



Une francophonie audacieuse pour des communautés en santé

**l'approche collaborative et innovante de planification
stratégique pour trois organisations Montfort**

Dominic Giroux LCS/CHE, FACHE
Estelle Ethier
Martin Sauvé



STRATÉGIE Montfort



Dominic Giroux LCS/CHE, FACHE
président-directeur général
Hôpital Montfort et Santé Montfort



Estelle Ethier
Cheffe de la direction,
Institut du Savoir Montfort
Vice-présidente, enseignement
et recherche, Hôpital Montfort



Martin Sauvé
Directeur des communications et
co-responsable, planification stratégique
Hôpital Montfort



Reconnaissance du territoire



STRATÉGIE
Montfort

notre vision
UNE FRANCOPHONIE
AUDACIEUSE POUR
DES COMMUNAUTÉS
EN SANTÉ

SORTIE EXIT

SORTIE EXIT

Notre recette (la meilleure)

Les formules conventionnelles	La « formule Montfort » en 10 points
Une seule organisation	Trois organisations
Processus pas très défini	Mandat très explicite: «do's and don'ts»; nombre et durée des rencontres; étapes du processus, nombre maximal de valeurs, d'objectifs clés et de résultats
Comité responsable d'une dizaine de personnes, surtout des membres du CA. Nomination de représentants	Comité directeur d'une trentaine de personnes de tous horizons, à la suite d'un processus de mises en candidature assurant un équilibre de compétences, démographie, perspectives.
Des «remue-méninges» qui génèrent des centaines d'idées	Des «remue-méninges» où les participants font des choix avant de quitter, menant à un consensus. Tout le monde voit les idées de tout le monde, et vote sur les idées de tout le monde.
Usage assez répandu de consultants externes	Équipe interne de projet, sauf pour un facilitateur pour les remue-méninges électroniques
Des consultations qui mènent directement à un produit final	Des consultations, suivies de la validation d'une ébauche (#3) par voie de «dotmocracy» et sondage interne/externe auprès de centaines de personnes consultées au préalable
Une vision et une mission qui ressemblent beaucoup à celles d'autres hôpitaux	Une vision et une mission qui, sans le nom et le logo de l'organisation, feraient en sorte qu'on pourrait reconnaître l'organisation. Une vision qui relate tant l'histoire que l'avenir.
Des valeurs non définies	Des valeurs avec leurs définitions, présentées en ordre d'importance selon la validation interne
Des buts, objectifs, stratégies	Cinq objectifs clés et 17 résultats (généralement mesurables) à atteindre
Des textes exhaustifs, une énumération de «priorités»	«Faire un plan stratégique, cela veut dire faire des choix». «Il faut que cela fasse mal». Maximum de cinq objectifs clés. Maximum de 20 résultats. Avons évité l'emploi de virgules, du mot «et», pour faire des choix le plus souvent possible.

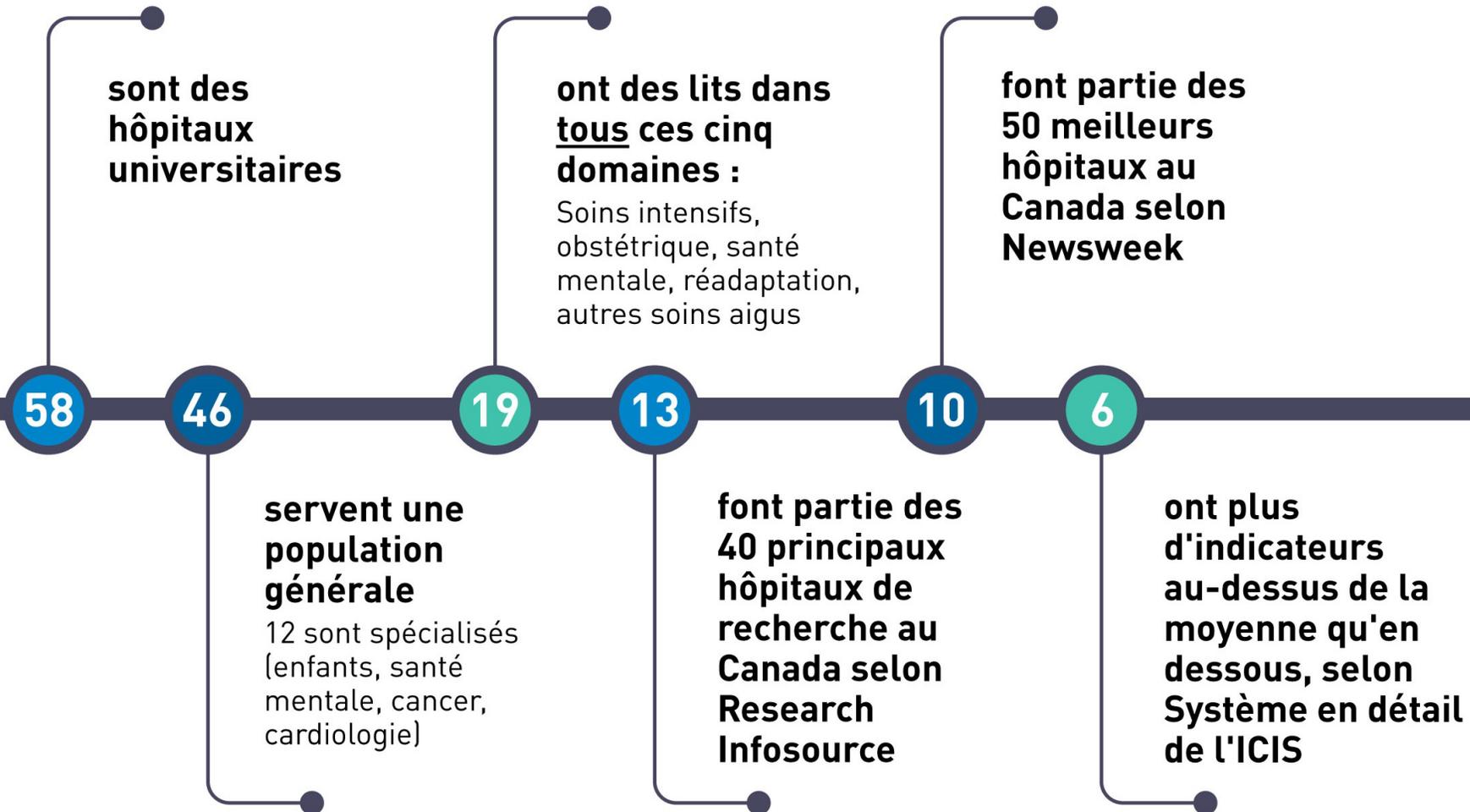
Mise en contexte

Montfort, c'est...

