



## Les trajectoires de soins et services : un partenariat visant l'amélioration de la performance

Par Amélie Corbeil, Inf., MSc, MBA  
Directrice adjointe à la performance  
et à l'optimisation  
CIUSSS de l'Estrie-CHUS  
Le 7 novembre 2019

ENSEMBLE  
pour la  
**Vie**

Québec 

# PLAN DE LA PRÉSENTATION

## 1. Mise en contexte

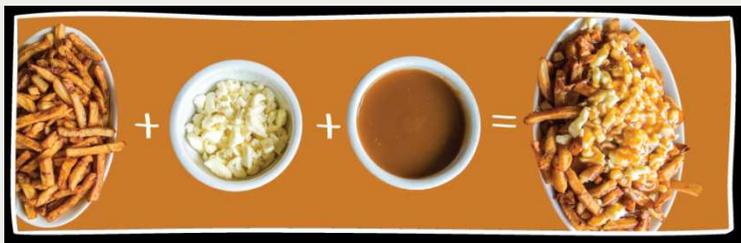
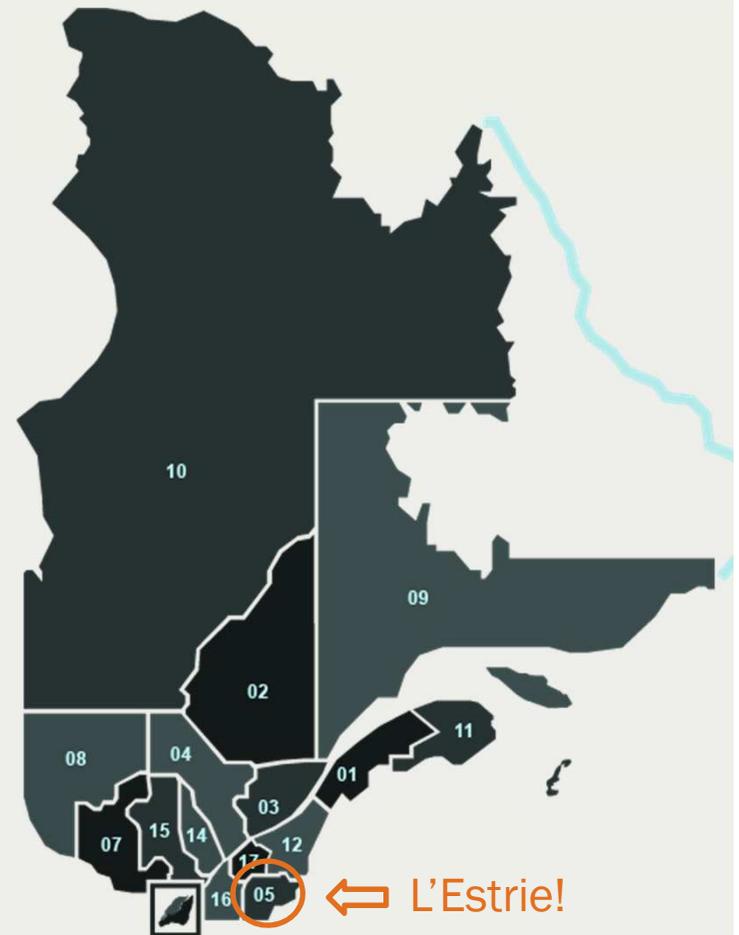
- Réforme du réseau de la santé et des services sociaux du Québec
- Présentation du CIUSSS de l'Estrie - CHUS

## 2. Trajectoires de soins et de services

- Historique et objectifs
- Assises de la gestion par trajectoire
- Résultats, facteurs de succès et défis
- Les suites



# LA RÉGION DE L'ESTRIE



3





# 1. MISE EN CONTEXTE



# RÉFORME DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC

## OBJECTIF



Modifier l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux afin de **simplifier l'accès** aux services pour la population, contribuer à l'**amélioration de la qualité, la continuité et la sécurité des soins** et d'**accroître l'efficience et l'efficacité** du réseau via la création d'établissement à mission élargie et l'intégration territoriale

## DÉFIS



Accès à un médecin de famille ou à un médecin spécialiste, l'optimisation des plateaux techniques, l'accès à des services spécialisés sociaux, la rareté de la main-d'œuvre, le manque de proximité des partenaires avec l'étendue du territoire, l'intégration de toutes les missions (santé et services sociaux)

