

Implantation de la gestion par trajectoire au Québec : où en sommes-nous?

17 janvier 2023
Midi-conférence IUPLSSS

Lara Maillet, PhD
Georges-Charles Thiebaut, PhD
Anna Goudet, PhD
Isabelle Godbout, PhD

ÉNAP ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Estrie – Centre
hospitalier universitaire
de Sherbrooke

Québec 

Institut universitaire de première ligne
en santé et services sociaux

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance


IRSC **CIHR**
Instituts de recherche
en santé du Canada Canadian Institutes of
Health Research

© TOUS DROITS RÉSERVÉS 2021 ÉCOLE
NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE



OBJECTIFS DE LA PRÉSENTATION

- Présenter l'état d'avancement du projet de recherche sur l'implantation de la GTSS et la variation des effets dans différents CI(U)SSS au Québec (2020-2025)
- Présenter l'état des lieux de la GTSS dans des CI(U)SSS du Québec : l'effet COVID-19

ÉQUIPE DE RECHERCHE ET PARTENAIRES

- **Chercheuses et chercheurs**

- Lara Maillet, PhD, ÉNAP, IUPLSSS
- Georges-Charles Thiebaut, PhD, CSBE, IUPLSSS
- Nassera Touati, PhD, ÉNAP
- Mylaine Breton, PhD, UdeS
- Sabina Abou Malham, PhD, Uds
- Arnaud Duhoux, PhD, Udm
- Jean-Sébastien Marchand, PhD, UdeS
- Yves Couturier, PhD, UdeS
- Pernelle Smits, PhD, UL
- Frédéric Gilbert, PhD, ESG-UQAM
- Jean-Louis Denis, PhD, UdeM
- Paul Lamarche, PhD, UdeM †

- Anna Goudet, PhD, coordonnatrice de recherche, ENAP
- Isabelle Godbout, PhDc, assistante de recherche, ENAP
- Georges-Alain Tchango Ngalé, PhDc, assistant de recherche, ENAP

- **Étudiant.es au doctorat**

- Lharissa Smith
- Romel Kochélé Takou
- Jeremy Palomares

- **Partenaires et financement**

- IRSC
- IUPLSSS
- CERGO
- CIUSSS-Estrie CHUS

- **Professionnel.les de recherche**

ÉNAP



DÉFINITIONS

Trajectoire

Une imbrication de plusieurs épisodes de soins et de services sur de longues périodes dans une perspective intersectorielle sur un territoire. Elle est centrée sur l'utilisateur et regroupe des usagers ayant une condition clinique ou un profil similaire.

Gestion par trajectoire de soins et services (GTSS)

Une innovation de gouvernance fondée sur une approche transversale, non hiérarchisée du fonctionnement des organisations de santé et où la collaboration avec les partenaires externes et les usagers est centrale pour assurer l'intégration des services visant l'amélioration de l'état de santé de la population sur un territoire.

CONTEXTE DE NOTRE PROGRAMMATION DE RECHERCHE GTSS ET PERFORMANCE



Pandémie COVID-19



POUR RAPPEL...

Depuis 2017, une étude pilote sur l'implantation de la GTSS dans trois CIUSSS met en relief :

- Changement de vision par un passage de la gestion traditionnelle vers la gestion matricielle à grande échelle
- Développement de nouveaux rôles
- Collaboration interdirection et intersectorielle
- Enjeu de partage de pouvoir et de leadership



ANCRAGES THÉORIQUES

L'implantation de la GTSS comme innovation de gouvernance analysée à travers :

- **Complex Adaptive System (CAS)**
- **Cadre de Damschroder** : caractéristiques influençant l'implantation de l'innovation
- **Processus d'intégration** : système clinique, gouvernance multiniveaux et système collectif d'interprétation et de valeurs



OBJECTIFS DU PROJET

Identifier, de manière processuelle, les facteurs clés d'implantation de la GTSS dans différents contextes (CI(U)SSS), et les effets de la GTSS sur l'intégration et la performance organisationnelles.