- Le seul hôpital universitaire francophone en Ontario et à l'Ouest du Québec
- 459 lits (331 en soins aigus, 128 en soins de longue durée)
- Un budget de 320 millions \$
- 2 800 employés, médecins, chercheurs et bénévoles
- 1 600 apprenants par année
- 3 000 naissances par année
- 55 000 visites à l'Urgence par année
- 8 sites à travers la région
- Un mandat provincial



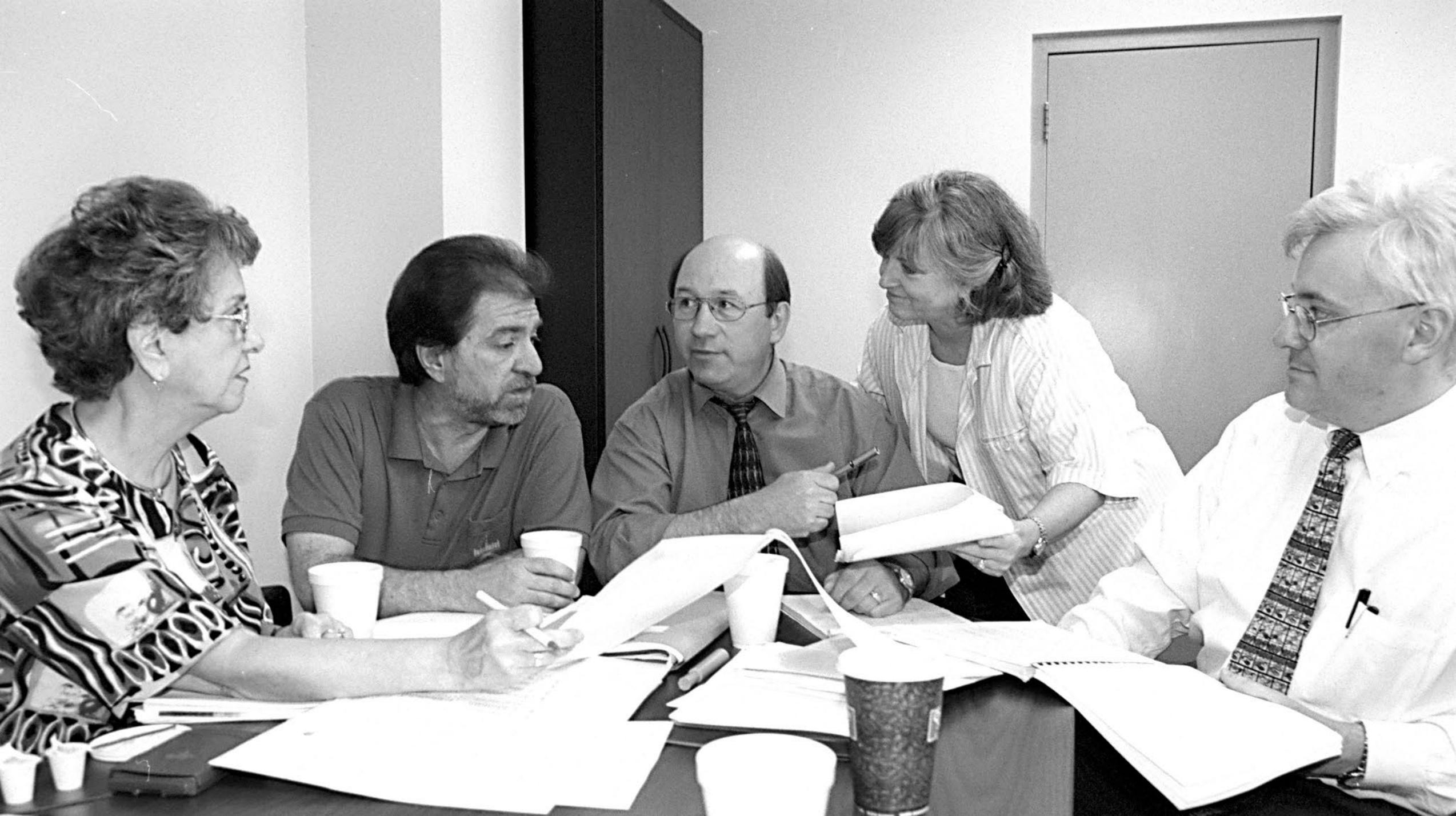
L'un de six hôpitaux au Canada qui...



HONORER LE PASSÉ
CÉLÉBRER LE PRÉSENT
BÂTIR L'AVENIR







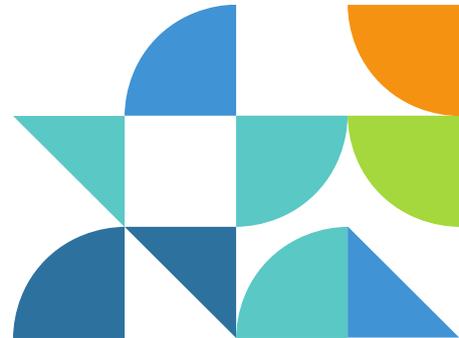






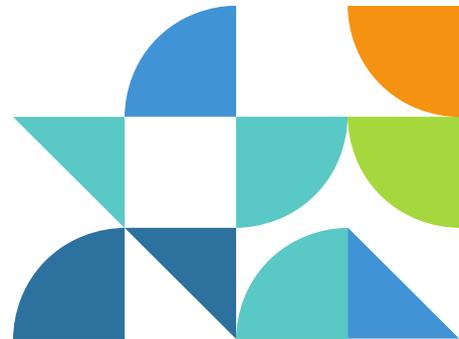
Contexte de planification stratégique

- Une pandémie a ébranlé les services de santé au pays
- Tous les hôpitaux nord-américains font face à des défis de ressources humaines
- On doit répondre aux besoins d'une population grandissante et vieillissante
- L'intelligence artificielle prend sa place dans les activités cliniques et de recherche
- Le leadership de l'hôpital et de l'Institut du Savoir est renouvelé
- La Stratégie 2016-21 de l'hôpital a été prolongée pendant la pandémie
- Les dernières consultations substantielles en communauté remontent à 2011
- On a l'opportunité d'agir maintenant pour imaginer notre avenir ensemble



À retenir sur le contexte

1. Montfort est une institution francophone unique
2. L'hôpital et ses entités partenaires ont des forces complémentaires
3. Le moment était opportun pour amorcer un processus de planification stratégique



Mandat, processus et gouvernance

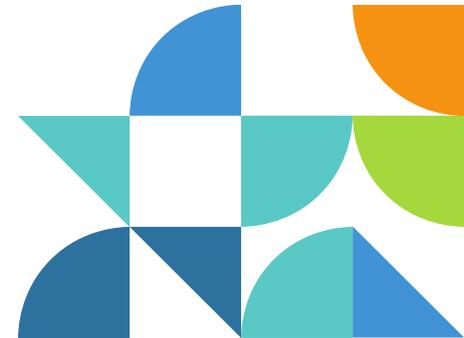
Une portée claire et bien définie

Le plan stratégique sera...

