



# Actions prioritaires

# Plan stratégique et opérationnel

CHU Sainte-Justine

Années de référence : 2023-2025

# ABRÉVIATIONS

<b>AA</b>	Agent administratif
<b>APPR</b>	Agent de planification, programmation et recherche
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CDU</b>	Comité des usagers
<b>CIME</b>	Centre d'infectiologie Mère-Enfant
<b>CIRENE</b>	Centre intégré du réseau en neuro-développement de l'enfant
<b>CISSS</b>	Centre intégré de santé et des services sociaux
<b>CIUSSS</b>	Centre intégré universitaire de santé et des services sociaux
<b>CMDP</b>	Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens
<b>CODI</b>	Comité de direction
<b>CPSS</b>	Coût par parcours de soins et services
<b>CRME</b>	Centre de réadaptation Marie-Enfant
<b>CRVU</b>	Centre de rendez-vous unique
<b>DSMSMR</b>	Direction des services multidisciplinaires, de la santé mentale et de la réadaptation
<b>DG</b>	Direction générale
<b>DQEPE</b>	Direction qualité, évaluation, performance et éthique
<b>DR</b>	Direction de la recherche
<b>DRFL</b>	Direction des ressources financières et logistique
<b>DRHC</b>	Direction des ressources humaines et des communications
<b>DRISNGBM</b>	Direction des ressources informationnelles, stratégies numériques et génie biomédical
<b>DSI</b>	Direction des soins infirmiers
<b>DSP</b>	Direction des services professionnels
<b>DSTH</b>	Direction des services techniques et de l'hébergement
<b>FAP</b>	Finances axées sur le patient
<b>MSSS</b>	Ministère de la Santé et des Services sociaux
<b>PDGA</b>	Présidente-directrice générale adjointe
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RSSS</b>	Réseau de la Santé et des Services sociaux
<b>RV</b>	Rendez-vous
<b>SAI</b>	Sécurité des actifs informationnels
<b>SAT</b>	Service d'aides techniques
<b>SIL</b>	Système d'information des laboratoires
<b>SISS</b>	Système d'information sur la sécurité des soins et services

# Tables des matières

ABRÉVIATIONS .....	2
CONTEXTE .....	3
<b>Priorités issues du Plan stratégique du Ministère de la Santé et des Services sociaux 2023-2027.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Enjeu 1 – Une organisation plus humaine du travail .....</b>	<b>5</b>
<b>Orientation 1 – devenir un employeur de choix.....</b>	<b>5</b>
Objectif 1 .1 Améliorer la satisfaction au travail du personnel du Ministère et de son réseau .....	5
Objectif 1 .2 Soutenir la force de main-d’œuvre du réseau .....	6
Objectif 1 .3 Conscientiser le personnel du réseau aux réalités autochtones.....	7
Objectif 1 .4 Contribuer à l’effort gouvernemental en matière de développement durable.....	7
<b>2. Enjeu 2 – Une population en santé .....</b>	<b>8</b>
<b>Orientation 2 – Être proactif et agir de façon préventive .....</b>	<b>8</b>
Objectif 2 .1 Favoriser la prise en charge de sa propre santé .....	8
Objectif 2 .2 Offrir une protection optimale pour la population contre les maladies évitables.....	8
Objectif 2 .3 Diminuer la mortalité au cancer .....	8
<b>3. Enjeu 3 – Un accès aux soins et aux services en temps opportun .....</b>	<b>9</b>
<b>Orientation 3 – Offrir une expérience patient axée sur l’accessibilité et la qualité .....</b>	<b>9</b>
Objectif 3 .1 Favoriser le développement optimal des jeunes .....	9
Objectif 3 .2 Permettre un accès rapide aux services en santé mentale .....	10
Objectif 3 .3 Favoriser l’accès au soutien à domicile.....	10
Objectif 3 .4 Améliorer l’accès aux services de première ligne et de proximité.....	10
Objectif 3 .5 Assurer une meilleure accessibilité aux services à l’urgence.....	10
Objectif 3 .6 Améliorer l’accès aux services spécialisés .....	11
<b>Priorités issues de l’Ambition du CHU Sainte-Justine - portion 2023-2025.....</b>	<b>13</b>
<b>Pilier 1 : Transformer la vie de générations par la santé de précision .....</b>	<b>13</b>
<b>Pilier 2 : Transformer la vie de générations par la personnalisation des soins et des services.....</b>	<b>14</b>
<b>Pilier 3 : Transformer la vie de générations par la synergie créatrice avec le patient, sa famille et nos partenaires.....</b>	<b>15</b>
<b>Pilier 4 : Transformer la vie de générations par des activités académiques intégrées aux soins prodigués</b>	<b>16</b>
<b>Lever 1 : Engagement des personnes et des équipes .....</b>	<b>17</b>
<b>Lever 2 : Infrastructure et technologie de pointe .....</b>	<b>17</b>
<b>Lever 3 : Gouvernance agile, éthique et responsable.....</b>	<b>19</b>
<b>Priorités issues de la gestion intégrée des risques organisationnels 2023-2024 .....</b>	<b>20</b>

## Contexte

---

Le Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ainsi que le CHU Sainte-Justine (CHUSJ) sont confrontés au quotidien à des enjeux de taille dans la réponse aux besoins de la population. Au cours de la prochaine période 2023-2025, le CHU Sainte-Justine mettra de l'avant différentes initiatives et projets structurants afin d'améliorer sa réponse face aux enjeux et de créer des gains et de la valeur pour la clientèle desservie et les équipes de l'établissement.

Afin de faire face aux défis du réseau, le MSSS a déposé une nouvelle mouture de sa planification stratégique pour les 4 prochaines années, 2023-2027. En plus de s'inscrire activement dans ces orientations prioritaires, le CHUSJ met de l'avant des projets afin de soutenir l'exécution de son ambition des prochaines années ainsi que la réponse face aux menaces les plus importantes pour les missions.

