



Santé
Québec

Conseil d'administration d'établissement *Board of Directors of the Establishment*

NOUS
SOMMES LE



CUSM

WE ARE
THE

MUHC

Assemblée publique annuelle *Annual public meeting*

2026-06-15

Centre universitaire
de santé McGill



McGill University
Health Centre



Peter Kruyt
Président / *Chair*

1. Mot d'ouverture ***Opening remarks***





Bienvenue! Welcome! Achiya! Atelihai!



- Journée nationale des peuples autochtones : 30e anniversaire, ce dimanche 21 juin
 - Le Québec compte plus de 40 communautés autochtones, chacune ayant sa propre richesse en matière d'histoire, de langue et de culture
 - Quand on prend le temps de se connaître, on peut grandir. Participez aux activités spéciales le jeudi 18 juin
 - **Prestation d'Elisapie, auteure-compositrice-interprète originaire de Salluit au Nunavik, à 12 h, Atrium PK Subban à l'Hôpital de Montréal pour enfants**
 - **Conférencier-invité Dr Morgan Kahentonni Phillips, 12 h 30, Amphithéâtre Drs Sylvia et Richard Cruess à L'Institut**
-
- *National Indigenous Peoples Day: 30th anniversary, this Sunday June 21*
 - *In Quebec, there are over 40 Indigenous communities, each with a rich history, language, and culture*
 - *When we take the time to get to know one another, we can grow. Attend two special events on Thursday, June 18*
 - ***Performance by Elisapie, a singer-songwriter from Salluit in Nunavik, 12:00 p.m., PK Subban Atrium at the Montreal Children's Hospital***
 - ***Guest speaker Dr. Morgan Kahentonni Phillips, 12:30 p.m., Drs. Sylvia and Richard Cruess Amphitheater at the Institute***



Ordre du jour

Agenda

- Sept présentations
 - Président du conseil d'administration d'établissement
 - Présidente-directrice générale
 - Qualité et expérience patient
 - Soins cliniques
 - Recherche
 - Enseignement et simulation
 - Administration
- Période de questions et de réponses
- Mot de clôture

- *Seven presentations*
 - *Chairman of the Board of Directors of the Establishment*
 - *President and Executive Director*
 - *Quality and the Patient Experience*
 - *Clinical Care*
 - *Research*
 - *Education and Simulation*
- *Question and answer period*
- *Closing remarks*



Le conseil d'administration d'établissement (CAÉ) The Board of Directors of the Establishment (BoD-E)

- Nommé en juillet 2025 par Santé Québec
 - **Composition** : Membres représentant les perspectives des usagers, de la diversité de notre communauté, de la mission de l'établissement, de l'expérience autochtone et de la relève, ainsi que des compétences et une expertise en finance, comptabilité, gouvernance, éthique, gestion des affaires, ressources humaines, technologies de l'information, en immobilière, ainsi qu'en gestion de la qualité et des risques
 - **Rôle** : Le CAÉ s'assure que l'établissement établit et met en œuvre ses orientations stratégiques et il s'enquiert de toute question qu'il juge importante relativement aux activités pour lesquelles les pouvoirs du CA de Santé Québec lui ont été délégués en vertu de l'article 52 de la LGSSSS, à savoir toute question liée à l'enseignement, à la recherche et à l'innovation de l'établissement.
- *Constituted in July 2025 by Santé Québec*
 - **Composition:** *members representing the perspectives of patients, the diversity of our community, the institution's mission, Indigenous experiences and the next generation, as well as competencies and expertise in finance, accounting, governance, ethics, business, human resources, information technology, and real estate, and quality and risk management*
 - **Role:** *The CAÉ ensures that the institution establishes and implements its strategic orientations and addresses any issues it deems important regarding the activities for which the powers of the Santé Québec Board of Directors have been delegated to it under section 52 of the LGSSSS, namely any matters related to the institution's teaching, research, and innovation.*



Contributions du CAÉ

Contributions of the BoD-E

- Une vigie exceptionnelle visant l'excellence et l'amélioration continue de l'expérience des usagers
 - Un partage de savoir-faire et de connaissances
 - La protection et la promotion de la recherche, de l'enseignement et de l'innovation
 - Une collaboration avec les CAÉ des autres CHU
 - Un soutien constant pour la présidente-directrice générale et son équipe de direction
- *An exceptional oversight body dedicated to excellence and the continuous improvement of the patient experience*
 - *Sharing of expertise and knowledge*
 - *Protection and promotion of research, teaching, and innovation*
 - *Collaboration with the BoDs of other academic health centres*
 - *A constant source of support for the president and executive director, as well as her management team*



2. Rapport de la présidente-directrice générale ***President and Executive Director's report***

Lucie Opatrny





Le rôle du CUSM au sein de Santé Québec

The MUHC's role within Santé Québec



Nouvelle gouvernance

Le CUSM relève désormais de Santé Québec qui coordonne l'ensemble du réseau provincial. Notre conseil d'administration d'établissement conserve son rôle.

New governance

The MUHC now reports to Santé Québec, which coordinates the provincial network. Our Board of Directors of the Establishment retains its role.



Services aux patients : inchangés

Vos soins, vos équipes, vos sites, rien ne change pour les patients. La mission clinique, académique et de recherche du CUSM se poursuit.

Patient services: unchanged

Your care, your teams, your sites — nothing changes for patients. The MUHC's clinical, academic and research mission continues.



Intégration au réseau

Le CUSM s'inscrit dans une coordination renforcée avec les autres établissements, favorisant des trajectoires de soins plus fluides.

Network integration

The MUHC is part of a strengthened coordination with other institutions, supporting smoother care pathways across the system.



Priorités stratégiques communes

Nos objectifs s'alignent sur les priorités de Santé Québec : réduire les délais d'attente, améliorer l'accès, renforcer la performance.

Shared strategic priorities

Our goals align with Santé Québec priorities: reducing wait times, improving access, and strengthening performance.



Reddition de comptes renforcée

Une plus grande transparence et des indicateurs de performance définis à l'échelle provinciale encadrent désormais notre gestion.

Strengthened accountability

Greater transparency and province-wide performance indicators now frame our management and reporting practices.



Nos équipes : stables et mobilisées

Nos professionnels de la santé demeurent au cœur du CUSM. La transition ne modifie pas les équipes ni les conditions de travail.

Our teams: stable and engaged

Our health professionals remain at the heart of the MUHC. The transition does not affect teams or working conditions.



Mission du CUSM

MUHC 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.

As a leading, bilingual academic health centre for people of all ages, we work in collaboration with our diverse patients, families, and local and global partners to challenge continually the status quo through the integration of world-class care, cutting-edge research, exceptional learning opportunities, and rigorous evaluation.



Vision et valeurs du CUSM

MUHC vision and values

Avoir un impact local et mondial en se mobilisant ensemble sur des pratiques durables et innovantes, la recherche et l'enseignement qui fournissent des soins complexes de classe mondiale empreints de compassion à des personnes de tous âges et promeuvent une planète plus saine.

Valeurs : Excellence

Compassion

Respect et intégrité

Collaboration

Make a local to global impact by mobilizing together on sustainable, innovative practices, research and teaching that deliver compassionate world-class complex care to people of all ages and promote a healthier planet.

Values: Excellence

Compassion

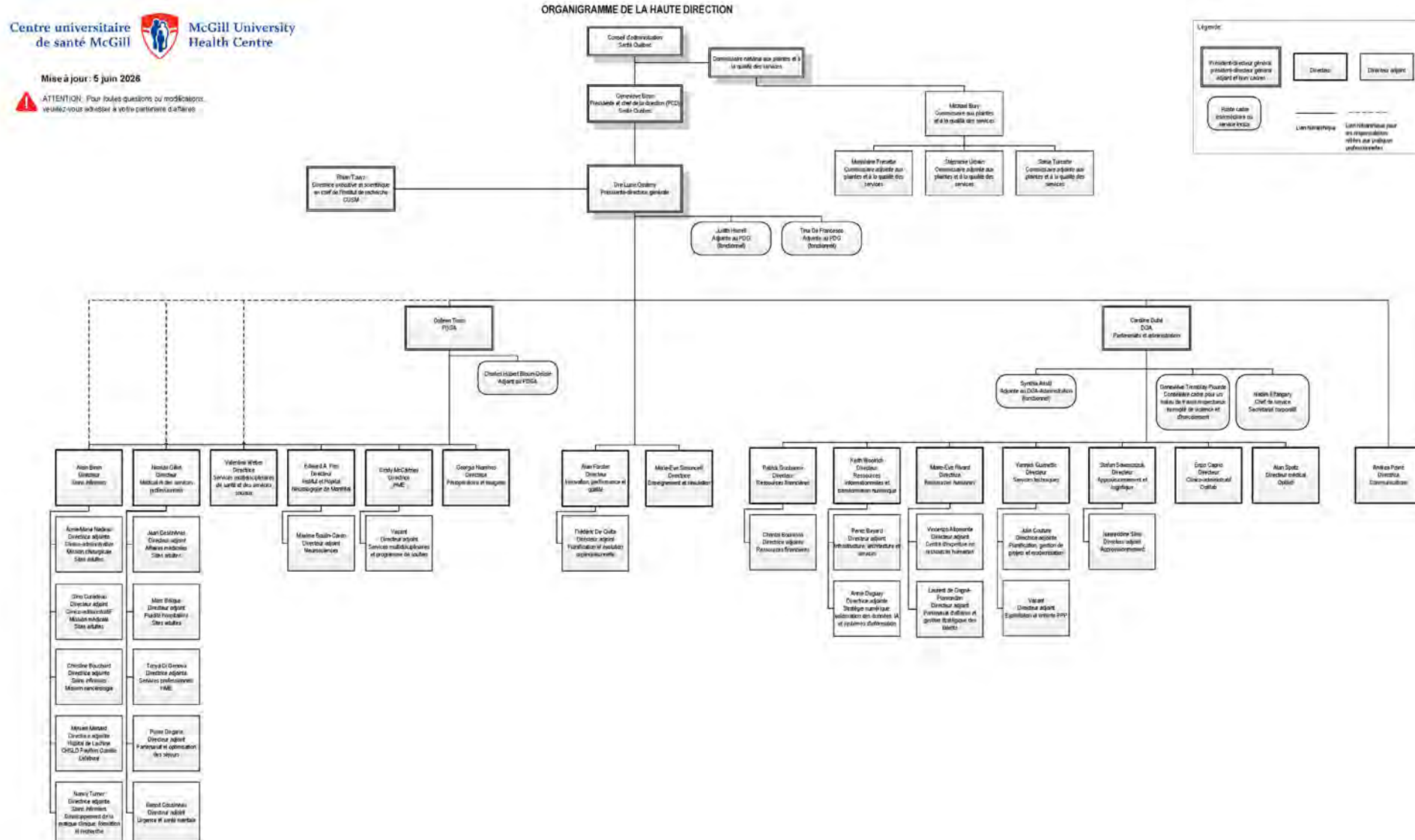
Respect and Integrity

Collaboration



Organigramme de la haute direction

Senior management organizational chart





Le CUSM compte plus de 14 500 personnes + L'Institut

The MUHC has more than 14,500 people + The Institute

En date du 30 mars 2025



Rapport annuel d'IR-CUSM 2025





Évolution du leadership : départs et nominations

Leadership Changes: departures & appointments

Départs / *Departures:*

- Nicolas Robert

Directeur des ressources financières, CUSM ⇒ Directeur général, allocation et performance financière (CPSS et FAP), Santé Québec
Director of Financial Resources, MUHC → Executive Director, Allocation and Financial Performance (CPSS and FAP), Santé Québec

- Pierre-Marc Legris

Directeur des services techniques, CUSM ⇒ Directeur général des infrastructures et des services techniques, Santé Québec
Director of Technical Services, MUHC → Executive Director of Infrastructure and Technical Services, Santé Québec

- Azzedine Abderrahim

Directeur de l'approvisionnement et de la logistique, CUSM ⇒ Directeur, réseau de distribution, Santé Québec
Director of Procurement and Logistics, MUHC → Director, Distribution Network, Santé Québec

- Geneviève Dufresne

Directrice des ressources financières, CUSM ⇒ Directrice des opérations financières, Santé Québec
Director of Financial Resources, MUHC → Director of Financial Operations, Santé Québec



Évolution du leadership : départs et nominations

Leadership Changes: departures & appointments

Nominations / Appointments

- **Pierre-Albert Coubat**
Directeur de l'exploitation de l'Institut de recherche du CUSM (L'Institut)
Chief Operating Officer of the Research Institute of the MUHC (The Institute)
- **Patrick Ducharme**
Directeur des ressources financières, CUSM
Director of Financial Resources, MUHC
- **Yannick Guénette**
Directeur des services techniques, CUSM
Director of Technical Services, MUHC
- **Stefan Sawoszczuk**
Directeur de l'approvisionnement et de la logistique, CUSM
Director of Procurement and Logistics, MUHC
- **Dr Richard Montoro**
Chef du Département de psychiatrie et cogestionnaire
médical de la Mission de santé mentale, CUSM
*Chair of the Department of Psychiatry and Medical Co-
Director of the Mental Health Mission, MUHC*



Activités hospitalières

Hospital activities





Durée moyenne de séjour

Average length of stay

10 - Durée moyenne de séjour au service d'urgence pour les patients admis

○ Cumulatif

● Non-cumulatif

● Type de cible: Descendant

Courbe continue

Courbe
superposée

Valeur actuelle 2025-2026 P13

35.38 h

Variation par rapport à la période précédente

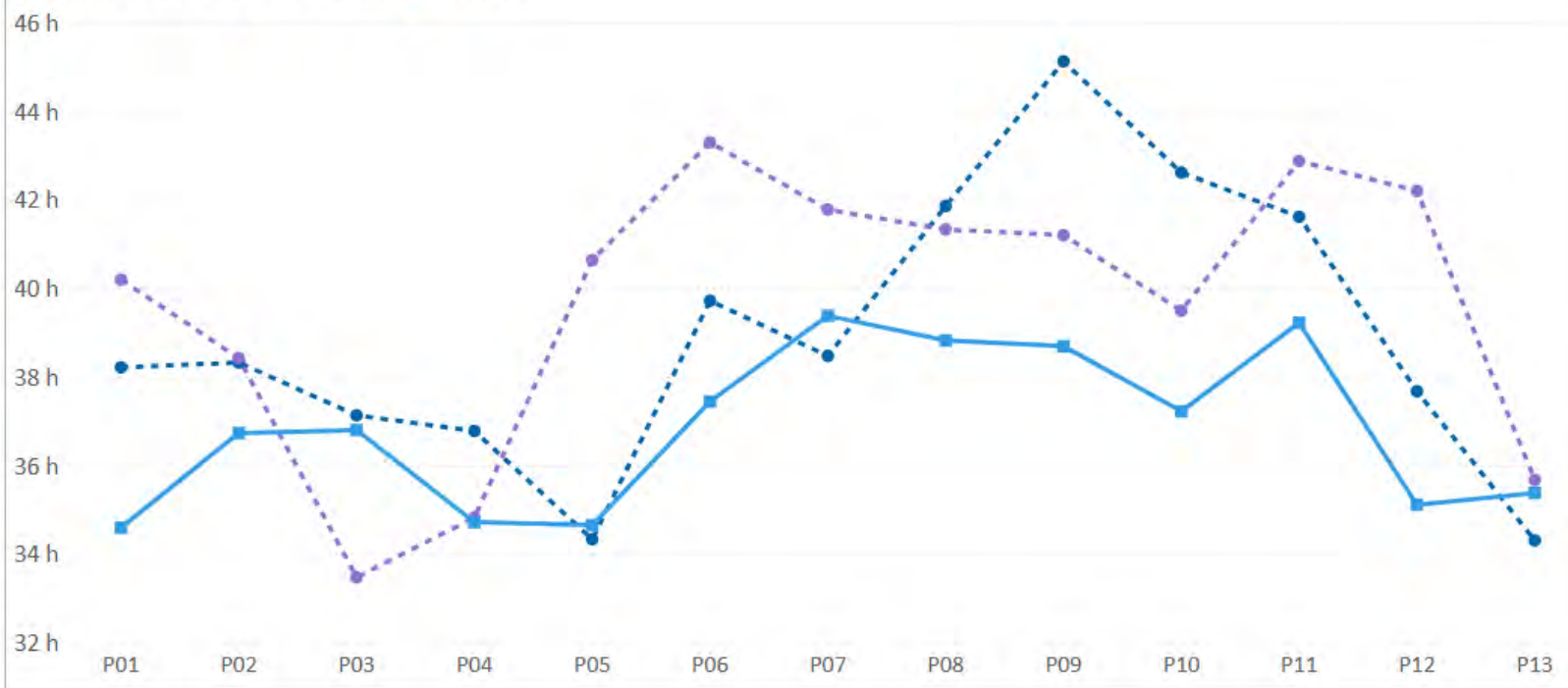
0.26 h (0,75%)

