

Salle de pilotage et intégration des trajectoires CISSS de Laval

Pôle santé
Décembre 2016

Caroline Barbir
Présidente-directrice générale

Geneviève Goudreault
Directrice de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique

Le CISSS de Laval en bref

- 435 200 Lavallois : 8^e région la plus peuplée de la province
- 9 380 employés, 622 médecins, 52 pharmaciens et 3 319 stagiaires
- 621 lits d'hospitalisation de courte durée
- 751 lits en soins de longue durée
- 334 places en ressources de type familial (RTF)
- 894 places en ressources intermédiaires (RI)
- 79 places dans les autres types de ressources (article 108)
- 30 lits en soins palliatifs
- 82 171 visites à l'urgence
- 4 106 naissances
- 113 595 appels reçus à Info-Santé
- 5 675 appels reçus à Info-Social
- 134 projets de recherche en cours
- Affiliation universitaire
- Vocation suprarégionale

Contexte du réseau de la santé avant la création des CISSS et CIUSSS

- Parcours de soins complexe pour le patient
- Échange d'information clinique difficile
- Manque d'uniformité dans les services
- Difficulté d'accès à certains services
- Bureaucratie à alléger
- Efforts financiers à poursuivre

La stratégie du MSSS : Un parcours fluide pour la clientèle

- **Meilleure coordination** des services sur un territoire sociosanitaire.
- **Parcours de soins simplifié** pour les patients et travail facilité du personnel soignant.
- Plus vaste éventail de ressources accessibles à la population de chaque territoire sociosanitaire.
- **Meilleure circulation** de l'information du dossier d'un patient lorsque les soins requièrent l'intervention de plusieurs points de services d'une même région, ayant également pour effet d'éviter de refaire des tests et des examens déjà réalisés en amont.
- Maintien des programmes d'accès aux services en langue anglaise pour la population anglophone et du statut des établissements actuels reconnus en vertu de l'article 29.1 de la Charte de la langue française.

Le moyen retenu (avril 2015)

- Intégration, dans la plupart des régions, de services sous la gouverne d'un établissement unique, soit le centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) ou le centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS).

<http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/reorganisation/faits-marquants>

Opérationnaliser la stratégie du MSSS

Fusionner, un projet en soi

- Soutenir
 - Identifier une façon de soutenir concrètement les directeurs, à toutes les étapes de la transformation
- Poser un diagnostic
 - Ensemble, développer une lecture commune de la situation actuelle
 - Enjeux de l'organisation
 - Priorités d'action
- Mesurer
 - Être en mesure de suivre efficacement le déroulement de la transition et de la transformation
- Tout en assurant le maintien du « corebusiness »

La démarche lavalloise

Réorganisation administrative

Outils : Gestion de projet

Identification impacts
- Cahiers des postes
- Relations de travail
- Gestion des ressources financières

Avril 2015 -
Juin 2017

Diagnostic organisationnel (Analyse de la situation actuelle)

Outils : Inspiration FIPEC / Grille analyse efforts/impacts / Grille analyse charge et capacité

Cartographie des continuums de services
Identification enjeux cliniques, administratifs et ressources humaines
Analyse de la capacité

Identification des priorités (Quick wins, projets prioritaires, RH)

Décembre 2015 -
Mars 2016

Priorisation et mise en œuvre

Outils : Portefeuille priorités et plan intervention ressources humaines

Élaboration des plans intervention RH

Mettre en place salles de pilotage
Élaboration des plan actions des directions
Mise en œuvre des projets

Avril 2016 -

Trois processus clés

1. Le processus relatif aux personnes

- Associer les personnes à la fois à la stratégie et aux opérations
- Développer activement la relève avec un plan concret
- Décider quoi et comment faire avec les individus qui ont des difficultés à atteindre les résultats attendus
- Développer les liens requis entre la Direction des RH et les résultats attendus pour l'organisation