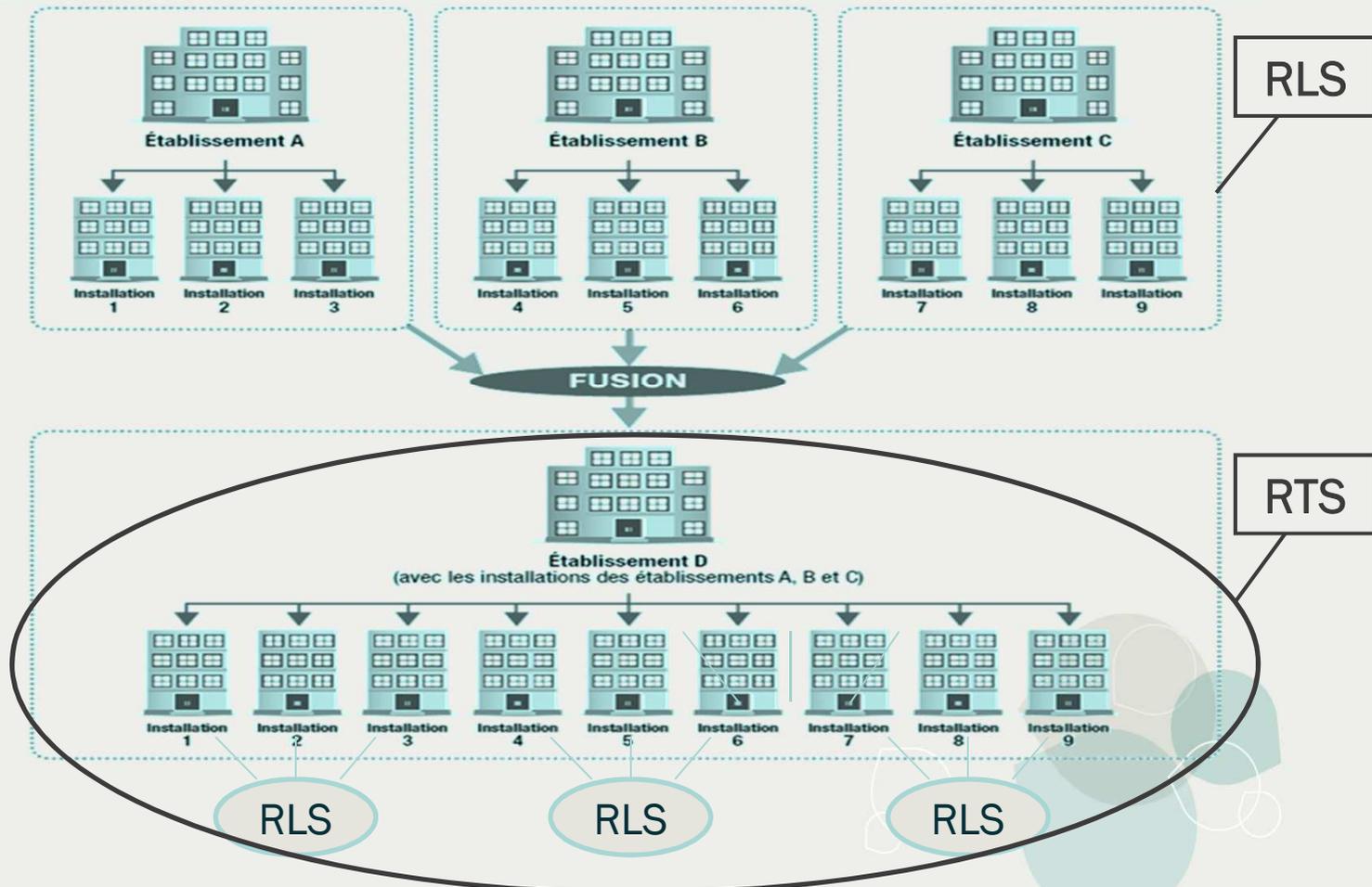


# RÉFORME DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC



## OBJECTIF

Passer de 182 établissements à 34.



# RÉFORME DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC



## OBJECTIF

Intégrer 5 missions dans un CISSS ou dans un CIUSSS, incluant la santé publique.