Variation par rapport à l'année précédente

-0.29 h (-0,82%)

Évolution de l'indicateur

—●— 2023-2024 —●— 2024-2025 —■— 2025-2026





Nombre de chirurgies en attente depuis plus d'un an

Number of surgeries waiting for more than one year

9 - Nombre de chirurgies en attente depuis plus d'un an

● Non-cumulatif

● Type de cible: Descendant

Courbe continue

Courbe
superposée

Valeur actuelle 2025-2026 P13

342

Variation par rapport à la période précédente

36

(11,76%)

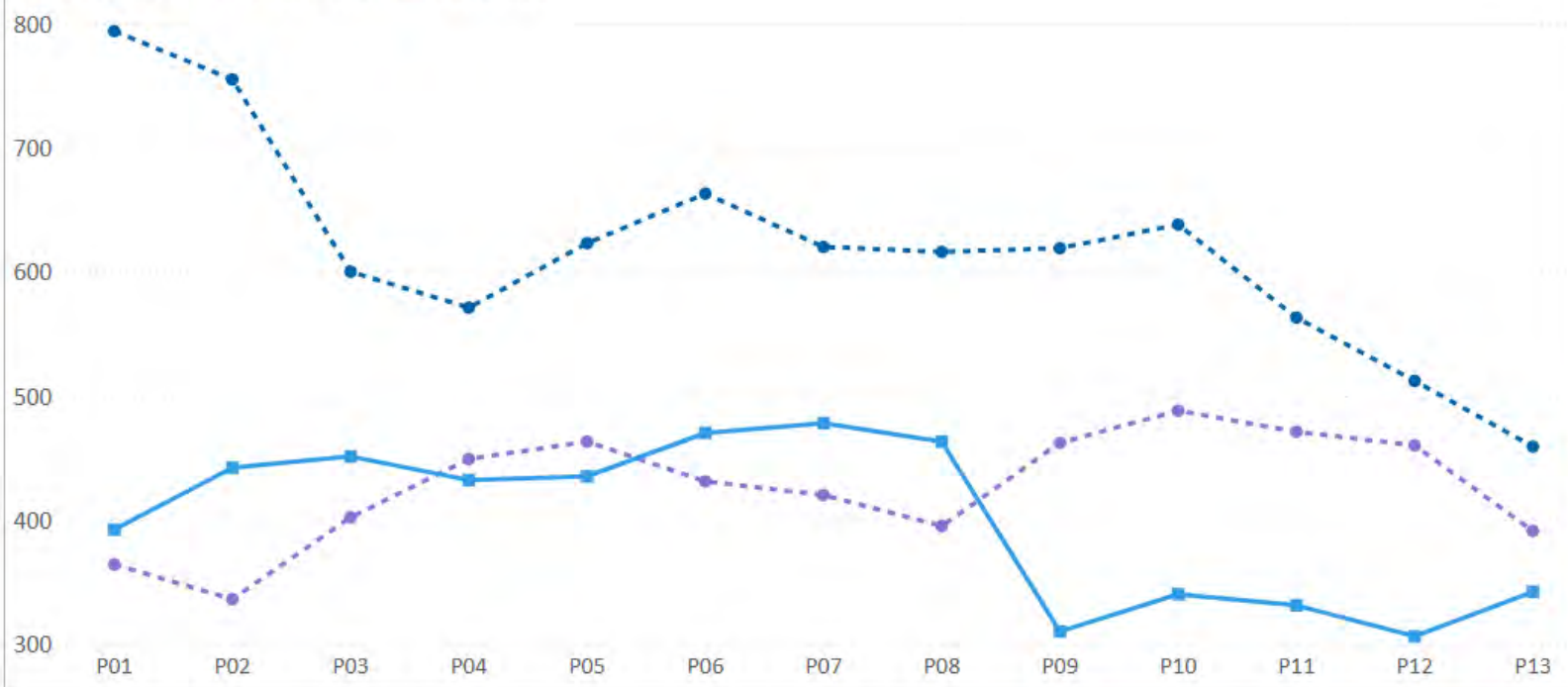
Variation par rapport à l'année précédente

-49

(-12,53%)

Évolution de l'indicateur

● 2023-2024 ● 2024-2025 ■ 2025-2026





Réduction des chirurgies hors délai CUSM

MUHC overdue surgery reduction

Demandes de chirurgie en attente plus d'un an — CUSM



Source : SIMASS



Aucun enfant sur la liste d'attente > 9 mois

Hôpital de Montréal pour enfants — zéro hors délai

Bons coups — Initiatives CUSM

01 Épuration de la liste d'attente

Révision administrative et clinique : validation de l'admissibilité, retrait des doublons et mise à jour des priorités cliniques.

02 Gestion des blocs opératoires et CMS

Optimisation de la planification opératoire, utilisation de nos contrats CMS privés, et amélioration de la coordination interne incluant l'utilisation des salles du HME pour des cas adultes.

03 Corridor 2e offre — ORL

Partenariat avec le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. Réalisé.

04 Corridors en développement — T1 2026-2027

Orthopédie, chirurgie plastique et gynécologie avec le CIUSSS de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal.



Réduction de la liste d'attente à l'Hôpital de Montréal pour enfants *Reduction of the Montreal Children's Hospital waiting list*

Liste d'attente de l'Hôpital de Montréal pour enfants > 9 mois – CMS

- En augmentant la capacité des salles d'opération (CMS, Shriners's) et en utilisant les données pour conduire les décisions, l'équipe périopératoire de l'Hôpital de Montréal pour enfants a franchi un autre jalon remarquable : plus aucun de ses patients ne figure sur la liste des enfants qui attendent une chirurgie depuis neuf mois ou plus

Waitlist of the Montreal Children's Hospital > 9 months – CMS

- By increasing operating room capacity (CMS, Shriners) and using data to guide decisions, the perioperative team at the Montreal Children's Hospital achieved another remarkable milestone: none of its patients are now on the list of children waiting nine months or more for surgery

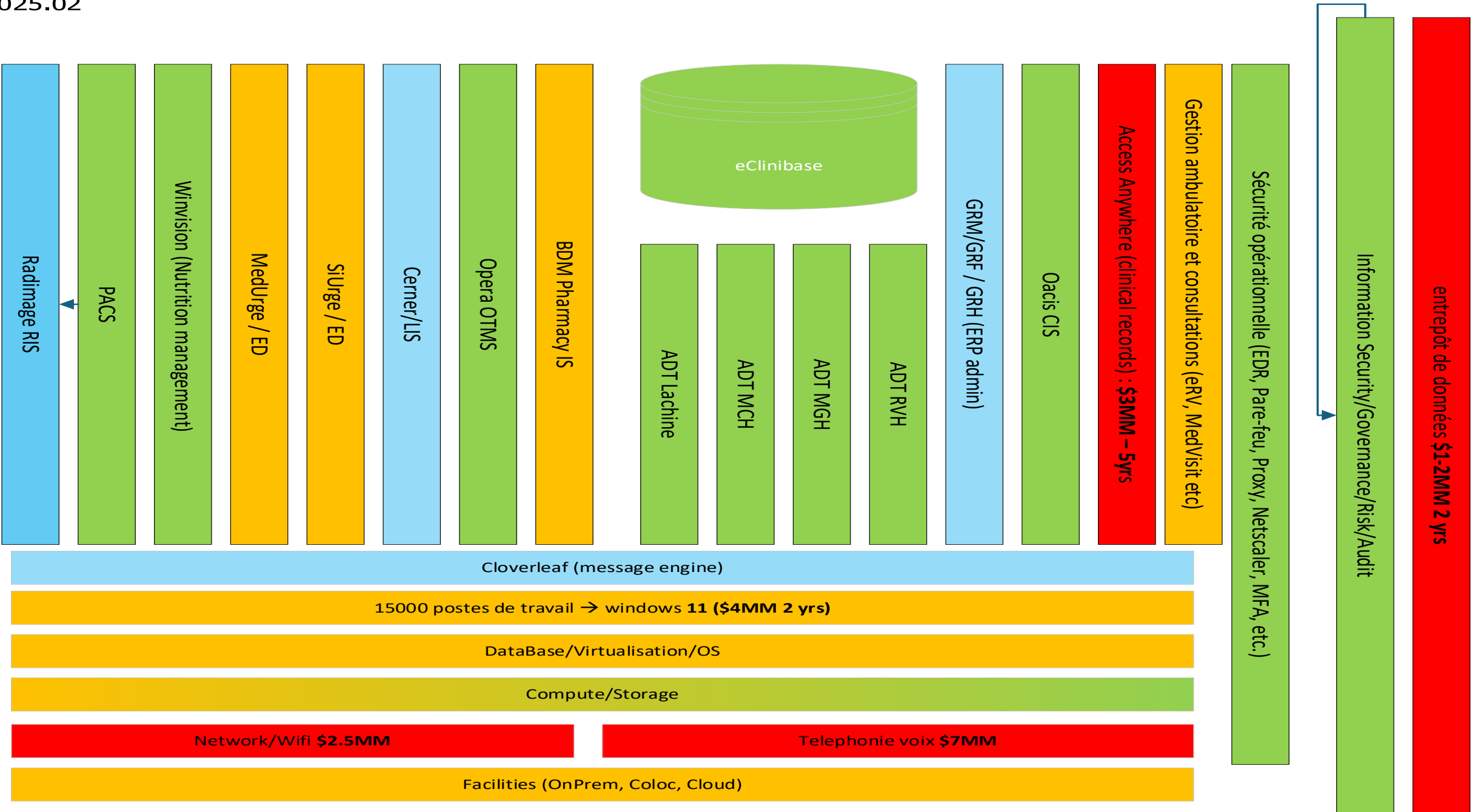


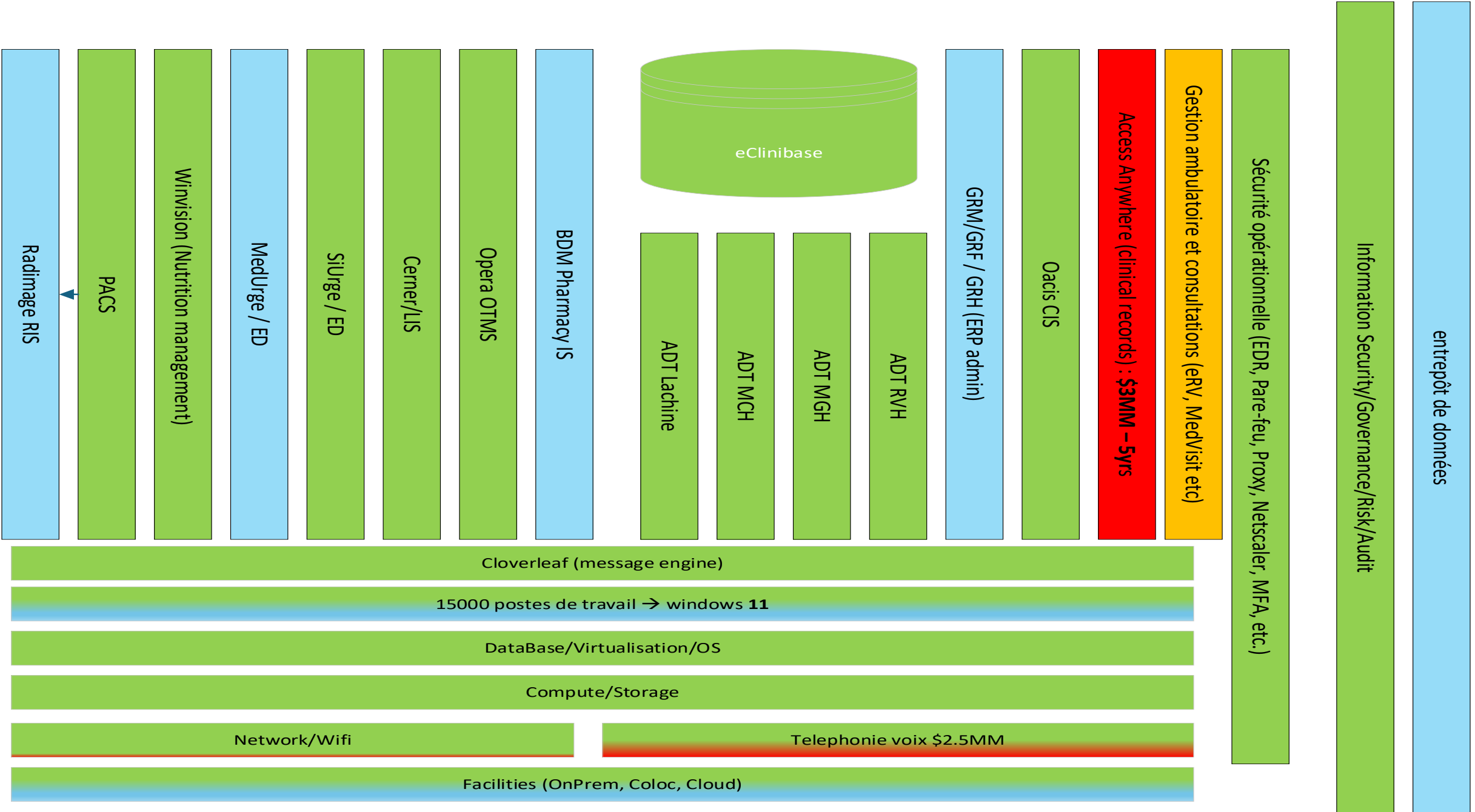


Ressources informationnelles

Information resources









Budget et Résultats financiers

Budget and yearend results





Résultats financiers 2025-2026

Yearend results 2025-2026

- Le CUSM a terminé l'année financière 2025-2026 avec un déficit financier.
 - Pour remédier à cette situation, il est nécessaire d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la performance budgétaire. Depuis 2025-2026, le budget est basé sur l'optimisation, l'efficacité et la volumétrie.
 - Dans une comparaison des coûts unitaires du CUSM avec d'autres établissements similaires, certains secteurs doivent réduire leurs niveaux de dépenses. Pour y parvenir, ils doivent optimiser la gestion du personnel et revoir leur optimisation des services avec les ressources disponibles.
- *The MUHC ended 2025-2026 with a deficit.*
 - *To address this situation, we must improve operational efficiency and budgetary performance. Since 2025-2026, the budget has been based on optimisation, efficiency and volumes.*
 - *When comparing MUHC unit costs with those of similar institutions, certain sectors must reduce expenses. To achieve this they must optimise workforce management and reassess service delivery using available resources.*



