

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

Les assises de la
transformation

Faits saillants 2016-2017
rapport annuel de gestion

Le CISSS de la Montérégie-Ouest : déjà deux ans !

Après deux ans d'existence, l'année 2016-2017 fut une fois de plus marquée par les importants travaux entourant la transformation et l'uniformisation de l'organisation. En effet, nous avons mis en place les bases afin de nous projeter vers l'avenir et rappeler les motivations premières derrière ces grands changements, soit de permettre une intégration des soins et des services pour simplifier le parcours et l'expérience de notre clientèle. Pour ce faire, de nombreuses actions ont été réalisées afin d'actualiser cette vision. Grâce à diverses initiatives organisationnelles, la valeur ajoutée à unir nos efforts pour mieux intégrer notre offre de soins et de services s'est fait ressentir tout au long de l'année. Dans les pages qui suivent, vous découvrirez le travail colossal des équipes qui ont mené à bien ces belles réalisations.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) a été des plus actifs cette année. Il a adopté de nombreux règlements et politiques et suivi de près plusieurs dossiers organisationnels qui concernent, entre autres, l'accessibilité et la qualité des soins et des services, les ressources humaines ainsi que la situation budgétaire. Notons également la tenue de sa toute première séance publique d'information annuelle devant près de 80 invités, dont des partenaires et représentants des médias où le thème de la personne âgée fut à l'honneur. Sous forme de panel, des invités internes jumelés à des partenaires ont échangé sur les défis actuels à relever pour mieux desservir cette clientèle, en constante croissance. Ce fut un bel événement dont les membres du CA se disent fiers.

L'équilibre budgétaire

C'est avec joie que nous annonçons, cette année encore, que le CISSS de la Montérégie-Ouest a atteint l'équilibre budgétaire. En effet, au cours de l'exercice financier 2016-2017, l'établissement a dégagé un surplus de 460 433 \$ sur un budget total de 740 M\$.

Quelques faits saillants

Au cours de la dernière année, chacune des directions a élaboré son offre de service présentant leur raison d'être, leurs différents mandats et secteurs d'activité, ainsi que leur mode de fonctionnement respectif. Aussi, il y a eu la mise en place du comité philanthropique qui a permis d'instaurer une tribune d'échanges entre les représentants des fondations et



l'organisation. Le CISSS de la Montérégie-Ouest a défini des objectifs prioritaires 2016-2017, regroupés sous six axes : prévention et saines habitudes de vie, accessibilité, continuité, qualité et sécurité, potentiel humain et gestion efficace des ressources. Derrière chacun d'eux se dessinent plusieurs projets organisationnels pour lesquels les équipes ont investi temps et énergie.

Le potentiel humain au cœur de nos préoccupations

Les défis à relever entourant le potentiel humain (ressources humaines) demeurent particulièrement importants, surtout dans une période de gestion de changement et de pénurie de main-d'œuvre pour bon nombre de titres d'emploi du réseau de la santé et des services sociaux. Pour ce faire, un plan d'attraction et de rétention du personnel a été mis de l'avant. De plus, l'importance de se doter d'une vision de reconnaissance est primordiale. C'est ainsi qu'octobre 2016 marquait la première édition du Mois de la reconnaissance au sein du CISSS de la Montérégie-Ouest. Tout au long du mois, des activités visant à souligner l'excellence du travail accompli au quotidien par les employés et les médecins de l'organisation ont été organisées. Aussi l'intégration de nos soins et de nos services s'est déclinée dans une série de réorganisations cliniques et administratives : élaboration de la philosophie de gestion, déploiement des salles de pilotage, développement du projet Hôpital Vaudreuil-Soulanges, etc.