MÉTHODOLOGIE

- Étude de cas multiples imbriqués
 - Évaluation développementale
- Devis mixte convergent

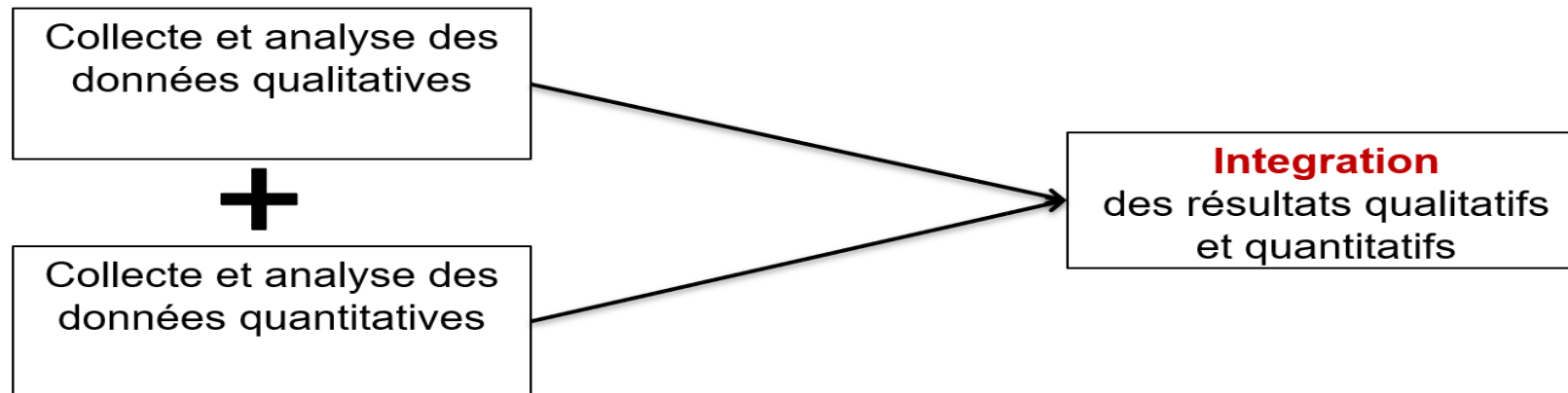


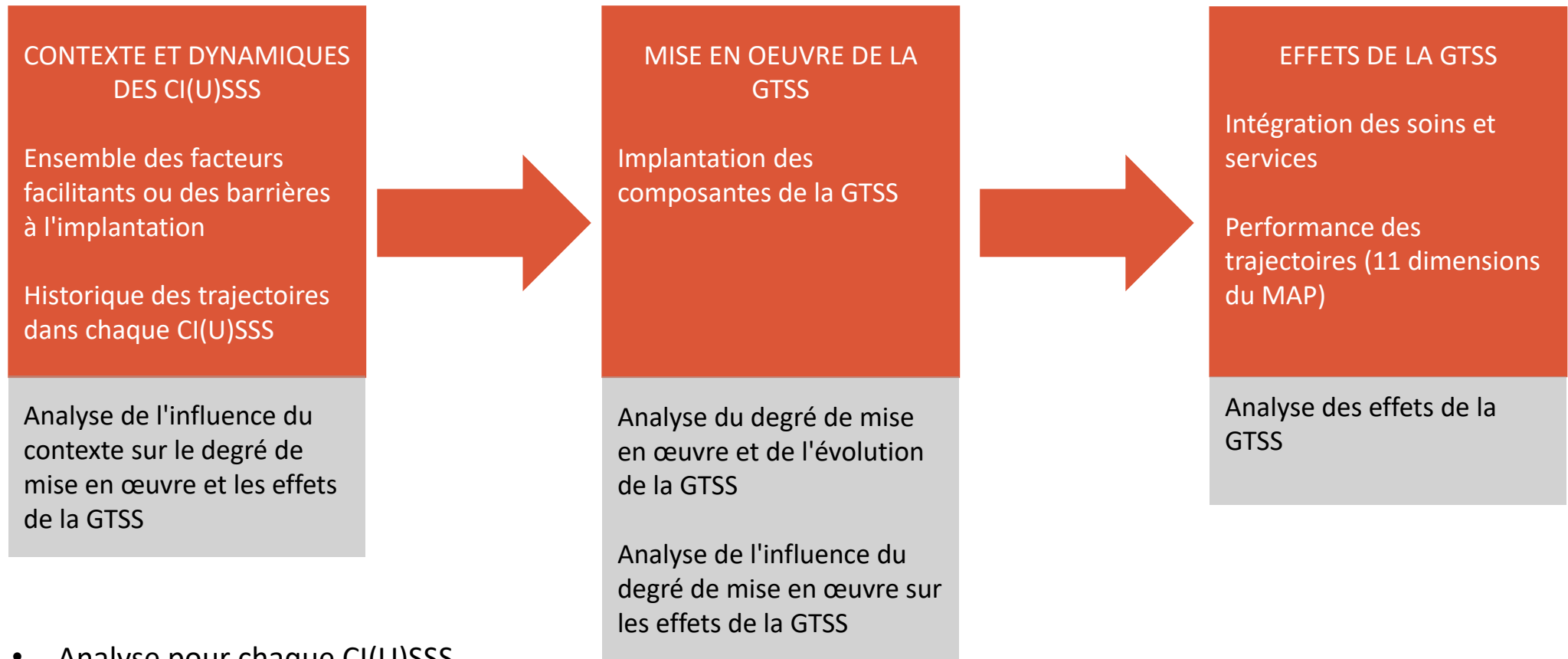
Figure adapté de Creswell & Plano Clark (2017)

