

PLAN STRATÉGIQUE 2024-2026

CIUSSS DE L'EST-DE- L'ÎLE-DE-MONTRÉAL

Septembre 2024



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

Québec 

PLAN STRATÉGIQUE 2024-2026

Comité de direction, en collaboration avec l'ensemble des
gestionnaires de l'établissement

- 1.0 Éléments fondateurs**
- 2.0 Démarche de réflexion stratégique**
- 3.0 Plan stratégique**
- 4.0 Mécanismes stratégiques**
- 5.0 Modalités organisationnelles complémentaires**

1.0 Éléments fondateurs

1.1 Mission

- Être au cœur d'un réseau territorial de services (RTS);
- Avoir la responsabilité d'assurer la prestation de soins et de services à la population de son territoire sociosanitaire, incluant le volet santé publique;
- Assumer une responsabilité populationnelle envers la population de son territoire sociosanitaire;
- Veiller à l'organisation des services et à leur complémentarité sur son territoire dans le cadre de ses multiples missions, et ce, en fonction des besoins de sa population et de ses réalités territoriales;
- Conclure des ententes avec les autres installations et les organisations partenaires de son RTS (*CH, GMF, cliniques réseau, pharmacies, partenaires, etc.*).

Tout en réalisant notre mission universitaire et nos missions suprarégionales.

** La mission d'un CIUSSS est donnée par la loi.*

1.2 Vision

Offrir à tous les Québécois et Québécoises des soins et services accessibles, de qualité et adaptés à leurs besoins, où leur bien-être est au cœur des décisions.

** Vision partagée avec le Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS)*

1.3 Valeurs

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



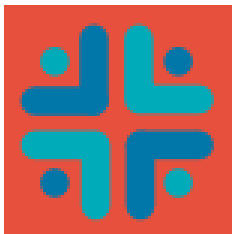
- Se présenter, s'identifier et privilégier le vouvoiement
- Démontrer une approche respectueuse dans toute forme de communication
- Établir un contact visuel et avoir un comportement non verbal exprimant de l'ouverture
- Ajuster sa façon d'être et son langage en utilisant des moyens adaptés à la personne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



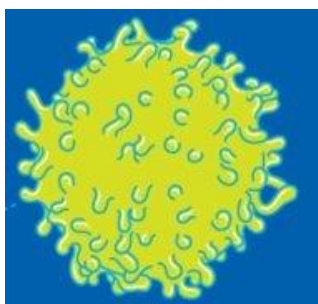
- Adopter une attitude positive et sans jugement
- Respecter la confidentialité
- Avoir une attitude empreinte de courtoisie, de civilité et de politesse
- S'adapter à l'autre, en respect de ses choix

** Les valeurs organisationnelles ont été établies lors d'une démarche organisationnelle participative en 2016.*

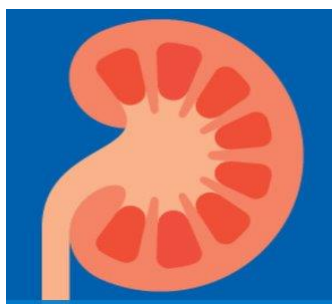
1.4 Axes d'excellence



Santé mentale



Immuno- oncologie



Santé des reins



Santé de la vision

1.5 Le vrai nord

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.

2.0 Démarche de réflexion stratégique

2.1 Objectifs de la démarche

La pandémie de COVID 19 et les mesures sanitaires mises en place ont eu de profonds impacts sur la santé mentale et physique de la population, exacerbant au passage les inégalités sociales et affectant particulièrement les groupes les plus vulnérables. La démarche de réflexion stratégique a donc été réfléchi sur la base du plan de rétablissement et de résilience de L'Est de l'île de Montréal « Faire mieux ensemble pour notre population et nos employés » qui a été réalisé en collaboration étroite entre le réseau communautaire, le réseau de la santé et des services sociaux et les membres de notre collectivité.

Ainsi, en fonction des besoins populationnels croissants, des capacités réelles de l'organisation et de la réalité du réseau, le démarche de réflexion stratégique avait comme objectifs :

1. Se permettre un temps d'arrêt pour se recentrer et animer notre mission et nos valeurs organisationnelles ;
2. Repositionner les priorités stratégiques de l'organisation de façon à générer de la valeur dans le parcours de soins et services pour la population de l'Est ;
3. Identifier les projets structurants et ajuster les mécanismes organisationnels afin d'effectuer les changements souhaités.

