

La cogestion médico-administrative au CIUSSS Centre-Sud : vers l'émergence d'un modèle



Séminaire du Pôle santé HEC Montréal, 20 mai 2021

M. Jacques Couillard, M.Sc., PDGA CIUSSS Centre-Sud

Dre Julie Lajeunesse, M.D., MSc., FCMF, DSP CIUSSS Centre-Sud

Mme Ariane-Hélène Fortin, M.Sc., Chargée de projet - accompagnatrice, Pôle santé HEC Montréal

PLUS FORT
AVEC VOUS

Pôlesanté
HEC MONTRÉAL

Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'île-de-Montréal
Québec



Objectifs

- Définir la cogestion et comprendre son évolution dans le réseau québécois de la santé et des services sociaux
- Identifier les éléments incontournables pour faire vivre la cogestion médico-administrative
- Dégager les enjeux de sa mise en œuvre dans un CIUSSS



Déroulement

- Introduction : les démarches entreprises par le CCSMTL
- Qu'est-ce que la cogestion ? – État des connaissances
- La cogestion au CCSMTL – État des lieux
- Vers un modèle de cogestion au CCSMTL

INTRODUCTION

La démarche entreprise par le CCSMTL

PLUS FORT
AVEC VOUS

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal*

Québec 



Mises en situation

Vous rencontrez les équipes médicales pour présenter un projet de rénovation...

Bonne nouvelle, le CIUSSS a reçu du financement pour une unité de soins supplémentaire...

La structure de poste du programme n'est pas adéquate pour répondre aux besoins. Tout est prévu, le syndicat collabore...

Un nouveau médecin qui vient de finir un fellow est recruté et veut implanter une nouvelle technologie...