2. Le processus stratégique

- Comprendre les défis et les enjeux associés au plan stratégique
- Comprendre les orientations et les objectifs
- Comprendre les besoins du client/patient/usager
- Définir comment la stratégie sera mise à exécution

3. Le processus opérationnel

- Essentiel de traduire le plan stratégique en plan tactique et opérationnel
- Débattre les hypothèses, défis et enjeux associés aux orientations et objectifs
- Établir les objectifs prioritaires à atteindre durant l'année

Bossidy & Charan (2002)

Identification des enjeux - FIPEC

Le processus opérationnel



Le processus stratégique



Le processus relatif
aux personnes

FIPEC					ENJEUX PERFORMANCE		ENJEUX RESSOURCES HUMAINES	
Fournisseurs / Collaborateurs	Intrants	Services	Extrants de l'offre de service	Clients				
					Offre de service		Prévention Promotion	
					Efficienc / Performance		Pénurie main-d'œuvre	
					Accessibilité/ Capacité		Enjeux compétences	
					Qualité/ Sécurité		Présence au travail (CT assurance salaire)	
					Continuité		Problème de climat mobilisation	
					Pratiques professionnelles		Environnement de travail/ Organisation des espaces	
					Ressources informationnelles		Équipe de gestion Leadership	

Atelier 1 - Cartographie des services

7 janvier 2016 – 17 mars 2016

Objectif

Faire le portrait des différents services de la direction (contour de la nouvelle direction)

Méthodologie

Réaliser une cartographie des services (inspirée de l'outil nommé FIPEC), à partir de l'organigramme de la direction.

Participants

1. Cadres supérieurs et intermédiaires
2. Équipe interdisciplinaire de soutien à la transformation

Livrable : Cartographie du continuum des services

Durée : Variable en fonction de la taille des directions



FIPEC				
Fournisseurs / Collaborateurs	Intrants	Services	Extrants de l'offre de service	Clients

Atelier 2 - Identification des enjeux

5 février 2016 – 23 mars 2016

Objectif

Identifier les enjeux associés à chaque service.

Méthodologie

Déterminer les enjeux liés aux dimensions de la performance et des ressources humaines à partir de la cartographie des services.

Participants

1. Cadres supérieurs et intermédiaires
2. Équipe interdisciplinaire de soutien à la transformation

Livrable : Tableau des enjeux (2^e partie du FIPEC)

Durée : Variable en fonction de la taille des directions



ENJEUX PERFORMANCE		ENJEUX RESSOURCES HUMAINES	
Offre de service		Prévention Promotion	
Efficience / Performance		Pénurie main- d'œuvre	
Accessibilité/ Capacité		Enjeux compétences	
Qualité/ Sécurité		Présence au travail (CT assurance salaire)	
Continuité		Problème de climat mobilisation	
Pratiques professionnelles		Environnement de travail/ Organisation des espaces	
Ressources informationnelles		Équipe de gestion Leadership	

La consultation «catch ball»

5 février 2016 – 23 mars 2016

Objectif

Permettre à l'équipe de gestion et aux parties prenantes de bonifier le contenu de la cartographie des services et le tableau des enjeux identifiés.

