

Le cas du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de- Montréal

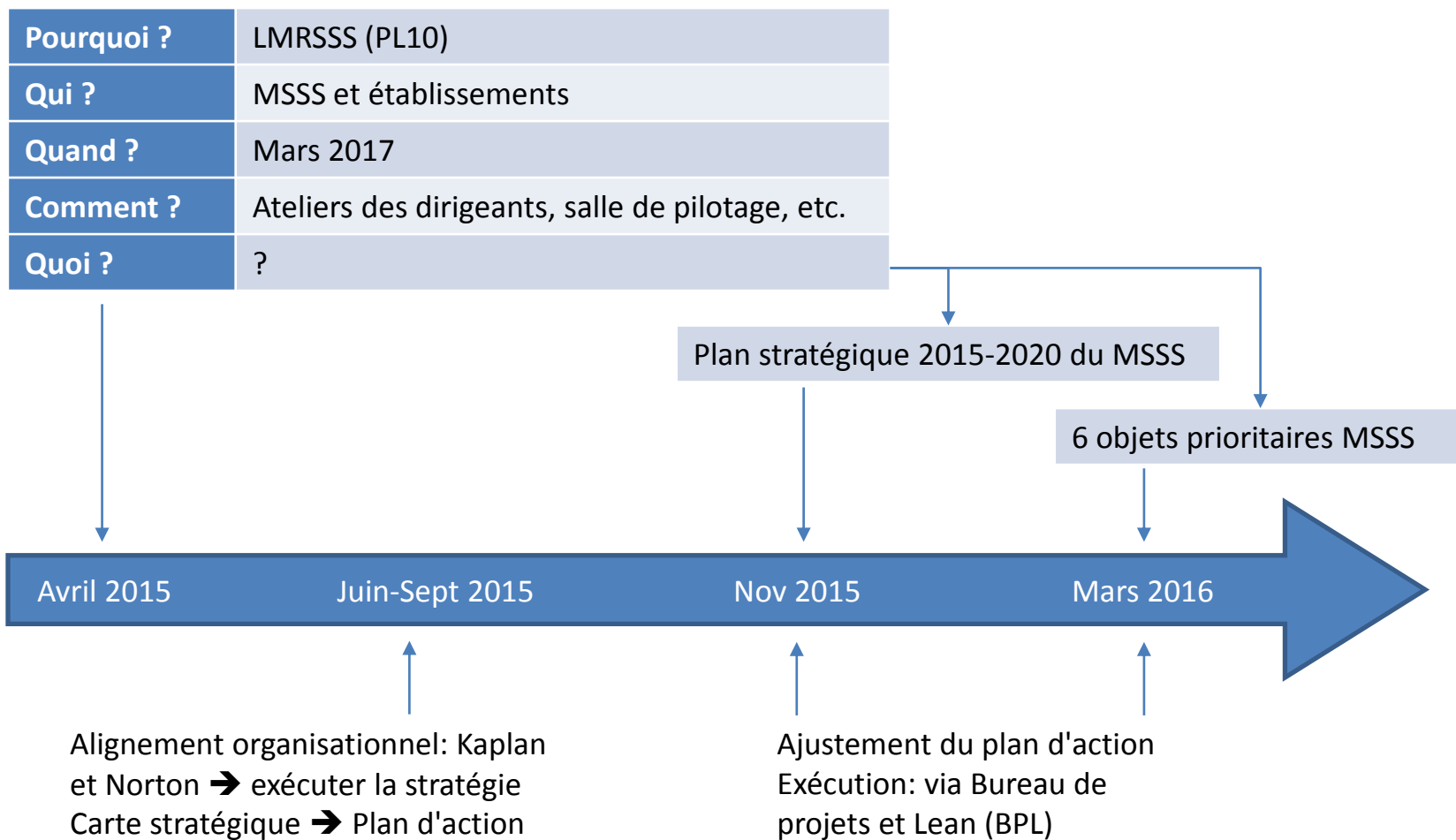
Conférence Grand Débat - « S'organiser pour
réussir les projets de transformation
organisationnelle. Le Bureau de projet : une
mode ou un besoin réel? - 31 mai 2016

Frédéric Abergel, Ph.D., CHE

Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Nord-de-
l'Île-de-Montréal

Québec 

transformation organisationnelle



Défis de réaliser la stratégie

Externes

- Comment donner un sens à la transformation suite à la LMRSSS
 - Le "Quoi" de la transformation: identifié en mars 2016, chartes de projets en juin 2016
- EST: rôle bien défini ? Zones grises ?
- Saisir les opportunités : marge de manœuvre pour régler des problèmes historiques

Internes

- Créer UNE nouvelle culture malgré optimisation, moratoire TI, syndicats non fusionnés
- Été 2015: diagnostic sur maturité organisationnelle (1.5/5 en RI et gestion de projets)
 - 4/5 d'ici 2020 pour les processus critiques
- D'abord un processus de gestion de projets, avant la structure
 - Projets "petits" (80%): BPL = soutient
 - Projets "moyens" (10%): BPL = gère
 - Projets "énormes" (1%):

stratégie en assurant la cohérence organisationnelle

Éléments structurants

- Cadre de gestion intégrée de la performance organisationnelle
 - Réalisation du plan d'action VS surveillance des processus critiques
 - 4 dimensions de la performance
- Bureau de projets et Lean (BPL) :
 - Gardien du processus de gestion de projets
 - 100% des projets : initiatives stratégiques, vétusté/rehaussement, obligatoire
 - Pas DRI, DST, clinique, etc.
 - Fournit des chargés de projets (internes et externes)

Nouveaux comportements organisationnels


- Directions de soutien ne travaillent que sur les projets approuvés
- Nouveau projet: alignement stratégique avec plan d'action ?
- Critères de priorisation si incapacité: selon 4 dimensions de performance
- "Agir ensemble": on ne parle que des projets "officiels"
- Mise à jour trimestrielle du plan d'action et portefeuille de projets aux cadres, CMDP, CII, CM

Avons-nous les conditions de succès ?

Éléments facilitateurs

- Appui inconditionnel du PDG à respecter les bonnes pratiques de gestion
- BPL sous PDGA: soutien-administration-performance, et définition-exécution de la stratégie
- Comité Performance & Amélioration = intégration des projets et de la performance organisationnelle
- Jour 1 du BPL: diagnostic, table rase des pratiques existantes,

Obstacles

- BPL fait ressortir les enjeux de maturité organisationnelle: gestion de projets = opérations
 - Atelier avec Monique Aubry
- Chaque cadre (surtout supérieur) veut montrer qu'il peut transformer, donc trouve lourd le processus de gestion de projets.
 - Pourtant, on fait moins que le minimum
- Transfert des chargés de projets DRI-DST  gestion de projets versus opérations ?

MERCI !