Le président du conseil d'administration,

Claude Jolin

Le président-directeur général,

Yves Masse

L'équipe de soutien à la transformation voit à faciliter la transformation organisationnelle et à assurer le suivi des résultats attendus. En cohérence avec une volonté d'accorder une priorité aux communications et à la gestion du changement, l'équipe s'est dotée cette année d'une structure permanente de consultation. Cette nouvelle modalité permet de tenir compte du caractère évolutif de la transformation et de s'arrimer avec les réalités du terrain. C'est dans cette optique que les instances consultatives, qui représentent chacune des forces vives de notre organisation – personnel, médecins, gestionnaires, syndicats, comité des usagers et conseils professionnels – ont été mises en place.

Le modèle de consultation retenu permet d'alimenter les choix de stratégies facilitant la mise en place et la réalisation des différentes activités du plan global de transformation. Les instances sont également consultées pour valider certaines orientations sur de grands projets organisationnels. La consultation peut prendre plusieurs formes :

- sondages électroniques;
- ateliers de travail;
- groupes de discussion.

Cette source d'information est un mode de partage privilégié. Les participants sont des parties prenantes et ils peuvent ainsi influencer les décisions et, par le fait même, contribuer à la transformation de l'organisation.

Afin de suivre l'évolution du plan global de transformation et la réalisation des différentes activités, une équipe composée d'agents de liaison représentant chacune des directions a été mise sur pied. Les agents de liaison se sont vu confier les mandats suivants :

- assurer le suivi des actions qui concernent leur direction dans le plan d'action de la transformation;
- partager leurs besoins de soutien en ce qui concerne la transformation;
- agir à titre de relayeurs d'information avec l'équipe de soutien à la transformation.

Le souhait est de créer une dynamique de communication et une synergie entre les directions afin d'instaurer un partage de bons coups et un échange sur les meilleures pratiques.

La majorité des actions planifiées au plan global de transformation a été réalisée dans le respect des échéanciers. Le suivi du plan se fait de façon périodique dans la salle de pilotage stratégique et les résultats sont communiqués à l'ensemble du personnel et des médecins par la publication d'un outil spécifique : la route de la transformation (disponible par le biais du bulletin interne et sur le portail transitoire de type intranet).

Conformément aux orientations du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), le mandat de l'équipe de soutien à la transformation a pris fin le 31 mars 2017. Cependant, considérant l'ampleur de cette transformation, l'organisation a fait le choix de maintenir une structure temporaire qui assure la transition vers la pérennisation des actions. Cette structure a pris la forme d'un comité temporaire relevant de la Direction générale.

Le comité de pilotage de la transformation ainsi créé a pour mandat de mettre en place les mécanismes de coordination visant à soutenir l'organisation dans ses changements afin :

- d'assurer la continuité des travaux de transformation dans le cadre de la mise en œuvre 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 (LMRSSS);
- d'assurer la réalisation des changements liés aux projets prioritaires et projets ministériels;
- de concerter les efforts permettant l'évaluation, la consolidation et la pérennisation des résultats des améliorations apportées;
- de communiquer l'information appropriée en temps opportun.



ENSEMBLE CRÉONS L'AVENIR



Le comité de pilotage de la transformation est composé de Mélissa Lachance, Patrick Dubois, Stéphane Dubuc, Marie-Ève Bernard, Stéphanie Thibert et Geneviève Boileau

Mission

La mission du CISSS de la Montérégie-Ouest, en lien avec celle du 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 efficaces qui s'adaptent aux besoins des Québécois.

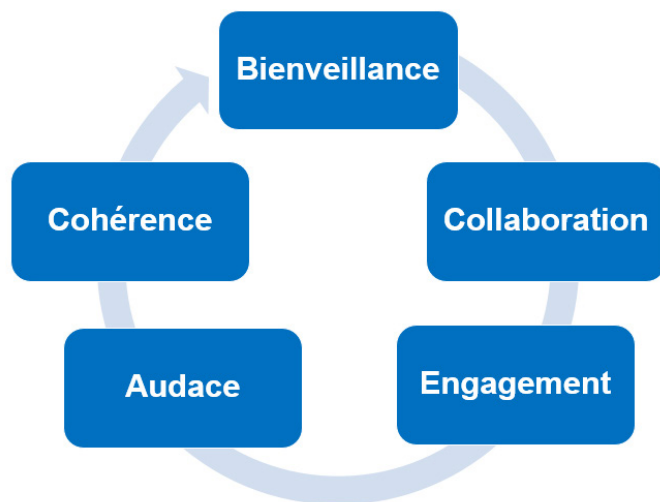
Ambitions

Les ambitions du CISSS de la Montérégie-Ouest ont été établies dans le but de partager une compréhension commune de sa mission ainsi que de s'approprier et d'actualiser la vision ministérielle telle que définie dans sa planification stratégique 2015-2020. À travers celle-ci, nos ambitions se formulent ainsi :

