

Rapport d'enquête

Vérification des faits

Rédigé par Jean Desmarais

A l'intention de

Monsieur Yvan Gendron
Président-directeur général
CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

Situation Ressource alternative
Habitations Pignon sur roues

Strictement confidentiel

16 janvier 2017

Date du rapport :	16 janvier 2017
Personne ressource:	Madame Aline Croteau, directrice
Ressource de soutien :	Pignon sur roues 1 et 2
Adresses de la ressource :	2535 Place Pierre Falardeau, Montréal 3150 rue Rachel est, Montréal
Établissement concerné :	CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal 2909 rue Rachel est, Montréal, H1W OA9

DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE

Date du déclenchement de l'enquête :	02 décembre 2016
Date de la désignation de l'enquêteur :	05 décembre 2016

Motifs de l'enquête

Des usagers de la ressource « Les Habitations Pignon sur roues », située à Montréal, dénoncent, lors d'une entrevue à la télévision, des lacunes importantes dans la qualité et la sécurité des soins et des services qui leur sont accordés dans leur résidence. De plus, ils indiquent un climat difficile qui ne leur permettrait pas d'exprimer leurs insatisfactions par rapport aux services reçus.

Devant ces éléments très préoccupants et désirant s'assurer de la sécurité des usagers et de la qualité des services offerts par la ressource, le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, en collaboration avec madame la ministre déléguée à la Réadaptation, à la Protection de la jeunesse, à la Santé publique et aux Saines habitudes de vie, Lucie Charlebois, institue une enquête administrative. L'Établissement mandate un examinateur externe pour la réaliser, voulant s'assurer de l'objectivité de la démarche.

Mandat

L'examineur externe procédera à la revue des événements et fera la lumière sur la situation en tenant compte :

- du protocole d'entente qui lie les Habitations Pignon sur roues et le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal ;
- des rôles et responsabilités des parties prenantes dans la situation.

Il déposera au président-directeur-général du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal :

- des constats quant à la qualité des services et la sécurité des services requis pour les usagers par les Habitations Pignon sur roues ;
- des recommandations au sujet des ajustements requis par toutes les parties prenantes.

Mise en contexte

Dans une première démarche, nous avons rencontré les quatre usagers ayant été impliqués dans les dénonciations lors de l'entrevue à la télévision au début décembre. Nous désirons collecter l'ensemble des insatisfactions de chacun afin d'en avoir une bonne compréhension et de procéder aux vérifications. Nous avons ensuite traité la situation avec la directrice et la coordonnatrice de la ressource afin de valider les informations reçues, ou encore de les préciser s'il y a lieu, en lien avec leurs perceptions de la situation. Nous avons poursuivi les travaux d'investigation par des rencontres avec certains intervenants significatifs auprès des usagers du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. Nous avons également rencontré deux usagères de la ressource qui sont également membres du conseil d'administration. L'une d'elle a demandé directement à la direction du CIUSSS à être rencontrée, voulant s'assurer que nous ayons un

point de vue plus élargi et positif sur la qualité des services à la ressource. Nous avons pu rencontrer en toute fin, une préposée de la ressource impliquée dans le suivi des usagers.

Dans le court délai entre la demande d'enquête et la production des premiers constats, il n'a pas été possible de rencontrer, par manque de temps, tous les usagers de la ressource et l'ensemble de ses préposés. Nous croyons avoir par contre suffisamment d'informations pour être rassuré sur la sécurité et le bien-être des usagers, en lien avec les situations dénoncées et répondre de celles-ci.

Dans le cas où l'Établissement désirerait une étude plus approfondie quant à la qualité des services offerts par la ressource, obtenir des descriptions détaillées, datées et confirmées par des rencontres, des situations qui ont été rapportées dans les opérations de la ressource et d'en voir l'étendue chez l'ensemble des usagers, l'enquête devra être élargie et cadrée dans le délai habituel pour dégager dans les conclusions ou recommandations qui seront indiquées dans le présent document, des informations plus affirmées et validées.

