

Le Pôle santé et son rôle dans la complexité de la gestion du système de santé

Alain RONDEAU, Ph.D.,

Professeur honoraire de Management

Directeur du Pôle santé HEC Montréal

et

Caroline PARENT, M. Sc.,

Professionnelle de recherche

Coordonnatrice d'activités au Pôle santé HEC Montréal

Présentation faite dans le cadre des

Séminaires du Pôle santé HEC Montréal

15 février 2011

Thèmes abordés:

- ▶ Le Pôle santé HEC Montréal, c'est quoi?
- ▶ Le système de santé au Québec
- ▶ Les défis des systèmes complexes
- ▶ Le rôle du Pôle santé

Pôle santé HEC Montréal

Une plateforme de transfert de connaissance en gestion de la santé.



Le Pôle santé, c'est quoi?



Le Pôle santé

Impliquent étudiants,
chargés de formation
et professionnels de
recherche

- Quatre chaires de recherche
- Une vingtaine de professeurs

Qui mettent
en commun
leur
expertise...

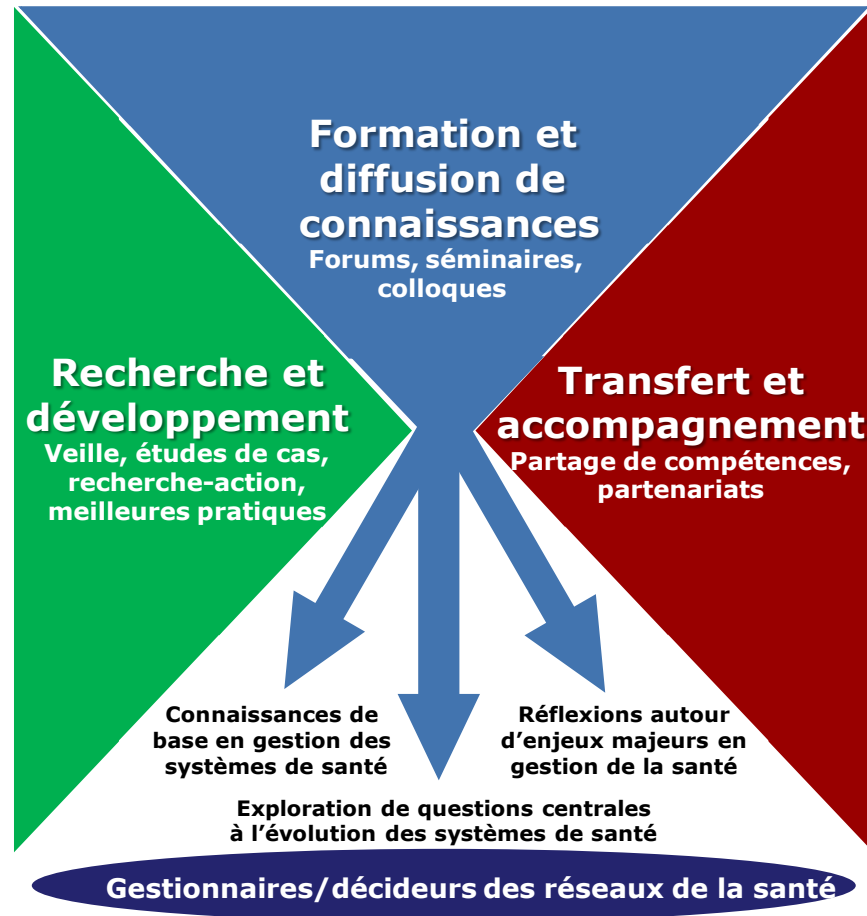
À l'étude
d'enjeux jugés
importants...

- Intéressés à la santé
- Réalisent des projets
- Au sein d'établissements

Et apportent
une
contribution
distinctive...

Afin d'améliorer la gestion
du système de santé

Nos domaines d'action



Nos projets

Recherche et développement

Veille, études de cas,
recherche-action,
meilleures pratiques

- ▶ ***Le modèle de gestion des cas complexes***
(CSSS des Sommets)
- ▶ ***Documentation du concept de répondant social développé dans le cadre des travaux en santé soutenus par la Fondation de Gaspé-Beaubien***
- ▶ ***Analyse qualitative du travail interdisciplinaire et des nouvelles modalités du traitement et de la gestion de la liste d'attente*** (CSSS du Grand Littoral)
- ▶ ***Documentation et analyse d'un processus de planification stratégique contextualisée***
(CRDI Normand-Laramée)
- ▶ ***Projet CADRE Une force collective de gestion des savoirs et des talents*** (CHUQ)

Nos projets

Recherche et développement

Veille, études de cas,
recherche-action,
meilleures pratiques

- ▶ **Partenariat aux activités du LEGG (Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé) mis sur pied par l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie**
 - ▶ *Programme de coopération intergénérationnelle (volet accompagnement) (CSSS la Pommeraie)*
 - ▶ *Évaluation d'un modèle organisationnel favorisant l'atteinte des objectifs poursuivis par le PAL de santé publique dans deux CSSS de la Montérégie (volet accompagnement) (CSSS Pierre-Boucher et CSSS Richelieu-Yamaska)*
 - ▶ *Partenariat entre deux établissements pour desservir une clientèle présentant des troubles concomitants de santé mentale et de dépendance (CSSS Pierre-Boucher et Centre de réadaptation le Virage)*
 - ▶ *Projet BLITZ (CSSS Champlain)*
 - ▶ *Oser pour innover : un premier service en groupe pour des enfants ayant une déficience du langage (CMR)*
- ▶ **Revue de la documentation sur les pratiques de gestion gagnantes et sur l'élaboration d'un modèle de gestion des ressources humaines** (CSSS Ahuntsic et Montréal-Nord)
- ▶ **Rédaction du cas IAMEST** (ASSS Montérégie)

