



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

GOVERNANCE MÉDICO-CLINICO-ADMINISTRATIVE

CHUS

Le 28 MARS 2012



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

Plan de la présentation

1. Historique : mise en place des programmes-clientèles
2. Structure de la direction du CHUS
3. Direction interdisciplinaire des services cliniques (DISC)
 - Situation actuelle
 - Situation désirée
4. Amélioration de la gouvernance médico-clinico-administrative
 - Hypothèses de travail
 - Projet
5. Période de questions



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

1. Historique : mise en place des programmes-clientèles

- 1995 : Fusion de 4 CH (dont 1 CHU) sur 2 sites
- 1999 : Reconfiguration clinique sur les 2 sites : implication essentielle des chefs de département pour cette orientation
- 2000 à 2003 : Mise en place des programmes-clientèles



Avec vous, pour la Vie

CHUS

Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

1. Historique : mise en place des programmes-clientèles (suite)

- **2004 à 2012 :**

- Développement et valorisation du site Hôtel-Dieu
- Partenariat important avec les CSSS et les établissements régionaux
- RUIS à développer avec le territoire
- Plan stratégique complété : « Partenaire pour innover et servir la vie »



Avec vous, pour la Vie

CHUS

Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

1. Historique : mise en place des programmes-clientèles (suite)

CHUS – Hôtel-Dieu (HD)



- 6 000 employés
- 600 médecins et 200 chercheurs
- 2 600 étudiants
- 775 bénévoles

CHUS – Hôpital Fleurimont (HF)



- 415 M \$
- 713 lits
- 300 000 visites externes
- 26 000 chirurgies

Une communauté de 10 000 personnes



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

2. Structure de la direction du CHUS

- **Évolutive :**
 - 2000 – 2004 – 2006 – 2008 – 2010
 - Implication des chefs de département
- **Contributive au plan stratégique :** Simplification de la structure
- **Innovatrice :**
 - Audacieuse
 - Une seule direction clinique avec deux codirecteurs
 - DRH et enseignement
 - Communication incluant Recherche et Fondation
 - Technologie de l'information du CHUS et de la région