Méthodologie

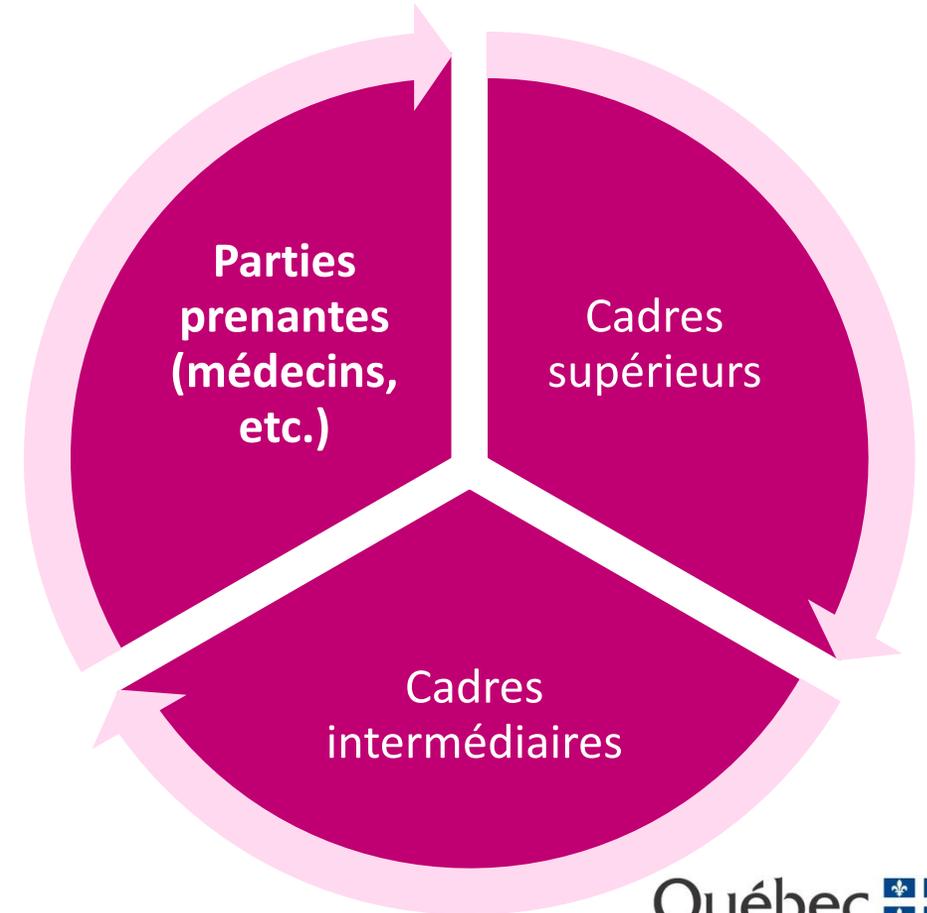
Aller sur le terrain, bonifier l'information de la cartographie des services ainsi que les enjeux identifiés.

Participants

1. Cadres supérieurs et intermédiaires
2. Équipe interdisciplinaire de soutien à la transformation

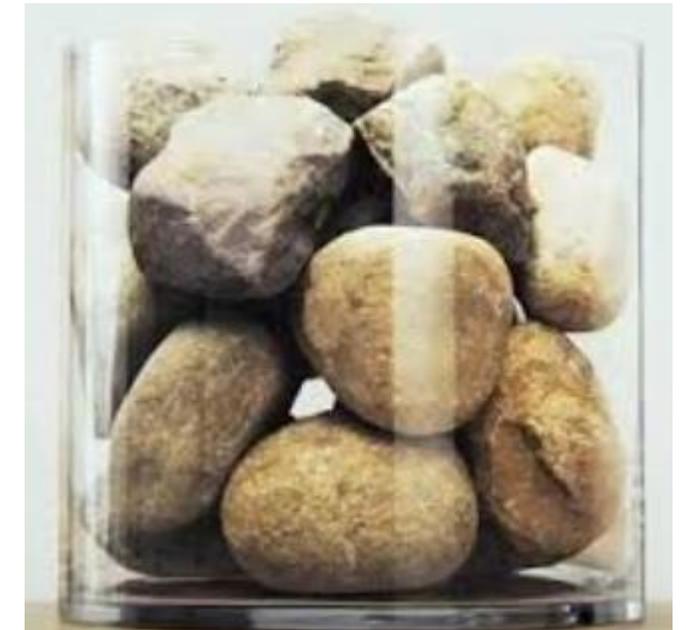
Livrable : Cartographie des services et tableau d'enjeux bonifié