Budget 2026-2027 : Changement de paradigme avec 3 axes de financement

Budget 2026-2027: Paradigm shift with 3 funding axes

- Le retour du FAP (financement axé sur le patient), maintenant renommé PSV (patient-soins-valeur) *32 % des dépenses du CUSM*
 - Performance 2.0 – comparaison des coûts unitaires à d'autres établissements selon des critères sociodémographiques comparables *43 % des dépenses du CUSM*
 - Allocations spécifiques 25 % des dépenses du CUSM
 - Produits sanguins
 - Médicaments
- *The return of FAP (Patient-based funding), now renamed PSV (patient-care-value) 32% of MUHC expenses*
 - *Performance 2.0 – comparison of unit costs with other institutions based on comparable socio-demographic criteria 43% of MUHC expenses*
 - *Specific allocations 25% of MUHC expenses*
 - *Blood products*
 - *Medication*



Santé
Québec

Budget 2026-2027: Prochaines étapes

Budget 2026-2027: Next steps

- Mettre en application le budget équilibré soumis à Santé Québec axé sur une performance financière ciblée dans des secteurs cliniques.
 - Maintenir un volume d'activités en 2026-2027 similaire à 2025-2026 pour s'assurer de mettre l'emphasis sur les plans fixés par les directions.
 - Réduire la quantité d'heures travaillées pour réduire le coût unitaire.
 - Continuer à offrir un service sécuritaire et de qualité adapté à notre clientèle.
- *Implement the balanced budget submitted to Santé Québec, focused on targeted financial performance in clinical sectors.*
 - *Maintain activity volumes in 2026-2027 comparable to 2025-2026 to support the implementation of directorates' plans.*
 - *Reduce total worked hours to lower unit costs.*
 - *Continue to offer safe and high-quality services adapted to our clientele.*



Planification stratégique

Strategic planning





Santé
Québec

Exercice formel d'harmonisation de notre stratégie

Formal exercise to align our strategy

Santé Québec

CUSM

4 orientations pour guider nos priorités

1

UNE SANTÉ PLUS ACCESSIBLE

Vers un réseau de santé et services sociaux accès dans la communauté

Envisager la santé de façon plus globale, intégrer la prévention et simplifier l'accès

Objectifs

Assurer un accès simplifié et équitable aux soins primaires et aux services de proximité

Engager les citoyens pour qu'ils soient des acteurs de leur santé et mobiliser la communauté dans la prévention et les services

Renforcer l'accès et la continuité de services sécuritaires pour les communautés des Premières Nations et Inuit

3

UNE ORGANISATION PLUS HUMAINE

Vers l'engagement et la fierté

Rebâtir la confiance des personnes œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux

Objectifs

Valoriser, fidéliser et développer les talents et le leadership

Assurer l'engagement favorisant la stabilité des équipes de travail et la continuité des services

Développer un milieu de travail sain, sécuritaire et durable, propice au mieux-être

2

UN PARCOURS PLUS FLUIDE

Vers des services de qualité qui répondent aux besoins

Prioriser l'efficacité et la pertinence des soins

Objectifs

Coordonner la prise en charge des grands utilisateurs et des populations vulnérables (jeunes en difficulté, aînés en perte d'autonomie, santé mentale)

Optimiser l'efficacité et la fluidité des trajectoires de soins et de services sociaux (urgence, chirurgies, hospitalisation)

Prioriser l'offre de soins et services selon la pertinence, la qualité et la valeur créée pour la population

4

DES FAÇONS DE FAIRE PLUS PERFORMANTES

Vers un système efficace et productif

Créer de la valeur et répondre aux besoins grandissants en adéquation avec les ressources disponibles

Objectifs

Optimiser, anticiper et ajuster les opérations en continu pour assurer un pilotage efficace du réseau en temps réel

Planifier en fonction des besoins anticipés, des résultats de santé et de l'utilisation optimale des ressources

Alléger le fardeau administratif et accorder plus de temps à la prestation de services aux usagers

Améliorer les synergies des fonctions administratives en soutien aux opérations cliniques



Nous transformons
la pratique
par l'enseignement
et la découverte

Nous faisons
de la durabilité
une priorité
organisationnelle

Nous sommes
le CUSM.

Nous offrons
des soins de classe
mondiale et
une expérience patient
inclusive

Nous prenons
des décisions fondées
sur des données

Nous sommes mobilisés
par un sentiment
d'appartenance
et d'accomplissement



Lacs-à-l'épaule de leadership

Leadership retreats

- Nos leaders administratifs et médicaux se réunissent régulièrement pour aborder les enjeux stratégiques, explorer des approches innovantes et développer des actions concrètes
 - Des espaces dédiés à la réflexion collective et à la prise de décision partagée — alignant nos équipes autour de priorités communes
 - Chaque lac-à-l'épaule se conclut par des engagements clairs et mesurables, traduits en initiatives concrètes pour notre organisation et nos patients
- *Our administrative and medical leaders convene regularly to address strategic issues, explore innovative approaches and develop concrete actions*
 - *Dedicated spaces for collective reflection and shared decision-making — aligning our teams around common priorities*
 - *Each retreat concludes with clear, measurable commitments translated into concrete initiatives for our organization and our patients*





Excellence et innovation - Quelques exemples

Excellence and innovation - A few examples





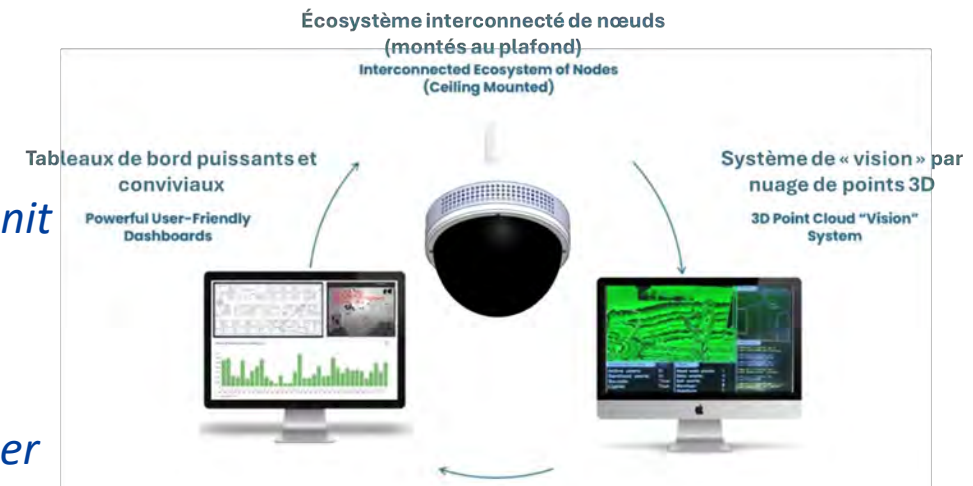
Lavage des mains : Projet AIMS

Hand washing: AIMS project

(Artificially intelligent monitoring system)

- Cette plateforme technologique validée cliniquement et activée par l'IA sera lancée bientôt sur une unité de soins.
- Elle réduit les infections en surveillant l'activité de lavage des mains dans une unité et en incitant les professionnels de la santé à se laver les mains.
- Les données serviront pour affiner nos stratégies de prévention des infections et renforcer le respect des protocoles d'hygiène des mains.
- De nouvelles applications cliniques sont en développement pour relever d'autres défis liés à la sécurité des patients.

- *This clinically validated, AI-enabled technology platform will soon be deployed on a care unit*
- *It reduces infections by monitoring hand hygiene activity within the unit and prompting healthcare professionals to wash their hands*
- *The data collected will be used to refine our infection prevention strategies and strengthen adherence to hand hygiene protocols*
- *New clinical applications are currently in development to address other patient safety challenges*





Déploiement de l'IA en imagerie médicale

Deployment of AI in Medical Imaging



- Implantation de deux solutions d'IA pour l'utilisation courante en radiographie conventionnelle
 - **Smart Trauma** détecte instantanément les anomalies du système squelettique et facilite l'analyse des radiographies en attendant l'interprétation du radiologiste pour permettre un diagnostic plus rapide et réduire les temps d'attente
 - **TechCareMetrics** réalise des mesures orthopédiques automatiquement et, pour les patients pédiatriques, inclut un module d'évaluation de l'âge osseux. Cette solution, unique au Canada, permet un gain de temps et une meilleure reproductibilité des mesures
- *Implementation of two AI solutions for routine use in conventional radiography*
 - **Smart Trauma** instantly detects abnormalities in the skeletal system and facilitates the analysis of radiographs while awaiting the radiologist's interpretation, enabling faster diagnosis and reducing wait times
 - **TechCareMetrics** performs orthopedic measurements automatically and, for pediatric patients, includes a bone age assessment module. This solution, unique in Canada, improves efficiency and ensures better reproducibility of measurements



Premiers patients au Canada inscrits à un essai clinique mondial contre le cancer métastatique

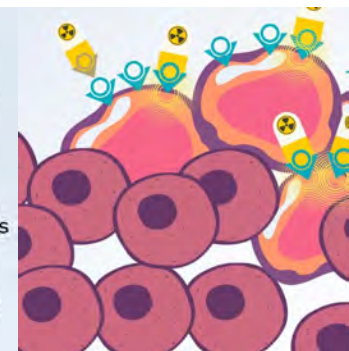
First patients in Canada enrolled in global clinical trial for metastatic cancer

- Des patients du CUSM atteints d'un cancer avancé du pancréas, du poumon ou du sein sont les premiers au Canada à tester l'innocuité et l'efficacité d'une nouvelle thérapie anticancéreuse par radioligands (RTL).
- RTL utilise des éléments appelés ligands et radio-isotopes pour cibler et tuer les cellules cancéreuses, où qu'elles se trouvent dans l'organisme.
- Le médicament testé a montré une activité antitumorale significative dans les études précliniques et a donné des résultats positifs dans la première phase de l'essai.
- **ÉTAPE REMARQUABLE** : Le 12 juin, le premier patient au monde atteint d'un carcinome hépatocellulaire a été traité au CUSM à l'aide d'une nouvelle radiothérapie par ligands.
- *Patients with advanced pancreatic, lung or breast cancer at the MUHC are the first in Canada to test the safety and efficacy of a new radioligand cancer therapy (RTL).*
- *RTL uses elements called ligands and radioisotopes to target and kill cancer cells, wherever they are in the body.*
- *The drug tested has shown significant anti-tumour activity in preclinical studies and produced positive results in the trial's first phase.*
- **ANOTHER MILESTONE:** *The first patient in the world with hepatocellular carcinoma was treated at the MUHC using a new radioligand therapy on June 12*

Comment fonctionne la thérapie par radioligands?



- Le ligand cible des marqueurs spécifiques présents sur les cellules cancéreuses et s'y attache.
- Un radio-isotope attaque les cellules cancéreuses avec des matériaux radioactifs.





Un organe sur puce qui prédit la réponse à la chimiothérapie

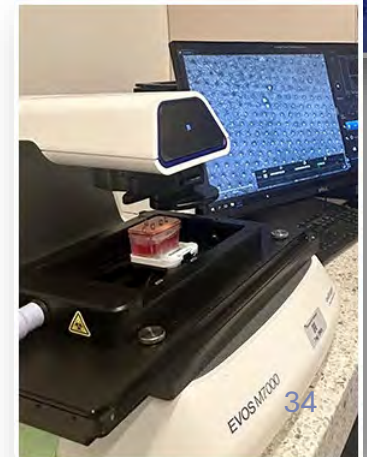
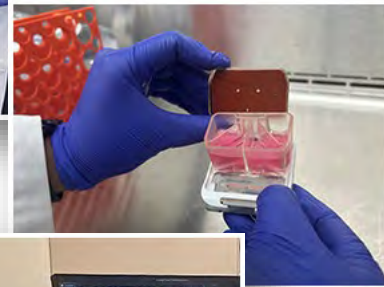
An organ chip that predicts response to chemotherapy

- Le Dr Lorenzo Ferri à L'Institut et ses collaborateurs à Harvard font progresser la médecine personnalisée du cancer
- « C'est la première fois que nous pouvons reproduire, à l'extérieur du corps, non seulement le cancer d'une personne donnée, mais aussi les cellules de soutien environnantes et les protéines, d'une manière qui prédit très précisément la réponse au traitement ».

—Dr Ferri

-
- Dr. Lorenzo Ferri at The Institute and collaborators at Harvard are advancing personalized cancer medicine
 - “This is the first time we have been able to reproduce, outside the body, not only an individual's cancer, but also the surrounding supporting cells and proteins, in a way that very accurately predicts response to treatment.”

