

# LES FONDEMENTS

# DU CIUSSS

# DE L'EST-DE-L'ÎLE-DE-MONTRÉAL

Août 2018



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

Québec 

Chaque organisation possède une identité qui lui est propre permettant de comprendre son caractère unique et de la distinguer des organisations qui ont une mission semblable.

Cette identité est composée d'éléments fondateurs qui définissent le portrait de l'organisation :

- ce que fait une organisation (sa mission);
- le pourquoi elle le fait (la vision);
- et comment elle choisit de le faire (les engagements, les valeurs et les comportements associés).

Les éléments fondateurs doivent être soutenus par un système de gestion qui, lui aussi, est composé de plusieurs éléments :

- le Vrai nord;
- le modèle de performance;
- la salle de pilotage stratégique, les salles de pilotage tactiques et les stations visuelles opérationnelles;
- le modèle de gestion.

L'ensemble de ces éléments représente les repères permettant de comprendre l'ADN du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS-EMTL) et de bien cerner ce qui oriente la prise de décision et les choix stratégiques. Il permet d'établir la ligne de conduite privilégiée et de favoriser la mobilisation autour de buts communs.

## I - Mission-vision-engagements

### Mission

La mission exprime la raison d'être d'une organisation, elle précise ce que l'organisation produit. Dans le cas d'un CIUSSS, la mission est donnée par la loi :

« (un) CIUSSS :

- est au cœur d'un réseau territorial de services (RTS);
- a la responsabilité d'assurer la prestation de soins et de services à la population de son territoire sociosanitaire, incluant le volet santé publique;
- assume une responsabilité populationnelle envers la population de son territoire sociosanitaire;
- veille à l'organisation des services et à leur complémentarité sur son territoire dans le cadre de ses multiples missions (CH, CLSC, CHSLD, CPEJ, CR), et ce, en fonction des besoins de sa population et de ses réalités territoriales;
- conclut des ententes avec les autres installations et les organisations partenaires de son RTS (centres hospitaliers universitaires, cliniques médicales, groupes de médecine de famille, cliniques-réseau, organismes communautaires, pharmacies communautaires, partenaires externes, etc.) ».

De plus, l'article 1 de la loi clarifie les attentes du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) suite à la réorganisation du réseau de la santé en 2014.

« La présente loi modifie l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux **afin de favoriser et de simplifier l'accès aux services pour la**

**population, de contribuer à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins et d'accroître l'efficacité et l'efficacités de ce réseau.**

À cet effet, elle prévoit l'**intégration** territoriale des services de santé et des services sociaux par la mise en place de réseaux territoriaux de services de santé et de services sociaux visant à **assurer des services de proximité et leur continuité**, la création d'établissements à mission élargie et l'implantation d'une gestion à deux niveaux hiérarchiques ».

## Vision

Tous les établissements du réseau de la santé et des services sociaux participent avec leur mission respective à l'atteinte de la vision 2015-2020 du MSSS, à savoir « **Des soins de santé et des services sociaux accessibles et efficaces qui s'adaptent aux besoins des Québécois** ».

## Engagements

Dans le but d'atteindre la vision du MSSS, le CIUSSS-EMTL a pris 12 engagements qui s'articulent autour de quatre grands axes. Tout comme l'échéancier d'atteinte des orientations stratégiques du MSSS, notre échéancier pour l'atteinte des engagements est 2020.

Ainsi, dans le cadre des ressources disponibles, le CIUSSS-EMTL s'engage à :

### 1- UN ACCÈS SIMPLIFIÉ ET DES SERVICES DE PROXIMITÉ

- Améliorer nos processus afin d'offrir des services pertinents, dans les délais requis
- Assurer des parcours de soins et services fluides et sans interruption
- Faciliter l'accès avec des technologies modernes et de l'information claire

### 2- DES PRATIQUES DE QUALITÉ CENTRÉES SUR L'EXPÉRIENCE USAGER

- Assurer la sécurité de nos usagers : une priorité
- Se mesurer pour s'améliorer en continu
- Intégrer l'utilisateur partenaire dans l'organisation, l'évaluation et l'amélioration des soins et services