Ce plan stratégique et opérationnel permet d'organiser et de décliner en actions les réponses en regard aux différents enjeux et priorités pour l'organisation en cohérence avec la planification stratégique du MSSS, l'Ambition du CHUSJ ainsi que les risques organisationnels prioritaires.

# **Priorités issues du Plan stratégique du Ministère de la Santé et des Services sociaux 2023-2027**

## **1. Enjeu 1 – Une organisation plus humaine du travail**

Les soins et les services offerts dans le RSSS reposent principalement sur le travail quotidien de milliers de personnes qui ont à cœur la santé et le bien-être de la population québécoise. Ainsi, il est essentiel de prendre soin du personnel du réseau au même titre qu'il prend soin des usagers. Pour ce faire, l'organisation du travail doit être adaptée pour permettre le meilleur équilibre possible entre les besoins du personnel, l'accès et la qualité des soins et services.

### **Orientation 1 – devenir un employeur de choix**

#### **Objectif 1 .1 Améliorer la satisfaction au travail du personnel du Ministère et de son réseau**

Différentes mesures annoncées par le gouvernement du Québec dans le cadre de l'*Opération main-d'œuvre* et dans le Plan santé ont pour objectif d'améliorer la satisfaction au travail du personnel du réseau. Parmi ces mesures, on trouve notamment : éliminer le temps supplémentaire obligatoire (TSO) dans la gestion courante des opérations, implanter l'autogestion des horaires et revoir l'organisation du travail dans certains secteurs. L'adoption du projet de loi 10 pour limiter le recours aux services d'une agence de placement de personnel et à de la main-d'œuvre indépendante (MOI) vise également à répondre à une importante préoccupation des travailleurs du secteur public.

Selon les données à la disposition du MSSS, les deux premières années en emploi sont les plus critiques en ce qui concerne la rétention dans le RSSS, pendant lesquelles environ 3 personnes sur 10 quittent leur emploi. En surveillant de près la rétention des travailleurs du RSSS dès leur première année en emploi, le MSSS pourra évaluer si les mesures déployées pour améliorer la satisfaction du personnel sont adaptées ou si elles doivent être ajustées. De plus, en augmentant la rétention dès la première année, les effets bénéfiques se répercuteront sur les années subséquentes. Ainsi, le Ministère s'engage à augmenter la rétention 0-12 mois des employés embauchés au cours de l'année de 4,1 points de pourcentage d'ici 2026-2027.

Pour rendre compte de la satisfaction au travail dans le réseau, autant pour les personnes nouvellement embauchées que pour celles ayant plus d'ancienneté, le Ministère mesurera le pourcentage de celles qui recommandent leur établissement comme employeur. L'amélioration du résultat de ce nouvel indicateur reflètera une amélioration de l'expérience employée, de l'engagement et de la mobilisation au sein du RSSS. Il est souhaité que ces changements se répercutent positivement sur la qualité et l'offre de soins et services à la population.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
1. Taux de rétention 0-12 mois des nouvelles embauches dans le réseau	67%	68%	69%	71%
2. Pourcentage d'employés du RSSS qui recommandent leur établissement comme employeur	Mesure de départ	+1%	+2.5%	+4.5%

## Objectif 1.2 Soutenir la force de main-d'œuvre du réseau

Des mesures ont déjà été prises pour accroître le nombre de personnes œuvrant dans le réseau, notamment des campagnes massives de recrutement, de nouveaux programmes de formation, des formations accélérées et des bourses d'études pour favoriser l'attraction et l'embauche de nouvelles ressources. Les efforts se poursuivront avec le déploiement de l'ensemble des mesures prévues à l'Opération main-d'œuvre et au Plan santé.

En parallèle, la Loi limitant le recours aux services d'une agence de placement de personnel et à de la main-d'œuvre indépendante dans le secteur de la santé et des services sociaux a été entérinée en avril 2023. Cette loi s'inscrit dans la volonté du gouvernement de mettre en place des conditions de travail favorables et d'offrir un environnement plus attractif dans notre réseau public de santé, et ce, tant au profit du personnel que des patients québécois.

Ces derniers pourront bénéficier d'une qualité et sécurité accrues des soins et services découlant d'une meilleure continuité des soins due à une plus grande stabilité des équipes de travail et un encadrement plus soutenu. Ainsi, la Loi s'avère complémentaire aux diverses actions entreprises afin que le réseau public de la santé et des services sociaux devienne un employeur de choix. Le Règlement sur le recours aux services des agences de placement de personnel et à de la main-d'œuvre indépendante dans le secteur de la santé et des services sociaux prévoit limiter le recours aux agences de placement privées et au personnel indépendant en santé dès octobre 2024. Toutefois, pour assurer une transition viable pour le RSSS, une période d'adaptation sera nécessaire en 2023-2024, occasionnant encore ainsi une augmentation du nombre d'heures de recours aux agences et à la MOI. D'ici 2026-2027, le MSSS s'engage à réduire de façon significative les heures travaillées par les agences et la MOI.

La réduction du recours aux agences de placement de personnel devrait corollairement favoriser l'ajout et le maintien de personnel dans le réseau.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
4. Nombre d'heures travaillées par les employés des agences de placement de personnel et par la main-d'œuvre indépendante	19565	10742	0	0

### Objectif 1.3 Conscientiser le personnel du réseau aux réalités autochtones

Le rapport de la Commission Viens formule plusieurs appels à l'action pour améliorer les soins de santé et les services sociaux offerts aux Premières Nations et aux Inuits. À ce sujet, le bilan de l'état de santé des communautés des Premières Nations et des communautés Inuites indique des écarts marquants par rapport à la moyenne de l'ensemble de la population du Québec. Ces écarts sont particulièrement importants en ce qui a trait à l'espérance de vie, à la prévalence de plusieurs maladies chroniques et infectieuses, à la détresse psychologique et aux dépendances. Ces constats indiquent qu'il y a urgence d'agir afin d'offrir des services et des programmes répondant aux principes de sécurisation culturelle, développés à l'intention des peuples autochtones et en collaboration avec eux.

