

OPTILAB

DÉMARCHE D'OPTIMISATION DES LABORATOIRES DE BIOLOGIE MÉDICALE DU QUÉBEC

OPTILAB est une démarche qui provient d'une action concertée d'acteurs du réseau de la santé, visant à doter le Québec de laboratoires de biologie médicale capables de répondre avec efficacité aux besoins actuels et futurs de la population. OPTILAB est maintenant sous la responsabilité de la Direction générale des services de santé et médecine universitaire (DGSSMU) du MSSS, qui en coordonne la mise en œuvre.

Un modèle d'organisation des services basé sur le regroupement des laboratoires : les grappes de services

CONTEXTE

La réalisation de ce projet de regroupement, de réorganisation et d'optimisation des services de biologie médicale de la province est motivée par différents constats, dont les suivants :

- un grand nombre de départs à la retraite au sein des technologistes médicaux est prévu au cours des prochaines années ;
- plusieurs laboratoires peinent à répondre aux exigences de l'agrément ;
- les technologies sont de plus en plus performantes, mais aussi de plus en plus coûteuses : elles doivent être amorties sur un plus grand volume d'activités ;
- on a encore beaucoup recours au travail manuel dans la saisie des ordonnances et la publication des résultats ;
- il importe de mieux gérer la pertinence des analyses de biologie médicale ;
- il est impératif de contrôler les coûts puisque le taux de croissance historique du budget de la biologie médicale est supérieur à l'accroissement de notre richesse collective.

Ces préoccupations entourant les ressources et le fonctionnement de nos laboratoires de biologie médicale ne datent pas d'hier : un [rapport du Vérificateur général du Québec](#) produit en 1999 formulait déjà des recommandations en lien avec l'organisation et la performance des laboratoires, ainsi que sur la gestion de l'équipement et la pertinence des analyses.

Dans ce contexte, tout en reconnaissant la qualité des ressources humaines et des pratiques des services de laboratoire, les travaux d'OPTILAB ont permis d'actualiser la nécessité d'une réorganisation de ce secteur. Le modèle proposé doit permettre de maintenir ou même d'améliorer encore la qualité des pratiques de biologie médicale, tout en augmentant l'efficacité globale du réseau.

MODÈLE PROPOSÉ

Une centaine de laboratoires sont actuellement répartis dans les installations des 34 établissements créés récemment. OPTILAB propose un regroupement de ces laboratoires en quatorze *grappes de services*. Ces grappes rassembleront les installations d'un seul ou de plusieurs établissements, pour une offre de service concertée et complémentaire.

L'organisation des services de chaque grappe reposera sur les éléments suivants :

- la présence d'un système d'information supportant un transfert fluide des données entre les laboratoires de la grappe ;
- un système de transport des échantillons basé sur les meilleures pratiques logistiques et assurant, en fonction des réalités géographiques, la qualité des spécimens, la traçabilité des envois ainsi qu'un horaire prédéterminé de cueillette et de livraison permettant d'optimiser les flux de travail ;
- la présence d'un laboratoire *serveur*, hautement équipé et réalisant un grand pourcentage des analyses de sa grappe ;
- des laboratoires *associés* produisant localement les analyses nécessitant un court délai de réponse, selon un menu autorisé par le MSSS et tenant compte des capacités de transport des échantillons vers le laboratoire serveur ;
- une gouvernance médico-clinico-administrative unique de la biologie médicale pour l'ensemble des installations de la grappe, même si elles appartiennent à plusieurs établissements.

LES LABORATOIRES SERVEURS

Les laboratoires serveurs recevront le mandat de réaliser l'ensemble des analyses transférées par les laboratoires associés de leur grappe. Ils seront en mesure d'assumer ce mandat grâce à des analyseurs à haut degré d'automatisation, à l'optimisation des flux de travail et au recours à des horaires de travail étendus. L'objectif visé par l'implantation d'un laboratoire serveur est d'organiser sur une seule installation physique une très grande quantité d'activités de biologie médicale pour permettre la meilleure optimisation des ressources.

Une tournée des laboratoires serveurs a été entreprise par la Direction de la biovigilance et de la biologie médicale du MSSS. Cette tournée permet, en collaboration avec l'administration des établissements, de valider les capacités des futurs laboratoires serveurs, surtout au plan des installations physiques.

Les installations visées pour assurer le rôle de laboratoires serveurs sont les suivantes :

- CISSS du Bas-Saint-Laurent (Hôpital régional de Rimouski)
- CIUSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean (Hôpital de Chicoutimi)
- CHU de Québec - Université Laval (installation à venir)
- CIUSSS Mauricie-Centre-du-Québec (Trois-Rivières - pavillon Sainte-Marie)

- CIUSSS de l'Estrie - CHUS (Hôpital Fleurimont)
- CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal (Hôpital Général Juif)
- CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal (Hôpital du Sacré-Cœur de Montréal)
- CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal (Hôpital Maisonneuve-Rosemont)
- CHUM (avec implication du CHU Ste-Justine)
- CUSM (site Glen)
- CISSS de l'Outaouais (installation à venir)
- CISSS de Chaudière-Appalaches (Hôtel-Dieu de Lévis)
- CISSS de Laval (Hôpital Cité de la Santé)
- CISSS de la Montérégie-Centre (Hôpital Charles Lemoine)

Il faut noter que le rôle des laboratoires suprarégionaux et les désignations d'analyses de ce niveau seront maintenus.