▶ **École de gestion de la santé contextualisée (EGSC) Sainte-Justine**

- ▶ Le déploiement d'une gestion réseau au sein des laboratoires du CHU Sainte-Justine
- ▶ Une gestion humaine proactive et intégrée des projets de changement organisationnel
- ▶ Accompagnement dans le déploiement de tableaux de bord prospectifs

▶ **Déploiement d'une gestion en mode réseau encadrant l'utilisation du progiciel administratif régional (PAR) (ASSS de la Mauricie et du Centre du Québec)**

- ▶ **Révision du plan d'organisation du programme PALV-DP et de la 1e ligne en santé physique médecine et chirurgie** (CSSS Pierre-Boucher)



**Transfert et
accompagnement**
Partage de compétences,
partenariats

**Formation et
diffusion de
connaissances**

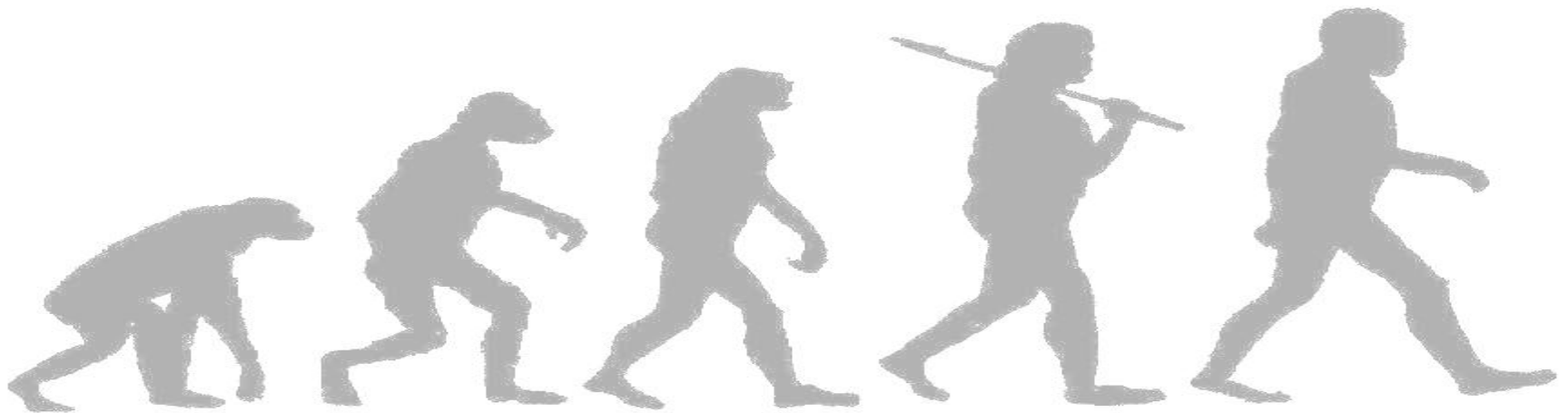
Forums, séminaires,
colloques



- ▶ **Participation au Programme de MBA en gestion de la santé : *International Hospital and Healthcare Management (IHHM)*, (Partenariat avec la Frankfurt School of Finance & Management)**
- ▶ **Séminaires de formation en Lean Healthcare Management** (en collaboration avec la formation des cadres et des dirigeants)

Le système de santé au Québec :

Comment la gestion du système de santé du Québec a-t-elle évoluée ?



Un peu d'histoire...

Décembre 2003 :

Adoption de la loi 25

Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux

Cette loi confie aux agences la responsabilité de mettre en place un nouveau mode d'organisation des services basé sur des réseaux locaux de services (RLS)

Juillet 2005 :

Création de 95 réseaux locaux de services

L'objectif est de rapprocher les services de la population et de les rendre plus accessibles, mieux coordonnés et continus

**95 centres de santé et
de services sociaux (CSSS)
au cœur de 95 réseaux
locaux de services (RLS)**

CENTRES HOSPITALIERS DE SOINS
GÉNÉRAUX ET SPÉCIALISÉS
CENTRES HOSPITALIERS
UNIVERSITAIRES

ENTREPRISES
D'ÉCONOMIE SOCIALE

CLINIQUES ET CABINETS
PRIVÉS DE MÉDECINE
INCLUANT LES GROUPES DE
MÉDECINE DE FAMILLE (GMF)

CENTRES DE
RÉADAPTATION

RESSOURCES PRIVÉES

**Centre
de santé
et de services
sociaux**

Fusion de
CLSC, CHSLD
et CHSGS

PHARMACIES
COMMUNAUTAIRES

PARTENAIRES
DE L'ÉDUCATION, DU
MILIEU MUNICIPAL, ETC.

ORGANISMES
COMMUNAUTAIRES

RESSOURCES NON
INSTITUTIONNELLES

CENTRES DE PROTECTION DE
L'ENFANCE ET DE LA JEUNESSE

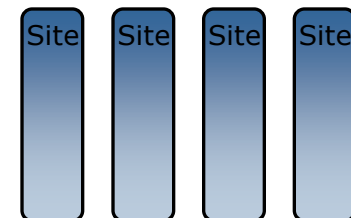
L'évolution dans la gestion des systèmes de santé

Une illustration simplifiée

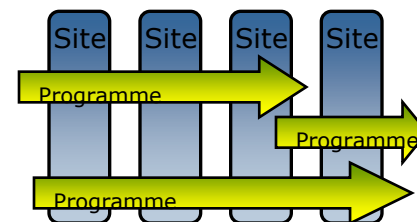
D'abord, des **établissements** pour offrir les services de santé requis

