

CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA MISSION UNIVERSITAIRE

PAR LE CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE L'ESTRIE –
CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE SHERBROOKE

DIRECTION DE LA COORDINATION DE LA MISSION UNIVERSITAIRE

ADOPTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION LE 14 JUIN 2022



Production

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

Rédaction

Direction de la coordination de la mission universitaire

Révision

Direction de la coordination de la mission universitaire

Droit d'auteur © Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

Toute reproduction totale ou partielle est autorisée à condition de mentionner la source.

PRÉAMBULE

Le CIUSSS de l'Estrie – CHUS a été créé le 1er avril 2015, à la suite de l'entrée en vigueur de la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux. Il réunit 14 anciens établissements sur un territoire de près de 13 000 km². Avec plus de 21 000 employés et gestionnaires, 5 000 étudiants et 1 000 médecins, il est parmi les plus grands établissements de santé au Québec. Le CIUSSS de l'Estrie – CHUS est le seul établissement du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) à combiner un centre intégré universitaire (CIU) et la mission d'un centre hospitalier universitaire (CHU). Il est également parmi les seuls à offrir presque tous les soins et services de santé et de services sociaux, de la prévention aux services spécialisés et de la conception à l'accompagnement en fin de vie. Il compte une unité de recherche à l'Hôpital de Granby et trois infrastructures reconnues par les Fonds de recherche du Québec, soit le Centre de recherche du CHUS (CRCHUS), le Centre de recherche sur le vieillissement (CdRV), ainsi que l'Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux (IUPLSSS). Ce dernier s'inscrit également dans le cadre d'une désignation ministérielle octroyée à l'établissement.

Par le développement d'une culture d'organisation apprenante, dans une perspective d'évolution des connaissances, d'amélioration des pratiques, de contribution au développement professionnel et de soutien à la prise de décision, on attribue à la mission universitaire un rôle clé pour l'amélioration de la performance globale de l'établissement, ainsi que des soins et services qui y sont dispensés. Ce rôle s'actualise par l'intégration de tous les volets de la mission universitaire qui incluent l'enseignement, la recherche, le transfert des connaissances, l'évaluation des technologies et des modes d'intervention, les pratiques de pointe, le rayonnement ainsi que la télésanté, et ce, tant sur le plan des activités cliniques qu'administratives.

Le cadre de référence s'inscrit en complémentarité et synergie à l'organisation des activités dites universitaires au sein de notre établissement. Ainsi, il ne se substitue pas aux rôles et responsabilités antérieurement convenus des directions détentrices. Aussi, cette démarche respecte le système de gestion intégré de la performance et y adhère, considérant que la mission universitaire constitue l'un des engrenages du Vrai Nord de notre établissement.

Tout comme nos fondements organisationnels nous inspirent et guident nos actions, nous souhaitons que l'ensemble de la communauté interne du CIUSSS de l'Estrie – CHUS s'approprie ce cadre de référence et le fasse vivre au quotidien en l'intégrant dans ses activités courantes, afin qu'il contribue à faire de la mission universitaire un levier d'actions porteur pour l'ensemble de l'établissement.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	III
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LEXIQUE DES VOLETS ET DES CONCEPTS.....	IX
VOLETS DE LA MISSION UNIVERSITAIRE	IX
CONCEPTS RELIÉS À LA MISSION UNIVERSITAIRE.....	IX
1. BUT ET OBJECTIFS DU CADRE DE RÉFÉRENCE	1
1.1. BUT.....	1
1.2. OBJECTIFS.....	1
2. LE CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS ET SON ENVIRONNEMENT	1
2.1. UN ÉTABLISSEMENT, DEUX DÉSIGNATIONS UNIVERSITAIRES ET SEPT VOLETS À LA MISSION UNIVERSITAIRE.....	2
2.2. LA MISSION UNIVERSITAIRE AU CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS.....	2
2.3. SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉE DE LA PERFORMANCE DU CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS	4
2.4. LE CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS, UNE ORGANISATION APPRENANTE.....	5
2.5. L'ENVIRONNEMENT DU CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS	6
3. ÉNONCÉ DE MISSION UNIVERSITAIRE AU CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS.....	6
4. PRINCIPES DIRECTEURS	7
5. CONDITIONS ET STRATÉGIES FACILITANT LA MISE EN OEUVRE	7
5.1. LES CONDITIONS FAVORABLES.....	7
5.2. LES STRATÉGIES POUR L'APPROPRIATION ET L'INTÉGRATION DE LA MISSION UNIVERSITAIRE.....	8
5.3. GOUVERNANCE	9
<i>Comité sur la mission universitaire du CA (CMU-CA)</i>	<i>9</i>
<i>Comité stratégique de la mission universitaire (CSMU)</i>	<i>9</i>
6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS.....	10
7. EN COMPLÉMENT.....	15
7.1. CADRE JURIDIQUE.....	15
7.2. COMPLÉMENTARITÉ AVEC LES AUTRES DOCUMENTS ORGANISATIONNELS	15
7.3. RÉFÉRENCES.....	15
8. DISPOSITIONS FINALES.....	16
8.1. VERSION ANTÉRIEURE	16
8.2. PROCHAINE RÉVISION	16

LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CA : Conseil d'administration

CdRV : Centre de recherche sur le vieillissement

CHU : centre hospitalier universitaire

CII : Conseil des infirmières et infirmiers

CIU : centre intégré universitaire

CIUSSS : centre intégré universitaire en santé et services sociaux

CM : Conseil multidisciplinaire

CMDP : Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens

CMU-CA : Comité sur la mission universitaire du CA

CRCHUS : Centre de recherche du CHUS

DCMU : Direction de la coordination de la mission universitaire

DQEPP : Direction de la qualité, de l'éthique, de la performance et du partenariat

DRF : Direction des ressources financières

DRHCAJ : Direction des ressources humaines, communications et affaires juridiques

DRIT : Direction des ressources informationnelles et des technologies

DSI : Direction des soins infirmiers

DSM : Direction des services multidisciplinaires

DSP : Direction des services professionnels

DSPu : Direction de santé publique

ETMI : Évaluation des technologies et des modes d'intervention

INESSS : Institut national d'excellence en santé et en services sociaux

INSPQ : Institut national de santé publique du Québec

IUPLSSS : Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux

MSSS : Ministère de la Santé et des Services sociaux

PDG : Président-directeur général

PDGA : Président-directeur général adjoint

RSSS : Réseau de la santé et des services sociaux

RUISSS : Réseau universitaire intégré de santé et de services sociaux

SGIP : système de gestion intégrée de la performance

UETMISSS : Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et services sociaux

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle de performance organisationnelle

Figure 2 : Modèle de l'engrenage de l'intégration de la mission universitaire

LEXIQUE DES VOLETS ET DES CONCEPTS

Les volets et les concepts sont inspirés de différentes sources afin de bien refléter la vision et la réalité du CIUSSS de l'Estrie - CHUS. Lorsque la différence entre la source originale de la définition et celle présente dans le cadre de référence est minime ou s'il n'y a qu'une source d'inspiration, la source d'inspiration est citée. Dans le cas contraire, les sources ne sont pas incluses.