MÉTHODOLOGIE

... et état actuel d'avancement

- Total de quatre CI(U)SSS :
 - Trois CIUSSS « Développeurs »
 - Un CISSS « Expérimentateur »
 - Huit cas traceurs :
 - Deux *trajectoires* par CI(U)SSS
 - Convenances institutionnelles OK (délai COVID-19, dernière obtenue en novembre 2022)
 - Conception du questionnaire sur la mesure de l'implantation et des effets de la GTSS en finalisation (Lime Survey)
 - Passation Round 1/4 : hiver 2023
 - Entrevues individuelles en cours
 - 18/72 (dans deux CIUSSS sur quatre)
- ÉNAP**
- CER en multicentrique OK (janv. 2021)

ANALYSE D'IMPLANTATION DE LA GTSS



ÉNAP

- Analyse pour chaque CI(U)SSS
- Analyse transversale
 - Configuration (similarités) entre CI(U)SSS (contexte, degré d'implantation et effets)
 - Configuration (similarités) selon les types de trajectoires

LA MESURE DES EFFETS

**Questionnaire auprès des acteurs oeuvrant à la gestion par trajectoires :
CI(U)SSS, partenaires et usager.ères**

- 3 temps de mesure : 2023 - 2024 - 2025
- 4 composantes :
 - Degré de mise en oeuvre et d'évolution
 - Facteurs ou barrières à l'implantation et au fonctionnement
 - Effets de la GTSS sur l'intégration organisationnelle, clinique, systémique et normative
 - Effets de la GTSS sur la performance des trajectoires (Modèle d'analyse de la performance des trajectoires)