- Pour quatre ans et revu annuellement pour en assurer la pertinence;
- D'au plus sept pages, comprenant environ cinq objectifs et environ 15 résultats SMART;
- Utilisé comme cadre de référence pour guider l'établissement d'objectifs de rendement;
- Centré sur ce qui nous différencie des autres;
- Axé sur nos raisons d'être, et sur ce qui sera retenu et différent en 2028;
- Audacieux, pertinent et réalisable;
- Facile à communiquer et mémorable;
- Favorisera la collaboration entre organisations.

Le plan stratégique ne sera pas...

- Un inventaire de tout ce qu'on fait déjà;
- Une représentation du statut quo;
- Une liste des espoirs et des idées de chacun;
- Un plan de mise en œuvre;
- Une réponse à une ou des crises du moment;
- Pertinent seulement pour quelques-uns et non pertinent pour plusieurs;
- Tabletté;
- Une perpétuation de silos organisationnels.



Neufs principes structurants

1. Une vision commune et un alignement clair entre les trois organisations, en s'appuyant sur nos forces et opportunités uniques :
 - Pourquoi Montfort, Santé Montfort et l'Institut du Savoir Montfort existent-ils?
 - Que faisons-nous maintenant qui doit demeurer au cœur de l'action de nos organisations?
 - Qu'avons-nous peut-être perdu de vue pour lequel nous devons être très bons?
 - Que pourrions-nous faire de différent qui pourrait être difficile pour d'autres organisations d'imiter?
 - Que devons-nous mettre en place pour tirer parti de nos atouts?
2. Positionnement favorablement pour l'exercice d'Agrément Canada en 2026.
3. Résultats mesurables d'ici 2028.
4. Plan ciblé mais favorisant des discussions inclusives sur nos orientations stratégiques.
5. Réaliste en termes d'ambition, en étant conscient des ressources et de la capacité nécessaire à la mise en œuvre.



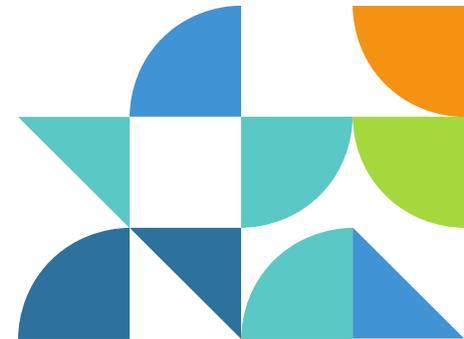
Neufs principes structurants

6. Promouvoir l'équité, y compris pour les francophones et autochtones, et répondre aux réalités des diverses communautés que nous desservons.
7. Utiliser des forums existants pour alimenter le plan et garantir que les voix de tous soient entendues. Porter une attention différenciée à l'engagement des partenaires externes :
 - Dans le secteur d'Ottawa-Vanier (francophones et anglophones);
 - Dans le secteur d'Orléans (francophones et anglophones);
 - Dans le secteur de Prescott et Russell (francophones et anglophones);
 - Dans le reste de la francophonie ontarienne pour préciser les priorités de notre mandat provincial;
 - Au niveau de la francophonie pancanadienne particulièrement par rapport aux mandats d'enseignement et de recherche.
8. Alimenté par le Plan d'amélioration de la qualité (PAQ) et vice-versa.
9. Alimenté par les développements et attentes des ministères de la Santé et des Soins de longue durée, de Santé Ontario, et des organismes de financement de la recherche.



Comité directeur

- Co-présidence par PDG et cheffe de direction
- Mandat de s'assurer que :
 - Un plan stratégique soit recommandé aux conseils d'administration en octobre 2024;
 - Le plan stratégique soit conforme à la portée approuvée;
 - L'élaboration du plan stratégique soit conforme aux principes et processus approuvés.
- Six rencontres de quatre heures, en personnes, à des dates prédéfinies
- Composé de 33 membres, dont 28 choisis à partir de volontaires, en plus de l'équipe de projet
- Alimenté par un document contextuel (backgrounder) et les rapports des consultations





Réunir trois conseils d'administration

- Deux rencontres spéciales d'une demi-journée des trois conseils d'administration
- Tenues après les rencontres #3 et #5 du comité directeur
- Opportunité de formuler les enjeux clés
- Revue de la troisième ébauche et du résumé du input de la validation





Un processus sur une année



25 octobre 2023
Recommandation du mandat de planification stratégique par le comité exécutif de Montfort



Novembre 2023
Approbation du mandat par les trois CA



23 janvier 2024
Rencontre #1 du Comité directeur



Février à avril 2024
Saison des idées



21 mars 2024
Rencontre #2 du Comité directeur



26 juin 2024
Rencontre #5 du Comité directeur



5 juin 2024
Rencontre #4 du Comité directeur



4 mai 2024
Réunion spéciale conjointe #1 des trois CA



25 avril 2024
Rencontre #3 du Comité directeur

Juillet et août 2024
Validations



29 août 2024
Réunion spéciale conjointe #2 des trois CA



Semaine du 14 octobre 2024
Approbation du plan par le comité exécutif de Montfort



Semaine du 28 octobre 2024
Approbation du plan par les trois CA



27 novembre 2024
Lancement du Plan stratégique 2024-2028

25 septembre 2024
Rencontre #6 du Comité directeur



À retenir sur le processus

1. Les trois CA ont endossé un mandat clair, précis et structuré
2. Le Comité directeur a été principalement formé de volontaires qui connaissaient l'étendue de leur implication à l'avance
3. Le rôle des CA, et du Comité directeur et de ses co-présidences, étaient bien définis et complémentaires
4. Les trois CA contribuaient à quatre moments spécifiques, et déléguaient le reste du processus
 - Approbation du mandat de planification
 - Remue-méninges à la suite des consultations
 - Dotmocracy sur l'ébauche #3
 - Approbation du plan proposé

