

# Plan stratégique 2017-2021

## Contenu

Mot du président et directeur général .....	3
Introduction .....	4
La mission, la vision et les valeurs .....	5
La mission .....	5
La vision .....	5
Les valeurs .....	5
Le portrait de la Corporation .....	6
La population desservie .....	7
Contexte externe .....	8
Transformation du réseau .....	8
Évolution du préhospitalier .....	8
Le continuum de soins .....	9
Partenariat .....	9
Contexte interne .....	10
Satisfaction de la clientèle .....	10
Technologies / innovation / recherche .....	10
Une main-d'œuvre spécialisée .....	11
La santé et la sécurité des ressources .....	11
LES CHOIX STRATÉGIQUES .....	12
ENJEUX 1 Une intégration au continuum de soins .....	12
Orientation stratégique 1.1: Répondre aux besoins de la population par une offre de service régionale adaptée et complémentaire à celles de nos partenaires .....	12
ENJEUX 2 Une organisation mobilisée, axée sur la qualité, la sécurité et l'innovation .....	16
Orientation stratégique 2.1 : Développer une organisation innovante et performante .....	16
Orientation stratégique 2.2 : Optimiser la performance et l'imputabilité des ressources .....	18

## Mot du président et directeur général

C'est avec enthousiasme que je vous présente le plan stratégique 2017-2021 de la Corporation d'urgences-santé.

Ce plan découle d'une démarche mobilisatrice et présente les orientations stratégiques, les objectifs ainsi que les indicateurs de performance que nous nous sommes fixés afin de répondre aux enjeux auxquels nous devons faire face au cours des prochaines années.

Le bilan des dernières années nous donne toutes les raisons d'être fiers du travail accompli. Soucieux de relever les défis futurs et préoccupés par une utilisation judicieuse de nos ressources, nous entendons poursuivre notre quête des meilleures pratiques et nous doter des meilleures stratégies pour accomplir pleinement notre mission.

La réorganisation du réseau et l'évolution du préhospitalier, contexte évolutif impactant notre offre de service, engendrent de nouvelles opportunités, notamment, la révision de nos façons de faire et le tissage de nouveaux liens.

La Corporation d'urgences-santé vise à consolider ses acquis et à partager sa vision qui est de devenir un partenaire stratégique du continuum de soins en mettant, au cœur de ses priorités, les soins et la sécurité de la population de Montréal et de Laval. Pour y arriver, nous miserons sur la coopération avec les partenaires du réseau et mettrons en place des actions visant à relever le défi de l'augmentation de la demande de soins et de services qui résultera des changements démographiques, dont le vieillissement de la population. Conséquemment, d'importantes mesures seront initiées et permettront une meilleure prise en charge de notre clientèle par une réponse adaptée et appropriée aux besoins de la population.

À cet effet, le plan stratégique 2017-2021 établit également des actions qui sont axées sur l'intégration de notre mission au continuum de soins et qui visent à faire d'Urgences-santé une organisation mobilisée, centrée sur la qualité, la sécurité et l'innovation.

Enfin, au nom du conseil d'administration, du comité de direction ainsi qu'en mon nom personnel, je tiens à remercier tous ceux qui ont pris part à l'exercice de planification stratégique 2017-2021 et qui, j'en suis convaincu, contribueront à sa pleine réalisation au cours des prochaines années.

Le président et directeur général,



Nicola D'Ulisse

## Introduction

Le plan stratégique 2017-2021 de la Corporation d'urgences-santé est défini en tenant compte des besoins de la population, des priorités du ministère de la Santé et des Services sociaux définies dans son plan stratégique 2015-2020, des attentes gouvernementales 2016-2017 reçues du ministère du Conseil exécutif et de l'ensemble des obligations qui lui incombent.

Il a pour objectif de guider Urgences-santé dans ses priorités pour les quatre prochaines années afin de répondre adéquatement aux besoins de services préhospitaliers d'urgence de la population et de mobiliser son personnel autour d'une vision commune.

Le plan stratégique soutient la mission de la Corporation.

Il a été élaboré en partenariat avec les dirigeants de la Corporation, les membres du comité de gouvernance et du conseil d'administration. Des consultations à l'interne ont permis d'identifier les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement externe ainsi que les forces et les faiblesses présentes dans l'environnement interne de la Corporation (FFOM).

De cette analyse auront découlé plusieurs constats qui auront permis d'orienter les choix stratégiques de la Corporation.

## La mission, la vision et les valeurs

### La mission

Le mandat d'Urgences-santé est décrit dans la Loi sur les services préhospitaliers d'urgence (RLRQ, c. S-6.2). La Corporation exerce les fonctions d'exploitation d'un centre de communication santé et d'un service ambulancier. De plus, elle exerce par la Loi, sur son territoire, les fonctions dévolues à une agence<sup>1</sup> en ce qui concerne l'organisation des services préhospitaliers. Elle est tenue de planifier, d'organiser, de coordonner et d'évaluer les services de la chaîne d'intervention préhospitalière sur le territoire qu'elle dessert, y compris la mise en place d'un service de premiers répondants.