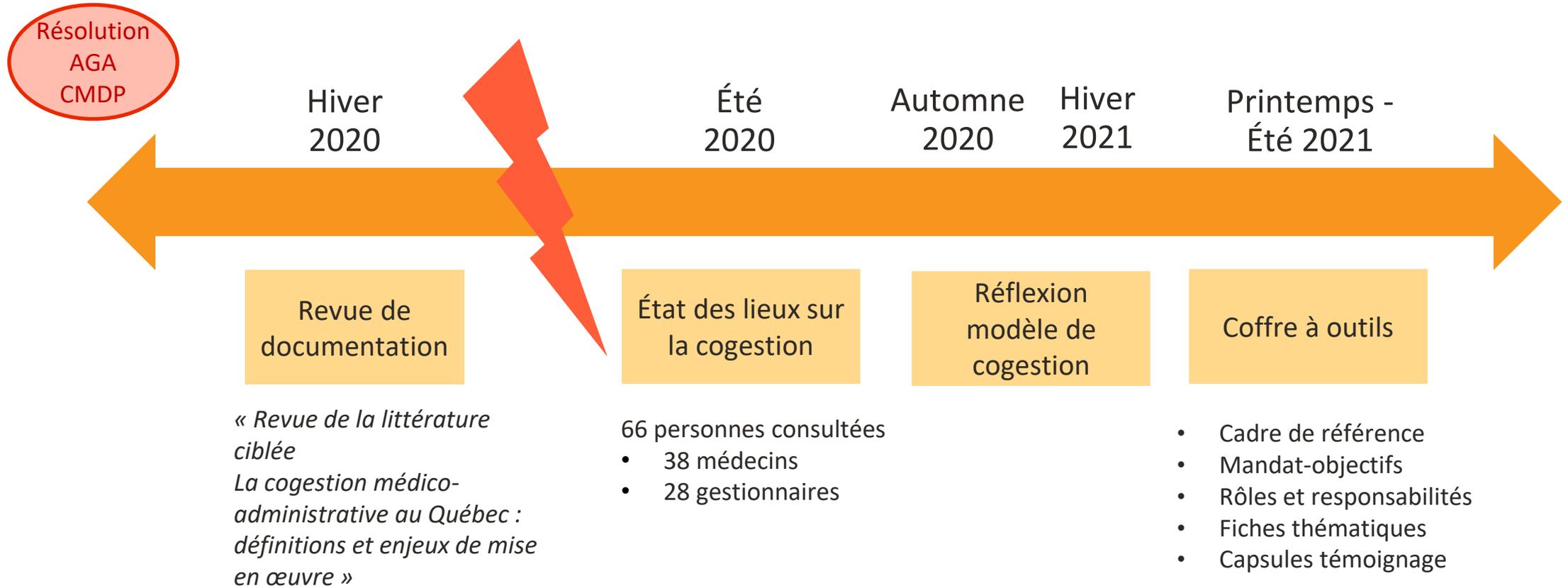


Les grandes lignes de la cogestion au CIUSSS Centre-Sud

- 2015
 - Création du CIUSSS
 - Présence et émergence de tandems de cogestion
- 2016-2017
 - Balisage, revue de la littérature, smartsheet, etc.
 - Identification de tandems de cogestion pour faciliter les communications
- 2017-2018
 - Intégration de HND
 - Consultations gestionnaires et médecins sur la cogestion
 - Élaborations d'outils
- 2019
 - Résolution de l'AGA du CMDP pour que soit développé un modèle de cogestion



Une démarche Pôle santé HEC Montréal | CCSMTL



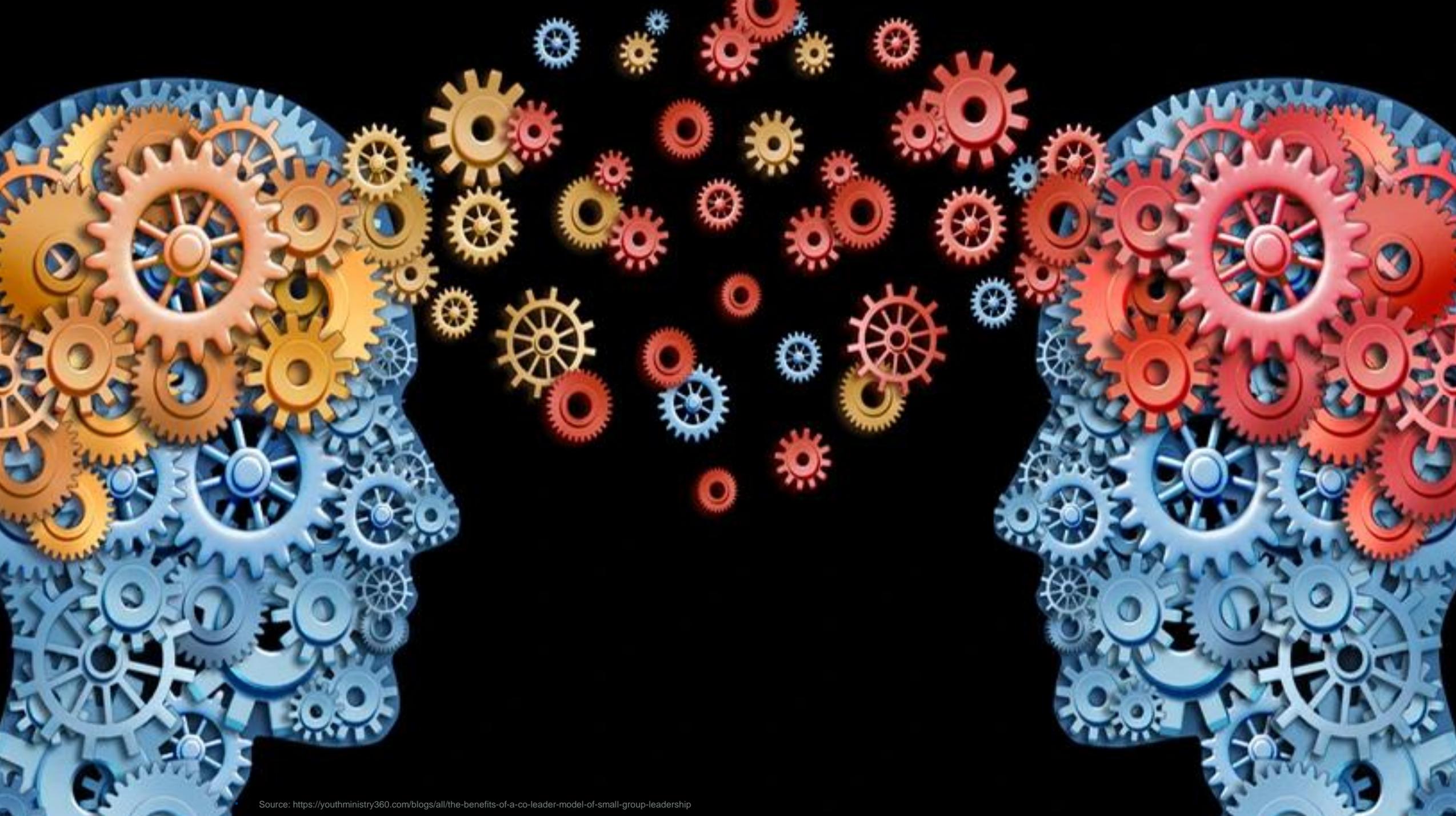
QU'EST-CE QUE LA COGESTION ?