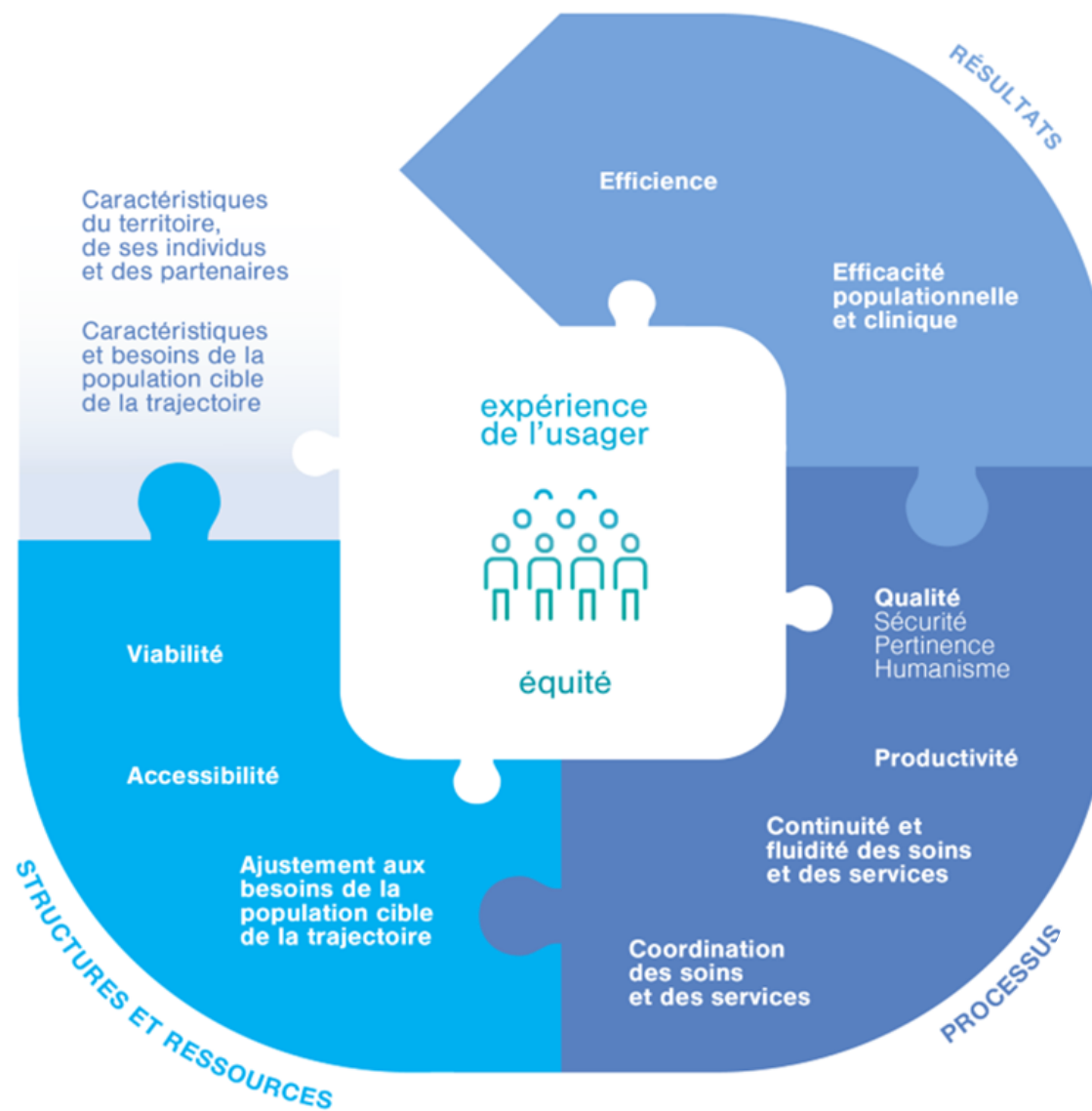
**Mesure de la performance des trajectoires au moyen du MAP : outillage
pour l'analyse et la mesure de la performance**

- Utilisation des données clinico-administratives
- Sélection des indicateurs selon le modèle d'analyse de la performance (MAP)

ÉNAP

MODÈLE D'ANALYSE ET DE MESURE DE LA PERFORMANCE D'UNE TRAJECTOIRE

Gestion par trajectoires de soins
et de services avec les usagers,
les intervenants et les partenaires



PREMIÈRES ANALYSES : GTSS ET COVID-19 - 1

Un moment de turbulences en paradoxe

- **Une mise sur pause** de l'expérimentation : délestage des équipes, rotation des gestionnaires, autres priorités, etc.