VOLETS DE LA MISSION UNIVERSITAIRE

Enseignement : Toute activité liée directement ou indirectement à la formation de la relève. L'éventail des activités couvre la participation à l'accompagnement et à la supervision d'étudiants et de stagiaires. Elle englobe également toute activité de planification et de coordination, ainsi que la participation à des comités dans les maisons d'enseignement et à toute autre activité reliée à l'enseignement.¹

Évaluation des technologies et des modes d'intervention (ETMI) : Processus multidisciplinaire d'évaluation qui éclaire la prise de décision en analysant les enjeux médicaux, sociaux, économiques et éthiques liés à l'utilisation d'une technologie ou d'un mode d'intervention. Cette évaluation réalisée de manière systématique, transparente, non biaisée et robuste met en relation un ensemble de connaissances (scientifiques, expérientielles, etc.) afin d'arriver à produire des recommandations ou des conclusions qui sont crédibles et applicables aux yeux des décideurs et des personnes qui seront touchées.^{2,3}

Pratiques de pointe : Innovation qui a été documentée et dont la supériorité a été démontrée par une recherche et une évaluation. Elle a fait l'objet d'un transfert de connaissances et d'une implantation et est élaborée dans une perspective de transfert dans d'autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux.²

Recherche : Démarche visant le développement des connaissances au moyen d'étude structurée ou d'investigation systématique.⁴

Rayonnement : Transversal par rapport aux autres volets de la mission universitaire et inclut l'ensemble des activités qui permettent de démontrer l'influence, la notoriété et le leadership de l'établissement à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale en matière d'innovation en soins et services.²

Télesanté : Activité, service ou système lié à la santé ou aux services sociaux pratiqué à distance, au moyen des technologies de l'information et des communications, à des fins éducatives, d'enseignement, de diagnostic ou de traitement, de recherche, de gestion clinique ou de formation.⁵

Transfert de connaissances : Processus dynamique et bidirectionnel favorisant la diffusion, l'adaptation, l'adoption et l'appropriation des connaissances en vue de leur utilisation dans la pratique professionnelle ou par les utilisateurs ciblés.⁶

CONCEPTS RELIÉS À LA MISSION UNIVERSITAIRE

Analyse critique : Processus d'examen, à partir d'observations et de données, pour juger de la fiabilité, de la valeur et de la pertinence des solutions proposées et des décisions prises en fonction d'un contexte particulier.

Communauté du CIUSSS de l'Estrie - CHUS : L'ensemble des membres de la communauté interne du CIUSSS de l'Estrie - CHUS et les personnes externes contribuant à la réalisation de la mission de l'établissement.

Communauté interne du CIUSSS de l’Estrie – CHUS : L’ensemble des membres du personnel, gestionnaires, médecins, chercheurs, médecins résidents, étudiants, stagiaires, bénévoles et les membres des instances officielles.

Connaissance : Ensemble des informations disponibles, des leçons tirées et des savoirs assimilés sur lequel sont basées les décisions et les actions d’une personne, d’une équipe ou d’une organisation.⁷

Développement du potentiel : Toute activité qui vise à combler des écarts de connaissances et de compétences ou à soutenir le parcours développemental et professionnalisant de la communauté interne.⁸

Données probantes : Résultats ou données issues de sources considérées comme étant fiables. Elles sont produites par l’utilisation de méthodologies avec différents niveaux de robustesse. Toute donnée de recherche ne constitue donc pas nécessairement une donnée probante.⁹

Gestion des connaissances : Démarche qui consiste à combiner les savoirs et les savoir-faire avec pour objectifs de pérenniser, réutiliser, valoriser et diffuser les connaissances produites afin de mieux les protéger et les valoriser. Elle permet également de fournir les connaissances à la bonne personne et au bon moment de façon à ce qu’elle puisse prendre une décision éclairée.¹⁰⁻¹¹

Implantation de pratiques : Démarche structurée pour favoriser l’adoption de nouvelles pratiques, fondées sur les données probantes, dans les activités courantes et, par conséquent, à l’amélioration de la qualité et de l’efficacité des pratiques, des soins et des services.

Innovation : Solution créative, représentant une nouveauté ou une amélioration, qui est mise en pratique suite à son émergence, à sa cocréation ou à son importation. Le produit, le procédé ou la pratique est le fruit de la mobilisation des connaissances et a pour objectif de répondre à un besoin ou à un enjeu bien défini de manière plus adéquate et plus durable que les autres solutions déjà en place. Les innovations peuvent prendre différentes formes (ex. : technologique, médicale, sociale ou organisationnelle).

Mission universitaire : Toute activité qui a pour objectif l’amélioration des soins et des services par la production ou la mobilisation de connaissances, afin de soutenir la prise de décision (clinique et administrative), développer des innovations ou maintenir et développer l’expertise et les compétences.²

Mobilisation des connaissances : L’ensemble des processus qui favorise le passage de la connaissance à l’action pour amener un changement (technologique, médical, social, sous forme de produits, de procédés, de pratiques, de politiques, etc.) qui répond à des préoccupations, besoins ou problèmes. Ces processus, qui englobent la synthèse, la dissémination, l’échange et le transfert de connaissances, sont basés sur la mise en relation des producteurs et des utilisateurs des connaissances.¹²⁻¹³

Personnes externes contribuant à la réalisation de la mission de l’établissement : L’ensemble des partenaires, des collaborateurs, des usagers, de leurs proches et de la population, ainsi que les membres du conseil d’administration, les fournisseurs et les sous-traitants.

Organisation apprenante : Organisation qui favorise l’apprentissage organisationnel grâce à la captation des savoirs, au partage de l’expérience et à la mobilisation des connaissances, qu’elles soient nouvelles ou existantes, dans une logique d’amélioration continue, d’enseignement et de développement du plein potentiel de sa communauté interne.

Savoirs : Inclut tous les types de savoirs, que ce soit scientifiques, professionnels ou expérientiels.

Valorisation des connaissances : Démarche pour promouvoir et optimiser l’utilisation de connaissances dans l’objectif que des individus ou des organisations puissent y avoir accès.¹⁴

1. BUT ET OBJECTIFS DU CADRE DE RÉFÉRENCE

1.1. BUT

Le présent document vise à favoriser l'appropriation et l'intégration de la mission universitaire au CIUSSS de l'Estrie – CHUS. Il vise le développement d'une compréhension commune de la mission universitaire au sein de l'établissement, ainsi que d'un langage commun autour des principaux concepts y étant associés. Il s'adresse à l'ensemble de la communauté du CIUSSS de l'Estrie – CHUS (membres du personnel, gestionnaires, médecins, bénévoles, chercheurs, étudiants, stagiaires, usagers et leurs proches et la population et les partenaires).

Le cadre de référence permet au CIUSSS de l'Estrie - CHUS de soutenir la prise de décisions et de guider ses orientations et ses actions en lien avec l'appropriation et l'intégration de la mission universitaire. L'organisation peut ainsi mieux définir sa position en lien avec la mission universitaire et déterminer comment elle entend la soutenir.

1.2. OBJECTIFS

Les objectifs du présent cadre de référence sont de :

- développer une compréhension commune de la mission universitaire au CIUSSS de l'Estrie - CHUS et des éléments qui la composent et la soutiennent;
- préciser les rôles de chacun afin de permettre la contribution de toutes les personnes œuvrant au CIUSSS de l'Estrie - CHUS dans l'actualisation et le maintien d'une culture soutenant l'évolution des savoirs, l'amélioration des pratiques tant cliniques qu'administratives, ainsi que le partage des connaissances;
- proposer des stratégies pour soutenir la mission universitaire dans notre organisation et pour favoriser la contribution à l'avancement et à la mobilisation des connaissances au sein du CIUSSS de l'Estrie – CHUS afin qu'il soit reconnu comme une organisation apprenante.