État des connaissances

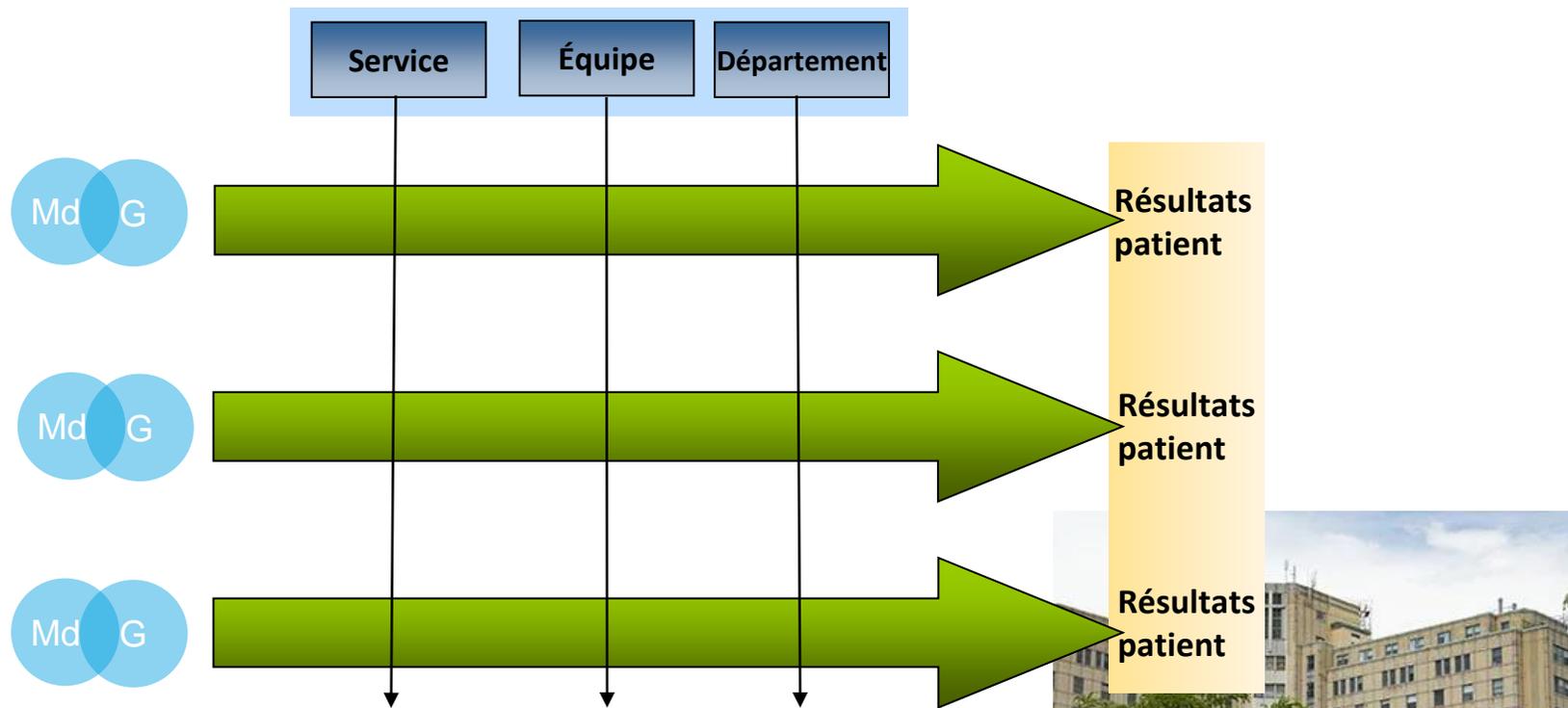
PLUS FORT
AVEC VOUS

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal*

Québec 



Les premières initiatives de cogestion au Québec



La mise en place d'une gestion par programmes : impacts sur les rôles, responsabilités et rapports d'influence. Le cas de l'hôpital Maisonneuve-Rosemont