H

Services diagnostiques et soins médicaux généraux, spécialisés et surspécialisés (incluant les soins psychiatriques)



Services d'adaptation, de réadaptation et d'intégration sociale à des personnes qui ont des déficiences physiques ou intellectuelles ou un trouble du spectre de l'autisme

CLSC

Offre de première ligne de proximité de nature préventive, curative, réadaptation et réinsertion



Milieus de vie substituts, hébergement d'assistance, de soutien, de surveillance et de réadaptation



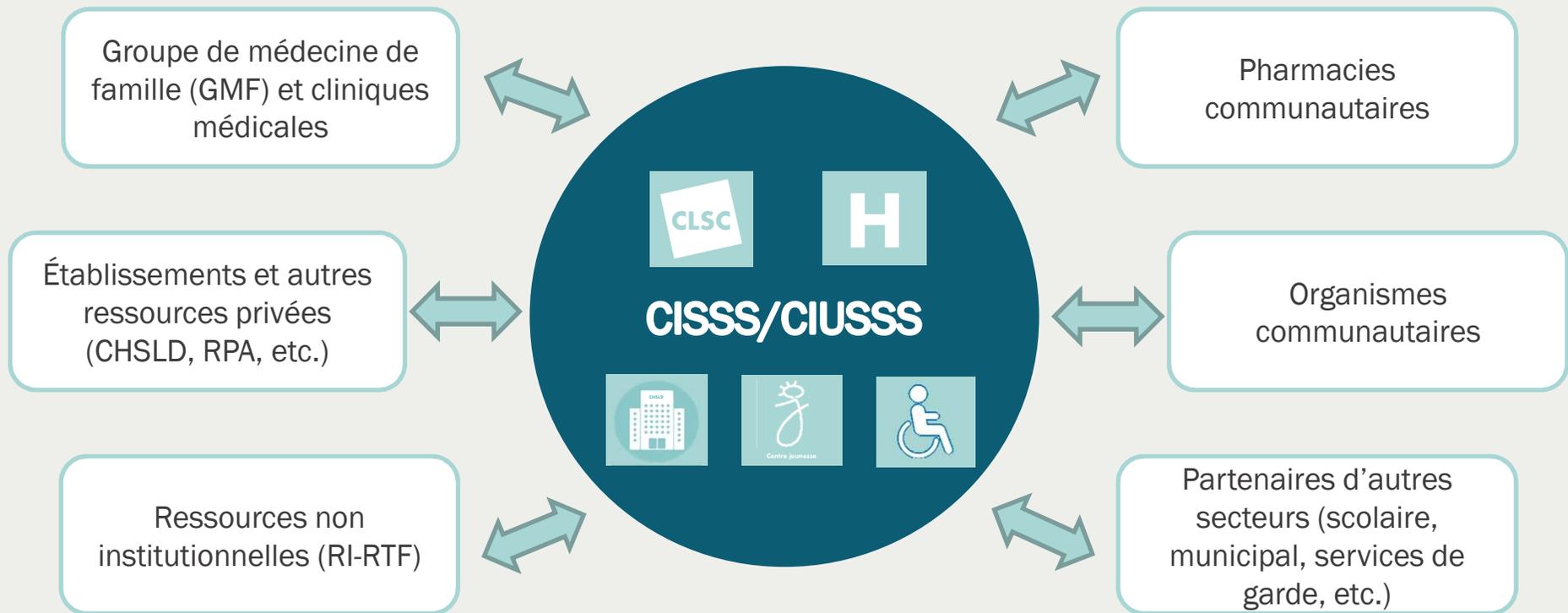
Centre jeunesse

Protection de l'enfance et de la jeunesse (incluant des services psychosociaux et d'urgence sociale)



# RÉFORME DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC

Principaux acteurs d'un réseau territorial ou local de services de santé et de services sociaux



# CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS

Le CIUSSS de l'Estrie - CHUS, un établissement unique!

**12 820 km<sup>2</sup> :**

Superficie du territoire desservi (soit le tiers de la superficie de la Suisse)

Plus de **43 000** usagers des services des 6 blocs opératoires comptant **34** salles de chirurgie

Près de **290 000** Visites dans 8 urgences



**86 %** de la population inscrite auprès d'un médecin de famille dans 24 GMF

Plus de **4300** accouchements dont 350 pratiqués par des sages-femmes

Près de **500 000** habitants sur le territoire desservi

**3200 lits**  
2100 en CHSLD et 1100 en CH et CR

**114 910** appels à Info-Santé

**2** centres de recherche et **1** institut



# CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS

Le CIUSSS de l'Estrie - CHUS, un établissement unique!