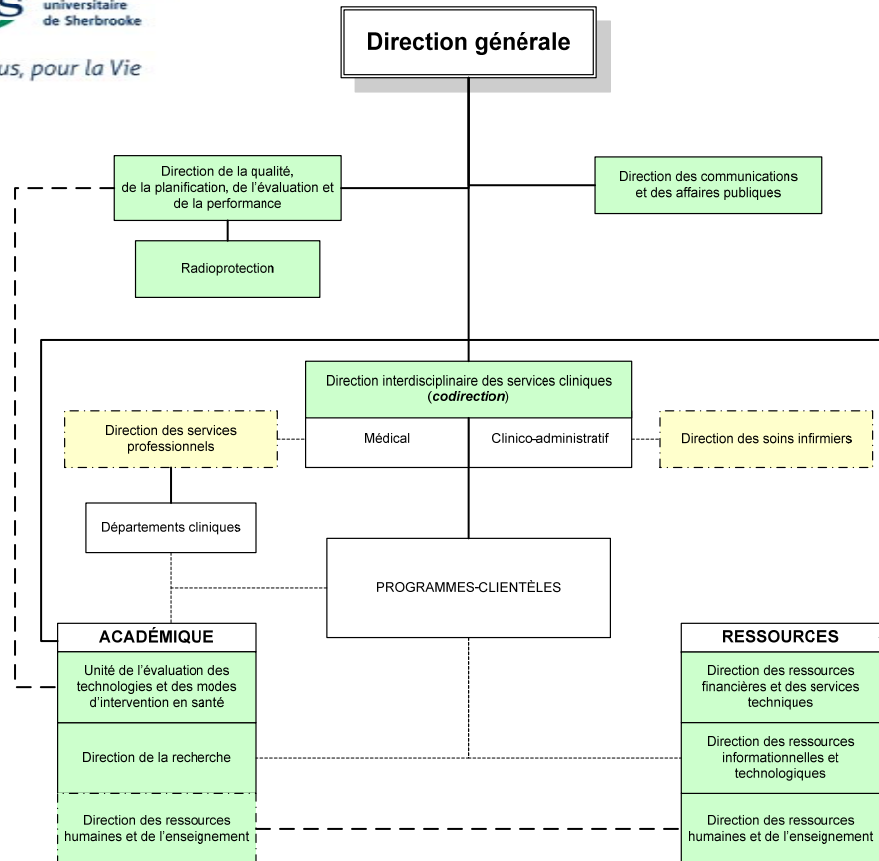


Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

2. Structure de la direction du CHUS (suite)





Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

2. Structure de la direction du CHUS (suite)

- **Comité de direction :**
 - 50 % médecins et directeurs
 - Apprivoisement
 - Collègues collaborateurs
 - Partenaires et gestionnaires



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

2. Structure de la direction du CHUS (suite)

- **Aujourd'hui :**

- Maturité intéressante du comité
- Dossiers de transformation jumelés directeurs/médecins
- Modèle de performance à intégrer
- Nouveau plan stratégique en préparation : concertation



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

3. Direction interdisciplinaire des services cliniques (DISC) (suite)

Situation actuelle :

- La cogestion clinico-administrative et médicale
 - Codirectrice des services cliniques et directrice des soins infirmiers
 - Codirecteur des services cliniques et directeur des services professionnels
- Un programme pour une gamme de services
- La fluidité nécessaire entre les services offerts par différents programmes :
 - Un usager non captif d'un programme
 - Une obligation de complémentarité



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

3. Direction interdisciplinaire des services cliniques (DISC) (suite)

Répartition par titre d'emploi (DISC)

Titres d'emploi	Nombre
Médecins et pharmaciens	622
Cadres	98
Infirmières	1495
Infirmières-auxiliaires	345
Inhalothérapeutes	125
Professionnels et techniciens	838
Préposés aux bénéficiaires	530
Services auxiliaires et autres paratechniques	364
Employés de bureau	401
TOTAL	4818

Le budget annuel géré par la DISC est de 237 M \$



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

3. Direction interdisciplinaire des services cliniques (DISC) (suite)

Programmes-clientèles

- Biologie médicale (HD-HF-EM)
- Femme-jeunesse-famille (HF)
- Imagerie médicale (HD-HF)
- Médecine générale et urgence (HD-HF)
- Santé mentale (HD)
- Soins cardiopulmonaires (HD-HF)
- Soins chirurgicaux (HD-HF)
- Soins critiques et traumatologie (HD-HF)
- Soins médicaux spécialisés (HD-HF)
- Soins oncologiques (HD-HF)
- Soins pharmaceutiques (HD-HF)

Définition : HD (Hôtel-Dieu), HF (Hôpital Fleurimont), EM (Édifice Murray)



