



Présentation de la démarche d'amélioration des services

Projet visant la réduction des barrières d'accès et de rétention dans les services offrant le traitement par agonistes opioïdes (TAO)

Novembre 2021



Table des matières

Introduction	3
Objectifs de la démarche.....	3
Les personnes impliquées	3
Gestionnaire de l'équipe accompagnée.....	3
Répondant local.....	4
Coordonnateur clinique.....	4
Accompagnateur désigné de l'ESCODI	4
Les étapes de la démarche d'amélioration des services	5
ÉTAPE 1 – Clarifier la demande	7
ÉTAPE 2 – Réaliser un état de situation.....	11
ÉTAPE 3 – Consulter des partenaires et des personnes visées par les services.....	14
ÉTAPE 4 – Prioriser et planifier des activités en fonction des besoins identifiés.....	17
ÉTAPE 5 – Implanter et suivre les changements	19
ÉTAPE 6 – Développer un cadre d'amélioration continue	21



Introduction

Le document qui suit présente une démarche d'amélioration des services offrant le traitement par agonistes opioïdes (TAO) proposée par l'Équipe de soutien clinique et organisationnel en dépendance et itinérance (ESCODI). Ce projet s'inscrit en continuité avec les travaux de recherche de l'ESCODI menés depuis 2018 qui ont conduit à la publication du [Guide québécois d'amélioration des pratiques sur la prise en charge du trouble lié à l'utilisation des opioïdes \(TUO\)](#). Ce guide met de l'avant 10 propositions pour l'amélioration des pratiques en lien avec la prise en charge du TUO au Québec sur lesquels la démarche d'accompagnement s'appuie.

Objectifs de la démarche

La démarche d'amélioration des services proposée par l'ESCODI vise plusieurs objectifs.

D'abord, cette démarche vise à faciliter le travail des équipes qui œuvrent au sein de services offrant le TAO dans l'appréciation de l'accessibilité et de la capacité de rétention en traitement dans une perspective de qualité, de continuité et d'accessibilité.

Cette démarche vise également à favoriser l'adoption d'une approche réflexive de la part des équipes relativement à l'identification des barrières d'accès et de rétention de leurs services. Autrement dit, il est souhaité que cette démarche permette de développer une pratique réflexive chez les gestionnaires et les équipes accompagnées visant l'amélioration continue de la qualité des services et leur accessibilité pour les personnes en situation de précarité.

Les personnes impliquées

Le nombre et le rôle des personnes impliquées dans la démarche dépendront des équipes ainsi que de leur capacité à mobiliser le personnel, leurs partenaires ainsi que les personnes visées par les services. Toutefois, la démarche devrait obtenir le soutien de la direction des programmes santé mentale et dépendance. De plus, elle devrait minimalement miser sur :

- le gestionnaire de l'équipe accompagnée
- un répondant local
- un coordonnateur clinique
- un accompagnateur désigné de l'ESCODI

Gestionnaire de l'équipe accompagnée

Le gestionnaire de l'équipe accompagnée doit être présent à toutes les étapes de la démarche d'amélioration des services. Plus spécifiquement, il doit jouer un rôle de facilitateur afin d'appuyer le répondant local dans le déroulement du processus et dans l'implantation des améliorations qui en découleront. Le gestionnaire devrait être avant tout un accompagnateur et un leader, favorisant le développement des compétences du personnel, tout en encourageant ses initiatives. Ce faisant, il devient un agent de changement de premier plan. De même, il pourrait être appelé à effectuer des démarches de représentation auprès des autorités décisionnelles



locales et des différents partenaires de l'équipe. La présence et l'appui du gestionnaire aux différentes étapes de la démarche permet d'assurer la pérennisation des changements apportés ainsi que d'assurer la cohérence et la faisabilité des objectifs de l'équipe accompagnée avec les contraintes et opportunités de l'établissement. Ultimement, le gestionnaire de l'équipe accompagnée devrait être imputable des résultats à l'issue de la démarche d'amélioration développée en partenariat avec l'ESCODI.

Répondant local

Le répondant local est la personne qui aura été désigné comme étant le responsable du suivi de la démarche d'amélioration des services. La personne et le poste occupé par cette dernière peuvent varier, par exemple il pourrait s'agir d'un(e) agent(e) de planification, de programmation et de recherche (APPR) affilié à la direction santé mentale et dépendances. Peu importe le poste occupé par cette personne, son rôle sera d'assurer la liaison avec l'accompagnateur de l'ESCODI, d'appuyer le gestionnaire, et de compléter les tâches de nature plus administratives (par ex. collecter la documentation pertinente, s'occuper de la logistique des rencontres, compléter les outils, s'assurer que les suivis sont faits, etc.).

Coordonnateur clinique

Le coordonnateur clinique devrait être invité à participer aux démarches de réflexion afin d'apporter un éclairage par rapport aux enjeux cliniques et organisationnels du travail. Il pourra notamment soutenir le gestionnaire dans l'implantation de nouvelles pratiques, la révision de protocoles ou de procédures et le transfert de connaissances.

Accompagnateur désigné de l'ESCODI

L'accompagnateur de l'ESCODI peut être présent à toutes les étapes de la démarche, de l'identification des barrières d'accès et de rétention jusqu'à la gestion du changement. Le soutien offert par l'accompagnateur, et plus largement par l'ESCODI, peut prendre des formes diverses et variées en fonction des besoins de l'équipe accompagnée. Les services de l'ESCODI peuvent également être offerts selon une formule de diffusion plus large, notamment via l'animation de rencontres de soutien pour les gestionnaires en dépendance et en itinérance du Québec (cf. Tableau 1).