« On a pas mal tout mis sur pause, on ne faisait que du Covid ou à peu près » (gestionnaire)

- ... mais pas tous :

« À mon niveau, je pensais que c'était arrêté, mais quand on est allés voir les gens sur le terrain, eux ont quand même continué à faire une certaine gestion de trajectoire. » (gestionnaire)

- **Un temps de recul bénéfique** : travail de réflexion interne, état des lieux des trajectoires, réajustement de l'effort organisationnel

GTSS ET COVID-19 - 2

Des apprentissages

- **Une résilience organisationnelle** : *« On a été surpris nous-mêmes de notre agilité ! »* (gestionnaire stratégique)
- **Une plus grande ouverture à changer les pratiques** :
« Les paradigmes ont changé, que ce soit juste de dire bien ça n'a plus besoin d'être fait par tel professionnel de la santé et services sociaux, il y a un peu moins de protectionnisme »
(gestionnaire stratégique)
- **Un recours à des outils plus technologiques**
(téléconsultation, rencontres virtuelles)
- **La production de données en temps réel +++**
- **Des collaborations enrichies**: rapprochement entre la
ÉNAP première ligne et le reste du RSSS, rapprochement entre certains RLS

GTSS ET COVID-19 - 3

Mais aussi :

- **Une fatigue institutionnelle** (départs à la retraite anticipés, roulement du personnel, etc.)
- **Une dilution de la priorité** GTSS parmi toutes les évolutions (ex. du guide ministériel non-publié):
« On est comme dans un entonnoir dans lequel les changements se bousculent énormément et à tous les niveaux. »
(questionnaire stratégique)
- **Des incertitudes** quant au contexte ...

PROCHAINES ÉTAPES DU PROJET

Poursuite des entrevues
qualitatives

Lancement du
questionnaire
organisationnel

Publication d'un numéro
special :
*Special collection on
Integrated Pathways of Social
and Health Services: From
Community to Community,*
Revue Health Service Insights
[Lien vers l'appel à textes](#) (10 avril)

Analyses en continue

Retroactions aux
CI(U)SSS-
participants

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Begun, J. W., Zimmerman, B., & Dooley, K. (2003). Health Care Organizations as Complex Adaptive Systems. In S. M. Mick & M. Wyttenbach (Eds.), *Advances in Health Care Organization Theory* (pp. 253-288). Jossey-Bass.

Contandriopoulos, Denis, J.-L., Touati, N., & Rodriguez, R. (2001). Intégration des soins : dimensions et mise en œuvre. *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, 8(2), 38-52.

Couturier, Y., Bonin, L., & Belzile, L. (2016). *L'intégration des services en santé : une approche populationnelle* (éd.). Les Presses de l'Université de Montréal.

Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science*, 4(1), 50. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-50>

Farazmand, A. (2003). Chaos and Transformation Theories: A Theoretical Analysis with Implications for Organization Theory and Public Management. *Public Organization Review*, 3(4), 339-372. <http://dx.doi.org/10.1023/B:PORJ.0000004814.35884.a3>

Maillet, L., Lamarche, P., Roy, B., & Lemire, M. (2015). At the heart of adapting healthcare organizations. *Emergence: Complexity & Organization*, 17(2).

Maillet, L., Thiebaut, G-C, Champagne, G, Touati, T. (2021). *Expérience des trajectoires de soins et services de santé au Québec : l'animation comme levier de gouvernance collaborative et intersectorielle*, dans A. Bazinet, C. Boudreau, M. Charbonneau (dir.). La collaboration intra et inter organisations en administration publique, Ouvrage collectif. : Chapitre 5, pages 131-157, PUQ

Palmberg, K. (2009). Complex adaptive systems as metaphors for organizational management. *The Learning Organization*, 16(6), 483-498. <https://doi.org/10.1108/09696470910993954>

Thiebaut, G.-C., Lavoie, C., Labrecque-Pégoraro, S., & Maillet, L. (2020). *Pour des trajectoires de soins et services performantes : Un outillage pour l'analyse et la mesure*. Sherbrooke: Institut Universitaire de Première Ligne en Santé et Services Sociaux du CIUSSS de l'Estrie-CHUS.

DES QUESTIONS?

La gestion par trajectoires en santé et services
sociaux vous intéresse?

N'hésitez pas à prendre contact avec nous!

Chercheurs principaux

Lara Maillet

Lara.maillet@enap.ca

Twitter @lara_maillet

Georges-Charles Thiebaut

[Georges-](mailto:Georges-charles.thiebaut@csbe.gouv.qc.ca)

charles.thiebaut@csbe.gouv.qc.ca

Coordination de recherche

Anna Goudet

Anna.goudet@enap.ca