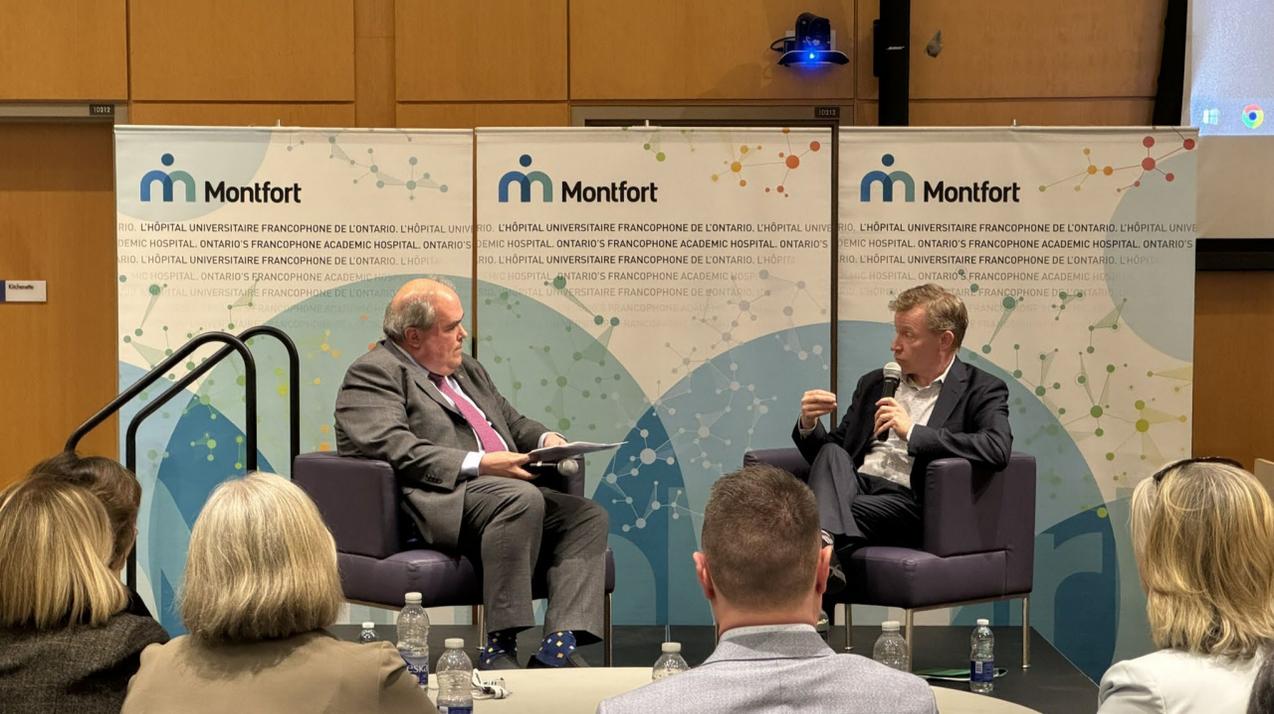


Consultation des parties prenantes

La « saison des idées »

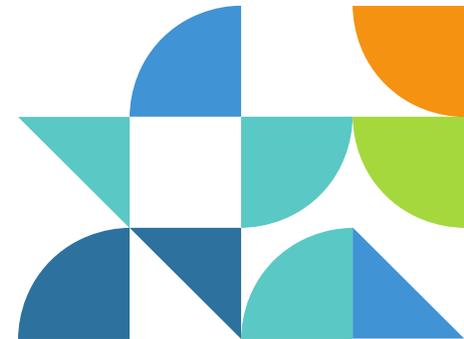
- Stimuler la réflexion, avec quatre conférences publiques attirant 450 personnes





La « saison des idées »

- Stimuler la réflexion, avec quatre conférences publiques attirant 450 personnes
- Consulter nos équipes, avec 27 remue-méninges réunissant 200 personnes





La « saison des idées »

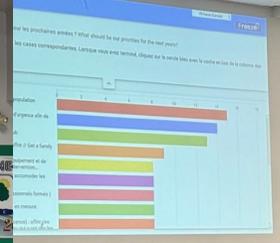
- Stimuler la réflexion, avec quatre conférences publiques attirant 450 personnes
- Consulter nos équipes, avec 27 remue-méninges réunissant 200 personnes
- Consulter nos communautés, avec sept consultations publiques dans la région, réunissant également 200 personnes





La saison des idées
 • 23 février - Orléans
 • 12 mars - Embouras
 • 18 mars - Rockland
 • 19 mars - Orléans
 • 23 avril - Vanier

Consultation publique
 Public Consultation
 Stratégie Montfort
 Montfort Strategy



RECHERCHE

- Multimorbidité
- Services en santé
- Transfert des connaissances

La recherche avec vous pour vous!

savoirmon

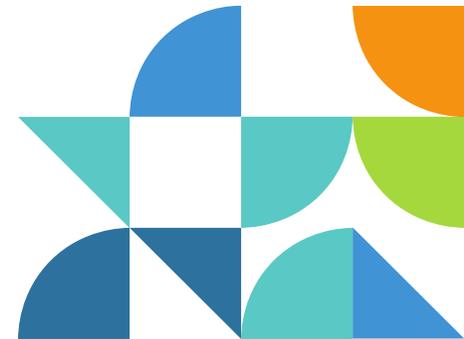
Résumé (23 avril, Vanier)

- Intégrer les cas dans le processus de soins.
- Modèle de soins pour les patients chroniques et l'accessibilité de services en français à l'échelle de la province en matière de planification de services.
- Montfort est en voie de se transformer d'un modèle de soins à domicile pour les soins de longue durée, par des équipes dédiées, vers un modèle de soins de longue durée en centre de soins de longue durée.
- Être LA référence en matière d'innovation, d'innovation et d'innovation pour améliorer la santé des populations vulnérables.
- Optimiser l'offre de soins par télémédecine/telemedecine.
- Création d'un Équipe d'innovation de soins qui se déploie en communale pour offrir des soins primaires.
- Augmenter le rôle des infirmières praticiennes pour les soins primaires de première ligne.
- Approuver Montfort des populations vulnérables et sans accès aux services communautaires.
- Consolidation la collaboration avec les organismes offrant déjà des services communautaires.
- Fortifier l'approche holistique, comprehensive et accessible.
- Qualité de soins.
- Accessibilité.



La « saison des idées »

- Stimuler la réflexion, avec quatre conférences publiques attirant 450 personnes
- Consulter nos équipes, avec 27 remue-méninges réunissant 200 personnes
- Consulter nos communautés, avec sept consultations publiques dans la région, réunissant également 200 personnes
- Consulter les médecins et fournisseurs de soins primaires, avec trois rencontres regroupant 80 personnes





- 8 - Rétention des résidents en com...
- 9 - Mission universitaire (uniformisa...

