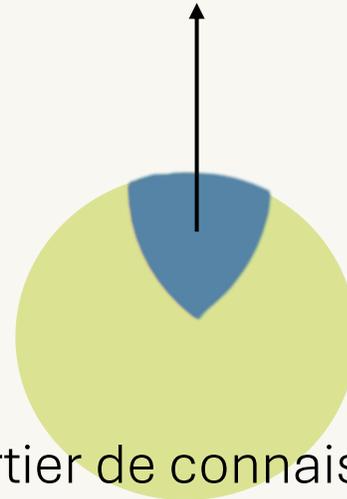


Le courtage de connaissances en 30 secondes

Demandeur

- Besoin de connaissances
- Intention décisionnelle
- Contraintes
- Délai

Rapprocher les savoirs
du terrain pour passer à
l'action!



Connaissances

- Écrits (scientifiques et gris)
- Pratiques
- Experts ou acteurs clés

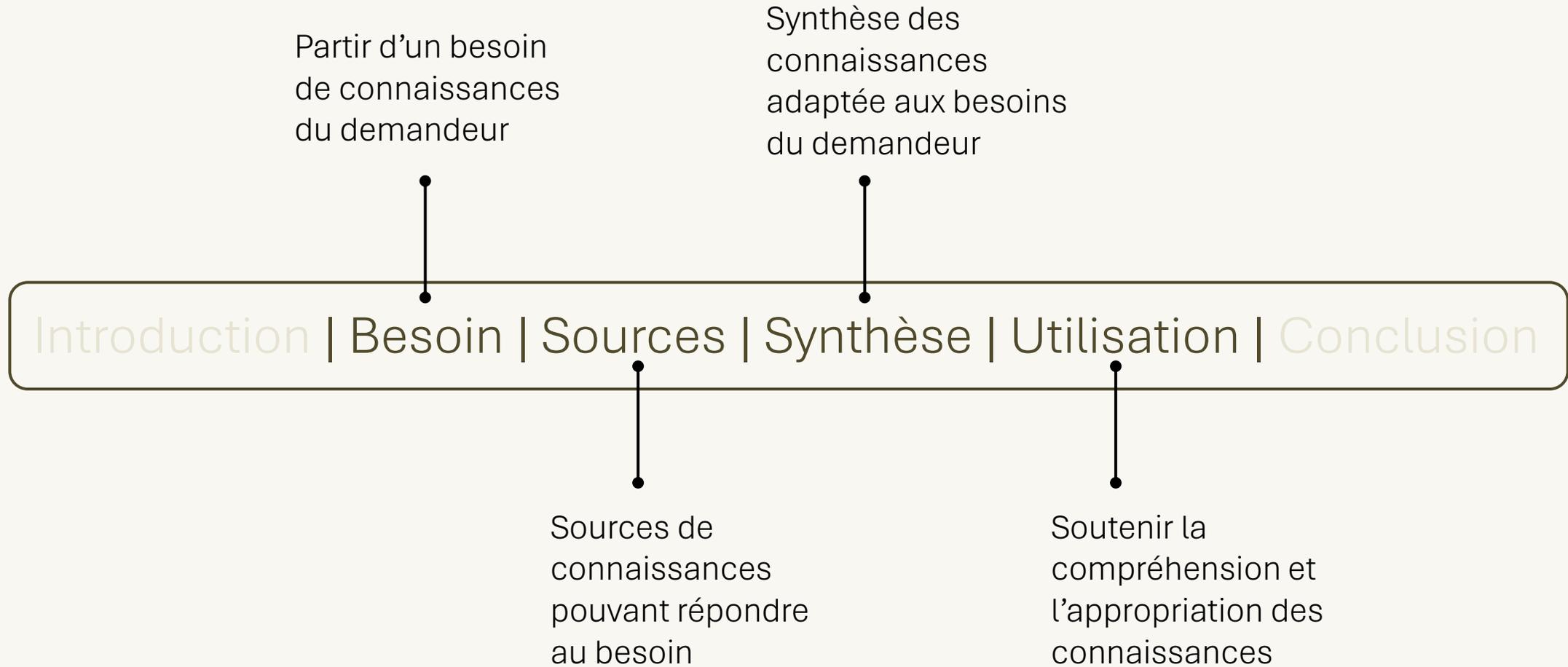
Courtier de connaissances

- Identifie le besoin avec le demandeur
- Capte les connaissances
- Adapte et résume les connaissances
- Soutien l'appropriation