Tableau 1 — Offre de soutien de l'ESDODI

Soutien individualisé possible selon les besoins de l'équipe accompagnée	Soutien offert à l'ensemble du Québec
<ul style="list-style-type: none">• Appui à la préparation et coanimation de rencontres locales• Mise en lien avec des experts ou avec d'autres équipes offrant le TAO• Soutien clinique et organisationnel personnalisé	<ul style="list-style-type: none">• Rencontres de soutien pour les gestionnaires en dépendance et en itinérance• Formations, transfert de connaissances• Discussions cliniques sur des thématiques choisies



<ul style="list-style-type: none">• Analyse de données et appui à la réalisation d'un état de situation (diagnostic)• Soutien au développement d'une stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none">• Développement d'outils cliniques et organisationnels• Élaboration de fiches thématiques
--	--

Les étapes de la démarche d'amélioration des services

La démarche proposée comporte six étapes distinctes qui peuvent être adaptées en fonction de la réalité et des besoins locaux des équipes accompagnées. Chaque étape devrait être complétée avant de passer à la suivante afin de favoriser une meilleure intégration du processus de changement. Le **tableau 2** présenté à la page suivante présente un résumé des étapes de la démarche. Les différentes étapes de la démarche et les principales tâches associées sont ensuite décrites en détail aux pages suivantes.

Tableau 2 — Résumé de la démarche d'amélioration des services proposée par l'ESCODI

		DÉFINIR		MESURER	ANALYSER	AMÉLIORER	CONTRÔLER
		Étape 1 – Clarifier la demande	Étape 2 – Réaliser un état de situation	Étape 3 – Consulter des partenaires et des personnes visées par les services	Étape 4 – Prioriser et planifier des activités en fonction des besoins identifiés	Étape 5 – Implanter et suivre les changements	Étape 6 – Développer un cadre d'amélioration continue
Objectif général		Clarifier les besoins, contraintes et opportunités de l'équipe accompagnée.	Établir un état de la situation en ce qui a trait aux enjeux et barrières d'accès et de rétention en traitement au sein de l'équipe accompagnée.	Solliciter l'opinion des partenaires locaux (internes et externes) de l'équipe accompagnée ainsi que des personnes visées par les services.	Déterminer les cibles d'action prioritaires sur lesquelles l'équipe accompagnée souhaite travailler et les décliner en stratégies, activités et moyens divers.	Implanter localement les changements identifiés dans le plan d'action et assurer le suivi de ces changements.	Intégrer ce type de démarche réflexive dans la pratique de l'équipe accompagnée.
Activités	Équipe accompagnée	<ul style="list-style-type: none"> Rencontrer la direction afin d'établir les contraintes et opportunités et obtenir son appui à la démarche Désigner un répondant local Annoncer à l'équipe accompagnée le début de la démarche Mettre sur pied un comité local 	<ul style="list-style-type: none"> Convoquer les rencontres et prendre en charge la logistique (salle, etc.) Synthétiser les informations recueillies sur les barrières 	<ul style="list-style-type: none"> Sélectionner des partenaires à consulter Recueillir et analyser le contenu des consultations 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan d'action comprenant des mesures, échéanciers et indicateurs Faire adopter le plan d'action par la direction Identifier les besoins en termes de soutien 	<ul style="list-style-type: none"> Implanter les moyens et activités retenus dans le plan d'action Faire le suivi périodique auprès des partenaires internes et externes et des personnes visées par les services Faire le suivi du plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> Offrir des solutions et un espace de réflexion quant aux pistes d'amélioration Participer au sondage sur la démarche d'amélioration continue
	ESCODI	<ul style="list-style-type: none"> Clarifier le rôle de l'accompagnateur (ESCODI) auprès de l'équipe accompagnée 	<ul style="list-style-type: none"> Transmettre et expliquer l'Outil d'aide à la réalisation du portrait de l'équipe accompagnée en prévision de la première rencontre Présenter la démarche proposée, des origines et des valeurs à la base du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en commun les informations recueillies lors des consultations avec celles fournies par l'équipe afin de dégager un portrait d'ensemble 	<ul style="list-style-type: none"> Animer des ateliers et soutenir la priorisation des cibles d'action Offrir une rétroaction sur le plan d'action rédigé par l'équipe accompagnée 	<ul style="list-style-type: none"> Échanger mensuellement avec le gestionnaire et/ou le répondant local sur le suivi du plan d'action Soutenir l'équipe via le développement d'outils, formations, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Synthétiser les informations recueillies lors du sondage sur la démarche Identifier des recommandations pour des projets futurs d'amélioration continue
	Conjointes	<ul style="list-style-type: none"> Échanger sur une stratégie de communication à implanter tout au long de la démarche Établir un échéancier de la démarche en fonction des capacités de l'équipe accompagnée et de l'accompagnateur 	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser et présenter le portrait de l'équipe accompagnée Préparer les premières rencontres Animer une réflexion quant aux barrières d'accès et de rétention au sein des services Animer un échange sur le déploiement d'une démarche de consultation 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des modalités de consultation et de rétroaction des partenaires de l'équipe accompagnée et des personnes visées par les services de l'équipe accompagnée Mettre en application un processus de consultation 	<ul style="list-style-type: none"> Prioriser les cibles d'action 	AUCUNE EN PARTICULIER	<ul style="list-style-type: none"> Proposer un cadre d'amélioration continue
Outils		<ul style="list-style-type: none"> Gabarit d'échéancier de la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> Outil d'aide à la réalisation du portrait de l'équipe accompagnée Guide d'animation du processus de réflexion et d'identification des barrières d'accès et de rétention Outil d'aide à la réflexion et à l'identification des barrières d'accès et de rétention 	<ul style="list-style-type: none"> Boîte à outils pour la planification et la mise en œuvre de la consultation 	<ul style="list-style-type: none"> Outil d'aide à la réflexion quant aux cibles d'action identifiées Outil d'aide à la planification des activités 	<ul style="list-style-type: none"> Outil d'aide à la réflexion quant aux cibles d'action identifiées 	
Acteurs		Gestionnaire de l'équipe Direction Répondant local Comité local <i>Accompagnateur de l'ESCODI</i>	Gestionnaire de l'équipe Direction Répondant local Comité local Équipe complète <i>Accompagnateur de l'ESCODI</i>	Gestionnaire de l'équipe Répondant local Comité local Personnes visées par les services Partenaires internes et externes <i>Accompagnateur de l'ESCODI</i>	Gestionnaire de l'équipe Direction Répondant local Comité local Équipe complète <i>Accompagnateur de l'ESCODI</i>	Gestionnaire de l'équipe Répondant local Comité local Personnes visées par les services Partenaires internes et externes <i>Accompagnateur de l'ESCODI (en soutien, si nécessaire)</i>	Gestionnaire de l'équipe Comité local <i>Accompagnateur de l'ESCODI (en soutien, si nécessaire)</i>