Entrevues réalisées

Note : tous les usagers figurant au reportage ont été contactés

- Madame Danielle Levert, directrice, Programmes DI-TSA/DP, CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal
- Madame Isabelle Portelance, directrice adjointe, programmes DI-TSA/DP, CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal
- Usager 1, Pignon sur roues 2, accompagné de sa sœur
Usager 2, Pignon sur roues 2
- Usager 3, Pignon sur roues 1
- Usager 4, Pignon sur roues 1, accompagné par un ami de la famille, d'une avocate et de son avocat.
- Monsieur Mathieu Mourou, spécialiste en activités cliniques, CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal
- Madame Vanessa Langlois, ergothérapeute, CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal
- Madame Andrée Larochelle, coordonnatrice, Pignon sur roues 2
- Madame Aline Croteau, directrice, Pignon sur roues 1
- Madame Théotide Melé, préposée aux bénéficiaires, Pignon sur roues 1 et 2
- Madame Marie-Claude Lagotte, chef de services RI-RTF SAPA, CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, entrevue téléphonique
- Madame Manon Boulianne, ergothérapeute, CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal
- Madame Josée Simard, ergothérapeute, CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal
- Usager 5, Pignon sur roues 2
- Usager 6, Pignon sur roues 1

Documents consultés

- Notes d'évolution usager de usager 4.
- Outil dévaluation multi clientèle de usager 4.
- Contrats de services établis entre CIUSSS et la ressource Pignon sur roues
- Une alternative à l'hébergement, Habitations Pignon sur roues, 2007
- Rapport Assemblée générale annuelle Pignon sur roues 2016-12-16
- Extraits du journal de bord de usager 1.

Présentation de la ressource

« Les Habitations Pignon sur roues » est une corporation à but non lucratif, indépendante du réseau de la santé et des services sociaux et dont le conseil d'administration est composé à majorité de participants (locataires). L'Organisme gère deux projets de 10 appartements pour personnes qui présentent une déficience physique. Chaque résident possède son appartement et signe son propre bail, dans un ensemble immobilier de multiples logements.

Tous les services liés aux activités de la vie quotidienne et à la vie domestique sont dispensés par des préposées aux bénéficiaires ou des auxiliaires familiales embauchées par cette corporation. En embauchant le personnel par le biais de leur corporation, les résidents souhaitent bénéficier d'une plus grande flexibilité (horaires particuliers, etc.) Les services professionnels, tels ergothérapeute, infirmière, travailleur social, etc. proviennent du CIUSSS.

L'organisme réalise son mandat dans le cadre d'un protocole d'entente, lié par contrat, avec le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. Ce dernier a la responsabilité de la mise en place de mesures de contrôle de la qualité des services et lorsque nécessaire, de l'application de mesures correctrices.

L'organisme est financé à partir d'un montant global versé par le CIUSSS et correspondant à un cumul d'heures de services pour l'ensemble des résidents. La mise en commun de ces sommes permet aux résidents d'assurer une présence de préposés selon un horaire 24/7. Ce montant est versé en vertu d'un protocole d'entente avec le CIUSSS (article 108 de la loi des SSSS). Il ne s'agit pas d'une « ressource intermédiaire RI » ni d'une ressource de type familial – RTF.

Un des principaux objectifs de la ressource, est d'éviter l'institutionnalisation des usagers et de permettre aux résidents ayant une déficience motrice, de vivre plus longtemps en logement de façon autonome.

Vérification des faits

Modèle de dispensation de services

Nous abordons dans un premier temps l'insatisfaction retenue par nous concernant le modèle de dispensation de services retenu par la ressource : une banque d'heures est allouée dans le budget de la ressource pour la distribution des services et répartie en relation avec les besoins de dix usagers. Ces services viennent soutenir les activités quotidiennes des usagers malgré leurs difficultés, et viendront leur permettre une vie en appartement autonome le plus longtemps possible. Ainsi, chacun des usagers bénéficiant des services de la ressource, se voit attribuer des plages horaires, où lui sont prodigués les services délimités par son plan de services. Le nombre d'heures qui est alloué à un usager est relié à une évaluation des besoins qui a été effectuée par un intervenant Pivot du CIUSSS, en compagnie de l'utilisateur, et transmis à la ressource. Ainsi, dans son quotidien, l'utilisateur reçoit un service à l'intérieur de la plage horaire qui lui a été attribuée lors d'une rencontre entre lui, l'intervenante du CIUSSS et la responsable de la ressource. Ce mode de fonctionnement vient, selon les usagers insatisfaits, affecter leurs conditions de vie et leur bien-être dans la ressource. Ils se sentent brimés, non considérés et non respectés. Ils expriment que chacun des individus peut avoir des besoins particuliers, et qu'ils ne devraient pas dépendre d'un horaire pour en obtenir réponse. En d'autres mots, ils ne devraient pas être minutés pour régler leurs besoins, se sentant ainsi dépendants. Par exemple, ils sont limités dans leurs choix d'organisation personnelle. L'heure de lever est fixe et ils ne peuvent décider de la changer selon leur bon gré; ils ne peuvent rentrer de sortie à l'heure qui leur plaît, car la nuit, il n'y aurait pas assez de préposés pour assurer un support au coucher, tout en assumant les autres tâches qui leur sont dévolues; les temps alloués pour l'accompagnement aux repas sont minutés, et pour un des usagers, cela ne lui permettrait pas de manger à son rythme; les quatre soulignent l'importance actuellement de planifier leur besoin d'aller à la toilette et de respecter le temps alloué, au risque d'attendre longtemps avant que le préposé revienne auprès d'eux lorsqu'ils ont terminé.