Introduction | Besoin | Sources | Synthèse | Utilisation | Conclusion

La démarche du courtage de connaissances

La démarche du courtage de connaissances



Objectifs poursuivis :

- Obtenir des connaissances permettant d'avoir un éclairage sur les ratios d'effectifs
- Soutenir une réflexion sur l'organisation des services et la dotation sécuritaire

Thématiques d'intérêt :

- Quels sont les requis en termes de ratios pour les:
 - intervenants psychosociaux
 - agents d'intervention
 - professionnels en réadaptation
- dans les unités d'hébergement suivantes :
- Jeunesse (CR)
 - DI-TSA jeunesse (CR)
 - Dépendance (CR)
 - DPSAPA (CHSLD)
 - Santé mentale (Unités internes de psychiatrie)
 - DSM réadaptation (lits en CH, CHSLD, URFI, UTRF)
 - DI-TSA-DP (Maisons alternatives et des aînés) ?

Constats

- Plusieurs raisons peuvent inciter les organisations à vouloir se doter de ratios de personnel
 - Planifier de façon optimale la main-d'œuvre
 - Répondre à des contraintes budgétaires
 - Établir des comparaisons entre établissements, etc.
- Il convient de réfléchir de façon plus globale à la dotation sûre et efficace, considérant les nombreuses variables qui peuvent entrer dans l'équation :
 - Type de clientèle, affectations, niveau de complexité
 - Composition de l'équipe
 - Situation géographique, contexte, etc.

Sources de connaissances mobilisées

-> Écrits scientifiques et gris

Thématiques: Ratios, planification de la main-d'œuvre, standards pour la prestation de services, dotation sécuritaire

Écrits récents (2015-2025) sauf exceptions*

-> Expert

Service québécois d'expertise en troubles graves du comportement

Faits saillants

→ Une dotation sûre et efficace : un concept à privilégier

→ Les ratios :

- une approche qui suscite des points de vue variés
- une base de réflexion devant être nuancée

→ Les méthodes de dotation complémentaire : une avenue à explorer

Une dotation sûre et efficace : un concept à privilégier

Le principe de dotation sûre et efficace va au-delà de la simple adéquation ressources – besoins en considérant:

Les aspects quantitatifs

Les aspects qualitatifs comme les compétences et l'expérience des travailleurs, la sécurité et le bien-être des usagers et du personnel ainsi que l'environnement de travail

Une dotation sûre et efficace : un concept à privilégier

→ L'approche de dotation retenue doit être flexible et agile pour tenir compte des différents facteurs pouvant influencer la prestation de services sécuritaires et de qualité

→ Besoins des usagers, niveau de gravité de leur état et intensité de services requis

→ Charge de travail réelle des professionnels

→ Qualité des services

Les ratios : une approche qui suscite des points de vue variés

→ Visent à déterminer une proportion fixe de personnel en fonction d'une certaine mesure, à savoir un nombre d'utilisateurs ou de lits

→ Simplifient la planification des ressources humaines et offrent une base de comparaison entre les différentes unités

→ Peuvent être déterminés de différentes manières : consensus d'experts, essais expérimentaux ou projets pilotes, pratique clinique actuelle, classification du personnel.