—Dr Ferri

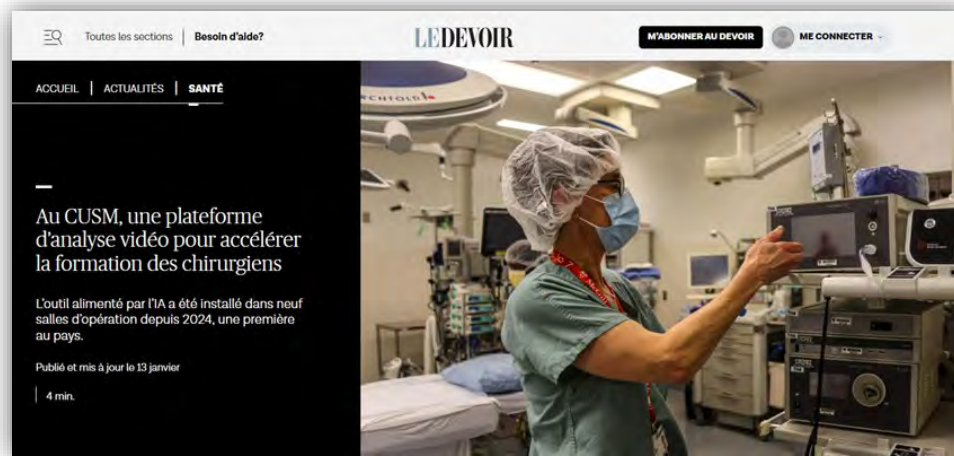




Les chirurgiens de demain formés grâce à l'IA

The surgeons of tomorrow trained using AI

- Depuis 2024, le CUSM utilise l'intelligence artificielle (IA) pour analyser les vidéos chirurgicales – désormais dans neuf salles d'opération, une première au Canada !
 - Grâce à l'IA, le système reconnaît les différentes étapes d'une opération et vérifie le respect des bonnes pratiques de sécurité.
 - En misant sur l'innovation et l'IA, le CUSM contribue à faire évoluer les pratiques de formation chirurgicale et à renforcer la qualité et la sécurité des soins offerts aux patients.
- *Since 2024, the MUHC has been using artificial intelligence (AI) to analyze surgical videos — now in nine operating rooms, a first in Canada!*
 - *Thanks to AI, the system recognizes the different stages of a procedure and verifies compliance with best safety practices*
 - *By leveraging innovation and AI, the MUHC is helping to advance surgical training practices and strengthen the quality and safety of care provided to patients.*





Feuille de route vers la décarbonisation

Decarbonization roadmap

Le CUSM trace la voie

- Feuille de route pour décarboner nos bâtiments d'ici 2040
- S'appuie sur les efforts continus du CUSM pour réduire son empreinte environnementale grâce à l'efficacité énergétique, l'optimisation des ressources, la mobilité durable et la réduction des déchets
- Développée avec le soutien de l'ASPQ, le soutien financier de la Ville de Montréal et l'expertise de Dunsky Énergie+Climat
- Finaliste pour l'ICI+ Green Award du Conseil des entreprises en technologies environnementales du Québec
- Transformation des achats alimentaires vers des approvisionnements plus locaux (officiellement reconnus par le programme « Aliments du Québec au menu »), gestion des déchets organiques et adaptation des menus

The MUHC leads the way

- *Roadmap adopted to decarbonize our buildings by 2040*
- *Builds on the MUHC's ongoing efforts to reduce its environmental footprint through energy efficiency, resource optimization, sustainable mobility, and waste reduction*
- *Developed with support from ASPQ, financial support from the City of Montréal, and the expertise of Dunsky Énergie+Climat*
- *Finalist for the ICI+ Green Award from the Conseil des entreprises en technologies environnementales du Québec*
- *Transformation of food procurement toward more local sourcing (officially recognized by the "Aliments du Québec au menu" program), organic waste management, and menu adaptation*



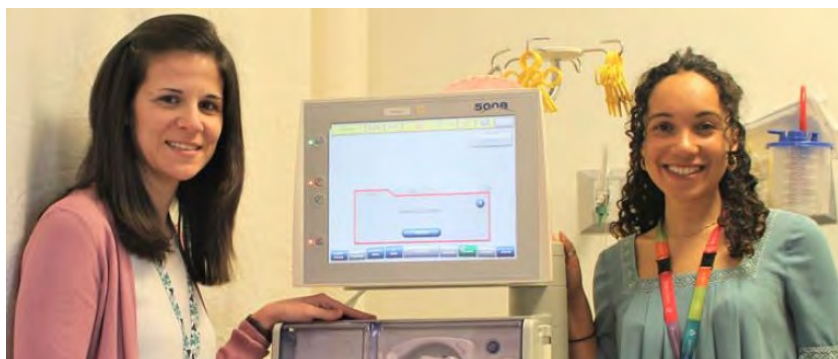
Développement durable *Sustainable development*

Le virage vert du Centre de dialyse de l'HME

- *L'HME est le premier centre de dialyse pédiatrique au Canada à mettre en place une « néphrologie verte ».*
- *Grâce à l'étudiante en médecine Leina Kingdom et la Dre Marie-Michèle Gaudreault-Tremblay, néphrologue pédiatrique et directrice du Programme de greffe rénale à l'HME, les ajustements apportés à l'appareil de dialyse ont permis d'économiser 98 litres d'eau par patient pour chaque traitement, soit 370 000 \$, sans nuire à la qualité du traitement.*

The MCH Dialysis Centre goes green

- *The MCH is the first pediatric dialysis centre in Canada to set up "green nephrology"*
- *Thanks to Medical student Leina Kingdom and Dr. Marie-Michèle Gaudreault-Tremblay, pediatric nephrologist and director of the Kidney Transplant Program at the MCH, the modified features on the dialysis machine resulted in a substantial saving of 98 litres of water per patient with each treatment \$370,000 without affecting the quality of the treatment*

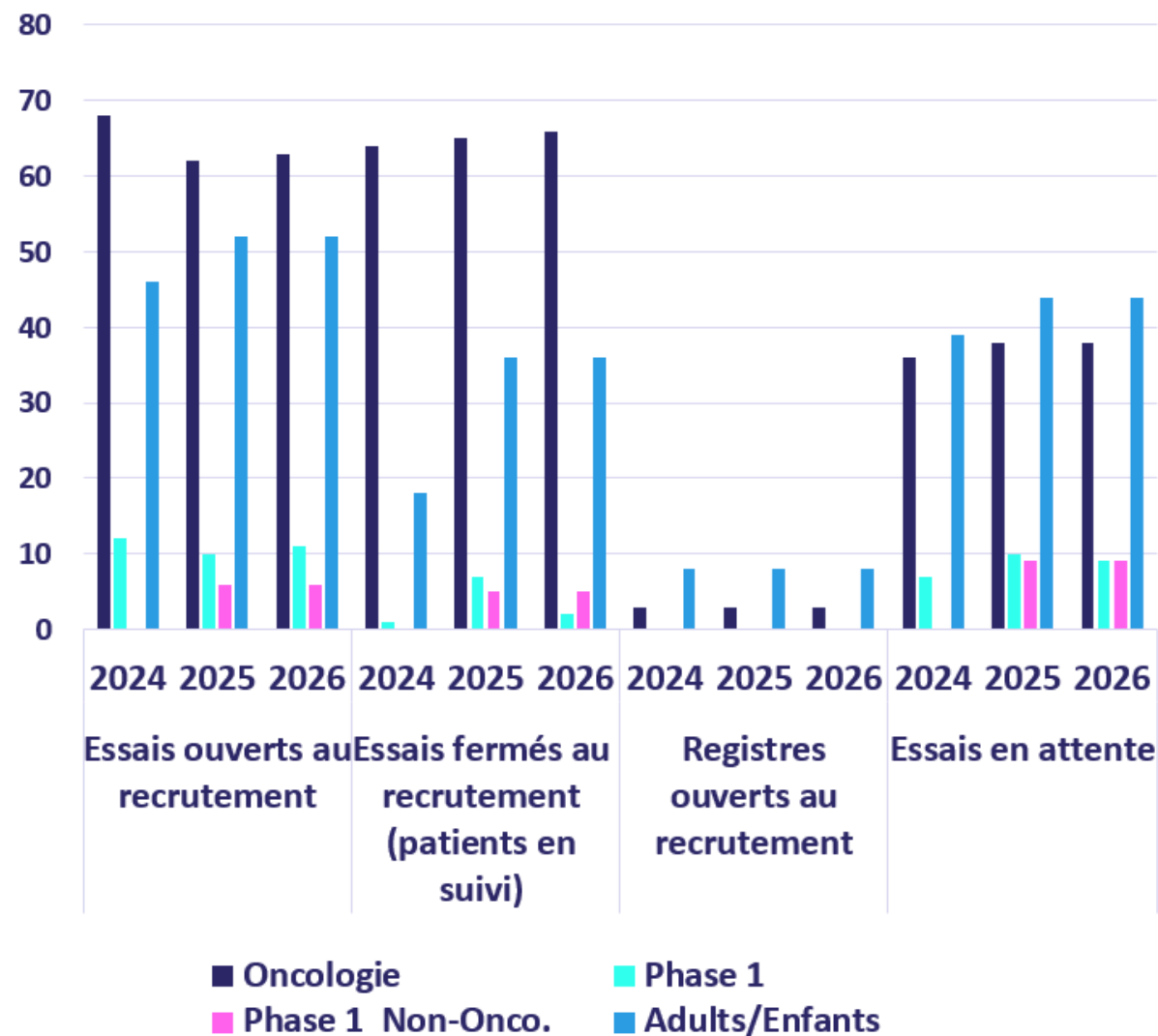




Essais cliniques : Où en sommes-nous aujourd'hui

Clinical trials: Where we are today

	Essais ouverts au recrutement	Essais fermés au recrutement (patients en suivi)	Registres ouverts au recrutement	Essais en attente
2026				
Oncologie	63	66	3	38
Phase 1	11	2	S. O.	9
Phase 1 Non- Onco.	6	5	S. O.	9
Adultes/Enfants	52	36	8	44





Les grands projets

Major projects





Les grands projets

Major projects

- **Modernisation de l'Hôpital de Lachine**
 - Ouverture cette année
- **Mises aux normes de l'Hôpital général de Montréal**
 - Projet de mise aux normes des secteurs cliniques, dont les unités de soins
 - Projet d'agrandissement de l'urgence et de rénovations du bloc opératoire
 - Mise en norme de l'unité de Retraitement des Dispositifs Médicaux
- **Modernisation du Neuro**
 - Feu vert pour le plan clinique de phase 1 (transfert au site Glen)
 - Projets de rénovations : cliniques externes, imagerie, soins intensifs
- **Héliport au site Glen**
- ***Modernization of Lachine Hospital***
 - *Opening this year*
- ***Upgrading the Montreal General Hospital:***
 - *Compliance upgrade project for clinical areas, including care units*
 - *Emergency department expansion and operating room renovation project*
 - *Compliance upgrade of the Medical Device Reprocessing Units Médicaux*
- ***Modernization of the Neuro***
 - *Green light for phase 1 clinical plan (move to Glen site)*
 - *Renovation projects: ambulatory clinics, imaging, intensive care*
- ***Helipad at the Glen site***



Prix et reconnaissance

Awards and recognition





Prix et reconnaissance

Awards and recognition

L'Institut parmi les 40 meilleurs hôpitaux de recherche au Canada

- Pour la cinquième année consécutive, l'IR-CUSM se classe :
 - ✓ **1^{re} place au Québec**
 - ✓ **Parmi les trois premiers au Canada**
- Grâce aux chercheurs, aux stagiaires et au personnel de l'Institut, le CUSM conserve sa position de chef de file dans l'écosystème canadien de la recherche en santé



The Institute among Canada's Top 40 Research Hospitals

- *For the fifth year in a row, the RI-MUHC ranks:*
 - ✓ ***Number 1 in Quebec***
 - ✓ ***Among top 3 in Canada***
- *Thanks to the researchers, trainees and staff at The Institute, the MUHC maintains its leadership position in the Canadian health research ecosystem*



Prix et reconnaissance

Awards and recognition

➤ **Professeure Morag Park**

- Reconnue en 2026 lors de son intronisation au Temple canadien de la renommée médicale. La professeure Park a consacré plus de trois décennies à faire progresser notre compréhension du cancer.
- *Recognized in 2026 by induction into the Canadian Medical Hall of Fame. Professor Park has dedicated over three decades to advancing our understanding of cancer.*



➤ **Docteur Reitan Ribeiro**

- Prix d'excellence en chirurgie oncologique gynécologique 2025 de la Société internationale du cancer gynécologique (IGCS)
- *Outstanding Achievement in Gynecologic Oncology Surgery Award 2025 from the International Gynecologic Cancer Society (IGCS).*





Santé
Québec

Prix et reconnaissance *Awards and recognition*

➤ Congrès Programme québécois de cancérologie 2025

- Prix de cancérologie 2025 pour le projet intitulé :
« Consentement Éclairé en Oncologie : Comprendre pour Décider »
- *2025 Cancer Research Award for the project entitled: "Informed Consent in Oncology: Understanding in Order to Decide"*



➤ Docteurs Liane Feldman, Nadia Giannetti et Lucy Gilbert

- Récompensées par une Médaille de l'Assemblée nationale
- *Medal of the Member of the National Assembly*





Prix et reconnaissance

Awards and recognition

➤ Le Centre supérieur de performance chirurgicale et de robotique (SuPER)

- Prix Hippocrate 2025 Innovation technologique — Catégorie Transformateur, en reconnaissance de son leadership en matière d'innovation chirurgicale et de collaboration interdisciplinaire

➤ *The Surgical Performance Enhancement and Robotics (SuPER)*

- *Prix Hippocrate 2025 Innovation technologique in the category Transformateur, recognizing its leadership in advancing surgical innovation through collaboration, technology and translational research*





Prix et reconnaissance *Awards and recognition*

Le Programme de gestion thérapeutique des médicaments

- Prix Innovation de l'Ordre des pharmaciens du Québec

Therapeutic medication management program

- *Innovation Award from the Ordre des pharmaciens du Québec*





Prix et reconnaissance *Awards and recognition*

➤ Les perfusionnistes du CUSM / *MUHC Perfusionists*

- Ont reçu le prix d'équipe 2024 au cours de 2025 de la Société canadienne de perfusion clinique internationale. Cette prestigieuse reconnaissance honore leur engagement envers les soins aux patients, l'éducation et l'innovation dans le domaine de la perfusion.
- *Awarded The Canadian Society of Clinical Perfusion 2024 Team Award in 2025. This prestigious recognition honors their commitment to patient care, education and innovation in the field of perfusion.*





Prix et reconnaissance

Awards and recognition

➤ **Dre Raquel del Carpio-O'Donovan**

- A reçu la Grande médaille des Andes des mains du président du Parlement andin
- *Awarded the Great Medal of the Andes by the President of the Andean Parliament*



➤ **Dr Michael Dahan**

- A reçu la Médaille du couronnement du roi Charles III
- *Awarded the King Charles III Coronation Medal*



➤ **Jordana Saada**

- Récipiendaire du prix Healthcare Impact de l'organisme Chai Lifeline Canada
- *Recipient of the Healthcare Impact Award from Chai Lifeline Canada*

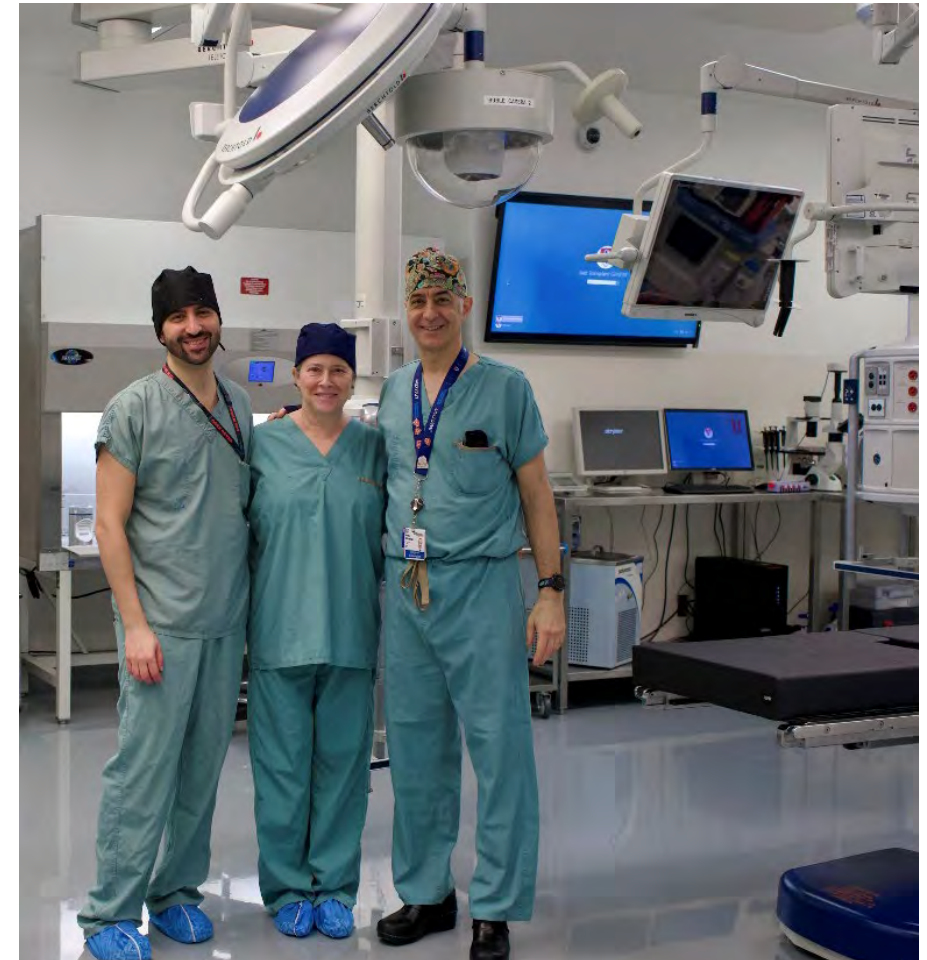




Prix et reconnaissance

Awards and recognition

- **Le Programme de « Transplantation des îlots de Langerhans »**
 - Demi-finaliste pour le Prix Rayonnement international - Prix d'excellence de l'Institut d'administration publique du Québec
 - *Semi-finalist for the Prix Rayonnement international - Prix d'excellence de l'Institut d'administration publique du Québec*





