

Le 25 février 2016

PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE

Monsieur Yvan Gendron  
Président-directeur général  
CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

Monsieur Sylvain Lemieux  
Directeur des services multidisciplinaires  
CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

**Objet : Avis du conseil multidisciplinaire (CM) transitoire relativement au sixième chantier «Implanter et contrôler le processus de planification du congé» du projet «Trajectoire optimale»**

Monsieur le président-directeur général, Monsieur le directeur des services multidisciplinaires,

En regard avec votre demande formulée par courriel le 8 janvier dernier et conformément à l'article 228 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS) qui donne la responsabilité au CM d'émettre des avis sur l'organisation scientifique et technique de l'établissement, les officiers du conseil multidisciplinaire transitoire vous présentent leur avis relativement au sixième chantier «Implanter et contrôler le processus de planification du congé» qui s'inscrit dans le projet «Trajectoire optimale» du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal.

**Mise en contexte**

Votre correspondance nous mentionne que les objectifs de ce projet visent à «obtenir des résultats concrets et durables en matière de délais d'accès, de trajectoire de soins et de services et de disponibilité des ressources santé dans l'Est-de-l'Île-de-Montréal». Les officiers du CM tiennent ainsi à vous partager leur accord sur cette perspective d'amélioration, à savoir que l'utilisateur reçoive les meilleurs services, aux endroits appropriés et par les bons intervenants. Dans le cadre du sixième chantier, on ajoute le sous-objectif que le patient reçoive son congé au moment opportun et dans les meilleures conditions. D'ailleurs, nous soulignons que le projet s'inscrit dans l'une des valeurs et missions prônées par l'établissement, soit «Ensemble, déployer, en temps opportun et en égard aux ressources disponibles, une offre de soins et services, de généraux à surspécialisés, de qualité, simples d'accès, sécuritaires, qui facilite l'inclusion des personnes plus vulnérables et à risque de le devenir, dans le respect de leurs droits et dignité».

Suite à la présentation du projet «Trajectoire optimale» et du sixième chantier par Mme Julie Desrochers et M. Sylvain Lemieux le 12 février dernier, nous comprenons les avantages à opérer dans un modèle d'organisation pan-CIUSSS. Ainsi, il apparaît que la nouvelle structure permettra d'accomplir des réalisations qui étaient impossibles sous l'ancien modèle organisationnel.

L'objectif du projet global étant d'optimiser le mouvement de la clientèle, nous remarquons que l'impact sera immédiat pour le sixième chantier quant à la planification du congé hospitalier, notamment en lien avec la nouvelle dispensation des services dans les lits post-aigus dont le déploiement aura lieu début-mars. Nous soulignons les travaux importants réalisés dans un court délai par les équipes de direction des services multidisciplinaires, des services infirmiers, des services professionnels et du programme SAPA dans un contexte de réorganisation majeure et de déménagement de l'urgence de l'HMR. Toutefois, ce contexte n'a pas permis d'utiliser des méthodes de co-construction avec les diverses instances, tel que le conseil multidisciplinaire et les intervenants sur le terrain, pour la réalisation de ce projet. Nous estimons que l'imposition

de ce rythme de travail amène des conséquences au niveau de la qualité des pratiques professionnelles et de la mobilisation des intervenants appelés à travailler dans le cadre de ce projet.

#### Pistes d'amélioration continue pour ce projet d'envergure

Les officiers sont enthousiastes quant à l'innovation annoncée concernant la fluidité des communications pan-CIUSSS. L'information détaillée quant au parcours de l'utilisateur dans son continuum de soins et de services sera ainsi disponible au moment opportun pour les intervenants afin d'éclairer leur jugement clinique et ce, indépendamment du lieu de dispensation des services.

D'ores et déjà, des intervenants membres du CM nous rapportent que l'implantation du projet a modifié la planification des congés hospitaliers. Lors de la présentation du projet le 12 février dernier, des résultats quantitatifs positifs nous ont d'ailleurs été rapportés. Toutefois, les officiers du CM désirent mentionner que les résultats quantitatifs obtenus au niveau de la réduction du nombre d'utilisateur hospitalisé en niveau de soins alternatifs (NSA) ne doivent pas occulter les aspects qualitatifs de ce processus.