**Assurer à la population de Montréal et de Laval des services préhospitaliers d'urgence de qualité, efficaces et appropriés, afin de réduire la mortalité et la morbidité associées aux conditions médicales urgentes de notre clientèle.**

Ces services comprennent :

- Un centre de communication santé;
- Les soins préhospitaliers d'urgence, le transport par ambulance ainsi que le transport interétablissements.

### La vision

La vision s'applique à l'ensemble des actions qui seront entreprises au cours des prochaines années. Elle oriente les choix de moyens pour assurer un service de qualité qui répond aux besoins de la population. Cette vision permet de contribuer à l'avancement du domaine d'expertise afin d'adapter, selon des paramètres de meilleures pratiques, les services offerts à la population qu'elle dessert. Elle est exprimée de la façon suivante :

**Devenir un partenaire stratégique du continuum de soins en mettant au cœur de nos priorités les soins et la sécurité de la population de Montréal et de Laval.**

### Les valeurs

Les valeurs spécifient les principes sur lesquels la mission d'Urgences-santé doit s'accomplir. Les valeurs fondamentales d'Urgences-santé s'inspirent de la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoises et sont énoncées dans son code d'éthique. Ces valeurs sont le respect, la loyauté la compétence et l'intégrité.

Urgences-santé a également défini des valeurs qui lui sont propres et qui définissent son identité organisationnelle :

Bienveillance	Diligence
À Urgences-santé, nous remplissons nos fonctions en faisant preuve de compassion et de compréhension envers toute personne avec qui nous interagissons.	À Urgences-santé, nous fournissons tous, à titre d'employés, un travail rigoureux et de qualité avec rapidité et efficacité.

<sup>1</sup> Maintenant exercé par un CISSS ou un CIUSSS en vertu de la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux, notamment, par l'abolition des agences régionales (RLRQ, c. O-7.2, art. 71)

## Le portrait de la Corporation

Le mandat de la Corporation d'urgences-santé est d'offrir à la population de Montréal et de Laval des services préhospitaliers d'urgence. La Corporation a également la responsabilité de planifier, d'organiser, de coordonner et d'évaluer les services de la chaîne d'intervention préhospitalière sur ce même territoire. Au total, 1 426 personnes contribuent quotidiennement à la réalisation de cette mission, que ce soit à titre de technicien ambulancier paramédic, de répartiteur médical d'urgence, ou de toute autre catégorie d'employés.

### Chaîne d'intervention préhospitalière



Le centre de communication santé est la porte d'entrée d'Urgences-santé. Il reçoit plus de 375 000 appels annuellement, ce qui se traduit par environ 225 000 transports de personnes vers un établissement de santé.

Urgences-santé est également responsable de l'affectation des premiers répondants sur l'île de Montréal, soit du Service de sécurité incendie de Montréal, de la Ville de Côte-Saint-Luc et de l'Aéroport de Montréal qui représente 98 000 interventions annuellement.

Urgences-santé déploie aussi, sur son territoire, un ensemble de services spécialisés dans le but d'appuyer les soins aux patients et d'offrir une meilleure réponse à la population, notamment, un groupe d'intervention médicale tactique et bariatrique et une équipe de techniciens ambulanciers paramédics en soins avancés.



## Contexte externe

### Transformation du réseau

La réorganisation du réseau de la santé, découlant de la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux (RLRQ, c. O-7.2), notamment, par l'abolition des agences régionales et la fusion d'établissements par la création des CIUSSS pour la région de Montréal et d'un CISSS pour la région de Laval a permis à la Corporation d'améliorer l'efficacité et la qualité des soins et services par le biais d'une planification et d'une nouvelle structure du réseau de la santé.

Toutefois, la Corporation a dû faire face au défi de la redéfinition de ces liens en raison des changements de gouvernance et de ressources dans le réseau. L'objectif de continuité et d'intégration des services a été un enjeu en raison des changements des façons de faire. Il a fallu se réadapter aux changements engendrés par la fusion des établissements.

La mise en place des nouvelles structures de gouvernance a permis de favoriser les échanges dans un souci d'amélioration de l'offre de service à la population, telle que la fluidité du parcours de soins pour les patients, une meilleure communication et la convergence de l'information entre les collaborateurs. La voie vers des perspectives de développement avec les partenaires a été ouverte.

### Évolution du préhospitalier

La Corporation constate que le profil des usagers tend à changer. En effet, la croissance démographique et le vieillissement nous amènent à réévaluer l'offre de service destinée aux usagers.

Ce constat est également fait par l'ensemble du réseau de la santé et, notamment, par le ministère de la Santé et des Services sociaux qui en fait état dans son plan stratégique 2015-2020 en le ciblant comme axe d'intervention.

### Projection de la population desservie

	Taux de croissance prévu 2016-2021*	
	Montréal	Laval
<b>Ensemble de la population</b>	3.3 %	6.4 %
<b>19 ans et moins</b>	6.6 %	8.5 %
<b>20-64 ans</b>	0.5 %	2.6 %
<b>Plus de 65 ans</b>	10.6 %	17 %
<b>Plus de 80 ans</b>	0.7 %	18 %

\* Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions 2011-2061, Édition 2014.*

Les services d'ambulances sont confrontés à une forte demande pour leurs services. Pour être efficaces, les ressources préhospitalières d'urgence doivent être utilisées dans les cas où cela est nécessaire afin de ne pas retarder la fourniture de soins.