- Le CISSS de la Montérégie-Ouest réalise ses ambitions en osant innover dans ses façons de faire; il 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 à 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 humaines;
 - la force de ses liens avec ses partenaires.

Valeurs

Cinq valeurs en équilibre et interdépendantes ont été adoptées. Si le CISSS de la Montérégie-Ouest 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.



En adéquation avec sa mission, sa vision, ses ambitions et ses valeurs organisationnelles, le CISSS de la Montérégie-Ouest présente sa philosophie de gestion après avoir réalisé une consultation auprès de ses gestionnaires et de son personnel. La philosophie de gestion n'est pas simplement un énoncé, elle teinte et anime les actions au quotidien de l'équipe de gestionnaires et de chefs de départements de l'établissement.

Les principes de gestion

Les principes de gestion qui suivent, dont s'est doté le CISSS de la Montérégie-Ouest, encadreront et guideront les actions et les décisions des gestionnaires et des chefs de départements.

1. une attention constante pour des soins et services à valeur ajoutée pour la clientèle;
2. une gestion de proximité empreinte d'humanisme et d'entraide;
3. une saine gestion visant l'atteinte des résultats;
4. une passion durable pour l'amélioration continue de la qualité.

Les pratiques de gestion

En cohérence avec nos quatre principes de gestion, le CISSS de la Montérégie-Ouest s'est doté de pratiques de gestion à sa couleur. Soutenues par des comportements à valoriser, ces pratiques serviront de levier afin d'atteindre les objectifs de gestion fixés.

1. communiquer;
2. impliquer et collaborer;
3. gérer la performance;
4. se démarquer;
5. mettre la clientèle au cœur de nos actions;
6. reconnaître et soutenir;
7. être un modèle.

Énoncé de la philosophie de gestion

« La philosophie de gestion du CISSS de la Montérégie-Ouest est humaniste et guidée par la volonté constante de questionner nos pratiques et de viser l'excellence des soins et services à notre clientèle. Nous valorisons les personnes et la contribution de tous dans l'atteinte de nos résultats communs. »



Direction des programmes Jeunesse et des Activités de santé publique

Le programme ÉQUIPE (Étude québécoise de l'intervention parentale chez les enfants québécois avec des problèmes de comportement) a été mis en place depuis mai 2016. Avec la collaboration du CHU Sainte-Justine qui a accompagné les équipes concernées par le biais d'un programme de formation et de recherche, des professionnels de la direction ont créé six cohortes de parents sur le territoire de Vaudreuil-Soulanges ainsi que deux cohortes sur le territoire de Jardins-Roussillon. Ces groupes pouvant compter jusqu'à 25 parents, et favorisant le développement des compétences parentales, renforcent les relations avec les enfants, augmentent la coopération et aident à résoudre les problèmes vécus à la maison. Après l'intervention des groupes du programme ÉQUIPE, 40 % à 50 % des parents n'avaient plus besoin de services des programmes en santé mentale et en jeunesse pour leur enfant.

Direction des programmes Déficiences

L'élaboration du premier plan d'action à l'égard des personnes handicapées (PAPH) pour le CISSS de la Montérégie-Ouest a été complétée. L'objectif est de réduire les obstacles à l'intégration des usagers et des employés aux prises avec un handicap.