2. LE CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS ET SON ENVIRONNEMENT

À titre d'établissement du RSSS avec des désignations universitaires, le CIUSSS de l'Estrie - CHUS doit, en plus d'être un milieu d'avant-garde pour les soins et services, être un lieu de formation pour des étudiants et étudiantes et de développement pour la communauté interne. Les partenariats et les arrimages avec les établissements d'enseignement, le partage, l'échange et la mobilisation des expériences et des connaissances font partie intégrante des activités au sein du CIUSSS de l'Estrie - CHUS. Elles permettent non seulement d'offrir des soins et services de qualité, mais également de former, de développer les connaissances et les compétences au sein de la communauté ainsi que d'innover et d'implanter des pratiques pertinentes dans l'ensemble des activités de l'établissement incluant les activités cliniques, administratives et de soutien.

2.1. UN ÉTABLISSEMENT, DEUX DÉSIGNATIONS UNIVERSITAIRES ET SEPT VOILETS À LA MISSION UNIVERSITAIRE

Les besoins des usagers, de leurs proches et de la population sont en constant changement tout comme les défis auxquels doivent faire face le réseau de la santé et des services sociaux. Les établissements du RSSS doivent s'adapter en continu à ces nouvelles réalités. Il s'agit d'un réel défi et d'une tâche complexe. Les connaissances et les technologies évoluent aussi rapidement, ce qui amène des transformations dans les pratiques cliniques, mais également administratives. Les établissements du RSSS sont appelés à constamment évaluer la pertinence des pratiques, les bénéfices sur la santé et le bien-être, ainsi que les retombées possibles pour les usagers, leurs proches, la population et la communauté interne.

Certains établissements du RSSS détiennent une désignation universitaire octroyée par le MSSS. Les objectifs poursuivis par ces désignations sont :

- d'améliorer les connaissances et de favoriser une meilleure prestation des soins, des services, des programmes et des pratiques professionnelles;
- de contribuer de façon importante à la formation des professionnels, des intervenants, etc.;
- de consolider la compétence, l'excellence et le développement d'expertises interdisciplinaires dans la prestation des soins et des services;
- de s'adapter aux besoins présents et futurs de la population.

Pour ce faire, six dimensions de la mission universitaire ont été définies par le MSSS et doivent être présentes au sein des établissements avec des désignations universitaires. Il s'agit de la recherche, l'enseignement, le transfert de connaissances, les pratiques de pointe, l'évaluation des technologies et des modes d'intervention, ainsi que le rayonnement. Depuis la création du CIUSSS de l'Estrie - CHUS, l'établissement a des désignations universitaires en lien avec ces deux missions : de centre intégré universitaire en santé et services sociaux et de centre hospitalier universitaire. En plus d'exercer les activités propres à leur mission, les établissements du RSSS avec une désignation universitaire sont des milieux de formation, d'expérimentation, ainsi que de développement et de transfert de connaissances qui offrent des soins et des services spécialisés ou ultraspecialisés.

Il y a donc au sein du CIUSSS de l'Estrie - CHUS, les six dimensions formellement définies par le MSSS. Dans notre établissement, nous considérons la télésanté comme un « 7^e volet » de la mission universitaire. Cette approche qui soutient des modalités novatrices de dispensation de soins et services impulse l'innovation dans notre organisation et dans le RSSS. Ce levier d'amélioration de l'accès, de la continuité et de la qualité des soins et services à la population repose sur une mobilisation des connaissances (réseautage, diffusion et transfert) et sur une évolution des pratiques, et ce, dans une perspective constante d'innovation.

2.2. LA MISSION UNIVERSITAIRE AU CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS

Tous les changements, les transformations de pratiques et les besoins de connaissances font du CIUSSS de l'Estrie - CHUS un établissement riche en opportunités de création de connaissances, de développement professionnel, de développement de pratiques et d'innovation. Les bénéfices de l'intégration de la mission universitaire sont multiples, et se traduisent par des approches diversifiées que ce soit, par la lecture d'articles de revues scientifiques, la consultation d'experts, le partage de connaissances et d'expériences, la participation à la conception ou à la réalisation d'un projet de recherche, l'introduction de modalités de suivi des usagers à distance dans l'offre de service, l'implantation de pratiques innovantes, le soutien à l'enseignement ou l'accueil d'étudiants et de

stagiaires pour soutenir leur formation, et ce dans les diverses disciplines composant notre établissement. Chaque geste posé permet de faire bénéficier le CIUSSS de l'Estrie - CHUS et la population de la mission universitaire et, tous les membres de la communauté interne du CIUSSS de l'Estrie - CHUS peuvent y contribuer.

La présence des sept volets de la mission universitaire permet de rendre accessibles des outils, des approches, des environnements et des expertises pour soutenir ou accompagner la communauté du CIUSSS de l'Estrie - CHUS dans le continuum d'apprentissage et de développement, ainsi que dans l'identification d'actions et de solutions pertinentes et innovantes. L'intégration des sept volets de la mission universitaire est possible dans l'ensemble des missions et des secteurs d'activités de l'établissement dans les parcours de formation et de développement du potentiel des ressources humaines du CIUSSS de l'Estrie - CHUS, dans les pratiques de gestion et les services de soutien ou administratifs, et ce, sur l'ensemble du territoire. Il y a des connaissances et des données probantes qui sont disponibles ou qui peuvent être produites, peu importe le sujet. Différents services, infrastructures et expertises sont présents en lien avec les sept volets. Notons, par exemple, que l'établissement compte sur différentes infrastructures de recherche incluant une unité de recherche à l'Hôpital de Granby et trois infrastructures reconnues par les Fonds de recherche du Québec, soit le Centre de recherche du CHUS (CRCHUS), le Centre de recherche sur le vieillissement (CdRV) et l'Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux (IUPLSSS) (voir la politique de la recherche¹⁵). En plus des infrastructures de recherche, il y a une bibliothèque, un guichet d'accès aux données, une unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et services sociaux (UETMISSS), un service de transfert de connaissances et des pratiques de pointe, un service de soutien à l'enseignement, une équipe de télésanté, etc. La présence de tous ces services, infrastructures et expertises facilite l'intégration de la mission universitaire dans les activités au CIUSSS de l'Estrie - CHUS tout en offrant des espaces d'expérimentation, de créativité, de formation, de développement et d'innovation.

La communauté interne tout comme les usagers, leurs proches et la population sont des contributeurs, des collaborateurs et les ultimes bénéficiaires de la présence de la mission universitaire au sein du CIUSSS de l'Estrie - CHUS. En valorisant toutes les formes de savoirs, incluant le savoir expérientiel, la mission universitaire favorise l'« empowerment » de tous, c'est-à-dire leur pouvoir d'agir sur ce qui les concerne. Avec la possibilité de contribuer à l'avancement des pratiques et au déploiement d'une offre de soins et services innovante et de plus grande qualité en plus de bénéficier d'un environnement favorisant le développement professionnel, la mission universitaire constitue un facteur d'attraction et de rétention de notre personnel. Elle fait également partie des éléments de fierté de la part des usagers, leurs proches et de la population envers le CIUSSS de l'Estrie - CHUS grâce au sentiment de recevoir des soins et des services de qualité, pertinents, humains et innovants, de la première à la quatrième ligne.