En sachant que près de 50 % des transports concernent des usagers de plus de 65 ans et que la croissance de ce groupe devrait être de plus de 10 % au cours des prochaines années, la Corporation anticipe une hausse de la demande pour ses services. Le vieillissement de la population pourrait donc poser des défis pour répondre aux besoins de la population.

### **Le continuum de soins**

Les services préhospitaliers d'urgence, bien que partie intégrante de la chaîne d'intervention préhospitalière, représentent également une porte d'entrée au réseau de la santé et des services sociaux et à sa vaste gamme de services. Historiquement, les services préhospitaliers d'urgence se sont souvent limités au transport de patients vers un centre hospitalier receveur. Or, pour plusieurs patients, le transport vers une salle d'urgence du territoire ne permet pas forcément de répondre à leur besoin. Face à ce défi, la Corporation d'urgences-santé partage l'orientation du ministère de la Santé et des Services sociaux afin d'améliorer ensemble :

- l'accessibilité de ses soins et services, ce qui suppose de fournir les soins et les services requis, à l'endroit et au moment opportun
- la qualité des soins et des services offerts, ce qui implique que ceux-ci soient efficaces (c'est-à-dire de nature à améliorer la santé et le bien-être) et sécuritaires.
- l'optimisation des ressources, ce qui demande de savoir utiliser les ressources disponibles de façon efficiente, mais aussi d'une manière à en assurer la pérennité.

Il réside, en ce point, l'opportunité d'améliorer les services de santé dispensés à la population et d'assurer que la prise en charge du patient soit adaptée à ses besoins. En travaillant de concert avec nos partenaires, la Corporation devra s'affranchir des silos en mettant l'accent sur la continuité de services.

### **Partenariat**

Les démarches de coopération avec le réseau de la santé, au cours des dernières années, témoignent de l'importance de la contribution de la Corporation d'urgences-santé dans la chaîne d'intervention préhospitalière et dans la prestation de services aux patients.

La collaboration et le renforcement des liens avec les partenaires externes permettront également d'améliorer la chaîne d'intervention préhospitalière et de développer des pratiques performantes et efficaces, tel qu'étendre les soins médicaux de base prodigués par les premiers répondants et les intervenants de la sécurité publique à l'ensemble de son territoire.

Pour maintenir un partenariat efficace et efficient, la mobilisation reste l'un des principaux enjeux. En effet, l'ensemble des organisations devra mettre en place un partage de l'information permettant une amélioration des compétences et encourager la participation de tous.

Le partenariat nous aidera à définir nos objectifs communs et, éventuellement, à élaborer les stratégies pour y répondre.

## Contexte interne

### *Satisfaction de la clientèle*

Toutes les ressources de la Corporation sont mobilisées afin que les techniciens ambulanciers paramédics puissent intervenir auprès de plus de 260 000 patients des plus vulnérables annuellement dans des circonstances changeantes et dans des milieux difficiles. Malgré que le contact patient soit souvent que très bref, l'impact sur ces personnes est indéniable.

Depuis 2012, la Corporation procède, tous les deux ans, à la mesure de la satisfaction des patients par rapport à ses quatre (4) axes de services, soit le centre de communication santé (CCS), les techniciens ambulanciers paramédics sur les lieux d'intervention et dans l'ambulance ainsi que la facturation.

Les études réalisées depuis 2012 témoignent de la satisfaction presque unanime des citoyens ayant utilisé les services d'Urgences-santé. Lors de la dernière étude en 2016-2017, 99 % des patients sondés se disaient satisfaits, dont 81 % étaient très satisfaits. Ces résultats témoignent du travail exceptionnel de l'ensemble des employés de la Corporation et représentent l'une des plus grandes fiertés de l'organisation.

Afin de maintenir ce niveau, la Corporation devra s'assurer d'un service de haute qualité, comprenant une intervention rapide et efficace avec un niveau de soins adapté. De plus, la Corporation devra composer avec de nombreux défis en s'adaptant rapidement aux nouveaux modes d'interaction avec la clientèle.

### *Technologies / innovation / recherche*

Bien que le visage de la Corporation d'urgences-santé demeure toujours et avant tout son personnel soignant, que ce soit les techniciens ambulanciers paramédics sur lieux de l'intervention ou les répartiteurs médicaux d'urgence au téléphone, les soins médicaux d'urgence modernes sont soutenus par une infrastructure technologique complexe. Des systèmes tels que la *Répartition assistée par ordinateur* permettant de diriger une ambulance au patient et vers une installation appropriée, le réseau de radiocommunication permettant de maintenir un contact en tout temps avec les techniciens ambulanciers paramédics et le système téléphonique qui dirige les appels du 911 au centre de communication santé sont parmi les plus critiques. En 2016-2017, la Corporation a consacré près de 3.9% de son budget de fonctionnement aux technologies de l'information.

Ces systèmes robustes sont conçus afin d'assurer la continuité des services en tout temps et soutiennent la mission de l'organisation. Dans les dernières années, la Corporation a entamé un chantier important visant le rehaussement de ces technologies critiques.

Cependant, étant donné la rapidité d'évolution des technologies offertes sur le marché, la Corporation devra faire face à la mise à niveau de certains systèmes patrimoniaux, cliniques et administratifs tout en rehaussant son niveau de sécurité.

