Centre intégré de santé et de services sociaux
de la Montérégie-Ouest



Faits saillants

rapport annuel de gestion

2015-2016

Québec

Mot du président du conseil d'administration et du président-directeur général



Claude Jolin
Président
du conseil d'administration



Yves Masse
Président-directeur
général

Le réseau de la santé et des services sociaux est entré dans une nouvelle ère en 2015-2016, à la suite de l'adoption, le 1er avril 2015, de la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales, créant par le fait même le grand établissement que nous connaissons aujourd'hui, le Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Ouest (CISSSMO). C'est donc sous le thème de la création que s'est amorcée cette année de défis, de changements, mais surtout, de grandes réalisations considérant l'ampleur des travaux à concrétiser pour bâtir une organisation regroupant neuf composantes, près de 8 800 employés et 430 médecins, répartis au sein de 132 installations.

Précisément, la réorganisation du CISSSMO s'est scindée en deux grands moments : au printemps et à l'été, il y a eu l'adoption de la structure organisationnelle et de la structure d'encadrement, la nomination des cadres supérieurs et la formation du comité de direction, alors que l'automne s'est poursuivi avec le recrutement des postes d'encadrement administratif, le transfert des équipes vers les nouvelles entités, puis la dotation des postes d'encadrement clinique ainsi que le début des négociations entourant le transfert de ses équipes. De plus, afin de favoriser l'harmonisation des pratiques et de créer une synergie sur le plan médical, une nouvelle structure départementale médicale a été élaborée.

Sur une autre note, depuis le 30 septembre 2015, la majorité des membres du conseil d'administration (CA) ont été nommés. À partir de cette date, le CA a été très actif en adoptant des règlements et des politiques entourant la régie interne du CISSSMO. Le CA s'est également doté de plusieurs comités : vigilance et qualité, gouvernance et éthique, révision, vérification, ressources humaines, immobilisation et environnement, soins et services à la clientèle et gestion des risques.

L'équilibre budgétaire

C'est avec fierté que nous annonçons que le CISSSMO a atteint l'équilibre budgétaire. En effet, au cours de l'exercice financier 2015-2016, l'établissement a dégagé un léger surplus opérationnel de 6 217 $.

Quelques faits saillants de l'année

Dans le but de bien orienter nos décisions organisationnelles, la Direction générale, en collaboration étroite avec l'ensemble du comité de direction, s'est dotée de grands objectifs organisationnels, regroupés en six axes prioritaires : accessibilité et services, qualité et sécurité, ressources humaines, performance clinique et administrative, innovation et transformation de l'organisation. Parmi les autres dossiers prioritaires en 2015-2016, le comité de direction, en collaboration avec plusieurs instances du CISSSMO, a contribué activement à la réflexion stratégique ayant conduit à l'adoption de la mission, de la vision, ainsi que des ambitions et des valeurs organisationnelles.

La qualité et la sécurité : au cœur de nos préoccupations

Pour la Direction générale et le conseil d'administration, la qualité et la sécurité des soins et des services demeurent une priorité et aucun effort ne doit être ménagé pour assurer un haut niveau d'excellence dans chacune de nos installations. À cet effet, nous sommes fiers du travail accompli au sein des équipes, car les certifications d'agrément de toutes les composantes ont été maintenues et les initiatives d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins et services se sont poursuivies.

Au terme de cette première année qui visait d'abord à convenir de la gouverne de l'organisation, nous pouvons dire sans hésitation : mission accomplie ! C'est sur une note positive que l'on dresse ce bilan de la dernière année et nous sommes fiers du chemin parcouru. L'engagement de tous témoigne de notre bienveillance envers notre population pour laquelle nous avons su, malgré cette période de transition, maintenir et améliorer l'offre de soins et de service.

Mission, vision, ambitions et valeurs

Au courant de l'année, le CISSSMO a adopté la mission, la vision, les ambitions et les nouvelles valeurs organisationnelles.

Mission

La mission du CISSSMO, en lien avec celle du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), consiste à maintenir, améliorer et restaurer la santé et le bien-être de la population québécoise en rendant accessible un ensemble de services de santé et de services sociaux intégrés et de qualité, contribuant ainsi au développement social et économique du Québec.

Vision

La vision se présente comme suit : des soins de santé et des services accessibles et efficients qui s'adaptent aux besoins des Québécois.

Ambitions

Les ambitions ont été établies dans le but de partager une compréhension commune de la mission, de s'approprier et d'actualiser la vision ministérielle telle que définie dans la planification stratégique 2015-2020.

