

BONS SOINS.  
BON MOMENT.  
BON ENDROIT.

## Transformation du système de santé

### Le point sur la transformation

**Mai 2019**

Le mois d'avril a marqué un jalon important dans les efforts que nous consentons pour améliorer la mise en œuvre, la qualité et les résultats du système de santé manitobain. Le transfert de plus de 12 000 employés vers Soins communs est l'un des plus grands changements ayant été apportés au système de santé du Manitoba depuis une génération. La collaboration et le travail d'équipe des dirigeants et du personnel de l'ensemble du système ont fait de la transformation un véritable effort provincial. Voici la liste de nos réussites communes.

- Transfert vers Soins communs de 12 000 employés qui fourniront des services dans un certain nombre de secteurs de compétence provinciale, notamment les services médicaux d'urgence, le transport de patients, les services de diagnostic et la santé numérique. Grâce à des services de santé plus uniformes, mieux coordonnés et mieux intégrés à l'échelle de la province, nous devrions pouvoir atteindre de meilleurs résultats pour la population manitobaine et assurer la pérennité du système de santé.
- Adoption de dispositions législatives pour établir des rôles et des responsabilités uniformes à l'échelle du système de santé, ce qui assurera une plus grande intégration et facilitera l'orientation pour les patients et les fournisseurs de soins.
- Engagement continu et validation de nouveaux modèles de soins dans l'ensemble du Manitoba. Les fournisseurs de services cliniques et les dirigeants communautaires demeurent mobilisés et informés au fur et à mesure que progresse l'élaboration du premier plan provincial relatif aux services cliniques et préventifs.
- Planification d'une prestation et d'une coordination améliorées des services de soutien administratif et clinique dans la province, dans des secteurs comme ceux de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des ressources humaines.
- Remaniement en cours de la main-d'œuvre de la santé au Manitoba, pour mieux répondre aux besoins des patients. Les employés syndiqués du système de santé participeront à des votes de représentation en 2019. Ces votes devraient se dérouler en deux phases :
  - Phase 1 : Votes de représentation pour les unités de négociation des offices régionaux de la santé en milieu rural;
  - Phase 2 : Votes de représentation pour les unités de négociation de l'Office régional de la santé de Winnipeg et Soins communs.

### Assurer la transition, de la transformation aux opérations

Tandis que s'achèvent certains projets de la première vague, que diminue progressivement la participation du Bureau de gestion de la transformation à d'autres projets ou que s'entame une nouvelle phase des travaux, il importe de comprendre le rôle structurel que joue le Bureau de gestion de la transformation à long terme.

BONS SOINS.  
BON MOMENT.  
BON ENDROIT.

## Transformation du système de santé

La structure intégrée de la gouvernance et une définition claire des rôles et des responsabilités des dirigeants du système de santé sont énoncées dans la charte du Programme de transformation. Cette charte encadre la transformation du système de santé du Manitoba, depuis le lancement des projets jusqu'à la transition vers les opérations normales.

Un plan directeur et un plan de programme intégrés ont jeté les bases de la conception et de la mise en œuvre des projets prioritaires et ont permis d'accélérer la prise de décisions, dans la mesure du possible. Les projets ont une portée clairement définie, sont soutenus par des analyses de rentabilisation et sont intégrés à l'ensemble du Programme de transformation afin qu'on puisse en assurer une gestion et une surveillance appropriées et renvoyer tout problème constaté à l'échelon supérieur, le cas échéant.

Grâce aux fonds et aux ressources reçus d'organisations du système de santé, le Bureau de gestion de la transformation a pu assurer la surveillance et la gestion continues des activités menées dans le cadre de ces projets, et il a pu faire un suivi et rendre compte des avantages de la transformation. Les efforts déployés, qui ont permis aux projets de passer de l'étape de la conception initiale à celle de la planification définitive, se poursuivront tout au long de la transition vers les opérations normales.

À mesure que les projets acquerront une certaine stabilité, que ce soit dans un état provisoire ou dans un état définitif, le Bureau de gestion de la transformation continuera à fournir des services de dépannage et de soutien et à rendre des comptes à l'équipe de direction de la transformation.

Au cours de leur transition vers un état provisoire ou leur état définitif, les projets demeureront fortement tributaires d'autres initiatives associées à la transformation (modifications législatives ou réglementaires, configuration de la main-d'œuvre, matérialisation des avantages ou mise en œuvre de services partagés) et resteront également sous l'égide de l'équipe de direction de la transformation.