Ensuite des **programmes** de soins pour traiter des problématiques importantes

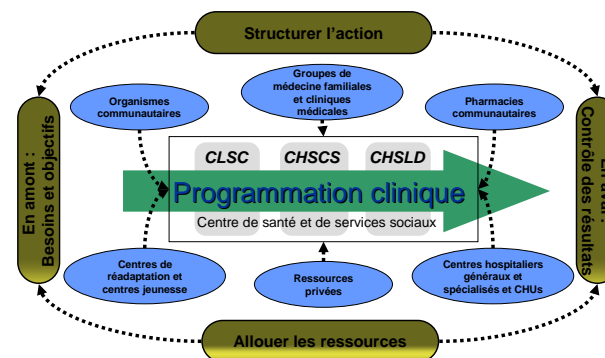
Puis une coordination locale des **réseaux** de soins pour optimiser l'utilisation des ressources



Différentiation



Intégration



Optimisation

L'évolution dans la gestion des systèmes de santé

Une meilleure prise en compte de la complexité

Trois sources d'action

▶ **L'établissement**

Un site dispensant des services cohérents avec sa mission

▶ **Le programme**

Un effort concerté pour s'attaquer à un problème spécifique en intégrant des ressources multiples

▶ **Le réseau**

Un mécanisme de coordination des ressources et des efforts pour répondre aux besoins d'une population

Trois modèles de gestion

▶ **Gestion d'activités et de ressources**

- ◆ Mise en place d'une bureaucratie professionnelle
- ◆ Afin d'offrir une gamme de services

▶ **Gestion de processus**

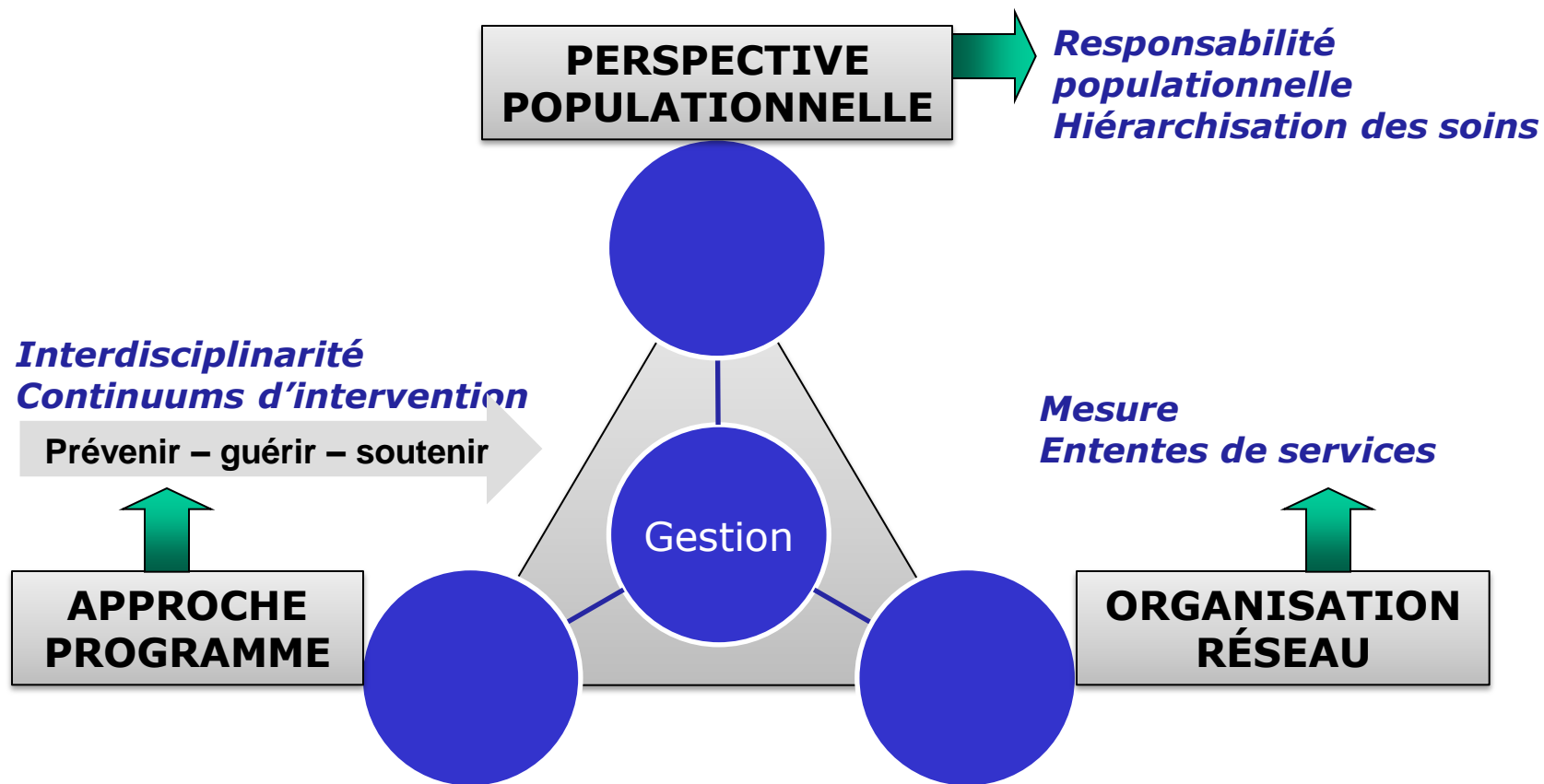
- ◆ Mise en place d'éventails de pratiques
- ◆ Afin de corriger diverses problématiques de santé jugées critiques

