

Cette présentation a été effectuée le 26 novembre 2013, au cours de la journée « La responsabilité populationnelle : un pas de plus! » dans le cadre des 17es Journées annuelles de santé publique (JASP 2013). L'ensemble des présentations est disponible sur le site Web des JASP à la section Archives au : <http://jasp.inspq.qc.ca/>.

 **IPCDC**  
Initiative sur le partage des connaissances  
et le développement des compétences  
Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle

 Institut national  
de santé publique  
Québec

**Journées annuelles de santé publique 2013**

*La responsabilité populationnelle : un pas de plus !*

**Des connaissances en gestion pour  
piloter la responsabilité populationnelle**

**Denis A. Roy, Vice-président, Affaires scientifiques, INSPQ**  
**Président, Bureau de direction, Consortium IPCDC**

25 novembre 2013  
Membres du consortium

1

 **IPCDC**  
Initiative sur le partage des connaissances  
et le développement des compétences

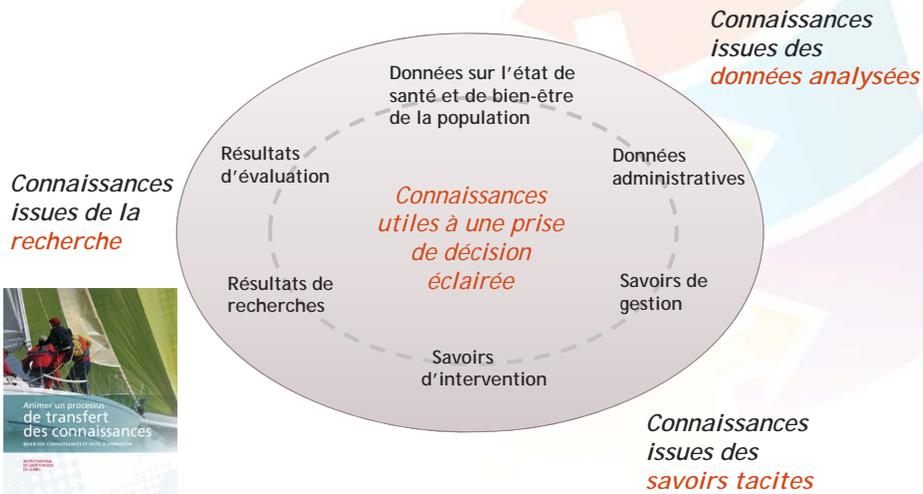
**Objectifs de la présentation**

- Quelles connaissances ?
- Quelques repères utiles pour un pilotage éclairé par les connaissances
- Guider les prochains pas...