Plus de  
**18 000**  
employés

Dont 530  
gestionnaires

Des centaines de partenaires, GMF (groupe de médecine de famille), pharmacies communautaires, cliniques médicales privées et organismes communautaires reconnus par le PSOC (programme de soutien aux organismes communautaires)



**1,5 milliard \$**  
de budget annuel

Près de **6000** étudiants en stage

Plus de  
**1300**  
médecins  
et pharmaciens

Quelque  
**2000** bénévoles

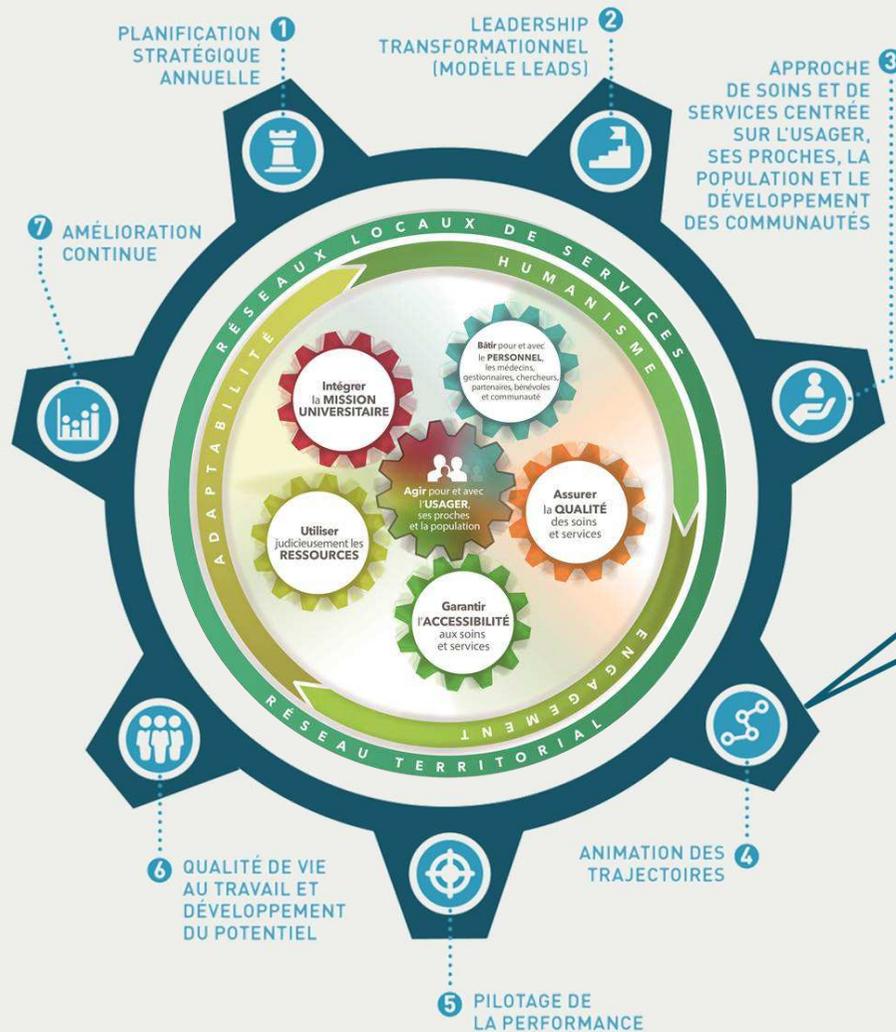
Plus de  
**700** résidents  
Plus de  
**1000** étudiants en médecine  
Plus de  
**400** chercheurs

**100**  
installations  
inscrites au permis  
de l'établissement



# CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS

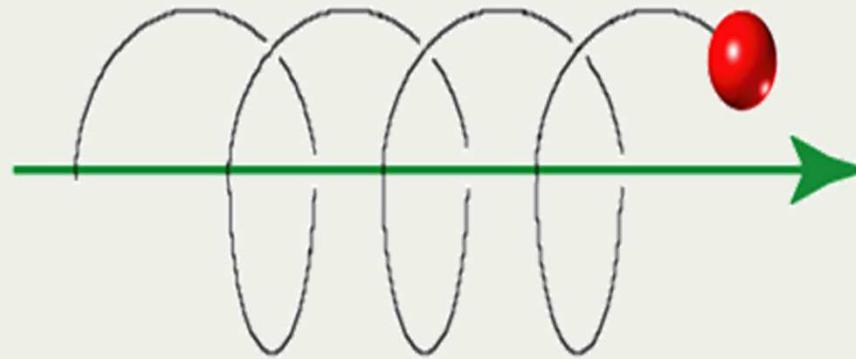
## Le Vrai Nord : Notre boussole



### Animation des trajectoires

Améliorer l'accessibilité et la qualité pour mieux répondre aux besoins des usagers