La formation obligatoire de l'ensemble du personnel du RSSS constitue l'une des mesures prioritaires devant permettre d'améliorer l'accessibilité, la qualité et la continuité de services de santé et de services sociaux culturellement sécurisants pour les Premières Nations et les Inuits. Cette formation permettra de soutenir et d'outiller le personnel des établissements qui pourra ainsi mieux appréhender les réalités des Premières Nations et des Inuits.

L'objectif consiste à ce qu'au 31 mars de chaque année, 100 % des membres du personnel du RSSS aient suivi une formation de sensibilisation aux réalités autochtones. Cet engagement fort démontre la volonté du gouvernement de rendre les institutions publiques culturellement sécurisantes.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
5. Pourcentage des employés formés sur les réalités autochtones	100 %	100 %	100 %	100 %

### Objectif 1.4 Contribuer à l'effort gouvernemental en matière de développement durable

Indicateur non applicable au CHU Sainte-Justine

### Les démarches menées au CHU Sainte-Justine : Une organisation plus humaine du travail

INITIATIVES   PROJETS	DIRECTION(S) RESPONSABLE(S)	PÉRIODE(S) VISÉE(S)
Mesures visant à réduire la pénurie de main-d'œuvre - PROJET AA	DRHC-DSI	2023-2024 et 2024-2025
Mise en œuvre d'aménagements de temps de travail au sein des secteurs 24/7	DRHC-DSI	2023-2024 et 2024-2025
Programme de prévention en santé et sécurité du travail	DRHC	2023-2024 et 2024-2025
Parcours / cheminement professionnel (incluant les RED)	DRHC	2024-2025
Bulletin de santé organisationnelle	DRHC	2024-2025

Sécurité culturelle à l'égard des Premières Nations – Projet dialogue	DSP-DQEPE	2023-2024 et 2024-2025
Développement d'un atelier pour les gestionnaires sur la prévention du harcèlement	DRHC	2024-2025
Nouvelle programmation de développement des compétences pour les conseillers cadres	DRHC	2024-2025
Refonte de la journée d'Orientation générale	DRHC	2023-2024 et 2024-2025

## 2. Enjeu 2 – Une population en santé

La santé se définit comme un état de bien-être physique, mental et social complet, et non pas seulement comme une absence de maladie 20. La combinaison d'une prévalence élevée de maladies chroniques au sein de la population québécoise et de la dégradation de certaines habitudes de vie, observée dans les dernières années et amplifiée pendant la pandémie de COVID-19, démontre la nécessité d'accentuer les efforts en prévention et promotion afin d'assurer une santé optimale de la population québécoise. Il en va de même de la reprise de certaines activités ayant subi un ralentissement pendant la pandémie, telle que la vaccination en milieu scolaire et le dépistage de certains cancers, ce qui permettra d'agir en amont de certains problèmes de santé.

### Orientation 2 – Être proactif et agir de façon préventive

#### Objectif 2 .1 Favoriser la prise en charge de sa propre santé

Indicateur non applicable au CHU Sainte-Justine

#### Objectif 2 .2 Offrir une protection optimale pour la population contre les maladies évitables

Indicateur non applicable au CHU Sainte-Justine

#### Objectif 2 .3 Diminuer la mortalité au cancer

Les dernières données disponibles (2019) pour le Québec font état, à l'instar de l'accroissement de la population et de l'augmentation de l'âge moyen de celle-ci, d'une augmentation constante des nouveaux cas de cancer. En effet, environ 60 000 personnes ont reçu un diagnostic de cancer en 2019 comparativement à près de 36 000 en 1999 28. À la lumière de ces données, il importe d'intensifier les efforts pour encourager les Québécois à adopter de saines habitudes de vie qui réduiront les risques de cancer.

Le cancer est la principale cause de mortalité au Québec; il représente environ le tiers de l'ensemble des décès sur le territoire 29. Le nombre de décès attribuables au cancer est passé de 16 469 en 1999 à 21 298 en 2019. Néanmoins, depuis les dernières années, une diminution du taux de mortalité attribuable au cancer est observée, ce qui suggère que les activités de promotion de saines habitudes de vie, la détection précoce, la commercialisation de nouveaux traitements et l'accès en temps opportun aux traitements appropriés, y compris aux chirurgies oncologiques, portent leurs fruits. Le taux de mortalité, exprimé pour 100 000 personnes, lorsque normalisé selon l'âge, est passé de 277,5 en 1999 à 220,3 en 2019. Au terme de cette

planification stratégique, une diminution du taux de mortalité de 7 % par rapport à la moyenne des trois années précédant la pandémie de COVID-19 est visée.

Le dépistage permet de diagnostiquer les cas de cancer à un stade précoce. De façon générale, plus un cancer est détecté tôt, meilleures sont les chances de traiter efficacement la maladie et ainsi de retarder ou d'éviter le décès des suites du cancer.