 *Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle.*

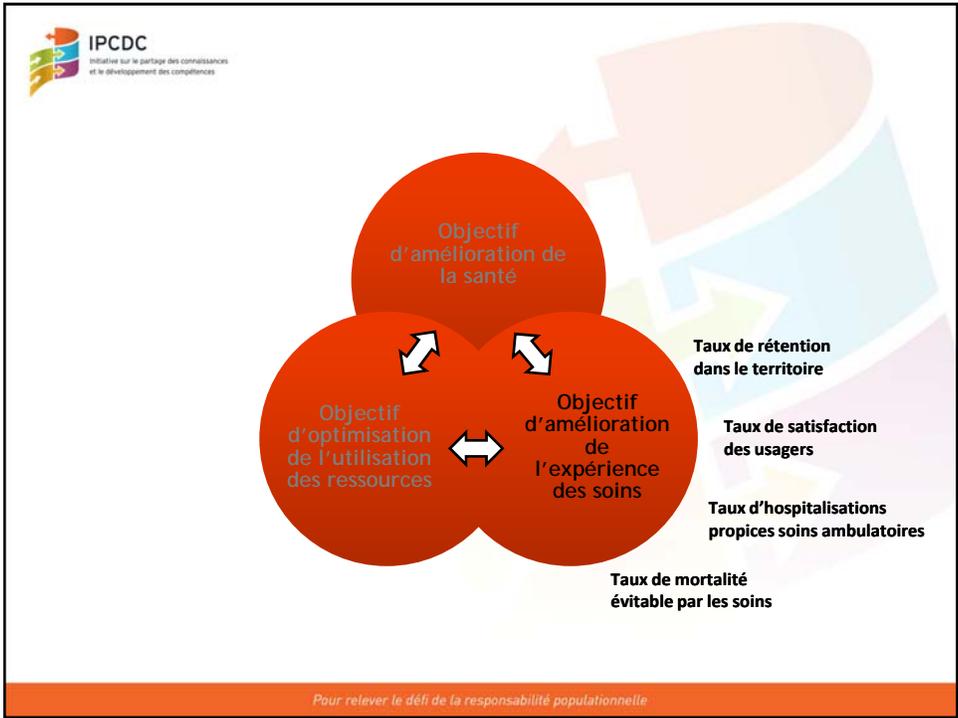
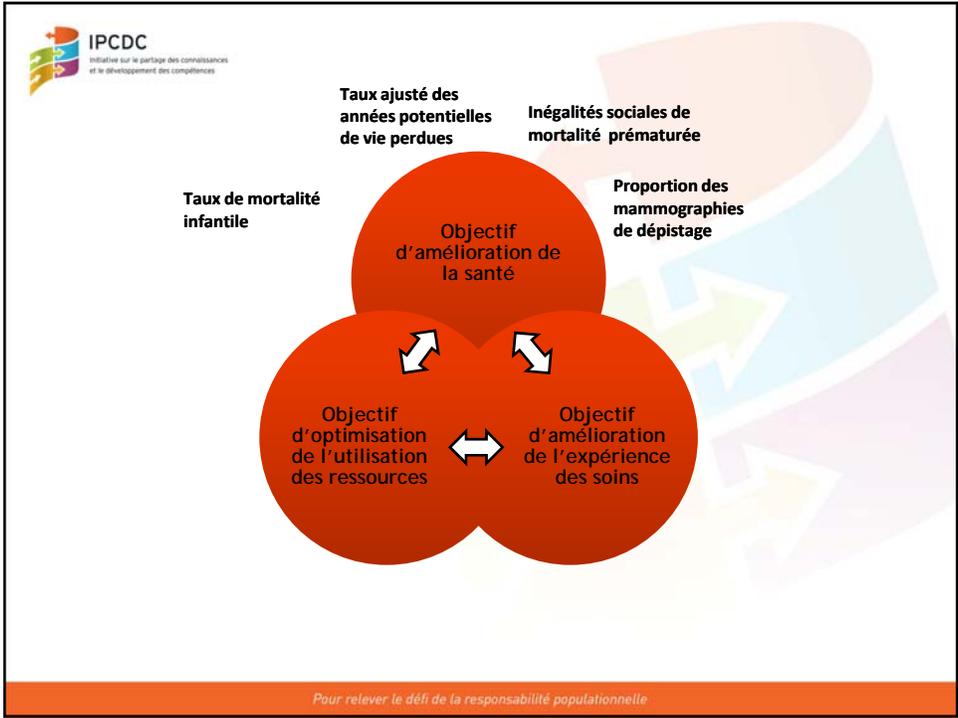
2

## Un éventail de connaissances utiles



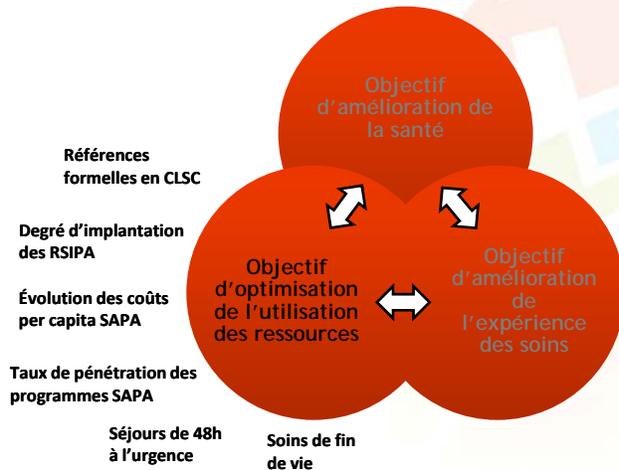
Un pas de plus ...

**DES CONNAISSANCES  
ISSUES DES  
DONNÉES ANALYSÉES**





IPDC  
Initiative sur le partage des connaissances  
et le développement des compétences



*Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle.*



IPDC  
Initiative sur le partage des connaissances  
et le développement des compétences

## L'exercice de la RP: des constats qui doivent nous interpeller

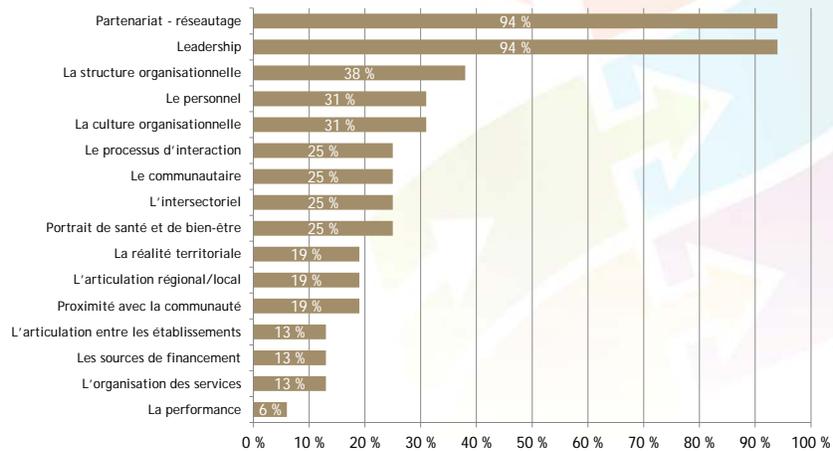
- L'accroissement des inégalités sociales de santé
- L'adéquation des services aux besoins
- Le recours approprié aux services
- L'intégration des services tout au long du continuum
- Les soins de fin de vie

*Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle.*

# Un pas de plus ... DES CONNAISSANCES EXPÉRIENTIELLES

*Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle*

## Des leviers qui demeurent fragiles : % des régions selon les leviers qui facilitent l'exercice de la RP



Un pas de plus ...

