



# ATELIER 1 RÉFLEXION STRATÉGIQUE

3 octobre 2023

**Atelier 1 : Le QUOI**  
**Résultats et décisions**

*Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Est-de-  
l'Île-de-Montréal*

Québec 



# Rappel des objectifs de l'atelier 1: Le QUOI

1. Porter un regard critique sur la situation **actuelle** (forces, faiblesses, menaces, opportunités)
2. De ce constat et considérant les orientations ministérielles : **se positionner sur les priorités** des prochaines années

# Synthèse de l'exercice SWOT

- Mission universitaire, enseignement, centre de recherche et innovation
- Axes d'excellence, centres d'excellence, expertise et rayonnement de la pratique
- Maillage entre les directions, collaboration, humanisme, bienveillance, respect, positivisme
- Engagement des équipes, loyauté des gestionnaires
- Agilité organisationnelle, gestion de proximité et capacité d'adaptation des équipes, résilience
- Panier de service complet et diversifié
- Partenariat fort avec les partenaires, les ressources, les usagers et les organismes, mobilisation territoriale
- Culture de la donnée et de l'amélioration continue

Forces

Faiblesses

- Surcharge et fatigue du personnel post pandémie
- Conciliation des différentes missions et difficultés d'arrimage
  - Difficultés de priorisation
- Taux de roulement élevé, rétention difficile
  - Lourdeur des processus RH
  - Niveaux de services attendus et reçus
- Désuétude et vétusté des infrastructures physiques et technologiques

Opportunités

Menaces

- Revoir nos façons de faire et penser autrement (PL 15)
- Recrutement international/immigration, jeunesse et autres bassins de main d'oeuvre
- Alliances avec les partenaires et la communauté
- Développement durable, se transformer en continuant à améliorer nos processus
- Développement et accessibilité possible dans l'est, rayonnement de l'établissement
- Investissements majeurs en immobiliers, projets d'infrastructures et de transformation

- Caractéristiques populationnelles et réalité de notre territoire
- Bassin de main d'oeuvre restreint : réduction de la population active et du bassin de diplômés, exode vers le privé
  - Fusion de l'ancienneté (PL 15) et attractivité des autres établissements
- Commandes en provenance du MSSS,
  - Budget inadapté aux besoins

# Synthèse des priorités

## Thème 1 : La réponse aux besoins

**Raison de l'action (CAR) :** la population est de plus en plus fragilisée (vieillesse, maladies chroniques, etc.) avec des besoins grandissants et complexes. Il est nécessaire d'arrimer nos offres, de jumeler nos ressources et d'allier les expertises de chaque acteur afin d'offrir une réponse aux besoins (actuels et futurs) la plus adaptée et efficiente possible.

DE

- Offre déjà bien développée, mature
- Forte volonté organisationnelle d'arrimages
- Encore beaucoup de silos ou de déséquilibres
- Accès complexe
- Liste d'attente pour certains services
- Ressources limitées

### VERS – PRIORITÉS 2024-2026

#### **Une réponse intégrée - en mode réseau**

*Des trajectoires de soins intégrées visant la cohérence, la fluidité, la performance, la qualité et la pertinence, et offrant une expérience usager optimale et satisfaisante*

*Un alliage des expertises : usager et ses proches, partenaires externes et intervenants intra-CIUSSS*

*Des arrimages à l'interne et arrimages avec l'externe - mise en valeur des partenaires et du partenariat*

#### **Un accès simplifié**

*Des portes d'entrées regroupées/simplifiées*

*Un tri de la pertinence*

*Une meilleure connaissance de la population des portes d'entrées, facilité de s'adresser à nous*

*L'amélioration de l'accès en évitant les urgences*

*Un service à la population au bon endroit, au bon moment*

#### **Des soins et services au plus près de l'utilisateur**

*L'accès et la dispensation de soins-services se font le plus possible proche de l'utilisateur et de sa famille.*

*Des milieux de vie ouverts à la communauté et une organisation qui se déplace vers la communauté*

*L'hôpital devient un parcours d'exception*

# Synthèse des priorités

## Thème 2 : Le personnel

**Raison de l'action (CAR) :** même si la passion et l'engagement guident nos employés, la pénurie de main d'œuvre en santé et le roulement interne affectent notre capacité à offrir des soins et services. Il est nécessaire de s'adapter aux nouvelles réalités du marché et de se distinguer des autres employeurs afin de favoriser l'attraction, la rétention, la stabilité et la mobilisation du personnel au bénéfice des usagers qu'il dessert.