2.2 Une démarche en trois temps

Temps 1 : Se permettre un temps d'arrêt pour se recentrer

Porter un regard critique sur la situation actuelle (forces, faiblesses, menaces et opportunités)



Figure 1 : Synthèse de l'exercice SWOT. Septembre 2023

Temps 2 : Repositionner les priorités stratégiques

En considération des orientations ministérielles et des constats émis, se positionner sur les priorités du CIUSSS des deux prochaines années.



Figure 2 : Priorités stratégiques 2024-2026. Octobre 2023

Temps 3 : Identifier les projets structurants et ajuster les mécanismes organisationnels

L'ensemble des gestionnaires a été mis à contribution pour l'identification des actions à commencer à faire, continuer à faire ou arrêter de faire afin d'être en mesure de choisir les grands projets structurants et d'ajuster les mécanismes organisationnels.

Résultats d'une démarche participative lors du rendez-vous des cadres de février 2024.

Simplifier l'accès :

- Simplifier ensemble (avec partenaires et usagers)
- Rôle et importance du proche aidant
- Accompagnement de l'utilisateur dans son parcours (admin et physique)
- Guichet unique ou simplifié et critères d'accès simplifiés
- Transversalité, collaboration inter et corridors de services
- Alternatives à l'hospitalisation
- Rôle bonifié des professionnels
- Rejoindre par des services de proximité / en communauté
- Systèmes d'information et de communication rehaussés et harmonisés - innover!
- Connaître et faire connaître nos offres (ajuster les médias)
- Campagne de prévention de la santé

Miser sur le bien-être :

- Flexibilité des horaires de travail
- Conciliation travail-famille-études
- Plus de reconnaissance et plus d'avantages : compte santé
- Autonomie décisionnelle et donner une voix réelle aux employés
- Approche participative et initiatives terrains valorisées
- Formation continue pour tous, coaching et mentorat
- Politiques pour le temps sans rencontre, le télétravail et le travail hybride
- Soutien et formation pour développer la gestion de proximité
- Bien accueillir la relève (employés et stagiaires)
- Processus RH simples et flexibles (PHAR, dotation et mouvements internes)
- Environnement physique agréable : ajout d'espaces sportifs et bien-être
- Mesure de la satisfaction et du bien-être : indicateurs bien-être
- Ajustement de notre capacité selon la quantité réelle de main d'œuvre

Viser une saine gestion :

- Processus d'accueil et parcours de formation à développer
- Révision des ratios d'encadrement
- Gestion par la donnée - indicateurs parlants permettant la prise de décision
- Une hiérarchie plus horizontale et plus de bottom-up
- Plus de transversalité et meilleure communication interservices
- Plus de flexibilité, d'autonomie décisionnelle et maximiser les rôles de chacun
- Processus simplifiés, reddition de compte simplifiée et plus d'agilité
- Modernisation des infrastructures et harmonisation des TI
- Automatisation, transformation et innovation
- Solutions issues du terrain, écouter et impliquer les employés
- Faciliter la gestion de proximité (compétences et marge de manœuvre du gestionnaire)
- Outils pour suivre rigoureusement nos ressources (RH, finances et capacité)
- Réflexion sur les mécanismes de communication
- Besoin d'un mécanisme de priorisation des demandes et des projets qui tient compte de la capacité et de la cohérence des priorités/actions
- Portefeuille de projets : faire moins de projets et faire mieux

De cette démarche participative découle plusieurs grandes décisions du comité de direction:

- Maintenir 3 portefeuilles de projets, un pour chacune des priorités;
- Faire le choix des projets structurants par priorité et réviser les indicateurs stratégiques selon les nouvelles priorités;
- Chercher à atteindre un meilleur équilibre entre nos trois priorités;
- Développer un mode de gestion en KATA d'amélioration avec des objectifs intermédiaires et des jalons;
- Poursuivre le développement du centre de commandement pour une réponse agile aux enjeux opérationnels transversaux et l'arrimer avec le niveau stratégique.