Les échantillons qui seront analysés dans les laboratoires serveurs :

En principe, seules les analyses pour lesquelles un court délai de réponse est cliniquement requis pourront être produites dans chaque installation. Il en est de même pour les échantillons dont le maintien de l'intégrité ne peut être assuré. De façon générale, ceci amènera la centralisation vers les laboratoires serveurs des échantillons suivant :

- la grande majorité des échantillons des centres de prélèvements des installations de la grappe, indépendamment de la clientèle desservie ;
- la grande majorité des échantillons des laboratoires associés qui ne répondent pas à la définition de clientèle admise ou de l'urgence ;
- compte tenu d'un menu analytique autorisé par le MSSS pour chaque laboratoire associé, l'ensemble des échantillons des laboratoires associés pour lesquels les analyses ne se retrouvent pas au menu, peu importe le type de clientèle.

Pour la microbiologie :

Il est envisagé de doter les laboratoires serveurs de spectromètres de masse de type *MALDI*. Ces appareils réduisent de façon importante les délais d'identification et les coûts analytiques. Des gains d'efficacité seront obtenus si ces appareils sont utilisés pour la majorité des échantillons de microbiologie des laboratoires associés. L'intention est donc de centraliser autant que possible le traitement des échantillons de microbiologie. Il reste à établir, et un groupe de travail sera créé à cet effet, dans quelle mesure cette centralisation peut se réaliser dans le respect des normes de préservation des spécimens et l'atteinte d'un délai de réponse adéquat.

Pour la pathologie et la cytologie :

Une centralisation des activités techniques sera réalisée, concernant l'ensemble des échantillons des laboratoires associés autres que les examens extemporanés, et comprenant la cytologie gynécologique et non gynécologique.

LES LABORATOIRES ASSOCIÉS

Les laboratoires associés auront à réaliser les analyses afin de desservir notamment la clientèle des patients hospitalisés et de l'urgence. Le menu analytique de ces laboratoires sera adapté pour répondre aux besoins de suivis cliniques rapides. Des travaux seront menés par le MSSS et chacune des grappes (certaines y ont déjà réfléchi) pour déterminer les besoins des laboratoires associés quant à leur menu d'analyses. Ces besoins sont liés à la mission clinique, aux conditions de préservation des types d'échantillons ainsi qu'à la durée du transport. Quelques adaptations seront à considérer selon la géographie des grappes. Les menus d'analyse des laboratoires associés seront, comme cela est indiqué plus haut, autorisés par le MSSS.

Les laboratoires associés auront également - en collaboration avec les centres de prélèvements qui sont en lien avec eux - la responsabilité d'effectuer l'ensemble des étapes de stabilisation des échantillons biologiques qui auront à être livrés au laboratoire serveur de leur grappe, en conformité avec les normes de pratique établies.

De façon générale, chaque laboratoire associé effectuera les analyses de biochimie, d'hématologie et de banque de sang pour les clientèles de patients hospitalisés et de l'urgence, selon un menu d'analyses préétabli.

Pour la microbiologie, comme cela est mentionné plus haut, le rôle des laboratoires associés sera modifié en fonction des conclusions du groupe de travail sur la centralisation dans ce domaine.

Pour le secteur de la pathologie, les laboratoires associés qui disposent des ressources nécessaires effectueront les examens extemporanés et les activités de télépathologie, la description macroscopique des pièces chirurgicales à l'état frais, ainsi que leur préparation et mise en cassette. Les autres étapes, dont la circulation, seront réalisées dans les laboratoires serveurs. Les pathologistes et cytologistes des laboratoires associés continueront à faire les lectures des lames, qui leur seront retournées physiquement ou par image numérisée.

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

Le transfert électronique d'information entre les différents laboratoires est un élément essentiel à la centralisation. L'orientation favorisée est celle d'un système d'information de laboratoire (SIL) pour toute la province. La Direction générale des technologies de l'information du Ministère collabore activement à déterminer la stratégie de mise en œuvre de cet important projet. Des orientations seront transmises au réseau quant à l'évolution des SIL. Un système unique d'ordonnance et de requêtes est également envisagé.

L'objectif poursuivi par ces orientations est de doter les laboratoires du réseau d'un système permettant l'interopérabilité. Plusieurs étapes sont à prévoir pour la réalisation de ce projet qui devrait être implanté selon une approche progressive. Entre-temps, les grappes qui sont dotées de SIL permettant de le faire pourront entreprendre la centralisation des analyses.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le recours accru aux technologies les plus modernes et l'organisation en grappes de services produiront un accroissement de la productivité dans les laboratoires. Ceci permet de réduire le risque d'être confronté à la pénurie de ressources humaines envisagée en raison des départs à la retraite prévus au cours des cinq prochaines années au sein du personnel des laboratoires. Des travaux sont en cours pour définir les plans d'effectifs dans les différents laboratoires serveurs et associés du réseau.