Danielle Luc et Alain Rondeau
HEC Montréal
Alain.Rondeau@hec.ca

RÉSUMÉ

La mise en oeuvre d'un mode de gestion par programmes-clients entraîne une réorganisation majeure du travail et des soins d'un centre hospitalier. L'établissement adopte une formule dite de « gestion par processus » afin de remplacer son mode de gestion traditionnel par fonctions. Cette transformation produit d'énormes et de nombreuses perturbations dans les structures, les modes de gestion et les pratiques tant cliniques qu'administratives. Les auteurs, qui ont observé et accompagné pendant près de trois ans un tel changement dans un centre hospitalier majeur, traitent particulièrement des impacts de cette mise en œuvre sur l'évolution des rôles, des responsabilités et des rapports ou relations d'influence entre les acteurs de l'organisation.

Introduction

La dernière décennie est marquée par une série de transformations majeures dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec. Certes, la nécessité de redresser les finances publiques et de contrôler l'escalade rapide des coûts est à l'origine de nombreuses réformes structurelles et modifications organisationnelles. Mais, outre les pressions économiques, le réseau public est également confronté à d'autres perturbations de l'environnement dont l'effet est non négligeable. Ainsi, au niveau technologique, on a connu des changements rapides et importants, notamment dans l'implantation d'une infrastructure informationnelle couvrant tout le secteur socio-sanitaire, dans la demande pour des équipements médicaux de pointe et, bientôt, dans la numérisation des dossiers patients. Au niveau politique, la décennie a été marquée par des questionnements importants sur le fonctionnement du système



Des mots sur des maux...

Paroles de médecins

« Les gestionnaires prennent entre eux des décisions qui impactent la clinique »

« On a souvent l'impression d'être la bibitte qui dérange le système. »

« On a besoin d'interlocuteurs locaux pour faire avancer les choses »

« Les choses arrivent d'en haut déjà décidées et on n'a pas été consultés. »

« ...on ne sait même pas à quelle porte cogner »

Paroles de gestionnaires

« Des médecins ne comprennent pas qu'on ne puisse pas choisir à la pièce le personnel d'une équipe. »

« On peut demander quelque chose encore et encore, et quand un médecin le demande, ça débloque! »

« Quand un médecin voit que le chef rencontre des barrières, il contourne et essaie de faire régler le problème par ailleurs. »

« Ils arrivent avec une liste de demande pour des machines et du personnel, mais ne sont pas imputables du budget et n'ont pas de comptes à rendre. »

Deux logiques à réconcilier



- Sont dans les opérations cliniques
- Fonctionnent selon des cycles rapides de résolution de problème
- Imputables devant le patient et ses pairs (et non l'organisation)

- Sont dans les processus administratifs
- Respectent des normes et des contraintes (budget, conventions collectives)
- Préoccupés par l'efficacité et l'amélioration par des pratiques de gestion et d'organisation