2. En fonction des spécialités médicales que nous offrons, nommez une spécialité où il y aurait le plus

85°C Gén. enseillé 11:25
FRA 2024
CAFR

La « saison des idées »

- Stimuler la réflexion, avec quatre conférences publiques attirant 450 personnes
- Consulter nos équipes, avec 27 remue-méninges réunissant 200 personnes
- Consulter nos communautés, avec sept consultations publiques dans la région, réunissant également 200 personnes
- Consulter les médecins et fournisseurs de soins primaires, avec trois rencontres regroupant 80 personnes
- Consulter en ligne, avec 22 sondages recueillant les idées de 350 personnes



travail étudiant chambre hôpital
formation continue jour **urgence** formation Employés
besoins Prise unités temps jour personnel clinique santé mentale services
espace 5C entretien vie virtual specialists' appointments
spécialités spécialistes infrastructure hospitalière **Montfort** résidences
clinique mobile Télémédecine **Recherche communautés** français
établissement de years long wait lists Ligne téléphonique région **lien** manque accès Système
besoins populationnels maladie chronique
academic hospital Better integration regional reference innovation initiatives research participants
research output accès French language **access** french speaking cardiac patients
great work tripartite mission other ideas One REB Heart Institute French-language health professionals
Rob Beanlands communautés regional care
meilleurs soins



La « saison des idées »

- Stimuler la réflexion, avec quatre conférences publiques attirant 450 personnes
- Consulter nos équipes, avec 27 remue-méninges réunissant 200 personnes
- Consulter nos communautés, avec sept consultations publiques dans la région, réunissant également 200 personnes
- Consulter les médecins et fournisseurs de soins primaires, avec trois rencontres regroupant 80 personnes
- Consulter en ligne, avec 22 sondages recueillant les idées de 350 personnes
- Consulter à travers la province, rencontrant plus de 160 participants d'hôpitaux et d'organisations de la francophonie ontarienne





Des exemples de questions posées

- Qu'est-ce que Montfort pourrait être le premier à faire, et qui seraient difficiles à reproduire par d'autres organisations ?
- Qu'avons-nous peut-être négligé et sur quoi devrions-nous recentrer notre attention ?
- Quels sont les principaux défis ou risques auxquels nous sommes confrontés ? Si vous étiez à la tête des organisations, que feriez-vous en premier ?
- En quoi devons-nous être différents et opérer de grands changements au cours des cinq prochaines années ?
- Si vous aviez à articuler un énoncé succinct qui décrirait la vision qui devrait alimenter l'Hôpital Montfort, l'Institut du Savoir Montfort et Santé Montfort pour la prochaine décennie, quel serait cet énoncé ? Quelle devrait être notre principale aspiration ?
- Pourquoi est-ce que Montfort existe ?





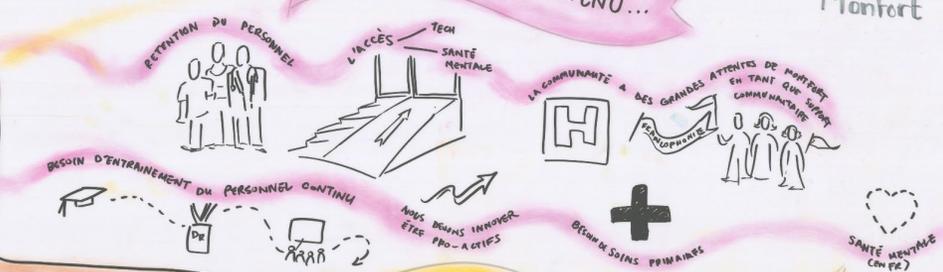
RETOUR SUR LES CONSULTATIONS!

MARS 2024
AUDITORIUM MONTFORT

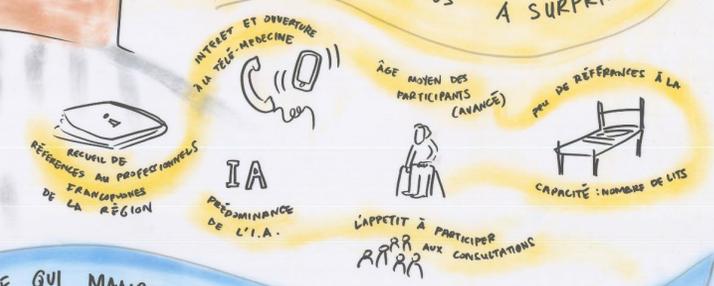
L'HÔPITAL MONTFORT



CE QUE VOUS AVEZ RETENU...



CE QUI VOUS A SURPRIS...



CE QUI MANQUE & QU'ON PEUT CAPTER BIENTÔT!



Communications : un tour de force

Communications internes

- Section dédiée au Portail Montfort (intranet)
- Actualités hebdomadaires à tout le personnel
 - Invitations aux consultations
 - Sondages en ligne / question de la semaine
- Sujet en vedette aux Assemblées du PDG
- Présentations à divers forums et comités
- Affiches promotionnelles
 - Code QR pour soumettre des idées en tout temps
 - Rappel des consultations à venir
- Articles dans le Journal Montfort (storytelling)

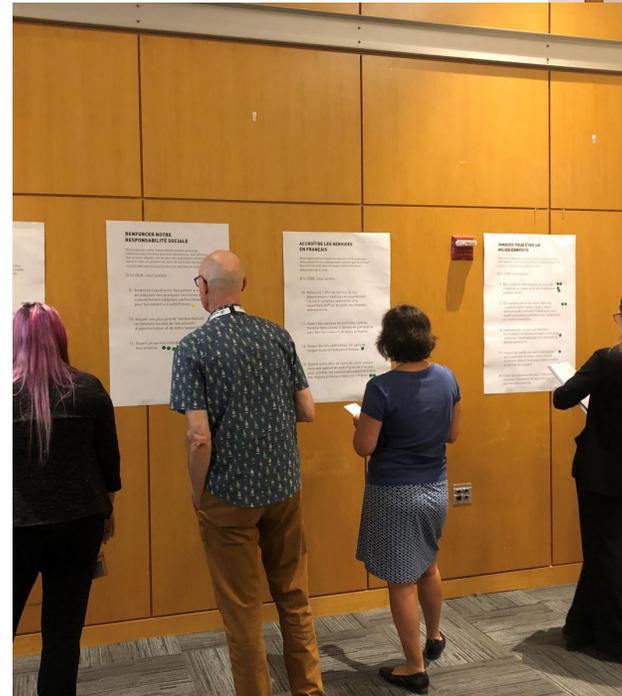
Communications externes

- Page web dédiée : montfort.ca/strategie
 - Présentation du processus, consultations et conférences publiques, option de soumettre des idées
- Médias sociaux
 - Promotion des consultations et conférences publiques
 - Publications sponsorisées en fonction des régions des événements
- Relations médiatiques
 - Pitch proactif et ciblés, incluant en province
 - Invitation des médias aux conférences publiques
- Publicité traditionnelle
 - Journaux locaux