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions majeures sur le volume d'activités ainsi que sur le temps d'attente pour des chirurgies oncologiques, et le MSSS vise l'amélioration de cette situation d'ici les quatre prochaines années. En 2022-2023, la proportion de patients ayant été traités par chirurgie oncologique dans un délai inférieur ou égal à 28 jours s'établissait en moyenne à 54 % dans la province. En 2023-2024, le MSSS souhaite revenir à la situation pré-pandémique en termes de délais d'accès, soit 65 % des chirurgies oncologiques réalisées entre 0 et 28 jours, pour ensuite viser les 80 % en 2027.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
12. Pourcentage de patients traités par chirurgie oncologique dans un délai inférieur ou égal à 28 jours	90%	90%	90%	90%

### Les démarches menées au CHU Sainte-Justine : Une population en santé

INITIATIVES   PROJETS	DIRECTION(S) RESPONSABLE(S)	PÉRIODE(S) VISÉE(S)
Plan d'innovation et de développement en thérapie cellulaire	DSI-DSP-OPTILAB	2023-2024 et 2024-2025
Élaboration des programmes fonctionnels et de la révision des processus clinico-administratifs du centre de cancérologie Charles Bruneau	DSI-DSTH	2023-2024 et 2024-2025

## 3. Enjeu 3 – Un accès aux soins et aux services en temps opportun

Toute personne vivant au Québec doit avoir accès à un professionnel de la santé et des services sociaux lorsqu'elle en a besoin. Cette priorité nécessite la poursuite des efforts consentis pour améliorer l'organisation des soins et des services de santé, de manière à assurer une prise en charge optimale en fonction des besoins de chaque personne, et ce, tout au long du parcours de soins.

### Orientation 3 – Offrir une expérience patient axée sur l'accessibilité et la qualité

#### Objectif 3.1 Favoriser le développement optimal des jeunes

Indicateur non applicable au CHU Sainte-Justine

### Objectif 3 .2 Permettre un accès rapide aux services en santé mentale

Une augmentation des demandes de soins et services en santé mentale a été enregistrée au cours des dernières années. Ce phénomène peut notamment s’expliquer par les mesures sanitaires mises en place lors de la pandémie, qui ont fragilisé l’état de santé mentale de la population. La réduction du temps d’attente pour les services en santé mentale étant une priorité ministérielle datant d’avant la pandémie, cette dernière n’aurait qu’aggravé un problème déjà existant.

Le financement de 1,15 milliard de dollars du Plan d’action interministériel en santé mentale 2022-2026 vise entre autres l’amélioration de l’accès aux soins et services pour les personnes présentant des troubles mentaux ou des symptômes associés. Dans une optique de soins centrés sur la personne, l’accès à ces soins et services en santé mentale doit se faire dans un délai correspondant aux normes établies. L’indicateur proposé dans la présente planification stratégique permettra donc de mesurer l’accès aux soins et services en santé mentale selon les délais de prise en charge, dans les différents services en centres locaux de services communautaires (CLSC), de soutien dans la communauté, en cliniques externes spécialisées, à l’urgence et pour ceux nécessitant une hospitalisation.

INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
15. Proportion des usagers ayant reçu des soins et services en santé mentale dans les délais prescrits	65%	70%	75%	75%

### Objectif 3 .3 Favoriser l’accès au soutien à domicile

Indicateur non applicable au CHU Sainte-Justine

### Objectif 3 .4 Améliorer l’accès aux services de première ligne et de proximité

Indicateur non applicable au CHU Sainte-Justine

### Objectif 3 .5 Assurer une meilleure accessibilité aux services à l’urgence

En offrant un meilleur accès à la première ligne et une prise en charge rapide, le nombre de personnes se présentant à l’urgence pour des problèmes de santé qui ne requièrent pas l’expertise et le plateau technique de cette dernière s’en trouve diminué. D’ailleurs, il est actuellement estimé qu’une personne sur deux qui consulte à l’urgence aurait pu bénéficier d’un soin ou d’un service à l’extérieur de l’urgence. Ainsi, un meilleur accès à la première ligne se traduit par le désengorgement des urgences, donc un temps d’attente moindre pour les usagers de l’urgence.

L’accès aux soins dans les urgences des établissements de santé du Québec est une préoccupation pour la population depuis plusieurs décennies. Une diminution de la congestion des urgences se traduit par une amélioration de la qualité des soins et une réduction de la mortalité chez les patients. Dans cette perspective, le MSSS se préoccupe d’assurer une prise en charge rapide des personnes se présentant à l’urgence.

Tout d’abord, la diminution du temps d’attente à l’urgence demeure une priorité. Il s’agit là de s’assurer que la clientèle est prise en charge dans un délai adéquat en fonction de son état de santé.

De plus, la durée moyenne de séjour pour la clientèle sur civière est un indicateur permettant de mesurer l’efficacité des soins et services offerts en centre hospitalier afin que l’urgence puisse mener à bien sa mission première, soit de traiter les usagers nécessitant l’expertise et le plateau technique de cette dernière. En ce sens, des travaux seront réalisés dans l’ensemble de la trajectoire de soins et services afin d’améliorer notamment l’accès aux lits d’hospitalisation.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
22. Délai moyen de prise en charge médicale à l’urgence pour toute la clientèle	147 minutes	126 minutes	108 minutes	92 minutes
23. Durée moyenne de séjour sur civière	7.6 heures	7.6 heures	7.4 heures	7.2 heures

### Objectif 3 .6 Améliorer l’accès aux services spécialisés

Chaque Québécois doit avoir accès à des soins spécialisés en temps opportun. Le défaut d’accès dans le délai correspondant à la condition clinique des patients peut entraîner des conséquences sur leur état de santé. Or, la pandémie a grandement affecté les délais d’accès aux services spécialisés puisqu’il a fallu procéder au délestage de plusieurs services au plus fort de la crise. Depuis, plusieurs efforts ont été déployés afin de favoriser un grand rattrapage des demandes de consultations auprès des médecins spécialistes et des interventions chirurgicales, et ce, dans les délais cliniquement prévus.