Les connaissances, les innovations, ainsi que les pratiques de pointe développées au sein du CIUSSS de l'Estrie - CHUS font rayonner l'établissement au niveau local, national et international. Chaque année, différents membres de la communauté interne écrivent des articles, font des présentations et des communications ou reçoivent des prix et des distinctions pour leurs travaux inspirants et innovants. Ce rayonnement permet de mettre de l'avant la fierté, le sentiment d'appartenance et l'engagement envers le CIUSSS de l'Estrie - CHUS, les usagers, leurs proches et la population.

La production, la gestion et la mobilisation des connaissances soutiennent le développement du potentiel des ressources humaines, l'enseignement, la formation continue, l'innovation et l'implantation de pratiques de pointe au CIUSSS de l'Estrie - CHUS. Elles permettent également de rendre accessibles les données pertinentes à la prise en charge, ainsi qu'à la prise de décision. Le CIUSSS de l'Estrie - CHUS souhaite donc promouvoir et soutenir l'appropriation et l'intégration de la mission universitaire auprès de l'ensemble des membres de sa communauté pour inciter à l'analyse critique, à la recherche et à l'implantation de solutions innovantes et de pratiques pertinentes, ainsi qu'à la formation de la relève et au développement du potentiel (développemental et professionnalisant) afin d'améliorer les pratiques et de répondre aux différents défis et besoins rencontrés par l'établissement, sa population et le RSSS.

2.3. SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉE DE LA PERFORMANCE DU CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS

Afin de mettre en place et réaliser sa stratégie *En Estrie, ensemble, innovons pour la vie*, le CIUSSS de l'Estrie - CHUS s'est doté d'un système de gestion intégrée de la performance (SGIP) incluant l'intégration de la mission universitaire, tel qu'illustré à la figure 1.



Figure 1 : Modèle de performance organisationnelle.

Ce modèle, aussi appelé Le Vrai Nord, est notre cible ultime à atteindre pour la santé et le bien-être des usagers, de leurs proches et de la population. Il nous guide pour aligner l'ensemble des décisions et des actions de l'organisation dans la bonne direction. Il comprend six axes de performance illustrés par les engrenages de notre SGIP. Tous ces axes, sur lesquels on doit s'améliorer constamment, sont les cibles de performance à atteindre pour créer de la valeur pour l'utilisateur, ses proches et la population. La symbolique des engrenages est également porteuse de sens. Elle signifie que tous les axes doivent être mobilisés si nous voulons atteindre notre objectif. L'intégration de la mission universitaire fait donc partie des axes d'amélioration et des leviers pour la création de valeur au sein du CIUSSS de l'Estrie - CHUS.

2.4. LE CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS, UNE ORGANISATION APPRENANTE

Tous les changements et les transformations obligent les membres de la communauté du CIUSSS de l'Estrie – CHUS à être agile et en mesure de prioriser les idées et les projets sur la base des connaissances rendues disponibles, ainsi que sur des données fiables et de qualité. Pour ce faire, l'ensemble de la communauté interne doit s'investir dans le développement, la création et la gestion des connaissances, l'amélioration des pratiques, ainsi que dans la mobilisation des connaissances. Tous ces aspects sont au cœur des organisations apprenantes.

Au CIUSSS de l'Estrie – CHUS, l'engrenage de l'intégration de la mission universitaire soutient la vision de l'établissement d'être une organisation apprenante. Les sept volets de la mission universitaire sont des leviers pour favoriser le mouvement permettant le cycle des connaissances : passant de la production, à la diffusion et au transfert de connaissances, puis à leur appropriation et à l'implantation des nouvelles pratiques. Ce cycle des connaissances est dynamique, ce qui favorise le partage de connaissances entre les membres de la communauté du CIUSSS de l'Estrie - CHUS et permet de tirer des apprentissages. Une représentation des éléments soutenant cette vision d'une organisation apprenante et de l'intégration de la mission universitaire est présente dans la figure ci-dessous.



Figure 2 : Modèle de l'engrenage de l'intégration de la mission universitaire.

Selon Peter Senge, professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et spécialiste reconnu mondialement dans le domaine, pour avoir une organisation apprenante, il faut un environnement qui favorise l'expérimentation¹⁶. Cet environnement doit également permettre de tirer des leçons et des apprentissages de ces expérimentations, ainsi que rendre disponibles ces connaissances. Dans une optique d'amélioration continue, une organisation apprenante accepte ainsi que ce ne soit pas parfait du premier coup. La mission universitaire, par la synergie entre ses sept volets, permet d'être en cohérence avec cette théorie. Elle permet de soutenir et de rendre disponible cet espace pour l'expérimentation, l'apprentissage, l'innovation et le développement de la communauté interne, pour faire du CIUSSS de l'Estrie - CHUS une organisation apprenante.

2.5. L'ENVIRONNEMENT DU CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS

La mission universitaire au sein du CIUSSS de l'Estrie - CHUS se développe avec différents partenaires incluant les établissements d'enseignement. Les arrimages avec diverses universités, collèges et autres milieux de formation font en sorte que l'établissement est non seulement un milieu de soins et services mais également un milieu de formation. Ceci permet de s'assurer que les connaissances et les pratiques sont à jour au sein de la communauté interne du CIUSSS de l'Estrie - CHUS et de favoriser la formation et le recrutement de la relève. Un des partenaires importants dans les activités reliées à la mission universitaire au CIUSSS de l'Estrie - CHUS est l'Université de Sherbrooke. L'établissement a un contrat d'affiliation avec l'Université de Sherbrooke qui officialise les engagements entre les deux partenaires à l'égard de la mission universitaire et couvre plusieurs disciplines du secteur de la santé et des services sociaux. Les relations étroites et la proximité entre le CIUSSS de l'Estrie - CHUS et l'Université de Sherbrooke favorise la collaboration et l'intégration de la mission universitaire dans les activités.

De plus, le CIUSSS de l'Estrie - CHUS fait partie du Réseau universitaire intégré de santé et de services sociaux (RUISSS) de l'Université de Sherbrooke. Ce RUISSS déploie ses missions de formation et de recherche à travers l'Estrie, la Montérégie, le Centre-du-Québec, et ce, jusqu'au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Un RUISSS a pour mandat de fédérer les universités et les établissements du RSSS qui lui sont affiliés en instaurant une culture de collaboration et de concertation dans le but de répondre aux besoins de la population. Spécifiquement, il contribue à l'amélioration de la qualité, de la pertinence, de l'accessibilité et de l'organisation des soins de santé et des services sociaux. Les RUISSS jouent aussi un rôle dans l'organisation des soins en favorisant une culture de collaboration entre les établissements du RUISSS en respect avec les missions de chacun, afin d'assurer à l'ensemble de la population une offre de soins hiérarchisée.

Le CIUSSS de l'Estrie - CHUS a également plusieurs autres partenaires tels que l'INESSS, l'INSPQ, les autres CISSS, CIUSSS et CHU, différents centres de recherche et instituts universitaires dans le RSSS, ainsi que des collaborateurs du milieu de la santé et des services sociaux en dehors de la province et du pays. Il peut aussi compter sur différents collaborateurs et acteurs de premier plan ayant à cœur également le bien-être et la santé de la population de l'Estrie dont les fondations, le milieu communautaire, de l'enseignement et municipal, ainsi que des partenaires économiques. Tous ces acteurs et partenaires font du CIUSSS de l'Estrie - CHUS un milieu riche et d'avant-garde avec la pertinence et l'amélioration de la qualité des soins, des services et des pratiques au cœur de ses orientations.