Validation du plan proposé

- Plan imprimé en grand format affiché sur place pendant l'été
- Séances «portes ouvertes» à l'auditorium
- Sondages en ligne, internes et externes
- Publications sur les médias sociaux
- Courriel aux 1 300 personnes consultées pour solliciter leur rétroaction



pour des communautés en santé

NOS MISSIONS

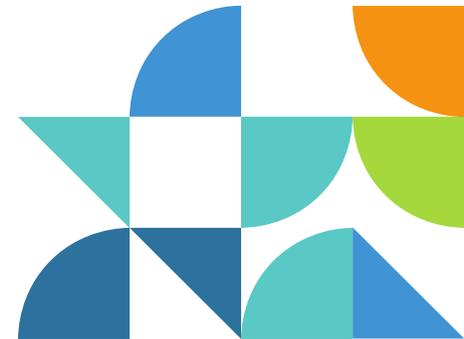
Hôpital Montfort — Offrir des soins exemplaires centrés sur la personne et nos communautés, comme hôpital universitaire francophone de l'Ontario

Institut du Savoir Montfort — Être un environnement francophone unique, alliant enseignement, recherche et innovation en santé

Santé Montfort — Être un partenaire stratégique pour le bien-être de la communauté francophone

NOS VALEURS

Hôpital Montfort	Institut du Savoir	Santé Montfort
Excellence	Excellence	Excellence
Innovation	Innovation	Innovation
Compassion	Créativité	Créativité
Respect	Audace	Audace
Équité	Agilité	Collaboration
Entraide		



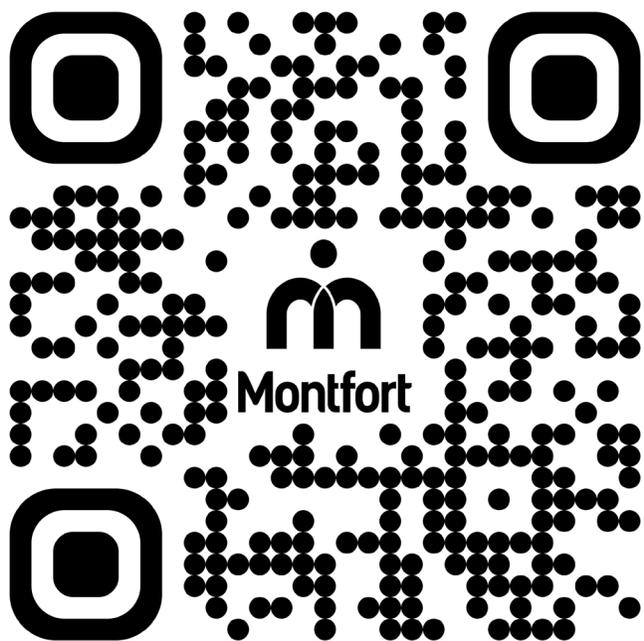
À retenir sur les consultations

1. Diversifier les moyens pour rejoindre divers publics, tant à l'interne qu'à l'externe
2. Adapter les questions / thèmes des consultations, en fonction des groupes et de l'information récoltée au fil du processus
3. Utiliser une plateforme de remue-méninge électronique pour rendre les consultations participatives, démocratiques et transparentes



Remue-méninge électronique

Remue-méninge électronique



1. Utilisez le code QR pour accéder à la plateforme
2. Ouvrez le lien dans votre navigateur 
3. Inscrivez votre nom dans la boîte
4. Cliquez sur le bouton pour débiter



Remue-méninge en trois questions

1. Si vous étiez ministre de la Santé, qu'elles seraient vos priorités?
2. Si vous étiez à notre place à Montfort, qu'elles prochaines étapes auriez-vous en tête ?
3. Quel fait saillant #1 retenez-vous de notre présentation?



Plan stratégique 2024-2028

**UNE FRANCOPHONIE
AUDACIEUSE POUR
DES COMMUNAUTÉS
EN SANTÉ**

**A BOLD
FRANCOPHONIE
FOR HEALTHY
COMMUNITIES**





Nos missions Our Missions

Offrir des soins exemplaires centrés sur la personne et sur nos communautés, comme hôpital universitaire francophone de l'Ontario

Provide exemplary person- and community-centred care, as Ontario's francophone academic hospital



Être un environnement francophone unique, alliant enseignement, recherche et innovation en santé

Be a unique francophone environment combining teaching, research and innovation in healthcare



Être un partenaire stratégique pour le bien-être de nos communautés

Be a strategic partner in promoting the well-being of our communities

Nos valeurs Our Values

Entraide, Compassion,
Respect, Excellence, Équité

Mutual Support, Compassion,
Respect, Excellence, Equity

Innovation, Excellence,
Créativité, Agilité

Innovation, Excellence,
Creativity, Agility

Collaboration, Excellence,
Innovation, Créativité

Collaboration, Excellence,
Innovation, Creativity





Cinq principes fondamentaux

- Les patient·e·s d'abord : qualité et sécurité
- L'amélioration continue et un leadership fondé sur des données probantes
- La solidarité avec nos communautés, nos équipes et nos partenaires ; comme ils l'ont été avec Montfort
- Le développement durable et la réduction de notre empreinte écologique pour les générations futures
- La reconnaissance et le respect des droits des peuples autochtones

Five fundamental principles

- Patients first: quality and safety
- Continuous improvement and evidence-based leadership
- Solidarity with our communities, teams and partners, consistent with the solidarity they demonstrated with Montfort
- Sustainable development and a reduced ecological footprint for future generations
- Recognition and respect for the rights of Indigenous peoples



CINQ OBJECTIFS CLÉS ET 17 RÉSULTATS

- Desservir une population grandissante et vieillissante
- Accroître les services en français
- Renforcer notre responsabilité sociale
- Accroître l'impact de l'enseignement et de la recherche
- Innover pour être un milieu convoité



CINQ OBJECTIFS CLÉS et 17 résultats à atteindre d'ici 2028

• Desservir une population grandissante et vieillissante

1. Optimisé le Carrefour santé Aline-Chrétien, notamment en ajoutant une clinique pour les patient·e·s sans accès aux soins primaires.
2. Développé un réseau de fournisseurs de soins primaires avec privilèges à Montfort, qui bénéficient d'un accompagnement personnalisé pour éliminer les irritants auxquels ils font face.
3. Sécurisé les approbations ministérielles pour la première phase de redéveloppement de l'hôpital pour ajouter des lits, éliminer les chambres de plus de deux patient·e·s, rénover les soins intensifs néonataux, rehausser les espaces d'enseignement et de soins critiques, et réduire notre empreinte écologique.
4. Rehaussé l'offre de service de nos départements médicaux en augmentant l'accès à certaines spécialités et la couverture 24/7 en fonction des besoins opérationnels.