Ainsi, en osant innover dans ses façons de faire le CISSSMO se démarquera et rayonnera par :

- l'excellence de son offre de soins et services de proximité axée sur l'interdisciplinarité, l'accessibilité et l'adaptation aux besoins de sa population;
- son courage à questionner et améliorer ses pratiques professionnelles, cliniques et de gestion;
- la reconnaissance de la contribution de son personnel et la mise en place de pratiques de gestion humaine;
- la force de ses liens avec ses partenaires.

Valeurs

Cinq valeurs en équilibre et interdépendantes ont été adoptées. Si le CISSSMO a décidé de faire siennes ces valeurs et d'amener les gestionnaires, les employés, les médecins et les bénévoles à les partager, c'est parce qu'elles sont gages d'une mobilisation forte.



Résultats financiers

	Budget 2015-2016 $	Réel au 31 mars 2016 $
REVENUS		
Subventions MSSS	625 480 077	632 628 571
Contributions des usagers	53 253 584	54 471 901
Autres revenus	25 616 633	27 762 192
TOTAL DES REVENUS	**704 350 294**	**714 862 664**
CHARGES		
« Salaires, avantages sociaux et charges sociales »	464 078 891	476 504 558
Médicaments et fournitures médicales	38 319 701	43 518 891
« Retributions versées aux ressources non institutionnelles »	84 735 202	83 464 375
Loyers et entretien réparations, y compris les dépenses non capitalisables relatives aux immobilisations	25 788 325	27 139 489
Autres charges	92 334 335	84 229 134
TOTAL DES CHARGES	**705 256 454**	**714 856 447**
UTILISATION DES SURPLUS CUMULÉS	**906 160**	**—**
SURPLUS (DÉFICIT) DE L'EXERCICE	**—**	**6 217**

Faits saillants

Direction des programmes Jeunesse et des Activités de santé publique

Obtention de la reconnaissance de l'Initiative Amis des bébés (IAB), pour une seconde fois, par l'Hôpital Anna-Laberge, à la suite d'une évaluation externe dans le cadre du processus avec Agrément Canada de l'IAB. Ce programme mise sur l'excellence de la qualité des soins offerts aux mères et aux nourrissons.

Direction des programmes Déficiences

Prix « Reconnaissance » de l'Association des conseils multidisciplinaires du Québec remporté par les intervenants de la déficience physique pour le projet d'amélioration de l'offre de service pour la clientèle ayant subi un traumatisme craniocérébral léger.

Direction du programme Soutien à l'autonomie des personnes âgées

Début d'un grand projet d'envergure intitulé « Destination milieu de vie » visant à favoriser le retour à domicile le plus rapidement possible des personnes âgées à la suite d'une hospitalisation, et à favoriser les demandes d'hébergement non plus à partir de l'hôpital, mais d'un milieu de vie le plus naturel possible.

Direction des programmes Santé mentale et Dépendance

Amélioration significative du délai d'attente pour une première évaluation spécialisée en toxicomanie passant de 6 mois à 15 jours ouvrables ou moins. Cette priorité a permis d'accroître l'accessibilité aux services anglophones en toxicomanie pour les usagers.

Direction des soins infirmiers et de l'enseignement universitaire en soins infirmiers

Ouverture du centre externe de suppléance rénale Louise-Auger à Châteauguay. Ce centre en développement est équipé de matériel à la fine pointe de la technologie et compte 26 chaises d'hémodialyse pouvant accueillir jusqu'à 156 patients.

Direction des services professionnels et de l'enseignement médical

Sélection du CISSSMO à l'automne 2015 par la Direction québécoise du cancer (DQC) du MSSS afin d'implanter le projet de mise à niveau des unités d'endoscopie. Ce projet d'envergure vise plusieurs volets, dont l'accès, la pratique clinique et l'immobilier. Il sera déployé en simultané dans l'ensemble des composantes offrant des services d'endoscopie dans une vision d'intégration et de standardisation des pratiques.

Direction des services multidisciplinaires et de l'enseignement universitaire

Élaboration d'un plan d'action en conformité aux exigences d'Agrément Canada afin de répondre aux normes de qualité pour le secteur de biologie médicale. Ce plan se décline en trois grands volets correspondant à leurs cahiers de normes : analyses de biologie délocalisées, laboratoires médicaux et transfusions.

Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique

Mise en place en septembre 2015 du comité d'amélioration continue de la qualité et de la performance. Ce comité regroupe l'ensemble des directeurs adjoints et a pour mandat d'adresser les enjeux de qualité et de performance de façon transversale.

Direction des services techniques

Poursuite de l'implantation du projet majeur d'économie d'énergie qui représente plus de 7 M$ d'investissement. Des travaux importants ont été réalisés à l'Hôpital Anna-Laberge et dans les différents immeubles de l'ancienne composante Jardins-Roussillon. Ce projet a pour objectif de réduire la consommation d'énergie, de diminuer les gaz à effet de serre, d'utiliser les énergies renouvelables et d'optimiser l'opération des bâtiments.