L’accès aux services spécialisés constitue une préoccupation importante pour le MSSS. En effet, les délais pour une consultation auprès d’un médecin spécialiste demeurent élevés, bien que de nombreuses mesures aient été mises en place pour améliorer cette situation. Parmi ces mesures, il y a notamment les travaux d’optimisation de l’environnement informatique des centres de répartition des demandes de service (CRDS), la poursuite des travaux sur des trajectoires particulières (musculosquelettique, ophtalmologie, gériatrie), la révision des critères de référence des formulaires CRDS et l’épuration administrative des listes d’attente. Le MSSS souhaite poursuivre les efforts pour réduire le délai d’accès aux médecins spécialistes afin de limiter à 15 % les demandes de consultations en attente qui sont hors délais d’ici le 31 mars 2027. Par ailleurs, le délestage occasionné par les différentes vagues de la pandémie a causé une prolongation de l’attente pour des chirurgies et certaines activités cliniques. Au 31 mars 2023, il y avait 17 512 demandes de chirurgies en attente depuis plus d’un an, alors qu’il y en avait 3 701 au 31 mars 2020. Un plan de rattrapage en chirurgie a été mis en place pour augmenter le volume d’activités chirurgicales afin de revenir au niveau pré-pandémique d’ici le 31 décembre 2024. Par conséquent, le MSSS s’engage à réduire cette liste à 7 600 d’ici le 31 mars 2024 et ultimement à atteindre le seuil de 1000 demandes au 31 mars 2027. Ce plan de rattrapage prévoit le recours aux services des cliniques médicales privées pour prendre en charge un plus grand nombre d’interventions chirurgicales ambulatoires ainsi que l’optimisation et l’augmentation de l’utilisation des salles d’opération.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
25. Nombre de demandes de chirurgies en attente depuis plus d'un an	386	120	0	0

## Les démarches menées au CHU Sainte-Justine : Un accès aux soins et aux services en temps opportun

INITIATIVES   PROJETS	DIRECTION(S) RESPONSABLE(S)	PÉRIODE(S) VISÉE(S)
Projet d'optimisation du CRVU et de la gestion des listes d'attente	DSI-DSP	2023-2024 et 2024-2025
Réaménagement et révision des processus de la chirurgie d'un jour (accueil centralisé sur les étages, optimisation des lits, etc.)	DSP-DSTH	2023-2024 et 2024-2025
Centre de commandement – fluidité	DSI-DSP-DSMSMR- DQEPE	2023-2024
Gamme de services en réadaptation	DSMSMR	2023-2024 et 2024-2025
Agrandissement de la psychiatrie	DSTH-DSMSMR	2023-2024 et 2024-2025
Réorientation des P4 et P5 à l'urgence	DSI-DSP	2023-2024 et 2024-2025
Ententes avec les centres médicaux spécialisés	DSP	2023-2024 et 2024-2025
Uniformisation des processus en salle de réanimation à l'urgence	DSI-DSP	2023-2024 et 2024-2025
Révision des processus de travail des PAB-Bloc opératoire	DSP	2024-2025

## **Priorités issues de l’Ambition du CHU Sainte-Justine - portion 2023-2025**

Le CHU Sainte-Justine a toujours été aux premières loges pour observer qu’une vie en santé est le souhait le plus cher qui soit. L’essence même de ce qu’est « être en santé » a grandement évolué au cours de la dernière décennie. On parle désormais de santé durable, un état complet de bien-être physique, mental et social maintenu tout au long de la vie grâce à des conditions de vie saines, enrichissantes ; grâce à l’accès à des ressources appropriées, de qualité, utilisées de façon responsable et efficiente, au bénéfice des générations actuelles et futures. Cette conception renouvelée de la santé, tout comme les conceptions nouvelles de ce qui constitue une famille et un tissu social, forcent le système de santé et de services sociaux à se transformer, ici comme ailleurs dans le monde. Par son histoire et son mandat unique, le CHU Sainte-Justine compte être un contributeur actif dans l’évolution de l’écosystème de santé au bénéfice d’une santé collective. Face à cette mouvance, à titre de centre tertiaire et quaternaire, le CHU Sainte-Justine entend contribuer de façon significative en matière de santé de précision, afin de transformer la vie de générations. Chaque nourrisson, enfant, adolescent, mère possède sa propre identité, son propre code génétique, ses propres besoins. Offrir à chaque patient de notre établissement une expérience de soins et de services personnalisée et unique, telle est la promesse du CHU Sainte-Justine.

En accueillant des enfants et des mères dont les cas vont des plus simples aux plus complexes, le CHU Sainte-Justine s’engage à unir ses forces en soins, recherche, enseignement et gestion, avec la collaboration de tous ses partenaires scientifiques et les familles, afin de prédire et prévenir pour intervenir précocement aux bénéfices de chaque enfant et de toute la société.

L’époque du même traitement, de la même approche, pour tous les patients est révolue. Les particularités individuelles sont maintenant de précieuses données génétiques et épigénétiques qui ouvrent la voie à une révolution des soins et des services dans le milieu de la santé. Inspiré par une tradition d’innovation, le CHU Sainte-Justine entend être un leader de premier plan de cette nouvelle page de l’histoire qui s’écrit et s’engage à transformer la vie de générations autour de quatre grands piliers :

- La santé de précision
- La personnalisation des soins et des services
- Des activités académiques intégrées aux soins prodigués
- Des partenariats forts avec le patient, sa famille et tous les collaborateurs

Pour ce faire, le CHU Sainte-Justine s’appuiera sur trois leviers importants :

- L’engagement des personnes et des équipes
- Des infrastructures et des technologies de pointe et collaboratives
- Une gouvernance agile, éthique et responsable

Voici les principales initiatives en soutien à la réalisation de l’Ambition du CHUSJ pour les années 2023-2025

### **Pilier 1 : Transformer la vie de générations par la santé de précision**

Propulsée par la santé de précision, notre ambition est de transformer les soins et les services surspécialisés pour les mères et les enfants du Québec. Notre approche dépassera la maladie ou l’épisode de soins. Nous

agissons en amont, en tenant compte des caractéristiques de chacun, de sa trajectoire de vie, des soins et des services dont il a besoin. Notre capacité de regrouper des données sur les populations, d'intégrer le profil propre à chaque individu et de nous appuyer sur l'intelligence artificielle permettra à nos professionnels d'anticiper et d'offrir des traitements précis et efficaces. Unies et engagées, nos équipes cliniques et de recherche participeront à cette véritable révolution qui s'opérera tant pour les patients atteints de maladies rares ou de maladies chroniques nécessitant une intervention sporadique ou une période de réadaptation. Nous prenons ce virage déterminant de manière responsable pour l'avenir de notre société.