Avec vous, pour la Vie

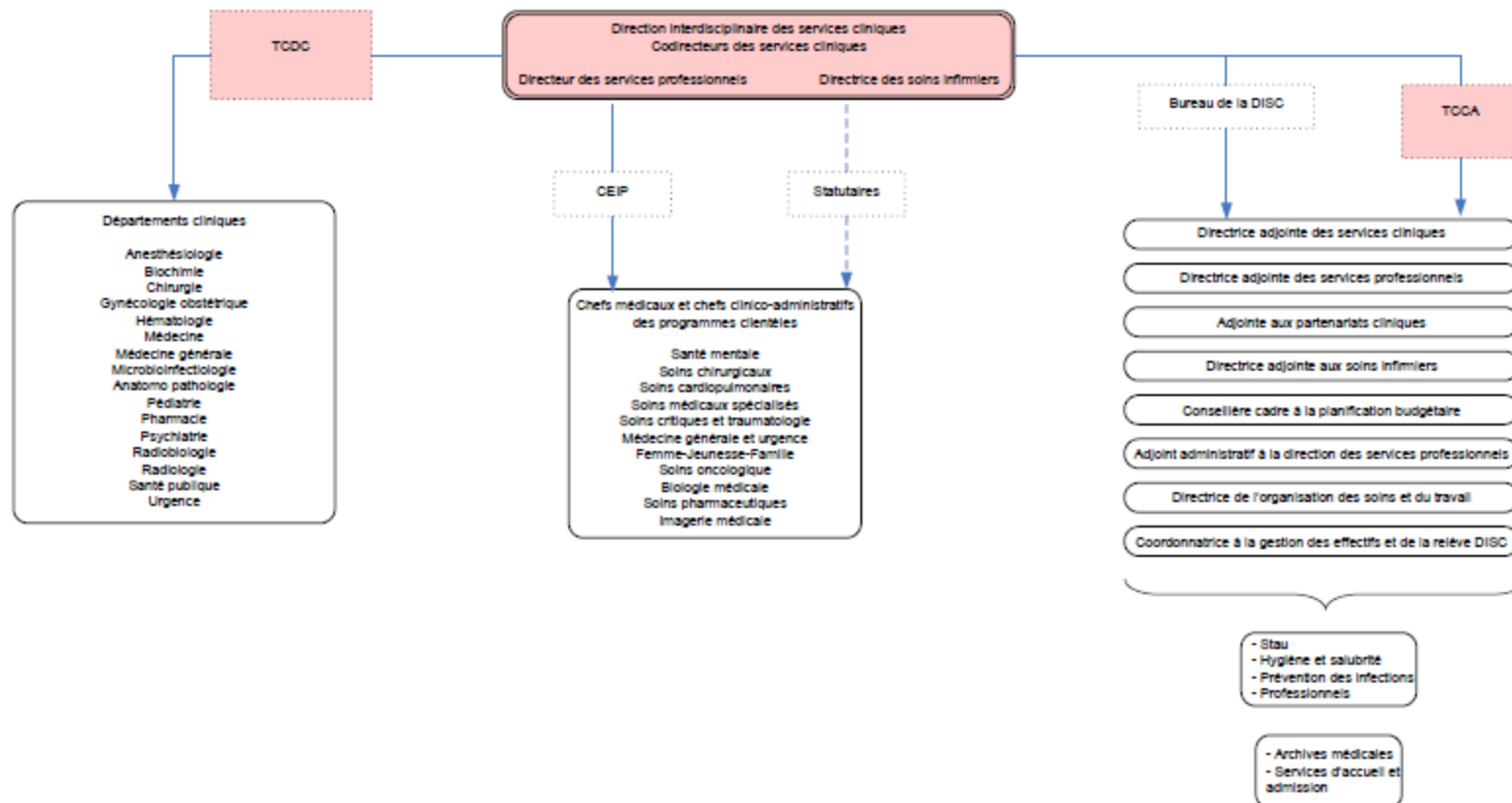


Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

3. Direction interdisciplinaire des services cliniques (DISC) (suite)



Organigramme Direction interdisciplinaire des services cliniques





Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

3. Direction interdisciplinaire des services cliniques (DISC) (suite)

Constats actuels :

- L'intérêt des cogestionnaires est très grand
- L'implication des cogestionnaires est très grande
- Écart entre les médecins et les chefs clinico-administratifs
- Pouvoir décisionnel toujours centralisé
- La cogestion d'un programme à l'autre très variable
- L'effet « silo » toujours présent
- Absence de soutien réel à la gestion autre que les deux codirecteurs
- Absence de formation



