
PLAN STRATÉGIQUE 2005-2008

Le 23 juin 2005

Plan stratégique 2005-2008

Contexte et enjeux

Compte tenu du contexte actuel dans lequel évolue la Corporation d'urgences-santé, l'organisation retient cinq enjeux majeurs représentant pour son personnel et sa direction des défis à relever au cours des trois prochaines années.

Urgences-santé a pour mission d'offrir à la population de son territoire (Montréal et Laval) des soins et des services préhospitaliers d'urgence de qualité et accessibles avec l'objectif de réduire la mortalité et la morbidité des personnes en détresse. En vertu de l'article 90 de la *Loi sur les services préhospitaliers d'urgence (L.R.Q., chapitre S-6.2)*, la Corporation d'urgences-santé exerce sur son territoire les fonctions dévolues à une agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux. Elle est tenue de planifier, d'organiser et de coordonner les services préhospitaliers d'urgence, y compris la mise en place d'un service de premiers répondants. Elle exerce également les fonctions d'exploitation d'un centre de communication santé et d'un service ambulancier.

Les services

Au fil des années, Urgences-santé a dû s'adapter aux changements démographiques et aux besoins spécifiques en transport urgent ou non urgent médicalisé de la population. Le rapport du comité national sur la révision des services préhospitaliers d'urgence (rapport Dicaire) proposait, en décembre 2000, les principes directeurs suivants : accessibilité, efficacité, qualité et continuité afin d'améliorer les services préhospitaliers à la population. Quant à la qualité, le comité recommandait que : « les actions prises en réponse aux demandes de service doivent être adaptées à la situation, correspondre aux règles de l'art et maximiser les chances de survie des victimes. »

De nombreux progrès déjà ont été réalisés, améliorant ainsi les services préhospitaliers à la population. Urgences-santé est consciente cependant des efforts qu'il lui reste à faire pour offrir un service optimal, tel que l'ont décrit l'ensemble des rapports antérieurs (rapport Dicaire-2000; rapport d'inspection ministérielle-2005; rapport de l'AÉTMIS-2005, etc.).

Pour être en mesure d'anticiper les besoins de la population et afin de répondre le plus rapidement possible aux spécificités de ses clientèles, Urgences-santé doit donc prendre ses responsabilités et s'engager dans une amélioration continue des services à la clientèle. Elle doit pouvoir offrir à la population et à ses partenaires institutionnels une gamme plus large de services, urgents et non urgents, adaptés en tout temps à leurs attentes et, s'impliquer dans la sensibilisation et la formation du public dans les situations d'urgence.

L'intégration aux réseaux

La chaîne d'intervention préhospitalière est principalement constituée de ces six (6) composantes : les 1^{er} intervenants ou secouristes désignés, le centre 9-1-1, le centre de communication santé, les services de 1^{er} répondants, les services ambulanciers et enfin les établissements receveurs.

Pour être plus efficaces et mieux respecter le continuum des soins, les interventions de chaque composante doivent être coordonnées de façon plus appropriée avec les organisations et les partenaires du réseau de la santé et des services sociaux. De la même façon, dans le cadre d'une offre de service plus intégrée, Urgences-santé doit faire face à la réforme entreprise avec les CSSS, la mise en place des RUIS et à la confirmation des rôles des Agences pour améliorer l'accessibilité, la continuité et la qualité des services à la population. L'atteinte de ces objectifs exige d'Urgences-santé un partenariat renouvelé avec les Agences, les RUIS et les établissements (CSSS et CHSCD) ainsi qu'avec le milieu préhospitalier et hospitalier de son territoire comme le recommande le rapport de l'Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé (AÉTMIS).

Notre organisation

Le rapport d'inspection ministérielle de février 2005 identifie plusieurs lacunes dans le processus décisionnel d'Urgences-santé. L'adéquation de la structure administrative et médicale avec la *Loi sur les services préhospitaliers d'urgence*, les niveaux d'autorisation des dépenses et des projets, les politiques, procédures et processus ont besoin d'être réexaminés en profondeur.

Pour remédier à la situation actuelle, Urgences-santé s'investira dans la révision de ses processus décisionnels, notamment en reconsidérant sa structure organisationnelle et ses politiques afin d'assurer la conformité aux règlements, la responsabilisation et l'imputabilité à tous les niveaux de l'organisation. Ces réformes auront le double avantage de faciliter l'intégration de l'organisation dans le réseau de la santé tout en assurant un fonctionnement qui reflète la mission et le statut d'Urgences-santé. Le rapprochement d'Urgences-santé avec les milieux d'enseignement et de recherche lui fournira des outils nécessaires pour améliorer la qualité de ses services.

