



Travaillons à l'unisson

Plan stratégique

2022-2027

Objectif :

Présenter ce plan de haut-niveau



Éléments de la présentation

1. Phase préparatoire
2. Structure et processus
3. Plan stratégique
4. Le plan et sa mise en œuvre

1. Phase préparatoire

Point de départ : Le conseil d'administration du CUSM



- Malgré les défis actuels qui exigent quotidiennement une grande attention, notre conseil d'administration a identifié en juin 2021 un besoin important pour le CUSM d'élaborer un plan stratégique pour les années à venir.
- Nous devons tirer parti des atouts du CUSM et aligner les principales orientations stratégiques qui guideront notre prise de décision et nos actions.
- Le conseil d'administration a confié un mandat au comité de régie.

L'environnement du CUSM



**pénurie de
main-d'œuvre**

population
vieillissante

monde post-
pandémie

science
ouverte

médias
sociaux

**médecine
personnalisée**

équité, diversité et
inclusion

transformation
numérique

cybersécurité

gestion
écologique

modèles de
financement
et
sources

télésanté

priorités
gouvernementales et
politiques

1. Phase préparatoire

Ce plan est :



- Un guide concis et de haut-niveau
 - Qui permet de planifier, prendre les actions et les décisions nécessaires à tous les niveaux de l'organisation
 - Qui ne tient pas compte d'éventuels changements structurels dans le réseau et de changements de leadership dans l'organisation
- Un moyen de se rassembler autour d'orientations et d'un objectif commun
- Une base solide pour suivre les progrès de l'ensemble de l'organisation

1. Phase préparatoire

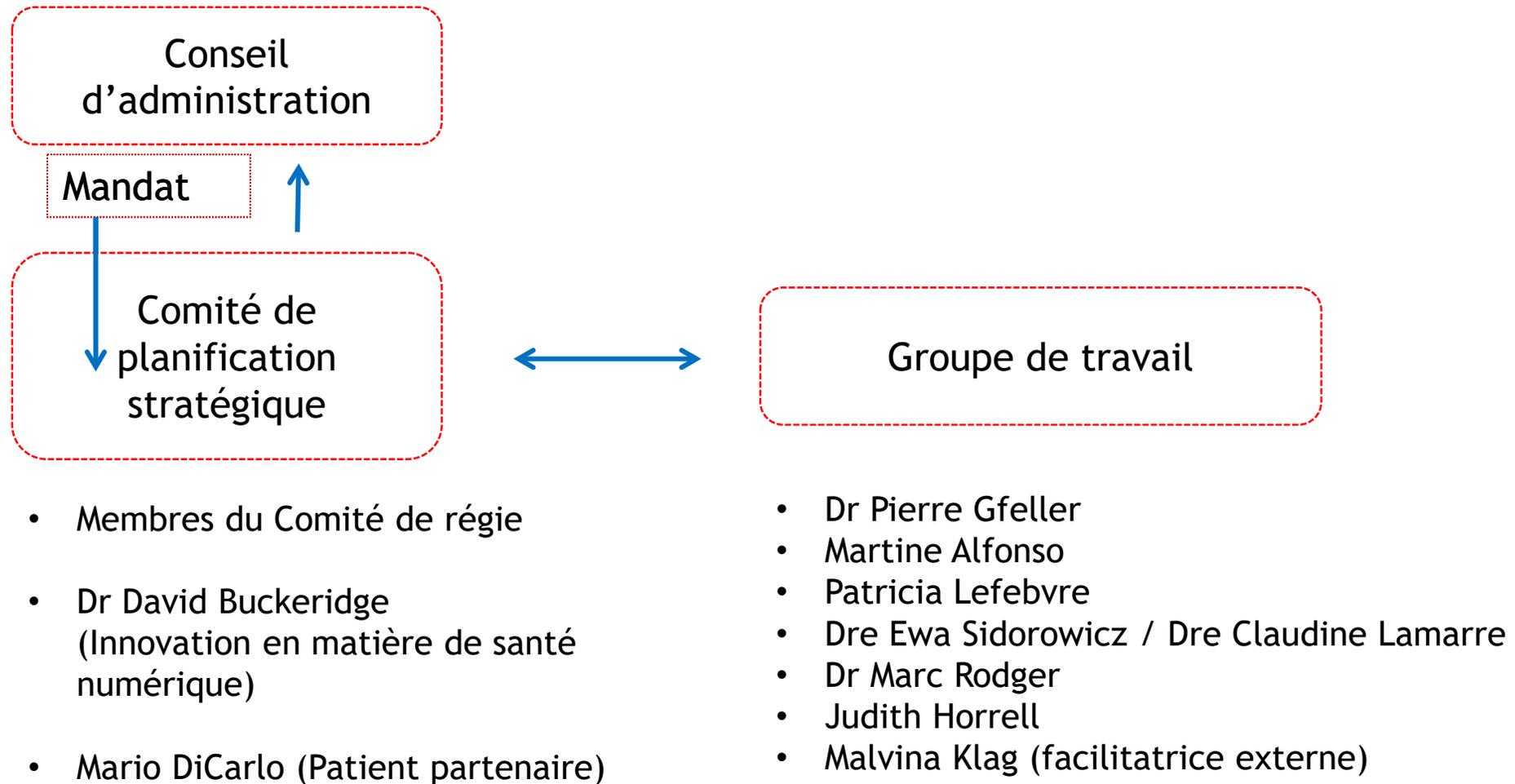
Ce plan n'est pas :