• Accroître les services en français

5. Bonifié notre offre de soins de santé dans des spécialités spécifiques en français pour combler les besoins des patient·e·s dans des régions prédéterminées de l'Ontario.
6. Ouvert des services de première ligne en français dans l'ouest d'Ottawa en partenariat avec des fournisseurs de soins primaires.
7. Planifié l'ouverture de lits additionnels de soins de longue durée en français à Ottawa.

• Renforcer notre responsabilité sociale

8. Amélioré l'expérience des patient·e·s en adoptant des pratiques culturellement adaptées, visant la réconciliation avec les communautés autochtones, et inclusives des diverses populations que nous desservons.
9. Assuré une plus grande représentativité et diversité au sein de nos conseils d'administration et de notre leadership.
10. Ouvert un service interdisciplinaire en toxicomanie.

• Accroître l'impact de l'enseignement et de la recherche

11. Augmenté le nombre d'apprenant·e·s francophones en santé grâce à la collaboration renforcée avec nos institutions d'enseignement partenaires.
12. Augmenté le volume et la qualité de nos activités de recherche dans le but de diffuser de nouvelles connaissances pour améliorer les soins.

• Innover pour être un milieu convoité

13. Mis en œuvre des mesures accrues de flexibilité au travail et de développement professionnel.
14. Implanté le dossier de santé électronique Epic pour améliorer l'expérience de nos clinicien·ne·set de nos patient·e·s.
15. Réduit la charge administrative du personnel et optimisé notre offre de service en intégrant des outils d'intelligence artificielle.
16. Été reconnu parmi les rares hôpitaux canadiens ayant obtenu la plus haute distinction de l'initiative *Choisir avec soin* visant l'utilisation judicieuse des ressources et l'action climatique.
17. Établi des partenariats avec des entreprises pour stimuler l'innovation et répondre aux besoins de nos communautés.



Mise en œuvre

- Un·e champion·ne pour chaque principe fondamental, objectif clé et résultat
- Une direction responsable par résultat
- On budgète le plan vs planifier un budget
- Un *heat map* par trimestre et réévalué régulièrement



		Organisation principale responsable	VP responsable	Direction responsable	Go live Epic					Pré-Agrément				Agrément				TOTAL INTENSITÉ PAR RÉSULTAT				
					AF 24-25	AF 25-26	AF 25-26	AF 25-26	AF 25-26	AF 26-27	AF 26-27	AF 26-27	AF 26-27	AF 27-28	AF 27-28	AF 27-28	AF 27-28		AF 28-29	AF 28-29	AF 28-29	
					T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		T1	T2	T3	
O1	Desservir une population grandissante et vieillissante		Dre Chantal D'Aoust Bernard Médecin-chef																			
R1	Optimisé le Carrefour santé Aline-Chrétien, notamment en ajoutant une clinique pour les patient-e-s sans médecin de famille	H, S	Valérie Dubois Desroches Vice-présidente principale, soins aux patients	Gasline Ternier Directrice, soins intégrés et ambulatoires				1	1	1	1	3	3	5	5	5	5	3	1	1	35	
R2	Développé un réseau de fournisseurs de soins primaires avec privilèges à Montfort, qui bénéficie d'un accompagnement personnalisé pour éliminer les irritants auxquels ils font face	H, I	Valérie Dubois Desroches Vice-présidente principale, soins aux patients	Sébastien Landry Directeur administratif - Bureau médicale				1	1	5	5	5	5	3	1	1	1				28	
R3	Sécurisé les approbations ministérielles pour la première phase de redéveloppement de l'hôpital pour ajouter des lits, éliminer les chambres de plus de deux patient-e-s, rénover les soins intensifs néonataux, rehausser les espaces d'enseignement et de soins critiques et réduire notre empreinte écologique	H, I, S	Caroline Roy-Egner Vice-présidente principale, stratégie et capital humain	Sara Leblond Directrice, développement organisationnel	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	1				49	
R4	Rehaussé l'offre de service de nos départements médicaux en augmentant l'accès à certaines spécialités et la couverture 24/7 en fonction des besoins opérationnels	H, I	Dre Chantal D'Aoust Bernard Médecin-chef	Directrice, soins aigus et pharmacie	1	3	3	3	3	5	5	5	5	3	1	1	1				39	
O2	Accroître les services en français		Valérie Dubois Desroches Vice-présidente principale, soins aux patients																			
R5	Bonifié notre offre de soins de santé dans des spécialités spécifiques en français pour combler les besoins des patient-e-s dans des régions prédéterminées de l'Ontario.	H	Carolyn Crowley Vice-présidente associée, soins aux patients et responsabilité sociale	Gasline Ternier Directrice, soins intégrés et ambulatoires		1	1	1	3	3	3	3	3	3	5	5	5	1	1		38	
R6	Ouvret des services de première ligne en français dans l'ouest d'Ottawa en partenariat avec des fournisseurs de soins primaires.	H, S	Guy Couture Vice-président principal, finances et administration	Daniel Antclif Directeur exécutif, services corporatifs	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	50	
R7	Planifié l'ouverture de lits additionnels de soins de longue durée en français à Ottawa.	H, S	Guy Couture Vice-président principal, finances et administration	Daniel Antclif Directeur exécutif, services corporatifs	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	1	1	56
O3	Renforcer notre responsabilité sociale		Carolyn Crowley Vice-présidente associée, soins aux patients et responsabilité sociale																			
RB	Amélioré l'expérience des patient-e-s en adoptant des pratiques culturellement adaptées, visant la réconciliation avec les communautés autochtones, et inclusives des diverses populations que nous desservons.	H, I, S	Carolyn Crowley Vice-présidente associée, soins aux patients et responsabilité sociale	Émilie Delisle Directrice, qualité, risques et éthique	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	48	
R9	Assuré une plus grande représentativité et diversité au sein de nos conseils d'administration et de notre leadership.	H, I, S	Caroline Roy-Egner Vice-présidente principale, stratégie et capital humain	Sara Leblond Directrice, développement organisationnel		1	1	1	1	3	3	3	3	5	3	3	3	1			31	
R10	Ouvret un service interdisciplinaire en toxicomanie.	H	Carolyn Crowley Vice-présidente associée, soins aux patients et responsabilité sociale	Jocelyn Veillard Directeur, santé mentale et services thérapeutiques	1	3	3	3	5	5	5	5	1	1							32	
O4	Accroître l'impact de l'enseignement et de la recherche		Estelle Ethier Vice-présidente, enseignement et recherche et cheffe de la direction de l'ISM																			
R11	Augmenté le nombre d'apprenant-e-s francophones en santé grâce à la collaboration renforcée avec nos institutions d'enseignement partenaires.	H, I, S	Estelle Ethier Vice-présidente, enseignement et recherche et cheffe de la direction de l'ISM	Martin Gagnon Directeur, éducation		1	1	1	1	3	3	3	3	5	5	5	5	3	1		40	
R12	Augmenté le volume et la qualité de nos activités de recherche dans le but de diffuser de nouvelles connaissances pour améliorer les soins.	H, I	Estelle Ethier Vice-présidente, enseignement et recherche et cheffe de la direction de l'ISM	Dre Sharon Johnston Vice-présidente associée, recherche et directrice scientifique	1	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	1	1		49	
O5	Innovier pour être un milieu convoité		Guy Couture Vice-président principal, finances et administration																			
R13	Mis en œuvre des mesures accrues de flexibilité au travail et de développement professionnel.	H, I, S	Caroline Roy-Egner Vice-présidente principale, stratégie et capital humain	France Sansregret Directrice, ressources humaines	1	1	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	1	1	3	46	
R14	Implanté le dossier de santé électronique Epic pour améliorer l'expérience de nos clinicien-ne-s et de nos patient-e-s.	H, I	Guy Couture Vice-président principal, finances et administration	Daniel Breton Dirigeant principal de l'information	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	1	1	1		55	
R15	Réduit la charge administrative du personnel et optimisé notre offre de service en intégrant des outils d'intelligence artificielle.	H, I, S	Estelle Ethier Vice-présidente, enseignement et recherche et cheffe de la direction de l'ISM	Marie-Andrée Imbeault Directrice, opérations et innovation	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	42	
R16	Ét reconnu parmi les rares hôpitaux canadiens ayant obtenu la plus haute distinction de l'initiative Choisir avec soin visant l'utilisation judicieuse des ressources et l'action climatique.	H, I	Josette Roussel Vice-présidente associée, soins aux patients et cheffe de direction des soins infirmiers	Sébastien Landry Directeur administratif - Bureau médicale	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	1	1	42
R17	Établi des partenariats avec des entreprises pour stimuler l'innovation et répondre aux besoins de nos communautés.	H, I, S	Estelle Ethier Vice-présidente, enseignement et recherche et cheffe de la direction de l'ISM	Marie-Andrée Imbeault Directrice, opérations et innovation	1	5	5	5	5	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	1	1	46
TOTAL DES EFFORTS PAR TRIMESTRE					22	37	45	47	51	63	61	61	53	59	54	52	46	33	24	18		

