



Le 6 mars 2017

Monsieur le Président,

Pour faire suite au processus de consultation stratégique que j'ai dirigé au nom du conseil d'administration du Centre universitaire de santé McGill (CUSM), j'ai le plaisir de vous présenter mon rapport final « Voix de consensus et Voies d'avenir ».

Hôpital de Lachine

Hôpital de Montréal
pour enfants

Hôpital général de Montréal

Hôpital neurologique
de Montréal

Hôpital Royal Victoria

Institut thoracique
de Montréal

Institut de recherche
du CUSM

Le rapport susmentionné porte sur les objectifs que le conseil a approuvés en mai 2016, plus particulièrement en ce qui a trait à la définition de la contribution du CUSM en tant que centre hospitalier universitaire (CHU) au sein du réseau de la santé québécois et à l'exploration de nouvelles formes de collaboration entre partenaires, tout en tenant compte des réformes découlant du projet de loi n° 10 (*Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*).

Pendant la durée de mon mandat, j'ai consulté un grand nombre de personnes, y compris des membres de la haute direction, des membres du personnel clinique ou de support, des médecins, des patients ainsi que des représentants de nos fondations, des représentants de nos corporations, des syndicats et des Amis du CUSM. Il a été très satisfaisant de constater à quel point les participants se sont investis dans le processus; ils ont exposé leurs points de vue avec passion et générosité, et ont décrit ce qui, selon eux, serait dans l'intérêt supérieur des patients.

J'aimerais aussi souligner le caractère opportun du travail du conseil, compte tenu du processus de consultation en cours par le D^r Arvind Joshi concernant l'organisation des services sociaux et de santé offerts dans l'ouest de Montréal. Mon rapport témoigne de l'existence d'un solide consensus au sein du CUSM et, de ce fait, s'avère une contribution précieuse pour la collecte d'information à laquelle procède le D^r Joshi.

Lachine Hospital

Montreal Chest Institute

Montreal Children's
Hospital

Montreal General Hospital

Montreal Neurological
Hospital

Royal Victoria Hospital

Research Institute of
the MUHC

cusc.ca muhc.ca

Propos recueillis

Le statut de centre hospitalier universitaire affilié à l'Université McGill est une source de grande fierté pour notre communauté. Pour la population à laquelle nous offrons des services, il est rassurant de savoir que celle-ci peut compter sur le CUSM pour des soins complexes, spécialisés ou ultraspécialisés dont elle pourrait avoir besoin à diverses étapes de leur parcours de soins; elle est également heureuse de se reconnaître au CUSM, car cette institution reflète bien la diversité culturelle et linguistique de Montréal. Pour nos professionnels de la santé, l'affiliation à l'Université McGill est l'essence même de notre identité. Plus particulièrement, ces derniers soutiennent le modèle de soins de McGill, qui met l'accent sur l'interdisciplinarité ainsi que sur l'enseignement universitaire et sur le perfectionnement professionnel continu.

L'Université McGill a un rôle extrêmement important à jouer pour ce qui est de la capacité du CUSM à atteindre son plein potentiel et, de manière similaire, au sein du réseau universitaire de santé McGill. Inversement, ce réseau McGill attire les professionnels de la santé qui ont fait leurs études à cette prestigieuse université. La relation qu'entretient le CUSM avec la Faculté de médecine devrait être resserrée, dynamisée, et l'on devrait en faire la promotion.

Les bénévoles, les fondations et les corporations ont insisté sur la solidité de leurs liens avec la communauté et sur leur désir d'apporter leur soutien aux patients et à leurs proches grâce à leurs efforts assidus et à leurs activités de financement. Ces parties prenantes sont essentielles à la mission du CUSM, et elles devraient jouer un plus grand rôle et leur contribution reconnue.

L'accent que nous mettons sur le patient unit vraiment la communauté du CUSM. Le message fondamental de toutes les parties prenantes est que *Placer le patient en tête des priorités* devrait être le principe directeur guidant l'ensemble de nos activités et de nos décisions. Dans cet esprit, on demande ardemment

au CUSM de travailler encore plus efficacement avec les partenaires du réseau et de jouer un rôle de chef de file quant aux normes de qualité, quant à l'innovation et quant au transfert de connaissances dans l'ensemble du réseau.

