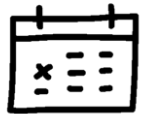


Bienvenue!

Webinaire #1

INDICATEURS MOBILISANT



18 juin 11h

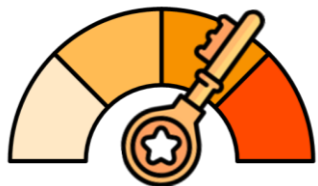


60 min



Via TEAMS

Comment les
choisir et les
gérer au
quotidien?



**LES CLÉS
DE LA PERFORMANCE**

Animé par le
Service Performance et coordination des projets organisationnels

En attendant de commencer...

→ Petit quizz

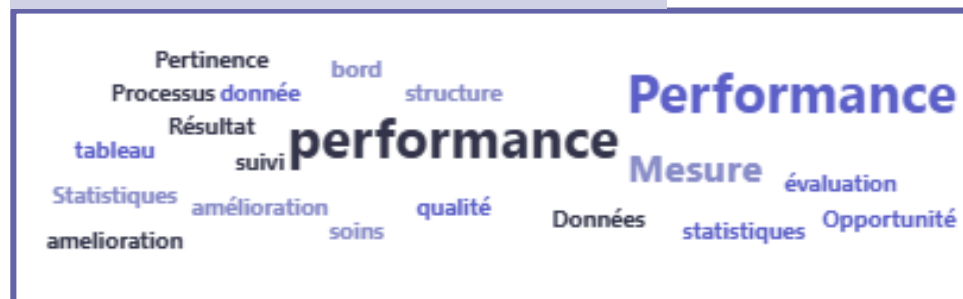


Allez dans le clavardage de la rencontre pour répondre au petit sondage *Poll* et construire avec nous le nuage de mots

(un seul mot par envoi svp, mais vous pouvez faire plusieurs envois 😊)

→ Quel est le premier mot qui vous vient en tête lorsque vous entendez le terme «INDICATEUR»?

Résultat du sondage instantané:



Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal

Québec



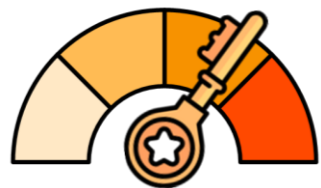


Indicateurs mobilisant Comment les choisir et les gérer au quotidien?

Capsule webinaire

DQÉPÉ - Service Performance et coordination des projets organisationnels

18 juin 2026



**LES CLÉS
DE LA PERFORMANCE**

Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal

Québec 



Public cible et objectifs



Public cible

Gestionnaires et/ou tout membre du CEMTL intéressé par la gestion de la performance et ses différents concepts et outils



Objectifs

Reconnaître les indicateurs mobilisant pour les équipes dans le quotidien de leurs opérations:

- Distinguer un indicateur de résultat d'un indicateur de processus
- Expliquer l'utilité de chaque type d'indicateur

Comprendre la contribution du suivi d'indicateurs de processus, dans le quotidien, pour l'atteinte des résultats:

- Comprendre les liens entre les causes racines d'un problème et le pouvoir de faire bouger l'aiguille
- Comprendre l'utilité de l'outil « 5 pourquoi » dans l'identification des causes racines



Plan de la rencontre

1

Quels indicateurs contribuent à la mobilisation de nos équipes?

2

Comment identifier les bons indicateurs?

3

Comment les gérer au quotidien ?

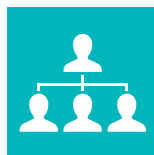
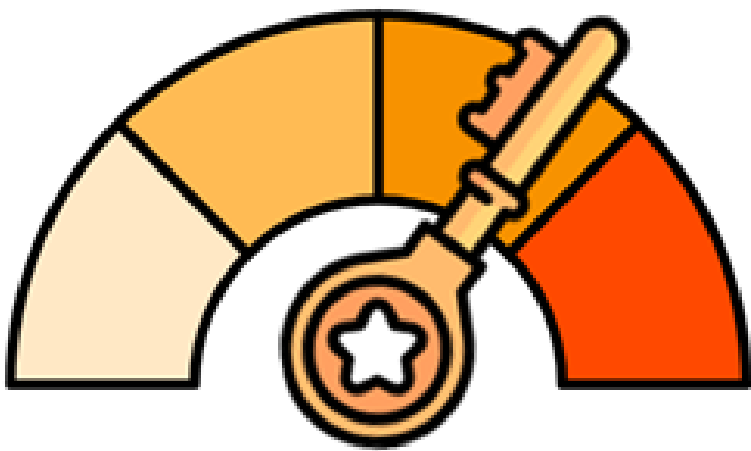
4