INITIATIVES   PROJETS	DIRECTION(S) RESPONSABLE(S)	PÉRIODE(S) VISÉE(S)
Plan d'innovation et de développement en thérapie cellulaire	DSI-DSP-OPTILAB	2023-2024 et 2024-2025
Propulser les soins et services tant médicaux que chirurgicaux	DSI-DSP	2023-2024 et 2024-2025
Partenariat avec le SickKids	DR	2023-2024 et 2024-2025
Circuit 0-5 ans	DSP-DR	2023-2024 et 2024-2025
Centre intégré pour l'évaluation du neuro-développement	DSMSMR	2023-2024 et 2024-2025
Univers informationnel du CHUSJ (UNIC) et harmonisation des données cliniques	DR	2023-2024 et 2024-2025
Infrastructure informatique de recherche (incluant le Centre de données mère-enfant)	DR-DRISNGBM	2023-2024 et 2024-2025

## Pilier 2 : Transformer la vie de générations par la personnalisation des soins et des services

Profondément orienté vers l'humanisation des soins et des services, le CHU Sainte-Justine veut franchir une étape supplémentaire et significative dans cette démarche d'amélioration continue de la qualité des interventions individuelles et collectives. Nous comptons offrir une expérience de soins et de services personnalisée en fonction de chaque enfant, des mères, des familles et des proches. Considérant les multiples modèles familiaux et en reconnaissant l'unicité de chaque patient, nos équipes s'engageront à s'adapter aux particularités de chaque personne, à ses besoins spécifiques et à sa culture, afin d'offrir des soins et des services qui ne soient pas exclusivement centrés sur l'état de santé du patient, mais sur la personne dans sa globalité. Cette personnalisation des soins et services s'appuiera sur des activités académiques variées et sur l'accélération du transfert des connaissances acquises en recherche vers les soins et l'enseignement. Indispensables aux activités académiques, le rôle et la contribution des patients et de leurs proches dans l'avancement des connaissances seront de plus en plus valorisés et reconnus. Les savoirs terrain et expérimentaux de tous seront mis en commun pour le bénéfice du patient et ses proches afin que cette transformation soit le fidèle reflet de notre capacité à mobiliser l'intelligence collective de notre établissement et de notre écosystème.

INITIATIVES   PROJETS	DIRECTION(S) RESPONSABLE(S)	PÉRIODE(S) VISÉE(S)
Démarche organisationnelle patients besoins particuliers : Inclusion	DSI-DSMSMR-DSP-OPTILAB-DSTH- DRHC DRISNGBM-DQEPE	2023-2024 et 2024-2025
Tout doux	DSI-DSMSMR	2023-2024 et 2024-2025
Optimisation des prélèvements (rénovation et prélèvements de soir et de nuit)	OPTILAB-DQEPE-DSTH	2023-2024 et 2024-2025
Élaboration des programmes fonctionnels et de la révision des processus clinico-administratifs des laboratoires	OPTILAB	2023-2024 et 2024-2025
Sécurité culturelle à l'égard des Premières Nations - Dialogue	DSP-DQEPE	2023-2024 et 2024-2025
Concevoir de nouvelles modalités de soins et services pour les communautés vulnérables	DSI-DSP	2023-2024 et 2024-2025
Mise en place de trajectoire des patients ayant un TGC-DP-DI-TSA	DSI-DSP-DSMSMR-DG	2023-2024 et 2024-2025
Déploiement de l'offre de service élargie du centre de procréation assistée	DSI-DSP	2023-2024 et 2024-2025
MUSCO Initiative Saputo - Trajectoire patients	DSMSMR	2023-2024 et 2024-2025
Révision de la trajectoire des patients ayant des troubles de la conduite alimentaire (TCA)	DSI-DSP-DSMSMR	2023-2024 et 2024-2025
Révision de la trajectoire d'accès Neuro-Trauma-URFI	DSI-DSP-DSMSMR	2023-2024 et 2024-2025
MNM: Développement d'une nouvelle offre de services adaptée aux nouveaux besoins de la clientèle avec amyotrophie spinale	DSMSMR	2023-2024 et 2024-2025

### **Pilier 3 : Transformer la vie de générations par la synergie créatrice avec le patient, sa famille et nos partenaires**

Soucieuses d'offrir une expérience distinctive et humaine, nos équipes soignantes considèrent les patients et leurs proches comme des acteurs à part entière de l'équipe. L'enfant, les parents et les proches seront même intégrés à l'équipe soignante tout comme les partenaires dans l'intervention à différents moments et selon l'évolution des besoins. Les familles deviendront de véritables partenaires de soins. L'impact du milieu de vie et de l'environnement dans le développement de l'enfant et de la personne exige que les soins et les services soient bonifiés par une étroite collaboration porteuse de synergie positive avec les partenaires de tous horizons, qu'ils soient issus du réseau de la santé ou de la communauté. Nos partenaires sont vus comme des alliés précieux et significatifs pour le patient, sa famille et l'institution. Grâce à la concertation avec eux, nous rendrons possible la prestation de soins et de services à proximité du milieu de vie du patient et de sa famille. Nos partenaires philanthropes et financiers, eux aussi convaincus de la pertinence de cette vision d'avenir axée sur la santé de précision et la personnalisation des soins et services, tiennent à s'inscrire dans cet effort collaboratif pour améliorer l'expérience de soins ainsi que la santé de nos patients et de la société.