- Un moyen de prédire l'avenir
- Une finalité qui ne peut pas s'adapter à un environnement en constante évolution
- Un substitut à l'exercice de notre jugement
 - Il ne peut pas prendre les décisions difficiles à notre place. Il PEUT nous guider lors des échanges complexes que nous avons sur ces décisions difficiles.
- Une liste de projets
- Une liste de tâches à ajouter à nos responsabilités quotidiennes
- Un plan opérationnel axé sur une mise en œuvre au jour le jour

2. Structure et processus

Structure de planification



2. Structure et processus

Le processus...pendant les différentes vagues de COVID



Planification préalable : Sept. 2020 – Sept. 2021 —————> *Planification et consultations : Nov. 2021 – Nov. 2022* —————> *Décembre 2022*—————>

Discussions
préalables à la
planification avec
certains
membres du
conseil
d'administration
(CA) et du
comité de
pilotage

Consultations
à l'interne

Orientations
stratégiques
préliminaires

Vérification
des
orientations
préliminaires à
l'interne et à
l'externe

Consultation
formelle
avec les
conseils
professionnels
et d'autres
sessions
d'information

Présentation
et adoption à
la séance
publique du
CA

Nous sommes ici

2. Structure et processus

Consultations avec 79 intervenants internes



Sous-groupe du conseil d'administration du CUSM

Comité de pilotage de la planification

Chefs/directeurs de département

Leaders de la prochaine génération, incluant des stagiaires, des jeunes cadres, des cliniciens et des chercheurs de l'IR-CUSM

Cadres supérieurs

Membres de chacun des conseils professionnels : Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens, Conseil multidisciplinaire, Conseil des infirmières et infirmiers, Conseil du personnel non-clinique

Comité central des usagers du CUSM

3. Plan stratégique

Notre identité



Mission

Pourquoi existons-nous et comment atteindre notre objectif ?

Vision

Quelles sont nos aspirations ?

Valeurs

Quelles valeurs comptent pour nous et lesquelles défendons-nous ?

3. Plan stratégique

Principes directeurs et priorités



Comment nous orienterons nos actions de 2022 à 2027

Principes
directeurs

*Pour nous guider dans
toutes les priorités*

Priorités
stratégiques

Priorités d'action

3. Plan stratégique

Mission



En tant que centre hospitalier universitaire bilingue de premier plan qui traite des personnes de tous âges, nous travaillons en collaboration avec nos patients, leurs familles et nos partenaires locaux et mondiaux issus de milieux diversifiés pour nous remettre continuellement en question en intégrant des soins de classe mondiale, une recherche de pointe, des possibilités d'apprentissage exceptionnelles et une évaluation rigoureuse.