## **Une main-d'œuvre spécialisée**

La Corporation partage, avec le ministère de la Santé et des Services sociaux et l'ensemble de la fonction publique, des préoccupations portant sur l'utilisation responsable et judicieuse des ressources et des fonds publics.

Les emplois de répartiteurs médicaux d'urgence et de techniciens ambulanciers paramédics sont des postes clés ayant des compétences très spécifiques, sans lesquelles la mission d'Urgences-santé ne pourrait pas être réalisée.

La Corporation fait face au défi du transfert des connaissances acquises et doit préparer sa relève en tenant compte du profil de ses employés. En effet, la Corporation anticipe de nombre départ à la retraite au cours des prochaines années.

De plus, la Corporation doit être en mesure de dispenser la formation clinique continue obligatoire conformément à ses obligations en vertu du Règlement sur les conditions d'inscription d'un technicien ambulancier au Registre national de la main-d'œuvre (c. S-6.2, r. 1). Elle fait face à des obligations légales afin que certaines de ces ressources spécialisées puissent remplir leur mission. Pour qu'un technicien ambulancier paramédic puisse pratiquer, il doit respecter l'article 64 de la Loi sur les services préhospitaliers d'urgence en réussissant l'ensemble des formations continues obligatoires et en maintenant l'ensemble de ses privilèges de pratique. Pour la Corporation, l'enjeu est donc d'avoir un nombre de ressources suffisantes pour respecter ses obligations de formations.

## **La santé et la sécurité des ressources**

La santé et la sécurité des employés sont des enjeux importants pour Urgences-santé en raison de la particularité du territoire desservi. Le milieu urbain, la densité de la circulation routière, tout comme les escaliers, les conditions climatiques et l'état des infrastructures peuvent causer des lésions, de même que les mauvaises pratiques lors des interventions peuvent engendrer des blessures. De plus, la mission de la Corporation expose ses employés à des situations de stress pouvant, potentiellement, avoir un impact sur leur santé psychologique. Cet enjeu majeur pour la Corporation entraîne des coûts de grande ampleur en matière de santé et de sécurité du travail.

La légère hausse (4%) de la fréquence des accidents du travail survenus en 2016-2017, bien qu'inférieure à la tendance observée au cours des 5 dernières années, confirme le besoin de mettre en place des programmes de prévention des troubles musculosquelettiques et de la santé psychologique.

## LES CHOIX STRATÉGIQUES

### ENJEUX 1 Une intégration au continuum de soins

La mission première de la Corporation consiste à offrir un service préhospitalier d'urgence de qualité, efficace et approprié à l'ensemble de la population qu'elle dessert afin de réduire la mortalité et la morbidité.

L'enjeu 1 porte donc sur la réalisation de sa mission proprement dite.

La Corporation souhaite élaborer une stratégie mettant en place une structure intégrée des systèmes de soins en participant pleinement au continuum de soins.

Le vieillissement de la population suppose des soins et des services qui répondent aux besoins des personnes âgées. Les maladies chroniques, les chutes et la perte d'autonomie ont tendance à augmenter avec le vieillissement, ce qui peut entraîner une hausse du nombre de soins et donc, de transports. La Corporation veut mettre en place un continuum de soins et de services intégrés.

Afin de répondre aux nouveaux besoins de la clientèle, la coordination des soins et des services doit être renforcée à chacun des maillons puisqu'elle est composée d'axes d'intervention touchant l'ensemble des maillons de la chaîne.

### Orientation stratégique 1.1: Répondre aux besoins de la population par une offre de service régionale adaptée et complémentaire à celles de nos partenaires

Cette orientation découle directement de l'enjeu 1 qui est en continuité avec la mission de la Corporation. L'orientation cible trois axes d'intervention qui sont en lien direct avec la chaîne d'intervention préhospitalière, soit un **accès aux soins d'urgence et aux premiers secours**, une **réponse adaptée à la population desservie** et, finalement, **être partie intégrante au continuum de soins afin d'offrir une meilleure prise en charge du patient**.

#### Axe d'intervention : Accès aux soins d'urgence et aux premiers secours

Cet axe touche les maillons de la chaîne d'intervention préhospitalière qui précède l'arrivée des techniciens ambulanciers paramédics. L'optimisation de ces maillons est particulièrement importante pour augmenter la pratique de la réanimation cardiorespiratoire influençant sur le taux de mortalité et de morbidité sur le territoire desservi par la Corporation.

La Corporation veut **promouvoir l'engagement des citoyens dans leur communauté à titre de premier intervenant**. En rendant disponibles les défibrillateurs d'urgence et en formant la population à leur utilisation, la Corporation souhaite pouvoir réduire le taux de mortalité et de morbidité sur le territoire desservi. 80 % des arrêts cardiaques surviennent à la maison ou dans des endroits publics et 35 % à 55 % d'entre eux surviennent en présence d'une personne. Malheureusement, la majorité des personnes qui sont témoins d'un arrêt cardiaque ne pratiquent pas la réanimation cardiorespiratoire (RCR) et ne savent donc pas comment réagir. En apprenant les bonnes pratiques, les chances de survie et de récupération augmenteraient de 30 % ou plus.<sup>2</sup> En 2015-2016, 482 défibrillateurs externes automatisés ont été installés. Entre 2014 et 2017, une moyenne de 380 personnes a été formée à leur utilisation dans le cadre du programme Héros en trente.