▶ **Gestion de la connaissance et des réseaux**

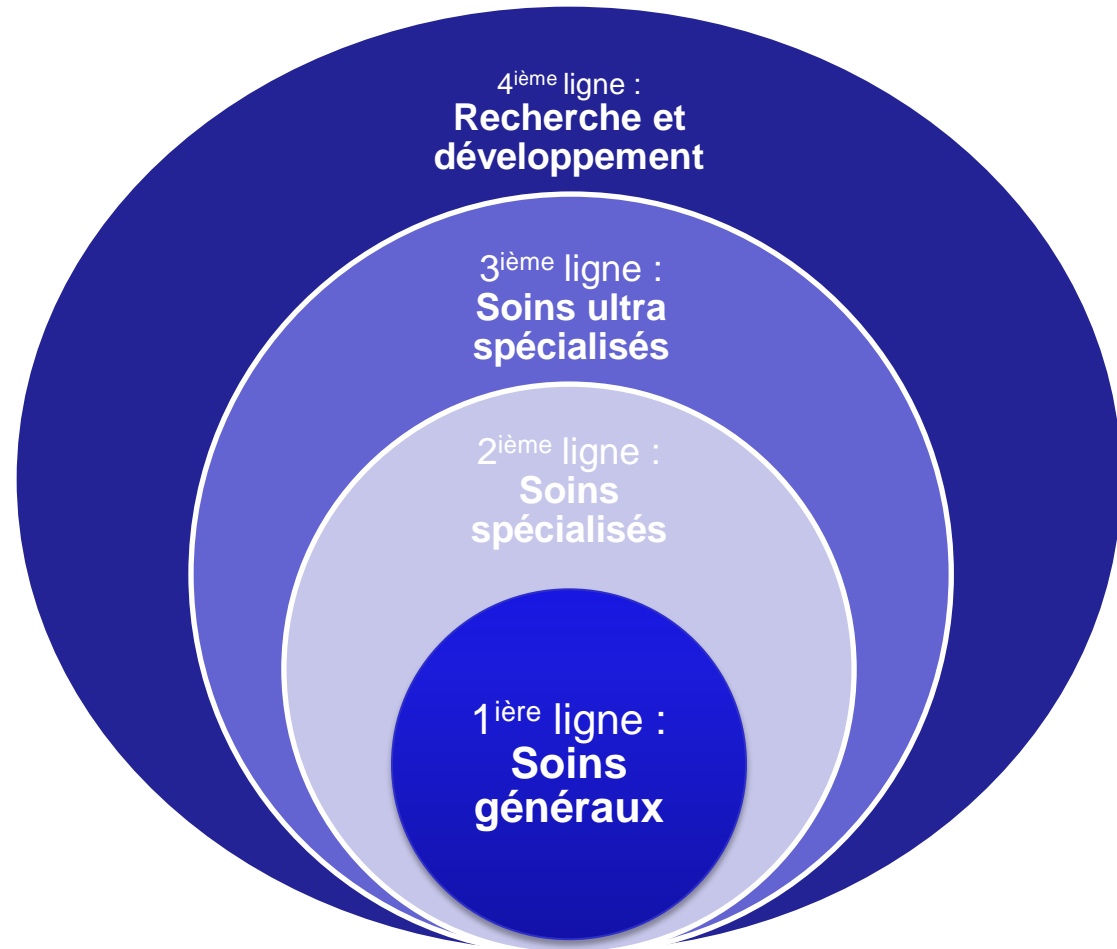
- ◆ Mise en place d'une mécanique de concertation entre les multiples composantes
- ◆ Afin d'optimiser le fonctionnement global du système

Source de complexité

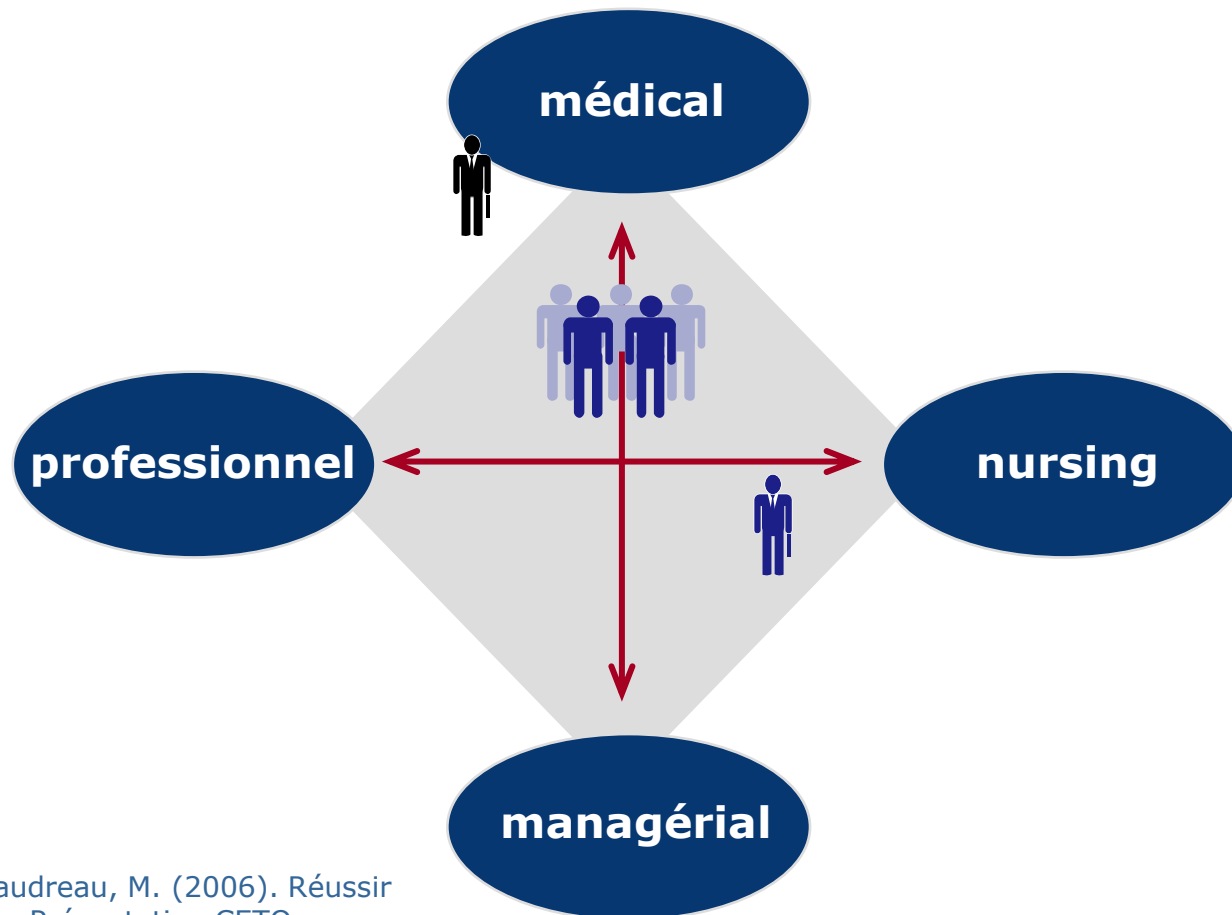
Les trois piliers du système en émergence