Échange – période de questions et partage d'apprentissages

Quels indicateurs contribuent à la mobilisation de nos équipes ?



Indicateur vs bon indicateur



Un indicateur

Un chiffre qui permet de voir.



Un bon indicateur

Un chiffre qui aide à décider et à agir.



Un indicateur mobilisant

Un chiffre qui est utile, approprié et qui fait agir les équipes concrètement.



Pourquoi utiliser un indicateur mobilisant?

01

Apprécier la performance des opérations, au quotidien

02

Prendre des décisions sur la base de faits

03

Réaligner les actions pour répondre aux obstacles

04

Constater les effets de solutions expérimentées

05

Mobiliser les équipes là où ils ont le pouvoir d'agir



Indicateur de résultat

Un indicateur de résultat nous informe sur la **performance passée**, sur ce qui s'est réellement produit. Donc, *il est trop tard* pour le modifier, car nous *parlons du résultat*.

Exemples

- Taux d'erreurs
- Nombre de hors délai
- Assurance salaire
- Temps passé par les usagers à la clinique le jour de leur rendez-vous
- Écart financier



Les indicateurs de processus

Un indicateur de processus mesure ce qu'il est sous le *contrôle direct de l'équipe (le moyen)*. Donc, il permet d'agir rapidement pour **corriger** un écart

Exemples

- Nombre de personnes formées au sujet des critères de priorisation des usagers
- Nombre de distributeurs de savon désinfectant remplis
- Nombre d'unités de temps allouées à la recherche du dossier de l'utilisateur



La métaphore de l'arbre à fruits





RÉSULTATS

(quoi - ce que nous produisons)



Fruits



PRATIQUES

(comment? → ce que nous réalisons)



Tronc

CAUSES

(pourquoi? → ce qui influence les résultats)



Racines



CONTEXTE (ce qui nous impacte)



Soleil





Des résultats, soutenus par des processus

INDICATEURS
DE
RÉSULTATS



INDICATEURS
DE
PROCESSUS



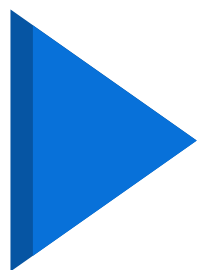
Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal

Québec 



Indicateur de résultat et indicateur de processus

Lequel est le meilleur?



Ils sont complémentaires : 2 façons de mesurer et piloter la performance



Nous observons la performance avec les **résultats...**

Est-ce que ça va bien?



Nous la gérons avec les **processus**

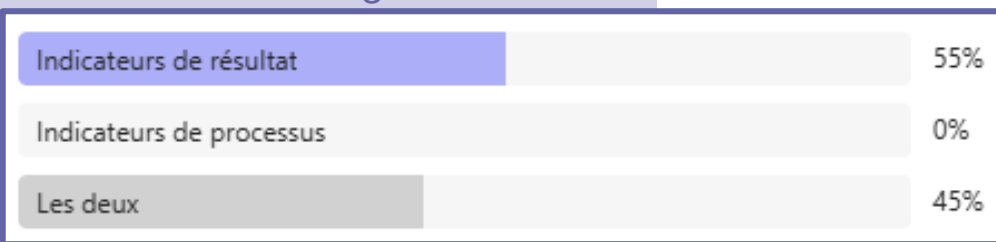
Est-ce que nous faisons les bonnes choses?



Quels types d'indicateurs suivez-vous dans votre secteur?

- **Résultat?**
- **Processus?**

Résultat du sondage instantané:





Les indicateurs et nos habitudes

Nous mesurons le passé...