3. La qualité et l'expérience patient *Quality and the patient experience*

Dr Alan Forster

Directeur de l'innovation, de la performance et de la qualité *Director
of Innovation, Performance and Quality*





Notre nouveau programme de qualité

Our new quality program

- « De haut en bas » : Renforcer la rigueur de notre gestion de la qualité avec des responsabilités distinctes, mais coordonnées
 - « De bas en haut » : Permettre le changement culturel
-
- *“Top down”: Enhance the rigour of our quality management with distinct yet coordinated responsibilities*
 - *“Bottom up”: Enable culture change*



Principes *Principles*

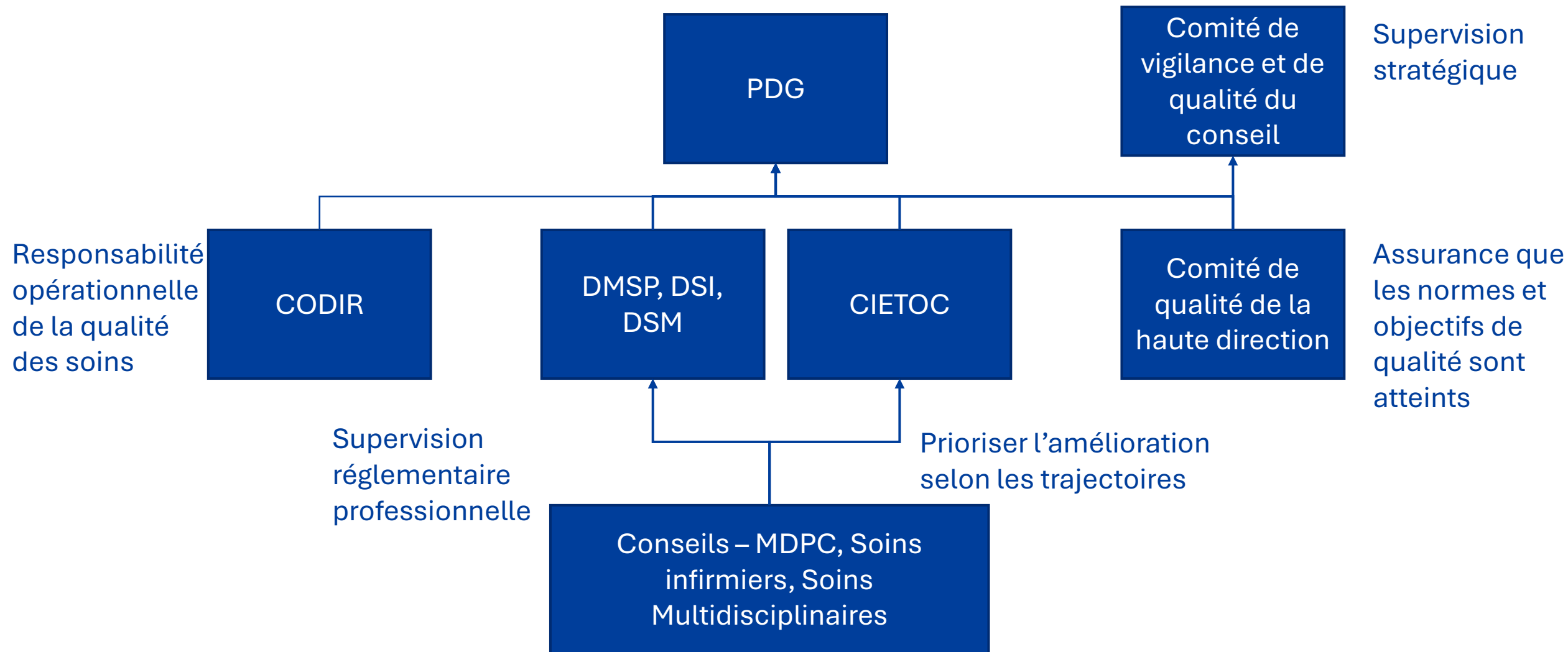
- Approche de soins centrés sur la personne
- Respecter et renforcer la responsabilité et les rôles existants
- Promouvoir une culture juste et l'amélioration continue de la qualité
- Promouvoir l'engagement envers les valeurs du CUSM : excellence, compassion, respect et intégrité, collaboration

-
- *Person-centred care approach*
 - *Respect and reinforce existing accountability and roles*
 - *Promote just culture and continuous quality improvement*
 - *Promote commitment to MUHC values: excellence, compassion, respect and integrity, collaboration*



Comités de qualité et rôles

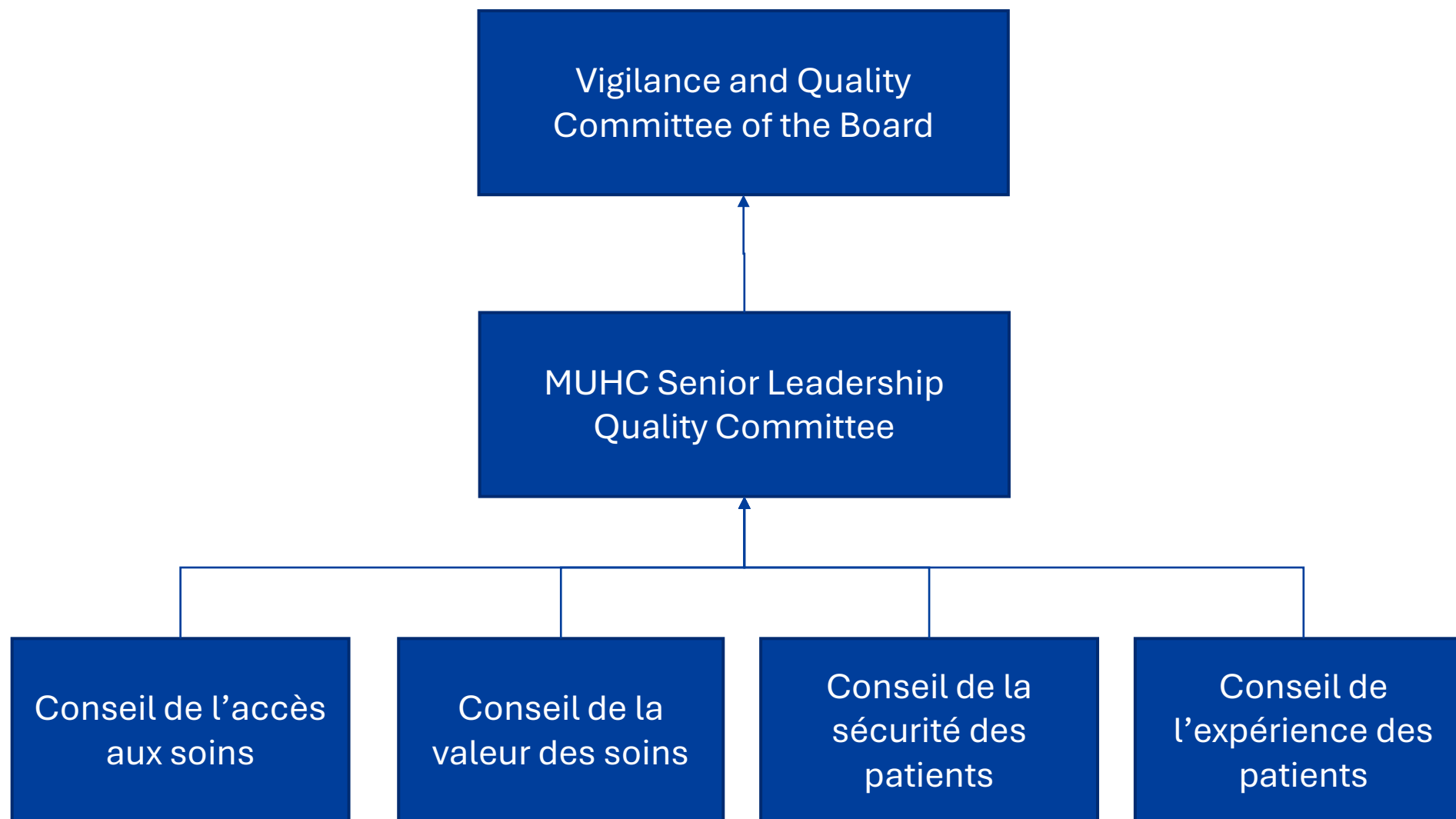
Quality committees and roles





Nouvelle structure de surveillance de la qualité

New quality oversight structure





Points forts – Indicateurs

Strong points - indicators

- Accès aux soins — liste d'attente réduite, temps d'attente raccourci aux urgences
 - Valeur – Meilleur contrôle des coûts de laboratoire
 - Sécurité des patients – Amélioration des indicateurs de sécurité des patients
 - Expérience du patient – Les scores d'expérience du patient se sont améliorés
-

- *Access to care -- reduced wait list, decreased ED wait times*
- *Value – Improved control of laboratory costs*
- *Patient Safety – Patient safety indicators improving*
- *Patient Experience – Patient Experience scores improved*



Résultats Results

Tableau de bord - Performance organisationnelle

Conseil d'administration

Accès aux soins

Visites ambulatoires
773 027 ▲

Délai prise en charge à l'urgence
2,09 h ▼

Durée séjour urgence
(patients admis)
37,06 h ▼

Visites évitables à l'urgence
62 573 ►

Taux occupation lits NSA
12% ▼

Patients en attente chir. > 1 an
342 ▼

Chirurgie oncologique ≤ 28 j
50% ▲

Imagerie élective ≤ 90 j
32,65%

Santé mentale – délais prescrits
84% ▲

Valeur des soins

Écart budget
bloc opératoire
\$(3 998 811)

Écart budget
pharmacie
\$(25 408 491)

Écart budget
laboratoire
\$3 586 336

Durée moyenne de séjour
8,38 j ►

Réadmissions 30 jours
5% ▼

Retours à l'urgence 30 j
14,7% ▼

Sécurité des usagers

Événements déclarés (SISSS)
7 536 ▼

% d'incidents (A et B)
25% ▼

% d'accidents (C à I)
75% ▼

Événements sentinelles (G,H,I)
5 ▼

Analyses approfondies
sentinelles
63 ▲

Thèmes des recommandations :

- Communication et clarification des rôles
- Formation et développement des compétences
- Engagement des usagers et des familles
- Soutien clinique et aide à la décision
- Standardisation des protocoles et politiques

Expérience patient

Communication interprofessionnelle
(Q30,31)
57-59% ▲

Communication soignants-patient
(Q3,7)
68-72% ▲

Information état et traitements
(Q33)
63,8% ▲

Préparation au congé
(Q37,38,20)
69-78% ▲

Coordination et continuité
(Q19)
80,1% ▲

Délais soins et examens
(Q32)
60,1% ▲



Points forts – Initiatives

Strong points – Initiatives

- Accès – Centre de commandement, liste d'attente chirurgicale
- Valeur – Choisir judicieusement
- Sécurité – Mise en œuvre d'un système électronique de gestion des incidents
- Expérience du patient – Mise en œuvre d'un sondage électronique sur l'expérience du patient

-
- *Access – Command Centre, Surgical wait list*
 - *Value – Choosing Wisely*
 - *Safety – Implementation of electronic incident management system*
 - *Patient Experience – Implementation of an electronic patient experience survey*



Soins centrés sur la personne – Le rôle crucial du patient

Person-centred care – the patient's critical role

- Plaintes des patients — la partie émergée de l'iceberg
- Enquêtes auprès des patients – rétroaction structurée avec possibilité de comparaison, analyse des commentaires
- Partenaires patients – co-conception des services

-
- *Patient complaints -- the tip of the iceberg*
 - *Patient surveys – structured feedback with ability to benchmark, analysis of comments*
 - *Patient partners – co-design of services*



La voix du patient

The patient's voice

4 façons que nous entendons votre voix

1. Sondage sur l'expérience patient

- Mesure de l'expérience des patients
- Identification des forces et des occasions d'amélioration

2. Patients partenaires

- Participation aux comités, projets et initiatives d'amélioration

3. Comité des usagers

- Représentation des préoccupations et besoins des usagers
- Liaison du CUSM au comité

4. Commissaire aux plaintes et à la qualité des services

- Analyse des plaintes et recommandations
- Identification des tendances et enjeux systémiques

4 ways that we hear your voice

1. Patient Experience Survey

- Measures patient experience
- Identifies strengths and opportunities for improvement

2. Patient Partners

- Participate in committees, projects and improvement initiatives

3. Users' Committee

- Represents users' interests and concerns
- MUHC liaison on the committee

4. Ombudsman / Office of the Complaints and Quality of Services Commissioner

- Analysis of complaints and recommendations
- Identification of trends and systemic issues



Nombre de motifs de plaintes (CPQS et MDPR)

Number of Complaints (CPQS et MDPR)

Motif / Reason	Nombre / Number	%
Acessibilité / Accessibility	824	31.7
Aspects financiers / Financial Aspects	103	4.0
Droits particuliers / Patient Rights	181	7.0
Maltraitance / Mistreatment	3	0.1
Organisation du milieu et ressources matérielles / Environment and Material Resources	233	9.0
Relations interpersonnelles / Interpersonal Relations	458	17.6
Soins et services dispenses / Provision of Care and Services	778	29.9
Autres / Other	21	0.8
Total	2601	100.0



Agrément – Visite 2 sur 3

Accreditation – Visit 2 on 3

- Accent sur la santé physique et mentale (y compris la pédiatrie)
 - Résultat : Accréditation complète
 - Impressionné par l'orientation centrée sur la personne et la qualité, ainsi que par l'intégration de la recherche et de l'éducation
 - Témoignage récurrent : je donne à cet hôpital un 12 (quand on demande d'évaluer la qualité de 1 à 10)
-
- *Focus on physical and mental health (including pediatrics)*
 - *Result: Full accreditation*
 - *Impressed with person-centred and quality focus, integration of research and education*
 - *Repeatedly heard: I give this hospital a 12 (when asked to rate quality from 1-10)*