3. ÉNONCÉ DE MISSION UNIVERSITAIRE AU CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS

Le CIUSSS de l'Estrie-CHUS souhaite se doter d'un énoncé de mission pour permettre à l'ensemble de sa communauté de développer une vision commune de la contribution et de la place que devrait prendre la mission universitaire au sein de l'établissement. Cet énoncé est basé sur la prémisse que la mission universitaire est l'affaire de tous au sein du CIUSSS de l'Estrie - CHUS. L'énoncé de mission est :

En Estrie, ensemble, innovons pour la vie.

La mission universitaire du CIUSSS de l'Estrie - CHUS se veut un levier organisationnel ancré au cœur de ses réflexions et actions. Elle incite l'analyse critique, la recherche et l'implantation d'approches innovantes, pertinentes et efficaces afin de répondre à ses priorités et enjeux, ainsi qu'à ceux de sa population et du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS).

En prenant appui sur les connaissances et les forces créatives présentes dans sa communauté, la mission universitaire contribue à développer la relève, à soutenir le développement du potentiel des

ressources humaines et à rehausser les pratiques dans l'ensemble des sphères d'activités de l'établissement, les soins et les services prodigués de la préconception à la fin de vie, ainsi que les savoirs.

Le CIUSSS de l'Estrie - CHUS s'inscrit donc comme une organisation apprenante, ainsi qu'en tant que milieu universitaire d'avant-garde pour et avec ses usagers, leurs proches et sa population.

4. PRINCIPES DIRECTEURS

Le CIUSSS de l'Estrie - CHUS souhaite se doter de principes directeurs afin de permettre à l'ensemble de la communauté d'avoir des règles d'action communes et pour indiquer les comportements à adopter. Ces principes directeurs sont basés sur la prémisse que la mission universitaire est l'affaire de tous au sein du CIUSSS de l'Estrie - CHUS.

La mission universitaire :

- est en partenariat avec les usagers, leurs proches, la population et la communauté interne et doit être alignée sur leurs besoins;
- grâce à la contribution et à l'implication de l'ensemble de la communauté interne, doit se déployer dans tous les secteurs et s'actualiser dans l'ensemble de nos actions et sur l'ensemble de notre territoire;
- est un élément soutenant la formation, le développement du potentiel des ressources humaines, l'innovation et l'amélioration des pratiques;
- est valorisée et est un facteur de motivation, de fierté, d'attractivité et de rétention;
- est un des piliers de la culture d'organisation apprenante et de l'amélioration continue. Pour ce faire, elle est partie intégrante du SGIP et de la gestion de projet;
- s'actualise par la synergie entre les sept volets;
- s'exerce de concert avec ses partenaires, telles les fondations, le milieu communautaire, les partenaires économiques, les autres établissements et infrastructures de recherche du RSSS, ainsi que les maisons d'enseignement dont l'Université de Sherbrooke avec qui nous entretenons une synergie porteuse et un lien d'affiliation;
- soutient le positionnement unique du CIUSSS de l'Estrie - CHUS au sein de notre RUISSS, du RSSS, ainsi qu'à l'extérieur de la province du Québec.

5. CONDITIONS ET STRATÉGIES FACILITANT LA MISE EN OEUVRE

La mise en œuvre du cadre de référence comprend deux éléments de succès incontournables : la présence de conditions favorables et les stratégies pour l'appropriation et l'intégration de la mission universitaire.

5.1. LES CONDITIONS FAVORABLES

L'intégration de la mission universitaire, comme axe au sein de notre système de gestion intégrée de la performance, est basée sur :

- la mission universitaire est l'affaire de tous;
- l'appui du conseil d'administration, ainsi que des hauts dirigeants;
- l'engagement fort, soutenu et partagé des directions;
- l'appropriation du cadre de référence et l'exemplarité des gestionnaires;

- le leadership de l'organisation qui suscite l'engagement de toute la communauté interne du CIUSSS de l'Estrie – CHUS à s'approprier et intégrer la mission universitaire;
- la vision d'organisation apprenante du CIUSSS de l'Estrie – CHUS;
- la présence de structures, de processus et d'outils pour soutenir l'intégration et le rayonnement de la mission universitaire;
- la coopération et la collaboration interdisciplinaire, intersectorielle et interdirection;
- la valorisation et la reconnaissance de la contribution et des expertises de chacun;
- l'ouverture à l'expérimentation et à l'apprentissage dans une optique d'amélioration continue et de développement du potentiel de la communauté interne du CIUSSS de l'Estrie - CHUS;
- la présence de processus et de moyens pour favoriser la contribution des usagers, de leurs proches et de la population aux activités reliées à la mission universitaire, peu importe leur condition physique, mentale ou socio-économique, afin d'assurer une représentativité des expériences;
- la disponibilité des ressources nécessaires.

5.2. LES STRATÉGIES POUR L'APPROPRIATION ET L'INTÉGRATION DE LA MISSION UNIVERSITAIRE

Les stratégies développées pour soutenir l'appropriation et l'intégration de la mission universitaire se basent sur différents éléments clés.

- Une compréhension commune de la mission universitaire.
- La présence d'une structure de gouverne pour soutenir la mission universitaire.
- L'intégration de la mission universitaire, de manière systématique, dans les instances stratégiques, tactiques et opérationnelles de l'établissement, ainsi que dans les projets stratégiques de l'établissement, et ce dès le début des projets.
- Un environnement de travail favorisant la participation et la contribution à la mission universitaire par la communauté interne.
- La mobilisation des connaissances générées par la mission universitaire dans les pratiques des professionnels, qu'elles soient cliniques ou administratives.
- La disponibilité des ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles nécessaires à la réalisation des activités reliées à la mission universitaire.
- L'accessibilité aux outils, par la communauté interne du CIUSSS de l'Estrie – CHUS, afin de faciliter l'intégration de la mission universitaire dans les activités (par exemple lors de l'accueil des employés, la gestion de projets, la gestion de la performance et de la pertinence, la résolution de problèmes, etc.).
- L'implication des usagers, de leurs proches, de la population, des partenaires dans les activités reliées à la mission universitaire et à son rayonnement.
- Des lieux pour adresser les enjeux et les objectifs communs relatifs à la mission universitaire qui incluent les partenaires, dont les maisons d'enseignement.

Les stratégies tablent sur des communications proactives et un plan d'action qui se déclinent à travers l'ensemble de l'établissement afin de faire connaître et de faire vivre la mission universitaire, ainsi que de susciter l'engagement de la communauté du CIUSSS de l'Estrie – CHUS. Elles visent :

- le développement et le renforcement des connaissances en lien avec la mission universitaire, ses bénéfices et son impact au sein de l'établissement par des communications et des activités ciblant divers publics internes et externes au CIUSSS de l'Estrie – CHUS;
- la promotion des outils et des ressources disponibles au sein du CIUSSS de l'Estrie – CHUS qui permettent de soutenir ou d'accompagner l'intégration de la mission universitaire;
- l'implantation d'outils et de processus de gestion des connaissances et des données, afin de les capter et de les rendre accessibles;

- la mise en place de méthodes de suivi ou de pilotage de la mission universitaire au sein de la structure de gouverne du CIUSSS de l'Estrie - CHUS.