<sup>2</sup> Source *Fondation des maladies du cœur et de l'AVC*

L'**optimisation du déploiement des premiers répondants sur l'ensemble du territoire desservi en collaboration avec les partenaires** permettra d'obtenir des soins efficaces et performants. Les premiers répondants sont indispensables par leur rôle complémentaire aux services ambulanciers. En effet, par leur dispersion géographique sur le territoire, les premiers répondants peuvent apporter rapidement des premiers soins de stabilisation. Ils ne peuvent être dépêchés que par le centre de communication santé auprès de quelqu'un dont l'état requiert les premiers soins de stabilisation définis par des protocoles d'intervention élaborés à cette fin. La Corporation souhaite pour cela contribuer à la mise en place d'un service de premiers répondants sur l'ensemble du territoire desservi.

### Axe d'intervention : Réponse adaptée à la population desservie

Les objectifs de cet axe d'intervention concernent le cœur de la chaîne d'intervention préhospitalière, soit le service préhospitalier directement offert par les techniciens ambulanciers paramédics de la Corporation d'urgences-santé.

La Corporation **priorise la réponse aux appels les plus urgents et chronodépendants sur le territoire desservi** ayant un haut risque d'arrêt cardio-respiratoire ou un risque immédiat de mortalité. Soulignons que selon les indicateurs de performance permettant de mesurer l'efficacité du système préhospitalier et la qualité des interventions, les performances sont bonnes. La Corporation vise donc à maintenir cette performance. Notons qu'en 2015-2016, le taux de survie était de 46,4% et le taux de conformité au protocole cardio-respiratoire d'origine cardiaque probable chez l'adulte de 95,7 %. Durant l'année 2016-2017, le taux de déviation critique au protocole du système médicalisé de priorisation des appels urgents (SMPAU) se situait entre 11% et 5%.

Afin d'offrir des soins de haut niveau, elle souhaite **renforcer davantage les équipes de techniciens ambulanciers paramédics en soins avancés vers les situations médicales appropriées**. Les techniciens ambulanciers paramédics de soins avancés, au nombre de 10 actuellement, dispensent un niveau élevé de soins qui tend vers celui du *paramédic de niveau de soins critiques canadien*. Contrairement aux paramédics de soins primaires, ils appliquent certains soins par le biais de protocoles qui répondent aux besoins cliniques urgents du patient. L'objectif de la Corporation est d'étendre ce service offert à la population de Montréal et de Laval et d'accueillir les finissants de la Majeure en soins préhospitaliers d'urgence avancés de la Faculté de médecine de l'Université de Montréal.

### Axe d'intervention : Une meilleure prise en charge du patient

Le troisième axe de la présente orientation intervient sur la fin de la chaîne d'intervention préhospitalière. En effet, la Corporation veut être partie intégrante au continuum de soins afin d'offrir une meilleure prise en charge du patient.

La Corporation désire également **mettre en place des projets permettant d'améliorer l'efficacité de la prise en charge du patient** et veiller au déploiement de ce service bénéfique à la population. En partenariat avec les installations<sup>3</sup> du réseau, elle souhaite contribuer à une meilleure prise charge des patients sur le lieu de destination finale et ainsi diminuer le temps d'attente du patient pour permettre une libération des ressources plus rapide.

---

<sup>3</sup> Une installation représente le lieu physique où sont dispensés des soins de santé et de services sociaux à la population (centre hospitalier, centre de santé, centre d'hébergement)

Afin d'**améliorer l'orientation des patients**, la Corporation travaillera **avec les intervenants de la première ligne** pour **arrimer les processus de travail** et ainsi faire en sorte que le patient soit à la bonne place et soit pris en charge par l'intervenant approprié. Cela favorisera l'accessibilité et la qualité des soins et des services offerts en impliquant une collaboration étroite avec les partenaires.

AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
<b>Un accès aux soins d'urgence et aux premiers secours</b>	Promouvoir l'engagement des citoyens dans sa communauté à titre de premier intervenant	Nombre de citoyens ayant suivi le programme Héros en trente	500 personnes par an
		Taux d'augmentation du nombre de défibrillateurs externes automatisés dans les lieux publics, enregistrés à la Corporation d'urgences-santé	5 % de plus par an
	Optimiser le déploiement des premiers répondants sur l'ensemble du territoire desservi en collaboration avec les partenaires	Taux de couverture de premiers répondants sur le territoire desservi	100% du territoire couvert d'ici 2021
<b>Réponse adaptée à la population desservie</b>	Prioriser la réponse aux appels les plus urgents et chronodépendants sur le territoire desservi	Taux de déviation critique au protocole du système médicalisé de priorisation des appels urgents (SMPAU)	< 8 % par an
		Taux de survie aux arrêts cardiorespiratoires	> 40 % par an
		Taux de conformité au protocole cardio-respiratoire d'origine cardiaque probable chez l'adulte	> 90 % par an
	Renforcer les équipes en soins avancés vers les situations médicales appropriées	Pourcentage de paramédics formés en soins avancés, embauchés annuellement	80 % des diplômés / an
<b>Une meilleure prise en charge du patient</b>	Mettre en place des projets permettant d'améliorer l'efficacité de la prise en charge du patient par une installation* du réseau de la santé et des services sociaux appropriée	Nombre de projets avec des installations du réseau de la santé	2 projets avec des installations du réseau de la santé d'ici 2021, dont 1 d'ici 2019
	Améliorer l'orientation des patients par l'arrimage de processus avec les intervenants de la première ligne	Nombre de processus de travail de la Corporation mis en commun avec ceux des intervenants de la première ligne	2 d'ici 2021

\*Une installation représente le lieu physique où sont dispensés des soins de santé et de services sociaux à la population (centres hospitaliers, centres locaux de services communautaires, centres d'hébergement ...)