Direction de la logistique et des ressources informationnelles

Mise en place d'une politique d'approvisionnement permettant l'harmonisation du processus d'autorisation, des pratiques en lien avec l'approvisionnement et définissant les rôles et les responsabilités de tous les acteurs de l'organisation.

Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques

Actualisation de la structure d'encadrement administrative et clinique de l'ensemble des nouveaux plans d'organisation des directions par la dotation de presque 300 postes tout en assurant le soutien aux personnes pendant la période de transition.

Direction des ressources financières

Rapatriement des activités financières des neuf anciennes composantes et transfert du personnel en fonction des différents services comptables, réalisation du budget des neuf composantes et du consolidé CISSSMO et élaboration des processus pour la réalisation du premier budget annuel fusionné.

Équipe de soutien à la transformation - Bilan 2015-2016

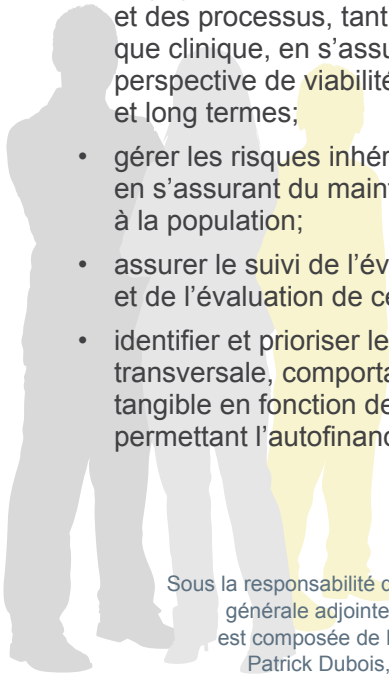
La nouvelle entité qu'est le CISSSMO entraîne une refonte en profondeur des structures et des façons de faire de l'ensemble des acteurs de l'organisation alors que les changements qui en ont suivi sont nombreux et sont implantés dans de courts délais. Dans ce contexte, le CISSSMO a mis en place l'équipe de soutien à la transformation.

Un rôle catalyseur

L'équipe agit comme catalyseur et agent intégrateur visant à soutenir l'apport spécifique de chacun dans l'actualisation de la Loi. Elle accompagne et outille les directions afin de mobiliser, au bon moment et de façon cohérente, les forces vives de l'organisation. La transformation réfère à un changement organisationnel global qui s'appuie sur la définition de notre nouvelle vision et de nos valeurs comme CISSS, s'accompagne d'un plan de gestion du changement (volet humain) et engage le travail d'harmonisation des pratiques et des processus organisationnels, ayant le plus d'impact sur les services à la clientèle.

Le mandat

- assurer la mise en place des éléments nécessaires permettant l'intégration des anciens établissements au sein du CISSSMO (processus administratifs et cliniques);
- engager le travail de transformation des pratiques et des processus, tant sur le plan administratif que clinique, en s'assurant de le faire dans une perspective de viabilité et d'adéquation à moyen et long termes;
- gérer les risques inhérents à la transformation en s'assurant du maintien des services offerts à la population;
- assurer le suivi de l'évolution de la transformation et de l'évaluation de celle-ci;
- identifier et prioriser les projets à portée transversale, comportant le plus de valeur ajoutée tangible en fonction des objectifs de la Loi et permettant l'autofinancement de l'équipe.



Sous la responsabilité de Céline Rouleau, présidente-directrice générale adjointe, l'équipe de soutien à la transformation est composée de Marie-Ève Bernard, Geneviève Boileau, Patrick Dubois, Stéphane Dubuc et Mélissa Lachance.