5.3. GOUVERNANCE

Tel qu'énoncé dans les conditions favorables, la présence d'une structure pour soutenir la mission universitaire est un élément incontournable. La structure de gouverne prend appui sur deux instances stratégiques qui abordent la mission universitaire de façon transversale, afin de favoriser son déploiement au sein de l'établissement. Il y a également, au sein du CIUSSS de l'Estrie - CHUS, une déclinaison d'instances tactiques et opérationnelles relatives aux sept volets de la mission universitaire. Ces instances ne sont pas présentées dans le présent cadre afin de ne pas alourdir la lecture et l'appropriation de ce cadre de référence.

COMITÉ SUR LA MISSION UNIVERSITAIRE DU CA (CMU-CA)

Ce comité relève du CA et il est composé de deux membres provenant de l'université à laquelle est affilié l'établissement, quatre membres du CA dont le président et un représentant d'une désignation parmi le CII, le CMDP ou le CM, deux membres représentant le CIUSSS de l'Estrie - CHUS, d'un membre représentant les directions scientifiques et du président-directeur général (PDG). Voici les principaux livrables de son mandat.

- Voir à l'actualisation des sept volets de la mission universitaire de l'établissement : l'enseignement, la recherche, l'ETMI, le transfert de connaissances, les pratiques de pointe, le rayonnement et la télésanté.
- Soutenir et conseiller relativement au développement de la mission universitaire, dont l'activité tertiaire et quaternaire de l'établissement, et pour sa désignation d'institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux (IUPLSSS), de Centre de recherche sur le vieillissement (CdRV) et de Centre de recherche du CHUS (CRCHUS).
- Donner son avis au conseil d'administration sur les principaux projets de développement qui touchent un ou plusieurs volets de la mission universitaire, ainsi que les projets d'infrastructures impliquant l'un des centres de recherche.
- Examiner les rapports d'activités annuels relatifs à la mission universitaire, aux politiques de l'établissement qui y sont reliées, du comité d'éthique de la recherche et du laboratoire de simulation clinique et en recommander l'adoption par le conseil d'administration.
- S'assurer de la réalisation des démarches reliées à la négociation, au suivi et à la mise à jour du contrat d'affiliation entre l'Université de Sherbrooke et le CIUSSS de l'Estrie - CHUS et des ententes d'affiliation avec les autres institutions d'enseignement universitaire.
- Recevoir un bilan des travaux du RUISSS de l'Université de Sherbrooke dans un souci de vigie et d'arrimage.
- S'assurer du maintien et de la spécificité du CIUSSS de l'Estrie - CHUS dans le réseau des CHUS du Québec.

COMITÉ STRATÉGIQUE DE LA MISSION UNIVERSITAIRE (CSMU)

Ce comité relève du comité de direction et est composé du PDG, de la PDGA, et des directeurs et directrices des directions suivantes : DCMU, DRHCAJ, DSI, DSP, DSM, DSPu, DRF, DQEPP, DRIT et des quatre directeurs scientifiques (JETMISSS, CRCHUS, CdRV et IUPLSSS). Voici les principaux livrables de son mandat.

- Coordonner stratégiquement les orientations des différentes parties prenantes de la mission universitaire au sein de l'établissement, afin de propulser l'évolution de l'ensemble des volets de

la mission universitaire (enseignement, recherche, transfert des connaissances, évaluation des technologies et des modes d'intervention, pratiques de pointe, rayonnement et télésanté) au sein de l'établissement, du RUISSS et du RSSS.

- Assurer une vigie de la cohérence entre les besoins et les activités reliées à la mission universitaire au sein de l'établissement.
- Soutenir le maillage entre les activités au sein de l'établissement et celles de la mission universitaire.
- Coordonner les actions au regard des objectifs et engagements convenus dans le ou les contrats d'affiliation détenus par l'établissement.
- Coordonner l'actualisation des orientations émanant des comités stratégiques.
- Mobiliser l'ensemble des forces de la mission universitaire en soutien aux défis et priorités de l'établissement, ainsi que le développement et le déploiement de pratiques innovantes.
- Soutenir les désignations universitaires de l'établissement.
- Soutenir le déploiement de la culture de la mission universitaire au sein de l'établissement et d'une vision concertée, notamment par l'actualisation du cadre de référence, ainsi que les politiques et les directives en découlant.
- Agir à titre de Comité directeur de la gouvernance des données.
- Soutenir la gestion de l'innovation (identification, priorisation, développement, soutien, rayonnement et valorisation).
- Orienter et soutenir la gestion des connaissances dans une approche d'établissement apprenant (soutenir le cycle : données, savoirs, développement des compétences et pratiques innovantes).

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

L'ensemble des parties prenantes énumérées ci-après ont une contribution afin d'actualiser ce cadre de référence dans leurs actions et décisions.

Conseil d'administration

- Adopter le présent cadre de référence.
- Adopter les orientations stratégiques en matière de mission universitaire.
- Assurer une vigie quant à la mise en œuvre du présent cadre de référence et le suivi annuel de la mission universitaire.
- Prendre acte des différents rapports produits à cet effet et émettre ses recommandations.

Usager, leurs proches et la population

Les usagers, leurs proches et la population jouent un rôle actif selon leurs ressources et leurs capacités.

- Partager leurs expériences, leur appréciation, leurs besoins répondus et non répondus, afin d'améliorer les soins et services et les activités reliées à la mission universitaire.
- Coconstruire, contribuer, collaborer ou participer à des activités reliées à la mission universitaire.

Comités des usagers ou des résidents

- Contribuer, collaborer ou participer à des activités reliées à la mission universitaire.
- Promouvoir les savoirs expérientiels des usagers et leurs proches, afin de soutenir le développement des connaissances, les droits des usagers et l'amélioration des soins et services.

Direction générale, cadres supérieurs

- Être des ambassadeurs de la mission universitaire en transmettant de façon claire, cohérente et mobilisatrice l'énoncé de la mission universitaire de l'établissement, ainsi que les principes directeurs qui soutiennent le développement organisationnel.
- Inciter la réflexion critique, l'utilisation des données et des connaissances, ainsi que l'introduction des concepts de la mission universitaire dans les différentes actions reliées au rôle ou en réponse aux enjeux vécus.
- Identifier des opportunités de soutien et d'arrimage avec l'ensemble des volets de la mission universitaire au bénéfice des soins et services, de la formation, du développement du potentiel, de la motivation, de la fierté, de l'attractivité, ainsi que de la rétention du personnel.
- Contribuer significativement, par leurs actions, à l'appropriation et à l'intégration de la mission universitaire.
- S'assurer que la communauté interne du CIUSSS de l'Estrie - CHUS s'implique activement dans l'appropriation et à l'intégration de la mission universitaire.
- Identifier, mettre en place et soutenir des stratégies pour favoriser l'intégration de la mission universitaire, ainsi que son rayonnement dans leurs activités et leurs processus, ainsi qu'au sein de la communauté interne et externe.
- Soutenir l'actualisation et la mobilisation des connaissances au sein de leur direction.
- En cohérence avec notre système de gestion intégrée de la performance (SGIP), identifier des cibles à atteindre, les faire connaître et favoriser leur atteinte.
- Soutenir et collaborer à l'actualisation du plan d'action pour la mise en œuvre du Cadre de référence de la mission universitaire.
- Soutenir la résolution des enjeux en lien avec l'application de ce cadre de référence.
- Favoriser des moments d'échange et de réflexion entourant la mission universitaire dans les différentes instances organisationnelles (tels que les comités, les groupes de travail, caucus, etc.).