Direction du programme Soutien à l'autonomie des personnes âgées

Une prise en charge plus rapide et une offre accrue pour de l'aide et des soins à domicile permettent d'observer une réduction significative des durées de séjour pour les personnes âgées dont l'épisode de soin aigu est stabilisé. Grâce au projet Destination milieu de vie, la grande majorité des demandes d'hébergement pour les personnes en grande perte d'autonomie sont maintenant faites à partir du domicile et non plus à partir de l'hôpital, pour le plus grand bénéfice de la clientèle. Concrètement, en début d'année financière, plus de 15 % de nos lits de courte durée pouvaient être occupés par des patients étant à un niveau de soins alternatifs (NSA), alors qu'au 31 mars 2017, la moyenne par période était descendue à 8,6 %.

Direction des programmes Santé mentale et Dépendance

Un programme de remédiation cognitive (ce projet à l'étude concerne «Le programme Synapse» actuellement implanté aux États-Unis) a été mis de l'avant. Traduit et adapté par les chercheuses Dre Geneviève Gagnon, neuropsychologue de l'Institut universitaire en santé mentale Douglas, en collaboration avec Dre Marjolaine Masson, neuropsychologue et membre associée à l'Institut universitaire McGill, ce programme vise l'amélioration des fonctions cognitives par l'enseignement de stratégies favorisant la priorisation, la planification et l'organisation. La clientèle ciblée par l'étude en santé mentale adulte et dépendance doit avoir un état stabilisé en dépendance. Deux groupes font partie du projet d'une durée de 10 semaines ayant débuté en septembre 2016 alors que deux autres ont commencé en janvier 2017.

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

Un soutien actif a été réalisé dans l'implantation du droit de prescrire pour l'infirmière au sein de l'établissement. Le nombre d'infirmières possédant un profil de prescriptrice et travaillant dans les secteurs visés au CISSS de la Montérégie-Ouest est estimé à environ 160. Celles-ci permettront à l'organisation d'optimiser les interventions auprès de la clientèle de notre territoire, d'éviter la fragmentation de l'offre de service et de réduire les délais dans la prestation de soins. Œuvrant majoritairement en soins de proximité, elles sont autorisées à prescrire certains médicaments ou analyses de laboratoire pour des situations cliniques spécifiques dans les domaines de soins de plaies, de santé publique et des problèmes courants de santé.

Direction des services professionnels et de l'enseignement médical

La réorganisation des plateaux techniques en imagerie médicale a eu un impact favorable pour la clientèle quant à la diminution des délais d'attente :

- le transfert d'un échographe cardiaque à l'Hôpital Anna-Laberge permet désormais de voir six patients de plus par jour, soit l'équivalent d'environ 1 500 patients par année. Les délais d'attente sont passés de 54 mois à plus ou moins 5 mois en une demi-année;
- le transfert d'un échographe général à l'Hôpital Anna-Laberge permet maintenant de voir 14 patients de plus par jour, soit l'équivalent d'environ 3 500 patients par année. De plus, l'ajout de plages horaires la fin de semaine (depuis le 18 décembre 2016) permet de voir en moyenne 20 patients de l'urgence par fin de semaine (désengorgement);
- le transfert d'un échographe cardiaque à l'Hôpital du Suroît permet d'effectuer 20 examens de plus par semaine et ouvre une offre de service pour les examens transoesophagiens (13 cas à ce jour depuis décembre 2016);
- l'optimisation du scanneur à l'Hôpital Barrie Memorial permet de voir 10 à 15 patients de plus par jour, soit l'équivalent d'environ 3 000 patients par année. Les délais d'attente sont passés de 6 mois à moins de 3 mois; quant à l'Hôpital Anna-Laberge, la réorganisation des plateaux techniques en imagerie médicale a permis de réduire les délais de 12 mois à moins de 6 mois;
- l'ouverture des salles de l'imagerie par résonance magnétique les soirs, grâce à un financement du MSSS, a permis pour l'année en cours de voir environ 2 500 patients de plus en 5 mois au sein de l'établissement. Les délais d'attente sont passés globalement de 10 mois à moins de 5 mois.