- Résultats cumulés, en fin de période ou d'année
- Impossible d'agir sur ce qui est déjà fait

« Se peser chaque jour ne fait pas perdre de poids. »

... alors qu'il faut piloter l'action

- Suivre l'indicateur lié à l'action en cours
- Alignée aux priorités stratégiques
- Axée sur les opérations quotidiennes des équipes

Tableau de bord séjours

Soins de courte durée

● HMR
○ HSCO
○ IUSMM

Réadmissions en séjour actif *

19

<= 7 jours

3,7 %

% <= 7 jours

74

<= 30 jours

34

31 - 60 jours

108

<= 60 jours

14,5 %

% <= 30 jours

6,7 %

% 31 - 60 jours

21,2 %

% <= 60 jours



PS MSSS

Vue exécutive

06 - CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

Dernière période Valeur

Activités hospitalières

6 - Nombre de jours d'hospitalisation des grands utilisateurs de lits d'hôpitaux 2025 Cum 385 982

• Taux du nombre de jours d'hospitalisation des grands utilisateurs sur le nombre de jours d'hospitalisation de tous les usagers P07 Cum 16,69%

Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal

Québec

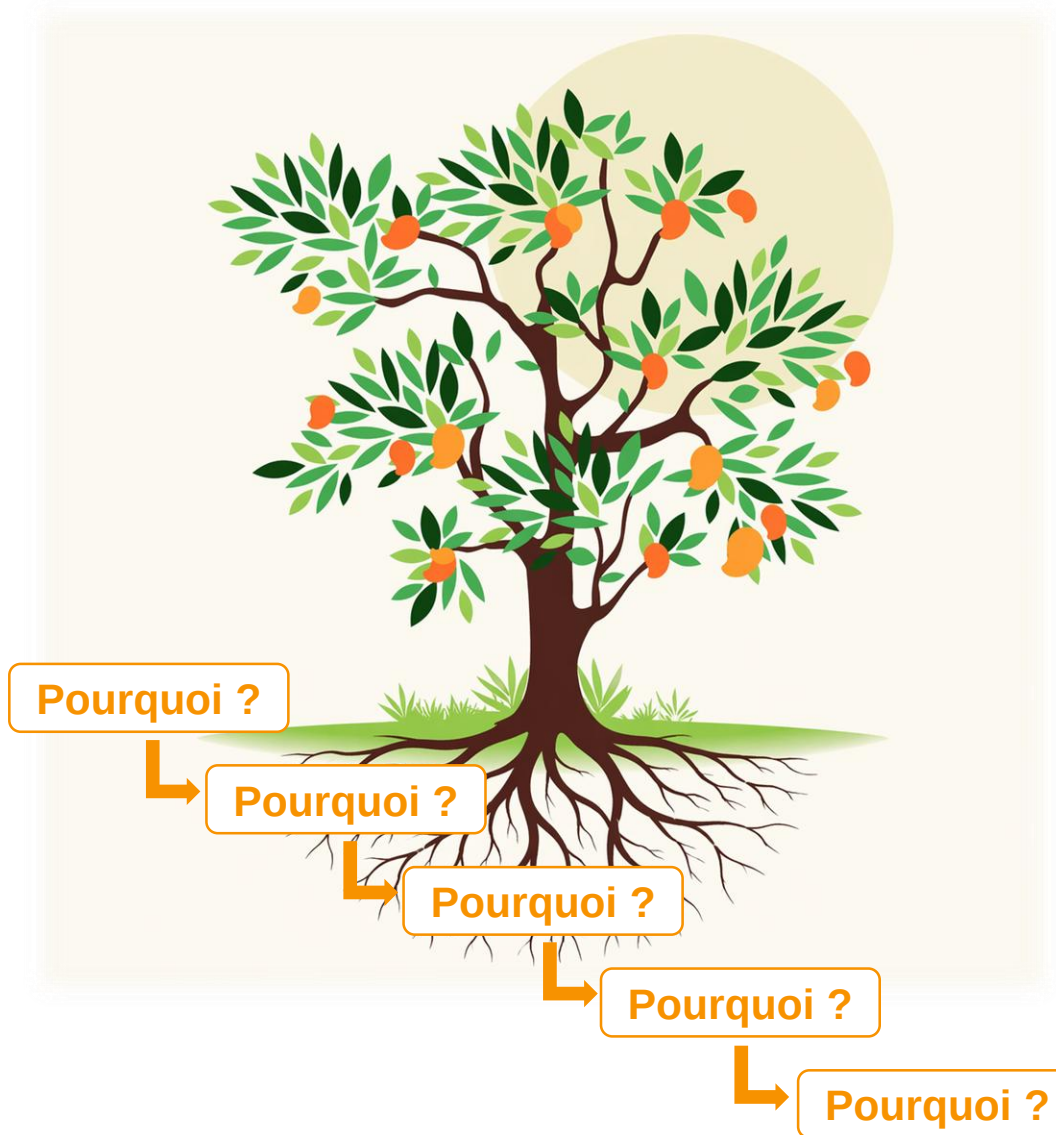
Comment identifier les bons indicateurs?