Durée : Variable en fonction de la taille des directions



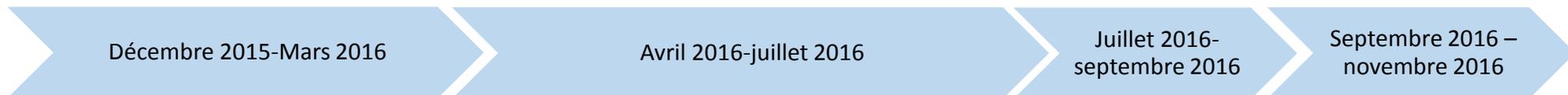
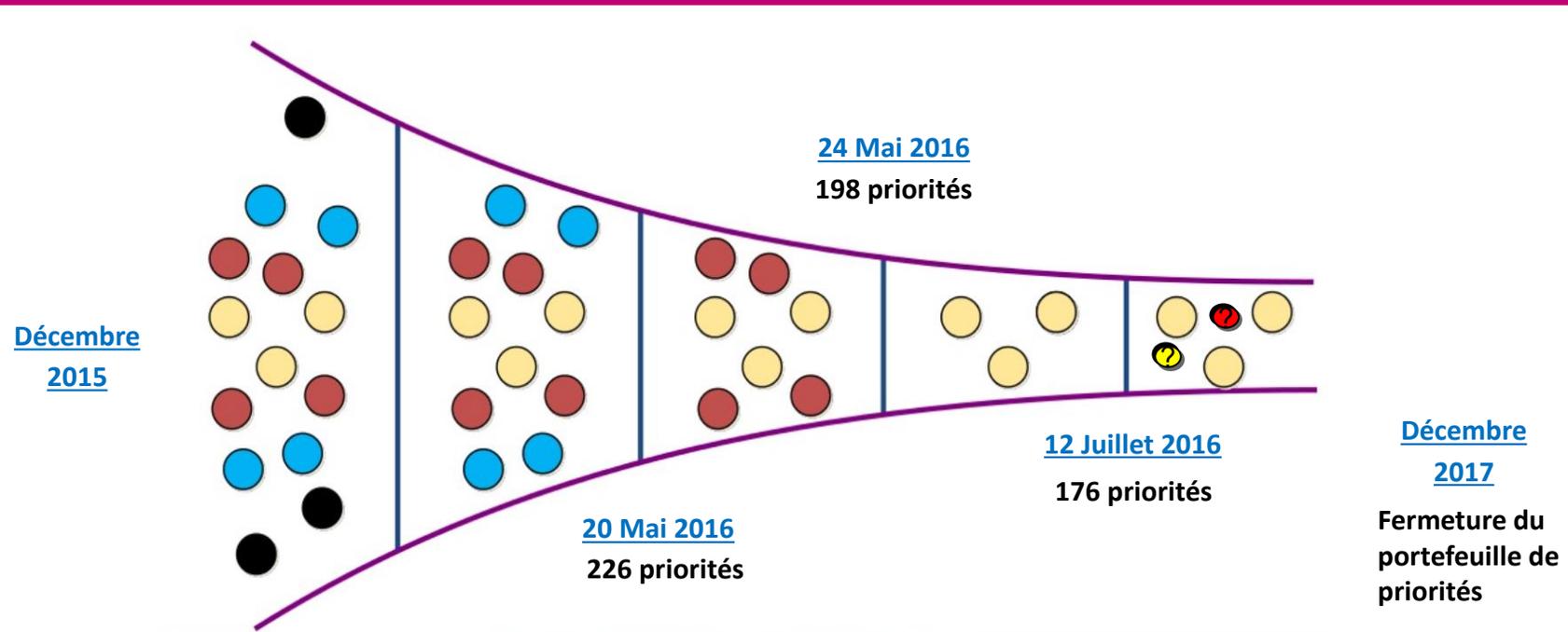
Atelier 4 - Consolidation et choix

- Porter une attention particulière entre ce qui peut être fait et ce qui doit être fait
- Identifier les grandes priorités (grosses roches)!
 - Objets de conformité (obligation légale)
 - Entente de gestion et d'imputabilité (EGI)
 - Priorités ministérielles (planification stratégique, objets et projets prioritaires)
- Assurer un balancement des portefeuilles de priorités en fonction de la capacité de chaque secteur et en respect du « slack* » organisationnel (80 % de notre capacité)



*Le « slack » organisationnel est la marge de manœuvre que l'on se donne pour être en mesure de faire face aux imprévus qui surviendront au cours de la période de réalisation.