ORGANISATION MÉDICALE

L'organisation des grappes permettra la couverture médicale et la supervision clinique des services de biologie médicale selon le modèle choisi au sein de chacune d'entre elles. Cette organisation devra considérer les activités cliniques spécifiques de chacun des secteurs d'activités de la biologie médicale.

ÉQUIPEMENT DE LABORATOIRE

Un élément important de l'optimisation de nos laboratoires de biologie médicale consiste à nous assurer d'utiliser le bon équipement aux bons endroits. Il faut assurer l'introduction des analyses spécialisées et complexes, tout en limitant la valeur totale du parc d'équipement. Le coût des réactifs et des contrats d'entretien doit aussi être considéré.

L'harmonisation des plateformes analytiques au sein des grappes sera favorisée. Ceci pourra se réaliser progressivement par la synchronisation des acquisitions et l'utilisation d'appels d'offres regroupés.

Chaque laboratoire doit donc planifier et optimiser son équipement en fonction d'obtenir le meilleur coût possible pour les analyses, en tenant compte de l'ensemble des ressources impliquées et aussi de la complémentarité des laboratoires de la grappe.

Une évaluation pointue des besoins en équipement pour les laboratoires est en cours du côté du MSSS. Des orientations seront émises pour guider l'évolution de l'équipement de laboratoire partout dans le réseau.

L'évolution du projet

La transformation nécessaire à la mise en place des grappes de services nouvellement créées se réalisera progressivement au cours des cinq prochaines années. La centralisation visée ne peut être envisagée sans d'abord considérer des éléments structurants comme le système d'information et le transport des échantillons. La période de réalisation de ces travaux sera l'occasion de bien planifier l'essentielle contribution des ressources humaines. Nous devons en effet organiser soigneusement la transformation des tâches qui découlera du nouveau modèle et assurer à chaque étape d'implantation la présence de ressources qualifiées dans tous les milieux. Il en va de même pour l'organisation médicale : nous pouvons dès maintenant, à la lumière du modèle proposé, réfléchir sur les enjeux concernant les spécialistes de la biologie médicale. Dans tous les cas, il faudra aussi envisager les adaptations nécessaires à effectuer dans les différents programmes de formation en biologie médicale.

Nous notons cependant que des changements perceptibles sont en cours, certaines grappes ayant déjà réuni plusieurs conditions favorables. En tenant compte de la situation de chacune d'entre elles, nous tenterons de faciliter les travaux entrepris par chaque grappe pour réussir cette importante optimisation.

Tous ces changements exigent une gouvernance spécifique à la structure des grappes. Une gouvernance transitoire est déjà en place depuis le printemps 2014, alors que les grappes se sont dotées d'un directeur et d'un chargé de projet ainsi que d'une structure de comités et de groupes de travail. Le MSSS demandera aux nouveaux établissements de maintenir la nomination de ressources chargées de faire progresser les projets de grappes.

Une gouvernance spécifique et permanente de chaque grappe sera mise en place selon un modèle médico-clinico-administratif. Cette structure sera responsable, entre autres, de la coordination et de la gestion des activités et des ressources à l'intérieur de la grappe. Elle devra aussi assurer la gestion de la pertinence des analyses biomédicales et des changements des pratiques professionnelles, en plus de traiter des aspects stratégiques avec le MSSS. Les travaux dans ce dossier se poursuivront auprès des directions des nouveaux établissements.

La DGSSMU, pour sa part, coordonne le suivi du projet au niveau ministériel en maintenant les échanges avec les autres directions générales du ministère. Elle continue aussi à compter sur la participation des différentes organisations qui font partie de la gouvernance provinciale d'OPTILAB, soit l'Association des conseils des médecins, dentistes et pharmaciens du Québec, le Collège des Médecins du Québec, la Conférence des doyens des facultés de médecine du Québec, la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec, la Fédération des médecins spécialistes du Québec, l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux, Optilab-Montréal, l'Ordre des chimistes du Québec et l'Ordre professionnel des technologistes médicaux du Québec ainsi que, bien sûr, des représentants du réseau et tous les directeurs et chargés de projet des grappes.

En terminant

L'introduction de nouvelles analyses au Répertoire québécois et système de mesure des procédures de biologie médicale, la pertinence de la prescription médicale, l'avènement de technologies de pointe, les besoins anticipés de main-d'œuvre, etc. sont autant d'éléments qui ont alimenté les réflexions ayant mené à l'actuelle réorganisation des services. Les enjeux actuels et futurs imposent de faire les choses de façon différente. La collaboration de tous les acteurs est souhaitée pour permettre la réalisation de ce projet d'envergure

OPTILAB EXPRESS est produit par la Direction générale des services de santé et médecine universitaire et édité par la Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015
Bibliothèque et Archives Canada, 2015

ISSN 2292-9878 OPTILAB EXPRESS (en ligne)

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable des Publications du Québec. Cependant, la reproduction partielle ou complète du document à des fins personnelles et non commerciales est permise, uniquement sur le territoire du Québec et à condition d'en mentionner la source.