Dans une visée d'amélioration continue visant le renforcement de l'accessibilité et la continuité des soins et services en fonction des résultats obtenus par les indicateurs ciblés du sixième chantier, les officiers du CM transitoire souhaitent porter à votre attention les aspects suivants :

- L'offre de service et les processus cliniques per-hospitaliers des intervenants paramédicaux impliqués (ergothérapeutes, nutritionnistes, orthophonistes, physiothérapeutes et thérapeutes en réadaptation physique, psychologues et neuropsychologues, travailleurs sociaux et techniciens en travail social) devraient être clarifiés et optimisés, tout en tenant compte du continuum pan-CIUSSS;
  - Le succès de ce travail requerrait, entre autres, une révision de la collaboration entre les médecins et l'équipe paramédicale tout au long de l'épisode de soins aigus. Notons le processus de demande de consultation (pertinence et synchronisation des requêtes, délégation de l'acte de référence, etc.) et d'orientation au congé.
- L'équipe «75 ans et plus» devrait avoir un processus d'arrimage avec les différents programmes et directions impliqués;
  - La composition de l'équipe est claire, mais il nous apparaît important que tous les intervenants impliqués, de près ou de loin, comprennent cette nouvelle collaboration et les mécanismes de communication pour assurer une efficacité optimale quant à la dispensation des services et la qualité de ceux-ci.
- Les rôles des intervenants de l'équipe «75 ans et plus» se devraient d'être clairement définis et bien compris par chacun de ces membres;
  - Considérant que ces intervenants proviennent de différentes installations, avec des missions distinctes et des titres d'emploi variés, l'arrivée d'un nouveau mandat représente des défis majeurs d'intégration des pratiques professionnelles. Des actions concrètes devraient être entreprises, tel qu'un programme de formation spécifique et adapté aux besoins de cette équipe.
- Un processus d'amélioration continue devrait être implanté dès maintenant;
  - Un objectif d'amélioration à cibler serait d'assurer un dialogue constant et efficace entre les différents partenaires au sein du continuum de notre CIUSSS (maintien à domicile, soins longue durée, établissements de lits post-aigus) et hors-CIUSSS (CRDI-TED, CR) considérant les impacts des congés sur ces derniers.
- Dans leurs interactions, les intervenants impliqués dans la recherche de solutions pour la planification du congé d'un utilisateur devraient faire preuve de professionnalisme et de respect quant aux jugements cliniques de chacun. Considérant les commandes reçues de la direction pour l'atteinte des cibles, ces aspects qualitatifs de la pratique se trouvent compromis et entraînent une diminution de la mobilisation et de la collaboration entre les différents acteurs;
- Les caractéristiques particulières de la clientèle de l'Est-de-l'Île-de-Montréal devraient être prises en compte;
  - La diversité culturelle, la vulnérabilité de la clientèle, les enjeux d'autonomie et de compréhension du système représente des défis majeurs dans le processus de trajectoire optimale. La complexité des cas devrait être considérée dans l'analyse des résultats et pondérée quant aux cibles à atteindre par les intervenants.

En conclusion, le CM transitoire souhaite que le sixième chantier du projet «Trajectoire optimale» atteigne les résultats escomptés concernant le processus de planification de congé de la clientèle 75 ans et plus. Toutefois, comme décrit ci-dessus, nous sommes d'avis qu'un certain nombre d'améliorations est nécessaire afin d'atteindre des résultats quantitatifs et qualitatifs et ce, en collaboration avec toutes les parties prenantes de ce processus.

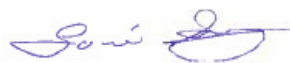
Nous ne pourrions terminer cet avis sans mentionner les répercussions significatives de l'implantation de ce chantier sur tous les acteurs des soins post-hospitaliers, particulièrement ceux du programme SAPA. Leurs pratiques professionnelles devraient également être revues parallèlement à celles des intervenants de soins aigus. Il serait également des plus pertinents qu'un projet inspiré du sixième chantier y soit implanté, c'est-à-dire qu'un usager avec un maintien à domicile précaire soit rapidement identifié et bénéficie d'une équipe dédiée, tel que c'est le cas pour un usager en soins aigus avec un retour à domicile compromis, et ainsi pouvoir éviter des consultations à l'urgence.

Finalement, les indicateurs de performance identifiés actuellement par le projet devraient également être utilisés dans l'ensemble des étapes de prise en charge de l'usager dans le continuum pan-CIUSSS et ainsi, apprécier véritablement le succès d'une trajectoire optimale. Cette vigilance permettra également d'assurer la qualité des pratiques professionnelles et des soins et services offerts à la clientèle.

Nous demeurons disponibles pour échanger sur cet avis ou toutes autres questions que vous porterez à notre attention relativement aux autres chantiers en cours. Soyez assurés que nous vous le soumettons dans un esprit de collaboration et d'amélioration continue.

Veillez agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées et de notre volonté de collaboration mutuelle dans la construction de ce nouvel établissement que constitue le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal.

Les représentants du comité exécutif transitoire du conseil multidisciplinaire du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal,



Louise Soucy  
Représentante du CM de l'IUSMM



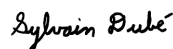
Emilie Mercier  
Représentante du CM de l'HMR



Marta Grzegorzcyk  
Représentante du CM de l'ICPBE



Martin St-George  
Représentant du CM du CSSS Lucile-Teasdale



Sylvain Dubé  
Représentant du CM de l'Hôpital Santa-Cabrini



Carole Vacher  
Représentante du CM du CSSS St-Léonard et St-Michel