

7 septembre 2007 • Volume 3, N° 9

*Édition spéciale*

## ARTICLE N° 1

**Note au lecteur :** au cours des prochains mois, nous présenterons une série d'articles qui traiteront de la démarche de planification stratégique.



Depuis le début du printemps, l'Hôpital Laval a entrepris une large consultation afin de réaliser une démarche de planification stratégique. Cette démarche permettra de déterminer les orientations qui guideront le travail de tout le personnel de l'organisation pour les trois prochaines années. En ce sens, tous sont concernés.

### **En quoi consiste la démarche?**

La planification stratégique est au cœur du travail d'une organisation. C'est un processus qui permet de clarifier ce que nous voulons réaliser et l'approche que nous avons l'intention d'utiliser pour y arriver. Elle permet de répondre aux questions suivantes :

- Où sommes-nous, aujourd'hui?
- Notre offre de services répond-elle aux besoins nouveaux et aux attentes de notre clientèle?
- Quelle est la qualité de notre milieu de travail et de pratique clinique?
- Quels problèmes cherchons-nous à résoudre?
- Quelle différence essayons-nous de faire?
- Quelles sont les attentes des partenaires?
- À quelles questions critiques devons-nous répondre?
- Que sommes-nous capables de faire?
- À quoi devrions-nous allouer les ressources?
- Quels devraient être les priorités et les objectifs?
- Comment devrions-nous nous organiser pour atteindre les objectifs fixés?
- Qui fera quoi et quand?

### **Pourquoi est-ce utile de réaliser cet exercice?**

L'organisation évolue dans un environnement en changement. Certains de ces changements influencent le déroulement des opérations :

- changements législatifs;
- renouvellement de l'équipe de direction et du conseil d'administration;
- réalisation du plan directeur immobilier (PDI);
- orientations associées à la visite du Conseil canadien d'agrément des services de santé (CCASS);
- fréquentes éclosions d'infections nosocomiales;
- changements dans le réseau de la santé et des services sociaux (ex : création des CSSS);
- évolution des modes de pratiques médicales et chirurgicales;
- nouvelles percées scientifiques et technologiques;
- etc.

De plus, certains besoins ont été exprimés par l'équipe de direction, soit :

- se donner des occasions de discuter des valeurs organisationnelles;
- avoir une vision claire des résultats à atteindre;
- avoir un mandat qui reflète clairement les activités de l'organisation;
- identifier les forces et les faiblesses de l'organisation ainsi que les opportunités et menaces que présente l'environnement;
- élaborer des objectifs organisationnels relatifs aux résultats à atteindre;
- établir un processus d'identification des priorités;
- définir des indicateurs clairs pour mesurer l'impact du travail;
- revoir la structure organisationnelle afin d'améliorer son niveau d'efficacité et de performance;
- assurer une plus grande cohérence du travail réalisé;
- harmoniser davantage les domaines d'activités entre eux.

C'est donc à la lumière de ces besoins que la démarche de planification stratégique a été entreprise.

### **Quels sont les résultats attendus de cette démarche?**

Cette démarche vise notamment à :

- élaborer un plan stratégique tenant compte des avis et obtenant l'appui des différents acteurs internes et externes;
- dégager une lecture adéquate de l'environnement interne et externe;
- identifier des priorités par le biais d'une participation active;
- assurer une cohérence entre ce que les gens disent, les choix qui sont faits et les actions qui sont posées;
- développer une vision stratégique de la direction à prendre, appuyée par des stratégies efficaces.

Cette démarche permettra de rendre disponible, à l'ensemble de l'organisation et aux partenaires au cours de l'année 2008, un plan stratégique sur trois ans (2008-2011) comprenant notamment les éléments suivants :

- la vision, la mission, les valeurs et les principes de gestion;
- les grands défis et enjeux de l'Hôpital Laval;
- l'analyse des forces et faiblesses, menaces et opportunités;
- les possibilités et les limites dans l'environnement;
- les axes de changement et les orientations stratégiques 2008-2011;
- les actions prioritaires et les stratégies de réalisation au regard de chaque orientation.

### **Quelle est la structure proposée?**

La démarche, sous la responsabilité de la directrice générale adjointe, est supportée par les travaux des trois comités énumérés ci-dessous ainsi que par une équipe de soutien méthodologique.

- comité directeur;
- comité de coordination;
- comité de pilotage.

Chacun de ces comités est composé de représentants issus de toutes les instances de l'organisation et se voit confier un rôle précis.