1. LES SOINS

Nous prodiguons avec compassion des soins exemplaires et culturellement sécuritaires à nos patients pédiatriques et adultes en faisant preuve d'un engagement spécifique pour les soins et services spécialisés et surspécialisés dans la langue maternelle de chacun.

2. LA RECHERCHE

Nous développons nos connaissances en santé en nous appuyant sur la recherche fondamentale, clinique et sur les résultats dans le but de transformer nos politiques et nos pratiques cliniques, pédagogiques et administratives à l'intérieur et à l'extérieur de notre organisation.

3. L'ENSEIGNEMENT

Nous offrons un apprentissage interdisciplinaire exceptionnel au sein du CUSM et de la communauté élargie afin de former de nouveaux chefs de file dans la société et le secteur des soins de santé qui évoluent rapidement.

4. L'ÉVALUATION

Nous développons et évaluons les technologies, les processus et les pratiques au sein de notre organisation et avec nos partenaires afin de faciliter la personnalisation des soins de santé et de promouvoir des décisions justes, transparentes et pertinentes en matière d'allocation de ressources.

3. Plan stratégique

Vision



Travailler ensemble sur un site unique écoresponsable au Glen afin d'offrir des soins de classe mondiale à des personnes de tous âges ayant des besoins de santé complexes, où la recherche transforme des vies et où la prochaine génération se forme pour avoir un impact dans le monde entier

3. Plan stratégique

Valeurs



Compassion

- Offrir des services empreints de compassion et culturellement sécuritaires en collaborant avec les patients et leurs familles pour assurer leur bien-être est notre vocation. Elle est au cœur de toutes nos actions.
- Les membres de notre équipe sont notre atout le plus précieux. Ensemble, nous créons les conditions propices pour que des soins soient prodigués avec compassion. Nous nous engageons à nous respecter, nous soutenir, nous responsabiliser et nous célébrer les uns les autres.

Respect

- Nous travaillons, prenons des décisions et communiquons en gardant toujours à l'esprit le respect. L'intégrité et la transparence font partie intégrante de notre approche de la bonne gouvernance, de ce qui est juste.

Curiosité

- Nous cherchons continuellement à générer des connaissances qui changent la pratique afin de transformer nos soins, de les transférer à nos professionnels et dirigeants émergents et de les partager avec le milieu mondial de la recherche.

Excellence

- Notre engagement envers la qualité et l'amélioration continue est sans limite; nous refusons le statu quo.
- Notre objectif est d'être des leaders locaux, nationaux et mondiaux en matière de soins, de recherche et d'enseignement.

Collaboration

- La collaboration interdisciplinaire et le soutien entre les membres de notre équipe favorisent l'intelligence collective ce qui mène à l'innovation et l'excellence.
- Nos partenariats avec l'Université McGill, le Réseau universitaire de santé McGill, nos fondations et nos collègues externes de tous les secteurs et de toutes les industries améliorent notre capacité à toujours nous améliorer.

Équité, diversité & inclusion

- Avant tout, nous sommes tous des êtres humains. Avoir une ouverture d'esprit augmente nos connaissances, la compréhension et la confiance, qui à leur tour enrichissent nos expériences, notre influence et le monde.
- Nous sommes fiers de former une main-d'œuvre issue de milieux diversifiés et de servir une population diversifiée.

Gérance environnementale

- Nous travaillons sans relâche pour réduire notre empreinte écologique afin de protéger la planète et diminuer notre rôle dans les facteurs environnementaux qui peuvent affecter négativement la santé des gens.

3. Plan stratégique

Principes directeurs



- Collaborer avec nos patients et leurs familles, dans la langue de leur choix, en les considérant comme des partenaires essentiels de nos équipes cliniques, universitaires et opérationnelles.
- Apprendre de chaque patient et avec lui dans les quatre piliers au cœur de notre mission.
- Concentrer nos ressources dans les domaines dans lesquels nous pouvons exceller et où nos compétences et nos ressources peuvent être déployées le plus efficacement possible pour nos patients, nos familles et nos communautés.
- Confirmer nos rôles dans le système de santé québécois comme leader, partenaire et gestionnaire du financement de manière responsable.
- Montrer l'exemple en favorisant une société équitable, diversifiée, inclusive et écoresponsable.