Les directions au sein du CIUSSS de l'Estrie - CHUS

- Identifier les priorités et enjeux pouvant bénéficier de la mission universitaire, ainsi que les opportunités de contribution à la mission universitaire au bénéfice des soins et services, ainsi qu'à la pratique.
- Favoriser le maillage entre la mission universitaire et les besoins exprimés par les usagers, leurs proches, la population et la communauté interne.
- Mettre en place des outils ou des activités pour favoriser la mobilisation des connaissances, afin de soutenir la formation, le développement du potentiel, l'apprentissage et la pertinence des pratiques.
- Pour les directions de soutien, mettre en place une offre de service qui permet de soutenir les activités liées à l'intégration de la mission universitaire au sein des activités courantes sur l'ensemble du territoire du CIUSSS de l'Estrie - CHUS.

En plus des rôles et responsabilités transversaux ci-dessus, des directions ont des rôles et responsabilités plus spécifiques.

Direction de la coordination de la mission universitaire (DCMU)

- Gérer l'innovation avec l'ensemble des partenaires.
- Coordonner la mission universitaire au sein du CIUSSS de l'Estrie - CHUS et avec les partenaires externes.
- Coordonner l'élaboration des annexes et leurs suivis auprès des instances pertinentes, ainsi que s'assurer du respect du contrat d'affiliation.

- Favoriser et soutenir la mise en place d'un environnement propice au cycle complet des connaissances (production, diffusion et mobilisation) et la synergie entre les sept volets, afin que la mission universitaire puisse jouer pleinement son rôle de levier organisationnel.
- Favoriser et soutenir le maillage entre les différents volets de la mission universitaire et les besoins exprimés par les usagers, leurs proches, la population et la communauté interne.
- Accompagner les directions et l'établissement dans l'intégration de la mission universitaire dans leurs activités.
- Développer et mettre en place une offre de services, des stratégies et des actions qui soutiennent et accompagnent l'appropriation et l'intégration de la mission universitaire, ainsi que son rayonnement au sein de sa communauté et auprès des partenaires.
- Soutenir et favoriser la participation des usagers, de leurs proches et de la population.

Directeurs scientifiques

- Être des ambassadeurs de la mission universitaire en favorisant la compréhension et la mobilisation des actions autour des concepts et des principes du présent cadre.
- Soutenir et collaborer à l'actualisation du plan d'action pour la mise en œuvre du Cadre de référence de la mission universitaire.
- Développer et mettre en place des infrastructures, des équipes ou des activités qui favorisent la production de connaissances, la formation d'étudiantes et d'étudiants aux études supérieures, ainsi que le transfert ou la mobilisation des connaissances.
- Identifier des opportunités de soutien et d'arrimage au bénéfice des soins et services, du développement du potentiel, de la motivation, de la fierté, de l'attractivité, ainsi que de la rétention du personnel.
- Identifier, mettre en place et soutenir les stratégies pour favoriser l'intégration des connaissances et des données probantes dans les activités courantes au CIUSSS de l'Estrie - CHUS.
- Soutenir le rayonnement des résultats de la recherche et de la mission universitaire dans l'établissement et auprès de la communauté externe.
- Identifier des opportunités pour répondre aux besoins de connaissances ou pour soutenir la réponse aux besoins et enjeux présents au sein du CIUSSS de l'Estrie - CHUS et de la population.
- Favoriser l'accès, à la communauté interne du CIUSSS de l'Estrie - CHUS, aux expertises et aux connaissances présentes au sein des infrastructures de recherche ou des équipes.

Direction de la qualité, de l'éthique, de la performance et du partenariat (DQEPP)

- Favoriser l'intégration de la mission universitaire au sein des projets organisationnels, ainsi que dans les outils, les instances et les processus reliés à la gestion de projets et à la performance.
- Soutenir l'identification, la valorisation et le rayonnement d'innovations issues de l'amélioration continue.
- Mettre en place des outils ou des activités pour rendre accessibles les données clinico-administratives et favoriser leur utilisation.

Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ)

- Mettre en place des modalités et soutenir les activités reliées à la gestion des ressources humaines incluant le recrutement, l'accueil, la formation, le développement du potentiel, la gestion du changement, etc.
- Soutenir l'appropriation et l'intégration de la mission universitaire par différentes modalités reliées au recrutement, à l'accueil, à la formation, etc. des personnes en formation, du personnel et des gestionnaires.

- Assurer la gestion des activités d'enseignement et de formation et soutenir le développement de parcours professionnalisant.
- Collaborer à l'élaboration des annexes pertinentes et s'assurer du respect du contrat d'affiliation.
- Conclure des contrats d'association et de services, de même que des ententes avec les maisons d'enseignement et s'assurer du respect de ceux-ci.
- Soutenir le rayonnement des activités reliées à la mission universitaire au sein de l'établissement et auprès des partenaires, des usagers, de leurs proches, ainsi que de la population, de même que dans la production d'outils de communication.

Direction des ressources financières (DRF)

- Identifier des priorités et enjeux de performance pouvant bénéficier de la mission universitaire et les opportunités de contribution de sa direction à la mission universitaire.
- Mettre en place et rendre disponibles des modalités de planification et de suivi budgétaire des activités reliés à la mission universitaire.
- Veiller à la facturation, aux modalités de compensation financière et au paiement des activités reliées à la mission universitaire.
- Soutenir l'identification et la valorisation d'innovations auprès de partenaires économiques.

Adjoints au directeur

- Être des ambassadeurs de la mission universitaire en soutenant la promotion au sein des directions et en contribuant au développement organisationnel.
- Soutenir ou coordonner les stratégies et les actions pour favoriser l'intégration de la mission universitaire dans les activités au sein de l'établissement, mais plus spécifiquement auprès de leur direction.
- Favoriser l'intégration de la mission universitaire et l'identification d'opportunités en lien avec les enjeux et les besoins présents au sein de la direction ou dans l'établissement de par leur rôle-conseil et d'influence auprès du directeur et des gestionnaires de sa direction.
- Conjointement avec leur direction, être responsable de développer et de soutenir les partenariats internes et externes, incluant les partenaires reliés à la mission universitaire.
- En cohérence avec notre système de gestion intégrée de la performance (SGIP), être responsable du suivi de l'intégration de la mission universitaire au sein de leur direction et être en vigie pour les autres directions.
- Soutenir les activités liées au transfert, à la gestion et à la mobilisation des connaissances au sein de leur direction et de l'établissement.
- Soutenir le processus de priorisation et de suivi des projets de leur direction, incluant les projets reliés à la mission universitaire.

Gestionnaires, pharmaciens, médecins et médecins résidents

- Être des ambassadeurs en informant et en mobilisant le personnel face à la mission universitaire.
- Inciter la réflexion critique, l'utilisation des données et des connaissances, ainsi que l'introduction des concepts de la mission universitaire dans leurs activités courantes et donner l'exemple.
- Soutenir l'appropriation et l'intégration de la mission universitaire par la promotion et le rayonnement des activités et des réalisations en lien avec la mission universitaire dans leur secteur, ainsi qu'au sein de la direction.
- Soutenir la formation, le développement des compétences et des connaissances.
- Veiller à l'intégration harmonieuse de la mission universitaire au sein des activités courantes.