Les structures de gouvernance et de responsabilité afférentes aux fonctions et services qui sont peu tributaires des autres initiatives associées à la transformation et qui peuvent être dotés de ressources à l'échelon organisationnel seront entièrement transférées aux organisations appropriées au sein du système de santé. Ces organisations pourront ainsi assumer la responsabilité des opérations quotidiennes ou la prestation de services associés à des projets ayant atteint un état provisoire ou définitif.

### Transition vers Soins communs

Le transfert vers Soins communs du personnel désigné dans le cadre des activités de la première vague est désormais terminé. Plus de 12 000 membres du personnel ont été transférés en deux phases. L'ensemble de ces employés ont reçu des trousseaux d'information au cours de leur transfert vers Soins communs, et très peu de questions et de demandes d'aide relatives à la transition ont été reçues.

BONS SOINS.  
BON MOMENT.  
BON ENDROIT.

## Transformation du système de santé

Les travaux visant à mettre la dernière main à la structure organisationnelle de Soins communs sont en cours (ceux concernant les offices régionaux de la santé y feront suite), et on s'efforce actuellement de définir clairement les initiatives opérationnelles par rapport aux initiatives liées à la transformation au sein de Soins communs.

Les domaines de services suivants ont terminé leur transition vers Soins communs :

### ✓ **Services de diagnostic provinciaux**

Les services de diagnostic suivants sont maintenant consolidés au sein même de Soins communs :

- Services de laboratoire, services d'imagerie diagnostique et services de cardiologie non invasive anciennement fournis par Diagnostic Services of Manitoba (maintenant Soins communs);
- Services d'imagerie diagnostique fournis par la région sanitaire de Prairie Mountain au Centre de santé régional de Brandon;
- Services d'imagerie diagnostique fournis par l'Office régional de la santé de Winnipeg, y compris ceux offerts dans des hôpitaux dont le transfert est terminé;
- Services d'imagerie diagnostique fournis au Centre des sciences de la santé de Winnipeg;
- Services de cardiologie fournis par la région sanitaire de Prairie Mountain au Centre de santé régional de Brandon;
- Examens cardiaques non invasifs, dont la responsabilité est assumée en partie avec le Programme des sciences cardiaques de l'Office régional de la santé de Winnipeg, qui sont offerts dans des établissements de soins de santé financés par l'État et exploités d'un bout à l'autre du Manitoba;
- Services de soutien à la prestation de services de première ligne tels que les services d'assurance de la qualité, de radioprotection, de facturation et de réception centralisée.

### ✓ **Centre des sciences de la santé de Winnipeg**

Le Centre des sciences de la santé de Winnipeg a terminé sa transition vers Soins communs.

Un cadre de gestion des services a été mis au point. Ce cadre permet de repérer les principaux services qui ont été transférés ainsi que ceux qui requièrent une collaboration continue de la part de Soins communs et de l'Office régional de la santé de Winnipeg. Le cadre restera en vigueur pendant la période (d'une durée maximale prévue d'un an) nécessaire au transfert des accords juridiques et éléments d'actif vers Soins communs.

### ✓ **Services d'intervention d'urgence**

Les membres du personnel des services d'intervention d'urgence ont terminé leur transfert vers Soins communs. Ces effectifs comprennent ceux des services médicaux d'urgence et du transport des patients de l'Office régional de la santé

BONS SOINS.  
BON MOMENT.  
BON ENDROIT.

## Transformation du système de santé

d'Entre-les-Lacs et de l'Est, de l'Office régional de la santé du Nord, de la région sanitaire de Prairie Mountain, de Southern Health-Santé Sud, du Centre de coordination des transports pour fins médicales et de la région communautaire de Churchill (Office régional de la santé de Winnipeg), ainsi que ceux des services de transport des adultes et des enfants de l'Office régional de la santé de Winnipeg. Les plus de 1 000 employés transférés à l'échelle de la province comprennent ceux du Programme de gestion des urgences et de la continuité ainsi que les employés responsables du flux de patients et du soutien à la consultation à l'Office régional de la santé de Winnipeg.

Bien que le personnel des organisations municipales ou sous contrat ne soit pas visé par la transition, la responsabilité relative à la supervision de leurs services relève maintenant de Soins communs. Ces organisations incluent les services d'incendie et d'intervention d'urgence de Brandon et de Thompson, le service d'ambulances aériennes STARS, Stretcher Services of Manitoba et le Service d'incendie et de soins médicaux d'urgence de Winnipeg.