### 3- UN MILIEU DE TRAVAIL HUMAIN ET EN SANTÉ

- Favoriser une qualité de vie positive au travail
- Reconnaître et développer le potentiel des individus et des équipes
- Instaurer une communication à la fois transversale et de proximité

### 4- DES SERVICES DE POINTE ET DES PRATIQUES D'EXCELLENCE

- Développer des connaissances innovantes
- Transférer les savoirs pour l'amélioration de la santé et du bien-être
- Être un lieu de recherche et d'enseignement stimulant et reconnu

## 2 - Valeurs et comportements associés

Les valeurs organisationnelles représentent les convictions profondes qui orientent l'action d'une organisation; elles sont les principes qui constituent la culture et qui modèlent les attitudes et les comportements. Elles jouent le rôle de ciment organisationnel et de fil conducteur, plus particulièrement dans les entreprises de grande taille.



À l'issue d'une démarche participative, le personnel, les médecins, les gestionnaires et des représentants des usagers se sont prononcés sur le choix de cinq valeurs organisationnelles ainsi que des comportements attendus pour chacune d'elles.

Celles-ci ont été adoptées par le conseil d'administration du CIUSSS-EMTL et sont portées par un slogan rassembleur : « Nos valeurs nous unissent ».

### Collaboration

- Favoriser une implication positive de tous les acteurs, incluant les usagers-patients|partenaires.
- Échanger nos connaissances pour améliorer le bien-être de tous.
- Se rendre disponible aux autres pour mieux s'entraider afin d'offrir des services de qualité.
- Être enthousiaste, ouvert et favoriser un esprit d'équipe.



### Communication

- Se présenter, s'identifier et privilégier le vouvoiement.
- Démontrer une approche respectueuse dans toute forme de communication.
- Établir un contact visuel et avoir un comportement non verbal exprimant de l'ouverture.
- Ajuster sa façon d'être et son langage en utilisant des moyens adaptés à la personne et valider la compréhension du message.
- Utiliser un langage clair, concis et simple.



### Qualité des soins et services

- Agir avec rigueur et responsabilité pour remplir nos engagements.
- Travailler en interdisciplinarité dans un but commun.
- Questionner systématiquement la satisfaction des usagers-patients pour s'améliorer.
- Personnaliser les soins et services : chacun est unique.



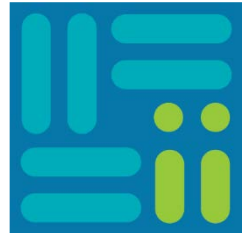
## Professionalisme

- Maintenir et développer ses compétences, en restant à l'affût des meilleures pratiques.
- Faire preuve d'humanisme et d'éthique.
- Favoriser le savoir-être, le savoir-faire et le savoir-dire.
- Prendre le temps de bien faire, en respectant les droits, les besoins et les limites des autres.



## Respect

- Adopter une attitude positive et sans jugement.
- Respecter la confidentialité.
- Avoir une attitude empreinte de courtoisie, de civilité et de politesse.
- S'adapter à l'autre, en respect de ses choix.

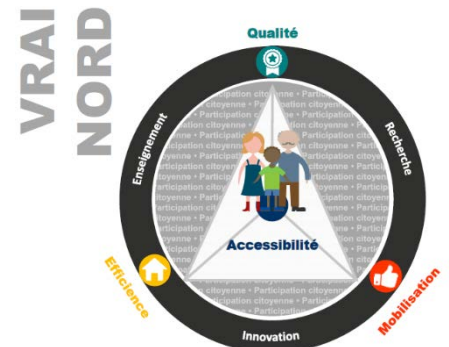


## 3 - Vrai nord et modèle de performance

Le Vrai nord est la raison d'être de l'organisation, le repère guidant les comportements de gestion. Il vient en soutien à la réalisation de la mission et à l'atteinte de la vision et des engagements du CIUSSS. Au CIUSSS-EMTL, le Vrai nord est basé sur le modèle de performance.