4. La recherche *Research*

Centre universitaire
de santé McGill
Institut de recherche



McGill University
Health Centre
Research Institute

Rhian Touyz, MBBCh, PhD

Directrice exécutive et scientifique en chef
Executive Director and Chief Scientific Officer





L'année en chiffres

The year in numbers

744

chercheurs en recherche
fondamentale, clinique et
évaluative

*fundamental, clinical and
evaluative researchers*

1490

stagiaires de recherche

research trainees

1476

employés de recherche et
d'administration

*research and administration
staff*

+2500

publications évaluées par
les pairs

peer-reviewed publications

31,6 M\$

en nouvelles subventions
Projet des IRSC

in new CIHR Project Grants

812

contrats de recherche

research contracts

1437

ententes signées

agreements signed

85

pays — collaborations

countries — collaborations

Parmi les trois premiers centres de recherche en milieu hospitalier au Canada · 1^{er} au Québec

Top three hospital-based research centres in Canada · Ranked first in Quebec · Canada's Top 40 Research Hospitals



Vision 2030 | 2030 Vision

Avancement de la santé de précision à toutes les étapes de la vie

Precision health throughout the life course

Nos priorités stratégiques

PRIORITÉS EN MATIÈRE DE RECHERCHE

- 1 Faire prendre de l'expansion à la recherche mécanistique et multiomique afin de comprendre la santé et la maladie
- 2 Élaborer des stratégies préventives, diagnostiques et thérapeutiques pointues et efficaces
- 3 Intégrer la science des données et les technologies numériques à l'ensemble de la recherche
- 4 Faire progresser les essais cliniques, grâce à de nouvelles méthodes visant à informer les patientes et les patients de tous âges et à améliorer les soins qui leur sont offerts
- 5 Incorporer les déterminants de la santé et de la maladie afin d'atténuer les disparités



PRIORITÉS CRÉANT DES CONDITIONS FAVORABLES

- A** Offrir un environnement misant sur un service de classe mondiale et sur l'excellence opérationnelle
- B** Renforcer nos capacités, nos outils et nos plateformes en matière de recherche
- C** Développer nos talents et renforcer les réseaux de recherche interdisciplinaire
- D** Renforcer et enrichir nos divers partenariats



5 priorités de recherche interreliées:

1. Mécanismes moléculaires
2. Technologies numériques
3. IA et données
4. Essais cliniques
5. Déterminants de la maladie

5 interconnected Research priorities

1. Molecular mechanisms
2. Digital technologies
3. AI and data
4. Clinical trials
5. Determinants of disease



Notre structure distinctive

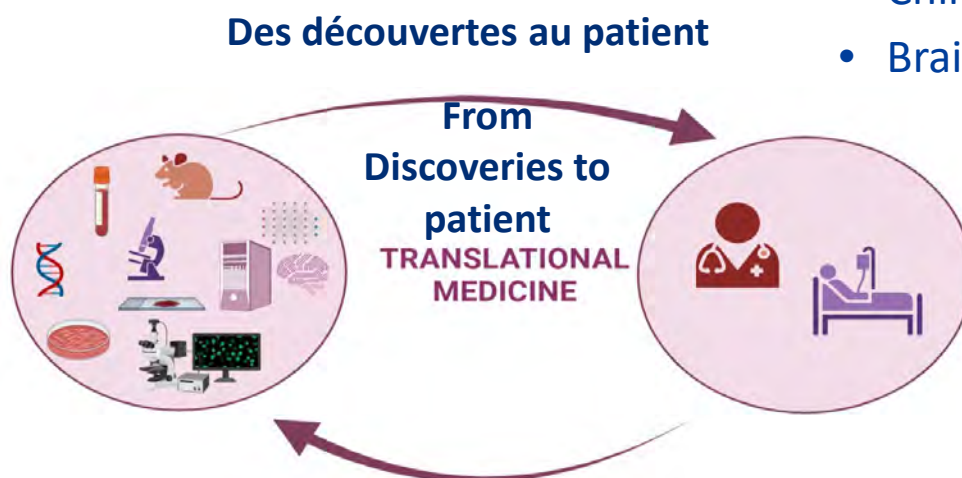
Our distinctive structure

Huit programmes de recherche couvrent tous les domaines de maladies au CUSM

- Cancer
- Maladies cardiovasculaires
- Maladies respiratoires
- Infection et immunité
- Chirurgie
- Maladies métaboliques
- Santé de l'enfant
- Maladies du cerveau et neurologie

Eight research programs cover all disease areas in the MUHC

- Cancer
- Cardiovascular disease
- Respiratory disease
- Infection and immunity
- Surgery
- Metabolic disease
- Child health
- Brain and neurological disease





Priorités partagées de L'Institut et du CUSM

Institute & MUHC Shared Priorities | 2026-2027

*1. Voie d'innovation commune
(Centre IMPACT)*

*2. Recrutement de jeunes
chercheurs*

*3. Essais cliniques : assurer la
pérennité et la croissance*

*1. Shared innovation pathway
(IMPACT Centre)*

*1. Recruitment of young
researchers*

*2. Clinical trials: ensuring
sustainability and growth*



#1. Voie d'innovation commune

Shared innovation pathway: Centre IMPACT

- *Centre IMPACT va accélérer l'innovation en santé*
- *Les partenaires évaluent et optimisent des solutions dans des environnements cliniques réels*
- *Un moteur de croissance économique pour le Québec — propulsé par la philanthropie*

- *IMPACT Centre will accelerate healthcare innovation*
- *Partners evaluate and optimize solutions in real-world clinical environments*
- *Driving economic growth for Quebec — powered by philanthropy*





#2: Recrutement : boursiers postdoctoraux et scientifiques

Recruitment: postdocs and scientists

Le meilleur du Canada | *Canada's Best*

- Programme de bourses postdoctorales visant à attirer de jeunes chercheurs d'exception, du Canada et du monde entier
 - Investissement initial de **20 M\$**, incluant le soutien des 4 fondations
 - Boursiers sélectionnés pour leur excellence et leur adéquation avec notre vision stratégique
- *Postdoctoral fellowship program attracting exceptional young researchers, from Canada and around the world*
 - *\$20M initial investment, including support from the 4 foundations*
 - *Fellows selected for excellence and alignment with our strategic vision*





#3: Essais cliniques : assurer la pérennité, la sécurité et la croissance *Clinical trials: ensuring sustainability, security and growth*

- Accroître les essais cliniques menés par l'industrie et les chercheurs
- Promouvoir les premières mondiales dans les essais cliniques chez l'humain
- Renforcer la recherche clinique au CUSM et à l'Institut

- *Growing industry and researcher-led trials*
- *Promoting first-in-human trials*
- *Enhancing clinical research in the MUHC and the Institute*





Faits saillants

Key highlights: 2025 - 2026

- **Première au Canada : thérapie contre la leucodystrophie**
 - **Des essais cliniques plus inclusifs (PREGTRIAL)**
 - **Meilleur accès aux données pour la recherche : MDClone**
 - **Thérapies novatrices pour le cancer**
 - **Centre d'excellence en hypertension : Premier et seul centre du genre en Amérique du Nord**
 - **Programme d'oncologie de précision Marathon of Hope – Québec (MOH-Q)**
- *First-in-Canada gene therapy for leukodystrophy*
 - *More inclusive clinical trials (PREGTRIAL)*
 - *Novel therapies for cancer*
 - *Better data access for research: MDClone*
 - *Hypertension Centre of Excellence: The first of its kind in North America*
 - *Marathon of Hope–Quebec (MOH-Q) Precision Oncology Program*



Conclusion

Merci au CUSM, à nos fondations, à nos donateurs, à nos patients partenaires et à nos organismes subventionnaires.

Thank you to the MUHC, our foundations, donors, patient partners and funding agencies.





5. Les soins cliniques *Clinical care*

Dr Nicolas Gillot

Directeur médical et des services professionnels

Medical and Professional Services Director





Volumes d'activités annuels

The year in numbers

- 34 732 hospitalisations
- 24 781 chirurgies
- 173 654 visites à l'urgence
- 538 810 tests d'imagerie
- 2 855 accouchements
- 683 853 visites en cliniques externes
- *34,732 hospitalizations*
- *24,781 surgeries*
- *173,654 emergency visits*
- *538,810 imaging tests*
- *2,855 deliveries*
- *683,853 outpatient clinic visits*



L'amélioration de l'accès et de la fluidité

Improving patient access and flow

Récupération améliorée après chirurgie (RAAC)

- ~4 000 patients bénéficient de parcours de soins de haute qualité à moindre coût
- Optimisation clinique, fonctionnelle, métabolique et émotionnelle
- Durée moyenne de séjour (DMS) réduite de 2 jours vs autres trajectoires chirurgicales

Médecine de jour et cliniques ambulatoires d'accès rapide

- Plus de 3 100 patients référés des urgences pris en charge
- Amélioration du parcours grâce à des services planifiés

Soutien post-hospitalisation

- Plus de 12 000 personnes soutenues après congé via une ligne téléphonique
- Plus de 1 000 détournements des urgences grâce à ce service

Capacité hospitalière et accès chirurgical

- ~40 lits de surcapacité occupés à plus de 70 %
- Partenariats avec des CMS : plus de 9 530 interventions adultes et pédiatriques réalisées
- Liste d'attente en chirurgie pédiatrique de plus d'un an : **désormais à zéro**

Enhanced Recovery After Surgery (ERAS)

- ~4,000 patients benefit from high-quality, cost-effective care pathways
- Clinical, functional, metabolic, and emotional optimization
- Average length of stay (ALOS) reduced by 2 days vs. other surgical trajectories

Medical Day Hospital & Rapid Access Ambulatory Clinics

- Over 3,100 patients referred from the ED successfully managed
- Improved patient journey through planned services

Post-Discharge Support

- Over 12,000 people supported after discharge via a telephone helpline
- Over 1,000 ED visits avoided thanks to this service

Hospitalization Capacity & Surgical Access

- ~40 surge beds occupied at over 70% capacity
- CMS partnerships: over 9,530 adult and pediatric procedures performed
- Pediatric surgery waitlist over one year: **now at zero**



L'amélioration de l'accès et de la fluidité

Improving patient access and flow

Affichage de la date de congé anticipée

- Date cible affichée dans toutes les unités, basée sur données cliniques et meilleures pratiques
- Améliore significativement la coordination des soins

Salle de commandement

- Suivi des ressources, des parcours et des séjours complexes
- Accélère des milliers de transferts vers les soins spécialisés

Règles d'utilisation des ressources (RUR)

- Structurent les pratiques et limitent les séjours prolongés aux urgences
- DMS réduite de **9,15 jours (2023-2024) à 8,56 jours (2025-2026)**
- Résultat concret des efforts continus en amélioration de la performance

Anticipated Discharge Date Display

- *Target date displayed in all units, based on clinical data and best practices*
- *Significantly improves care coordination*

Command Centre

- *Monitoring of resources, care pathways, and complex stays*
- *Accelerates thousands of transfers to specialized care*

Resource Utilization Rules (RUR)

- *Structure practices and limit prolonged ED stays*
- *ALOS reduced from 9.15 days (2023-2024) to 8.56 days (2025-2026)*
- *Tangible result of ongoing performance improvement efforts*



Aide apportée au réseau

Support provided to the network

- **Couverture de gardes spécialisées :** soutien en chirurgie vasculaire, maxillo-faciale, cardiaque et transplantation rénale pour pallier les bris de service dans plusieurs régions
- **Accueil de patients en situation de crise régionale :** prise en charge des urgences et transferts de patients lors de fermetures de capacité, d'incendies ou de saturation dans des établissements partenaires
- **Accès à des plateaux techniques surspécialisés :** mise à disposition de salles de cathétérisme, d'endoscopie (ERCP), de médecine nucléaire (Pluvicto) et de dialyse pour des patients ne pouvant être traités dans leur région
- **Soutien en oncologie et services diagnostiques :** prise en charge de patients en radiothérapie, chimiothérapie et hématopathologie lors d'absences de spécialistes ou d'absence de services
- ***Specialized On-Call Coverage:*** support in vascular, maxillofacial, cardiac surgery and renal transplantation to address service disruptions across multiple regions
- ***Intake of Patients During Regional Crisis:*** management of emergencies and patient transfers during capacity closures, fires, or overcrowding at partner institutions
- ***Access to Highly Specialized Technical Platforms:*** provision of catheterization labs, endoscopy (ERCP), nuclear medicine (Pluvicto), and dialysis for patients unable to receive care in their home region
- ***Oncology and Diagnostic Services Support:*** management of patients requiring radiation therapy, chemotherapy, and hematopathology during specialist shortages or service gaps



Acquisition d'équipements cliniques

Clinical equipment acquisitions

- Rehaussement de l'IRM de l'HGM
- Installation en phases de la chaîne automatisée de microbiologie à l'HGJ
- Remplacement d'incubateurs pour nouveaux-nés aux soins intensifs néonataux
- Remplacement de tables d'opération à l'HGM et au Glen adulte
- Remplacement d'instruments chirurgicaux à batterie à l'HGM
- Remplacement d'appareils de radiographie et de radioscopie mobiles
- Remplacement d'enceintes biologiques à la pharmacie du Glen
- Ajout d'un laser femtoseconde en ophtalmologie à Lachine
- Ajout d'équipements pour le programme lymphœdème au Glen adulte
- Ajout d'un système de navigation pour les chirurgies de la colonne à l'HGM
- MRI upgrade at the MGH
- Phased installation of the automated microbiology chain at the JGH
- Replacement of incubators in the neonatal intensive care unit
- Replacement of operating tables at the MGH and Glen (adult)
- Replacement of battery-powered surgical instruments at the MGH
- Replacement of mobile X-ray and fluoroscopy units
- Replacement of biological safety cabinets in the Glen pharmacy
- Addition of a femtosecond laser for ophthalmology at Lachine
- Addition of equipment for the lymphedema program at the Glen (adult)
- Addition of a spinal surgery navigation system at the MGH



Excellence clinique : quelques exemples

Clinical excellence: a few examples

- **Intelligence artificielle et données** : le centre IMPACT déploie des solutions IA à fort impact, dont AIMS (surveillance en temps réel des activités cliniques) et MDClone (accès sécurisé à des données synthétiques)
- **Robotique et chirurgie de précision** : le centre SuPer rend les interventions moins invasives et plus sûres dans plus de six spécialités, de l'orthopédie à la cardiologie interventionnelle
- **Récupération améliorée après chirurgie (RAAC)** : parcours interprofessionnels optimisant l'état clinique, fonctionnel, métabolique et émotionnel des patients, avec une réduction moyenne de 2 jours de séjour
- **Artificial Intelligence & Data**: the IMPACT centre deploys high-impact AI solutions, including AIMS (real-time monitoring of clinical activities) and MDClone (secure access to synthetic data)
- **Robotics & Precision Surgery**: the SuPer centre makes procedures less invasive and safer across more than six specialties, from orthopedics to interventional cardiology
- **Enhanced Recovery After Surgery (ERAS)**: interprofessional care pathways optimizing the clinical, functional, metabolic, and emotional status of patients, with an average length of stay reduced by 2 daysPost-hospitalization