3. Plan stratégique

Priorités stratégiques



*POUR STIMULER
L'INNOVATION DANS
TOUTE L'ORGANISATION
ET LA RECHERCHE
PERTINENTE DU POINT DE
VUE CLINIQUE*

**qui va libérer tout notre
potentiel.**



*POUR AMÉLIORER LE
PARCOURS DE SOINS
DES PATIENTS*

**à l'intérieur et à l'extérieur
de notre institution.**

*POUR CRÉER UN
ÉCOSYSTÈME DE
DONNÉES PROPRE
AU CUSM*

**comme voie d'excellence,
d'apprentissage et de
découverte.**

*POUR FORMER DES
ÉQUIPES FORTES,
HEUREUSES ET EN
BONNE SANTÉ*

**maintenant et pour les
années à venir.**



OBJECTIF 1 - UNE SEULE ET MÊME ENTREPRISE QUI TRAVAILLE EN PARFAITE SYNERGIE

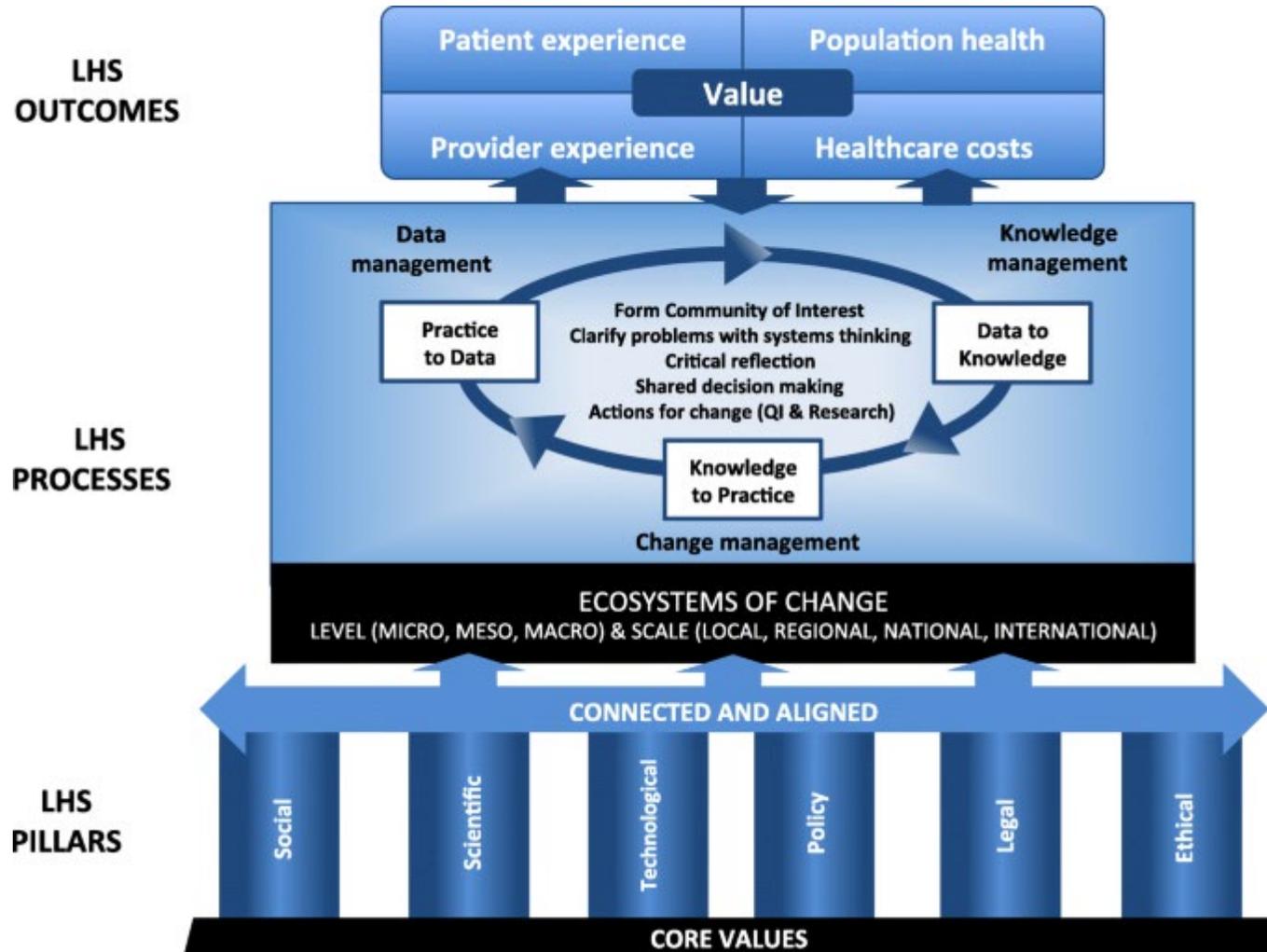
LEVIERS

- ***Promouvoir une culture d'entreprise unifiée propre au CUSM et un sentiment d'appartenance entre les sites, avec pour objectif de travailler sur un site unique écoresponsable :***
 - Aligner les priorités et les objectifs généraux, en travaillant ensemble en tant qu'hôpital universitaire et institut de recherche, pour concevoir et organiser les soins et la recherche, investir dans la technologie numérique d'entreprise ainsi que mesurer et améliorer collectivement et de façon continue les services et le rendement.
- ***Permettre l'apprentissage dans toute l'organisation :***
 - Mettre en place des communications multidirectionnelles et un partage de l'information rapides et efficaces dans toute l'organisation et entre la direction et les travailleurs de première ligne.
- ***S'assurer que le travail mené dans chacun des piliers au cœur de notre mission éclaire et renforce le travail que nous effectuons dans les autres :***
 - Créer et partager des initiatives dans l'ensemble des piliers de la mission, des sites et des groupes d'âge, en partenariat avec l'Université McGill, nos fondations et nos partenaires stratégiques.
- ***Développer des relations synergiques et efficaces avec l'Université McGill et nos fondations :***