- Favoriser l'utilisation des données probantes et des savoirs dans la résolution de problèmes et la mise en place des meilleures pratiques dans la prestation et l'organisation de soins et services.
- Prendre connaissance des cibles à atteindre et suivre les indicateurs de mesure associés.
- Partager avec leur supérieur immédiat et tous lieux jugés pertinents les besoins des usagers, de leurs proches et de la population, ainsi que les besoins dans leur secteur d'activité, afin d'assurer l'alignement entre la mission universitaire et les besoins dans l'établissement.
- Favoriser la participation du personnel, des bénévoles et des étudiants aux activités reliées à la mission universitaire.
- Contribuer activement à la mise en œuvre de ce cadre de référence et s'y référer pour orienter leurs actions et décisions.
- Identifier les enjeux en lien avec l'application de ce cadre de référence et contribuer activement à la recherche de solutions.

Chercheurs et professeurs

- Être des ambassadeurs de la mission universitaire par leurs gestes et leurs actions, principalement en rendant accessibles son expertise, ses connaissances ou ses résultats de recherche.
- Soutenir les actions pour la mise en œuvre du Cadre de référence de la mission universitaire.
- Respecter les politiques et les cadres réglementaires associés à la pratique de la recherche au CIUSSS de l'Estrie – CHUS.
- Mettre en place ou participer à des activités qui favorisent la production de connaissances, la formation d'étudiantes et d'étudiants, le développement des compétences, ainsi que le transfert ou la mobilisation des connaissances.
- Soutenir et collaborer aux stratégies pour favoriser l'intégration des connaissances et des données probantes dans les activités courantes au CIUSSS de l'Estrie – CHUS.
- Participer au rayonnement des résultats de la recherche et de la mission universitaire dans l'établissement et auprès de la communauté externe.

Membres du personnel et étudiants

- Être des ambassadeurs de la mission universitaire par leurs gestes et leurs actions.
- Soutenir l'intégration de la mission universitaire dans les activités.
- Participer au développement et à la mobilisation des connaissances, ce qui inclut le partage de connaissances et d'expertise avec les personnes en formation, les membres de son équipe et son gestionnaire.
- Utiliser les données probantes et les connaissances, afin d'appliquer les meilleures pratiques en matière de soins et services, ainsi que dans la recherche de solution.
- Partager avec leur supérieur immédiat et tous lieux jugés pertinents les besoins des usagers, de leurs proches et de la population, ainsi que leurs besoins propres afin d'assurer l'alignement entre la mission universitaire et les besoins dans l'établissement.
- Contribuer aux activités reliées à la mission universitaire et à la mobilisation des connaissances.
- Initier des réflexions critiques sur ses pratiques ou les activités.
- S'investir dans le développement de son potentiel et partager son savoir et son expertise suite à l'acquisition de nouvelles connaissances.
- Collaborer aux innovations et à l'amélioration des soins et services.

Bénévoles

- Être des ambassadeurs de la mission universitaire par leurs gestes et leurs actions.

- Transmettre à leur gestionnaire les besoins des usagers, de leurs proches et de la population, ainsi que leurs besoins.
- Contribuer aux activités reliées à la mission universitaire et à la mobilisation des connaissances, lorsque possible.
- Collaborer aux innovations et à l'amélioration des soins et services.

Partenaires

- Collaborer, en fonction de leurs expertises et de leurs connaissances, aux mandats et objectifs reliés à la mission universitaire dans l'établissement.
- Participer activement aux instances de concertation entourant la mission universitaire.
- Collaborer pour innover et améliorer les soins et services.

Les conseils professionnels au sein du CIUSSS de l'Estrie – CHUS

- Veiller à la qualité des soins et des services, ainsi qu'à la pertinence des actes posés.
- Donner son avis sur les approches novatrices.
- Soutenir, en fonction de leurs expertises et de leurs connaissances, les activités reliées à la mission universitaire dans l'établissement.
- Collaborer pour innover et améliorer les soins et services.

7. EN COMPLÉMENT

7.1. CADRE JURIDIQUE

Gouvernement du Québec, 2021, Loi sur les services de santé et les services sociaux, chapitre S-4.2, article 108.1

7.2. COMPLÉMENTARITÉ AVEC LES AUTRES DOCUMENTS ORGANISATIONNELS

Les concepts mis de l'avant dans le présent cadre de référence sont complémentaires et s'harmonisent avec les contenus des documents suivants.

- Politique de l'enseignement (adoptée)
- Politique de la recherche (adoptée)
- Cadre réglementaire de la recherche avec des participants humains (adoptée)
- Politique de télésanté (adoptée)
- Politique de l'innovation (à venir)
- Cadre de référence sur la sécurité des données (à venir)

7.3. RÉFÉRENCES

1. Inspiré de CIUSSS de l'Estrie - CHUS, 2019, Politique de l'enseignement.
2. Inspiré de MSSS, 2010, Cadre de référence sur la désignation universitaire des établissements du secteur des services sociaux : mission, principes et critères.
3. Inspiré du site web du MSSS consulté le 11 avril 2022 : <https://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/connaissances/recherche-innovation/evaluation-des-technologies-et-modes-d-intervention-en-sante-et-services-sociaux>

4. Glossaire EPTC2, 2018, disponible sur le site web de Groupe en éthique de la recherche du Canada : https://ethics.gc.ca/fra/tcps2-eptc2_2018_glossary-glossaire.html#r
5. Inspiré du Gouvernement du Québec, 2021, Loi sur les services de santé et les services sociaux, chapitre S-4.2, article 108.1
6. Inspiré de Potvin, P., 2016, L'alliance entre le savoir issu de la recherche et le savoir d'expérience. Un regard sur le transfert de connaissances, Collection Psychoéducation, Béliveau Éditeur, p. 119.
7. Inspiré du Laboratoire de recherche sur la dynamique du transfert de connaissances, Université de Sherbrooke, 2009, Coffre à outils sur le transfert de connaissances.
8. Inspiré de CIUSSS de l'Estrie - CHUS, 2019, Cadre de référence Encadrement et soutien cliniques.
9. Inspiré de Maunier, S., 2019, Données probantes : quel rôle pour la recherche qualitative? Recherches qualitatives, 38(1), pp. 71-87.
10. Inspiré d'ERMINE J. L., 2003, La gestion des connaissances.
11. Inspiré de PETRASH G., 1996, Dow's journey to a knowledge value management culture, European Management Journal, vol. 14, pp. 365-373.
12. Inspiré de FRQ, 2016, Stratégie de mobilisation des connaissances 2014-2017.
13. Inspiré du site web des IRSC consulté le 11 avril 2022 : <https://cihr-irsc.gc.ca/f/29529.html>
14. Inspiré d'Elissalde J., Gaudet J. et Renaud L., 2010, Circulation des connaissances : modèle et stratégies, Communiquer, 3-4, pp. 135-149, <https://doi.org/10.4000/communiquer.1585>
15. CIUSSS de l'Estrie - CHUS, 2020, Politique de la recherche.
16. Senge P.M., 1991, The fifth discipline, the art and practice of the learning organization.

8. DISPOSITIONS FINALES

8.1. VERSION ANTÉRIEURE

Le présent cadre de référence remplace le *Cadre de référence pour la coordination de la mission universitaire et de la pertinence clinique*, approuvé par le conseil d'administration le 1^{er} mars 2018.

8.2. PROCHAINE RÉVISION

Le présent cadre de référence doit faire l'objet d'une révision au plus tard dans les quatre (4) années suivant son entrée en vigueur.

**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Estrie – Centre
hospitalier universitaire
de Sherbrooke**

Québec 