Les ratios : une approche qui suscite des points de vue variés

→ Présentent des limites importantes en raison :

→ du **manque de souplesse** et de la **simplification excessive**

→ du **manque de preuve** pour établir un lien solide entre les ratios de personnel et la qualité de la prestation de services chez les professionnels des services sociaux

Les ratios : une base de réflexion devant être nuancée

Permettent de s'inspirer de ce qui se fait ailleurs pour soutenir une réflexion

Variabilité des résultats selon l'approche utilisée

Rareté des comparatifs québécois qui limite la possibilité de comparaison

Les ratios : une base de réflexion devant être nuancée

Doivent être nuancés par le contexte, la nature des soins dispensés, la charge de travail, les indicateurs de qualité, etc.

Tableau 1 : Balises en Irlande

Type de professionnels	Unité de réadaptation (nombre ETC/ 20 lits)
Physiothérapeute	4 (2 séniors, 2 externes)
Ergothérapeute	4 (2 séniors, 2 externes)
Orthophoniste	2 (1 sénior, 1 externe)
Nutritionniste	1 (sénior)
Travailleur social	-
Podiatre	1 (sénior)

Tableau 2 : Balises en Australie

Types d'affectations	Ergothérapeute	Catégorie de professionnels						
		Infirmière	Infirmière de liaison	Travailleur social				
Amputation	1							
Neurologie	1.5							
Orthopédie	0.8	1.25	0.1	0.2	0.5		0	
Trauma majeur	1.2	1.5	0.2	0.4	1		0	
Lésion moelle	2	2	0.25	0.5	1.2		0.4	

Tableau 3 : Recommandations sur le

Tableau 4 : Ratio éducateur par places au permis¹⁰

Types de ressources	Ratio éducateur : places au permis
Centre de réadaptation	1:5.3
Unités ouvertes petits	1:4.7
Unités ouvertes adolescents	1:6
Unités ouvertes (globale)	1:5
Unités spécialisées	1:4.5
Unités fermées	1:4
Unités de traitement individualisé	1:2.9

Les méthodes complémentaires de dotation : une avenue à explorer

→ Contribuent à une meilleure adéquation ressources – besoins en tenant compte des éléments de complexité

→ Présentent des façons intéressantes d’impliquer les gestionnaires et les professionnels dans la réflexion et de les mobiliser autour de la sécurité, de la qualité des services, de la valeur ajoutée, du bien-être des usagers et du personnel

Les méthodes complémentaires de dotation : une avenue à explorer

Peuvent être basées sur :

→ L'évaluation des usagers (ex: système de classification, heures soins)

→ La charge de cas

→ La charge de travail (ex: observations, analyse temps-mouvement, entretiens qualitatifs, outils de pondération de la charge de travail)

→ L'optimisation des ressources (ex: matrice d'analyse des rôles)

Les méthodes complémentaires de dotation : une avenue à explorer

Peuvent être basée sur :

L'évaluation	Manuel de gestion financière		Caractéristiques dominantes de l'activité (InterS4 2024)	Travailleur social		Psychoéducateur		Psychologue		Éducateur	
	Activités attendues en unité de vie LPJ-LSPJA-LSSS			Actuelle	Souhaitée	Actuelle	Souhaitée	Actuelle	Souhaitée	Actuelle	Souhaitée
La contribution	Contribuer à l'application de mesures de protection volontaire ou ordonnées et des conventions de placement en	Décider de l'utilisation de mesures d'isolement ou de contention dans le cadre de l'application de la LSSS et de la LSSS pour les autochtones cris	Acte réservé partagé	Autorisée		Autorisée		Autorisée			
La contribution qualitative	Contribuer à l'élaboration du plan d'intervention	Évaluer une personne dans le cadre d'une décision du DPJ ou du tribunal en application de la LPJ	Acte réservé partagé	Autorisée		Autorisée					
		Évaluer un adolescent dans le cadre d'une décision du tribunal en application de la LSJPA	Acte réservé partagé	Autorisée		Autorisée		Autorisée			
		Déterminer le plan d'intervention pour une personne atteinte d'un trouble mental ou présentant un risque suicidaire qui est hébergée dans une installation d'un établissement qui exploite un centre de réadaptation pour les jeunes en difficulté d'adaptation	Acte réservé partagé	Autorisée		Autorisée					
L'option	suivi et plan et des dualisés										