3.0 Plan stratégique

3.1 Priorité 1 : Un accès simplifié

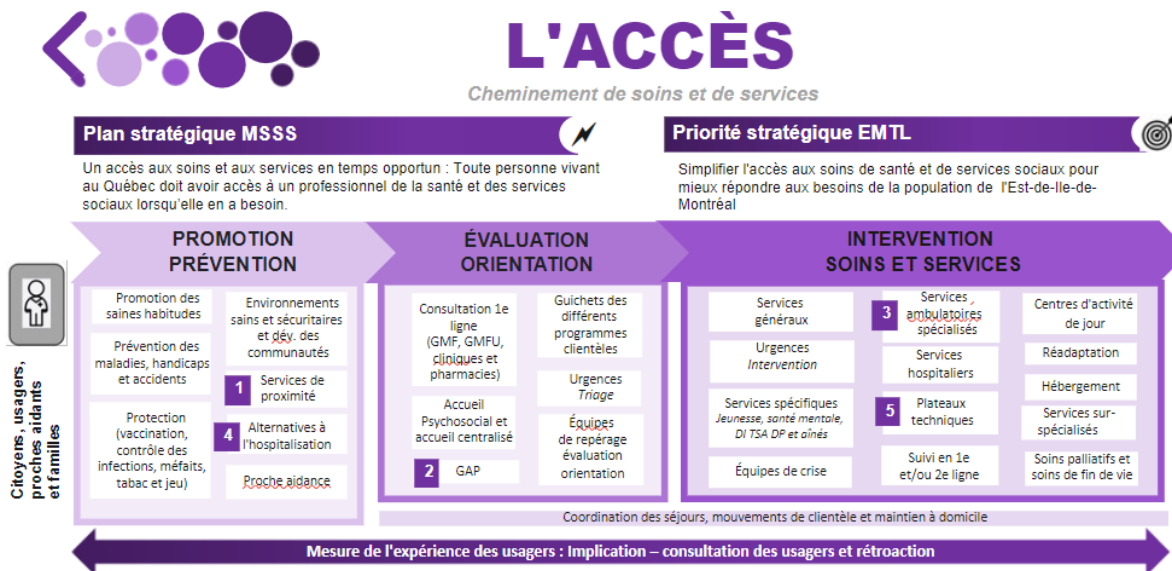


Figure 3 : Cheminement de soins et de services

Projets suivis en salle stratégique liés à la priorité « Accès simplifié »

PROJET	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PROJET
1. Chantier de l'amélioration de l'accès et des services de proximité	<ul style="list-style-type: none"> Simplifier l'Accès aux soins et services de proximité Accroître la visibilité, la connaissance et la compréhension de nos services 	(À faire valider par les comités de travail) <ul style="list-style-type: none"> Nb de portes d'entrée / d'étapes Nb de redirections / retours en arrière Sondages à la population / aux usagers
2. Aiguillage des clientèles ailleurs qu'aux urgences	<ul style="list-style-type: none"> Désengorger les urgences Optimiser les plages médicales et professionnelles disponibles en 1^{ère} ligne 	<ul style="list-style-type: none"> Nb d'usagers ambulatoires réorientables Volumétrie GAP Nb de RDV médicaux manquants dans un délai de 48h pour la réorientation
3. Réduction de l'attente chirurgicale hors délai	<ul style="list-style-type: none"> Réduire les hors délais Augmenter la capacité de réalisation chirurgicale 	<ul style="list-style-type: none"> Nb d'usagers hors délais Nb total de cas en attente Tableaux de bord interne pour la chirurgie Cibles MSSS onco et +1 an Production chirurgicale Nb de salles en fonction CIUSSS et CMS
4. Alternatives à l'hospitalisation	<ul style="list-style-type: none"> Réduire le nombre d'hospitalisations en unité de soins hospitalière 	<ul style="list-style-type: none"> Volumétrie en médecine de jour Volumétrie au SIA Réadmissions en chirurgie Nombre de cas transférés en USV Taux d'occupation des urgences
5. Imagerie hors délai	<ul style="list-style-type: none"> Respecter les cibles ministérielles Réviser la pertinence, améliorer la capacité interne 	<ul style="list-style-type: none"> % examens primaires réalisés en dedans 90 J % de réalisation examen contrôles selon cible Volumétrie globale des demandes Délais de lectures / de transcriptions Délais de disponibilité des rapports finaux % attraction et rétention ressources RH Nb d'entente LIM respectée

Indicateurs suivis en salle de pilotage stratégique liés à la priorité « Accès simplifié »

- Nombre de patients en attente d'une chirurgie oncologique depuis plus de 56 jours
- Nombre de patients en attente d'une chirurgie depuis plus d'un an
- Nombre d'usagers recevant des services en SAD / nombre de personnes en attente
- Nombre d'usagers par profil ISO-SMAF
- Pourcentage de la population ayant accès à un service de première ligne
- Pourcentage des usagers ayant eu accès à un service en santé mentale dans les délais

3.2 Priorité 2 : Le bien-être



LE BIEN-ÊTRE

Éventail des initiatives organisationnelles

Plan stratégique MSSS

Une organisation plus humaine du travail : il est essentiel de prendre soin du personnel du réseau au même titre qu'il prend soin des usagers.