Deux d'entre eux, plus particulièrement, demandent que les services soient distribués à la pièce, adaptée aux besoins particuliers de chacun. Ils soulignent que dans d'autres ressources, (par exemple, les Amandiers) le modèle de distribution de services à la pièce fonctionne très bien. Selon eux, c'est le même cadre budgétaire qui s'applique, et c'est une approche qui leur conviendrait davantage et serait plus appropriée. Les deux autres usagers demandent davantage de souplesse dans la dispensation de services et qu'elle s'adapte aux particularités et besoins de chacun, sans nécessairement modifier le modèle actuellement en place. Tous soulignent leurs difficultés à obtenir satisfaction à l'égard de toute demande particulière, cela nécessitant de devoir argumenter avec les préposées, la coordonnatrice ou encore la directrice

À cette source d'insatisfaction, les deux gestionnaires de la ressource, de même que la gestionnaire du CIUSSS, admettent que ce modèle de dispensation de services peut ne pas convenir à tous les usagers. Il peut être certainement limitatif dans des choix individuels, mais selon les gestionnaires de la ressource, il permettrait une plus grande quantité de services aux usagers de même qu'une qualité recherchée. C'est pourquoi ce modèle d'accompagnement a été choisi, a été soumis dans le cadre du projet de développement aux autorités de l'époque de sa création et est présenté à l'utilisateur dès sa demande d'hébergement. Les gestionnaires de la ressource sont aussi au courant que d'autres ressources ont fait des choix différents dans leur offre de services et qu'ils répondent certainement aux besoins d'accompagnement de certains usagers. C'est pourquoi, selon leurs dires, les usagers ont à choisir et à s'inscrire pour obtenir une place dans la ressource qui répond le mieux à leurs besoins.

D'autre part, les gestionnaires de la ressource indiquent, malgré les verbalisations de certains usagers, qu'il y a tout de même une marge de manœuvre intégrée au modèle des horaires, autorisant une certaine flexibilité et permettant à l'occasion, c'est-à-dire, à la pièce, une adaptation aux besoins d'un individu. Il est toutefois rappelé que ces adaptations ne peuvent qu'être occasionnelles, car une modification dans la dispensation d'un service pour l'un, a directement une implication dans la dispensation de services pour les autres. La dispensation de services se fait dans le cadre d'une banque d'heures pour dix usagers à desservir, répartie entre eux, selon les besoins.

Doit-on repenser ce modèle? À ce stade-ci de la vérification des faits, il serait nettement trop tôt pour se prononcer. À notre avis, il y aurait lieu auparavant, d'aller visiter les ressources opérant sur la base d'un modèle différent, et en ressortir les avantages comme les désavantages. De plus, il y aurait lieu d'impliquer l'ensemble des usagers dans cette démarche et de vérifier avec eux la validité de ce modèle. Par ailleurs, l'utilisateur 5, nous mentionne avoir entendu les doléances concernant le modèle de dispensation à « Pignon sur roues », et nous verbalise une grande satisfaction du modèle actuel proposé. Il tient à ce modèle, a magasiné sa ressource, a fait des recherches et a choisi « Pignon sur roues » pour ce que cette ressource offre, et la façon dont elle l'offre. Le modèle par plages horaire permet à chacun une réponse à ses besoins et assure à l'utilisateur le moment où il recevra son service. Il trouve que le modèle actuel et l'approche soutenue à « Pignon sur roues » favorisent la responsabilisation de soi, le respect et répond à l'objectif d'autonomie en appartement.