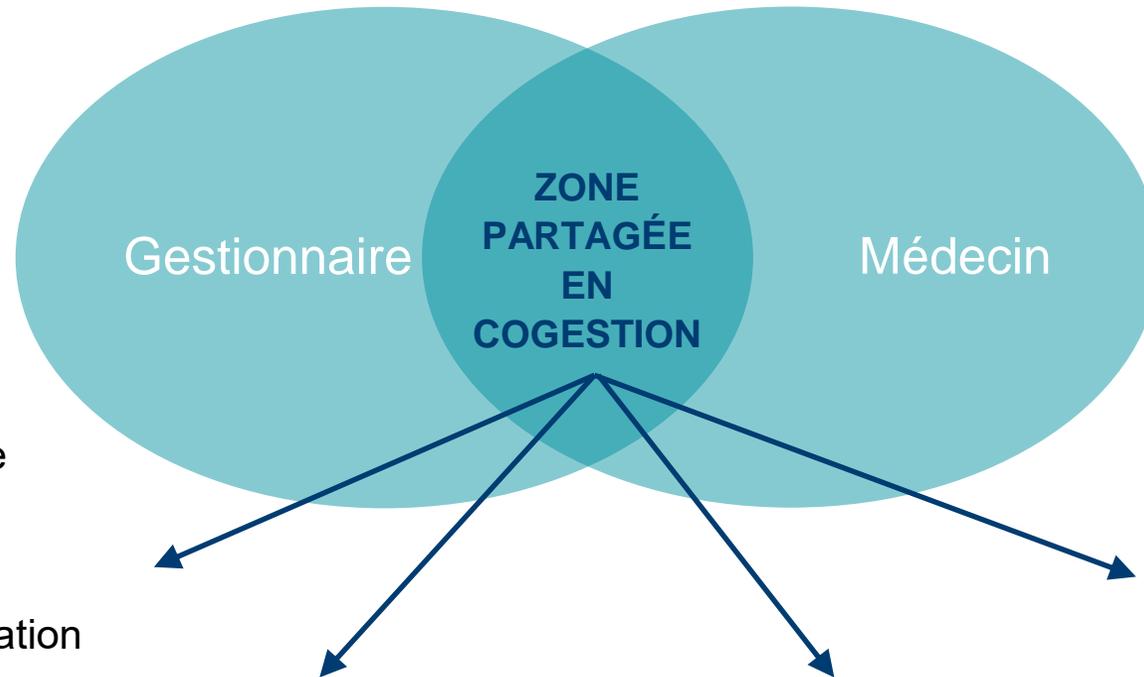
« Les médecins veulent régler le problème, les gestionnaires veulent ajuster le processus pour ne pas que ça se reproduise »

Qu'est-ce que la cogestion ?

La cogestion est la réalisation conjointe
par un gestionnaire et un clinicien
d'un mandat défini pour lesquels ils sont imputables.

Elle se déploie dans un mode de
travail collaboratif, où l'interdépendance et la complémentarité des
cogestionnaires sont mises au profit de la
valeur pour l'utilisateur et ses proches.

Qu'est-ce qu'on cogère ?



 Déploiement de l'offre de services

 Planification de l'organisation clinique (équipes)

 Gestion des équipements médicaux, technologiques

 Gestion des incidents critiques

 Suivi des indicateurs – évaluation des résultats

 Évaluation des équipes (360)

Les meilleurs cogestionnaires...

- Se choisissent mutuellement
- Sont légitimes auprès des équipes
- Ont un mandat clair
- Ont une visée : valeur au patient
- Trouvent juste équilibre des contributions
- Communiquent fréquemment
- Apprennent dans l'action et s'ajustent
- Développement un langage commun et une compréhension partagée
- Ultiment, se connaissent suffisamment pour pouvoir se prédire

LA COGESTION AU CCSMTL: ÉTAT DES LIEUX 2020

Quelques constats issus de la consultation à l'été 2020

PLUS FORT
AVEC VOUS

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal*

Québec 



Les grands constats de l'état des lieux

1) Le besoin de soutien des cogestionnaires

- Développer une compréhension commune dans l'organisation
 - C'est quoi la cogestion ? Comment ça fonctionne ?
- Formaliser la cogestion: nomination, mandat, évaluation
- Mieux soutenir les cogestionnaires médicaux (soutien administratif, lieux physiques et équipements appropriés, dégageement et rémunération)
- Habiliter les cogestionnaires (formation, coaching, mentorat)



Les grands constats de l'état des lieux

2) La nécessité de développer une culture de collaboration md-gestionnaire

- Développer le réflexe d'intégrer les médecins aux processus de prise de décision et à la priorisation
- Prendre le temps d'expliquer et de rendre les processus transparents
- Clarifier les rôles et responsabilités dans l'organisation: À qui doit-on s'adresser ?
- Permettre l'autonomie décisionnelle - Faire descendre le pouvoir décisionnel le plus près possible du terrain

VERS UN MODÈLE DE COGESTION AU CCSMTL

PLUS FORT
AVEC VOUS

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal*

Québec 

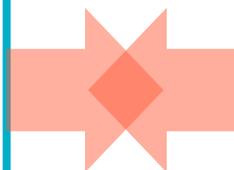
Engagement du CIUSSS pour un partenariat avec les cliniciens