Priorité stratégique EMTL

Investir dans le bien-être de notre personnel par des initiatives organisationnelles, pour fidéliser et attirer de nouveaux talents.

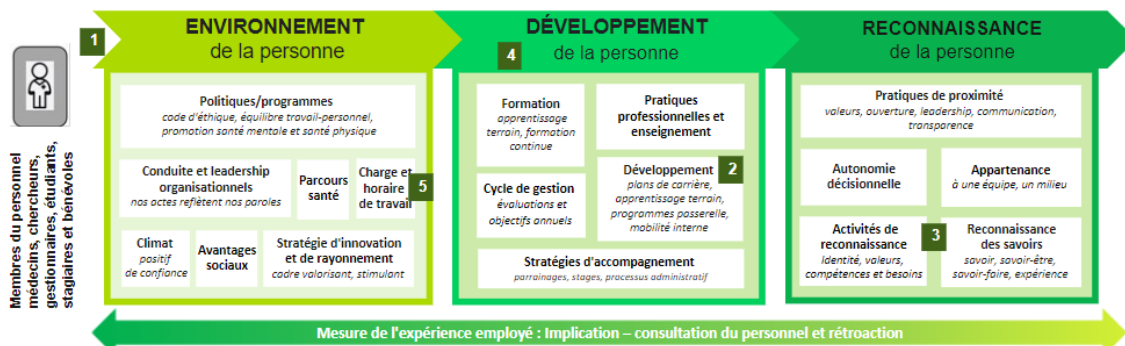


Figure 4 : Éventail des initiatives organisationnelles

Projets suivis en salle stratégique liés à la priorité « bien-être »

PROJET	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PROJET
1.Stratégie organisationnelle visant le bien-être	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter de nouvelles lignes directrices concernant le bien-être • Faire du CIUSSS un employeur de choix 	<ul style="list-style-type: none"> •Définition de ce qu'est le bien-être •Taux de réponse des employés au sondage organisationnel •Taux de réponse au sondage agrément •Taux de participation des cadres à l'activité de réflexion de décembre 2024
2.Programme de rétention / fidélisation des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la rétention et la fidélisation des employés envers leur employeur 	<ul style="list-style-type: none"> •Taux de rétention catégorie 1 •Taux de rétention CEMTL •Taux de complétion des entretiens 3 semaines/3 mois •Taux de complétion des évaluations de périodes de probation •Taux de complétion des appréciations de la contribution
3.Programme de reconnaissance bonifié	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la rétention et la fidélisation des employés envers leur employeur 	<ul style="list-style-type: none"> •Taux du budget CEMTL dédié aux activités reconnaissance
4.Programme de gestion de carrière - du stage à la fin de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'attraction 	<ul style="list-style-type: none"> •Taux d'embauche des stagiaires de dernière année •Taux des stagiaires référés par leur gestionnaire pour embauche
5.Autogestion virtuelle des horaires	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'autonomie et l'agilité dans les horaires de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> •Niveau de satisfaction des personnes salariées •Niveau de satisfaction de l'équipe de gestion •Nombre de quarts non comblés •Taux d'absentéisme •Taux de TSO; •Taux de TS.

Indicateurs suivis en salle de pilotage stratégique liés à la priorité « bien-être »