### ✓ Santé numérique

Plus de 700 membres du personnel des technologies de l'information et des communications (TIC) du Manitoba se sont joints à Soins communs pour former un service provincial appelé Santé numérique. Ce nouveau service répondra aux besoins en matière de systèmes, de services et de technologies des organisations de la santé du Manitoba. Parmi les employés des TIC transférés figurent ceux des offices régionaux de la santé du Manitoba, de l'ancien Diagnostic Services Manitoba (DSM), d'Action cancer Manitoba et du Programme de cybersanté du Manitoba.

### ✓ Services généraux

Le 5 avril 2019 s'est tenue une réunion en vue de la création d'une équipe provinciale élargie de services généraux au sein de Soins communs. Cette rencontre a rassemblé le personnel des services de soutien administratif travaillant dans un certain nombre de domaines importants, y compris les suivants : les ressources humaines, les finances, la passation de marchés et l'approvisionnement, les services juridiques, les services intégrés des ressources humaines, la santé numérique, la confidentialité, l'assurance et les risques connexes, la planification des dépenses en capital, la gestion et la sécurité des installations, l'audit interne, la main-d'œuvre et le personnel de santé provinciaux et la planification du personnel régional.

### ✓ Services de santé

Les opérations et le personnel de plusieurs programmes offrant des services de santé provinciaux, y compris l'équipe clinique provinciale de l'aide médicale à mourir, la Banque de tissus du Manitoba et le Programme manitobain de greffes d'organes, ont fait leur transition vers Soins communs.

BONS SOINS.  
BON MOMENT.  
BON ENDROIT.

## Transformation du système de santé

### ✓ Programmes de santé mentale

Certains services des programmes de santé mentale de l'Office régional de la santé de Winnipeg ont également fait leur transition vers Soins communs en avril 2019. Il s'agissait de la première étape de l'harmonisation des services de soutien essentiels en santé mentale, réalisée dans le cadre de l'intégration du système provincial de santé mentale et de lutte contre les dépendances. Ont ainsi terminé leur transition : le Centre d'intervention d'urgence en santé mentale, le Programme d'extension des services pour troubles mentaux et toxicomanie coexistants, l'unité d'intervention d'urgence en santé mentale, l'équipe de suivi intensif dans la communauté et de psychiatrie légale et, enfin, les services communautaires de santé mentale et de psychiatrie légale.

### Tableau de bord du système de gestion du rendement du système de santé provincial

Le premier tableau de bord du système de santé du Manitoba a été lancé dans le cadre des efforts consentis en vue de l'amélioration du système de gestion du rendement du système de santé provincial.

À mesure que progresse la transformation du système de santé, des objectifs provinciaux sont établis pour améliorer les résultats, la prestation des services et la durabilité. Ces objectifs s'appuient sur les cibles et les domaines prioritaires actuels et tiennent compte de l'expertise de dirigeants des services cliniques, des opérations et des services administratifs à l'échelle du réseau.

Le système de gestion du rendement et le tableau de bord qui l'accompagne sont des outils essentiels qui nous permettent de surveiller et de mesurer les progrès accomplis vers la concrétisation de ces objectifs. Si nous entendons souvent dire que « ce qui est mesuré est fait », il n'en demeure pas moins que, dans les faits, il ne suffit pas de mesurer : il faut également nous assurer qu'un système de gestion du rendement efficace et fiable est en place pour nous permettre d'atteindre nos objectifs.

Les données du tableau de bord donnent aux dirigeants un accès à des renseignements à jour sur le rendement du système de santé. Ces renseignements éclaireront leur prise de décisions et leur permettront de mieux réagir aux nouvelles tendances. Ce processus permet l'adoption d'une approche cohérente à l'égard de l'examen et de l'évaluation du rendement, de la détermination des problèmes ou des risques et de l'élaboration concertée de plans d'amélioration du rendement dans l'ensemble du système. Un élément essentiel sera le transfert des connaissances entre les dirigeants et les organisations sur la réussite et la résolution collective des problèmes.

Initialement, les objectifs porteront sur l'amélioration du rendement dans les domaines de l'accès aux services de santé, de l'expérience de la clientèle, de la sécurité et de la durabilité du système. Les objectifs seront revus et actualisés chaque année.

Cet outil nous permettra d'harmoniser et de bien cibler les objectifs pour l'ensemble du système de santé du Manitoba. Il convient de tirer profit des tableaux de bord dont nous disposons déjà pour appuyer une surveillance interne accrue des efforts déployés vers l'atteinte de ces objectifs ainsi que la surveillance d'autres cibles propres aux organismes de

BONS SOINS.  
 BON MOMENT.  
 BON ENDROIT.