Consolidation et choix



- Identification enjeux et actions par les directeurs et gestionnaires

- Choix des priorités par les directeurs et gestionnaires
- Charge et capacité
- 24 mai 2016 Comité direction spécial
- 12 juillet 2016 Comité direction spécial

- Salle de pilotage
- Gouvernance projets
- Ajustement portefeuille

- Consultation
- Mise en oeuvre

Choix prioritaires et balancement charge et capacité

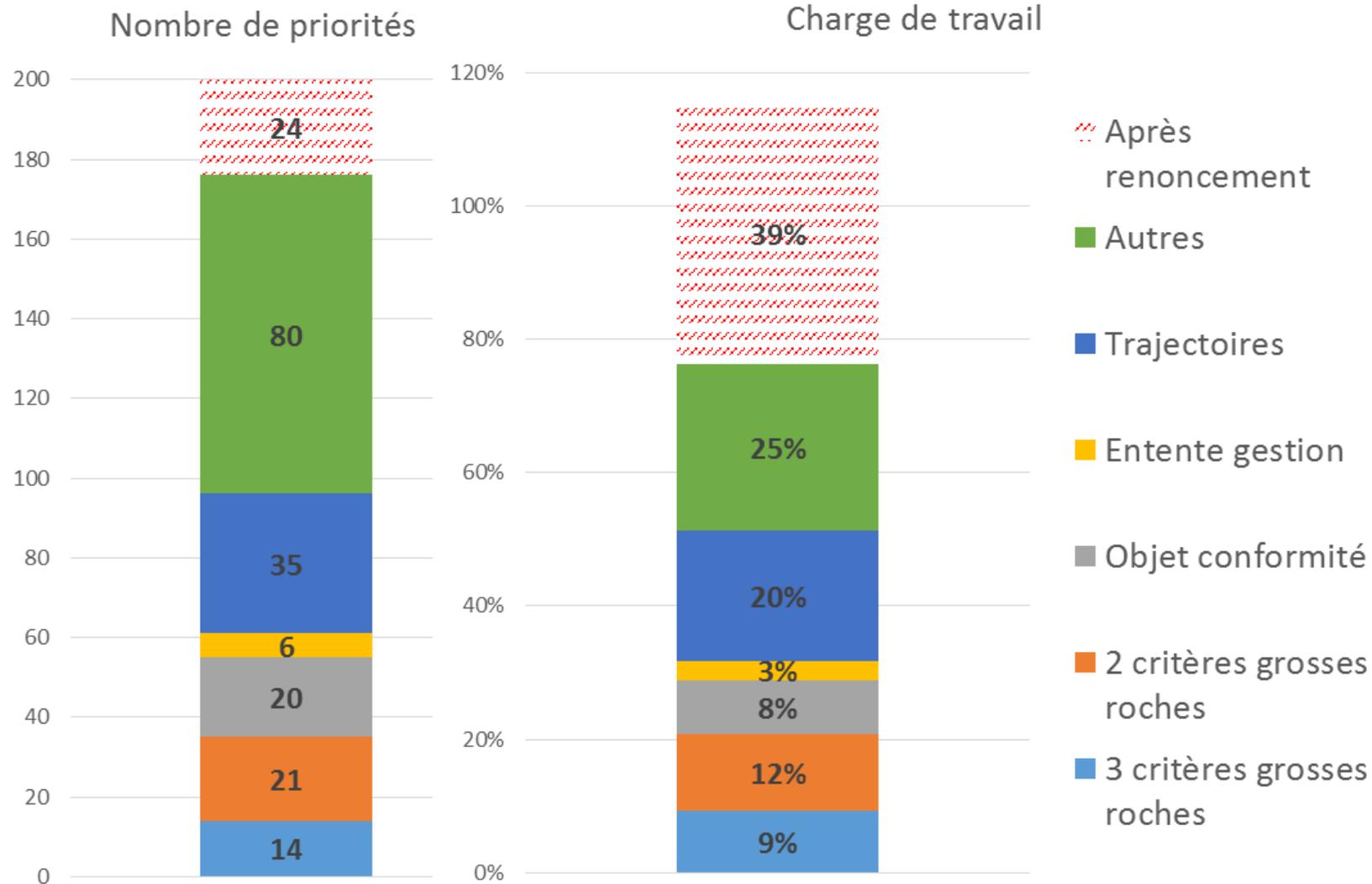
Au final, sur 176 priorités, 96 correspondent à un ou plusieurs critères correspondant aux grosses roches :