Excellence clinique : quelques exemples

Clinical excellence: a few examples

- **Soutien post-hospitalisation** : ligne téléphonique assurant un point de contact unique pour orienter les patients vers les soins appropriés et éviter les visites inutiles à l'urgence
- **Préhabilitation chirurgicale (clinique POP)** : réduction de 50 % des complications en chirurgie colorectale oncologique et diminution des admissions aux soins intensifs en oncologie pulmonaire (2,7 % vs 8,2 %)
- **Innovation thérapeutique** : premier Québécois à recevoir une greffe de cellules d'îlots de Langerhans dérivées de cellules souches pour traiter le diabète de type 1
- **Discharge Support**: telephone helpline providing a single point of contact to guide patients toward appropriate care and avoid unnecessary emergency visits
- **Surgical Prehabilitation (POP Clinic)**: 50% reduction in complications in oncological colorectal surgery and decreased ICU admissions in pulmonary oncology (2.7% vs. 8.2%)
- **Therapeutic Innovation**: first Quebecer to receive a transplant of laboratory-grown islet cells derived from stem cells to treat type 1 diabetes



6. L'enseignement et la simulation

Education and simulation

Marie-Ève Simoncelli

Directrice de l'Enseignement et de la simulation

Director of Education and Simulation





Apprenantes et apprenants

Learners

SECTEURS / SECTORS	NOMBRE D'APPRENANTS / NUMBER OF LEARNERS
Médecine / <i>medicine</i> (PGME)	1042
Médecine / <i>medicine</i> (UGME)	976
Pharmacie / <i>pharmacy</i>	162
Soins infirmiers / <i>nursing</i>	2645
Services multidisciplinaires / <i>allied healthcare services</i>	383
Imagerie et périopératoire / <i>imaging and perioperative</i>	150
Autres directions / <i>other directorates</i>	126
Stages d'observation / <i>observerships</i>	529
TOTAL	6013



Santé
Québec

Inspirer la relève en santé

Inspiring future healthcare talent



- **Programme immersif** estival pour les étudiants de 16 à 18 ans
- Exploration de carrières en milieu hospitalier
- Activités de simulation
- *Summer immersive program for students aged 16 to 18 years old*
- *Career exploration in a hospital environment*
- *Simulation activities*





Soutenir les superviseurs de stage

Supporting internship supervisors

- Collaboration avec McGill pour l'offre de **formations**
- **Activités de reconnaissance**
- *Collaboration with McGill to offer **training***
- *Supervisor **recognition activities***





Centre de simulation interprofessionnel

Interprofessional Simulation Centre

RAPPORT ANNUEL

Développer une culture
de sécurité par la
simulation et la
formation continue

7 500

Apprenants

444

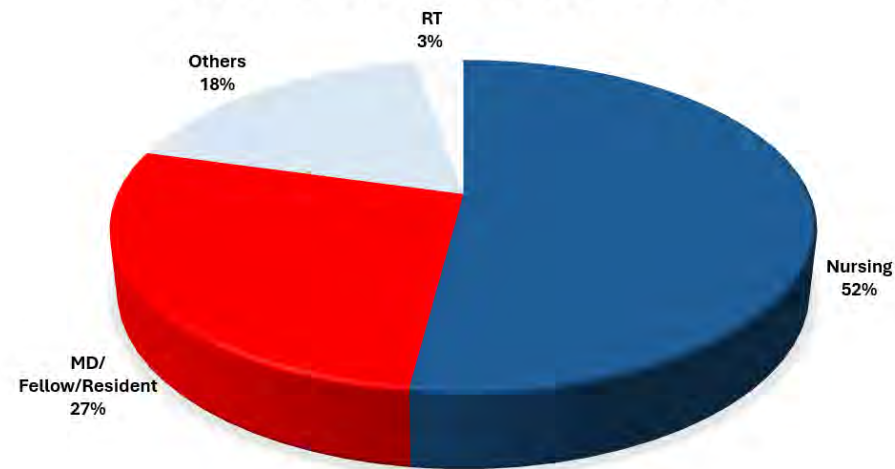
Sessions

90

Types de formation



PARTICIPANTS BY PROFESSION





Notre année en chiffres

Our year in numbers

PARTICIPATION ANNUELLE PAR SECTEUR DE SOINS

ADULTE



5730

- Orientation centrale en soins infirmiers
- Soins avancés en réanimation cardiovasculaire
- Réanimation cardiorespiratoire (soins infirmiers)
- Code blanc (soins infirmiers)
- Simulations *in situ* (unités cliniques)
- Code blanc (agents de sécurité)

PÉDIATRIQUE / SANTÉ DES FEMMES



1225

- Orientation des inf. de l'HME
- Programme de réanimation néonatale
- Hypnose médicale
- Soins aigus pour nouveau-nés à risque (ACoRN)
- Équipe de transport néonatal
- Simulations *in situ*
 - Centre de reproduction
 - Obstétrique (MEWS)
- Soins infirmiers d'urgence pédiatrique (ENPC)

EXTERNE



550

- Hôpitaux Shriners pour enfants (simulations *in situ*)
- Programmes pour les étudiants d'été



Faits saillants en simulation

Simulation highlights

- Participation à un **code orange** et à la journée mondiale de traumatologie
- Soutien à des formations innovantes
- *Participation in a **code orange** and in World Trauma Day*
- *Support for innovative training initiatives*



- Défi RCR
- *CPR Challenge*





Services des bibliothèques médicales

Library Services - Medical

- 175 000 demandes d'information ou documentation
 - 500 recherches de la littérature scientifique
 - **Accès amélioré** aux ressources via le logiciel KOHA
-
- *175,000 requests for information or documentation*
 - *500 scientific literature searches*
 - ***Improved access*** to resources with KOHA system



Centre de ressources McConnell

McConnell Patient Resource Centre

- Plus de 1800 demandes de **soutien aux patients**
- Initiatives de **bien-être** pour le **personnel**
- Webinaire sur la littératie en santé à l'ère de l'IA
- *More than 1800 requests to **support patients***
- ***Staff wellness** initiatives*
- *Webinar - Health Literacy in the Age of AI*



 **Utilisation de l'IA conversationnelle pour la santé:
Défis et enjeux**



- "Hallucinations" occasionnelles et fausses informations
- Difficulté d'évaluer l'exactitude des réponses en raison du manque de reproductibilité
- Manque de transparence concernant son fonctionnement
- Risque de créer une relation malsaine avec la technologie
- Préoccupations concernant la protection des données des usagers
- Preuves de biais et de stigmatisation dans le contenu



Santé
Québec

Services de vidéographie

Videography services

- 19 **vidéos éducatives** produites
- Formation - manipulation sécuritaire des médicaments dangereux
- *19 educational videos produced*
- *Training on the safe handling of hazardous medications*



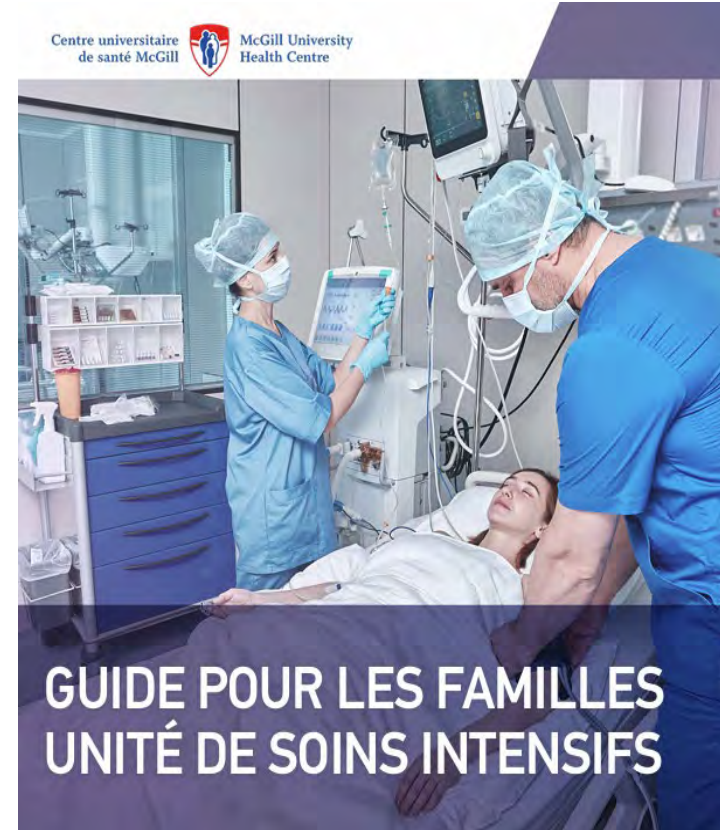


Santé
Québec

Illustration médicale

Medical Illustration

- Nombreux projets et soutien à l'agrément
 - Création d'un **guide illustré** pour les familles de patients admis aux soins intensifs adultes
- *Multiple projects and support for accreditation*
 - *Creation of an **illustrated guide** for families of patients admitted to adult intensive care units.*





7. SERVICES ADMINISTRATIFS ET DE SOUTIEN *ADMINISTRATIVE AND SUPPORT SERVICES*

Caroline Dubé

Directrice générale adjointe – Partenariats et administration

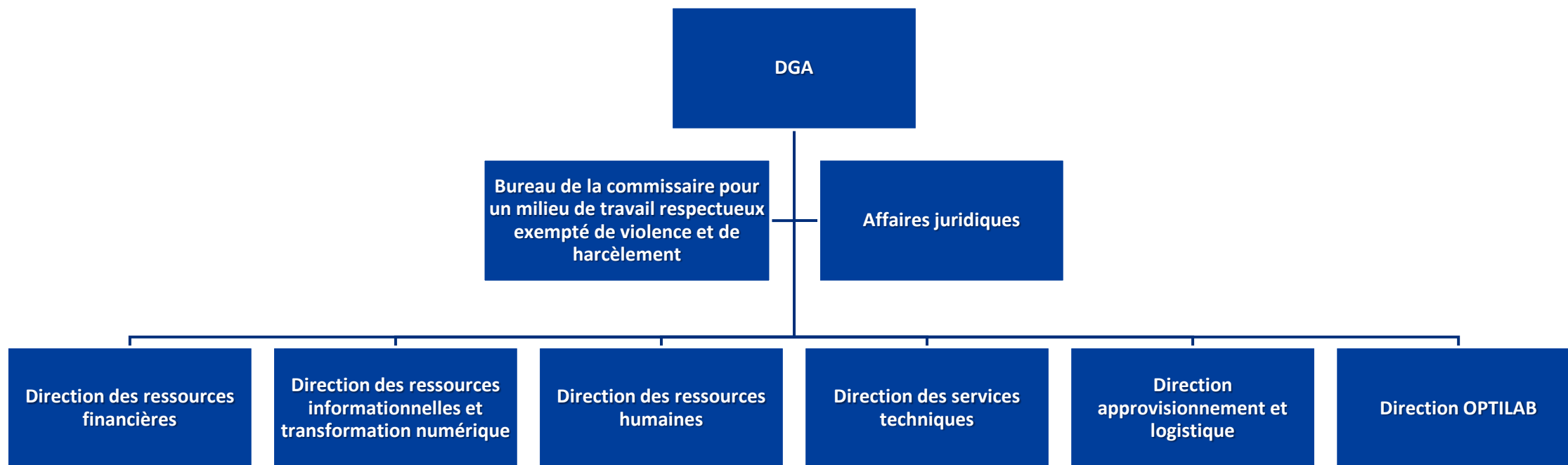
Associate Director General – Partnerships and Administration





Organigramme

Organizational chart





L'accent sur la rétention

Emphasis on retention

- Le CUSM s'est fixé comme objectif d'améliorer le taux de rétention des nouvelles embauches dans leurs 12 premiers mois en poste.
 - Chaque direction a élaboré un plan de rétention pour son personnel. C'est plus de **238 actions identifiées en 2025** devant être mises en place sur une période de 2 ans.
 - **Après 1 an, plus de 100 actions ont déjà été réalisées**, notamment des initiatives visant à favoriser la socialisation des équipes et à améliorer la communication autour des changements vécus au quotidien.
 - La cible du taux de rétention des 12 derniers mois de 80 % est atteinte puisque le taux est actuellement de **81,4 %**.
- *The MUHC has set a goal of improving the retention rate of new hires during their first 12 months of employment.*
 - *Each department developed a retention plan for its staff. **More than 238 actions were identified in 2025** for implementation over a two-year period.*
 - ***After one year, more than 100 actions have already been completed**, including initiatives to create more opportunities for team socialization and to improve communication about changes experienced in day-to-day operations.*
 - *The target retention rate of 80% over the past 12 months has been achieved, as the current rate stands at **81.4%**.*



Sondage de rétention - Résultats qualitatifs (employés et cadres) / Retention Survey – Qualitative Findings (Employees & Managers)

0-2 ans /years



Ce que les employés apprécient le **plus** :

- Les relations humaines et l'esprit d'équipe
- Le sens et l'impact humain du travail auprès des patients
- La flexibilité et la qualité des conditions de travail

*What employees appreciate **most**:*

- *Human relationships and team spirit*
- *The meaningful nature and human impact of their work with patients*
- *Flexibility and the quality of working conditions*

Ce que les employés apprécient le **moins** :

- La surcharge de travail et la pénurie de ressources humaines
- Les horaires instables et les difficultés de conciliation vie personnelle-travail
- Le manque de reconnaissance, les enjeux de gestion et de communication

*What employees appreciate **less**:*

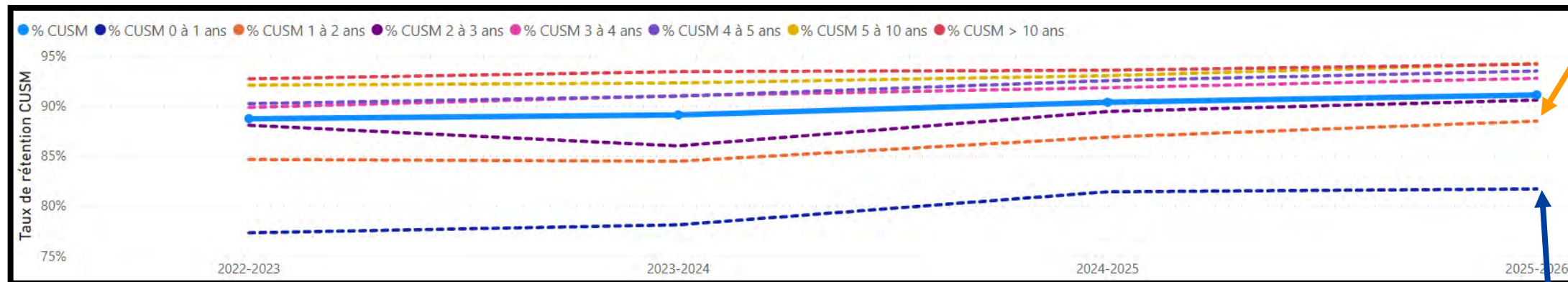
- *Work overload and staffing shortages*
- *Unstable schedules and difficulties balancing work and personal life*
- *Lack of recognition, as well as management and communication issues*



Évolution du taux de rétention au sein du CUSM

Trends in the MUHC Retention Rate

- Amélioration des taux de rétention **0-1 an** et **1-2 ans** au cours des dernières années
- À partir de 2 ans de service, le taux de rétention s'élève à > 90%
- *Improvement in the **0–1 year** and **1–2 year** retention rates over the past few years*
- *After two years of service, the retention rate exceeds 90%*