Différents missions pour les établissements



Mieux intégrer les quatre univers en présence



Source : Gaudreau, M. (2006). Réussir la cogestion, Présentation CETO

**Que signifie une telle évolution
dans la gestion des établissements ?**

**S'outiller pour gérer un plus haut
niveau de complexité**

Trois défis

1^{er} défi :

Distinguer les
logiques d'action
propres à un système complexe

Gérer la complexité

Logiques d'action

Stratégique
Intention de l'organisation



Systemique
Processus organisationnels



Opérationnelle
Activités et acteurs

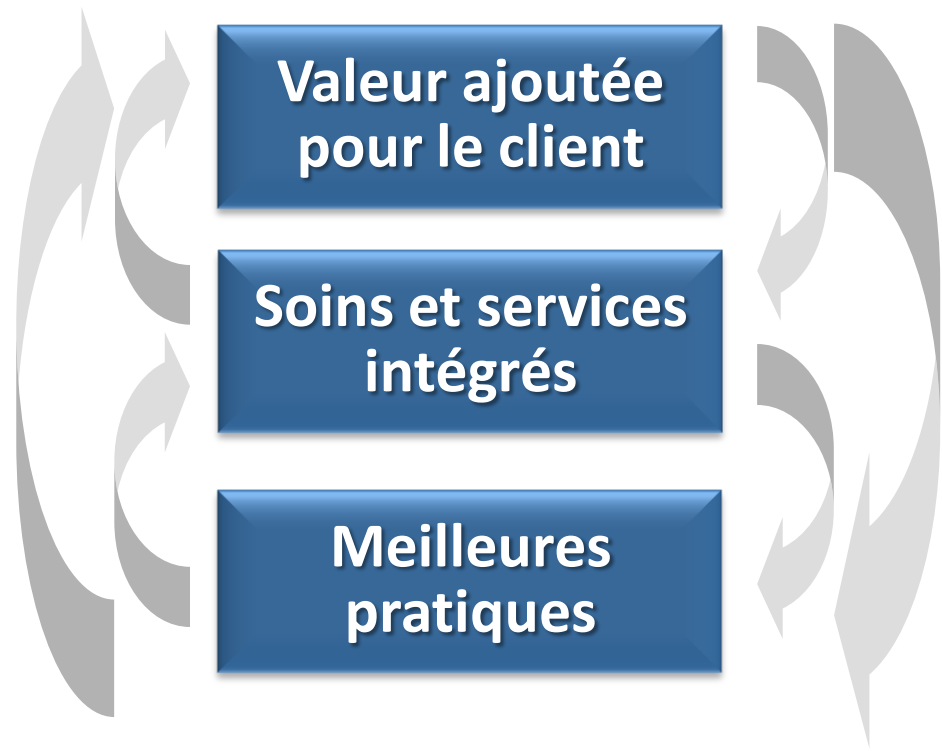


Enjeux de gestion

Valeur ajoutée
pour le client

Soins et services
intégrés

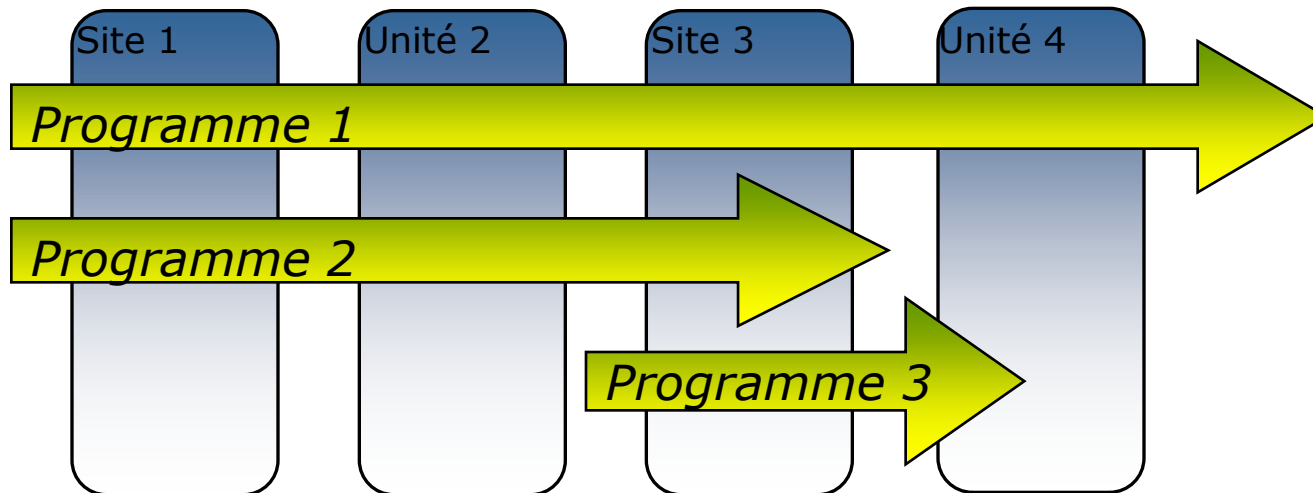