En résumé, pour être performant, le CIUSSS-EMTL doit trouver un équilibre entre quatre grandes dimensions interreliées qui sont :

- l'**accès** simplifié, l'intégration et la continuité des soins et services;
- la gestion intégrée de **la qualité** et de la sécurité des soins et services;
- la mise en œuvre de soins et **services pertinents et efficaces** en respect de l'équilibre budgétaire;
- l'utilisation optimale des ressources humaines dans **un milieu de travail humain et en santé**.



Les quatre dimensions sont soutenues par la recherche, l'enseignement et l'innovation, dans un contexte de participation citoyenne, vigie de notre performance.

## 4 - Système de gestion intégrée de la performance

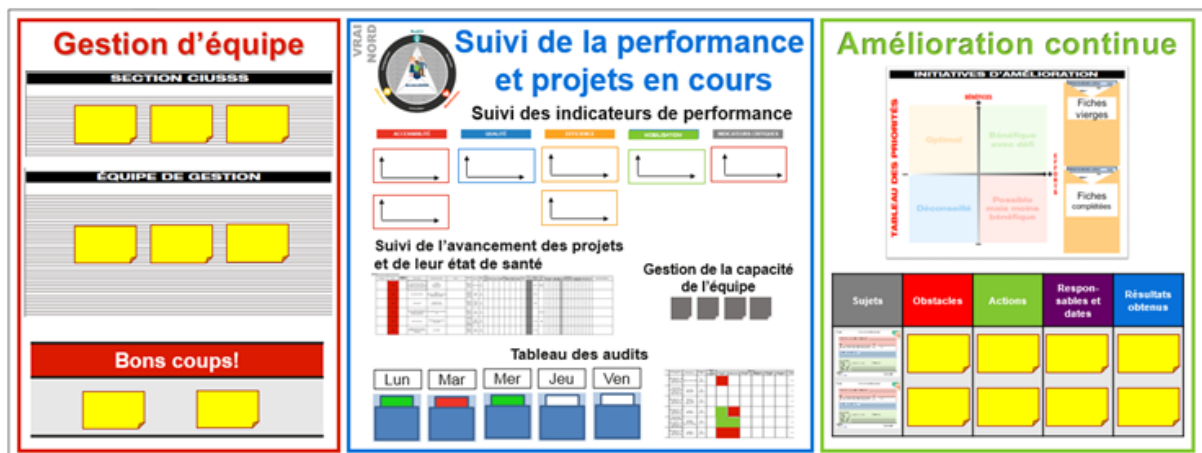
Dans le cadre de la transformation du réseau, et à la demande du MSSS, il a été convenu de déployer au sein du CIUSSS-EMTL, un système de gestion intégrée de la performance, incluant la mise en place de salles de pilotage stratégique et tactiques, ainsi que des stations visuelles opérationnelles. Celles-ci sont animées sur une base régulière par les gestionnaires de l'établissement. Elles ont pour buts de :

- faire le point sur la performance de l'organisation via des objectifs et indicateurs;
- engager la discussion pour améliorer la performance future;
- mettre à contribution les membres de l'organisation pour agir sur la performance grâce à l'élaboration de plans d'action et à la réalisation de projets concrets au sein des directions.

La salle de pilotage stratégique et les salles de pilotage tactiques sont composées de quatre murs.



Les stations visuelles opérationnelles sont composées de trois sections standard :



De façon complémentaire, nous nous assurons d'intégrer les normes de qualité et de sécurité liées à la démarche d'agrément aux projets organisationnels et aux initiatives d'amélioration continue de l'établissement.

Ce moyen de gestion fonctionne sur un principe de cascade-escalade des obstacles rencontrés, des actions proposées, des résultats attendus et obtenus, dans une chaîne de mises en priorité qui se déclinent du niveau stratégique, au niveau tactique et au niveau opérationnel, et vice-versa.

Le flux de l'information peut être schématisé comme ci-contre :

Ainsi, le système de gestion intégrée de la performance permet de :

- assurer une meilleure cohérence organisationnelle avec le plan stratégique du MSSS;
- instaurer une démarche structurée de planification et de conception des services;
- bénéficier d'un levier de transformation de la performance organisationnelle.