- Taux embauches/départs
- Taux d'assurance salaire
- Taux de rétention
- TSO

3.3 Priorité 3 : La saine gestion

LA SAINE GESTION

Éventail des mécanismes organisationnels



Figure 5 : éventail des mécanismes organisationnelles

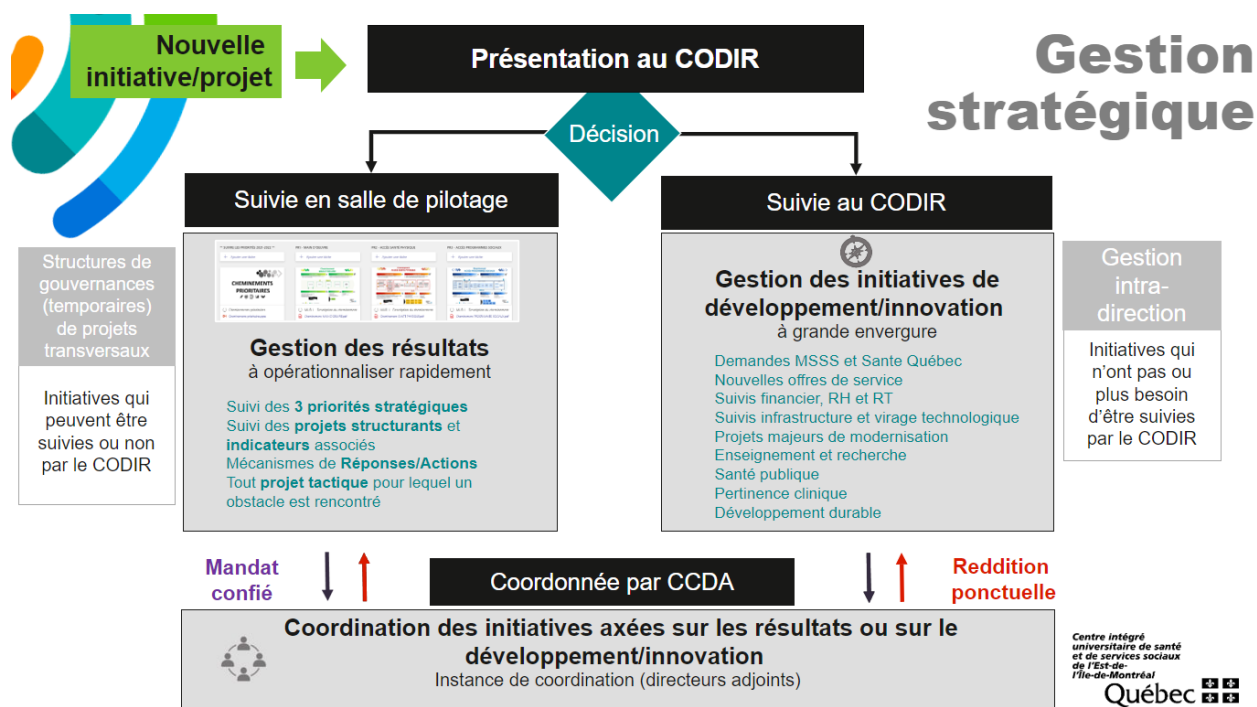
Projets suivis en salle de pilotage stratégique liés à la priorité « saine gestion »

PROJET	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PROJET
1.FAP – financement axé sur le patient	<ul style="list-style-type: none"> Déployer le nouveau modèle Favoriser la disponibilité des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> % FAP déployé Écart entre revenus et dépenses
2. Démarche équilibré	<ul style="list-style-type: none"> Ajuster les ratios des équipes cliniques en visant le juste équilibre entre le respect de la sécurité des usagers, l'accessibilité aux services, le bien-être du personnel et une saine gestion financière 	<ul style="list-style-type: none"> % de ratios ajustés
3.Transformation numérique	<ul style="list-style-type: none"> Offrir des services numériques centrés sur les besoins de citoyens Mobiliser et habiliter le personnel dans l'appropriation du numérique Faire évoluer la culture, innover, et améliorer la performance de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> % du plan de transformation numérique réalisé
4.DSN – dossier santé numérique	<ul style="list-style-type: none"> Actualiser les pré-requis au DSN 	<ul style="list-style-type: none"> Liste des pré-requis et leur % de déploiement
5.Stratégie de gestion de projets organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> Implanter des standards de gestion de projets 	<ul style="list-style-type: none"> Liste des standards et leur % de déploiement
6.OPAL – offre de service de proximité en approvisionnement et logistique	<ul style="list-style-type: none"> déployer l'approvisionnement et la logistique de proximité 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de magasiniers de proximité déployés
7. Stratégie numérique en santé mentale	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la qualité des soins et l'expérience patient par le numérique 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de projets numériques en santé mentale
8. Automatisation – robotisation de l'ouverture de dossiers employés	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une structure infonuagique Développer les pratiques d'automatisation (power plateforme et Azure) 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de complétion du projet

Indicateurs suivis en salle de pilotage stratégique liés à la priorité « saine gestion »

- Gestion financière (revenus – dépenses)
- Indicateur FAP

4.0 Mécanismes stratégiques



5.0 Modalités organisationnelles complémentaires

5.1 Activation du mode centre de commandement et création d'un caucus

Devant la nécessité de coordonner un enjeu transversal prioritaire à traiter en mode gestion de trajectoire de soins et de services, l'établissement active le mode centre de commandement et la création d'un caucus.