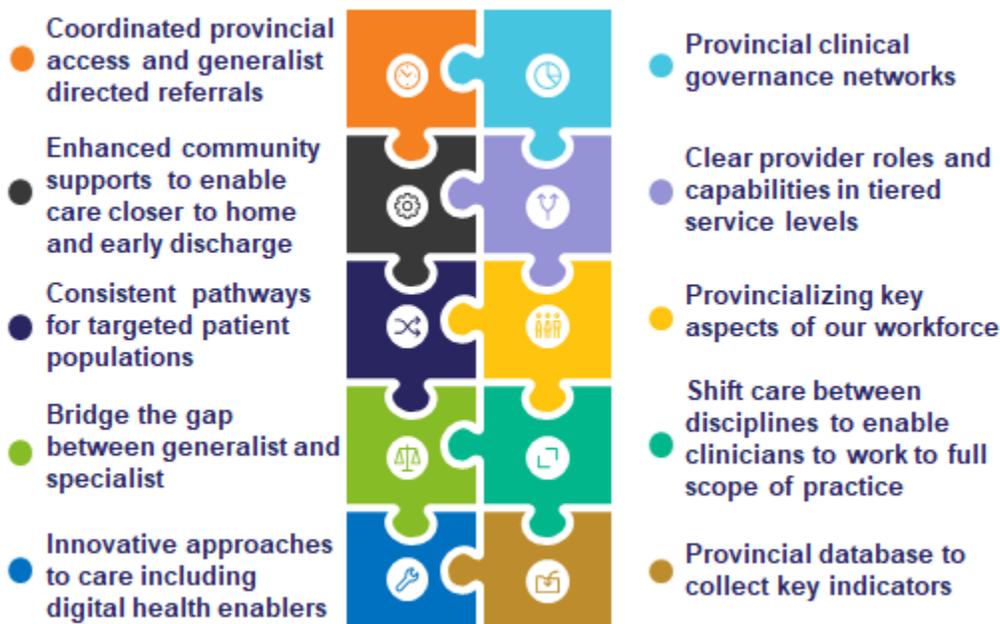
## Transformation du système de santé

prestation de services. On s’attend à ce que les tableaux de bord actuels de ces organismes soient mis à jour pour qu’ils reflètent et complètent le tableau de bord du système de santé provincial du Manitoba. Cette mise à jour évitera la production de rapports en double et la mesure des mêmes paramètres selon des critères différents.

### Plan provincial relatif aux services cliniques et préventifs

Les équipes provinciales des services cliniques, composées de près de 300 chefs de file du secteur des services cliniques, combinent leurs connaissances, expertises et expériences locales aux leçons et aux réussites d’autres administrations afin de cerner les possibilités d’améliorer notre système de santé. Les équipes provinciales des services cliniques ont résumé un certain nombre d’occasions clés de répondre aux enjeux et aux problèmes observés au sein de notre système de santé actuel :

#### Emerging issues ... and opportunities




 The Provincial Clinical and Preventive Services Plan is a project within Manitoba's Health System Transformation

ENGLISH	FRENCH
<b>Emerging issues ...and Opportunities</b>	<b>Nouveaux enjeux... et nouvelles possibilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinated provincial access and generalist directed referrals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accès provincial coordonné et aiguillages ordonnés par des médecins généralistes</li> </ul>

BONS SOINS.

BON MOMENT.

BON ENDROIT.

## Transformation du système de santé

<ul style="list-style-type: none"><li>• Enhanced community supports to enable care closer to home and early discharge</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleur soutien communautaire pour rapprocher les soins du domicile et accorder des congés hâtifs</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Consistent pathways for targeted patient populations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cheminements cliniques cohérents pour les populations de patients ciblées</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bridge the gap between generalist and specialist</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Élimination du fossé entre médecins généralistes et spécialistes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovative approaches to care including digital health enablers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Approches novatrices à l'égard des soins, reposant notamment sur l'utilisation d'outils de santé numériques</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Provincial clinical governance networks</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réseaux provinciaux de gouvernance clinique</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clear provider roles and capabilities in tiered service levels</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition claire des rôles et des compétences pour les fournisseurs entre les différents niveaux de service</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Provincializing key aspects of our workforce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provincialisation des aspects clés de notre main-d'œuvre</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Shift care between disciplines to enable clinicians to work to full scope of practice</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transfert des soins entre les disciplines pour permettre aux cliniciens de tirer pleinement profit de leurs compétences</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Provincial database to collect key indicators</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Base de données provinciale portant sur des indicateurs clés</li></ul>
The Provincial Clinical and Preventive Services Plan is a project within Manitoba Health System transformation	Le plan provincial relatif aux services cliniques et préventifs est un projet qui s'inscrit au cœur de la transformation du système de santé du Manitoba.