Direction des services multidisciplinaires et de l'enseignement universitaire

L'évaluation en profondeur du processus de planification des congés dans les trois hôpitaux de l'établissement a été réalisée. Plusieurs intervenants, gestionnaires et médecins ont participé à la démarche et ont ainsi contribué à faire ressortir les éléments à corriger et les bonnes pratiques à maintenir. Un rapport complet a été déposé avec les recommandations d'ajustements à mettre en place, afin d'harmoniser et d'améliorer le processus de planification de congé. Un guide de pratique est en rédaction et en implantation dans un projet pilote depuis mars 2017.

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

L'amélioration de la mesure des indicateurs de performance pour mieux soutenir nos actions envers la clientèle est un travail d'équipe en continu. L'équipe performance a accompagné l'ensemble des directions dans l'identification des indicateurs de suivi, mais surtout la déclinaison des actions au sein des opérations alimentant le résultat de l'indicateur. Cet exercice a permis d'aller au-delà du suivi d'un indicateur, permettant d'analyser ce qui se trouve derrière les chiffres.

Direction des services techniques

L'harmonisation et l'optimisation des gardes de l'établissement ont été actualisées. Trois gardes de niveau tactique ont été créées : clinicoadministrative, services professionnels et mesures d'urgence de même que sécurité civile. Un nouvel outil (une valise de garde électronique) pour soutenir les gestionnaires en service a aussi été déployé.

Direction de la logistique et des ressources informationnelles

La mise en place d'une centrale de transports favorisant l'optimisation dans la gestion des processus de transport des usagers permet désormais une meilleure utilisation des accompagnements des usagers ainsi qu'une meilleure planification de ceux-ci.

Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques

En mars dernier s'est tenue la première journée de consultation sur l'accès des soins et des services en langue anglaise réunissant les principaux acteurs anglophones du territoire de la Montérégie-Ouest. En plus d'être l'occasion de tisser des liens avec nos partenaires et ainsi améliorer la collaboration, l'objectif de cette vaste consultation était d'échanger pour faire émerger les bonnes pratiques et contribuer à l'élaboration de la mise à jour du prochain Programme d'accès aux services de santé et services sociaux en langue anglaise du CISSS de la Montérégie-Ouest.

Direction des ressources financières

La préparation du premier budget consolidé de même que le premier rapport financier annuel du CISSS de la Montérégie-Ouest ont été réalisés.