### **Quels sont les rôles reliés à chacun des comités?**

#### Conseil d'administration

- Approuve le plan stratégique

#### Comité directeur

- S'assure du respect de la mission, de la philosophie et des valeurs de l'organisation
- Oriente les modes de consultation
- S'assure de la cohérence
- Propose le plan stratégique au CA

#### Comité de coordination

- Valide les travaux du comité de pilotage
- Émet des avis et des recommandations sur les modes de consultation et le contenu du plan stratégique
- Achemine les travaux au comité directeur
- Évalue la démarche

#### Comité de pilotage

- Élabore le plan de travail
- Procède aux consultations internes
- Compile l'information et élabore le projet de plan stratégique 2008-2011
- Dépose des rapports d'étape au comité de coordination
- Propose un plan de communication

#### Équipes de travail

- Participent aux consultations

### **Est-ce que je peux participer à cette démarche afin de donner mon avis?**

Oui, certainement. Comme votre participation est importante, vous serez interpellé durant le processus de consultation afin de nous faire part de vos opinions, commentaires et suggestions. Déjà, les cadres de l'organisation sont en mesure de répondre à certaines de vos questions et vous tiendront informés des développements. C'est à eux que vous pourrez donner votre opinion tout au long de la démarche.

De plus, une vaste consultation au sein de l'organisation aura lieu à la fin de l'automne prochain afin d'obtenir l'engagement et l'adhésion de tous, avec objectif de faire consensus autour d'une vision et des valeurs.

### **Qu'est-ce qui a été fait jusqu'à maintenant?**

Jusqu'à maintenant, des rencontres ont eu lieu afin de dresser les grandes étapes de la démarche. Ainsi, un plan d'action et un calendrier ont été proposés aux trois comités énumérés précédemment. Ensuite, la consultation proprement dite a débuté à l'aide de la diffusion du document intitulé « Mission, vision, valeurs et principes de gestion ». Ce document est une pièce importante de la démarche en cours puisqu'il permet de recueillir vos commentaires sur ces éléments fondamentaux qui se reflèteront dans le futur de l'Hôpital.

## Quelles sont les étapes de réalisation?

Le tableau ci-dessous dresse les principales étapes de réalisation de la démarche :

- Consultation sur la mission, la vision, les valeurs et les principes de gestion
- Portrait de la situation actuelle
- Élaboration du plan stratégique préliminaire  
(*axes de développement, orientations et priorités d'action*)
- Consultations internes
- Consultations externes
- Adoption du plan stratégique finale

Juin à septembre 2007  
Juin à septembre 2007  
Novembre 2007

Décembre 2007  
Février 2008  
Mars 2008

## Comment serons-nous informés des résultats?

Un sondage effectué à l'interne en août a démontré que les répondants ont de l'intérêt et souhaitent être tenus informés de l'évolution de la démarche. Toutefois, selon le sondage, les répondants souhaitent que l'information soit brève, de nature explicative et informative. La fréquence souhaitée est une fois par mois. À la lumière de ce sondage, vous serez donc informés des résultats tout au long de la démarche par différents mécanismes tels que :

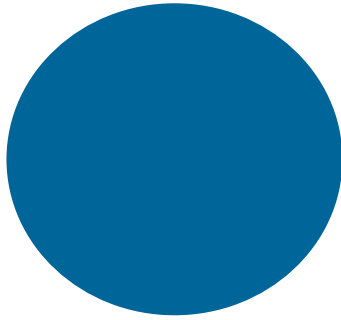
- rencontres de service;
- articles ponctuels diffusés sous forme de communiqué et affichés dans votre service ou département;
- bulletin d'information *L'Aval* (version papier);
- bulletin d'information *L'Aval en bref* (version électronique) disponible par *Lotus Notes* ainsi que sur le site Internet de l'hôpital. Si vous n'avez pas accès à Internet, veuillez demander une copie à votre gestionnaire.

## En guise de conclusion

Nous espérons que ce premier article vous donnera suffisamment d'information pour bien comprendre la démarche de planification stratégique en cours. Le mois prochain, nous publierons un deuxième article qui fera état de l'avancement des travaux. N'hésitez pas à communiquer avec le soussigné si vous avez des questions ou des suggestions à propos de cette démarche.

Joël Clément  
Pour le comité de soutien méthodologique de la démarche

Responsable des communications et des relations publiques  
Adjoint au directeur général



### **Publication dans le *L'Aval en bref* ...**

Vous souhaitez faire paraître une nouvelle dans ce bulletin électronique? Communiquez avec nous en téléphonant au 656-4932, local Y8147 ou adressez votre article par *Lotus Notes* à Brigitte Tanguay ou par courriel à l'adresse générique [hopitalaval@ssss.gouv.qc.ca](mailto:hopitalaval@ssss.gouv.qc.ca). Puisqu'il s'agit d'une version « en bref », nous vous demandons de rédiger vos articles de sorte qu'ils contiennent un maximum de **150 mots** par article.

**Rédacteur en chef du bulletin d'information *L'Aval en bref* :**  
Joël Clément

**Révision des textes :**  
Brigitte Tanguay

**Production :**  
Hôpital Laval, institut universitaire de cardiologie et de pneumologie  
Direction générale  
Communications et relations publiques

[www.HopitalLaval.qc.ca](http://www.HopitalLaval.qc.ca)

Note au lecteur : Le genre masculin a été utilisé afin d'alléger le texte