Ceci requiert une prise en charge soutenue et complexe inter-secteurs/professionnels, un alignement des ressources et une activation coordonnée des acteurs concernés.

À maturité, ces enjeux pourront réintégrer le mode habituel de suivi de la performance en pilotage stratégique.

Priorités opérationnelles transversales ciblées pour 2024-2026

PRIORITÉ	OBJECTIFS	INDICATEURS
Main d'œuvre indépendante	<ul style="list-style-type: none"> Embaucher 764 personnes à temps complet d'ici le 20 octobre 2024; Atteindre la cible de 0 heure travaillée en MOI au 20 octobre 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> Nb d'embauches issues de la MOI Nb d'heures MOI
NSA - Niveaux de soins alternatifs	<ul style="list-style-type: none"> Réduire les NSA Augmenter les demandes d'hébergement à partir du domicile. 	<ul style="list-style-type: none"> % de NSA % des NSA hors délais % des admissions en hébergement se font à partir du domicile
Fluidité- santé physique	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser les bonnes pratiques de 	<ul style="list-style-type: none"> Nb de 8.1 hors délais et durée

	<p>planification précoce et conjointe des congés (PPCC) sur les unités de soins et la pertinence des requêtes professionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser une prise en charge et le traitement des orientations des patients dans les délais attendus de manière à améliorer la fluidité sur les unités de soins • Favoriser l'utilisation de l'outil web PPCC comme outil de communication à tous les niveaux • Dépister rapidement les enjeux ou cas complexes à dénouer et à suivre 	<ul style="list-style-type: none"> • Nb de 8.b hors délai et durée • DMS • Nb de requêtes annulées pour raison de non-pertinence • DMS à l'urgence des usagers en processus d'admission
Fluidité – santé mentale	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre la gestion des lits et de la fluidité IUSMM. • Déterminer les actions nécessaires dans des situations limitants l'accès à certains services. • Assurer les arrimages avec le caucus fluidité santé physique et le caucus NSA. • Assurer le suivi des processus de révision des trajectoires et l'arrimage des services pour favoriser l'accès. 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps d'attente avant une première intervention/par RLS) • Durée d'attente avant une première intervention/par RLS • Délais de prise en charge /par période/ RLS • DMS des civières avec consultation santé mentale • Taux d'occupation des civières avec consultation santé mentale • Durée d'attente pour un lit à l'hospitalisation • Taux d'occupation des lits/nombre de places disponibles • DMS des patients hébergés

5.2 Activation du mode gestion de projet matricielle

Devant la nécessité de coordonner une transformation clinique structurante, l'établissement active le mode gestion de projet matricielle. Le CIUSSS-EMTL a ciblé des projets de transformation organisationnelle prioritaires au sein desquels il souhaite :

- Opérer un changement de culture dans la gouverne des projets
- Contrôler et soutenir la période de transition
- Assurer un retour vers les opérations et une réintégration des suivis en salle de pilotage

Lors de la phase de transition, le projet va réintégrer les opérations.

L'exemple du portefeuille d'Urgence d'agir :

- 14 projets de transformations gérés en matriciel regroupés en portefeuille sous la gouverne de la direction générale
- 10 lots de travail harmonisés, dont:
 - Réingénierie des processus, gestion du changement et formations associées,
 - Révision des structures d'effectifs et des budgets liés
 - Aménagement physique et acquisition des nouvelles technologies

L'objectif de la haute direction est alors de développer une capacité organisationnelle à livrer des projets d'envergure en interdépendances répondant aux besoins populationnels et de nos équipes.

- Mise en place d'une communauté de pratique visant à reconnaître les ambassadeurs et les encourager à poursuivre la transformation dans leurs équipes et au sein des projets organisationnels
- Accélération du transfert des apprentissages afin qu'ils transcendent Urgence d'agir au bénéfice de l'organisation

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

Québec 