## **ENJEUX 2 Une organisation mobilisée, axée sur la qualité, la sécurité et l'innovation**

Afin de faire face aux obstacles à venir dans les prochaines années, notamment en matière de rareté des ressources et du changement démographique, la Corporation doit impérativement s'appuyer sur le savoir et l'innovation pour assurer une relève compétente, ainsi que la pérennité du service.

La Corporation désire développer ses capacités d'innovation pour maintenir une offre de soins et de services sécuritaires et de qualité. L'innovation favorise l'adaptation des soins et des services en fonction de l'évolution des besoins de la population.

Les ressources humaines contribuent à la notoriété et à l'image de marque de la Corporation. Les outils nécessaires seront fournis à la relève, leur permettant d'innover.

Le travail en équipe, afin d'être plus performant et ainsi maximiser le transfert de connaissances et l'interconnexion entre les services internes et avec les partenaires, sera renforcé et favorisé.

La Corporation veut faire prendre conscience des enjeux en matière de santé et de sécurité à l'ensemble des employés et réduire la détresse psychologique liée au travail. C'est pourquoi elle a établi un plan corporatif en santé et sécurité pour les années de 2016 à 2019 pour atteindre les objectifs fixés.

### **Orientation stratégique 2.1 : Développer une organisation innovante et performante**

L'orientation stratégique 2.1 se veut la concrétisation de la volonté de la Corporation de développer ses capacités d'innovation et de performance pour maintenir une offre de soins et de services sécuritaires et de qualité.

#### **Axe d'intervention : Une organisation innovante et performante**

L'axe d'intervention découle directement de l'orientation stratégique 2.1 et elle concrétise l'orientation par les trois objectifs qui suivent.

Dans le but de maintenir une performance de haut niveau, la Corporation désire renforcer sa gestion intégrée des risques pouvant générer des impacts cliniques, stratégiques, opérationnels, financiers, humains ou environnementaux. De par sa mission de services d'urgence, les risques encourus par la Corporation peuvent avoir des impacts immédiats et majeurs sur la population desservie, notamment, en ce qui a trait aux risques cliniques. La réalisation d'un **suivi global et intégré des risques** aidera la Corporation à maintenir durablement une performance de haut niveau visant un rétablissement plus rapide et efficace des opérations en cas de défaillance.

Elle s'investira dans le **développement des pratiques préhospitalières** afin d'accroître son expertise en soins préhospitaliers d'urgence par des activités de recherche menant à des publications scientifiques qui permettront l'évolution des protocoles et améliorant le savoir-faire des ressources. La population desservie vieillissante, la Corporation entend soutenir des projets de recherche touchant les personnes âgées.

La Corporation veut continuer à **déployer des solutions technologiques qui soutiennent la mission de l'organisation**. Pour cela, elle tient à être une organisation innovante et transparente et désire tout mettre en œuvre pour réaliser les projets et les activités décrits dans sa planification triennale en ressources informationnelles.

En lien avec les orientations stratégiques, ces réalisations répondent à tous les besoins technologiques de la Corporation sur une période de trois ans permettant d'offrir une meilleure offre de service à la population desservie. Par la croissance de la technologie actuelle et par la modification des priorités causées par l'évolution de l'environnement, la Corporation vise d'atteindre la concrétisation de 80 % d'entre eux.

La Corporation désire maintenir la **satisfaction** presque unanime **des citoyens** ayant utilisé les services d'Urgences-santé. Cette performance souligne les efforts fournis au quotidien pour assurer la qualité des services. Le sondage effectué auprès de sa clientèle a pour but d'évaluer son degré de satisfaction et sa connaissance de divers éléments clés en matière de services préhospitaliers d'urgence. Il faut souligner que lors des derniers sondages réalisés pour l'évaluation de la satisfaction de la clientèle, soit en 2014-2015 et 2016-2017, dans le même ordre, 98 % et 99 % de la clientèle se montraient satisfaites de la prestation de services reçus. Ce constat se révèle fort positif, considérant les efforts fournis déployés au quotidien pour assurer la qualité des services, notamment, lors de circonstances difficiles.

AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
<b>Une organisation innovante et performante</b>	Réaliser un suivi global et intégré des risques	Nombre de politiques et de pratiques sur la qualité et la gestion de risques mise en œuvre	5 d'ici 2021, dont 3 d'ici 2019
	S'investir dans le développement des pratiques préhospitalières	Nombre de projets de recherche	5 d'ici 2021, dont 2 d'ici 2019
	Déployer des solutions technologiques qui soutiennent la mission de l'organisation	Taux de projets de la planification triennale en ressources informationnelles réalisés	80 % annuellement selon les échéanciers des projets décrits dans le plan
	Maintenir un niveau de satisfaction de la clientèle élevé	Taux de satisfaction des citoyens	Supérieur à 97%

## Orientation stratégique 2.2 : Optimiser la performance et l'imputabilité des ressources

L'orientation 2.2 est axée sur le volet des ressources humaines du plan stratégique que nous avons découpé en deux axes, soit le **développement des compétences** et l'**environnement qui favorise l'engagement et la responsabilisation envers la santé et la sécurité**. Cette orientation permettra, à la Corporation, de faire face aux défis des prochaines années en matière de ressources humaines.

### **Axe d'intervention : Développement des compétences**

Le développement des compétences est un élément important afin de favoriser l'épanouissement professionnel de ses employés et de répondre aux demandes en matière d'efficacité et de flexibilité. C'est pourquoi la Corporation a choisi cet axe d'intervention.

Afin de répondre à la perspective de relève de son personnel, la Corporation souhaite **soutenir le développement des compétences des employés en fonction des besoins actuels et futurs de l'organisation**. Elle désire offrir un milieu de travail stimulant dans lequel ses employés pourront mettre à jour leurs connaissances, améliorer leur performance, développer leurs capacités professionnelles et leur expertise. Elle mettra notamment en place un programme de gestion de carrière permettant aux techniciens ambulanciers paramédics et aux répartiteurs médicaux d'urgence de progresser vers d'autres postes à responsabilité au sein de la Corporation et donnera les outils nécessaires à l'innovation et à la progression.

### **Axe d'intervention : Environnement favorable à l'engagement et la responsabilisation envers la santé et la sécurité**

Cet axe d'intervention adresse les éléments de santé et la sécurité par la modification de la culture organisationnelle vers la responsabilisation et l'engagement de tous.

La Corporation souhaite offrir un environnement de travail sain et sécuritaire à tous ses employés par la **promotion d'une culture axée sur la prise en charge partagée et diligente de la santé et de la sécurité au travail**. La responsabilisation et l'engagement de tous envers la santé et la sécurité sont les stratégies adoptées pour y répondre. L'objectif est de diminuer le taux de gravité des accidents<sup>4</sup> de 12 % sur 3 ans (de 1447 à 1273 en 2019), ainsi que le taux de fréquence des accidents de 15 % sur 3 ans (de 22,57 % à 19,19 % en 2019).

De nouvelles mesures permettant d'**accompagner les employés dans le maintien de leur santé physique et psychologique** vont également voir le jour. En atténuant le risque lié aux troubles de stress post-traumatique, la Corporation vise le maintien d'une bonne santé psychologique, particulièrement chez les employés susceptibles d'être exposés de façon répétée à des situations à caractère traumatique, tels que les techniciens ambulanciers paramédics et les répondants médicaux d'urgence.

De même, l'élaboration d'un programme axé sur l'élimination des facteurs de risque de troubles musculo-squelettiques en milieu de travail sera mise en place. Ces troubles sont à l'origine de nombreuses blessures et ont un impact significatif sur le coût des réclamations et la perte de temps de travail. Le nombre d'accidents liés aux troubles musculo-squelettiques était de 210 en 2016-2017.

---

<sup>4</sup> le taux de gravité représente le nombre de jours indemnisés pour 200 000 heures travaillées

AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
<b>Développement des compétences</b>	Soutenir le développement des compétences des employés en fonction des besoins actuels et futurs de l'organisation	Taux d'obtention de la formation obligatoire pour les paramédics et autres employés cliniques actifs	100 % par an
		Taux de paramédics et de répartiteurs médicaux d'urgence adhérant au plan de gestion de carrière	100% des besoins annuels
<b>Environnement favorable à l'engagement et la responsabilisation envers la santé et la sécurité</b>	Promouvoir une culture axée sur la prise en charge partagée et diligente de la santé et de la sécurité au travail	Taux de gravité des accidents**	Diminuer de 12% d'ici 2019, puis maintien du taux jusqu'en 2021
		Taux de fréquence des accidents	Réduction de 15 % du taux d'ici 2019, puis maintien jusqu'en 2021
	Accompagner les employés dans le maintien de leur santé physique et psychologique	Taux de diffusion de formation à l'ensemble des paramédics, répartiteurs médicaux d'urgence et personnel d'encadrement du programme de prévention de la santé psychologique au travail	100 % d'ici 2019, puis maintien du taux jusqu'en 2021
		Taux d'accidents liés aux troubles musculo-squelettiques	Réduction de 15 % du taux d'ici 2019, puis maintien du taux jusqu'en 2021

\*\*Le taux de gravité représente le nombre de jours indemnisés pour 200 000 heures travaillées

## Planification stratégique – 2017-2021

### PLAN STRATÉGIQUE DE LA CORPORATION D'URGENCES-SANTÉ 2017-2021

Mission	Vision
Assurer à la population de Montréal et de Laval des services préhospitaliers d'urgence de qualité, efficaces et appropriés, afin de réduire la mortalité et la morbidité associées aux conditions médicales urgentes de notre clientèle.	
Ces services comprennent un centre de communication santé et les soins préhospitaliers d'urgence, le transport par ambulance ainsi que le transport interétablissements.	
Urgences-santé a également la responsabilité de planifier, d'organiser, de coordonner et d'évaluer les services de la chaîne d'intervention préhospitalière sur les territoires qu'elle dessert.	

