RÉSUMÉ DE PRATIQUE
Un produit de courtage de connaissances

INTER S4
CONSORTIUM INTERRÉGIONAL
SAVOIRS ▪ SANTÉ ▪ SERVICES SOCIAUX

PROJET GESPHAR – AOÛT 2024

FAITS SAILLANTS

Au cours de l'exercice 2023-2024, sous l'impulsion de son PDG et grâce au leadership collaboratif des équipes de pharmacie, de la DSP et de la DRI, le CISSS du Bas-Saint-Laurent a mobilisé de très nombreuses ressources issues de plusieurs directions pour réaliser un imposant projet d'actualisation des actifs informationnels liés à la gestion du circuit du médicament pour l'ensemble des installations de l'établissement. Outre sa réponse efficiente aux enjeux de fin de soutien des infrastructures et aux coûts associés, le projet fut l'occasion d'harmoniser les processus et outils de travail et des bases de données en vue d'améliorer les cibles de performance en matière de sécurité, de qualité et de pertinence de l'offre de services en pharmacie sur l'ensemble du territoire.

L'équipe de projet a fait appel à la fois à l'expertise du service des communications et à la fine compréhension des réalités locales des directeurs adjoints et coordonnateurs exécutifs des 8 RLS pour mettre un visage humain sur les changements majeurs proposés. C'est ainsi que près de 300 ambassadeurs (1 ambassadeur par unité de soins, par quart de travail, sur l'ensemble du territoire) ont agi à titre d'agents multiplicateurs et mobilisateurs pour le déploiement des différentes étapes du projet. Bien que contraignant, le calendrier très serré de réalisation a agi comme levier pour rallier les forces vives de l'établissement au processus itératif (déploiement par séquence territoriale) retenu pour l'implantation et la mise en œuvre.

OBJECTIFS

- Actualiser les actifs informationnels liés à la gestion du circuit du médicament dans l'ensemble des installations de l'établissement
- Dans la foulée, harmoniser les pratiques de gestion (processus et outils de travail) du circuit du médicament à l'échelle du territoire
- Déployer pour ce faire un projet organisationnel intersectoriel (clinique, informationnel, territorial et communicationnel, principalement) amenant les acteurs stratégiques, tactiques et opérationnels de l'établissement à travailler ensemble dans un contexte matriciel marqué par l'urgence d'agir

FONDEMENTS DU BESOIN D'AGIR

Clientèle cible	▪ Toute clientèle appelée à consommer des médicaments dans le cadre de l'obtention d'un service, d'une intervention ou d'un traitement offerts par les différentes équipes cliniques du CISSS du Bas-Saint-Laurent, dans le cadre de services ambulatoires, hospitaliers ou d'hébergement de courte ou longue durée
Principales problématiques à résoudre	▪ Du côté clinique : - Disparité des produits et des recettes de préparations réalisées en pharmacie d'une installation à l'autre du territoire - Disparité des pratiques infirmières, de gestion et d'administration des médicaments et des outils de travail du personnel soignant - Erreurs de médication ▪ Du côté organisationnel : - Obligation technique et financière d'actualiser les actifs informationnels à l'intérieur d'un délai imparti très strict - Éclatement et disparité des bases de données et enjeux logistiques associés (approvisionnement et gestion des inventaires) - Enjeux de mobilisation d'acteurs aussi variés que nombreux, sur l'ensemble du territoire, aux fins d'atteindre un objectif commun vaste et complexe - Capacité limitée d'équipes déjà très sollicitées au quotidien à intégrer et à s'approprier les différentes composantes de la gestion d'un changement majeur (logiciel, outils et processus)

PROCESSUS ET ACTIVITÉS

Services offerts :

- Formation, coaching et accompagnement dans l'apprivoisement du logiciel, des outils et des processus
- Soutien à la gestion de projet dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des différentes boucles itératives du projet
- Soutien stratégique (service des communications), tactique (directeurs adjoints exécutifs) et opérationnel (ambassadeurs locaux) à la gestion du changement organisationnel

RESSOURCES

Ressources humaines

- Mise à contribution d'experts :
  - Cliniques, de la part des acteurs principaux (DSP et DSI, notamment) du circuit du médicament (préparation, validation et administration)
  - Techniques, de la part de collaborateurs internes en informatique, en gestion de projet et en communication
  - Tactiques, de la part des directeurs adjoints exécutifs de RLS
  - Terrain, de la part d'*ambassadeurs* (1 par unité de soins par quart de travail pour un total de près de 300 personnes à l'échelle de l'établissement) à titre d'agents multiplicateurs et mobilisateurs dans leur milieu à chacune des phases du projet