Données en date du 2026-04-15



Santé
Québec

Plan stratégique de Santé Québec – Indicateurs RH

Santé Québec Strategic Plan – HR Indicators

CUSM

(au sein de Santé Québec)

 ÉQUIPE		Dernière période	Valeur	Cible
14 - Taux de rétention global	PP26		90.65%	90.72% ▲
• Taux de rétention 0-12 mois des nouvelles embauches	2025		79.84%	▼
15 - Taux net des employés ayant recommandé leur employeur	2025		13.16	▲
16 - Ratio d'invalidité	PP01	Cum	7.87%	6.50% ▲
• Ratio d'heures en assurance salaire sur le nombre d'heures totales travaillées	PP26	Cum	5.82%	▲
• Ratio d'heures en CNESST sur le nombre d'heures totales travaillées	PP26	Cum	1.29%	▼

Santé Québec

(au sein de Santé Québec)

 ÉQUIPE		Dernière période	Valeur	Cible
14 - Taux de rétention global	PP26		92.23%	91.66% ▲
• Taux de rétention 0-12 mois des nouvelles embauches	2025		76.75%	▲
15 - Taux net des employés ayant recommandé leur employeur	2025		-10.20	▲
16 - Ratio d'invalidité	PP01	Cum	10.52%	8.72% ▲
• Ratio d'heures en assurance salaire sur le nombre d'heures totales travaillées	PP26	Cum	7.81%	▲
• Ratio d'heures en CNESST sur le nombre d'heures totales travaillées	PP26	Cum	2.22%	▲

Données en date du 2026-05-13

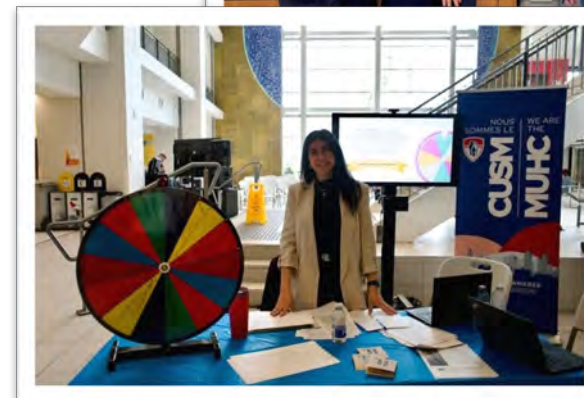
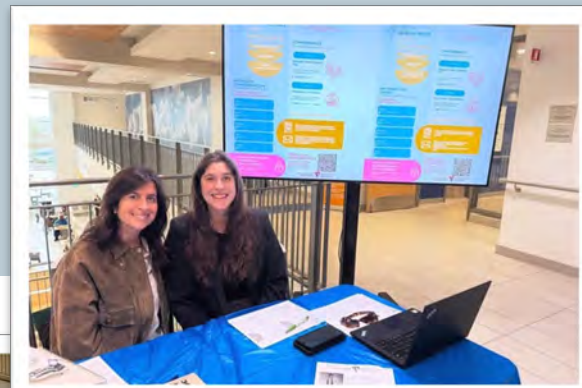


Renforcer la présence au travail

Strengthening attendance at work

- Semaine de la santé mentale du 4 au 8 mai 2026
- Une équipe de soutien psychosocial disponible pour écouter, conseiller et diriger le personnel dans le besoin
- 9 comités en santé sécurité déployés dans nos installations mettant l'emphase sur les principaux risques, dont les risques psychosociaux
- Prise en charge de l'absentéisme élevé et soutien aux gestionnaires

-
- *Mental Health Week, May 4–8, 2026*
 - *A psychosocial support team available to listen to, advise, and refer employees in need*
 - *9 health and safety committees established across our facilities, focusing on key risks, including psychosocial risks*
 - *Management of high absenteeism rates and support for managers*





Affaires juridiques

Legal affairs

Réalisations dans un contexte de forte pression opérationnelle et de transformations majeures :

- Maintien d'une offre de services complète, avec respect des délais et un taux de succès supérieur à 95 %
- Collaboration grandissante avec SQ et les autres contentieux du réseau afin d'aligner les pratiques et favoriser leur amélioration continue
- Gestion efficace d'un volume de dossiers en croissance avec développement de l'expertise interne :
 - 355 Consultations juridiques (dont 28 liées à l'OQLF)
 - 1001 Litiges plaidés à la cour (dont 864 en Droit de la santé impliquant le meilleur intérêt des patients & 112 en Droit du travail pour représenter l'employeur)
 - 120 Demandes d'accès à l'information
 - 22 Partages des connaissances (participation à des comités et conception formations outils)

Achievements in a Context of High Operational Pressure and Major Transformations :

- *Maintained a full range of services, with strong adherence to deadlines and a success rate exceeding 95%*
- *Strengthened collaboration with SQ and other legal departments across the network to align practices and support continuous improvement*
- *Effectively managed a growing caseload while developing internal expertise, including :*
 - *355 Legal Consultations (including 28 related to the OQLF);*
 - *1,001 Court Litigations (including 864 in Health Law involving the best interests of patients, and 112 in Employment Law representing the employer);*
 - *120 Access-to-information requests;*
 - *22 Knowledge-sharing initiatives (participation in committees and development of training materials and tools)*



Approvisionnement responsable et développement durable

Responsible procurement and sustainable development

Virage dans les acquisitions responsables

- L'acquisition responsable est une obligation du gouvernement du Québec; la cible annuelle est que 15 % des contrats comportent au moins un critère.
- Dans les six (6) derniers mois, le CUSM a augmenté le nombre de contrats avec au moins un critère d'acquisition responsable de **5,7 %** en 2025-2026 à **56,3 %** dans le premier quart de 2026-2027.

Shift toward Responsible Procurement

- *Responsible procurement is a requirement of the Government of Québec, and the annual target is that 15% of contracts include at least one criterion.*
- *Over the past six (6) months, the MUHC has increased the number of contracts including at least one responsible procurement criterion from **5.7%** in 2025–2026 to **56.3%** in the first quarter of 2026–2027.*

Pourcentage des acquisitions comportant au moins un critère d'acquisition responsable par type d'indicateur parmi les contrats qui contiennent au moins un indicateur d'acquisition responsable

Indicateur	2025-2026	2026-2027
Environnementaux	30 %	44 %
Sociaux	10 %	33 %
Économiques	90 %	67 %



Le développement durable au CUSM

Sustainable development at the MUHC

- Élaboration du premier **Plan de gestion des matières résiduelles** du CUSM.
- Création de la **première feuille de route de décarbonation** des bâtiments du CUSM, une première dans le réseau de la santé au Québec.
- Participation à une **communauté de pratique de grands hôpitaux canadiens** en lien avec la décarbonation des bâtiments.
- Contribution à l'atteinte de standards élevés de performance environnementale, notamment en lien avec la **certification LEED Or**.
- Participation au **programme de Gestion de la demande de puissance d'Hydro-Québec** pour les sites de l'HGM et du Glen, générant une réduction de la demande énergétique lors des périodes de pointe.
- *Development of the MUHC's first **Waste Management Plan***
- *Creation of the MUHC's **first building decarbonization roadmap**, a first in Québec's healthcare network.*
- *Participation in a **community of practice with major Canadian hospitals** related to building decarbonization.*
- *Contribution to achieving high environmental performance standards, notably in connection with **LEED Gold certification**.*
- *Participation in **Hydro-Québec's Demand Response Program** for the MGH and Glen sites, generating a reduction in energy demand during peak periods.*



Le développement durable au CUSM

Sustainable development at the MUHC

- **Projet d'efficacité énergétique en salle d'opération à l'HGM**, en collaboration avec des étudiants en sciences chirurgicales et interventionnelles.
 - Adoption d'une **politique d'événements écoresponsables** et développement d'un outil de certification interne.
 - Installation de **bornes électriques** à l'HGM.
 - Installation de la **première chaudière électrique** à l'HGM.
 - Lancement d'une **première cohorte d'ambassadeurs en développement durable** en 2025.
- *Energy efficiency project in the MGH operating room, in collaboration with students in surgical and interventional sciences.*
 - *Adoption of an **eco-responsible events policy** and development of an internal certification tool.*
 - *Installation of **electric vehicle charging stations** at the MGH.*
 - *Installation of the **first electric boiler** at the MGH.*
 - *Launch of a **first cohort of sustainable development ambassadors** in 2025.*





Réalisations des services techniques

Technical services achievements

- Gestion rigoureuse du PPP
 - Réalisation du projet HOP Lachine en cours
 - Finalisation d'études stratégiques
 - Installation d'un héliport
 - Construction du Neuro phase 1
- *Rigorous management of the PPP*
 - *HOP Lachine project currently underway*
 - *Completion of strategic studies*
 - *Installation of a helipad*
 - *Construction of Neuro Phase 1*



Infrastructures et maintenance des technologies de l'information

Information technology infrastructure and maintenance

- Modernisation des infrastructures
- Pare-feu et réseau central remplacés
- >9 000 postes migrés vers Windows 11
- Agrandissement de l'Hôpital de Lachine — préparation TI finalisée

-
- *Infrastructure modernization*
 - *Firewall and core network replaced*
 - *>9,000 workstations migrated to Windows 11*
 - *Lachine Hospital Expansion IT readiness completed*



Accompagnement clinique et soutien aux patients

Clinical and patient support

Systèmes cliniques

- >12 mises à niveau majeures
- (Oacis, labo, urgence etc.)

Services aux patients

- Portail de référence patient déployé

Centre d'appels

- ~73750 appels/mois
- Niveau de service 95–99 % (>80 %)

Clinical systems

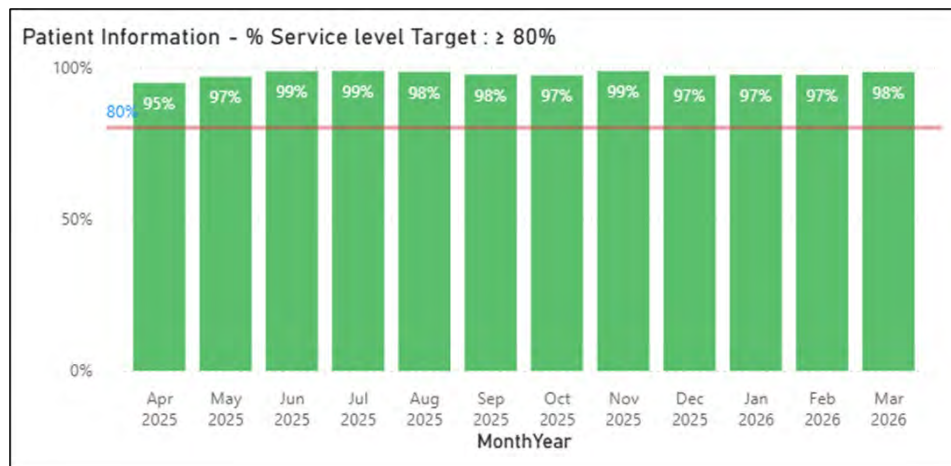
- >12 major upgrades
- (Oacis, Lab, ED etc.)

Patient services

- Patient Reference Portal launched

Call centre

- ~73,750 calls/month
- Service level 95–99% (>80%)





Procédures réalisées par OPTILAB

OPTILAB procedures performed

Plus de 30,9 millions de procédures réalisées en 2025-2026
More than 30.9 million procedures performed in 2025–2026

Centre d'activités	Procédures (millions)
Laboratoire central	27 M
Pathologie/Cytologie	2,2 M
Microbiologie	1,3 M
Génétique médicale	0,4 M
Total	30,9 M



Réalisations et contributions d'OPTILAB

OPTILAB achievements and contributions

- Certifications : ISO, ASHI, FACT
 - Déploiement du système d'information de laboratoire provincial (SILP)
 - Rehaussement du système Cerner
 - Meilleurs coûts par tests dans la province
 - Production de 75 % de la volumétrie provinciale pour la génétique moléculaire
 - 134 essais cliniques soutenus par les laboratoires, démontrant leur contribution essentielle à la recherche.
 - Déploiement des tests de dépistage du VPH et de la cytologie en milieu liquide dans l'ensemble des établissements de notre grappe OPTILAB.
 - Mise en œuvre d'un projet de développement durable à l'Hôpital général juif, en collaboration avec le CCOMTL, visant à réduire l'utilisation du plastique et à favoriser son recyclage.
- *Certifications: ISO, ASHI, FACT*
 - *Deployment of the provincial Laboratory Information System (SIL-P)*
 - *Cerner system upgrade*
 - *Lowest cost per test in the province*
 - *Production of 75% of the province's molecular genetics testing volume*
 - *134 clinical trials supported by the laboratories, demonstrating their essential contribution to research*
 - *Deployment of HPV screening tests and liquid-based cytology across all institutions in our OPTILAB cluster*
 - *Implementation of a sustainable development initiative at the Jewish General Hospital, in collaboration with the CCOMTL, aimed at reducing plastic use and promoting recycling*



8. PÉRIODE DE QUESTIONS ET RÉPONSES *QUESTION AND ANSWER PERIOD*

Peter Kruyt

Président du CAÉ

Chairman of the BoD-E





9. MOT DE CLÔTURE *CLOSING REMARKS*

Peter Kruyt
Président du CAÉ
Chairman of the BoD-E





Une année remarquable malgré d'importants défis

A remarkable year despite significant challenges

- Des réalisations à tous les niveaux de l'établissement
 - Des projets inspirants et cruciaux
 - Le recrutement de professionnels de santé, de chercheurs et de personnel de talent
 - L'utilisation des technologies de pointe et de l'intelligence artificielle
 - Des objectifs ambitieux et un plan collectif pour faire passer les soins de santé à un niveau supérieur
- *Achievements at every level of the institution*
 - *Inspiring and crucial projects*
 - *Recruitment of talented healthcare professionals, researchers and staff*
 - *Utilization of the latest technologies and artificial intelligence*
 - *Ambitious goals and a collective plan to take health care to the next level*



Une communauté engagée et généreuse

An engaged and generous community

- Plus de 650 bénévoles qui s'investissent pour aider notre établissement à mieux servir notre population
- Nos partenaires qui soutiennent nos objectifs
- Nos fondations et leurs généreux donateurs
 - Fondation de cancer des Cèdres
 - Fondation de l'Hôpital de Lachine
 - Fondation de l'Hôpital de Montréal pour enfants
 - Fondation de l'Hôpital général de Montréal
 - Fondation du CUSM
 - Bureau de développement du Neuro
- *Over 650 volunteers who give of themselves to help our institution serve our population better*
- *Our partners that support our goals*
- *Our foundations and their incredible donors*
 - *Cedars Cancer Foundation*
 - *Lachine Hospital Foundation*
 - *Montreal Children's Hospital Foundation*
 - *Montreal General Hospital Foundation*
 - *MUHC Foundation*
 - *Neuro Development Office*



Un leadership mobilisateur

Mobilizing leadership

- Une équipe de direction dynamique et très déterminée
- Des équipes cliniques, de recherche et d'enseignement qui ne cessent de poursuivre l'excellence et l'innovation
- *An energetic and highly focused leadership team*
- *Clinical, research, and teaching teams that are constantly striving for excellence and innovation*

Merci au nom du CAÉ et de la communauté !

Thank you on behalf of the BoD-E and the community!



Nous vous souhaitons un agréable été !

We wish you an enjoyable summer!