soins)

ement, entretiens

Valeurs

- Apporte un éclairage sur les ratios d'effectifs
- Fait état de différents ratios pouvant servir de base de réflexion en réponse à la question initialement soumise par les demandeurs
- Présente des pistes de réflexion et d'actions pour tendre vers une dotation sécuritaire et efficace

Limites

- S'appuie sur une littérature peu abondante au sujet des ratios de personnel
- Intègre des écrits qui remontent à plus de 10 ans

Perspectives d'utilisation des connaissances

- Reconnaître que la dotation sécuritaire et efficace requiert un travail important, mais qu'elle peut agir comme effet de levier pour aborder des enjeux autres : pénurie de main-d'œuvre, mobilisation du personnel, qualité des services.
- Réaliser des activités complémentaires de dotation pour assurer une **adéquation optimale** entre les **effectifs** déployés et les **besoins** des usagers.
- Impliquer les **gestionnaires et professionnels concernés** dans la réflexion, notamment en ce qui concerne la valeur ajoutée et la valeur non ajoutée des différentes tâches effectuées
- Profiter de l'exercice pour **réfléchir à l'optimisation des rôles**, à la **qualité des services** et au **bien-être des employés**
- Adopter une **approche par petites victoires** en débutant par un projet pilote à petite échelle par exemple dans une unité volontaire ou encore là où les problématiques sont les plus marquées.

Décodage du document

Synthèse des connaissances

AVIS RÉFLEXIF

Un produit de courtage de connaissances

INTER S4

CONSORTIUM INTERRÉGIONAL
SAVOIRS • SANTÉ • SERVICES SOCIAUX

DOTATION SÉCURITAIRE ET EFFICACE DANS LES UNITÉS D'HÉBERGEMENT

L'avis présente une synthèse d'une recension d'écrits sommaire visant à soutenir la réflexion autour du questionnement suivant :

Quels sont les requis en termes de ratios pour les intervenants psychosociaux, les agents d'intervention et les professionnels en réadaptation dans les unités d'hébergement suivantes : Jeunesse (CR), DI-TSA jeunesse (CR), Dépendance (CR), DPSAPA (CHSLD), Santé mentale (Unités internes de psychiatrie), DSM réadaptation (lits en CH, CHSLD, URFI, UTRF), DI-TSA-DP (Maisons alternatives et des aînés)?

Demande de mesdames Mélanie Thérien et Lyne Larivière,
CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue

FAITS SAILLANTS

1. **Les ratios : une approche qui suscite des points de vue variés**
 - a. La littérature est peu abondante au sujet des ratios de personnel;
 - b. Les preuves sont manquantes pour établir un lien solide entre les ratios de personnel et la qualité de la prestation de services chez les professionnels des services sociaux;
 - c. Le manque de nuance et de souplesse ainsi que la simplification excessive présentent des limites importantes pour les organisations qui souhaiteraient se doter d'une approche par ratios de personnel.
2. **Une dotation sûre et efficace¹ : un concept à privilégier**
 - a. Le principe de dotation sûre et efficace¹ va au-delà de la simple adéquation ressources – besoins en considérant non seulement les aspects quantitatifs, mais également les aspects qualitatifs comme les compétences et l'expérience des travailleurs, la sécurité et le bien-être des usagers et du personnel ainsi que l'environnement de travail;
 - b. Les ratios de personnel existants peuvent servir de base de réflexion, mais devraient être nuancés par la considération de facteurs autres tels : le contexte, la nature des soins dispensés, l'intensité des services requis, la charge de cas, la charge de travail et les indicateurs de qualité des services;
 - c. L'approche de dotation retenue doit être flexible et agile pour tenir compte des différents facteurs pouvant influencer la prestation de services sécuritaires et de qualité.
3. **Les méthodes complémentaires de dotation : une avenue à explorer**
 - a. Il convient d'explorer des méthodes complémentaires à la mise en place de ratios pour parvenir à une adéquation ressources – besoins tout en tenant compte des éléments de complexité;
 - b. Les méthodes complémentaires peuvent être basées sur l'évaluation des usagers, sur la charge de cas, sur la charge de travail du personnel ou encore sur l'optimisation des ressources;
 - c. Peu importe la méthode retenue, l'établissement devrait profiter de cet exercice pour impliquer les gestionnaires et