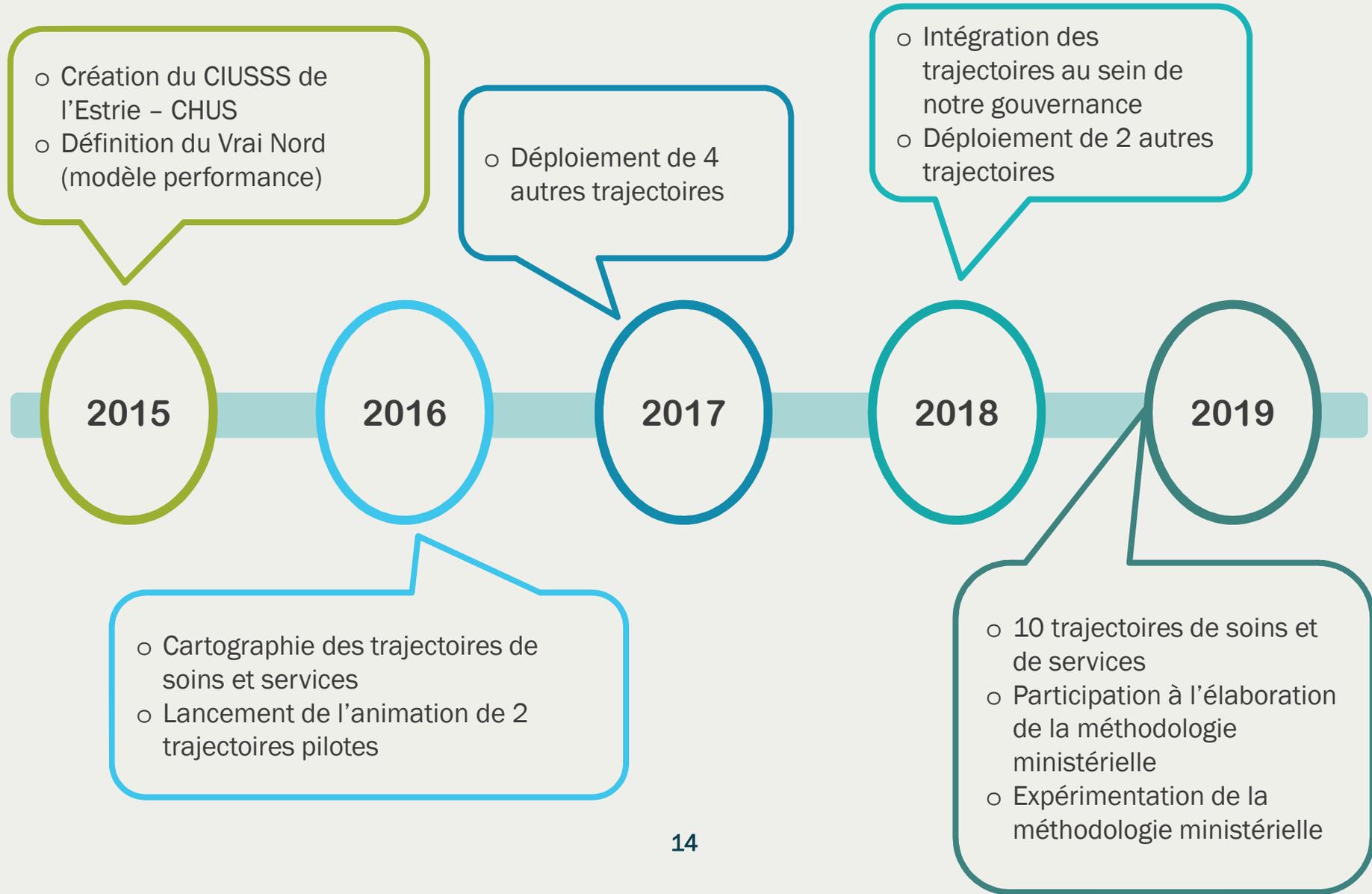




## 2. TRAJECTOIRES DE SOINS ET DE SERVICES



# HISTORIQUE



# OBJECTIFS

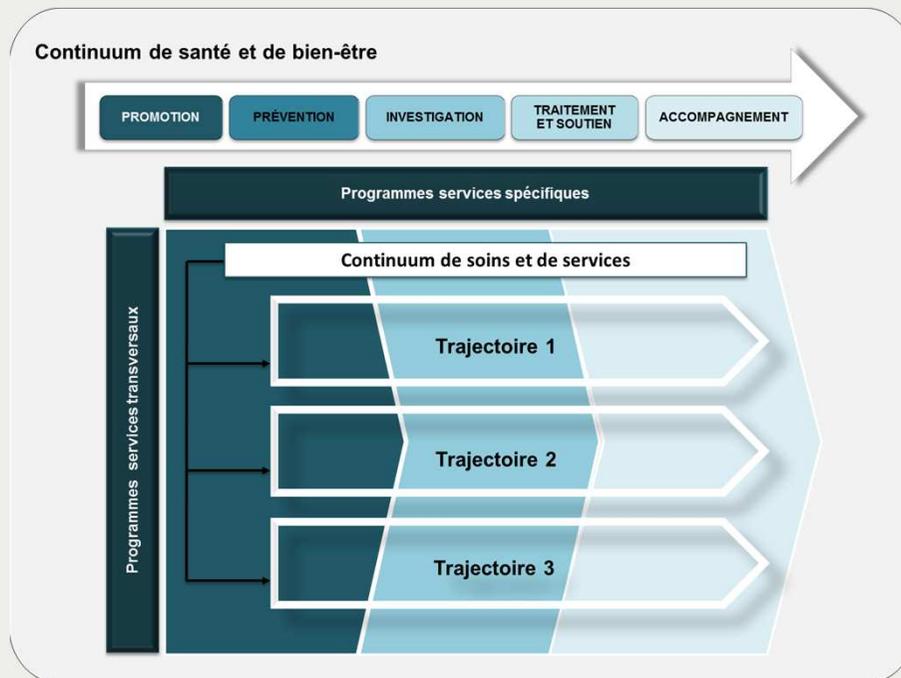
Pourquoi implanter la gestion par trajectoires?

- Pour améliorer la coordination des services et le partenariat entre les usagers, les intervenants et les partenaires
- Pour améliorer l'accessibilité, ainsi que la qualité des services et faciliter l'utilisation judicieuse des ressources
- Pour mieux comprendre les interrelations entre les différentes interventions et actions à l'égard de leurs effets sur l'expérience, la santé et le bien-être de l'utilisateur

Et ce, dans le but d'obtenir des résultats perceptibles du point de vue des usagers

# TRAJECTOIRES

Caractéristiques des trajectoires :



Extrait du projet ministériel sur la gestion par trajectoires de soins et services, ministère de la Santé et des Services Sociaux du Québec, 2019

- Portion du parcours (interventions et épisodes de soins) d'un regroupement d'utilisateurs ayant une condition clinique ou un profil similaire.