- Objet de conformité (obligation légale)
- Entente de gestion et d'imputabilité (EGI)
- Priorités ministérielles (planification stratégique, objets et chantiers prioritaires)

Critères de priorisation (grosses roches)	Nombre de priorités *
Objet de conformité (obligation légale)	37
Entente de gestion et d'imputabilité (EGI)	22
Planification stratégique	49
Objets et projets prioritaires	14

* Les priorités peuvent correspondre à plus d'un critère

Répartition finale des priorités - 12 juillet 2016



Systeme de gestion Lean santé

La démarche a permis la mise en place du système de gestion Lean santé :

- Salle de pilotage stratégique (terminé)
- Salles de pilotage tactiques (en cours)
- Stations visuelles (en démarrage)
- Implantation de la gouvernance des projets organisationnels (en cours)

La salle de pilotage stratégique

Déploiement des salles de pilotage

La salle de pilotage est un espace réservé où se rencontrent les membres du comité de direction et du conseil d'administration pour faire le point et identifier les opportunités qui serviront à améliorer de façon continue les soins et services donnés aux usagers du CISSS de Laval.

Elle permet entre autres de :

- Assurer le suivi de la planification stratégique et du vrai nord
- Faire le suivi des projets et objets prioritaires du MSSS
- Faire le suivi de l'avancement des portefeuilles de priorités
- Faire le suivi des indicateurs de veille de performance
- Convenir des actions à mettre en place pour répondre à des enjeux prioritaires
- Souligner les bons coups de l'organisation afin d'encourager la mobilisation et le partage des bonnes pratiques
- Représenter les trajectoires de façon visuelle

Salle stratégique du CISSS de Laval

Planification stratégique



Mur 1

Portefeuilles de priorités A3 priorités MSSS Continuums de services

Stratégie	Objectif	Indicateur	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
101	Stratégie 101	Indicateur 101										
102	Stratégie 102	Indicateur 102										
103	Stratégie 103	Indicateur 103										
104	Stratégie 104	Indicateur 104										
105	Stratégie 105	Indicateur 105										
106	Stratégie 106	Indicateur 106										
107	Stratégie 107	Indicateur 107										
108	Stratégie 108	Indicateur 108										
109	Stratégie 109	Indicateur 109										
110	Stratégie 110	Indicateur 110										

Mur 2

Indicateurs de veille de performance

Fournisseurs / Collaborateurs	Intrants	Services	Extrants de l'offre de service	Clients
Bloc opératoire, radiologie, anesthésiste, laboratoire, admission, direction logistique, DSI, DRACAL, DMI, DRF, imagerie médicale, communauté, pharmaciens ext. int., MSSS, partenaires réseaux mères-enfants, liste de rappel, laboratoire, DGP, partenaires, DJJ	politique périnatalité, cadre de référence service sage-femmes, offre de service, approvisionnement, budget, dons, personnel: soins infirmiers, soutien professionnels, omni, médecins spécialisés, consultante en lactation, bénévoles, AMPRO, Amis des bébés, archives, requêtes, liste médicaments, protocole spécifique, mécanisme de liaison adultes	2. Pédiatrie	Unité pédiatrique, consultation, pédiatrie externe, cardio, réseau néonatal, CI Socio-juridique	Mères, pères bébés/enfants, famille, partenaires