L'analyse des causes

- Méthode structurée
- Vise à identifier la **cause fondamentale** d'un problème, d'un incident ou d'une défaillance
- Évite de traiter uniquement ses symptômes
- Permet de mettre en place des solutions correctives durables

Outil : Les 5 pourquoi



Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal

CONTEXTE

(ce qui nous impacte)



Soleil

RÉSULTATS

(quoi - ce que nous produisons)



Fruits

PRATIQUES

(comment? → ce que nous réalisons)



Tronc

CAUSES

(pourquoi? → ce qui influence les résultats)

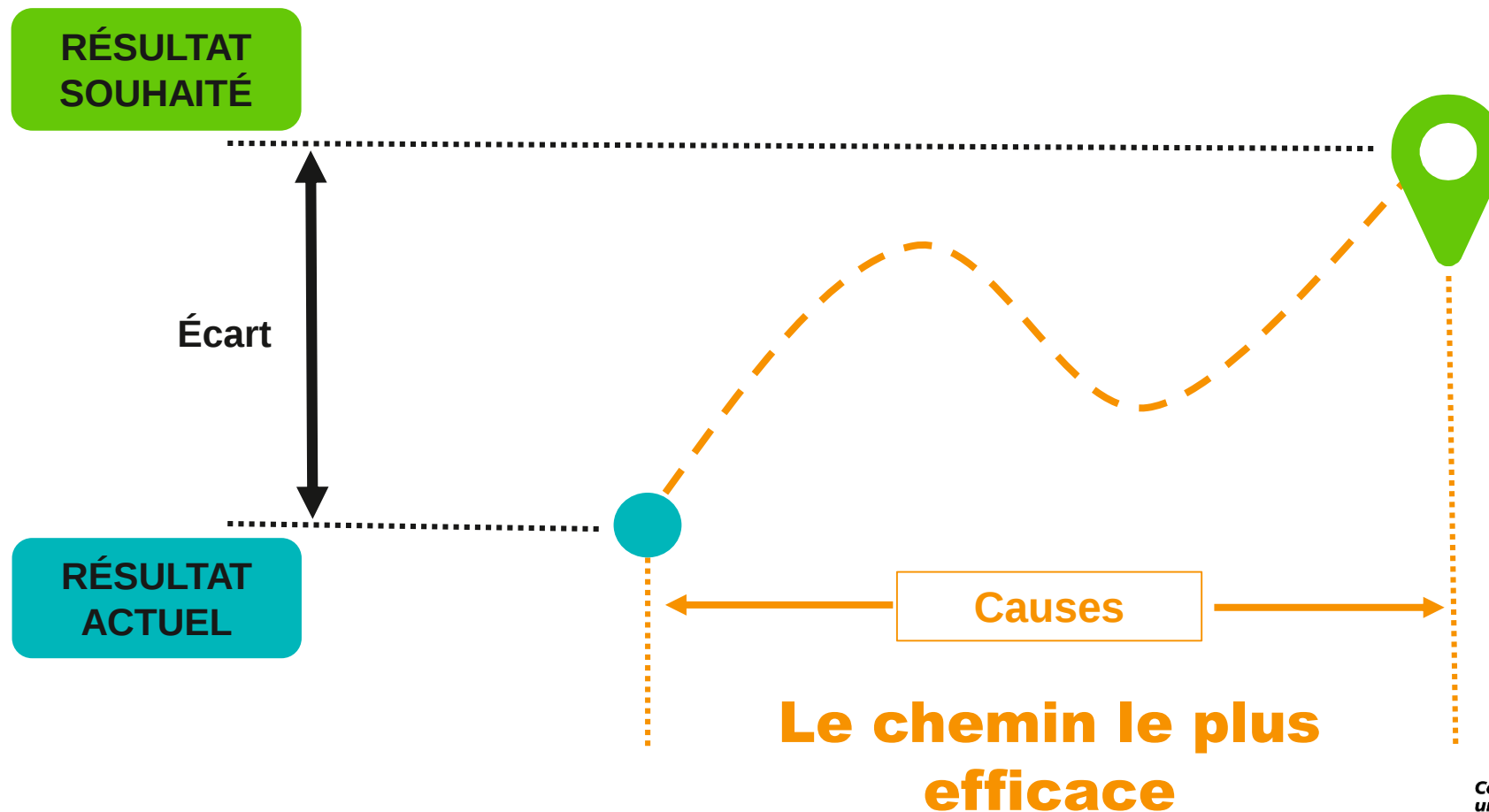


Racines





Traiter la cause fondamentale





Mise en situation

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

Québec 



Mise en contexte

Julie est gestionnaire d'une clinique de soins externes (CE). Depuis quelques mois, le nombre de plaintes en provenance des usagers n'arrête pas d'augmenter au sujet de « *la durée de passage en clinique le jour de leur rendez-vous (RDV)* ».

Pourtant, elle suit à toutes les périodes financières, avec son équipe en SVO, l'indicateur sur la durée de passage en clinique. Elle n'arrive pas à faire bouger l'aiguille.

L'organisation lui demande de résoudre la problématique. Elle se questionne: comment modifier cette tendance et avoir un réel impact sur cet indicateur ?