- Intégration de manière transversale les mécanismes d'accès, les interventions de promotion de la santé, de prévention, d'évaluation/d'orientation, de traitement, de suivi/accompagnement et de soutien en fin de vie sur le territoire de desserte.

# TRAJECTOIRES

## CONTINUUM JEUNESSE

- Trajectoire du développement de l'enfant
- Trajectoire santé mentale jeunes En développement

## CONTINUUM DÉFICIENCE INTELLECTUELLE ET TROUBLES DU SPECTRE DE L'AUTISME

- Trajectoires des usagers à risque ou vivant avec une déficience intellectuelle et un trouble du spectre de l'autisme

## CONTINUUM SANTÉ MENTALE ET DÉPENDANCE

- Trajectoire des usagers atteints de troubles de personnalité limite

## CONTINUUM DÉFICIENCE PHYSIQUE

- Trajectoire des usagers à risque ou ayant subi un accident cérébral vasculaire

## CONTINUUM CANCÉROLOGIE

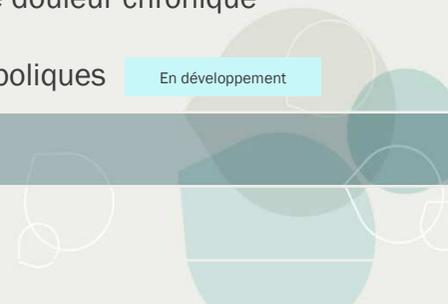
- Trajectoire des usagers à risque et atteints de cancer