STRATÉGIE DE COMMUNICATION CONTINUE



ÉTAPE 1 – Clarifier la demande

1. Objectifs

La première étape de la démarche vise à accueillir et à étudier la demande de soutien en établissant un premier contact avec les équipes intéressées à participer à ce projet d'amélioration des services. Plus spécifiquement, les objectifs de cette première étape sont les suivants :

- établir un premier contact avec l'équipe ;
- clarifier les besoins généraux en termes d'accompagnement ;
- identifier les contraintes et opportunités pour une démarche d'amélioration des services.

2. Principales tâches

a. Rencontre avec la direction

Une telle démarche devrait se faire avec l'appui de la direction des programmes santé mentale et dépendance puisqu'un processus de gestion du changement se répercute sur divers facteurs tels que la structure organisationnelle, la gestion des ressources, la dynamique d'équipe, etc., et doit prendre en compte les capacités de base, telles que les ressources humaines, l'infrastructure informatique et la gestion du risque. Pour cette raison, il apparaît essentiel que la direction soit mise au courant de la démarche d'accompagnement, et ce, dès l'entame de projet. De même, le contact avec la direction pourra permettre d'identifier un certain nombre d'opportunités ou de contraintes qui pourraient favoriser ou limiter la démarche d'amélioration des services. Par exemple, il pourrait s'agir de l'impossibilité d'ajouter des heures pour le personnel ou de modifier les horaires. Ces contraintes et opportunités devraient être communiquées avec l'ensemble du comité local (voir c)) et de l'équipe accompagnée dès le début de la démarche afin d'identifier le cadre de la démarche et les limites d'action.

b. Engagement de l'équipe accompagnée

La présente démarche s'appuie sur un engagement de l'équipe accompagnée et de l'accompagnateur de l'ESCODI. À cette étape, il apparaît donc primordial de réfléchir au temps et aux ressources qui seront dégagées pour réaliser la démarche. Concrètement, l'engagement de la part de l'équipe accompagnée devrait minimalement se traduire par deux choses :

1) l'appui d'un gestionnaire dont le rôle principal sera :

- faire le lien avec les autorités décisionnelles de l'établissement et les partenaires internes et externes ;
- assurer les communications avec le personnel sur l'avancement du processus ;
- soutenir la démarche d'amélioration continue ;



2) la désignation d'un **répondant local** dont le rôle principal sera :

- d'assurer la liaison avec l'accompagnateur de l'ESCODI ;
- de planifier les rencontres et activités locales ;
- d'assurer les suivis relatifs à la démarche sur le plan local.

Par ailleurs, il est essentiel d'annoncer rapidement à l'ensemble de l'équipe accompagnée l'intention d'entreprendre une démarche d'amélioration des pratiques à laquelle sa participation est souhaitée et sera sollicitée. Le gestionnaire de l'équipe accompagnée devrait consulter et informer les membres de l'équipe quant à leurs besoins et intérêts de participer à la démarche, ce qui devrait favoriser l'adhésion à celle-ci et l'identification des potentiels leaders et des acteurs qui pourraient avoir de la résistance face aux changements proposés. Aussi, il apparaît pertinent à cette étape de partager à l'accompagnateur de l'ESCODI les expériences (positives ou négatives) de l'équipe lors de processus d'amélioration continue antérieure, le cas échéant.

À cette étape, il peut être envisagé de signer une entente (ex : charte A3) avec les responsables de l'équipe accompagnée dans laquelle on pourra retrouver des informations quant à l'étendue du projet (ce qui est inclus et non inclus), du soutien nécessaire, les rôles et responsabilités des différentes personnes impliquées, etc.

c. Comité local

Il est avisé de réfléchir à la mise sur pied d'un comité local qui pourra accompagner l'ensemble de la démarche. La composition de ce comité de travail peut varier localement, mais devrait intégrer :

- le répondant local
- le gestionnaire de l'équipe
- le coordonnateur clinique
- des membres de l'équipe accompagnée mandatés pour la représenter
- 3-4 représentants des personnes visées par les services offerts par l'équipe* (p. ex. : personnes siégeant au comité d'usagers)
- un représentant des principaux partenaires locaux

* L'implication de personnes visées au sein du comité et à toutes les étapes permet d'éclairer les réflexions et décisions au regard des besoins et d'augmenter la pertinence et l'acceptabilité des actions retenues pour faciliter l'accès et rehausser la qualité des services.