Ressources informationnelles

- Optimisation d'outils existants et maîtrisés, comme les canaux Teams et l'Intranet, pour informer, communiquer et contribuer à l'efficience de travaux avançant à un rythme soutenu

EFFETS PERÇUS[1]

Organisation	▪ Réduction des pertes de temps et des risques d'erreurs liés à la saisie des données et aux écarts de connaissances entre professionnels ▪ Gestion améliorée des inventaires
Intervenants	▪ Amélioration des pratiques cliniques sur le terrain, générée par l'obligation d'abandonner les réflexes machinaux au profit d'une plus grande vigilance procédurale découlant de la nouveauté du logiciel et des processus et outils associés
Clientèle	▪ Implantation à venir (automne 2024) du bilan comparatif de médicaments (BCM) dans le cadre de la gestion des épisodes d'hospitalisation (avant-pendant-après) dans une perspective d'amélioration de la sécurité et de la qualité de la gestion des médicaments auprès des usagers

FACILITATEURS

- Un échéancier serré comme :
  - Levier de mobilisation organisationnelle
  - Ossature d'un déploiement territorial séquencé favorisant la consolidation et l'intégration des leçons apprises en continu
- Le temps et l'énergie consacrés à assurer une présence humaine significative sur le terrain (mettre des visages sur le changement, expliquer, autoriser des modulations favorisant la prise en compte des *couleurs locales* dans les pratiques, etc.)
- Le déploiement itératif du projet par boucles territoriales
- L'authenticité et la crédibilité des acteurs clés (voir « Ressources humaines », ci-dessus) dans la construction d'alliances stratégiques rentables pour le projet
- Une stratégie de communication robuste et efficace pour soutenir la visibilité du projet et le rythme de ses différentes étapes
- Le leadership structurant des directeurs adjoints exécutifs de RLS comme agents de changement transdisciplinaire tactiques et opérationnels en matière de :
  - Détection et mitigation hâtives du risque organisationnel
  - Fluidité d'une gouvernance de proximité nourrie d'une fine connaissance des parties prenantes internes et externes
  - Suivi hebdomadaire à l'animation locale (enjeux, préoccupations, bons coups, bonnes idées, etc.)

---

[1] Au moment de rédiger la présente fiche résumé, le projet venait à peine de prendre fin de telle sorte qu'aucun résultat n'avait pu faire l'objet d'une évaluation formelle.

OBSTACLES

- Les impacts indésirables du foisonnement de formations en accéléré et de la révision, en cours de route, d'une partie du calendrier de déploiement sur la capacité organisationnelle à garder le cap sur le sens de l'action et sur l'urgence d'agir
- Les exigences particulières d'une gestion en matricielle comprise ou appréciée à degrés variables par les acteurs terrain
- Des coûts humains majeurs (fatigue physique et intellectuelle, irritabilité, etc.) associés à la cadence accélérée de l'opération, le tout nécessitant le déploiement de stratégies de soutien ciblées auprès des équipes avant, pendant et après le déploiement
- Le temps insuffisant consacré à l'évaluation post-déploiement (*post mortem*) comme vecteur d'édification et de pérennisation d'un *vivre-ensemble* technique et humain propice aux grands changements successifs prévisibles au sein du RSSS

DÉVELOPPEMENTS ANTICIPÉS

- Poursuite du soutien à l'appropriation (déploiement de l'ensemble des modules, formation aux nouveaux employés, respect des exigences associées de l'agrément, etc.)

PERSONNES-RESSOURCES

Chantal Descoteaux
Adjointe au directeur
Direction des services professionnels
CISSS du Bas-Saint-Laurent
chantal.descoteaux.cisssbsl@ssss.gouv.qc.ca

Pascal Lamarre
Directeur adjoint exécutif – RLS de Kamouraska
Présidence-direction générale
CISSS du Bas-Saint-Laurent
pascal.lamarre.cisssbsl@ssss.gouv.qc.ca

VALIDATION DE LA SYNTHÈSE DE PRATIQUE

Élizabeth Lavoie	Directrice adjointe, volet clinico-administratif Direction des services professionnels	5 août 2024