Situation d'attentes et longs délais

Déoulant de l'organisation du milieu pour répondre aux besoins, abordons l'insatisfaction manifestée concernant l'attente imposée, lors de la demande par l'utilisateur pour revenir de la salle de toilette. Selon les usagers, ils doivent attendre régulièrement 30 minutes, parfois une heure, et selon un des usagers en particulier, parfois même entre 1h30 et 2h00, si cela ne s'est pas faite dans leur temps alloué. Pour ce dernier, puisque son temps nécessaire à l'élimination peut prendre régulièrement deux heures, il a donc dû, au moins à une occasion, passer entre 3h30 et 4h00 sur le siège de toilette. À d'autres occasions, cela a pu représenter au moins entre 2h30 et 3h00, s'il ne parvient pas à éliminer selon l'horaire planifié. Lorsqu'il avait terminé, l'utilisateur devait indiquer au préposé, par téléphone, qu'il était prêt à revenir à ses activités en appartement. Le préposé, qui avait apporté l'assistance requise à l'utilisateur pour qu'il puisse aller à la toilette, pouvait, entre temps, avoir été assigné à d'autres tâches, dans l'attente que l'utilisateur ait terminé. Il pouvait alors avoir été occupé à prodiguer de l'aide à un autre usager et ne plus être disponible dans l'immédiat. Devant ces longs délais, assis sur un siège de toilette, nous nous inquiétons de la sécurité des usagers, puisque pour plusieurs d'entre eux, l'équilibre et la posture peuvent représenter un enjeu important. Nous soumettons notre questionnement aux gestionnaires de la ressource afin qu'ils s'assurent du bien-être et de la sécurité de l'utilisateur durant toute la période nécessaire où il est à la toilette qui, comme mentionné précédemment, peut être très longue. La directrice de la ressource nous confirme qu'il peut y avoir attente pour les usagers, mais ne croit pas que cela ait pu atteindre deux heures. Elle croit possible un 30 minutes, peut-être une heure à l'occasion, mais pas plus, selon elle. À notre question sur la façon dont elle peut évaluer ces délais, et faire un état de situation pour les usagers, madame mentionne se fier à l'organisation des services mise en place. Elle nous indique ne pouvoir ni confirmer ou infirmer les temps d'attente, ou encore, nous situer comment était un usager durant ces périodes. Madame nous rappelle la possibilité pour les usagers d'utiliser le téléphone qu'ils ont avec eux pour signifier leur disponibilité à être ramenés de la

salle de bain, ou pour souligner une urgence. De plus, ils peuvent avoir accès, moyennant un certain coût, à un bouton panique relié à leur ligne téléphonique. Il n'y a donc pas de vérification par le préposé durant cette période, que ce soit par téléphone ou par une visite. (L'utilisateur se plaignant davantage de l'attente et de craintes pour sa sécurité, a fait l'essai du bouton d'urgence, en accord avec l'intervenante pivot du CIUSSS (2015-01-23) Par contre, ce dispositif a été utilisé avec régularité plutôt qu'en fonction de situations d'urgence; il lui est alors rappelé d'utiliser son téléphone régulier pour faire appel aux préposés. L'utilisateur signale avoir arrêté l'utilisation du bouton panique et l'équipement a été récupéré (2015-05-15 : notes chronologiques, V.L.).

L'ergothérapeute nous souligne en entrevue toutes les interventions réalisées afin d'assurer le bien être et la sécurité de cet usager durant ces attentes de disponibilité des préposés. Suite à la demande de ce dernier de le laisser à la toilette le temps requis, selon sa condition, plutôt que d'être cadré dans le temps par sa plage horaire et avoir un préposé à sa disposition, l'ergothérapeute a procédé à des aménagements pour rendre cette attente confortable et sécuritaire. De plus, des mises en situation avec l'utilisateur ont été réalisées, et ont permis de s'en assurer avant que ces attentes sans préposés soient autorisées. (Rencontre du 2017-01-06, madame (V.L.), ergothérapeute)

Que se passe-t-il si un usager, pour une raison quelconque, ne peut pas avoir accès à son téléphone, n'a pas accès à un bouton panique, ou encore qu'il fasse une chute de la toilette?