« La performance [en santé] est encouragée par une culture organisationnelle qui renforce l'engagement intrinsèque et le sentiment de responsabilité des médecins. »

(Denis et Coll., 2012)

La direction du CIUSSS Centre-Sud reconnaît la nécessité de joindre le leadership médical à la capacité des gestionnaires pour améliorer l'**accessibilité**, la **qualité** et l'**intégration des soins** et services sur le territoire desservi. Elle s'engage à créer un **climat favorable** au partenariat avec les médecins et à mettre les efforts nécessaires pour **déployer et soutenir** cette collaboration.



Les médecins, par le biais du CMDP, et la direction du CIUSSS Centre-Sud s'engagent à travailler ensemble pour **développer ce partenariat** au sein de l'établissement et en faire **un établissement phare en la matière au Québec**.



Et la cogestion au CIUSSS Centre-Sud ?

- Sert le Vrai Nord de l'établissement, soit l'offre de soins et de services pour la population du territoire et la recherche d'accessibilité, d'efficacité, d'efficience et de qualité
- En cohérence avec les valeurs du CIUSSS, dont
 - la Collaboration (au cœur de la cogestion),
 - le respect (reconnaissance des compétences respectives)
 - l'engagement (s'unir pour mieux servir le patient)
- Aligne les forces médicales et administratives vers le client, au centre du modèle de performance et sert les orientations



Au CIUSSS Centre-Sud, nous avons la sincère conviction que les cliniciens et les gestionnaires possèdent chacun leur compréhension des situations qui les rend indispensable à l'un et à l'autre pour une prise de décision éclairée et renseignée et pour l'atteinte des objectifs organisationnels.



Quelques pas dans la bonne direction...

- La cogestion doit se retrouver à tous les niveaux de l'organisation: stratégique, tactique, opérationnel
- Révision des structures de gouvernance pour la gestion de la crise (centre de commandement et axes)
- Intégration de 3 chefs de département au comité de direction
- Création de comités de coordination locaux et de sous-comités en cogestion
- Intégration des médecins dans certains comités de gestion de programme
- Sélection des cadres en cogestion dans plusieurs secteurs

LES ÉLÉMENTS DU MODÈLE DE COGESTION AU CCSMTL

PLUS FORT
AVEC VOUS

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal*

Québec 



Éléments du modèle

- Structure de la cogestion
- Sélection et évaluation des cogestionnaires
- Mandat des cogestionnaires
- Rôles et responsabilités
- Processus décisionnel en cogestion
- Communication et mode de fonctionnement
- Relation entre les cogestionnaires
- Mesures de soutien



La structure de la cogestion

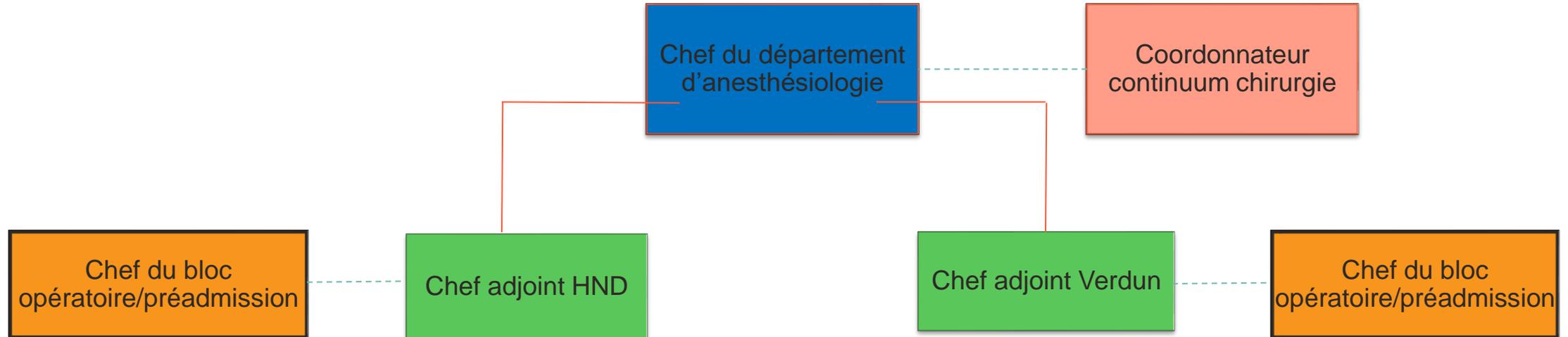
- Le CIUSSS soutient la cogestion et souhaite laisser place à une personnalisation de la formule en fonction des réalités propres à chaque installation, départements, services et au degré de maturité des dyades.
- Comment faire vivre la cogestion sans ajouter à la complexité et en respectant les spécificités des nombreuses missions du CIUSSS ?
 - En créant des arrimages entre les structures déjà existantes
 - En renforçant le rôle des chefs de département et des chefs de service.
- Pour répondre aux enjeux de légitimité et d'imputabilité