Meilleures
pratiques



2^{ième} défi :

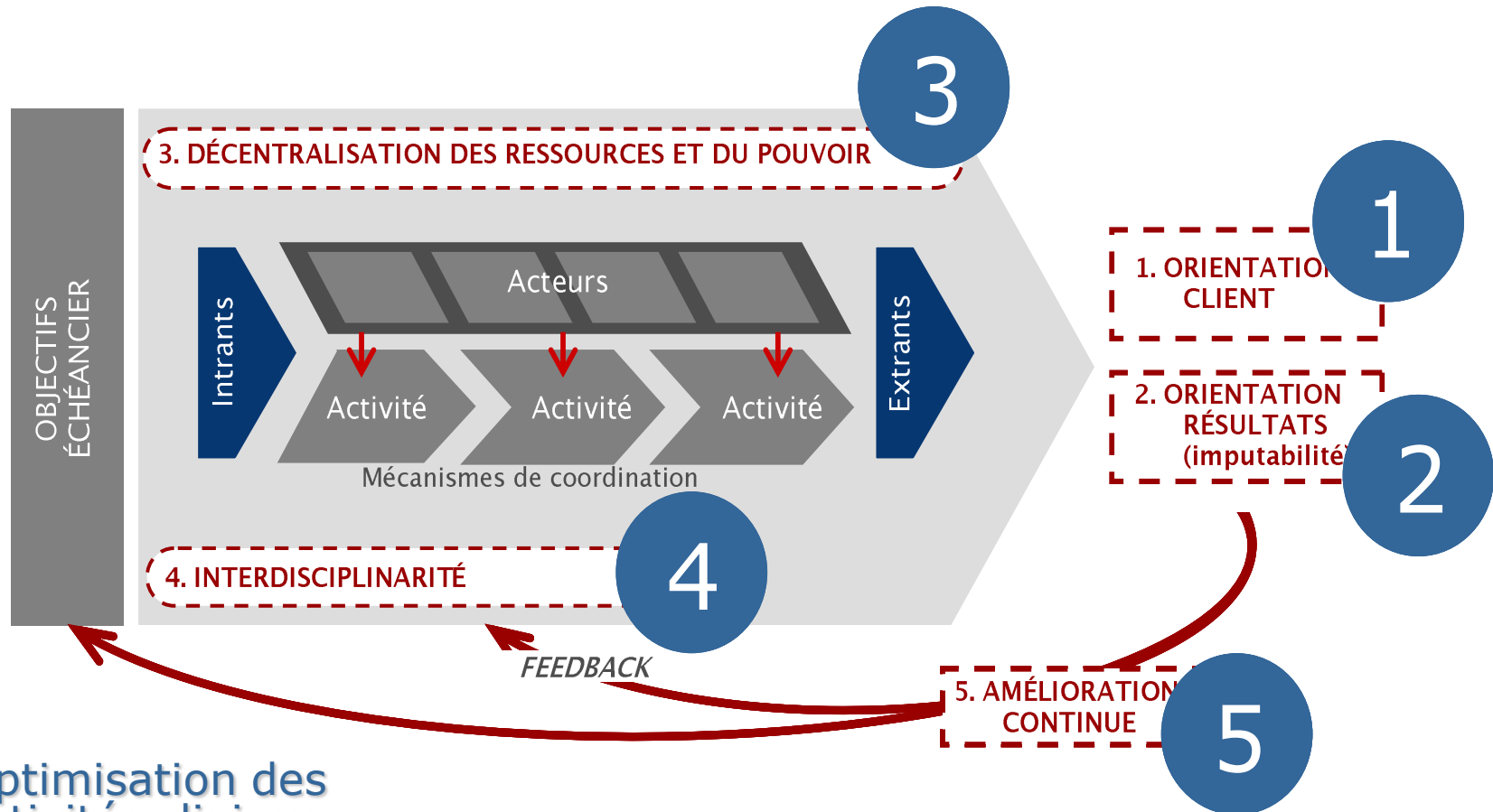
Évoluer d'une
gestion d'activités
vers une
gestion de processus

Gérer un programme...



« Un ensemble organisé, cohérent et intégré d'activités et de services réalisés simultanément ou successivement, avec les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires, dans le but d'atteindre des objectifs déterminés par rapport à des problèmes de santé ou sociaux précis, et ce, pour une population définie. »

Composantes de la gestion d'un continuum de soin selon des principes de gestion des processus



Optimisation des activités cliniques

Des critères pour cerner un programme

Chaque programme-clientèle ...