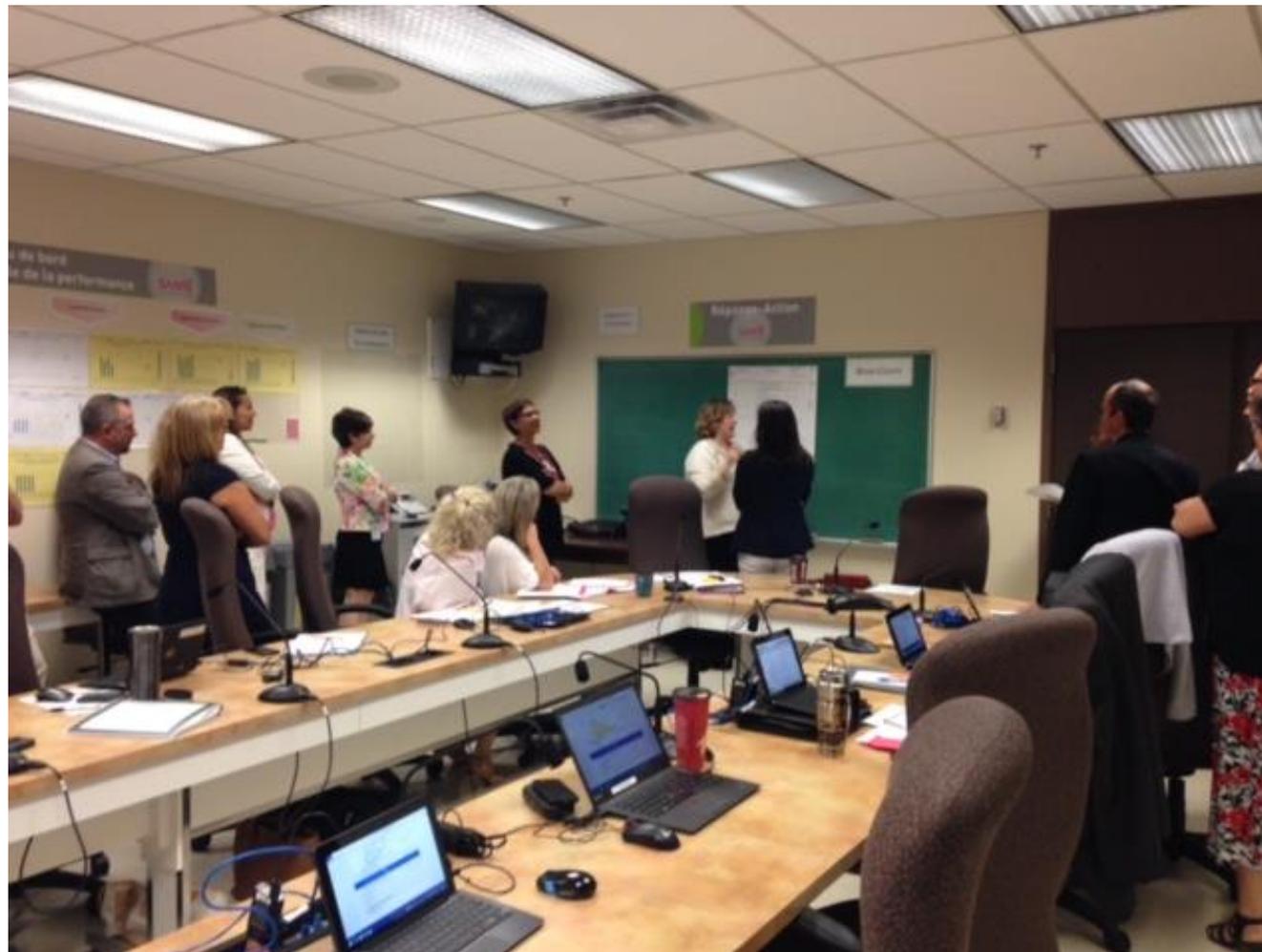
Mur 3

ENJEUX PERFORMANCE	
Offre de service	Services rendus aux adultes sur l'unité de dépression ce qui empêche le développement de l'offre de service de la pédiatrie selon les meilleures pratiques (médecine de jour)
Efficiency / Performance	
Accessibilité / Capacité	
Qualité / Sécurité	
Continuité	
Pratiques professionnelles	
Ressources informationnelles	



Salle stratégique du CISSS de Laval

- Mur 4
 - Réponse-action



- Calendrier fixe et diffusé
- Guide d'animation disponible
- Durée moyenne de 20-30 minutes
- Axée sur les échanges entre directeurs et les obstacles qui empêchent l'exécution
- Emphase sur :
 - Les priorités ministérielles (objets et projets)
 - Les indicateurs de performance vulnérables
 - Les trajectoires prioritaires
 - Les bons coups

Les bénéfices d'une salle de pilotage stratégique

- Un outil d'exécution de la stratégie :
 - Le nez dans les projets mais focus sur les opérations
- Utilisée comme levier et correspond à différents traits caractéristiques d'une organisation excellente :
 - Fixer des standards
 - Maintenir la vigilance (on ne relâche jamais la vigilance)
 - Amélioration continue
- Favoriser les communications :
 - Dire ce que nous allons faire/dire ce que nous faisons/dire ce que nous avons fait
 - La cascade dans les salles tactiques et opérationnelles favorise la circulation de l'information
 - Favoriser l'atteinte de l'équilibre entre les opérations et la stratégie

Les bénéfices d'une salle de pilotage stratégique

- Approche systémique du comité de direction
- Résolution de problème axée sur la transversalité des solutions
- Approche par trajectoire de soins et services plutôt qu'en silo

Où en sommes-nous?

Salles de pilotage stratégique