Un représentant de la direction devrait être présent à la première rencontre du comité local afin de présenter le projet et de démontrer son appui et sa collaboration. Pour favoriser l'adhésion au projet, la direction devrait être mise au courant de l'avancée du processus, de façon régulière par le gestionnaire afin de s'assurer que l'objectif à atteindre demeure le même tout au long de la démarche.



d. Stratégie et modalités de communication

La communication représente un élément central de la présente démarche. Une stratégie de communication devrait commencer à être réfléchiée par l'équipe accompagnée, et ce, dès le début du projet, et devra être ajustée en cours de route. Cette stratégie de communication pourrait comprendre la manière de présenter le projet aux membres de l'équipe accompagnée ainsi qu'aux partenaires tant à l'interne qu'à l'externe. Certains moments clés seront importants à considérer pour la diffusion d'information : sondage de l'intérêt des membres de l'équipe, recrutement de participants pour le comité local ou la consultation, présentation de résultats, diffusion du plan d'action, bilan des mesures implantées, etc. Différentes stratégies peuvent être déployées afin de maintenir une communication continue : points statutaires aux réunions d'équipe, bulletins d'information, capsules d'information sur le site Web de l'établissement, etc.

Aussi, les modalités de communication (ex : outil *Microsoft Teams*, courriel, téléphone, visites en personne, etc.) et la fréquence des communications qui permettront d'assurer une communication continue entre le répondant local et l'accompagnateur de l'ESCODI tout au long du projet devront être établies.

e. Échéancier de la démarche

Il est recommandé d'établir dès le départ un échéancier de l'ensemble de la démarche, en fonction des capacités de l'équipe accompagnée. Cet échéancier pourra être ajusté, au besoin. Ceci permet entre autres :

- de décider de l'ampleur de la démarche, notamment en indiquant clairement les limites d'action ;
- d'identifier à l'avance les activités qui seront réalisées et du temps estimé requis par l'équipe accompagnée ;
- de prévoir du temps pour la libération des membres de l'équipe accompagnée requis aux moments clés de la démarche.

À cet effet, un gabarit d'échéancier pouvant être adapté à la présente démarche est disponible [ici](#).



3. Synthèse des tâches à réaliser à l'étape 1

De l'ESCODI	De l'équipe accompagnée	Tâches conjointes
Clarifier le rôle de l'accompagnateur (ESCODI) auprès de l'équipe accompagnée	Rencontrer la direction afin d'établir les contraintes et opportunités et obtenir son appui à la démarche	Échanger sur une stratégie de communication à implanter tout au long de la démarche
	Désigner un répondant local	Établir un échéancier de la démarche, en fonction des capacités de l'équipe accompagnée et de l'accompagnateur
	Annoncer le démarrage de la démarche auprès de l'équipe accompagnée	
	Mettre sur pied un comité local	

Avant de passer à l'étape 2 :

- La direction a été rencontrée
- Un répondant local a été identifié
- Le partage des rôles entre l'accompagnateur et le répondant local a été clarifié
- L'annonce de la démarche auprès de l'équipe a été faite, l'équipe a pris connaissance du projet et souhaite y participer
 - Un comité local a été mis sur pied
 - Un échéancier de la démarche a été établi
- Les bases d'un plan de communication ont été élaborées



ÉTAPE 2 – Réaliser un état de situation

1. Objectifs

La seconde étape de la démarche d'accompagnement représente le moment de faire un état de situation avec l'ensemble de l'équipe accompagnée, c'est-à-dire de prendre conscience du milieu de travail et des personnes visées par les services, et ce, à partir de données et de faits. L'objectif de cette étape est qu'à terme, l'ESCODI et l'équipe accompagnée partagent une lecture commune sur les enjeux et barrières d'accès et de rétention en traitement au sein de l'équipe accompagnée. Plus spécifiquement, les objectifs de cette première étape sont les suivants :

- identifier les caractéristiques de l'équipe et des services qui sont offerts afin de partager une lecture commune;
- réfléchir avec les membres de l'équipe sur les barrières d'accès et de rétention dans leurs services;
- identifier les partenaires des membres de l'équipe et des façons de rejoindre les personnes qu'ils desservent.

2. Principales tâches

a. Réalisation du portrait de l'équipe accompagnée

En prévision de la rencontre d'introduction (voir tâche b), il est suggéré que l'équipe accompagnée travaille à la réalisation d'un portrait du milieu dans lequel elle évolue. Plus spécifiquement, ce portrait pourrait comprendre l'offre de services et leur utilisation, le nombre et les caractéristiques des personnes visées par ces services ainsi que les caractéristiques du milieu dans lequel l'équipe accompagnée évolue. Le portrait ainsi dégagé devrait permettre aux personnes impliquées dans la démarche de saisir les réalités de l'équipe accompagnée et pourra servir de base à une réflexion sur les enjeux locaux aux étapes subséquentes. La réalisation de ce portrait devrait être effectué par le répondant local avec l'appui de l'ESCODI, le cas échéant. Un outil pour guider l'élaboration de cet état de situation est disponible (voir [Outil d'aide à la réalisation du portrait de l'équipe accompagnée](#))

b. Préparation des premières rencontres

L'étape 2 de la démarche comprend deux rencontres avec l'équipe accompagnée (voir tâches c et d) dont les modalités doivent être établies. Plus spécifiquement il s'agit de :

- convenir de la durée des rencontres et cibler les dates;
- clarifier les objectifs et l'ordre du jour;
- réfléchir aux personnes à réunir ;
- partager les rôles et responsabilités entre l'ESCODI et l'équipe accompagnée;
- convoquer les participants aux rencontres.



c. Rencontre d'introduction avec l'équipe accompagnée (demi-journée)

La rencontre d'introduction devrait idéalement se dérouler en présence de la direction afin de démontrer son appui. Par ailleurs, l'ensemble des professionnels de l'équipe accompagnée devrait y être convié.

Le déroulement de cette rencontre est proposé comme suit :

- Introduction de l'accompagnateur de l'ESCODI
- Introduction des personnes et instances représentant l'équipe accompagnée notamment :
 - Gestionnaire de l'équipe
 - Répondant local
 - Membres du comité local
- Présentation de la démarche par l'accompagnateur de l'ESCODI et le gestionnaire
 - Objectifs du projet
 - Présentation du positionnement des valeurs au cœur du projet et le contexte des inégalités sociales de santé
 - Présentation des différentes étapes de la démarche
- Retour sur le portrait de l'équipe accompagnée

d. Rencontre de réflexion sur les barrières d'accès et de rétention avec l'équipe accompagnée

Cette deuxième rencontre entre l'ESCODI et l'équipe accompagnée devrait idéalement se dérouler en présence l'ensemble des professionnels de l'équipe accompagnée. Le déroulement de cette rencontre est proposé comme suit :

- Discussion concernant les barrières d'accès et de rétention au sein des services de l'équipe accompagnée (modalités : discussion ouverte et appui sur le [*Guide d'animation du processus de réflexion et d'identification des barrières d'accès et de rétention*](#) et l'[*Outil d'aide à la réflexion et l'identification des barrières d'accès et de rétention*](#))
- Discussion concernant les modalités de consultation des partenaires et des personnes visées par les services :
 - Questionner l'équipe accompagnée à propos des principaux partenaires à intégrer au processus de consultation ;
 - Amorcer une réflexion quant aux moyens de consulter les personnes utilisatrices de services [ex : comité des usagers] ainsi que les personnes qui pourraient bénéficier des services, mais qui n'y accèdent pas [voir à cet effet [*Boîte à outils pour la planification et la mise en œuvre de la consultation.*](#)]



Synthèse des tâches à réaliser à l'étape 2

De l'ESCODI	De l'équipe accompagnée	Tâches conjointes
Transmettre et expliquer la Outil d'aide à la réalisation du portrait de l'équipe accompagnée	Convoquer les rencontres et s'occuper de la logistique (salle, etc.)	Établir les modalités des deux premières rencontres d'accompagnement (introduction de la démarche et réflexion sur les barrières)
Présenter la démarche proposée, des origines et des valeurs à la base du projet	Synthétiser les informations recueillies sur les barrières	Réaliser un portrait de l'équipe accompagnée
		Présenter le portrait de l'équipe accompagnée
		Animer une réflexion quant aux barrières d'accès et de rétention au sein des services
		Animer un échange sur le déploiement d'une démarche de consultation

Avant de passer à l'étape 3 :

- Les données et documents servant à réaliser le portrait de l'équipe accompagnée ont été identifiés et analysés
 - Un portrait de l'équipe accompagnée a été réalisé et présenté à l'équipe
- L'équipe a identifié les barrières d'accès et de rétention aux services qu'elle offre
- L'équipe a émis des propositions sur les principaux partenaires à consulter et sur des façons de rejoindre des personnes visées par les services



ÉTAPE 3 – Consulter des partenaires et des personnes visées par les services

La troisième étape de la démarche s'inscrit en complément à la réflexion sur les barrières avec l'équipe accompagnée et consiste au développement et à la mise sur pied d'un processus de consultation des partenaires et des personnes visées par les services¹. Le processus de consultation permet de récolter des informations importantes quant à la perception des services de la part des partenaires internes et externes ainsi que des principales personnes concernées, en l'occurrence les personnes visées par les services. De plus, le processus de consultation comporte de nombreux bénéfices en ce qu'il permet de mettre en commun différentes expertises et acteurs qui n'ont pas nécessairement l'occasion de se rencontrer. Ce faisant, ce processus peut permettre de créer de nouveaux liens de collaboration, de consolider des relations voire de rétablir certaines relations entre partenaires qui ont pu être mises à mal au fil du temps.

1. Objectifs

L'objectif de l'étape 3 est de solliciter l'opinion des partenaires locaux (internes et externes) de l'équipe accompagnée ainsi que des personnes visées par les services. Plus spécifiquement, la consultation devrait viser à :

- Compléter le processus d'identification des barrières d'accès et de rétention aux services de l'équipe accompagnée ;
- Identifier et prioriser des cibles d'actions en fonction de ces barrières.

2. Principales tâches

L'étape 3 comporte trois sous-étapes devant être complétées consécutivement :

- Choix de la méthode de consultation et planification de la consultation
- Réalisation de la consultation
- Analyse des résultats de la consultation et présentation des conclusions

a. Déterminer la méthode de consultation

L'objectif ici est de poursuivre la réflexion quant aux modalités de consultation des personnes et des partenaires qui a été amorcée lors de la rencontre mentionnée à l'étape précédente. Le choix de la méthode de consultation devrait être effectué par le comité local, avec le support de l'accompagnateur de l'ESCODI. Les discussions et réflexions effectuées avec l'ensemble des membres de l'équipe à l'étape 2 permettront de facilement identifier les personnes et partenaires à consulter ainsi que les modalités pour le faire.

Le processus de consultation peut prendre différentes formes. Le choix devrait être effectué en prenant en considération les besoins et les capacités de l'équipe accompagnée à mener cet exercice, mais aussi sa capacité à analyser et organiser les informations récoltées au terme de ce processus. Pour plus de détails sur la sélection des partenaires à consulter et sur la méthode de

¹ Si elle le souhaite, l'équipe accompagnée pourrait vouloir s'adjoindre un volet recherche ici. Cependant, l'ESCODI ne pourrait pas y participer.



consultation, se référer à la [Boîte à outils pour la planification et la mise en œuvre de la consultation](#). À titre d'exemple, le processus de consultation pourrait être réalisé à l'aide d'entrevues individuelles ou de groupes, etc.

Aussi, à cette étape il apparaît opportun de réfléchir au déploiement d'une stratégie de rétroaction visant à informer les personnes consultées du matériel recueilli, ce qui a été retenu de la consultation et des éléments prioritaires sur lesquels l'équipe accompagnée souhaitera travailler. La stratégie de rétroaction devrait être guidée par un souci de transparence et, en ce sens, l'équipe accompagnée devrait s'assurer de faire part des réflexions l'ayant menée à prioriser certaines cibles d'action plutôt que d'autres.

b. Réaliser la consultation

La seconde étape consiste à déployer la stratégie de consultation identifiée précédemment. Selon les modalités choisies, celle-ci peut se faire de diverses façons selon les ressources de l'équipe accompagnée et les objectifs qu'elle souhaite atteindre. La consultation devrait viser à compléter l'identification des barrières d'accès et de rétention dans les services. Ceci pourrait se faire à l'aide d'un outil d'animation tel que celui proposé [ici](#). Une fois ceci fait, elle devrait aussi servir à déterminer les cibles d'actions prioritaires.

c. Analyser les résultats et présenter les conclusions de la consultation

Une étape importante de la consultation est le traitement et la synthèse de l'information récoltée. Voici quelques questions à se poser et à inclure dans la présentation des conclusions ou le rapport de la consultation :

- ✓ Quand et où la ou les consultations ont-elles été tenues ?
- ✓ Qui y a participé ? Est-ce que des personnes visées par le service ont été consultées ? Est-ce que la plupart des participants se sont exprimés ?
- ✓ Quelles méthodes de consultation a-t-on utilisées ?
- ✓ A-t-on atteint les objectifs de la consultation ? Reste-t-il des questions en suspens ? Sera-t-il nécessaire d'obtenir d'autres renseignements ?
- ✓ Quels ont été les commentaires recueillis ? Dans l'ensemble, les avis étaient-ils différents, partagés ou variés ? Faire ressortir les avis opposés, variés, les points de convergence.
- ✓ Quels nouveaux types d'information, d'idées et de questions a-t-on recueillis par rapport à ce que l'équipe accompagnée avait déjà exprimé ?
- ✓ Est-ce qu'un consensus a été atteint sur les cibles d'action prioritaires ?
- ✓ Quelle était l'ambiance générale lors du processus de consultation ?
- ✓ Quelles sont les attentes pour la suite ? Est-ce qu'un suivi sera nécessaire pour les questions que les participants ont soulevées pendant la consultation et qui ne portaient



- pas sur les objectifs du processus ? A-t-il été suggéré d'officialiser les relations avec les participants ?
- ✓ Comment les participants et d'autres intervenants ont-ils évalué les consultations ?

Il est attendu que de l'équipe accompagnée recueille et analyse le contenu des consultations et remette une synthèse de chaque consultation, le cas échéant, à l'accompagnateur de l'ESCODI. Un gabarit de synthèse de consultation est disponible dans la [boîte à outils de consultation](#).

d. Mettre en commun l'information recueillie

À partir des synthèses de consultation ainsi que de l'analyse de l'information récoltée lors de la rencontre de réflexion sur les barrières d'accès et de rétention avec l'équipe accompagnée, l'accompagnateur de l'ESCODI fera une mise en commun des informations afin de dégager un portrait d'ensemble qui sera examiné à la lumière des meilleures pratiques afin de dégager des cibles d'action possibles.

3. Synthèse des tâches à réaliser à l'étape 3

De l'ESCODI	De l'équipe accompagnée	Tâches conjointes
Mettre en commun des informations recueillies lors de la consultation avec celles fournies par l'équipe afin de dégager un portrait d'ensemble	Sélectionner des partenaires à consulter	Élaborer les modalités de consultation et de rétroaction des partenaires et des personnes visées par les services de l'équipe accompagnée
	Recueillir et analyser le contenu des consultations	Mettre en application un processus de consultation

Avant de passer à l'étape 4 :

- Les personnes visées par les services ont été consultées
- D'autres partenaires internes et externes ont été consultés
 - Le contenu des consultations a été analysé
- Une stratégie de rétroaction auprès des partenaires et des personnes visées par les services ayant participé à la consultation a été identifiée
- Un état de situation a été réalisé à partir de toute l'information recueillie (équipe et consultations) et permet d'identifier les écarts entre la réalité et la situation idéale



ÉTAPE 4 – Prioriser et planifier des activités en fonction des besoins identifiés

1. Objectifs

L'objectif de cette étape est de revenir sur l'état de situation réalisé à partir de toute l'information recueillie (auprès de l'équipe et lors des consultations) et de déterminer les cibles d'action prioritaires sur lesquelles travailler au sein de l'équipe accompagnée afin de les concrétiser en stratégies, activités et moyens divers.

2. Principales tâches

a. Déterminer les cibles d'action prioritaires

Cette étape consiste à faire un retour sur les résultats obtenus à l'issue de la rencontre de réflexion sur les barrières et du processus de consultation afin de déterminer les cibles d'action prioritaires sur lesquelles l'équipe souhaite travailler. Cette étape devrait réunir l'ensemble des professionnels de l'équipe puisque les différents changements qui seront identifiés ont le potentiel d'avoir un impact sur le travail des différents membres de l'équipe.

Puisqu'il est impossible de travailler sur toutes les barrières à la fois, il est essentiel d'effectuer un exercice de priorisation. Ce processus peut prendre différentes formes et il est proposé qu'il soit animé par l'accompagnateur de l'ESCODI. L'[Outil d'aide à la réflexion quant aux cibles d'action identifiées](#) peut être utilisé à cette étape afin de faciliter la démarche et la réflexion.

b. Choisir les activités à déployer pour atteindre les cibles d'action

Une fois les priorités de l'équipe déterminées, une réflexion quant aux moyens et aux activités nécessaires pour atteindre ces cibles devrait avoir lieu, en compagnie de l'accompagnateur de l'ESCODI. Afin d'identifier les moyens et activités les plus pertinentes et réalistes à implanter, il peut être utile de tenir compte des éléments suivants :

- Les retombées escomptées ;
- Les coûts associés et les ressources requises (achat de matériel, ajout de ressources, dégageant de personnel...);
- Les changements impliqués (changement de procédure, d'horaire, de structure, de description de tâches...);
- Les approbations requises (haute direction, ordre professionnel, syndicat...).

c. Élaborer un plan d'action

Une fois les cibles et activités identifiées, retenues et approuvées, celles-ci devraient être intégrées dans un plan d'action. Ce dernier, en plus des activités, devrait comprendre un échéancier et des responsables. Aussi, le plan d'action devrait contenir les indicateurs qui permettront d'assurer le suivi du changement (indicateurs de processus) ainsi que l'impact des changements apportés (indicateurs de résultats).



L'accompagnateur de l'ESCODI peut offrir une rétroaction sur le plan d'action qui aura été rédigé.

Un gabarit de plan d'action est proposé dans l'[Outil d'aide à la planification des activités](#).

Le plan d'action devrait faire l'objet d'une adoption formelle par la direction. Ceci favorisera sa mise en œuvre. Pour ne pas retarder son adoption, le gestionnaire doit s'assurer d'informer régulièrement la direction (ou toute autre personne selon la structure de gestion) de l'avancement et de l'orientation des travaux.

d. Déterminer les besoins de soutien de l'équipe accompagnée

Cette étape devrait permettre d'identifier les besoins de l'équipe accompagnée en termes d'outils cliniques ou organisationnels, de formations ou, plus largement, de soutien afin de répondre aux objectifs d'amélioration identifiés préalablement.

3. Synthèse des tâches à réaliser

De l'ESCODI	De l'équipe accompagnée	Tâches conjointes
Animer des ateliers et soutenir la priorisation des cibles d'action	Élaborer un plan d'action	Prioriser des cibles d'action
Offrir une rétroaction sur le plan d'action	Faire adopter le plan d'action par la direction	
	Identifier des besoins en termes de soutien (formations, outils cliniques, etc.)	

Avant de passer à l'étape 5 :

- L'état de situation réalisé à partir de toute l'information recueillie a été présenté à l'équipe accompagnée afin de dégager des cibles d'action
- L'équipe a procédé à la priorisation des cibles d'actions, idéalement avec le comité local
- Un plan d'action a été élaboré, comprenant des mesures, échéanciers et indicateurs
 - Le plan d'action a été adopté par la direction
 - Des besoins de soutien ont été identifiés



ÉTAPE 5 – Implanter et suivre les changements

1. Objectifs

L'objectif de la cinquième étape de la démarche est d'implanter localement les changements identifiés dans le plan d'action et d'en assurer le suivi.

2. Principales tâches

a. Gestion du changement

L'implantation de changements au sein d'une équipe peut entraîner de la résistance aux changements. C'est-à-dire que certaines personnes ne seront pas en accord avec les nouvelles propositions ou façons de faire, et ce, puisque les changements génèrent des émotions et des pertes de repères. À cette étape, certaines stratégies de gestion de changement peuvent faciliter l'implantation des changements au sein de l'équipe. Par exemple, il peut être aidant de :

- ✓ Identifier et rencontrer les personnes préoccupées par l'impact ou l'ampleur des changements ;
- ✓ Identifier les personnes en faveur des changements et qui pourraient agir à titre de leaders ;
- ✓ Adapter les stratégies de communication en fonction de la complexité des changements et des préoccupations des membres de l'équipe ;
- ✓ Tester les changements à petite échelle ou dans un cadre de temps limité avant l'implantation à grande échelle ;
- ✓ Identifier les outils, formations, soutien nécessaire à l'implantation du changement souhaité.

L'[*Outil d'aide à la réflexion quant aux cibles d'action identifiées*](#) propose d'autres questions au gestionnaire et au répondant local permettant de cerner les caractéristiques de l'équipe accompagnée permettant de bien adapter la stratégie de gestion du changement.

b. Implantation et suivi des mesures et activités

À cette étape, le répondant local, le gestionnaire et les membres du comité local mettent en place les moyens et les activités retenus dans le plan d'action. Une fois les changements implantés, il sera important de vérifier si les activités déployées ont permis de répondre aux objectifs visés et de mesurer leurs effets. Il est alors essentiel de recourir à des stratégies de suivi afin de :

- Suivre l'implantation des mesures et faire la mise à jour du plan d'action ;
- Faire les ajustements requis ;
- Assurer une communication auprès des parties prenantes.

Il est recommandé de procéder régulièrement à un suivi du plan d'action, puisque c'est l'occasion de proposer de nouvelles mesures pour répondre aux cibles d'action prioritaires dans



l'éventualité où les activités déployées n'auraient pas eu les effets escomptés. Le recours à certains outils de gestion telle qu'une station visuelle peut être préconisée pour effectuer le suivi par l'équipe accompagnée. Il est suggéré de tenir une rencontre bilan impliquant les partenaires ainsi que les personnes visées par les services afin de les tenir informés de l'évolution des changements.

c. Accompagnement et soutien au changement

Le rôle de l'accompagnateur de l'ESCODI à cette étape est d'assurer un soutien régulier auprès de l'équipe accompagnée. L'ESCODI pourrait être appelé à répondre ponctuellement aux besoins identifiés par l'équipe accompagnée, mais aussi aux besoins émergents au fil de la démarche via la création d'outils, de courtes formations ou de suivis par téléphone ou par courriel. En fonction des besoins identifiés, des consultants experts, partenaires de l'ESCODI, pourraient également se joindre aux discussions afin de soutenir l'équipe accompagnée.

Dans ce contexte, la création du lien de confiance entre l'accompagnateur, le répondant local et l'équipe accompagnée apparaît ici comme un élément incontournable pour la réussite du changement. À cet effet, il est recommandé d'effectuer des rappels réguliers tout au long de la démarche d'amélioration des services.

d. Suivi auprès des partenaires et des personnes visées par le service

Enfin, à cette étape, il est pertinent de mettre à profit les partenaires internes et externes de l'équipe accompagnée ainsi que les personnes visées par le service afin d'obtenir une rétroaction quant au processus de changement amorcé au cours de la démarche. La mise en place d'un espace d'échanges réguliers peut être bénéfique afin d'assurer une cohérence avec les besoins exprimés lors des consultations, d'assurer le suivi du plan d'action, de prendre en compte de nouveaux besoins émergents et de renforcer les partenariats.

3. Synthèse des tâches à réaliser

De l'ESCODI	De l'équipe accompagnée	Tâches conjointes
Échanger mensuellement avec le gestionnaire et/ou le répondant local sur le suivi du plan d'action	Implanter les moyens et activités retenus dans le plan d'action	
Soutenir l'équipe accompagnée via le développement d'outils, formations, etc.	Implanter des modalités de suivi périodique du plan d'action, incluant auprès des partenaires internes et externes et personnes visées	



Avant de passer à l'étape 6 :

- Les moyens et activités retenus dans le plan d'action ont été implantés ou sont en voie de l'être
- Des modalités de suivi régulier du plan d'action ont été mises en place et sont effectives, incluant auprès des partenaires et des personnes visées
 - Des modalités d'accompagnement et de soutien au changement ont été identifiées et mises en place
 - Les outils et formations nécessaires ont été développés ou transmis (si déjà existants)

ÉTAPE 6 – Développer un cadre d'amélioration continue

1. Objectifs

L'objectif de la sixième étape de la démarche est de réfléchir à l'intégration des pratiques d'amélioration continue et à l'adoption d'une pratique réflexive au sein de l'équipe accompagnée.

2. Principales tâches

Les tâches à cette étape devraient principalement être effectuées par l'équipe accompagnée de sorte que ce processus soit incorporé dans sa pratique organisationnelle et clinique. En fonction de l'ampleur des cibles d'action et des objectifs de l'équipe accompagnée, il pourrait être envisagé de s'adjoindre les services de professionnels en amélioration de la qualité déjà présents au sein de l'établissement. L'accompagnateur de l'ESCODI demeure disponible pour offrir un soutien ponctuel et des outils en fonction des besoins de l'équipe.

a. Implantation d'un cadre d'amélioration continue

Afin qu'une culture d'amélioration continue et de réflexivité s'inscrive au cœur des pratiques de l'équipe accompagnée, il est pertinent de mettre en place un cadre et des stratégies qui en favorisent le développement chez les professionnels et les gestionnaires. Par exemple :

- ✓ Réserver des périodes d'échanges à propos de l'amélioration continue de la qualité des services ;
- ✓ Utiliser des données cliniques lors des rencontres d'équipe afin de soutenir la réflexion sur l'amélioration des services ;
- ✓ Concevoir des outils simples pour saisir des données jugées utiles pour la réflexion sur l'amélioration des services si les outils existants ne répondent pas aux besoins ;



- ✓ Mettre en place des processus et des outils afin de promouvoir la pratique réflexive (p. ex. : soutien d'un agent d'amélioration continue de la qualité) ;
- ✓ Favoriser l'accès et la participation à la formation continue ;
- ✓ Planifier des journées bilans où les membres de l'équipe sont invités, mais aussi les partenaires et personnes qui utilisent les services afin de régulièrement obtenir une rétroaction quant aux services offerts.

b. Faire le bilan de la démarche

Cette dernière étape vise à permettre de dégager des apprentissages, à la fois pour l'équipe accompagnée, pour l'ESCODI, mais aussi pour d'autres professionnels qui pourraient être intéressés à reproduire une telle démarche. Plus spécifiquement, ce bilan pourrait :

- ✓ déterminer si la démarche a permis d'atteindre les objectifs qui auront été fixés par l'équipe accompagnée ;
- ✓ renseigner l'ESCODI sur l'accompagnement et les outils proposés et si ceux-ci étaient conformes aux besoins et aux attentes de l'équipe accompagnée ;
- ✓ documenter les obstacles et éléments facilitants ainsi que les leçons tirées de la démarche.

Enfin, afin d'optimiser les processus associés à cette démarche d'accompagnement, l'ESCODI sollicitera l'opinion de l'équipe accompagnée via un sondage. Les résultats de ce sondage permettront à l'ESCODI d'améliorer son offre de services et d'accompagnement afin de mieux desservir d'autres équipes qui solliciteraient son aide.

3. Synthèse des tâches à réaliser

De l'ESCODI	De l'équipe accompagnée	Tâches conjointes
Synthétiser les informations recueillies lors du sondage sur la démarche et identifier des recommandations pour des projets futurs d'amélioration continue	Offrir des solutions et un espace de réflexion quant aux pistes d'amélioration	Proposer un cadre d'amélioration continue
	Participer au bilan de la démarche d'amélioration continue	



En continu :

- Des solutions et un espace de réflexion quant aux pistes d'amélioration ont été mis en place
- Des stratégies pour favoriser l'amélioration continue ont été mises en place
 - Un bilan de la démarche a été réalisé