Nos ressources humaines

Urgences-santé a connu depuis sa création de nombreux bouleversements suite à des restructurations et des réformes. Ces dernières eurent des conséquences importantes dans les relations et la charge de travail. Un des principaux défis d'Urgences-santé dans les prochaines années consiste à valoriser ses ressources humaines et rétablir la confiance entre les employés, les gestionnaires et le conseil d'administration. Il est important que l'ensemble du personnel soit reconnu et sollicité dans ses compétences afin que leurs acquis soient développés et maintenus dans le temps.

C'est en misant sur un encadrement de premier niveau axé sur l'amélioration de services et en améliorant ses mécanismes de communication interne que l'organisation pourra entre autres contribuer à une amélioration du climat organisationnel. Urgences-santé a également la volonté d'offrir selon les orientations du comité interdisciplinaire du MSSS «un programme rehaussé de formation continue, un mode d'encadrement médical efficace, et des outils d'assurance de la qualité» et ce, comme le recommande le récent rapport de l'AÉTMIS. Les valeurs d'Urgences-santé et son code d'éthique permettront de guider cette réforme avec déférence et dynamisme.

Nos performances

Dans son plan stratégique (2003-2006), le Vérificateur général du Québec proposait d'évaluer notamment l'optimisation des ressources dans le domaine de la santé. En tant qu'organisme gouvernemental, Urgences-santé a la responsabilité de mettre tout en œuvre pour utiliser de façon optimale les ressources qui lui sont confiées. Le rapport du comité national sur la révision des services préhospitaliers d'urgence (Rapport Dicaire, 2000) insistait également sur l'importance de doter les soins préhospitaliers d'urgence de marqueurs de performance et d'indicateurs de résultats.

Urgences-santé s'engage donc en harmonisation avec les orientations ministérielles et les indicateurs qui seront développés au niveau provincial à évaluer, de concert avec les Agences, les processus opérationnels et méthodes de travail à toutes les étapes de l'intervention. L'évaluation continue des services sera capitalisée par une planification stratégique permanente dans le but de respecter les priorités d'orientation. Aussi, le défi de ces prochaines années consistera pour Urgences-santé à maximiser le potentiel de ses ressources matérielles et financières dans le respect de ses ressources humaines. Le développement d'un système de mesure plus rigoureux et normalisé devra assurer la gestion continue des performances.

Les orientations

Orientation 1: Offrir des services préhospitaliers d'urgence de qualité adaptés aux besoins de la population		Objectifs corporatifs
Axe 1.	Évaluer de concert avec les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal et de Laval les besoins de la population en matière de services préhospitaliers d'urgence afin de mieux anticiper la demande et de s'adapter plus rapidement à la spécificité de chacun des cas	- Avoir le portrait des besoins de santé et de bien-être de la population du territoire à l'aide d'indicateurs permettant d'établir notamment ses profils démographiques et ses habitudes de consommation annuellement - Offrir la gamme de soins et de services urgents et non urgents selon les orientations ministérielles pour répondre aux nouveaux besoins de la population et améliorer les services actuels auprès des établissements du réseau de la santé et des services sociaux
Axe 2.	Identifier, en collaboration notamment avec les RUIS et les CSSS, une gamme de soins et de services permettant de répondre le plus spécifiquement possible aux besoins du patient	Promouvoir, en partenariat notamment avec les Agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal et de Laval et les municipalités du territoire couvert par Urgences-santé, l'implantation des maillons de la chaîne d'intervention notamment afin de diminuer significativement le nombre de décès dus à des arrêts cardiaque et respiratoire
Axe 3.	Promouvoir une gestion proactive axée sur le patient pour assurer des soins et des services répondant à des critères de qualité de services attendus	Sensibiliser le grand public à la chaîne d'intervention et au rôle que peut jouer le citoyen lors de situations d'urgence

Orientation 2: Intégrer les services préhospitaliers d'Urgences-santé dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec		Objectifs corporatifs
Axe 1.	Veiller à l'intégration d'Urgences-santé dans l'organisation du réseau de la santé et des services sociaux	S'intégrer aux travaux des partenaires dans le secteur préhospitalier notamment en participant aux principales tables de concertation et comités mixtes
Axe 2.	S'impliquer dans la coordination des services de santé et des services sociaux et dans la régulation de son système	- Adapter l'organisation des pratiques préhospitalières d'Urgences-santé aux pratiques de la nouvelle organisation du réseau de la santé et des services sociaux, entre autres en tenant compte des attentes des agences et des établissements - Établir des mécanismes de coordination permanents et développer des projets communs avec les agences et les établissements pour accroître l'efficacité des actions et offrir des services de la meilleure qualité à la population