Le travail des équipes provinciales des services cliniques a permis de démontrer que la force de notre système de santé réside à l'échelon local, là où les patients pourront avoir accès à des services de santé primaires fiables et de qualité élevée et là où nous pourrions améliorer les services que nous offrons et les résultats que nous obtenons pour nos patients. Les patients accéderaient plus facilement aux soins dont ils ont besoin si les services étaient fournis par des équipes multidisciplinaires (regroupant médecins, infirmières praticiennes et autres professionnels) et si les patients avaient accès de façon continue à des services plus intégrés et coordonnés.

Les équipes provinciales des services cliniques examinent de quelle façon il serait possible d'intégrer à notre modèle de soins le concept de réseau des soins cliniques – qui est considéré comme une pratique exemplaire pour la prestation de services de santé – pour mieux répondre aux besoins de notre population.

### Concept d'un modèle pour le réseau provincial

Un réseau provincial intégré mettrait avant tout l'accent sur la mise en place de soins primaires et communautaires, et il reposerait sur la formation d'équipes interprofessionnelles chargées de fournir des services améliorés dans la communauté. Dans ce modèle, les établissements et les ressources de l'ensemble du système de santé seraient

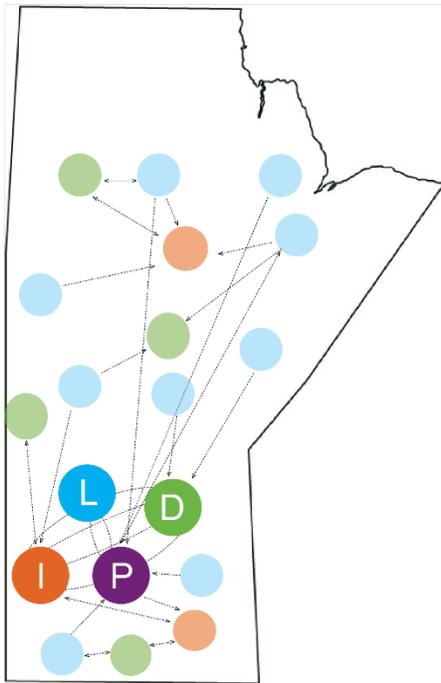
BONS SOINS.  
BON MOMENT.  
BON ENDROIT.

## Transformation du système de santé

rassemblés au sein de centres locaux, de district ou intermédiaires, tandis que les soins en établissement, les équipes spécialisées et les services de spécialistes seraient sous l'égide d'un centre d'aiguillage provincial.

Les fournisseurs locaux agiraient en tant que membres d'un réseau intégré responsables de la gestion des cas moins graves, des cas de médecine générale, des soins de transition, des soins primaires et des soins de réadaptation offerts dans la collectivité. Les cheminements cliniques à partir des centres locaux vers des soins plus spécialisés seraient clairement définis. Ces centres locaux donneraient notamment directement accès aux services provinciaux, par l'entremise du centre d'aiguillage provincial.

Les centres de district prendraient en charge les patients exigeant des soins allant de légers à modérés. Ils effectueraient également certaines interventions en médecine générale et en chirurgie, et ils offriraient aussi des soins en phase post-aiguë et des services d'urgence. De même, ces centres de district fourniraient des soins améliorés dans des domaines tels que ceux de la sage-femmerie, des soins palliatifs et des soins de santé mentale, en fonction des besoins de la population locale et des ressources humaines disponibles en matière de santé.



Les sites intermédiaires offriraient des soins plus près du domicile, des services de médecine et de chirurgie de complexité moyenne, des soins intensifs et des services d'urgence.

Des cheminements cliniques clairs établiraient la manière dont les patients se déplaceraient entre les niveaux de soins en fonction de leurs besoins. Les services de spécialistes et les soins destinés aux cas graves seraient directement accessibles par l'entremise du centre d'aiguillage provincial.