#### ENJEUX 1 Une intégration au continuum de soins

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
1.1 Répondre aux besoins de la population par une offre de service régionale adaptée et complémentaire à celles de nos partenaires	<b>Un accès aux soins d'urgence et aux premiers secours</b>	Promouvoir l'engagement des citoyens dans sa communauté à titre de premiers intervenants	Nombre de citoyens ayant suivi le programme Héros en trente	500 personnes par an
		Optimiser le déploiement des premiers répondants sur l'ensemble du territoire desservi en collaboration avec les partenaires	Taux d'augmentation du nombre de défibrillateurs externes automatisés dans les lieux publics, enregistrés à la Corporation d'urgences-santé	5% de plus par an
			Taux de couverture de premiers répondants sur le territoire desservi	100% du territoire couvert d'ici 2021
	<b>Réponse adaptée à la population desservie</b>	Prioriser la réponse aux appels les plus urgents et chronodépendants sur le territoire desservi	Taux de déviation critique au protocole de système médicalisé de priorisation des appels urgents (SMPAU)	<8% par an
			Taux de survie aux arrêts cardiorespiratoires	> 40% par an
			Taux de conformité au protocole cardio-respiratoire d'origine cardiaque probable chez l'adulte	> 90% par an
	<b>Une meilleure prise en charge du patient</b>	Renforcer les équipes en soins avancés vers les situations médicales appropriées	Pourcentage de paramédics formés en soins avancés, embauchés annuellement	80% des diplômés / an
		Mettre en place des projets permettant d'améliorer l'efficacité de la prise en charge du patient par une installation* du réseau de la santé et des services sociaux appropriée	Nombre de projets avec des installations du réseau de la santé	2 projets avec des installations du réseau de la santé d'ici 2021, dont 1 d'ici 2019
		Améliorer l'orientation des patients par l'arrimage de processus avec les intervenants de la première ligne	Nombre de processus de travail de la Corporation mis en commun avec ceux des intervenants de la première ligne	2 d'ici 2021

\*Une installation représente le lieu physique où sont dispensés des soins de santé et des services sociaux à la population (centres hospitaliers, centres locaux de services communautaires, centres d'hébergement...)

#### ENJEUX 2 Une organisation mobilisée, axée sur la qualité, la sécurité et l'innovation

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
2.1 Développer une organisation innovante	<b>Une organisation innovante et performante</b>	Réaliser un suivi global et intégré des risques	Nombre de politiques et de pratiques sur la qualité et la gestion de risques mise en œuvre	5 d'ici 2021, dont 3 d'ici 2019
		S'investir dans le développement des pratiques préhospitalières	Nombre de projets de recherche	5 d'ici 2021, dont 2 d'ici 2019
		Déployer des solutions technologiques qui soutiennent la mission de l'organisation	Taux de projets de la planification triennale en ressources informationnelles réalisés	80% annuellement selon les échéanciers des projets décrits dans le plan
		Maintenir un niveau de satisfaction de la clientèle élevé	Taux de satisfaction des citoyens	Supérieur à 97%
2.2 Optimiser la compétence, l'engagement et la responsabilisation des ressources	<b>Développement des compétences</b>	Soutenir le développement des compétences des employés en fonction des besoins actuels et futurs de l'organisation	Taux d'obtention de la formation obligatoire pour les paramédics et autres employés cliniques actifs	100% par an
			Taux de paramédics et de répartiteurs médicaux d'urgence adhérant au plan de gestion de carrière	100% des besoins annuels
	<b>Environnement favorable à l'engagement et la responsabilisation envers la santé et la sécurité</b>	Promouvoir une culture axée sur la prise en charge partagée et diligente de la santé et la sécurité au travail	Taux de gravité des accidents**	Diminuer de 12% d'ici 2019, puis maintien du taux jusqu'en 2021
			Taux de fréquence des accidents	Réduction de 15% du taux d'ici 2019, puis maintien jusqu'en 2021
	Accompagner les employés dans le maintien de leur santé physique et psychologique	Taux de diffusion de formation à l'ensemble des paramédics, répartiteurs médicaux d'urgence et personnel d'encadrement du programme de prévention de la santé psychologique au travail	100% d'ici 2019, puis maintien du taux jusqu'en 2021	
		Taux d'accidents liés aux troubles musculo-squelettiques	Réduction de 15% du taux d'ici 2019, puis maintien du taux jusqu'en 2021	

Le contenu de cette publication a été rédigé et édité par la Corporation d'urgences-santé.

**Équipe de projet**

**Auteurs**

Élisa Connangle  
Patrick Taillefer  
Arianne Trudeau

**Édition**

**Responsables**

Justine Plourde  
Catherine Bourgault-Poulin

**Révision linguistique**

Josée Leclerc

Dépôt légal

© Gouvernement du Québec, 2017

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN: 978-2-550-78688-7 (imprimé)

ISBN: 978-2-550-78689-4 (PDF)

La reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée à condition que la source soit mentionnée.

La Corporation d'urgences-santé remercie tous les membres de son personnel qui ont contribué à l'élaboration du présent document.