- ▶ Regroupe des **patients** ayant des problèmes de santé semblables
- ▶ Est centré autour d'épisodes de soins propres à un **processus** relativement bien défini
- ▶ Est confié à des **équipes** interdisciplinaires responsables et autonomes
- ▶ Dispose des **ressources** adéquates et des spécialités pertinentes aux besoins de sa clientèle
- ▶ Prend en considération le **continuum** entier « prévenir-guérir-soutenir »
- ▶ Rassemble une **masse critique** et terme de volume d'activité et de ressources

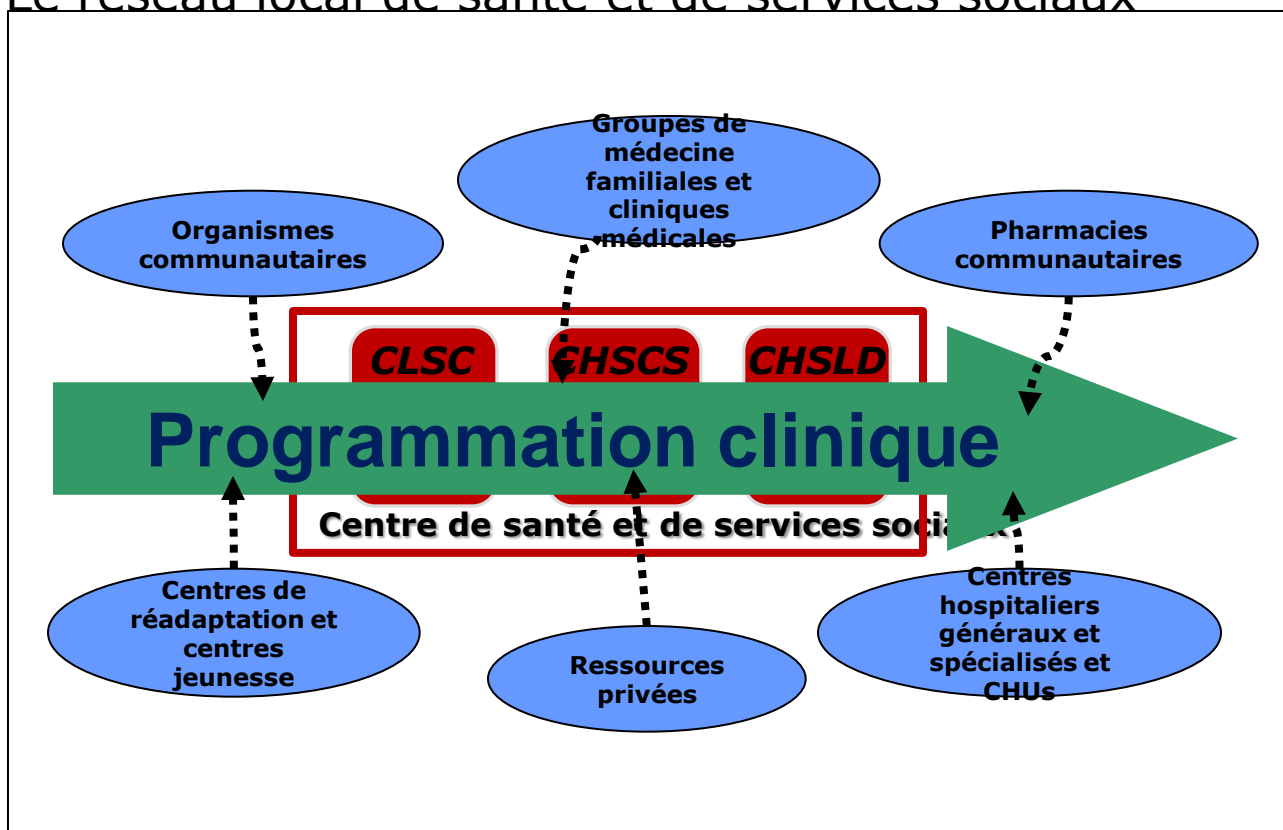
Il n'est aucunement question de la place de l'établissement

3^{ième} défi :

