

## COMMENT FAIRE AUTREMENT POUR MIEUX INTÉGRER LES INTERVENTIONS EN ITSS?

### En tournée dans un CSSS près de chez vous

Après avoir rencontré 237 intervenants et gestionnaires de sept CSSS et de leurs partenaires de réseau local de services (RLS), notre équipe est actuellement en tournée jusqu'en décembre à travers le Québec pour valider les points de vue recueillis sur les pratiques et les besoins en ITSS.

### Que l'action commence!

Au cours des prochaines semaines, le CSSS de la Haute-Gaspésie (Sainte-Anne-des-Monts), le CSSS d'Argenteuil (Lachute) et celui de Saint-Léonard et Saint-Michel (Montréal) participeront à un projet pilote visant à renforcer l'intégration des pratiques en ITSS. L'approche de changement retenue dans le cadre de ce projet s'inspire de l'approche de la « communauté stratégique » qui se différencie à plusieurs égards de la communauté de pratique, de la gestion de projet, du *kaizen* et du *lean management*.

### Qu'est-ce qui distingue notre approche d'accompagnement au changement?

Le CSSS-IUGS s'inspirera d'une approche novatrice de changement. L'approche préconisée propose un projet...

- **pensé et expérimenté par des gens terrain** (approche ascendante – *bottom-up*)

« C'est stimulant parce qu'on a l'impression qu'on peut faire les idées qu'on lance, vraiment amener des améliorations dans notre quotidien<sup>1</sup>. »

Des intervenants terrain et des gestionnaires de premier niveau provenant du CSSS, d'organismes du RLS et de partenaires intersectoriels imaginent et mettent en place des initiatives pour travailler autrement en réseau.

- **avec un parti pris pour l'action**

Une approche qui permet d'apprendre dans l'action, par essais et erreurs, en introduisant rapidement des changements localisés.

« Ailleurs, c'est plus de l'échange d'information, c'est très administratif. Avec la communauté stratégique, on se serre les coudes, on travaille ensemble pour qu'il y ait quelque chose qui bouge et on sentait que ça pouvait bouger<sup>1</sup>. »

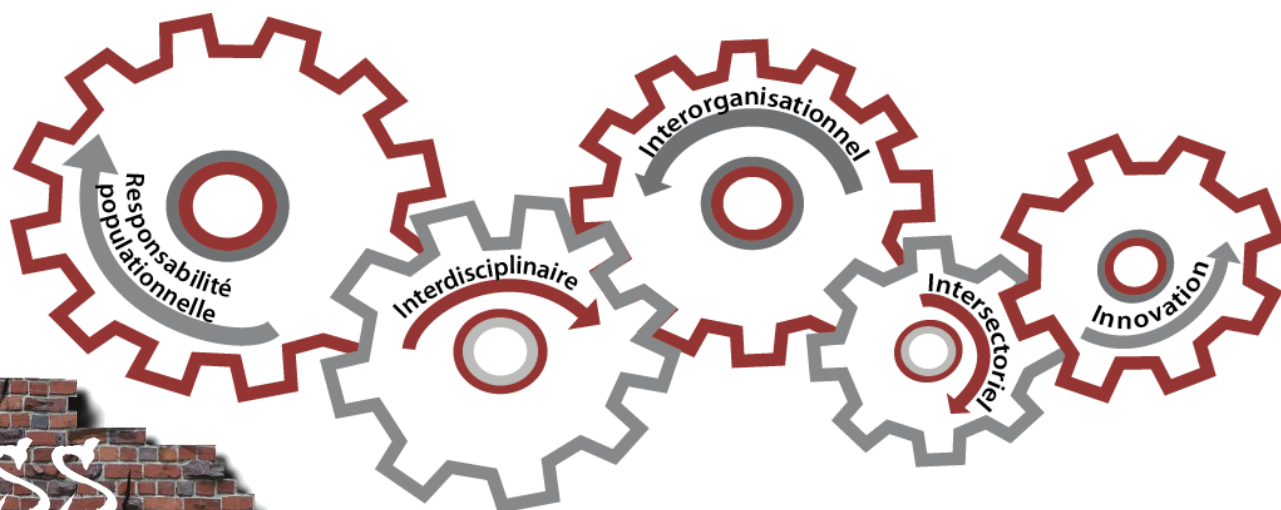
- **sur mesure**

La stratégie de changement est adaptée à la réalité de chacun des milieux et définie à partir des besoins du CSSS et de son RLS, en tenant compte de l'état des collaborations avec les acteurs du milieu.

- **directement attaché aux Directions générales**

« La communauté stratégique se peut parce que les directeurs généraux, au comité directeur, se comprennent et veulent collaborer<sup>1</sup>. »

Une implication significative et un engagement soutenu des directeurs généraux (celui du CSSS, des autres établissements et organismes participant au projet) permettent de prioriser nettement la démarche et d'accélérer le passage à l'action.