Actuellement, nous sommes rassurés par le souci de l'ergothérapeute, au moment de la demande initiale dans l'accompagnement de l'utilisateur, à prévoir les aménagements rendant sécuritaire son attente de la disponibilité du préposé et de la mise en place récente, exigée par le CIUSSS, d'une mesure de suivi de ces situations. Ainsi, Les préposés vérifient maintenant d'eux-mêmes par téléphone, aux quinze minutes, la situation de l'utilisateur à la salle de bain, s'assurant ainsi de leur sécurité et donnant priorité aussi à ceux pouvant être en attente de services.

À notre avis, il y a lieu pour cet aspect de revoir rapidement l'organisation de ce service, pour s'assurer du bien-être et de la sécurité de chacun des usagers. Il est aussi important d'indiquer que la solution proposée pourra être ajustée selon les besoins et la volonté de l'utilisateur concerné. Un usager, 5, nous a précisé la non nécessité pour lui de ce système de vérification. Il nous indique avoir choisi de vivre en appartement autonome et non en CHSLD. Il ne veut absolument pas se retrouver avec des mesures institutionnalisées. Il nous précisera d'ailleurs que **la simple mesure de donner priorité de services aux usagers en attente dans une salle de bain viendrait régler ce problème.** Ainsi, un préposé en tâche de ménage dans un appartement, recevant un appel signalant un usager prêt à être accompagné de sa salle de bain, se verrait dans l'obligation de laisser sa tâche et d'aller porter assistance. Il pourra revenir à son ménage par la suite. Actuellement, un préposé ne pourrait le faire, car il peut se faire dire par un usager qu'il ne peut quitter, car il est sur son temps alloué, pas sur celui en attente dans la salle de bain.

Soulignons que cette solution pourrait être appropriée seulement dans les cas où le préposé est occupé à une tâche ménagère, S'il devait être occupé à un service auprès d'un autre usager en besoin, cela viendrait évidemment limiter les bénéfices de cette option.

Quant à la mesure de vérification aux quinze minutes, l'utilisateur 5 nous précise la nécessité probable pour certains usagers qui ont des difficultés physiques plus marquées, de s'assurer de leur sécurité dans ces occasions d'isolement, mais cela ne s'adresse certainement pas à tout le monde. Il pourrait y avoir une indication au plan de services de l'utilisateur nécessitant cette mesure de sécurité, une note et une directive indiquant la surveillance requise. Actuellement, cet usager a la capacité d'assumer cette responsabilité et de voir par lui-même, à l'aide du téléphone, à obtenir l'aide désirée, lorsque requis.

Il pourrait aussi être avantageux d'aller vérifier le succès de l'utilisation d'un système d'appel dans les organismes utilisant cette méthode pour contrer les attentes. Les avis sont partagés actuellement à ce sujet. Par exemple, certains mentionnent que l'organisme « Les Amandiers » répondrait très bien à la demande et que les usagers seraient des plus satisfaits de ce service support. D'autres mentionnent que ce ne serait pas aussi efficace qu'entendu.

Il demeure toujours possible dans les choix de gestion de maintenir le service actuel, selon les plages horaire, mais en ne permettant plus les possibilités d'attente à l'extérieur de la plage consacrée à l'utilisateur, sans la présence du préposé.