## 5 - Le modèle de gestion

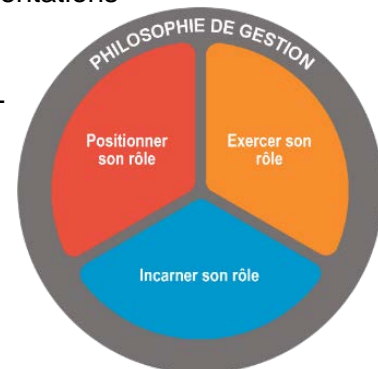
La culture d'une organisation est une réalité complexe qui se construit et évolue sous l'influence de divers facteurs, dont les façons d'agir des gestionnaires. Celles-ci peuvent varier en fonction de leur niveau hiérarchique (gestionnaire de premier niveau, cadre intermédiaire et cadre supérieur), de la nature des activités gérées, de la taille de l'équipe et du *leadership* de la personne.

Soucieux d'offrir des enlignements clairs sur ses attentes envers ses gestionnaires, et en considérant l'ensemble des orientations et engagements auxquels ils sont liés, le CIUSSS-EMTL s'est donné l'objectif d'offrir un modèle de gestion clair, concret et s'intégrant dans la continuité des autres orientations organisationnelles.

Ainsi, le rôle attendu des gestionnaires au CIUSSS-EMTL s'articule autour de trois axes :

- **Positionner son rôle**
- **Exercer son rôle**
- **Incarner son rôle**

Chacun de ces axes se décline comme suit.