## Comparaison de quelques approches d'amélioration ou de changement utilisées dans le réseau de la santé<sup>2</sup>

APPROCHE	CIBLE	MODALITÉ	COMPOSITION	DURÉE
<b>Communauté stratégique</b>	Amélioration du continuum interétablissements ou de la collaboration en réseau	Identification, développement, mise en œuvre des projets retenus et évaluation	Intervenants terrain, professionnels, médecins, gestionnaires de premier niveau provenant des organisations qui doivent travailler en réseau	En général, 2 ans
<b>Communauté de pratique</b>	Développement des individus	Partage de connaissances autour d'une pratique commune aux participants	Cadres ou professionnels provenant d'organisations différentes ou d'une même organisation	Long terme
<b>Équipe de projet</b>	Réalisation d'un mandat défini par une autre instance	Conception des activités pour la réalisation et le suivi des projets	Cadres et spécialistes désignés	En général, de 6 mois à 2 ans
<b>Équipe kaizen</b>	Amélioration d'un processus interne. S'inscrit souvent dans une démarche globale de <i>lean management</i>	Identification des activités à non-valeur ajoutée d'un processus et des moyens d'améliorer le processus visé	Membres des unités de travail concernées par le problème	Projets courts : les résultats doivent être visibles rapidement, de 2 à 6 mois


Concrètement, il est envisagé qu'un « **groupe d'action ITSS** » soit formé dans chacun des trois CSSS participants. Ce groupe réunira une dizaine de praticiens multidisciplinaires (infirmières, travailleurs sociaux, médecins, organisateurs communautaires... ) et de gestionnaires de premier niveau provenant tant du CSSS participant que des partenaires du RLS. Après s'être donné une vision commune de la situation, ceux-ci imagineront, expérimenteront et évalueront des idées nouvelles pour faire mieux et autrement dans leur réseau local de services.

Comme les projets pilotes reposent sur une démarche interorganisationnelle et transversale au CSSS, une **structure de gestion ad hoc** adaptée aux particularités des milieux sera mise sur pied. Cette structure gèrera les enjeux de nature politique et stratégique en impliquant notamment la Direction générale du CSSS.

Compte tenu du mandat qui lui est confié par le MSSS, le CSSS-IUGS planifie, coordonne et réalise la démarche de changement en collaboration avec tous les acteurs concernés du milieu. Une **conseillère-facilitatrice du CSSS-IUGS**, véritable pivot de la démarche, soutiendra chaque milieu dans la mise sur pied d'instances adaptées et dans la réalisation des changements visés.

### Pour tous les CSSS

Pour le bénéfice de l'ensemble des CSSS du Québec, l'équipe du CSSS-IUGS produira, en cours de projet, différents outils nécessaires au transfert des apprentissages. Surveillez prochainement la diffusion d'un premier outil issu de la phase de l'étude des pratiques et des besoins : la **cartographie des acteurs**. De plus, la parution du **rapport des résultats transversaux** concernant les pratiques et les besoins des sept CSSS rencontrés aura lieu au printemps 2013. À lire bientôt!



**POUR VOUS  
ABONNER**

### Ça vous intéresse?

Pour recevoir les prochains numéros de ce feuillet d'information publié trois fois par année,  
**COMMUNIQUEZ AVEC**

**Annédith Lacharité**, CSSS-IUGS (Sherbrooke) 819 780-2220, poste 47113  
alacharite.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca

Pour toute demande d'information sur cette démarche d'accompagnement au changement, adressez-vous à :

**Ginette Boyer**, CSSS-IUGS (Sherbrooke) 819 780-2220, poste 47103  
gboyer.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca

ou aux membres du comité de pilotage du projet : Johanne Archambault, CSSS-IUGS; Denis Blanchard, CSSS de St-Léonard et St-Michel; Louise de la Boissière, DSP de la Montérégie; Richard Cloutier, MSSS; André Dontigny, MSSS; Lise Guérard, MSSS; Monique Imbleau, INSPQ; Ken Monteith, COCQ-SIDA; Sylvie Venne, MSSS.

*Bulletin ITSS* est une production du CSSS-IUGS, en collaboration avec le comité de pilotage du projet *Intégration des interventions en ITSS dans les CSSS*

Rédaction : Pier B. Lortie  
Communication : Mélissa Letendre-Lapointe  
Révision linguistique : Lucie Roy  
Mise en pages : Annédith Lacharité

ISSN-1927-2472

P:\DSPDC\projets\_speciaux\ITSS\800\_PUB  
relations\_publicques\_communications\860\_relations\_exterieures\bulletin\_itss\BulletinITSS\_no3\_dec2012\_final.doc

1. Roy, M., Audet, M., Gosselin, A., B. Lortie, P. et Fortier L. La communauté stratégique : une approche pour développer la collaboration interorganisationnelle. Inédit.  
2. Audet, M. et Roy, M. 2012. « Donner un sens au mot réseau : l'expérience de la communauté stratégique en Estrie », *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, vol. 8, n° 2.