 - Avec l'Université McGill, dans toutes les facultés et tous les départements concernés, afin de s'assurer que nous offrons un apprentissage et une formation de classe mondiale en vue de former les professionnels de la santé, les chercheurs et les leaders de demain.
 - Avec nos fondations, afin de soutenir notre vision et nos priorités.
 - Avec nos partenaires, afin de soutenir collectivement la durabilité environnementale.



3. Plan stratégique

Systeme de santé apprenant



3. Plan stratégique

Priorités stratégiques



*POUR STIMULER
L'INNOVATION DANS
TOUTE L'ORGANISATION
ET LA RECHERCHE
PERTINENTE DU POINT DE
VUE CLINIQUE*

**qui va libérer tout notre
potentiel.**



*POUR AMÉLIORER LE
PARCOURS DE SOINS
DES PATIENTS*

**à l'intérieur et à l'extérieur
de notre institution.**

*POUR CRÉER UN
ÉCOSYSTÈME DE
DONNÉES PROPRE
AU CUSM*

**comme voie d'excellence,
d'apprentissage et de
découverte.**

*POUR FORMER DES
ÉQUIPES FORTES,
HEUREUSES ET EN
BONNE SANTÉ*

**maintenant et pour les
années à venir.**



OBJECTIF 2 – FAIRE DU CUSM UN LIEU DE TRAVAIL EXTRAORDINAIRE

LEVIERS

- ***Créer des conditions pour permettre aux membres de l'équipe de se sentir appréciés et accomplis, de s'épanouir et de donner le meilleur d'eux-mêmes.***
 - Offrir des possibilités de développement de carrière et de leadership, de mentorat, de collaboration interprofessionnelle et de reconnaissance.
 - Favoriser le bien-être et soutenir la conciliation travail-vie personnelle.
 - Réduire les obstacles administratifs et le temps consacré aux tâches qui empêchent l'utilisation optimale des compétences.
 - Cultiver la collégialité, la communication et les interactions sociales entre les membres de l'équipe.
 - Permettre une meilleure communication entre les dirigeants et leur personnel de première ligne.
 - Entretenir un environnement qui favorise, soutient et récompense l'enseignement de notre personnel et de nos stagiaires.