INITIATIVES   PROJETS	DIRECTION(S) RESPONSABLE(S)	PÉRIODE(S) VISÉE(S)
Agir Tôt - Le centre d'opérationnalisation (CO) du CHU Sainte-Justine	DG-DSMSMR-DRISNGBM	2023-2024 et 2024-2025
Programme national de Réseau d'infirmières de dépannage en obstétrique	DSI	2023-2024 et 2024-2025
Préparation à la transformation numérique nationale	DRISNGBM	2023-2024 et 2024-2025
Implantation du programme de transport pédiatrique	DSI-DSP-DSMSMR	2023-2024
Mise en œuvre du bureau du partenariat patients-familles-communauté (centre de recherche)	DR	2023-2024
Déployer le projet de partenariat parent-orthophoniste auprès des orthophonistes de notre établissement. (HIPPO)	DSMSMR	2023-2024 et 2024-2025

## Pilier 4 : Transformer la vie de générations par des activités académiques intégrées aux soins prodigués

La recherche fondamentale et clinique ainsi que les activités d'enseignement au CHU Sainte-Justine sont des vecteurs d'accélération de la santé de précision dans les soins et services offerts aux patients ici et dans l'ensemble du réseau de santé, tant à l'échelle locale qu'internationale. Nous consoliderons nos axes de recherche par des recrutements stratégiques et par une multiplication d'ententes avec des centres de recherche reconnus qui nous permettront d'aller encore plus loin. Nos nombreuses activités de recherche génèrent déjà de riches et précieuses connaissances dans divers domaines d'expertise uniques et avant-gardistes découlant directement de l'expertise spécialisée et surspécialisée de notre centre. Ce savoir interdisciplinaire sera plus largement partagé et enrichi avec nos partenaires à travers nos nombreuses activités académiques et nos liens avec les grands centres internationaux. Notre stratégie rigoureuse de gestion des connaissances et nos moyens modernes de diffusion permettront un transfert rapide des acquis vers nos services cliniques, nos enseignes, nos patients et nos partenaires. Nous favoriserons la diffusion de ces savoirs en étroite collaboration avec les familles en utilisant les meilleures méthodes pédagogiques. En privilégiant un parcours d'apprentissage personnalisé pour nos stagiaires, nous soutenons la fidélisation de cette relève prometteuse.

INITIATIVES   PROJETS	DIRECTION(S) RESPONSABLE(S)	PÉRIODE(S) VISÉE(S)
Technopôle – Réaménagement du SAT au bloc J	DST-DSMSMR	2023-2024 et 2024-2025
Partenariat avec le Sickkids	DR	2023-2024 et 2024-2025
Numérisation de l'outil ABCdaire et travail avec les DMÉ (dossiers médicaux électroniques)	DSP-DSMSMR	2023-2024 et 2024-2025
Réaménagement et révision des processus du CIC (intégration des activités de recherche avec celle des centres de jours)	DSI-DSP-RECHERCHE	2023-2024 et 2024-2025

## Levier 1 : Engagement des personnes et des équipes

Nous déploierons une « expérience employée distinctive ». Au CHU Sainte-Justine, nous sommes tous des soignants. Chacun est reconnu pour son engagement, sa contribution et son expertise spécialisés et uniques. Nous valoriserons chaque membre dans son rôle grâce à des pratiques de gestion fondées sur le développement du plein potentiel des personnes et sur l'intégration des valeurs organisationnelles fortement ancrées, empreintes de performance humaniste et de bienveillance. L'expérience employée au CHU Sainte-Justine se vivra dans un milieu de travail qui favorise la conciliation travail — vie personnelle, le mieux-être, la diversité et l'inclusion. Nous créerons des environnements favorables afin qu'ils contribuent au développement d'équipes engagées de même qu'à une qualité de vie au travail permettant d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents.

INITIATIVES   PROJETS	DIRECTION(S) RESPONSABLE(S)	PÉRIODE(S) VISÉE(S)
Sécurité culturelle à l'égard des Premières Nations	DQEPE DSP-DSTH	2023-2024 et 2024-2025
Révision des processus en thérapie cellulaire et Banque de sang	OPTILAB-DSTH	2023-2024
Projet organisationnel E-Puissance 5	DRHC	2023-2024
Mesures visant à réduire la pénurie de main-d'œuvre	DRHC	2023-2024 et 2024-2025
Création d'un guide pour l'accueil d'un employé	DRHC	2023-2024 et 2024-2025

## Levier 2 : Infrastructure et technologie de pointe

Dans un avenir rapproché, l'environnement physique et les outils technologiques offerts au CHU Sainte-Justine faciliteront les échanges entre les professionnels, le patient et les proches. Ces infrastructures soutiendront, faciliteront et bonifieront le travail des professionnels, qui pourront consacrer tout leur temps à la qualité des soins et des services spécialisés et surspécialisés que nous offrons. Les technologies prochainement offertes au personnel soignant permettront de potentialiser l'accès et l'utilisation des données pour offrir un traitement plus précis et personnalisé aux patients, tout en ayant à cœur de garder le patient et ses proches actifs dans les décisions qui les concernent. Les technologies innovantes

faciliteront la vie des familles dans leur expérience de soins et de services, de même que dans la suite des soins une fois de retour dans leur milieu de vie.