Où trouver les documents

ConsortiumInterS4.uqar.ca

The screenshot displays the website interface for INTER S4. At the top, the navigation menu includes 'QUI SOMMES-NOUS', 'OUTILS ET FORMATIONS', 'VIEILLIR EN SANTÉ', 'BIBLIOTHÈQUE' (circled in black), 'ÉCHANGES ET RÉSEAUTAGE', and 'MON COMPTE'. Below the navigation is a banner with the text 'Accès à un corpus amélioré de connaissances efficaces et pertinentes'. The main content area features three document cards, each with a date, a title, and a brief description. The first card is dated 26 février 2025 and titled 'La maison des grands parents du Grand Joliette - Activités intergénérationnelles et formation des bénévoles'. The second card is dated 20 février 2025 and titled 'La Fondation Héritage 2000 - Un soutien aux jeunes entrepreneurs porté par des regroupements de personnes aînées'. The third card is dated 12 février 2025 and titled 'L'autogestion des horaires par et pour les équipes au CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue - Novembre 2024'. On the right side, there is a sidebar with a search bar labeled 'RECHERCHER DANS LES DOCUMENTS' and a search input field. Below the search bar is a 'CATÉGORIES' section with several checkboxes: 'ORGANISATION DES SERVICES DE SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX EN RÉGION', 'VIEILLIR EN SANTÉ', 'MÉTHODES DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES', 'RECENSION DES MEILLEURES CONNAISSANCES', 'PRATIQUES INSPIRANTES', and 'ARTICLES SCIENTIFIQUES D'INTÉRÊT (VEILLE INFORMATIONNELLE)'. A 'FILTRER' button is located at the bottom of the sidebar. Black arrows point to the search input field, the 'ORGANISATION DES SERVICES DE SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX EN RÉGION' checkbox, and the 'FILTRER' button.

Restons connectés!

Merci de répondre au sondage pour nous aider à améliorer VOS rendez-vous Tête-à-tête InterS4

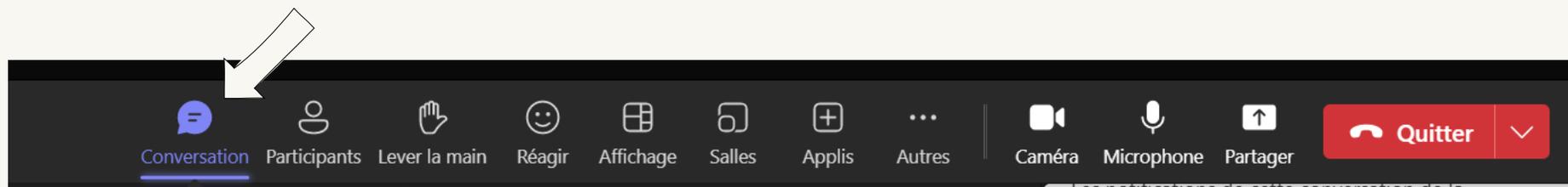
Sondage de satisfaction



Abonnez vous à notre infolettre InterS4



Suivez notre page LinkedIn



**Vous désirez nous faire part de commentaires ?
Vous avez besoin d'informations additionnelles ?**

N'hésitez pas à nous contacter :
isabel_bastille@uqar.ca