- ***Intégrer les principes d'équité, de diversité et d'inclusion au sein de toute l'organisation :***
 - Créer un environnement accueillant qui célèbre les différences et s'enrichit de celles-ci.
 - Garantir un accès équitable aux emplois, tant au moment du recrutement que lors des promotions professionnelles.

- ***S'engager dans la planification stratégique de la main-d'œuvre en collaboration avec nos partenaires du réseau de santé :***
 - Adapter les stratégies de recrutement et de fidélisation en tenant compte des tendances locales et mondiales en matière de soins, de recherche, d'éducation, d'administration des soins de santé et de marché du travail.
 - Affecter le personnel, les médecins et les bénévoles de manière optimale.

***FORMER DES ÉQUIPES
FORTES, HEUREUSES
ET EN BONNE SANTÉ***

***maintenant et pour les
années à venir.***

3. Plan stratégique

Priorités stratégiques



*POUR STIMULER
L'INNOVATION DANS
TOUTE L'ORGANISATION
ET LA RECHERCHE
PERTINENTE DU POINT DE
VUE CLINIQUE*

**qui va libérer tout notre
potentiel.**



*POUR AMÉLIORER LE
PARCOURS DE SOINS
DES PATIENTS*

**à l'intérieur et à l'extérieur
de notre institution.**

*POUR CRÉER UN
ÉCOSYSTÈME DE
DONNÉES PROPRE
AU CUSM*

**comme voie d'excellence,
d'apprentissage et de
découverte.**

*POUR FORMER DES
ÉQUIPES FORTES,
HEUREUSES ET EN
BONNE SANTÉ*

**maintenant et pour les
années à venir.**



OBJECTIF 3 – DES PARCOURS DE SOINS CONÇUS AVEC LES PATIENTS ET POUR EUX

LEVIERS

- ***Travailler avec les patients et leurs familles pour améliorer les soins, en commençant par comprendre leurs parcours de soins :***
 - **Prioriser les transitions**
 - Vers et entre les services aux patients hospitalisés dans l'hôpital.
 - Vers/depuis les prestataires de soins primaires et secondaires, en collaboration avec nos partenaires du réseau de santé.
 - Intervalles à haut risque, y compris de l'enfant à l'adulte.
 - D'un site à l'autre.
 - D'une spécialité clinique à une autre.
 - **Faciliter l'accès et la navigation dans l'ensemble du CUSM**
 - Améliorer les communications bidirectionnelles et le partage de l'information et des données.
 - Réduire au minimum les obstacles administratifs.
 - Exploiter la technologie numérique et la télésanté.
 - Réduire/éliminer le papier/les télécopies.
 - Fournir des soins à domicile ou à proximité des patients dans la mesure du possible.
- ***Travailler avec les patients et leurs familles pour intégrer systématiquement les résultats déclarés par les patients dans la conception des processus, des politiques et des pratiques.***
- ***Travailler avec les patients et leurs familles pour permettre aux cliniciens de mieux éduquer/informer, soutenir et responsabiliser les patients.***