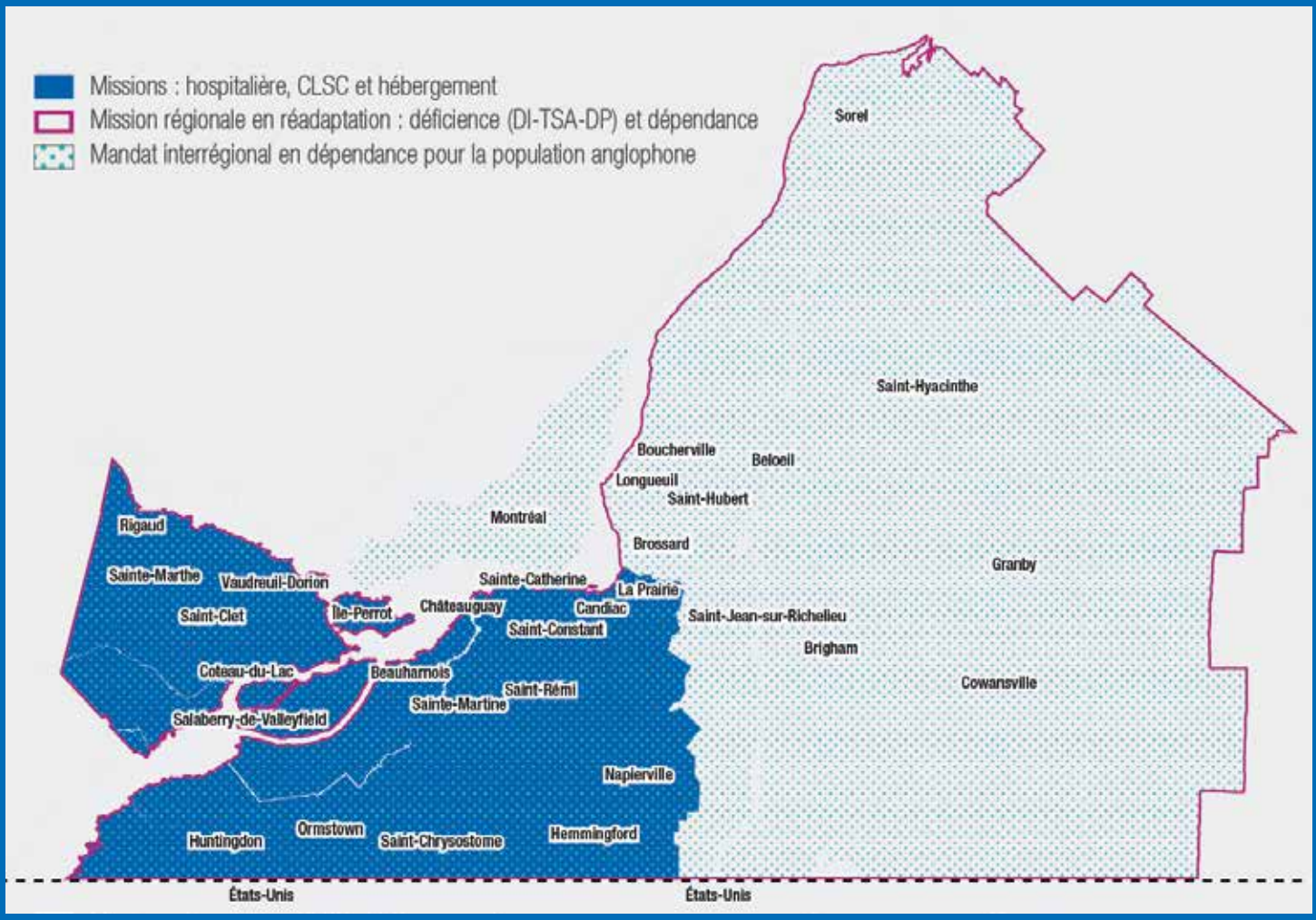
Les principales réalisations 2015-2016

- slogan et identité visuelle propre à la transformation;
- cartographie de la dynamique de transformation;
- plan d'action intégrant les activités de communication et de gestion du changement;
- plan de suivi des activités prévues aux trois cahiers de charges en provenance du ministère de la Santé et des Services sociaux;
- section « info transfo » sur espaceCISSSMO.com et Babillard transfo;
- groupes de discussion avec les différentes parties prenantes de la transformation : personnel médecins, gestionnaires et syndicats;
- plan d'action pour la mise en place d'une salle de pilotage stratégique et de salles de pilotage tactique;
- guide du gestionnaire en période de changement;
- cadre de référence sur les rôles et les responsabilités du gestionnaire en période de transformation;
- atelier de travail sur la cohésion d'équipe et la gestion de proximité;
- modèle de gestion du changement.

L'enjeu principal de la transformation est de gérer humainement le changement. La clé du succès de cette transformation majeure repose donc sur une communication efficace et continue. Le soutien des parties prenantes et la participation des équipes s'avèrent un incontournable tout au long de ce grand processus. COMMUNICATION, SOUTIEN et PARTICIPATION sont trois principes de gestion du changement à retenir et à mettre de l'avant dans la réalisation de cette grande opération.

ENSEMBLECRÉONSL'AVENIR

Carte du territoire



Nos 132 installations comptent entre autres :

3	Hôpitaux
11	CLSC
11	Centres d'hébergement
3	Centres de services ambulatoires
6	Cliniques et centre en santé mentale
11	Installations de réadaptation en dépendance
56	Installations de réadaptation en déficience intellectuelle et trouble du spectre de l'autisme
12	Installations de réadaptation en déficience physique

Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Ouest
Québec

ISBN : 978-2-550-75738-2

COMM – NOVEMBRE 2016