DE

- Employés engagés, compétents et autonomes
- Gestion de proximité en essor
- Pénurie
- Roulement interne
- Fuite des compétences et expertises
- Barrières à l'embauche
- Certains bassins de MO peu exploités

### VERS – PRIORITÉS 2024-2026

#### **Une attraction agile et innovante**

*L'adaptation de nos critères et nos processus d'embauche à la réalité du marché*  
*L'atteinte de certains marchés peu exploités (ex: immigration, retraités de la santé)*  
*La reconnaissance des valeurs et intérêts des jeunes générations afin d'attirer la relève*  
*La volonté de se distinguer, être créatif et audacieux pour devenir un employeur de choix*  
*Une mise de l'avant de l'enseignement comme une stratégie d'attraction de la relève*  
*Un rayonnement attractif (axe d'excellence, recherche et innovation, développement durable)*

#### **Une organisation qui vise le bien-être de ses employés**

*L'implication des gestionnaires (leader inspirant) et des équipes (contribution positive de tous)*  
*Une gestion de proximité visant le soutien de l'employé (conditions de travail, conciliation travail-vie privée) et le maintien/développement des compétences (formations et outils de travail adéquats)*  
*Une organisation du travail repensée (horaire, télétravail, mode hybride)*  
*Une expérience employé favorisant la fierté et le sentiment d'appartenance*  
*La reconnaissance et mise à profit de l'expertise, une valorisation de tous les titres d'emploi*  
*L'engagement de prendre soins de nos cadres*

# Synthèse des priorités

## Thème 3 : Les fondations

**Raison de l'action (CAR) :** nos infrastructures et technologies actuelles représentent un frein majeur à la dispensation efficiente des soins et services et permettent difficilement la réalisation d'initiatives innovantes ou de transformation. Il est nécessaire d'accélérer leur mise à niveau et/ou de les moderniser pour soutenir adéquatement l'organisation dans ses activités ainsi que dans la prise de décisions, et pour faciliter le rayonnement.

DE

- Enjeu de gestion des données
- Multiples outils technologiques
- Installations vétustes
- Infrastructure électronique dépassée
- Peu d'outil de communication disponibles pour l'utilisateur et sa famille

### VERS – PRIORITÉS 2024-2026

#### **L'accélération de la mise à niveau de nos infrastructures, équipements et technologies**

*Une mise aux normes, l'assurance de plus de robustesse*

*L'utilisateur a accès aux télécommunications pour briser l'isolement*

*L'environnement de travail : adaptation aux nouveaux modes d'organisation du travail*

#### **Des infrastructures, des équipements et des technologies modernes pour viser des soins et des processus d'excellence**

*Une vision intégrée des infrastructures, des technologies et des systèmes d'information*

*Une mise en avant du numérique*

*La transformation et la robotisation de certaines activités*

#### **Une approche intégrée de la gestion de la donnée**

*Une infrastructure de données performante et sécuritaire*

*Un meilleur accès aux données pour gestionnaires et chercheurs, facilitant l'évaluation et la prise de décisions*

*Un dossier utilisateur unique*

# Synthèse des priorités

## Thème 4 : La gouvernance et la performance

**Raison de l'action (CAR) :** notre dynamisme génère de multiples initiatives, difficiles à mener à terme en simultanée. Il est nécessaire de partager une vision commune de nos priorités et de nos ressources ainsi que de repenser nos mécanismes de coordination et de gestion de projets pour rendre le tout intégré et cohérent.

DE

- Organisation engagée et dynamique, aux multiples initiatives
- Force de collaboration
- Difficultés de réalisation et de priorisation
- Vision court terme et réactive
- Gestion top-down en contexte de pandémie

### VERS – PRIORITÉS 2024-2026

#### **Une organisation qui priorise mieux, qui développe adéquatement sa capacité et ses ressources**

*Une concertation intelligente et collective*

*Une priorisation et une planification des activités courantes selon une stratégie établie*

*L'alignement des plans stratégiques directeurs : se développer sans s'éparpiller*

*La révision des niveaux d'intensité associés aux projets organisationnels et aux opérations*

*Un financement intégré*

#### **Une gestion de projets intégrée**

*Une gouvernance de projets CEMTL – structuration, formalisation, priorisation des chantiers*

*Un leadership des projets transversaux*

*Une communication organisationnelle des projets transversaux*

#### **Une organisation qui s'évalue davantage et qui questionne le statu quo**

*Une organisation créative et très dynamique dans sa revue de processus*

*Une remise en question du statu quo*

*L'utilisation des leviers à disposition (partenaires internes et externes, meilleures pratiques) pour se transformer, créer et parfois même innover*

# Prochaines étapes

## Atelier 1 Le "QUOI"

SWOT : Les enjeux  
DE..VERS..CAR.. : Les priorités  
Directeurs et DA  
7 septembre 2023

## Plan de communications

Diffusion des résultats de  
l'atelier 1  
Plusieurs publics cibles  
Topo du PDG  
Octobre à décembre 2023

## Atelier 2 Le COMMENT

Arrêter, continuer et commencer  
à faire : Les actions  
Les compétences de gestion  
Rendez-vous des cadres  
7 novembre 2023

Validation du SWOT  
Identification des priorités  
Directeurs et DA  
3 au 17 octobre 2023

## Validation des résultats post-Atelier 1

À l'aide d'un cahier d'animation,  
présenter la démarche.  
Introduire l'atelier 2 sur le  
COMMENT  
Par direction  
17 octobre au 7 novembre 2023

## Préparation Atelier 2

Révision des mécanismes  
organisationnels  
Révision des projets stratégiques  
Directeurs  
20 décembre 2023

## Atelier 3 Les MÉCANISMES DE COORDINATION & PROJETS





**CIUSSS**  
**de l'Est-de-l'Île-de-Montréal**

**[www.ciuss-estmtl.gouv.qc.ca](http://www.ciuss-estmtl.gouv.qc.ca)**

*Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Est-de-  
l'Île-de-Montréal*

Québec 