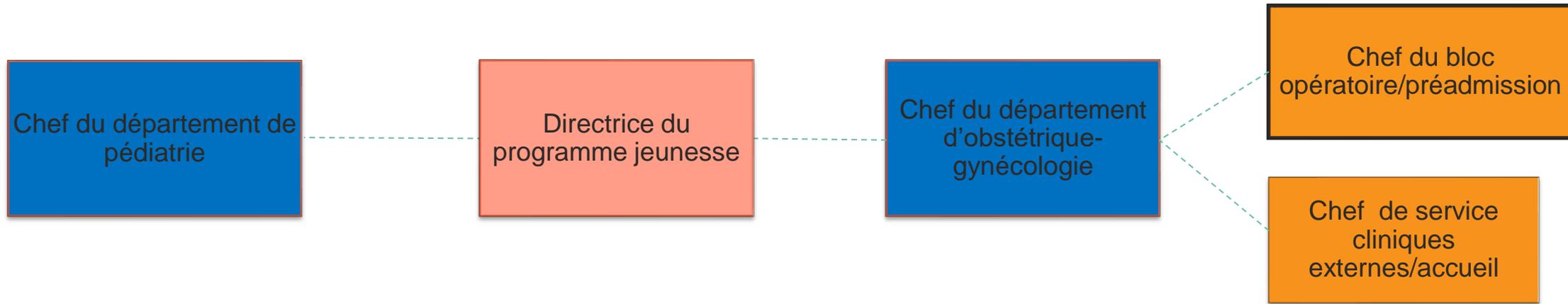
Structure de la cogestion

- La cogestion n'a pas un caractère purement structurel
 - Conçue comme un mode de travail adapté aux différentes réalités des directions et départements servant des objectifs nécessitant une coordination conjointe
 - Elle doit être illustrée dans l'organigramme de l'établissement
- Le rôle de cogestionnaire médical, est naturellement octroyé aux chefs médicaux (département, adjoint, services) pour des questions de légitimité.
 - Peut être délégué pour différentes raisons (disponibilité, leadership auprès des pairs, compétences et connaissances de gestion, etc.)
- Les missions à connotation davantage sociales peuvent miser sur des cogestions impliquant d'autres types de professionnels ou d'autres mécanismes de collaboration reflétant davantage la nature des services (ex : DITSA).

Département d'anesthésiologie



Département d'obstétrique-gynécologie et de pédiatrie





La sélection et l'évaluation

La sélection des cogestionnaires

- La littérature et les cogestionnaires consultés mettent l'accent sur l'importance de contribuer à la sélection de l'un et l'autre ou d'avoir la possibilité de se choisir
- Dans le processus de nomination pour
 - Chefs de département
 - Chefs adjoints et chefs de service
 - Gestionnaires

L'évaluation des cogestionnaires en regard de leur mandat

- Les cogestionnaires sont évalués périodiquement en regard de l'accomplissement de leur mandat
- L'évaluation est une occasion de faire le point sur le mode de travail conjoint et la collaboration
- Les cogestionnaires devraient avoir un rôle à jouer dans l'évaluation du rôle du personnel syndiqué de leurs équipes



Mandat des cogestionnaires

Le mandat

- Un mandat clair donne la légitimité aux cogestionnaires de prendre les décisions qui leur reviennent et pour lesquelles ils seront conjointement imputables.
- Le mandat doit être inscrit dans les avis d'affichages de postes et dans les objectifs de travail des deux cogestionnaires.