## CONTINUUM MALADIES CHRONIQUES ET FACTEURS DE RISQUES

- Trajectoire des usagers à risque ou atteints de maladies musculosquelettiques et de douleur chronique
- Trajectoire des usagers à risque ou atteints de maladies rénales
- Trajectoires des usagers à risque ou atteints de maladies cardiovasculaires et métaboliques En développement

## CONTINUUM SOUTIEN À L'AUTONOMIE DES PERSONNES ÂÎNÉES

- Trajectoire des usagers à risque ou atteints de déficits cognitifs En développement



# ASSISES DE LA GESTION PAR TRAJECTOIRE



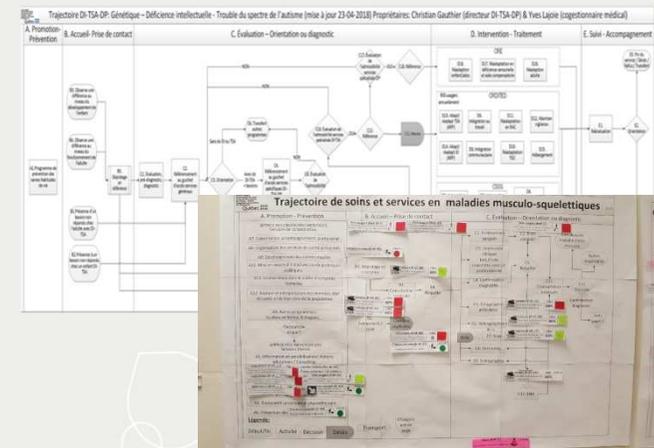
## LE PARTENARIAT ET LA RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

- Coconstruction en favorisant la participation aux prises de décisions :
  - des usagers dans leur parcours à travers leurs soins et services
  - des intervenants
  - des partenaires des RTS contribuent, coconstruisent et actualisent ensemble leur vision des trajectoires de soins et de services
- Partage des savoirs et d'idées favorise le développement de connaissances permettant de résoudre des problématiques complexes et d'innover
- Responsabilité partagée à l'égard de l'atteinte des résultats



## L'AMÉLIORATION CONTINUE

- Remettre en question les façons de faire afin d'en faire bénéficier l'expérience-usager
- Favorise des boucles itératives
- Nécessite un style de gestion décentralisé



# ASSISES DE LA GESTION PAR TRAJECTOIRE



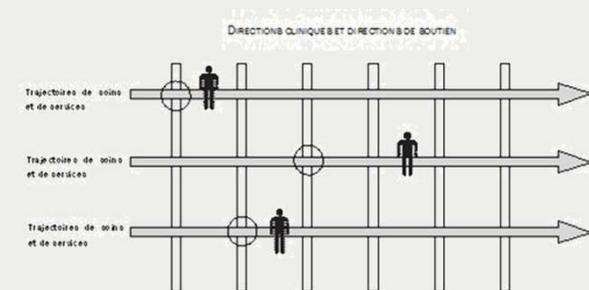
## L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET LE SUIVI D'INDICATEURS

- Analyses systémiques fondées sur les données populationnelles, les meilleures pratiques et la réalité des territoires
- Documenter et comprendre la performance d'une trajectoire et l'environnement dans lequel elle évolue pour mettre en œuvre les bonnes initiatives d'amélioration



## LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE MATRICIELLE

- Structures de gouvernance actuelles sont hiérarchiques organisées en directions
- Mécanismes et instances transversaux (horizontaux) doivent être mis en place



## RÉSULTATS PERCEPTIBLES AUX YEUX DES USAGERS

# RÉSULTATS

## CONTINUUM MALADIES CHRONIQUES

- Programme d'accès uniforme au transport et l'amélioration de l'équité de l'allocation au transport pour les usagers de dialyse rénale
- Accès à l'infiltration pour les usagers atteints de douleurs lombaires

## CONTINUUM CANCÉROLOGIE

- Réduction de l'anxiété dans la phase d'investigation/pré-diagnostique
- Voie de contournement de l'urgence pour les patients atteints de cancer