**AMÉLIORER LES
PARCOURS DE
SOINS DE SANTÉ
DES PATIENTS**

**à l'intérieur ou à
l'extérieur de notre
institution.**

3. Plan stratégique

Priorités stratégiques



*POUR STIMULER
L'INNOVATION DANS
TOUTE L'ORGANISATION
ET LA RECHERCHE
PERTINENTE DU POINT DE
VUE CLINIQUE*

**qui va libérer tout notre
potentiel.**



*POUR AMÉLIORER LE
PARCOURS DE SOINS
DES PATIENTS*

**à l'intérieur et à l'extérieur
de notre institution.**

*POUR CRÉER UN
ÉCOSYSTÈME DE
DONNÉES PROPRE
AU CUSM*

**comme voie d'excellence,
d'apprentissage et de
découverte.**

*POUR FORMER DES
ÉQUIPES FORTES,
HEUREUSES ET EN
BONNE SANTÉ*

**maintenant et pour les
années à venir.**



OBJECTIF 4 – LES BONNES DONNÉES À PORTÉE DE MAIN

LEVIERS

- **Créer les conditions nécessaires pour devenir une organisation qui encourage l'apprentissage grâce à des cycles de rétroaction continue en matière d'apprentissage, de prise de décision et d'amélioration :**
 - Créer un référentiel de données multidimensionnel doté des systèmes de gouvernance requis, qui recueille des données pertinentes et de haute qualité dans toute l'organisation et qui est facilement accessible, utilisable et utilisé pour mesurer et améliorer le rendement.
 - Instaurer un dossier médical électronique d'entreprise (DME).
 - Mettre davantage l'accent sur la pertinence des soins, en veillant à disposer de la capacité nécessaire pour mettre en pratique les données probantes en matière d'amélioration de la qualité et d'innovation.
- **Travailler en étroite collaboration, en tant qu'hôpital universitaire et institut de recherche, avec des partenaires stratégiques afin d'intégrer des outils, des infrastructures et des technologies qui permettent des cycles d'apprentissage et de décision rapides basés sur des données fluides:**
 - Assurer un accès rapide aux données des systèmes du CUSM pour stimuler la recherche translationnelle, clinique, épidémiologique et en science des données qui générera de nouvelles connaissances et fera progresser les soins de santé.
- **Démocratiser nos données en collaboration avec les patients :**
 - S'assurer que nous utilisons et partageons des données pertinentes qui peuvent bénéficier à nos communautés locales et/ou mondiales au sens large.
 - Suivre les meilleures pratiques québécoises, canadiennes et internationales pour obtenir la valeur scientifique maximale des données tout en protégeant la vie privée.

**CRÉER UN ÉCOSYSTÈME
DE DONNÉES PROPRE
AU CUSM**

comme voie d'excellence,
d'apprentissage et de
découverte.

3. Plan stratégique

Priorités stratégiques



*POUR STIMULER
L'INNOVATION DANS
TOUTE L'ORGANISATION
ET LA RECHERCHE
PERTINENTE DU POINT DE
VUE CLINIQUE*

**qui va libérer tout notre
potentiel.**



*POUR AMÉLIORER LE
PARCOURS DE SOINS
DES PATIENTS*

**à l'intérieur et à l'extérieur
de notre institution.**

*POUR CRÉER UN
ÉCOSYSTÈME DE
DONNÉES PROPRE
AU CUSM*

**comme voie d'excellence,
d'apprentissage et de
découverte.**

*POUR FORMER DES
ÉQUIPES FORTES,
HEUREUSES ET EN
BONNE SANTÉ*

**maintenant et pour les
années à venir.**



OBJECTIF 5 – UNE CULTURE D'INNOVATION ET DE RECHERCHE DANS TOUTE L'ORGANISATION

LEVIERS

- ***Aligner les priorités en matière de recherche et d'innovation à l'échelle de l'organisation pour nous aider à réaliser notre mission et notre vision, en tenant compte des tendances locales et mondiales.***
- ***Travailler en étroite collaboration, en tant qu'hôpital universitaire et institut de recherche, avec des partenaires stratégiques pour créer, valider et transférer des découvertes et de nouvelles connaissances, afin de faire progresser les soins.***
- ***Donner la priorité aux innovations transversales en matière de processus qui supprimeront les obstacles administratifs à l'excellence :***
 - Exploiter les technologies numériques d'avant-garde lorsqu'elles peuvent améliorer nos performances.
 - Supprimer les doubles emplois et les redondances.
 - Analyser et améliorer les structures et les cadres en matière de prise de décision, de hiérarchisation et d'allocation des ressources.
 - Permettre des synergies entre les initiatives d'innovation et entre les innovations opérationnelles, cliniques et universitaires.
- ***Travailler de manière proactive avec le MSSS pour accélérer l'adoption d'importantes innovations cliniques, académiques et opérationnelles au sein du RSSS.***