Au moment où nous nous penchons sur les mesures nécessaires pour améliorer l'accessibilité, la continuité et la fluidité des soins offerts aux patients, il est évident que nous devons nous concentrer sur l'établissement d'une relation de confiance avec ses partenaires, reconnaissant et respectant leur expertise. Cette confiance mutuelle améliorera aussi l'expérience patient et éliminera les entraves à l'accès et à l'orientation au sein du réseau.

Perspectives d'avenir

À la fin des séances de consultation, il y avait également consensus entre les parties prenantes quant aux mesures à prendre à l'avenir, ce qui a inspiré les conclusions du rapport et ses recommandations. Il ne fait aucun doute que le CUSM vit actuellement une période de transition importante en raison du déménagement au site Glen, des pressions exercées sur le plan budgétaire, des changements liés au projet de loi n° 10, des efforts soutenus à faire pour terminer la modernisation de chacun des sites de l'institution et du processus de recrutement d'un nouveau président-directeur général. Les membres de la communauté du CUSM demandent que l'on fasse une pause, afin d'avoir le temps et la possibilité de consolider les changements auxquels l'on procède actuellement. Le débat sur l'avenir du CUSM et sur les possibilités de regroupement a forcément plané sur nos consultations. En aucun temps n'avons-nous sollicité d'opinion portant précisément sur ces possibilités. Plusieurs participants ont néanmoins tenu à faire valoir leur point de vue. En ce moment, la communauté du CUSM ne soutient pas de procéder à fusion, que ce soit avec deux ou trois organisations. Pour leur part, les patients ne sont pas convaincus qu'une mégastucture soit la solution aux problèmes d'accès, de continuité et de fluidité des soins.

Toutefois, le *statu quo* n'est pas la solution privilégiée.

Nos recommandations sont à l'effet de :

1. Maintenir la gouvernance actuelle des institutions de l'Ouest de l'Île de Montréal ainsi que leur liens étroits et respectifs avec leur communauté et fondations;
2. D'implanter un changement majeur dans l'organisation et la coordination du continuum de soins, en partenariat avec les patients et leurs proches, en mettant en place une gouvernance clinique intégrée sous l'égide d'un RUIS redynamisé.

Nous estimons que le CUSM et ses partenaires doivent avoir le courage de faire disparaître rapidement les obstacles à l'accès et à la continuité des soins. À la lumière des séances de consultation, il faudrait envisager un processus de changement, engendré et piloté par nos professionnels de la santé et nos patients, en collaboration avec nos partenaires.

Ces grandes avenues stratégiques appellent le déploiement d'un ensemble de moyens, notamment :

- Que le directeur académique (*Chair*) soit à la tête du département médical regroupant les membres des trois établissements et donc responsable de la main-d'œuvre médicale et de la qualité de l'acte sur l'ensemble du continuum de soins;
- Que le Président du comité directeur du RUIS, le PDG du CHU, coordonne l'élaboration des trajectoires de soins et services, en partenariat avec les patients et leurs proches en s'appuyant sur l'expertise professionnelle en santé et services sociaux au sein des trois établissements;
- Que chaque établissement demeure responsable d'assurer les soins et services sur l'ensemble des continums de soins;
- Que les liens avec l'université McGill soit resserrés et dynamisés pour intégrer les activités académiques au sein des établissements du réseau McGill;
- Qu'en sa qualité de CHU du RUIS McGill, le CUSM soit mandaté pour assurer le leadership de la mise en œuvre de ce nouveau modèle de gouvernance clinique en santé.

Je suis ravie de souligner que le modèle de gouvernance clinique novateur auquel il est fait référence a déjà été mis en œuvre avec succès. La preuve est impérieuse, car il a été démontré que ce modèle a déjà démontré sa capacité à améliorer les résultats et l'expérience des patients, générant de l'innovation et une amélioration des soins à l'échelle du système.

Je vous remercie de m'avoir offert la possibilité de me livrer à cet exercice de nature stratégique; il a été instructif et, selon moi, il a également été productif et bénéfique.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Melissa Sonberg', with a stylized flourish at the end.

Melissa Sonberg