# RÉSULTATS

## CONTINUUM JEUNESSE

- Répondre rapidement aux besoins de l'enfant en contexte de négligence afin d'assurer son plein développement

## CONTINUUM DÉFICIENCE INTELLECTUELLE ET TSA

- Dépister et intervenir rapidement chez les enfants âgés de 0 à 6 ans afin de répondre à leurs besoins et diminuer les écarts par rapport au développement attendu

## CONTINUUM SANTÉ MENTALE ET DÉPENDANCES

- Implantation d'un modèle à partir des bonnes pratiques pour améliorer l'accès et les communications

# RÉSULTATS

En regard des usagers et de la population :

- L'utilisateur partenaire davantage impliqué
- La prévention, partie prenante des trajectoires
- La mission universitaire au service de la pertinence clinique
- Des soins et services de plus en plus intégrés
- Des liens renforcés avec les partenaires des 9 RLS



# FACTEURS DE SUCCÈS

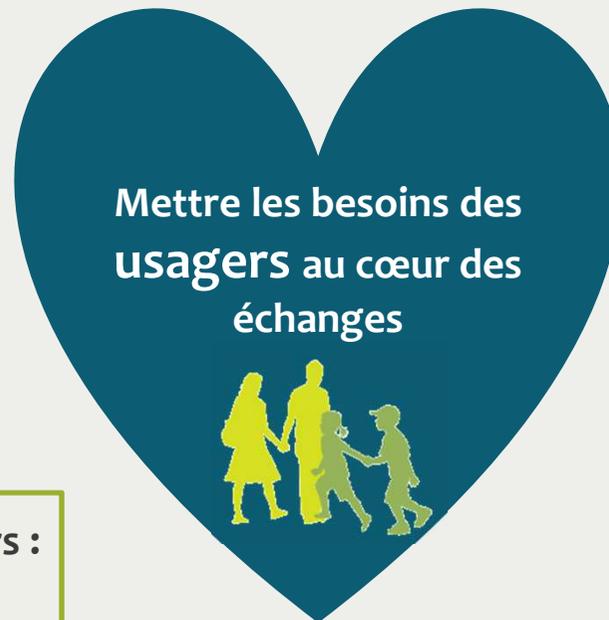
Accorder de l'importance à la parole et au point de vue de chacun, peu importe son titre d'emploi, sa fonction et son statut. Chacun contribue à développer une connaissance collective essentielle.

Collaborer avec plusieurs acteurs : des usagers, des partenaires et des gens près du terrain

- Participation active des usagers
- Culture de partenariat forte

Avoir un comité de coordination de l'animation des trajectoires pour développer la méthodologie et faire du codéveloppement

Avoir le soutien d'une personne animatrice qui facilite la progression harmonieuse et efficace des travaux

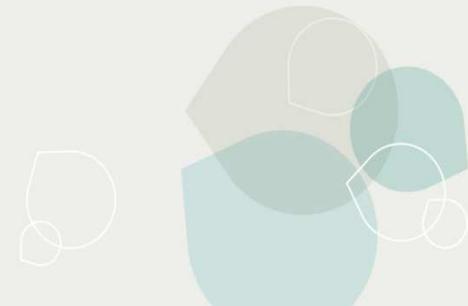


Avoir le soutien des dirigeants

Établissement intégrant toutes les lignes de services et la mission universitaire

# DÉFIS

- Changement de la façon de penser hiérarchique versus matricielle
- Système intégré pour mesurer la performance (données trajectoires)
- Connaissance et gestion de la capacité de l'organisation
- Participation médicale parfois difficile en raison du manque de disponibilité
- Changement de comportement et d'attitude afin de consolider le tissu de soutien



# LES SUITES

- Expérimentation du guide du projet ministériel
- Analyse et mesure de la performance des trajectoires
- Déploiement à l'échelle provinciale





# PÉRIODE D'ÉCHANGE MERCII!

Amélie Corbeil, Inf., MSc, MBA  
Directrice adjointe à la performance et à l'optimisation  
Direction de la qualité, de l'éthique, de la performance et du partenariat (DQEPP)  
CIUSSS de l'Estrie-CHUS  
Téléphone : 819 346-1110, poste 22520  
Courriel : [amelie.corbeil.ciusse-chus@ssss.gouv.qc.ca](mailto:amelie.corbeil.ciusse-chus@ssss.gouv.qc.ca)