Situation des bains

Deux usagers critiquent sévèrement la ressource concernant la possibilité d'avoir accès à des bains réguliers pour assurer leur hygiène. Un de ceux-ci indiquera même ne pas avoir eu accès plus que deux fois en cinq ans à un bain. Après vérification, nous pouvons constater que chacun des usagers bénéficiant des services de la ressource « Pignon sur roues », a accès, prévu à son plan de service, à 3 bains semaine (hygiène complète) et à 4 bains au lit (hygiène partielle), avec éponge par semaine. Chacun a donc accès à des soins pour une hygiène personnelle adaptée. Il faut préciser que des modalités pour le type de bain, déterminées par des ergothérapeutes du CIUSSS, sont indiquées pour les usagers, en lien avec leurs conditions physiques. Ainsi, pour certains, selon leurs capacités, un bain sur chaise basse, sera offert (avec douche/téléphone). Pour d'autres, un bain avec chaise plus élevée pourra être utilisé. Le bain sans chaise, est déconseillé par les ergothérapeutes, ceci ayant pour effet de causer des blessures potentielles à l'utilisateur ou au préposé, durant le déplacement. Dans ce contexte, l'utilisateur voulait-il indiquer ne pas avoir pu prendre de bain en immersion plus que deux fois dans les cinq dernières années? Il confirme dans un document (OEMC, 2014-10-08) pour sa demande de relocalisation en fin 2014 recevoir à « Pignon sur roues » 3 bains complets par semaine et une hygiène partielle 4 fois par semaine. **Cet usager a pris la décision de ne plus recevoir le type de bain proposé par la ressource et demande un bain en immersion complète. La ressource n'a pas accepté cette demande. Le CIUSSS, en lien avec l'évaluation des besoins de monsieur par l'ergothérapeute, détermine pour l'utilisateur, pour sa sécurité, un bain avec chaise/hamac. L'ergothérapeute reconnaît les bienfaits pour un usager d'un bain en immersion complète et ce serait idéal de pouvoir l'offrir aux usagers. Par contre, les conditions d'aménagement physique de l'appartement et l'accompagnement exigés par les capacités physiques de l'utilisateur dans ces conditions, ne le permettent pas sans danger potentiel de blessures. L'utilisateur pourrait toujours revenir aux bains prévus pour lui, s'il le désire. Le deuxième usager bénéficie de la même manière, à l'accès aux bains offerts par la ressource, mais a aussi décidé de ne pas profiter de ce service.**

Nourriture périmée

Un des usagers dénonce avoir été servi à une occasion avec de la nourriture périmée par un préposé. La directrice reconnaît avoir entendu parler de cette situation, mais nous indique que cela est un incident malheureux et circonstanciel. L'utilisateur étant en appartement autonome, est responsable du contenu de son réfrigérateur. Il lui revient de s'assurer de la qualité de la nourriture, et dans le cas où il ne peut le faire par lui-même, il peut demander au préposé, lors de sa présence, de le faire pour lui. Le préposé ne le fera pas automatiquement, en lien avec l'approche d'autonomie privilégiée et visée chez l'utilisateur. À cette occasion, selon la directrice, le préposé n'ayant pas été sollicité pour une vérification par monsieur, malgré de nombreuses absences à son logement, n'aurait tout simplement pas imaginé que la nourriture au frigidaire pouvait être périmée. L'intervenante pivot du CIUSSS n'a pas entendu parler ou été sollicitée en regard de cette situation par l'utilisateur.

Relations tendues usagers/gestionnaires de la ressource

En plus des insatisfactions précédemment énoncées, il demeure pour ces usagers, la difficulté importante à faire valoir leur point de vue auprès des préposés et de la directrice, pour obtenir les services selon leurs besoins particuliers. Certains ont le sentiment de ne pas être écoutés et avoir à faire face à une rigidité dans la ressource en regard de leurs demandes. Ils mentionnent des relations tendues, « confrontantes » et même parfois humiliantes pour eux. Ils demandent que l'on retrouve davantage d'adaptation de la ressource dans la dispensation des services en regard de leurs besoins particuliers. Les intervenantes du CIUSSS confirment cet aspect irritant avec la ressource. Il y a peu de marge de manœuvre, pas d'espace pour envisager une organisation particulière pour le besoin d'un usager. Les intervenants, comme les usagers, ont le sentiment désagréable de « déranger ». Une

demande particulière nécessitera beaucoup d'argumentations et les réponses, leur apparaîtront parfois, fermées, voire intransigeantes.

Lorsque nous leur avons soumis ces constats, les gestionnaires de la ressource se montrent disponibles et ouvertes à entendre ces commentaires lors des entrevues. La coordonnatrice mentionne que ceux-ci ne lui ont pas été nommés directement, mais elle écoute avec attention les éléments apportés et démontre une volonté à améliorer les communications et les relations, tant avec les usagers qu'avec les intervenants. La directrice soulignera, d'ailleurs, pour sa part, les bons rapports de collaboration qu'elle a eu au cours des années du développement de la ressource avec l'ensemble des intervenants. Elle reconnaît avoir eu, surtout dans les débuts des opérations de la ressource, des prises de position plus fermes et plus arrêtées, devant les nombreuses demandes particulières. Elle explique devoir respecter le budget et le ratio heures/usagers et ne pouvoir accéder à tout ce qui lui était présenté. Madame verbalise sa grande satisfaction à la tenue future d'échanges sur les rôles et responsabilités en regard du contrat liant la ressource au CIUSSS et de pouvoir éventuellement bénéficier de la collaboration d'un cadre du CIUSSS à une collaboration de gestion des besoins des usagers.