Accueil



Confirmation de
présence



Prérequis et
collecte clinique

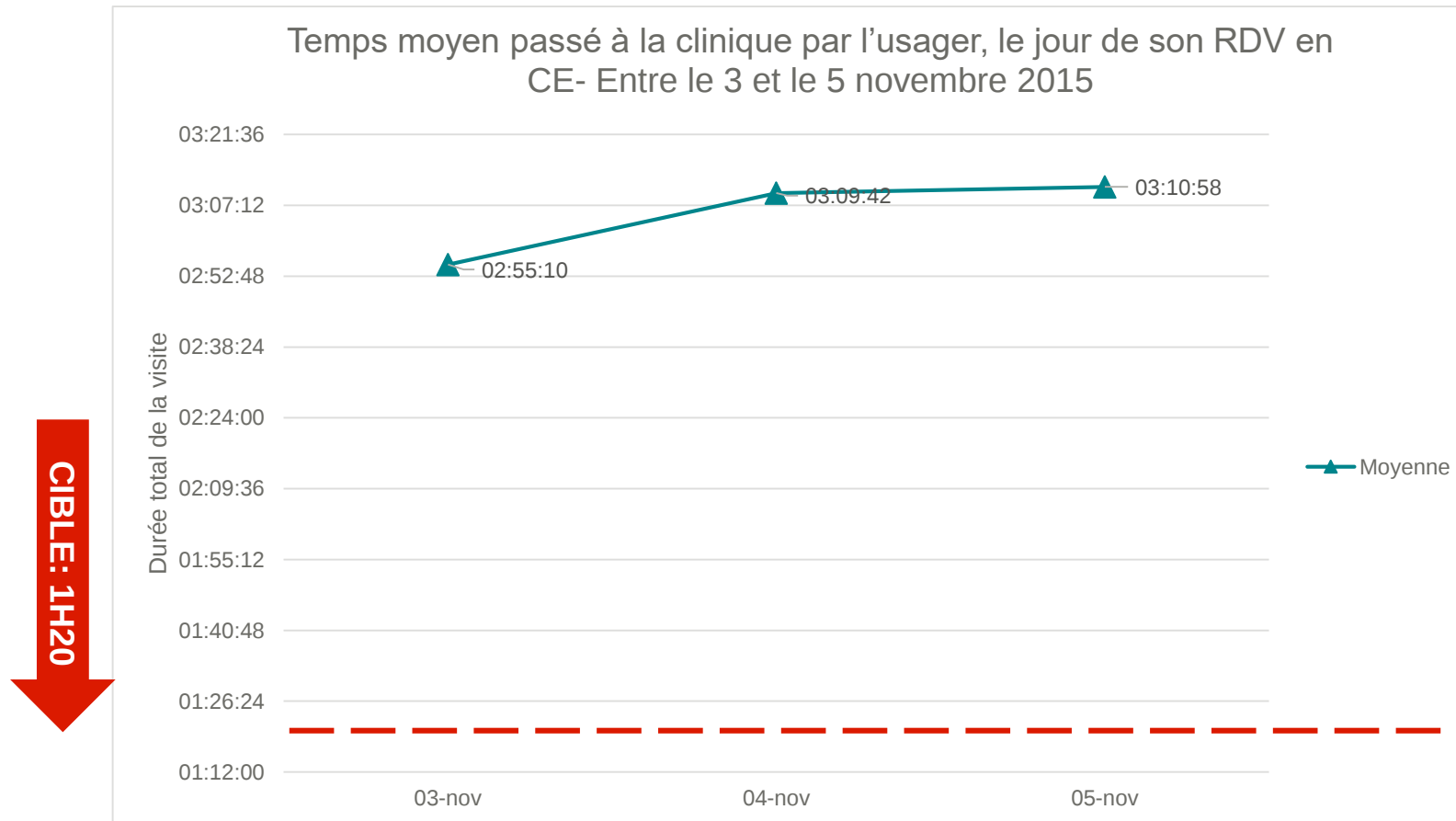


Consultation



Indicateur de résultat

➤ *Comment modifier cette tendance ?*





Allons voir !

➤ *Comment modifier cette tendance ?*

Seulement 25% des usagers avec une durée de passage *inférieure* à 1h20, le jour de leur RDV

À quelle étape se trouvent les attentes ?



- Où se trouve l'attente ?
- Comment se comporte l'attente durant la journée ?
- Quelles sont les causes racines ?