Les services seraient intégrés et bien coordonnés. Des liens entre les collectivités et les établissements permettraient aux patients d'accéder plus facilement aux soins dont ils ont besoin. Les fonctions de réception centralisée ou les points de contact coordonnés, s'ils étaient mis en œuvre à l'échelle de la province, accéléreraient l'accès aux soins dans des domaines comme les services de diagnostic, la santé mentale et les dépendances. L'élargissement des champs d'exercice et l'amélioration des outils dans des domaines tels que la santé numérique et les services de diagnostic réduiraient la nécessité pour les patients de parcourir de longues distances pour obtenir des soins.

BONS SOINS.  
BON MOMENT.  
BON ENDROIT.

## Transformation du système de santé

### Séances d'information et de mobilisation

Les présidents et coprésidents des équipes provinciales des services cliniques et les membres de l'équipe de direction de la transformation rencontrent des fournisseurs de soins de santé, des associations de santé, des collèges et d'autres participants de la prestation de services de santé afin d'examiner leurs conclusions concernant les possibilités et les nouveaux modèles de soins proposés, de valider l'orientation prise et d'engager un dialogue avec les fournisseurs de soins cliniques au sujet des cheminements cliniques et des résultats pour les patients.

En février et en mars 2019, dans le cadre de réunions initiales, les responsables de la transformation du système de santé sont allés à la rencontre de médecins et d'autres fournisseurs de services dans les collectivités de l'ensemble de la province. Les participants ont été invités à fournir des commentaires francs et honnêtes sur la planification, sur les nouveaux modèles de soins ainsi que sur les problèmes prioritaires dans leur collectivité ou leur région qui, à leur avis, devaient être examinés dans le cadre du processus de planification.

Les présidents et coprésidents des équipes provinciales des services cliniques rencontrent actuellement des fournisseurs de services cliniques du Manitoba. Ils prennent part, à cette occasion, à des discussions plus approfondies sur l'application du nouveau modèle proposé pour le réseau provincial dans divers domaines spécialisés (santé mentale et dépendances, santé de la femme et de l'enfant, soins primaires, etc.).

Des séances de discussions avec les associations de santé, les collèges et d'autres acteurs de la prestation de services de santé sont en cours. Celles-ci portent sur les concepts à l'étude pour les futurs modèles de soins au Manitoba.

Des informations sont également transmises aux dirigeants communautaires de l'ensemble de la province. Au cours de la réunion du 20 mars 2019 de l'Association des municipalités du Manitoba, les premiers participants de secteurs autres que celui des soins cliniques ont reçu des renseignements à jour sur l'élaboration du premier plan provincial relatif aux services cliniques et préventifs du Manitoba.

M. Cameron Friesen, ministre de la Santé, des Aînés et de la Vie active, et le D<sup>r</sup> Brock Wright, président et directeur général de Soins communs, ont participé à une séance d'information avec environ 500 représentants élus de municipalités de différentes régions de la province. MM. Friesen et Wright ont partagé des détails sur les progrès réalisés à ce jour dans la création de cheminements cliniques cohérents pour l'accès aux soins et ils ont donné un aperçu du travail en cours, qui vise à déterminer la façon dont les patients accéderont aux soins appropriés aussi près que possible de leur domicile ainsi que la façon dont ils seront aiguillés vers un service spécialisé ou d'un service spécialisé à un autre. Pour écouter leur exposé, consulter le lien suivant : <https://vimeo.com/327776690>.

### Préparation en vue de la deuxième vague

Le Programme de transformation du système de santé est structuré avec soin et de manière stratégique en trois vagues de projets, décrites dans une charte des rôles et des responsabilités et présentées en détail par volets de travail dans un plan directeur et un programme intégrés. Nous avons atteint les jalons de la première vague et entamé la planification

BONS SOINS.  
BON MOMENT.  
BON ENDROIT.

## Transformation du système de santé

des projets de la deuxième vague, laquelle est associée à des initiatives visant à assurer une prestation de services provinciale plus cohérente.

Nous nous efforçons également d'évaluer et de comprendre les difficultés qui ont été observées tout au long de la première vague et les enseignements qui peuvent en être tirés.

Afin de garantir la capacité du système à gérer et à absorber les nouveaux changements, nous continuerons d'avoir recours à des stratégies de gestion du changement organisationnel. Ces stratégies fournissent structure et soutien aux gens et aux organisations pendant la période de transformation.

### **Autres renseignements et commentaires**

Nous voulons connaître votre avis! Transmettez-nous vos commentaires ou vos questions sur la transformation du système de santé à l'adresse suivante : <https://www.gov.mb.ca/health/hst/feedback.fr.html>