D'autre part, nous pouvons observer la sous-utilisation des intervenants pivots par les usagers, comme par la gestionnaire de la ressource, dans les situations exigeants des négociations particulières ou des mises au point. Malgré le fait d'être bien identifiées auprès de l'utilisateur dès le départ, d'être présentes dans des modes de communication avec eux, voire même dans leurs visites auprès d'eux, les intervenants pivots ont peu ou pas été sollicités pour accompagner les usagers dans leurs démarches auprès de la directrice.

Constatations dans la collaboration CIUSSS/ressource

Les intervenants du CIUSSS consultés ont peu ou pas de connaissances de leur rôle dans le contrôle de la qualité des services dans le cadre d'un contrat avec une ressource. Il en découle, que nous avons pu constater une confusion dans les responsabilités et imputabilités auprès de la clientèle entre les intervenants du CIUSSS et de la ressource. Les intervenants du CIUSSS n'osent pas s'impliquer et s'imposer dans les situations concernant la ressource. Ils se sentent impuissants et ayant peu de pouvoir pour apporter les solutions. Ils recevraient peu de retour sur les situations qu'ils transmettent à leurs supérieurs, ces derniers étaient soit peu présents ou encore en transition. Ils disent se débrouiller au mieux de leurs connaissances pour le meilleur service. Nous constatons ainsi une difficulté dans les communications entre les intervenants du CIUSSS et leurs gestionnaires. À certains moments, selon eux, cela serait occasionné par les changements dans les structures organisationnelles, ou encore, par l'approche favorisant l'autonomie professionnelle de l'intervenant.

Malgré la responsabilité de l'élaboration du plan de services dévolue à l'intervenant pivot du CIUSSS et sa rédaction par l'intervenante, la directrice de la ressource fait elle-même de nouveaux plans de services avec les usagers, sans la collaboration du CIUSSS et elle les applique.

La directrice de la ressource ne fait pas appel aux intervenants pivots du CIUSSS dans les situations particulières concernant les difficultés avec la clientèle, ne les reconnaissant pas comme des vis-à-vis. Nous constatons que ces situations ne sont pas davantage signalées aux cadres du CIUSSS, la directrice de la ressource se disant seule et ne sachant pas toujours à qui faire affaire au CIUSSS, suite à tous les changements de gestionnaires survenus depuis les cinq dernières années. Elle dit ne pas avoir de rencontres de suivi formel depuis au moins cinq ans.

Dans les situations particulières avec la clientèle, le CIUSSS ne sera donc impliqué que tardivement impliqué, possiblement lors du départ de l'utilisateur.

Recommandations

La nature des difficultés observées dans la ressource relèvent à notre avis de deux ordres différents; certaines relèvent d'une part, du modèle d'organisation choisi pour la dispensation de service et de ses désavantages et d'autre part, de l'approche utilisée à l'égard des usagers pour encadrer et gérer les solutions aux insatisfactions.

En regard des rôles et responsabilités des intervenants

CIUSSS

- Mettre en place une formation pour les intervenants de la ressource et du CIUSSS les sensibilisant à leur rôle et actions à réaliser dans le cadre du suivi de la clientèle sous leurs responsabilités, pour s'assurer de la qualité des services.
- S'assurer auprès des usagers de leur compréhension du rôle de l'intervenant pivot du CIUSSS auprès d'eux et de la ressource.
- Mettre en place une structure ou un mécanisme de suivi et de communication entre les intervenants du CIUSSS et leurs gestionnaires pour un suivi plus rigoureux des situations particulières dans les ressources.
- Préciser les rôles et les responsabilités des gestionnaires du CIUSSS, impliqués dans la gestion des plans de services de la clientèle recevant les services de la ressource dans le cadre d'une entente (article 108, loi des SSSS) en s'inspirant des cadres de référence applicables.
- Réviser annuellement l'entente entre l'organisme « Habitations Pignon sur roues » et le CIUSSS et en valider le contenu; préciser les ajustements à apporter s'il y a lieu.
- Mettre en place une structure commune, légère mais formelle et régulière, de suivi en regard d'une collaboration dans la gestion des plans de services des usagers recevant des services de la ressource, et dans les situations particulières de ceux-ci, pour les gestionnaires du CIUSSS et de la ressource.
- Visiter et interroger des ressources existantes ayant adopté un modèle de dispensation de services à la pièce, en étudier les avantages et les désavantages; et valider le modèle à favoriser par les gestionnaires de la ressource et du CIUSSS.
- Vérifier et valider la pertinence de l'utilisation d'un système d'appel en regard de l'attente des usagers en situation de toilette personnelle.
- Valider et s'assurer auprès des usagers, dès leur choix de la ressource, de leur compréhension du modèle de dispensation de services et d'accompagnement choisi et des implications inhérentes dans leur quotidien.