***STIMULER
L'INNOVATION DANS
TOUTE
L'ORGANISATION ET LA
RECHERCHE
PERTINENTE DU POINT
DE VUE CLINIQUE***

***qui va libérer tout notre
potentiel.***

Retour de consultation du Conseil multidisciplinaire



« Un plan moderne, solide et positif qui va certainement galvaniser et guider la communauté du CUSM durant les cinq prochaines années »

« L'emphase mise sur l'importance de l'inclusion, de la diversité et du respect de l'environnement a été particulièrement appréciée »

« Le choix des priorités stratégiques nous paraît judicieux »

« ... l'énoncé et les explications qui concernent la création « d'un écosystème de données propre au CUSM » gagneraient à être clarifiés et/ou simplifiés »

- Questionnement sur la diffusion et opérationnalisation du plan
- Participation de nos membres lors de la formulation et de la mise en œuvre

Retour de consultation du Conseil des infirmières et infirmiers



Un peu plus d'emphase sur la remise en question du statu quo. En tant que centre universitaire quaternaire où nous mettons de l'avant l'innovation et la recherche, il est important d'être capable d'ébranler continuellement nos façons de faire pour s'améliorer. Nous croyons que le plan devrait faire davantage mention d'une flexibilité si un changement de cap s'avérait nécessaire en raison du contexte sociétal ou des soins de santé.

L'énoncé de la vision du CUSM n'inclut pas l'Hôpital de Lachine. Nous sommes d'avis que celui-ci devrait être modifié afin d'inclure cet hôpital communautaire faisant partie du CUSM. De plus, même si la vision idéale était de regrouper la majeure partie des institutions du CUSM sur un seul site, soit celui du Glen, une partie de l'Hôpital général de Montréal restera toujours à son endroit actuel. Nous croyons que la vision du CUSM doit être plus inclusive, afin d'inclure les sites qui ne seront pas au Glen afin que tous aient un sentiment d'appartenance à la grande famille du CUSM.

À l'objectif des parcours de soins spécialisés conçus avec les patients et pour eux, nous croyons que les soins doivent être centrés sur le patient et sa famille selon la philosophie des soins infirmiers du CUSM basée sur le Strengths-Based Nursing and Healthcare (SBNH). Pour les soins infirmiers, cette philosophie est au cœur de notre vision du soin et nous croyons que ces éléments pourraient s'appliquer à tous.

Nous avons apprécié l'importance accordée au bilinguisme de l'organisation ainsi que la diversité culturelle.

Retour de consultation du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens



En plein accord avec la Mission, la Vision et les Valeurs

Entièrement d'accord avec le fait que nous devrions favoriser une culture unifiée. Un rôle clair pour l'Hôpital de Lachine devrait être une grande priorité. Heureux que le déménagement du Neuro au site Glen semble se concrétiser. Le déménagement de l'HGM sur le site Glen devrait demeurer une priorité pour l'administration dans ses discussions avec le MSSS.

Heureux de voir que les soins centrés sur le patient sont une priorité. Dans le contexte de la loi 96, la question de la langue, notamment en ce qui concerne le bilinguisme des stagiaires et la traduction des documents, devrait être abordée de toute urgence.

Il est rassurant de voir que l'accent est mis sur l'amélioration de l'environnement de travail pour favoriser le recrutement et la rétention du personnel.

Convient qu'un écosystème de données du CUSM est essentiel pour disposer de données précises et approfondies permettant d'améliorer l'efficacité des soins, de faciliter la recherche et de prendre des décisions cliniques et administratives éclairées. Le dossier médical électronique devrait avoir une priorité élevée.

Entièrement d'accord avec l'importance de stimuler l'innovation à l'échelle de l'organisation. Les obstacles administratifs devraient être supprimés.



- Hôpital de Lachine
- Positionnement de la mission en Santé mentale
- Avenir de l'installation de l'Hôpital général de Montréal
- Importante croissance de la télémédecine