Orientation 3: Améliorer le climat organisationnel et l'implication des ressources humaines pour remplir la mission d'Urgences-santé		• Objectifs corporatifs
Axe 1.	Optimiser l'utilisation des ressources humaines par la valorisation des compétences du personnel dans leurs rôles respectifs	• Identifier chez le personnel le potentiel de développement et en supporter l'actualisation • S'assurer de garder le personnel d'Urgences-santé à l'avant-garde des pratiques préhospitalières reconnues par le MSSS
Axe 2.	Assurer le leadership des gestionnaires de premier niveau dans la gestion des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs corporatifs.	• Promouvoir une gestion de ressources humaines basée sur les valeurs d'Urgences-santé : la compétence, le respect, le travail d'équipe, la responsabilisation et l'esprit d'initiative
Axe 3.	Favoriser l'appropriation des orientations stratégiques et opérationnelles et de ses principes de gestion auprès de tous les membres du personnel d'Urgences-santé	• Adopter un code d'éthique et intégrer ses principes au quotidien • Élaborer de façon systématique des mécanismes de consultation et de rétroaction auprès de l'ensemble du personnel cadre et syndiqué, et des différents syndicats
Axe 4.	Offrir aux membres du personnel d'Urgences-santé des conditions de travail saines et sécuritaires	• Adopter une politique en matière de prévention qui permette d'offrir aux membres du personnel d'Urgences-santé des conditions de travail saines et sécuritaires

Orientation 4: Optimiser l'organisation des opérations d'Urgences-santé et améliorer son système de gestion		• Objectifs corporatifs
Axe 1.	Systématiser la planification de l'ensemble des activités de l'organisation pour assurer une gestion rigoureuse	• Évaluer les processus opérationnels et les méthodes de travail à tous les échelons de l'intervention pour identifier les composantes à améliorer
Axe 2.	Optimiser l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles en respectant la disponibilité des ressources et l'équilibre entre les besoins du système et les besoins des employés, et en améliorant l'adéquation entre l'offre et la demande	• Avoir un plan d'action corporatif qui intègre les plans de chacune des directions afin de prioriser, de coordonner, et de pérenniser la mise en œuvre des orientations stratégiques • Réaliser un plan d'amélioration des performances corporatives dans l'objectif de mieux réallouer les ressources au service direct à la population • Rendre concordant le temps réponse d'Urgences-santé aux normes provinciales
Axe 3.	Mettre en place une gestion axée sur les résultats	• Assurer la gestion des performances en identifiant les indicateurs de performance en harmonisation avec ceux retenus au niveau ministériel pour chaque grand processus en mettant en place des systèmes de mesure normalisés qui permettront une interprétation commune des résultats et des impacts
Axe 4.	Promouvoir et implanter des projets pilotes pour améliorer la qualité des services déjà offerts	• Développer des systèmes d'information qui soient des supports à la prise à la décision accessible à tous les gestionnaires

Orientation 5: Améliorer l'organisation et les grands processus décisionnels de la Corporation		• Objectifs corporatifs
Axe 1.	Redéfinir et formaliser les grands processus décisionnels d'Urgences-santé	• Ajuster les structures opérationnelles, administratives et médicales en fonction du nouveau plan d'organisation et des nouveaux processus
Axe 2.	Collaborer avec le MSSS à une réflexion visant à faire adopter si nécessaire un nouveau statut juridique pour la Corporation d'Urgences-santé qui permettra de faciliter son intégration dans le réseau de la santé et des services sociaux en préservant son rôle de leader dans le domaine du préhospitalier	• Planifier la démarche d'intégration des activités académiques et de recherche de l'équipe médicale • Clarifier et formaliser les rôles et les responsabilités des directions d'Urgences-santé et des différentes instances décisionnelles et consultatives • Évaluer les impacts d'un nouveau statut juridique pour la Corporation
Axe 3.	Améliorer l'intégration des activités académiques et de recherche de l'équipe médicale aux priorités cliniques et opérationnelles de l'organisation pour s'assurer d'une évaluation rigoureuse à partir de donnée probante.	• Établir un nouveau plan d'organisation pour améliorer les processus de prise de décision et de coordination et pour tenir compte des changements de statut, le cas échéant • Donner à l'équipe médicale un statut officiel dans l'organisation qui permette aux médecins de jouer un rôle actif dans l'intégration d'Urgences-santé aux réseaux de la santé et des services sociaux