Habitations Pignon sur roues

- Participation des intervenants de la ressource à la formation établie par le CIUSSS sur les rôles et responsabilités de chacun, dans le cadre du suivi des usagers recevant les services de la ressource, et dans le cadre défini par l'entente contractuelle entre l'Établissement et la ressource.
- Préciser les rôles et responsabilités dans le cadre d'un contrat avec un établissement, pour les gestionnaires de la ressource, impliqués dans l'application des plans de services des usagers.
- Réviser annuellement l'entente entre l'organisme « Habitations Pignon sur roues » et le CIUSSS et en valider le contenu ; préciser les ajustements s'il y a lieu.
- Participer et s'impliquer comme gestionnaires de ressource, dans une structure commune, légère mais formelle et régulière, de suivi en regard d'une collaboration avec les gestionnaires du CIUSSS, dans la gestion de plans de services des usagers bénéficiant des services de la ressource « Habitations Pignon sur roues » et dans leurs situations particulières.
- S'assurer d'une communication régulière et rapide aux intervenants du CIUSSS des situations particulières d'un usager, et des mesures à envisager pour un suivi plus ajusté.
- S'assurer du bien-être et de la sécurité des usagers dans toutes leurs situations particulières et établir un système de suivi faisant état des situations. (grilles de suivi)
- Participer et s'associer aux mesures de vérification visées par les gestionnaires du CIUSSS en vue de s'assurer du modèle de dispensation de services à favoriser et d'étudier la pertinence d'un système d'appel.
- S'assurer de la diffusion d'informations complètes aux usagers postulants pour un appartement, sur le modèle de dispensation de services favorisé à « Habitations Pignon sur roues ».

Situations actuelles des usagers

- Nous recommandons pour chacun des usagers figurant au reportage, une rencontre par le gestionnaire du CIUSSS avec le responsable de la ressource, l'intervenant pivot du CIUSSS, l'utilisateur et la famille de l'utilisateur (si l'utilisateur le souhaite), pour faire le point sur la situation et déterminer des actions pour apporter les correctifs requis.
- Que le gestionnaire du CIUSSS fixe des échéances court terme de suivi du plan d'action délimité avec l'utilisateur, l'intervenant pivot du CIUSSS et la ressource et constater les résultats de la démarche.
- Il est actuellement étudié par le CIUSSS la possibilité d'offrir dans les services professionnels aux usagers, les services d'un psycho éducateur, en support aux interventions régulières. À notre avis, la priorité de ce type de support pourrait s'adresser à la clientèle fragile identifiée actuellement dans la ressource. Il pourrait grandement apaiser les situations de tension et permettre un rééquilibre des états émotifs.
- Nous recommandons une réorganisation de la surveillance lors des attentes des usagers à l'occasion des toilettes, pour ceux qui le nécessitent. Il pourrait être vérifié le réalisme de la suggestion, d'établir une priorité d'accompagnement aux usagers en attente aux toilettes, dans les tâches aux préposés. Une analyse de la faisabilité pourrait être étudiée ou permettrait une autre solution.
- Nous recommandons, dans les cas où les différentes solutions envisagées pour s'assurer du bien-être et de la sécurité des usagers durant l'attente à la toilette, ne s'avèreraient pas des pistes intéressantes, le maintien des plages horaires pour chacun, sans possibilité d'étendre cette attente, avec absence de la présence du préposé.
- Nous recommandons une approche auprès de l'ensemble des usagers recevant des services de la ressource « Habitations Pignon sur roues » pour s'assurer de la validité du modèle de dispensation de services par la ressource.

Jean Desmarais
Consultant