

Les FONDLEMENTS du CIUSSS de l'Est-de- l'Île-de-Montréal

Synthèse

Août 2018

Québec 



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.). »

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 de l'Est-de-l'Île-de-Montréal (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

Une version détaillée de ce document est disponible sur l'intranet du CIUSSS.

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.



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**.

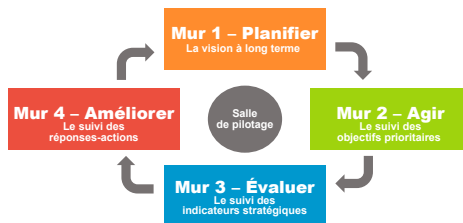
Les quatre dimensions sont soutenues par la recherche, l'enseignement et l'innovation, dans un contexte de participation citoyenne, vigie de notre performance.



4. Système de gestion intégrée de la performance

Le système de gestion intégrée de la performance, incluant les salles de pilotage stratégique et tactiques ainsi que les stations visuelles opérationnelles, a pour but de faire le point sur la performance de l'organisation via le suivi d'objectifs et d'indicateurs, d'engager la discussion pour améliorer la performance future et de mettre à contribution les membres de l'organisation grâce à l'élaboration de plans d'action et à la réalisation de projets concrets.

La salle de pilotage stratégique et les salles de pilotage tactiques sont composées de quatre murs, comme illustré dans le schéma suivant.



Le système fonctionne sur un principe de cascade-escalade permettant de faire circuler des informations, du niveau stratégique au niveau opérationnel, et vice-versa sur les obstacles rencontrés dans l'atteinte des objectifs, les actions proposées, les résultats attendus et ceux obtenus.

Ainsi, le système de gestion intégrée de la performance permet d'assurer une meilleure cohérence organisationnelle.

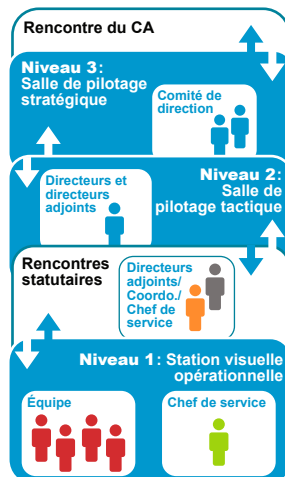
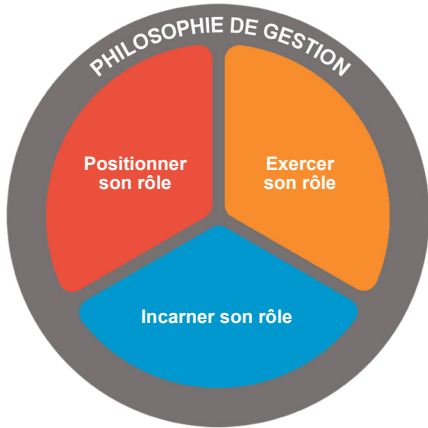


Schéma du flux de l'information

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. Soucieux d'offrir des enseignements clairs sur ses attentes envers ses gestionnaires, le CIUSSS-EMTL a adopté le modèle de gestion suivant.

Le rôle attendu des gestionnaires s'articule autour de trois axes :

- Positionner son rôle
- Exercer son rôle
- Incarnar 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**.

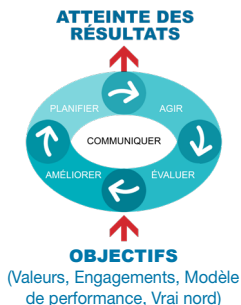
Le schéma ci-contre positionne le rôle des gestionnaires dans les dimensions en fonction des niveaux hiérarchiques.



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 sa ligne de gestion.

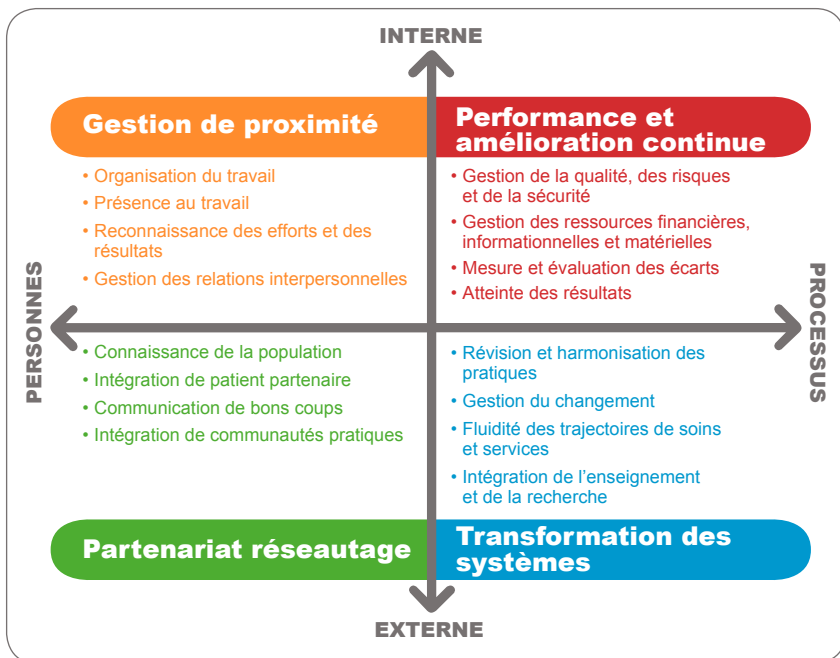
Pour chaque projet, le gestionnaire est invité à faire une planification, à agir en fonction de celle-ci, à évaluer l'atteinte des objectifs, à s'améliorer en fonction des résultats et à communiquer en continu sur le projet avec les membres de son équipe.



Incarner son rôle¹

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.

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

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