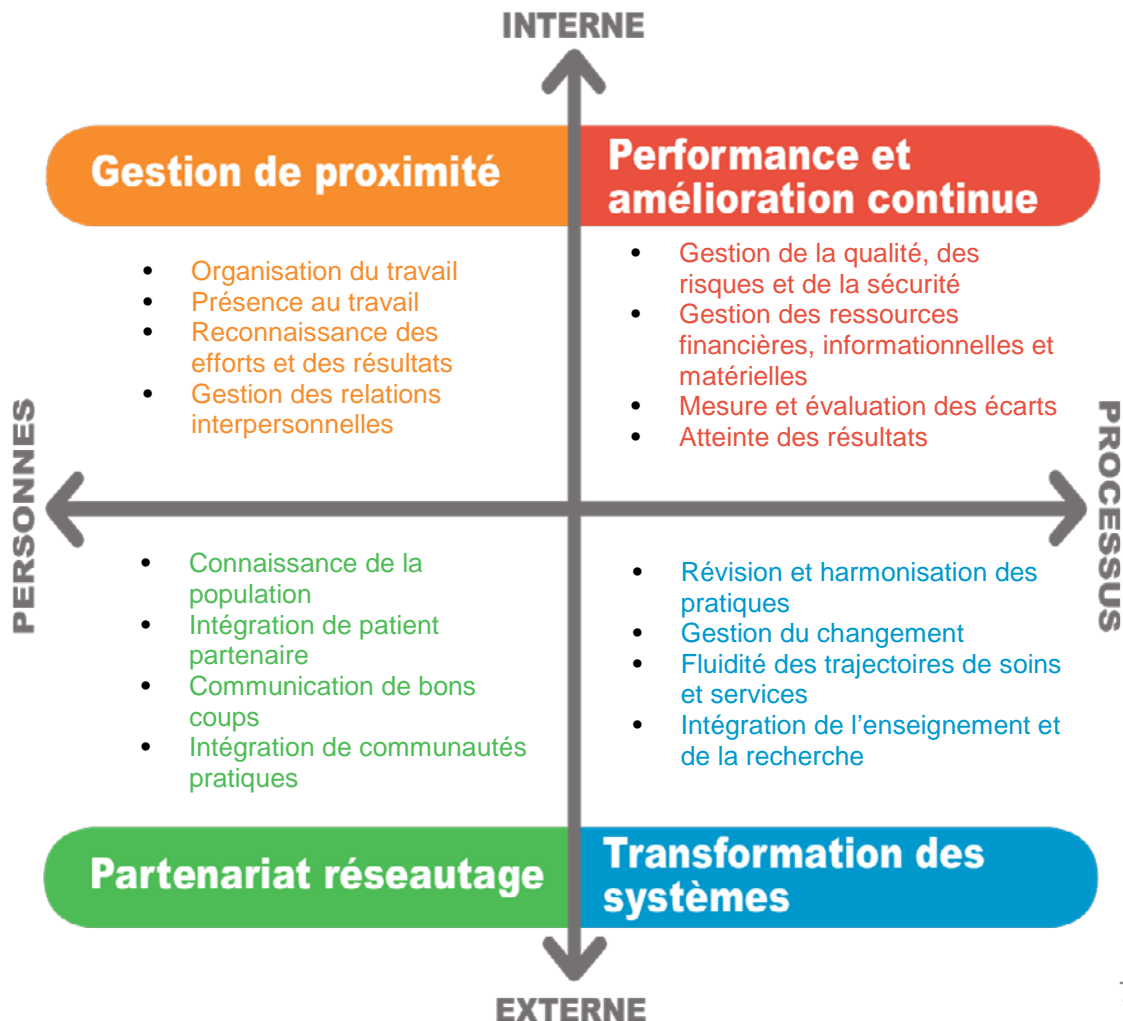
## Positionner son rôle



Les activités d'une organisation peuvent être regroupées en quatre dimensions : le politique, le stratégique, le tactique et l'opérationnel. L'implication des gestionnaires dans chacune de ces dimensions va varier selon son niveau hiérarchique. Le schéma ci-contre positionne le rôle des gestionnaires dans les dimensions en fonction des niveaux hiérarchiques.

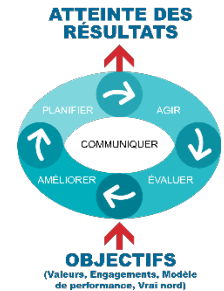
## Exercer son rôle

L'axe « Exercer son rôle » fait référence aux fonctions incontournables dont le gestionnaire a la responsabilité, quelle que soit sa position dans la ligne de gestion.





Une méthodologie pour mettre en action son rôle de gestion est également proposée. En effet, pour chaque projet, le gestionnaire est invité à faire une planification, à agir en fonction de celle-ci, à évaluer l'atteinte des objectifs, à s'améliorer en fonction des résultats obtenus et à communiquer en continu sur le projet avec les membres de son équipe.



## Incarner son rôle<sup>1</sup>

Finalement, l'axe « Incarner son rôle » évoque les quatre grandes qualités d'un *leader* qui sont privilégiées par l'organisation. Ces qualités représentent un idéal à atteindre :

- **AGILE** : Le *leader* sait aborder les imprévus, faire face à l'ambiguïté et accueillir l'opposition... il est agile. Il conjugue régulièrement avec les situations complexes, peut adopter plusieurs perspectives et concevoir plusieurs solutions.
- **COURAGEUX** : Le *leader* a le courage d'agir, il n'a pas peur de quitter le confort pour avancer, il ne reporte pas les décisions difficiles, il ne craint pas de déplaire à certaines parties prenantes. Il ose dire la vérité et non ce que les autres veulent entendre, il sait reconnaître qu'il s'est trompé.
- **INCLUSIF** : Le *leader* est ouvert à la diversité. Il cherche à s'entourer de gens qui lui sont complémentaires et qui ne pensent pas comme lui. Il a la capacité de faire le pont entre des idées ou des gens.
- **RESPONSABLE** : Le *leader* agit pour que son organisation ait un impact positif sur la société qui l'entoure, sur l'environnement, en plus de créer de la valeur. Il a une bonne éthique, il est intègre et généreux. Il cherche le bien commun.

---

<sup>1</sup> Inspiré de Suzanne Dansereau, « Les dix caractéristiques du leader de demain », Gestion 2016\1 (Vol. 41), p.70-73.