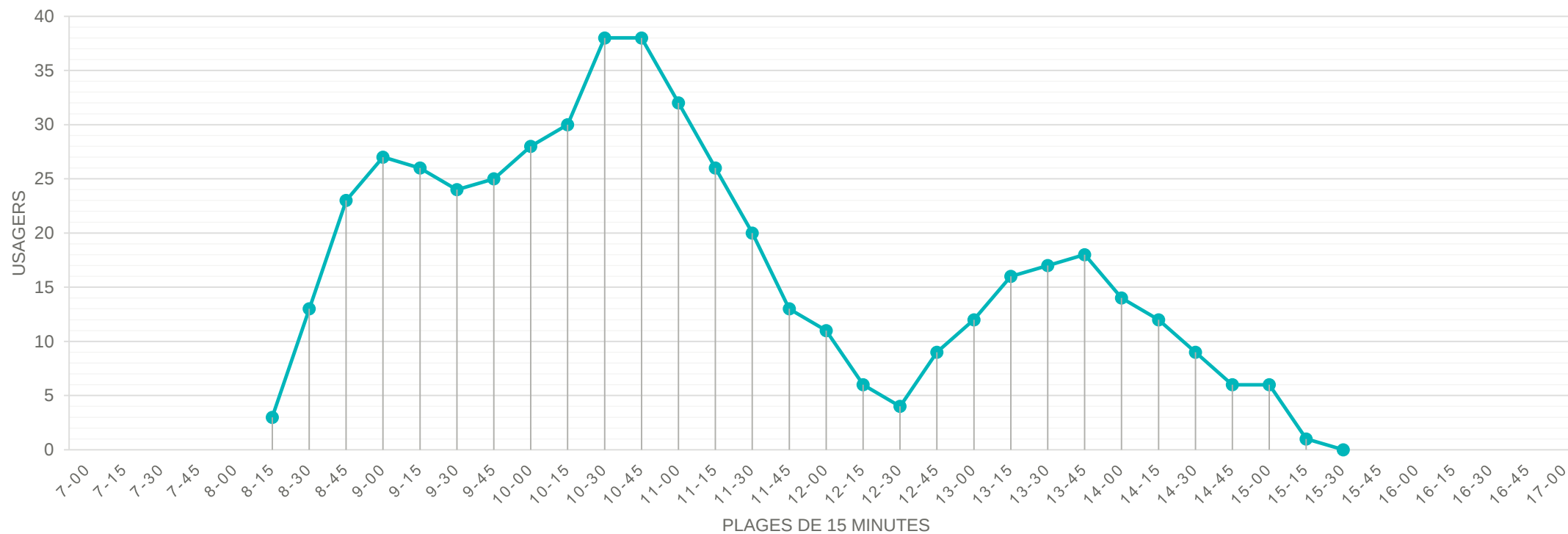
Accueil

Confirmation de
présence

**Prérequis et
collecte clinique**

Consultation

NOMBRE DE PATIENTS EN ATTENTE AUX «PRÉREQUIS ET COLLECTE CLINIQUE» PAR TRANCHE DE 15 MINUTES EN CE - LE 3 NOVEMBRE 2015



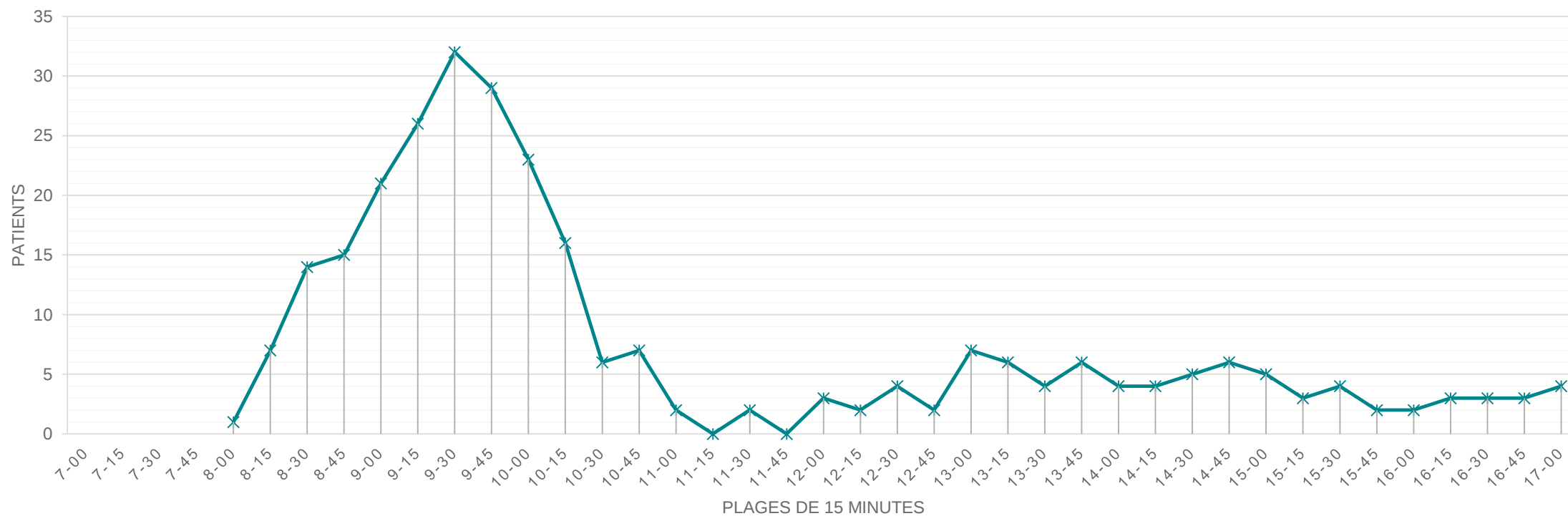
Accueil

Confirmation de
présence

Prérequis et
collecte clinique

Consultation

NOMBRE DE PATIENTS EN ATTENTE À L'ACCUEIL PAR TRANCHE DE 15 MINUTES EN CE - LE 3 NOVEMBRE 2015



→ Seulement 25% des usagers ayant une durée de passage *inférieure* à 1h20, le jour de leur RDV