Avec vous, pour la Vie



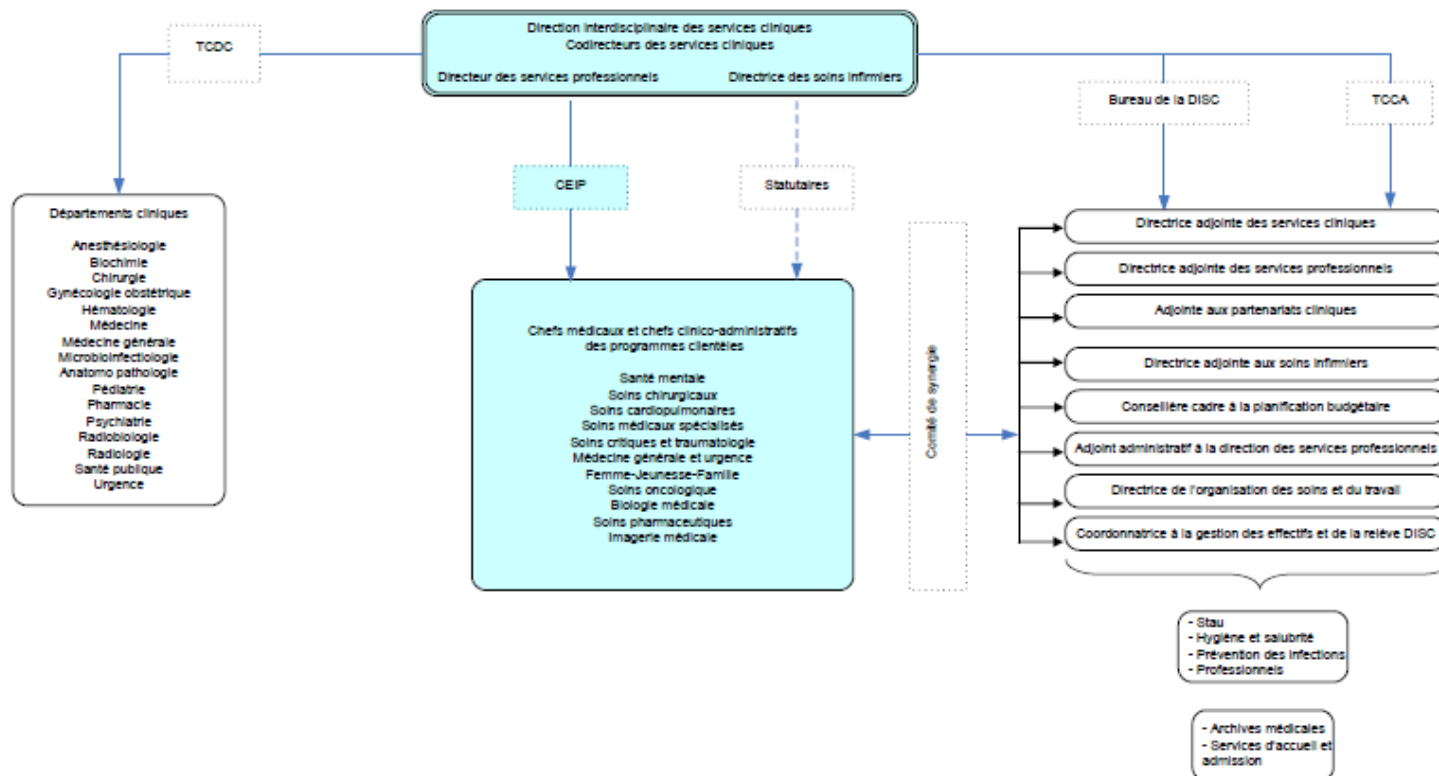
Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

3. Direction interdisciplinaire des services cliniques (DISC) (suite)



Organigramme Direction interdisciplinaire des services cliniques

Situation désirée





Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

4. Amélioration de la gouvernance médico-clinico-administrative

Hypothèse de travail :

- Hypothèses basées sur les constats
- Définir un modèle de performance partagé
- Maintenir l'intérêt de la partie médicale
- Ce que ne dit pas la littérature :
 - Modèles présentés difficilement adaptables à la réalité québécoise
 - Rémunération compétitive vs intérêt et capacité à modifier le cours des choses
 - Mandat d'une durée limitée vs un plan de carrière



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

4. Amélioration de la gouvernance médico-clinico-administrative (suite)

Projet (1)

- Deux axes bien précis
 - Pré-requis : définir le leadership transformationnel désiré
 - Engagement organisationnel
- **Axe I**
 - Temps 0 : déterminer le profil de tous les gestionnaires médicaux
 - Temps 0 : définir le mandat des gestionnaires médicaux
 - Temps 0 à 4 : offrir un plan individuel de formation via une méthode de courtage
 - Temps 4 : atteindre les cibles préalablement fixées



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

4. Amélioration de la gouvernance médico-clinico-administrative (suite)

Projet (2)

- **Axe II**
 - Offrir de l'expertise professionnelle autre que les codirecteurs pour soutenir les activités des tandems
 - Ex. : communication, gestion des conflits, gestion du changement



Avec vous, pour la Vie



Centre hospitalier
universitaire
de Sherbrooke

5. Période de questions