INITIATIVES   PROJETS	DIRECTION(S) RESPONSABLE(S)	PÉRIODE(S) VISÉE(S)
Plan de transformation numérique	DRISNGBM	2023-2024 et 2024-2025
Informatisation clinique : plan de transition local, Prescripteur électronique PANDA, déploiement des formulaires électroniques Centro pour les cliniques ambulatoires	DRISNGBM – DSI-DSP	2023-2024 et 2024-2025
Refonte majeure du site web du CHU Sainte-Justine	DRHC-DRISNGBM	2023-2024 et 2024-2025
Élaboration des programmes fonctionnels des laboratoires, thérapie cellulaire et Banque de sang	OPTILAB-DSTH	2023-2024 et 2024-2025
Projet de modernisation du CRME et Technopôle	DSMSMR-DSTH	2023-2024 et 2024-2025
Réaménagement animalerie	DR-DSTH	2023-2024
Réaménagement et révision des processus associés à la réception des marchandises	DRFL-DSTH	2023-2024 et 2024-2025
SIL Provincial	OPTILAB	2023-2024 et 2024-2025
Univers informationnel (UNiC), Centre données massives M-E	DR	2023-2024
Moderniser l'unité de pédopsychiatrie (phase 1 et phase 2)	DSMSMR-DSTH	2023-2024 et 2024-2025
Rehausser les équipements afin de multiplier les capacités et les activités de télésanté	DSP-DE	2023-2024 et 2024-2025
Mise en place de la gouvernance en sécurité des actifs informationnels	DRISNGBM	2023-2024
Élaborer la feuille de route pour l'intégration de l'intelligence artificielle	DRISNGBM et DQEPE	2023-2024
Déployer l'intelligence artificielle	DRISNGBM et DQEPE	2024-2025
Aménagement de salles audiovisuelles psychiatriques Santé mentale et Neurodéveloppement	DSMSMR	2023-2024 et 2024-2025

### Levier 3 : Gouvernance agile, éthique et responsable

Guidés par des principes de saine gestion et de responsabilité sociale, nous offrirons la meilleure expérience tant pour les patients que pour le personnel par une gouvernance agile, empreinte d’humanisme et une préoccupation marquée pour la qualité dans toutes nos activités cliniques et administratives. Veillant à la réalisation de cette transformation et de cette approche personnalisée, la gouvernance assurera la responsabilité de ces engagements en s’appuyant sur l’autonomie décisionnelle, la décentralisation, la collaboration de même que sur les données probantes et sur les connaissances émergentes, au bénéfice de la transformation de la vie de génération.

INITIATIVES   PROJETS	DIRECTION(S) RESPONSABLE(S)	PÉRIODE(S) VISÉE(S)
Campagne de sensibilisation et communication quant à la confidentialité	DSP-DQEPE-DRHC	2023-2024 et 2024-2025
Implantation des bonnes pratiques en matière de gestion de l'information et des documents	DSP	2023-2024
Projet d'optimisation du CRVU et de la gestion des listes d'attente	DSI-DSP-DSRSMR	2023-2024 et 2024-2025
Optimisation des prélèvements (rénovation et prélèvements de soir et de nuit)	OPTILAB-DSTH-DSI	2023-2024
Sécurité culturelle à l'égard des Premières Nations	DQEPE	2023-2024 et 2024-2025
Employés et équipes écoresponsables, développement durable et santé durable	DSP-DSTH	2023-2024 et 2024-2025
Code d'éthique, code de conduite et chartes d'équipe	DG-DRHC-DQEPE	2023-2024 et 2024-2025
Équité – Diversité – Inclusion	DRHC	2023-2024 et 2024-2025

## Priorités issues de la gestion intégrée des risques organisationnels 2023-2024

La gestion intégrée des risques organisationnels (GIR) est une approche de gestion des risques qui repose sur une gestion globale, proactive et continue des risques de toute nature dans tous les secteurs d'activités et à tous les niveaux de l'établissement. « *La gestion intégrée des risques est un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Elle contribue à la prise de décisions stratégiques en vue de la réalisation des objectifs globaux de l'organisation. C'est une approche servant à déterminer la meilleure décision à prendre en cas d'incertitude en identifiant, en comprenant, en évaluant et en communiquant les questions liées aux risques afin de choisir les mesures appropriées. Un risque organisationnel est une menace (situation ou événement) causée par des facteurs internes ou externes qui peut altérer ou compromettre la mission, les opérations, la réputation ou les projets de l'organisation.* » (Manuel de la GIR, CHUSJ, 2023).

Pour le CHUSJ, l'exercice annuel d'évaluation et de mise à jour des risques organisationnels est inscrit dans le calendrier de gestion de l'établissement. À travers le portefeuille de risques de l'établissement, certains risques sont gérés et suivis de façon organisationnelle afin de mobiliser les acteurs dans les actions concertées à mettre en œuvre. Voici les risques prioritaires 2023-2024.

ÉTIQUETTE DE RISQUE STRATÉGIQUE	DIRECTION(S) RESPONSABLE(S)	PÉRIODE(S) VISÉE(S)
Main-d'œuvre – ressources humaines	DRHC et toutes les directions	2023-2024
Technologie de l'information et cybermenace	DRISNGBM et toutes les directions	2023-2024
Ressources financières et logistiques – gestion des inventaires	DRFL et toutes les directions	2023-2024
Sources financières et logistiques financement (CPSS – FAP – financement)	DQEPE-DRFL et toutes les directions	2023-2024
Parc immobilier et infrastructures - Gestion de l'environnement, sécurité et mesures d'urgence	DSTH et toutes les directions	2023-2024
Expérience patient, qualité (bien être patient)	DSI-DSP-DSMSMR-DQEPE et toutes les directions	2023-2024
Postes critiques ressources humaines	DRHC et toutes les directions	2023-2024