Engagement et investissement

- Tout cogestionnaire doit être prêt et disponible pour engager le temps requis pour soutenir la mission du CIUSSS en cogestion, pas seulement pour adresser les enjeux spécifiquement médicaux ou de gestion.
- À garder en tête: les gestionnaires dédient tout leur temps à la gestion alors les médecins sont d'abord impliqués dans les soins aux patients et font la gestion en surplus de leurs tâches cliniques.



Rôles et responsabilités

- Les cogestionnaires conviennent explicitement des rôles et responsabilités de chaque gestionnaire. Ceux-ci doivent être adaptés aux besoins de l'établissement et doivent être convenus à partir des mandats qui sont donnés
- Rendre aussi explicite l'imputabilité partagée des résultats
- Les cogestionnaires doivent être solidaires des décisions prises et les porter auprès de leurs équipes.



Le processus décisionnel en cogestion

- Les cogestionnaires s'assurent de prendre les décisions qui incombent à leur champ de responsabilité et d'imputabilité et de ne faire remonter que les éléments qui ne peuvent être résolus préalablement à leur niveau. Ils bénéficient ainsi de l'autonomie décisionnelle appropriée.
- La cogestion doit prévoir une mécanique de consultation des équipes, médicales, cliniques et administratives, et assurer la transparence des processus et décisions.
- Il est possible qu'ils aient besoin d'aller chercher du conseils ou soutien sur des enjeux spécifiques (ex : RH, finances, approvisionnements, services techniques, ressources informationnelles)
- Lorsque des cogestionnaires n'ont pas l'autonomie décisionnelle pour régler une situation ou lorsque le duo rencontre une difficulté qui nécessite d'être dénouée, la situation est portée conjointement et remontée au bon palier ou à la bonne tribune



Communications et mode de fonctionnement

- Le mode de fonctionnement doit pouvoir s'adapter aux caractéristiques des cogestionnaires. Il est propre à chacun des duos et à convenir ensemble. Il repose généralement sur une combinaison
 - de réunions de travail pour faire avancer certains dossiers
 - de communications ad hoc régulières (courriel, texto, téléphone, messagerie)
- La cogestion doit trouver un juste équilibre entre
 - tout faire ensemble, assister à toutes les réunions à 2

VS

 - faire endosser par le md les solutions ficelées par le gestionnaire (*rubber stamping*).
- Importance de discuter des attentes en lien avec la présence médicale aux réunions et leur rôle attendu



Relation entre les cogestionnaires

- Collaboration et engagement mutuel
 - Respect et reconnaissance mutuelle des forces
 - Empathie
 - Entente sur les objectifs communs et les mesures de leur atteinte
 - Dialogue, transparence, clarté des critères de décision, des contraintes et des conditions de succès
- **Ne peut reposer uniquement sur les affinités des cogestionnaires**



Mesures de soutien

- Afin d'offrir le meilleur encadrement et soutien possible pour les cogestionnaires, le CIUSSS propose
 - L'affichage des postes de cogestionnaire médicaux et une sélection qui inclut la contribution du gestionnaire au processus (et vice-versa)
 - La formation, l'accompagnement et le soutien des cogestionnaires dans une démarche conjointe
 - D'évaluer les stratégies disponibles en lien avec des incitatifs à la cogestion (reconnaissance et/ou rémunération compensatoire)
 - Des installations de travail (bureau et matériel informatique)
 - Du soutien pour accomplir certaines tâches de nature administratives pour les cogestionnaires médicaux, afin d'offrir des conditions facilitant l'accomplissement des fonctions attendues.



Enjeux

- Langage commun
- Expliciter les attentes, les rôles et les responsabilités
- Communications
- Disponibilité des médecins
- Horaires des rencontres
- Incitatifs

PROCHAINES ÉTAPES

PLUS FORT
AVEC VOUS

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal*

Québec 



Prochaines étapes

Étapes	Date
Cadre de référence	Juin 2021
Préparation d'organigrammes reflétant la cogestion dans l'établissement	Juin 2021
Préparation d'outils pour structurer le déploiement du modèle	Été 2021
Habilitation des cogestionnaires	Automne 2021
Étude du modèle de cogestion	2021-2022

MERCI!

PLUS F●RT
AVEC V●US

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'île-de-Montréal*

Québec 