Évoluer d'une
gestion d'établissement
vers une
gestion réseau

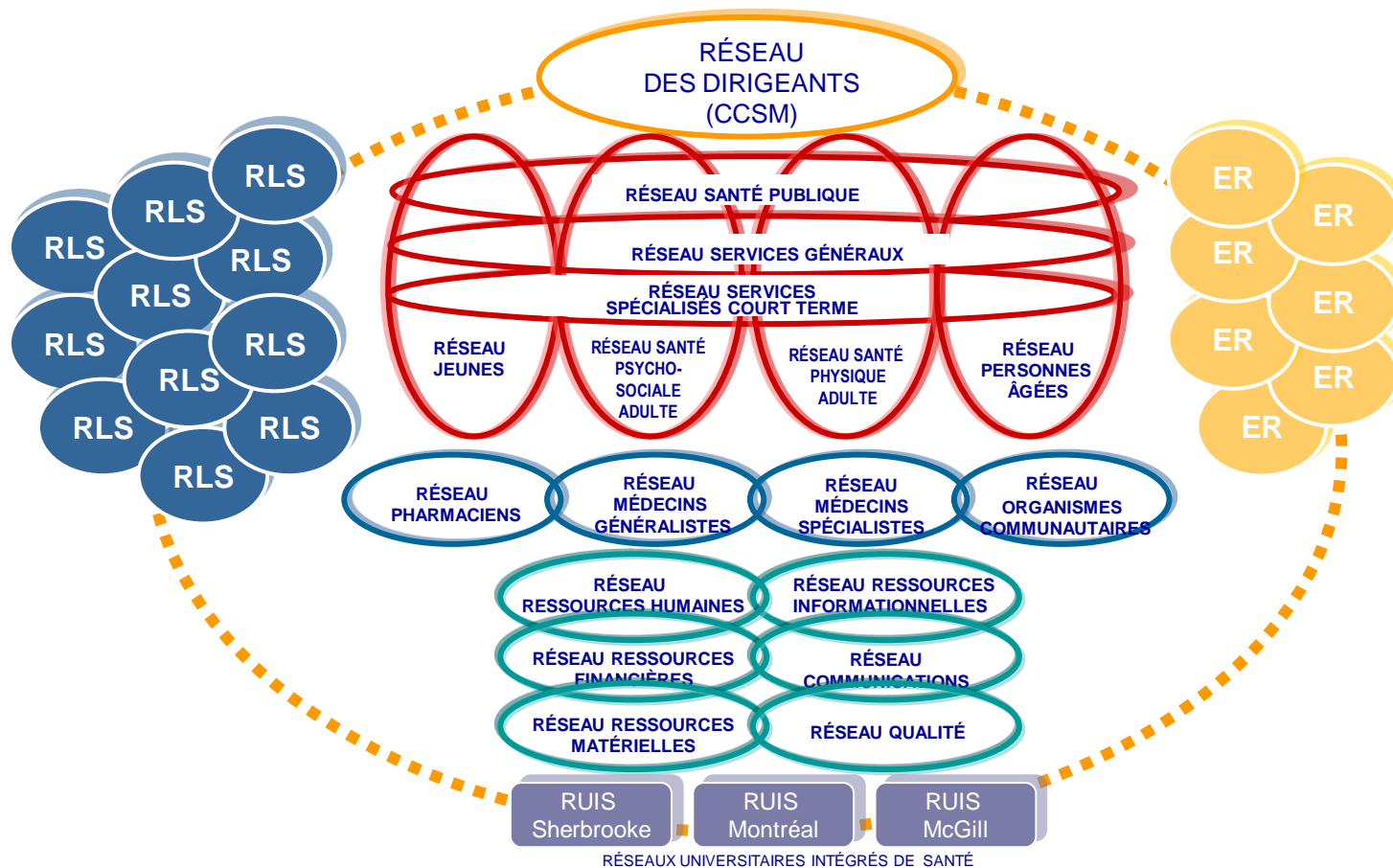
S'intégrer à une organisation réseau...

Le réseau local de santé et de services sociaux



Une gestion en réseau :

Le réseau de santé de la Montérégie



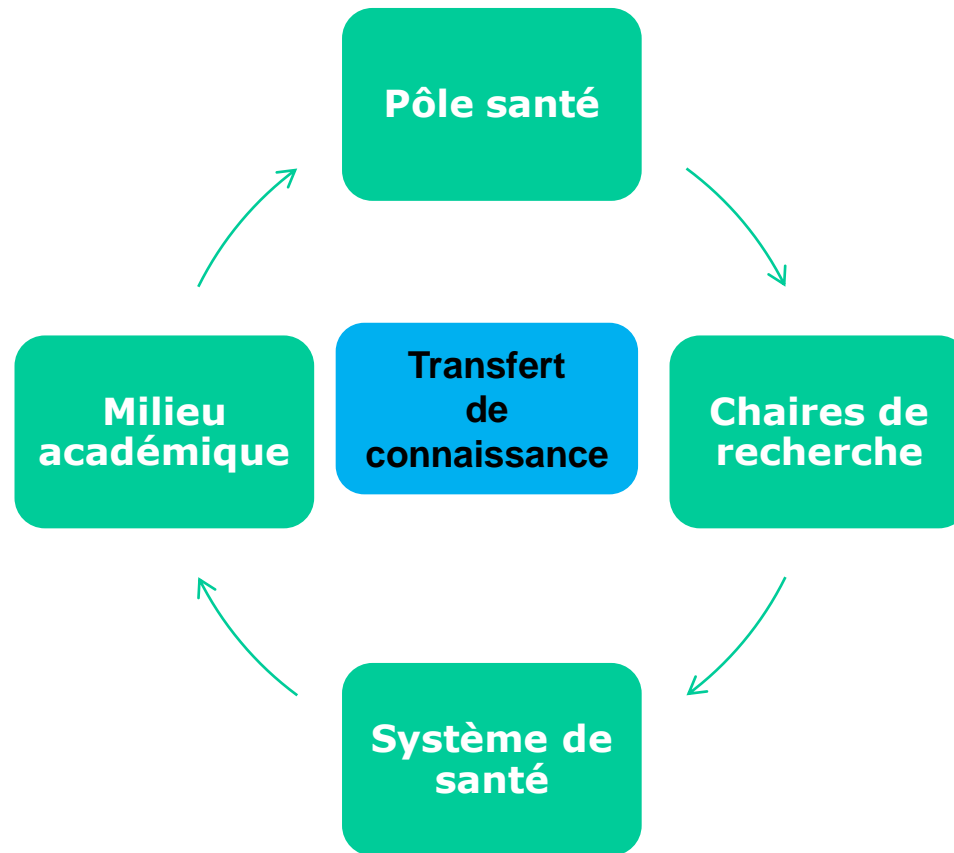
Légende : CCSM : Comité de Coordination Stratégique de la Montérégie, RLS : Réseau Local de Santé, ER : Établissement Régional, RUIS : Réseau Universitaire Intégré de Santé.

En somme...

Le Pôle santé, quel est son rôle ?

- ▶ **Aider les organisations de la santé à cheminer à travers ces différents défis**
- ▶ **Faire évoluer les pratiques de gestion**
- ▶ **Partager les connaissances acquises dans les milieux**

Une plateforme de transfert de connaissance



➔ Afin d'améliorer la **gestion du système de santé**

Merci de votre attention!

Prochain séminaire : **Mardi le 15 mars de 12 h à 13 h 30, salle Beijing**

Le changement et le système de santé : construire une capacité à
changer