- Évaluation de la conformité et de la maturité réalisée par D. Lagacé, (UQTR) (18 octobre 2016)
- Identification des éléments d'amélioration à mettre en place d'ici avril 2016 :
 - Démocratiser l'animation (en place depuis le 29 novembre)
 - Diffuser les bons coups dans l'organisation et auprès de l'équipe concernée
 - Outiller le directeur pour qu'il puisse interagir sans avoir l'impression de se justifier
 - Ancrer la salle dans un principe de « catch ball »
- Transmission du tableau de bord (mur 3) et plan action (mur 4) aux directeurs avant l'animation
- Animation de la salle lors des séances plénières du conseil d'administration

Autres composantes du système de gestion

- Installation des salles de pilotages tactiques et des stations visuelles
- Activités de soutien au déploiement des salles de pilotage tactique adressées aux directions :
 - Formation « Gestion du portefeuille de projets »
 - Formation « Animation de la salle de pilotage tactique »
- Mise en place d'une gouvernance organisationnelle des projets
- Gembas des directeurs
- Intégration du suivi des trajectoires au comité de coordination clinique

Les trajectoires

- Clarification des définitions : continuum versus trajectoire
- Choix de la méthodologie de la cartographie : chaîne de valeur
- Choix des trajectoires prioritaires (macros, mésos et micros)
- Gouvernance :
 - Promoteurs : PDGA et DGA
 - Comité directeur : comité de coordination clinique
- Identification de l'équipe de soutien :
 - Agent Lean ceinture verte
 - Agent Lean ceinture noire
 - Agent de planification, de programmation et de recherche
- Équipe clinique :
 - Leader clinique (direction des services professionnels)
 - Coordonnateurs de services cliniques impliqués
 - Médecin
 - Patient partenaire

Questions/commentaires?

Merci!