Si c'était à refaire?

- Conserver le rôle de chargé de projet à temps plein
- Consulter davantage à l'interne, tout en gardant un équilibre avec la communauté
- Continuer d'avoir recours à une plateforme de remue-méninge électronique, pour la richesse et la transparence que ça apporte aux consultations
- Le momentum est important pour assurer le succès de l'exercice
- Conserver les principes, vision, missions, valeurs et objectifs pour le plan suivant



Leçons apprises

- Le document contextuel devrait être concis
- Davantage de membres du personnel de première ligne, ainsi qu'une deuxième personne de la Fondation, pourraient faire partie du Comité directeur
- L'approche de consultation nécessite d'être adaptée pour certains publics cibles spécifiques, comme le personnel de première ligne et les donateurs potentiels
- Équilibrer les report-out entre les rencontres du Comité directeur
- Il y a une valeur à ce que les PDG fassent des suggestions aux CA
- La présence d'un membre de l'équipe de projet au Comité de haute direction est un atout
- Un document explicatif du plan est très utile pré-lancement
- La mobilisation importante de partenaires a accru leur confiance en nous



La clé du succès

- Un mandat clair et précis
- Une gouvernance alignée et engagée
- Une chimie entre les PDG et présidences des CA
- Un comité directeur inclusif et rigoureux
- Une équipe de projet interne, agile et déterminée
- Un processus transparent et participatif
- Des choix difficiles mais importants
- Un plan « juste assez » concret, et très bien rédigé
- Une touche d'audace ;)



Notre recette (la meilleure)

Les formules conventionnelles	La « formule Montfort » en 10 points
Une seule organisation	Trois organisations
Processus pas très défini	Mandat très explicite: «do's and don'ts»; nombre et durée des rencontres; étapes du processus, nombre maximal de valeurs, d'objectifs clés et de résultats
Comité responsable d'une dizaine de personnes, surtout des membres du CA. Nomination de représentants	Comité directeur d'une trentaine de personnes de tous horizons, à la suite d'un processus de mises en candidature assurant un équilibre de compétences, démographie, perspectives.
Des «remue-méninges» qui génèrent des centaines d'idées	Des «remue-méninges» où les participants font des choix avant de quitter, menant à un consensus. Tout le monde voit les idées de tout le monde, et vote sur les idées de tout le monde.
Usage assez répandu de consultants externes	Équipe interne de projet, sauf pour un facilitateur pour les remue-méninges électroniques
Des consultations qui mènent directement à un produit final	Des consultations, suivies de la validation d'une ébauche (#3) par voie de «dotmocracy» et sondage interne/externe auprès de centaines de personnes consultées au préalable
Une vision et une mission qui ressemblent beaucoup à celles d'autres hôpitaux	Une vision et une mission qui, sans le nom et le logo de l'organisation, feraient en sorte qu'on pourrait reconnaître l'organisation. Une vision qui relate tant l'histoire que l'avenir.
Des valeurs non définies	Des valeurs avec leurs définitions, présentées en ordre d'importance selon la validation interne
Des buts, objectifs, stratégies	Cinq objectifs clés et 17 résultats (généralement mesurables) à atteindre
Des textes exhaustifs, une énumération de «priorités»	«Faire un plan stratégique, cela veut dire faire des choix». «Il faut que cela fasse mal». Maximum de cinq objectifs clés. Maximum de 20 résultats. Avons évité l'emploi de virgules, du mot «et», pour faire des choix le plus souvent possible.



**UNE FRANCOPHONIE
AUDACIEUSE POUR
DES COMMUNAUTÉS
EN SANTÉ**

**A BOLD
FRANCOPHONIE
FOR HEALTHY
COMMUNITIES**