## DES CONNAISSANCES ISSUES DE LA RECHERCHE

*Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle.*

Quelles connaissances issues de la recherche ?

## LES RÉSEAUX DE SANTÉ

*Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle.*

## Avantages des réseaux (Provane et Lemaire, 2012)

- Effet levier pour la mobilisation des ressources
- Partage et apprentissage
- Innovation et qualité
- Offre de services étendue
- Flexibilité
- Économies d'échelle

## Problèmes typiques des réseaux

- Différents niveaux d'engagement au regard des objectifs
- Choc de culture (modes d'action, rewards, etc.)
- Enjeux de territoires et de pouvoir
- Perte d'autonomie
- Efforts de coordination et exigences de temps
- Responsabilité diffuse
- Difficultés de gestion

## Déterminants de l'efficacité des réseaux

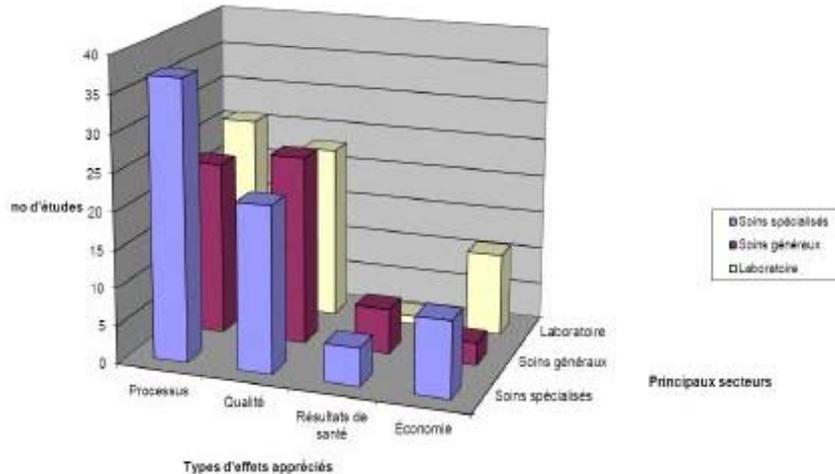
1. Collaborations à différents niveaux d'organisation
2. Des liens bien ciblés (intégration sélective)
3. Une gouvernance qui s'inscrit dans la durée, une stabilité dans le temps
4. Bâtir progressivement la confiance et l'engagement, d'abord par des liens à faible intensité
5. Des ressources suffisantes pour établir le réseau et sa légitimité
6. Des objectifs SMART qui mobilisent les parties prenantes

*Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle*

Quelles connaissances issues de la **recherche** ?  
**L'APPORT DU "LEAN"**

*Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle*

## Synthèse des synthèses des connaissances : Implantation et effets du LEAN, DETMIS, CHUM (2013)



Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle

## Projets d'optimisation et RP : une contribution réelle ... mais ciblée

- Focus premier sur les processus cliniques ou la qualité des soins
- Objectifs en lien avec le nombre d'erreurs et d'incidents, la conformité aux normes et la satisfaction des patients et des intervenants
- Effets des interventions sur le plan clinique et leur efficacité économique ont été peu étudiés
- Le niveau de la preuve est relativement faible

Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle

## Implications pour le pilotage de la RP

- Les interventions LEAN devraient :
  - cibler des secteurs dans lesquels ces méthodes ont été implantées avec succès
  - émaner des intervenants du milieu et favoriser leur participation à sa mise en œuvre

*NOTE:*

*L'appui d'experts peut être utile, mais cette démarche doit être adoptée par les acteurs du milieu afin d'y être implantée avec succès*

Quelles connaissances issues de la **recherche** ?