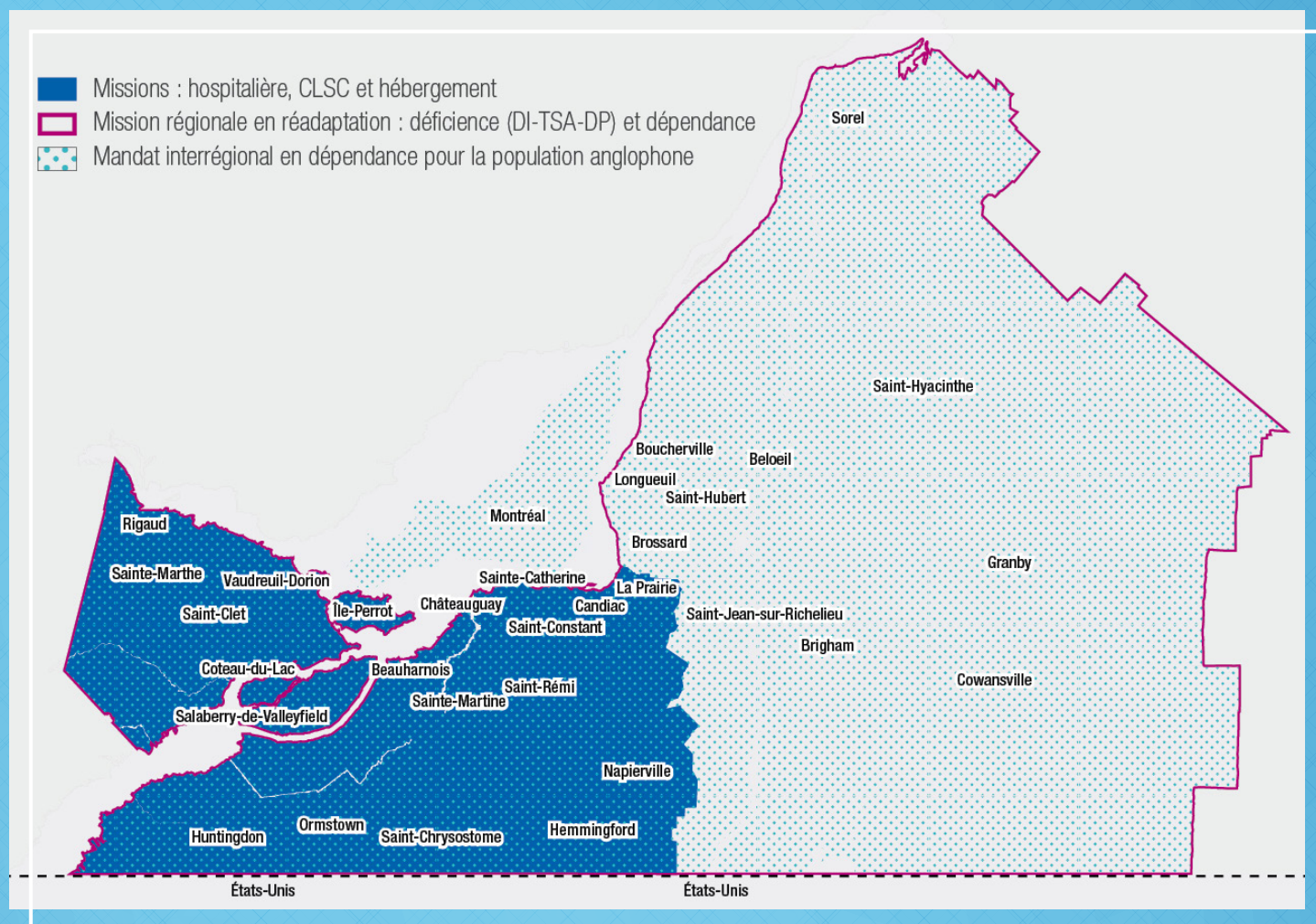
Les membres des équipes-qualité pour la démarche d'agrément



	Budget 2016-2017 \$	Réel au 31 mars 2017 \$
REVENUS		
Subventions MSSS	638 335 935	647 975 699
Contributions des usagers	55 157 745	54 914 965
Autres revenus	27 261 819	26 742 757
TOTAL DES REVENUS	720 755 499	729 633 421
CHARGES		
Salaires, avantages sociaux et charges sociales	478 224 198	484 212 646
Médicaments et fournitures médicales	36 780 739	44 830 781
Rétributions versées aux ressources non institutionnelles	83 655 614	82 656 560
Loyers et entretien et réparations	25 356 993	27 379 463
Autres charges	98 768 340	89 891 107
TOTAL DES CHARGES	722 785 884	728 970 557
Sous-total	(2 030 385)	662 864
Mesures de redressement	2 030 385	—
SURPLUS (DÉFICIT) DE L'EXERCICE - FONDS D'EXPLOITATION	—	662 864
SURPLUS (DÉFICIT) DE L'EXERCICE - FONDS D'IMMOBILISATIONS	—	(202 431)
TOTAL DE L'EXERCICE	—	460 433

« Cette année, grâce aux efforts importants consentis par les équipes, le CISSS de la Montérégie-Ouest a dégagé un surplus budgétaire de **460 433 \$**. »

CISSS de la Montérégie-Ouest



Nos 129 installations comptent entre autres :



3 Hôpitaux

5 Cliniques externes et centre de jour en santé mentale



11 CLSC

11 Installations de réadaptation en dépendance



11 Centres d'hébergement

54 Installations de réadaptation en déficience intellectuelle et trouble du spectre de l'autisme

3 Centres de services ambulatoires

12 Installations de réadaptation en déficience physique