Attente pour l'étape
«Pré requis et collecte»

Demande supérieure à la
capacité de prise en charge

Confirmation de la présence
des usagers trop hâtive par
rapport à l'heure prévue

Accueil laissant passer les
usagers avant leur heure de
RDV (trop tôt)

Nouveaux bénévoles sans
formation reçue

Usagers arrivant en avance
(plus de 16 min.)

Consignes non partagées
lors de l'octroi du RDV

Pourquoi?

Octroi du RDV

Accueil

Confirmation de
présence

Prérequis et
collecte clinique

Consultation

Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal

Québec

Comment gérer les indicateurs dans le quotidien?



Convertir une cause en indicateur

Causes racines	Indicateur de processus	Récurrance de la collecte	Responsable de la collecte	Cible	Action
Nouveaux bénévoles/commis sans formation reçue sont intégrés le matin (consigne aux usagers si arrivée trop hâtive par rapport à l'heure prévue de leur rendez-vous)	Nb de nouveaux bénévoles ou commis qui démarrent son quart de travail sans formation reçue sur la consigne d'arrivée hâtive des usagers	Quotidienne en début de quart de travail	Gestionnaire	0%	Offrir la formation sur le champ
Consignes aux usagers non partagées par les agents administratifs, sur l'heure d'arrivée attendue, lors de l'octroi du rendez-vous	Nb d'usagers qui se présentent hâtivement à son RDV (30 min. et plus) et n'ayant pas eu la consigne d'arrivée lors de l'octroi du rendez-vous	Quotidienne	Bénévole ou Commis	5%	Retour en SVO auprès des agents administratifs responsables de l'octroi des rendez-vous



Quel sera votre prochaine étape?

J'ai un indicateur de résultat, mais je ne vois pas d'amélioration

- Réaliser l'analyse des causes pour identifier le bon indicateur de processus
 - Quelle est la cause racine sur laquelle nous devons travailler?

Je n'ai pas d'indicateur de résultat

- Identifier un résultat à atteindre (problème ou amélioration)
 - Que pouvons-nous faire de mieux pour nos usagers?
 - Aller-voir sur le terrain (Gemba, observation, discussion avec votre équipe)
 - Comparer ses résultats aux autres secteurs similaires à l'interne ou dans d'autres établissements
 - Confirmer les attentes de votre direction par rapport à votre service



Questions

04



En terminant... → Petit quizz

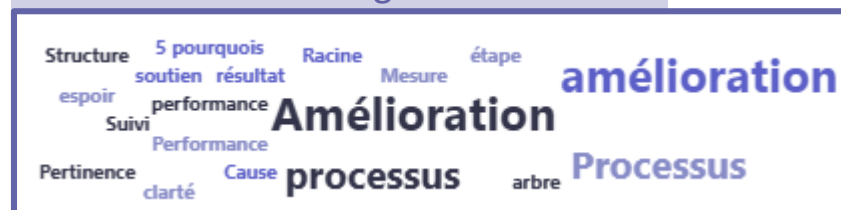


Allez dans le clavardage de la rencontre pour répondre au petit sondage *Polls* et construire avec nous le nuage de mots

(un seul mot par envoi svp, mais vous pouvez faire plusieurs envois 😊)

→ Et maintenant, quel est le premier mot qui vous vient en tête lorsque vous entendez le terme «INDICATEUR»?

Résultat du sondage instantané:



Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal

Québec





CIUSSS **de l'Est-de-l'Île-de-Montréal**

ciusss-estmtl.gouv.qc.ca

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

Québec 