## PRODUIRE DES TRANSFORMATIONS

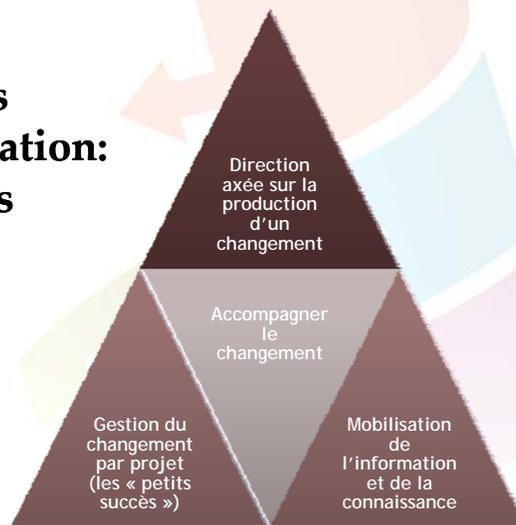
## Les six grands leviers de transformation



Source :  
Denis J.L. Davies, HTO, Ferlie, et al. 2011. *Assessing initiatives to transform healthcare systems: Lessons for the Canadian healthcare system.* CFHI/FCASS

Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle.

## Leadership requis pour la transformation: les enseignements du Legg | sss



Source :  
Litvak, Rondeau, Roy, et al. (2013) : *Des connaissances en action : Le LEGG. (1-3-25)*  
<http://www.fcass-cfhi.ca/sf-docs/default-source/reports/Knowledge-in-Action-Lab-Denis-Roy-F.pdf>

Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle.

## STRATÉGIES POUR ACCROÎTRE LA PERFORMANCE D'ENSEMBLE D'UNE ORGANISATION

### 1. CHOISIR QUELQUES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

### 2. SE DOTER D'UN PORTEFEUILLE DE PROJETS D'AMÉLIORATION

- Développer et réaliser des projets d'amélioration en lien avec les objectifs découlant des orientations stratégiques
- Attribuer les ressources (humaines, matérielles, financières et technologiques) nécessaires à la réalisation de ces projets
- Libérer des leaders pour piloter les projets
- Suivre de près l'évolution des projets

### 3. MOBILISER TOUS LES ACTEURS

- Tenir compte des préoccupations des professionnels de la santé dans le choix, l'élaboration et la formulation des objectifs spécifiques
- Donner un rôle clé aux directeurs des finances, des ressources humaines et des ressources techniques
- Faire participer les clients et leur famille dans la recherche de solutions

### 4. DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

- Former tous les dirigeants et les pilotes aux méthodes efficaces de gestion de projet et les sensibiliser aux enjeux relatifs à la gestion du changement
- Offrir à tout le personnel une formation de base sur les grandes étapes d'un projet d'amélioration et les méthodes reconnues efficaces pour mener ces projets

### 5. PROMOUVOIR LES PROJETS D'AMÉLIORATION ET LEURS RÉSULTATS

- Assurer la participation active et visible d'au moins un dirigeant de haut niveau dans chaque projet d'amélioration
- Diffuser à l'interne, de façon continue, les objectifs des projets d'amélioration ainsi que les progrès accomplis
- Encourager les activités de diffusion à l'extérieur de l'organisation
- Appliquer, lorsque pertinent, les résultats des projets d'amélioration provenant d'une équipe de travail (processus amélioré, outils, etc.) aux autres équipes de l'organisation.

Source : Nicole Lemire et Eric Litvak (2011) *L'amélioration en santé : diriger, réaliser, diffuser*. ASSS Montérégie, p.16

RP: une amélioration éclairée par les **connaissances**  
**LES PROCHAINS PAS...**

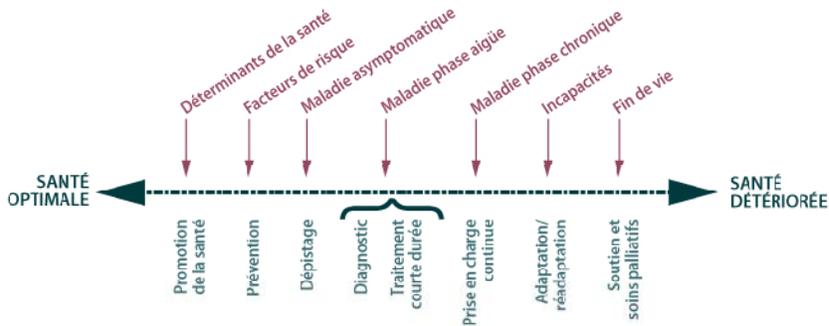
## Miser sur les équipes de la base

Dans les unités de travail,  
là où l'action se passe,  
où les services se donnent

Rejoindre les unités  
cliniques,  
pas uniquement les services  
administratifs

La véritable amélioration est  
clinico-administrative

## Travailler la « chaîne de valeur réseau »: optimiser les trajectoires santé pour les patients et la population



## Vers un **projet clinique « réseau »**:

**diagnostic local des besoins  
cibles d'amélioration claires et suivies  
responsabilité partagée**



Pour relever le défi de la resp

27

## En conclusion

*On gagne à s'organiser pour mobiliser les connaissances et compétences disponibles, bien qu'imparfaites, plutôt que de laisser les décisions se prendre sans elles!*

Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle.