

CENTRE DE READAPTATION ESTRIE: L'IMPLANTATION D'UN MODELE DE GESTION INTEGRALE DE LA QUALITE

Lucie Dumas

Le Centre de réadaptation Estrie (CRE) est un organisme public subventionné par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Depuis plus de vingt ans maintenant, nous dispensons des services d'adaptation, de réadaptation et d'intégration sociale à la population de la région estrienne.

Actuellement, 1 800 personnes reçoivent des services d'adaptation/réadaptation, comprenant entre autres des activités ergothérapeutiques, physiothérapeutiques, orthophoniques et socio-professionnelles.

Les besoins sans cesse croissants de notre clientèle de même que les impératifs de rationalisation des ressources et de réorganisation des services découlant des nouvelles politiques et orientations gouvernementales en matière de santé nous ont amenés, vers la fin des années 80, à revoir nos modes de fonctionnement administratif et clinique en vue d'améliorer les processus de dispensation des services. La question était simple: comment pouvions-nous continuer à contribuer au maintien et à l'amélioration de la qualité de vie de nos usagers tout en contribuant à la fois à la santé économique de l'organisme?

Nous avons trouvé réponse à nos besoins par l'implantation d'un modèle de gestion intégrale de la qualité. En vigueur depuis trois ans déjà, cette approche se fonde sur une philosophie de gestion participative centrée sur la personne, sur la responsabilisation du personnel de même que sur le développement d'une vision commune des objectifs et des moyens à privilégier en vue d'améliorer, de façon continue, l'intervention clinique et les processus administratifs qui la soutiennent. C'est par cette approche que nous pouvons aujourd'hui

réaliser l'équation entre la qualité des services, vue sous l'angle de la rentabilité et de l'efficacité, et la qualité de vie des usagers, valeur sur laquelle repose la mission du Centre de réadaptation Estrie.

QUALITE DE VIE

Nous croyons que la qualité de vie d'une personne se reconnaît à sa capacité physique, psychique et sociale d'agir dans son milieu et d'accomplir les rôles qui lui reviennent, de sorte qu'elle puisse se satisfaire elle-même et répondre aux besoins des personnes et des groupes avec qui elle interagit.

Sept principes directeurs guident notre action:

- . le respect de la personne;
- . la promotion de l'autonomie;
- . le respect des contextes de vie;
- . la participation de la personne aux décisions;
- . une approche globale de la personne;
- . une qualité de vie décente;
- . une approche communautaire.

La réussite des mandats et des objectifs représentant chacun de ces domaines d'intervention nécessite, chez le personnel clinique et administratif de notre établissement, l'adhésion à une philosophie commune de travail. Cette dernière se manifeste à la fois dans l'affirmation de principes directeurs et dans l'élaboration et l'utilisation d'outils spécifiques de gestion de l'intervention. Ces façons de faire, comme les valeurs qui les soutiennent, sont le fruit de notre expérience individuelle de même que celui d'une collectivité d'établissements qui souhaitent se donner des orientations et des objectifs de développement communs (Association des centres d'accueil de

Québec). De plus, elles sont approuvées par le ministère de la Santé et des Services sociaux et s'inscrivent dans les lois qui régissent notre système de distribution de services.

QUALITE DES SERVICES

Au centre, notre préoccupation immédiate et à long terme, du point de vue de l'approche qualité, est la réponse adéquate aux besoins de nos clients. Celle-ci s'est traduite depuis trois ans par l'opérationnalisation de plans d'action, élaborés annuellement par les comités d'amélioration des services au CRE. Plusieurs processus administratifs et interventions professionnelles ont aussi été révisés et modifiés en vue d'une meilleure efficacité. Les indicateurs de performance, établis en relation avec les différents programmes, révèlent aujourd'hui des changements dans toutes les dimensions où s'applique la gestion de la qualité.

- Mise à jour complète de la programmation.
- Augmentation importante du nombre de formation continue à l'interne et à l'externe.
- Réduction des délais d'attente de plusieurs mois pour certains services.
- Extension de l'horaire de travail.
- Augmentation de la qualité de l'acte professionnel par la mise en place des fonctions de soutien professionnel.

De plus, nous travaillons présentement à l'identification d'indicateurs de performance généraux qui nous permettraient de connaître le coût/service/résultats de nos activités de réadaptation.

Pour vraiment être significatifs au niveau des résultats et impacts, ces indicateurs devront tenir compte des éléments essentiels de:

- la mission;
- la structure;
- le processus;
- la production.

La qualité recherchée et atteinte doit pouvoir s'observer dans le processus de distribution de services: par l'efficience.

L'efficience se traduit par l'évaluation complète du processus d'intervention clinique; cette démarche a permis, entre autres, de réduire de 16 à 10% le temps alloué au transport, de maximiser le contenu et les périodes d'activités de réadaptation, le support accordé aux parents/proches et la consolidation du travail interdisciplinaire.

La pertinence se traduit par la conformité des objectifs aux **besoins** et des résultats aux objectifs suivants:

- mise en place d'un système d'évaluation de la satisfaction aux services reçus avec un niveau de satisfaction dépassant **90%**;
- favoriser la mise en place d'un plan de services individualisé avec les proches et nos partenaires pour offrir un meilleur continuum de services;
- développer une approche par clinique impliquant d'autres organismes de la région;
- développer un système d'évaluation conjointe amenant un travail réellement interdisciplinaire et, bien entendu, par la gestion de services répondant aux normes d'exercices en vigueur.

L'intégration de tous ces éléments n'est pas finalisée, mais la réalisation d'un service de première qualité, grâce à une meilleure gestion, suit son cours. Nos objectifs sont à la fois centrés sur les processus administratifs et sur l'acte professionnel.

En conclusion, nous croyons que la qualité essentielle de la gestion intégrée de la qualité

réside dans sa démarche à deux niveaux, qui s'instaurent à partir de l'analyse des activités individuelles et des performances collectives. Le questionnement engagé sur l'efficacité, l'allocation des ressources en terme de coûts/énergie et la planification de stratégies plus globales nous ont

permis d'atteindre rapidement des résultats au-delà des objectifs fixés. En fait, le tout repose sur la conviction que l'efficacité de l'organisation est liée à une **amélioration permanente de sa qualité et de la productivité.**