

**Rapport annuel de gestion
2015-2016 – Version abrégée**

Tiré du rapport annuel de gestion 2015-2016

Déposé au ministère de la Santé et des Services sociaux le 30 juin 2016

**POUR DÉPÔT À LA SÉANCE PUBLIQUE D'INFORMATION
ANNUELLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

LE 2 NOVEMBRE 2016

TABLE DES MATIÈRES

Une réforme d'importance pour le réseau québécois	4
Une nouvelle structure d'encadrement : la qualité des services toujours au rendez-vous.....	4
Des défis de taille relevés ensemble : l'élan de notre nouvelle synergie.....	5
L'établissement.....	6
Notre conseil d'administration	6
Faits saillants de l'année 2015-2016	7
Rayonnement régional, santé publique et saines habitudes de vie.....	7
Accès aux services : une priorité assumée par l'ensemble du CISSS de Lanaudière.....	8
Amélioration du cheminement du patient	8
Accès aux médecins de famille et aux médecins spécialistes.....	9
Services de santé mentale, en dépendance et en itinérance	9
Services de déficience intellectuelle ou physique et trouble du spectre de l'autisme	10
Services aux jeunes.....	10
Soutien à domicile	11
Le partenariat régional : garant d'innovation et de valeur ajoutée pour Lanaudière	12
Les programmes soutien au cœur du développement de notre organisation	14
Ressources financières et logistique	14
Ressources humaines	14
Gestion des installations.....	14
Suivi de la qualité et de la performance	15
Projets informatiques Lanaudière-Laurentides-Laval.....	15
Application de la politique portant sur les soins de fin de vie.....	16
Le CISSS en chiffres.....	17
Ressources humaines	17
Organismes communautaires.....	17
États financiers.....	18
Extrait des états financiers 2015-2016	19

Une réforme d'importance pour le réseau québécois

La Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux, notamment par l'abolition des agences régionales, adoptée le 7 février 2015, décrétait ce qui allait devenir l'une des plus grandes transformations du réseau public que le Québec ait connues.

Cette loi a créé, dès le 1^{er} avril 2015, les centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et les centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS), par la fusion de tous les établissements de santé et de services sociaux dans un territoire donné, en plus d'abolir les agences de la santé et des services sociaux. Dans Lanaudière, le CISSS a été créé par la fusion de 5 établissements : le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) du Nord de Lanaudière, le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) du Sud de Lanaudière, les Centres jeunesse de Lanaudière, le Centre de réadaptation en déficience physique (CRDP) Le Bouclier, le Centre de réadaptation La Myriade (CRDI-TSA). L'abolition de l'Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière s'est vue, du coup, actualisée.

Au 1^{er} avril 2015, chaque CISSS et CIUSSS avait pour mission de gérer la planification, le développement, l'organisation et l'évaluation de tous les services qui étaient antérieurement coordonnés par l'Agence et offerts par les établissements fusionnés.

Une nouvelle structure d'encadrement : la qualité des services toujours au rendez-vous

Rapidement, la sélection du personnel d'encadrement, d'abord pour les cadres supérieurs puis pour les cadres intermédiaires, aura été l'élément déclencheur de la mise en place de la nouvelle structure du CISSS de Lanaudière, en conformité avec les orientations ministérielles. L'organigramme a été adopté en juin 2015, la sélection des cadres supérieurs a été complétée en juillet 2015 et celle des cadres intermédiaires en décembre 2015. Le CISSS de Lanaudière a atteint la cible d'optimisation des services administratifs prévue par la réforme ministérielle : la nouvelle structure comprend 275 cadres, en comparaison avec 425 au sein des établissements fusionnés, et le nombre de cadres supérieurs, qui était de 62, est passé à 38.

La structure administrative a été mise en place graduellement selon les orientations ministérielles à partir d'octobre 2015, par la mise en place du conseil d'administration et des comités prévus au sens de la Loi. Les premières séances régulières du conseil d'administration du CISSS de Lanaudière se sont tenues dès novembre 2015, alors que la plupart des comités du conseil ont commencé à siéger le 31 mars 2016.

Le conseil d'administration comprend une équipe dynamique et compétente pour soutenir l'équipe du CISSS de Lanaudière dans l'intégration des différentes installations, surtout, dans l'importante transformation que l'établissement traverse.

Des défis de taille relevés ensemble : l'élan de notre nouvelle synergie

Plusieurs défis ont été abordés de front, dont la gestion des urgences, l'occupation des lits de courte durée, le partenariat avec les groupes de médecine de famille (GMF) et les cliniques privées, les services de soutien à domicile, l'hébergement en CHSLD, en ressources intermédiaires (RI) et en ressources de type familial (RTF), les services spécialisés de réadaptation, la protection de la jeunesse et l'intervention auprès des personnes ayant une déficience physique ou intellectuelle. Plusieurs processus ont ainsi été revus, en mode intégré, à partir des besoins des usagers. De nombreux gains ont déjà été constatés, notamment sur la durée moyenne des séjours dans les urgences, la diminution significative de l'occupation des lits de courte durée par des personnes en fin de soins actifs et la réduction des listes d'attente pour différents services.

Les secteurs des ressources humaines, financières et matérielles ont également entrepris d'importants changements. Les travaux interrégionaux ont été poursuivis pour les ressources informationnelles dans une dynamique de travail intégrée dans les régions de Lanaudière, de Laval et des Laurentides. Lanaudière assume le leadership de cette association et soutient toutes les initiatives garantes d'un partenariat productif et de qualité. De plus, conséquemment à l'adoption de la Loi, il était prescrit de procéder à l'impartition de ressources du CRDP Le Bouclier vers le CISSS des Laurentides afin de leur permettre de poursuivre leur mission en déficience physique. Ces travaux ont été menés en cours d'année.

L'implantation du CISSS de Lanaudière a été porteuse de sens pour l'intégration des diverses formes partenariales qui existaient dans notre région. Les travaux se sont poursuivis et ont été enrichis avec les organismes communautaires, nos partenaires dans l'offre de service et pour la qualité du développement social dans la région. Les autres ministères, dont ceux de la Famille, de l'Éducation, de l'Emploi et de la Solidarité, de la Sécurité publique et de la Justice, ont été au cœur de nombreuses initiatives conjointes pour l'amélioration des conditions de vie de la population lanauoise. Nous pouvons en dire autant de l'ensemble de nos démarches réalisées avec les MRC ainsi qu'avec les municipalités et les villes. Partout, nous avons reçu un accueil favorable et nous avons pu intégrer les activités de notre nouvel établissement au sein des priorités locales et régionales.

Toute cette intégration n'aurait pas pu être lancée ni développée sans les multiples contributions du personnel, des médecins et des gestionnaires. Soulignons l'étroite collaboration positive que l'équipe de direction entretient avec les membres du conseil d'administration, lesquels se sont joints à nous en cours d'année et dont l'importance du travail est déjà fort déterminante pour le devenir de notre CISSS. De plus, la contribution essentielle et vitale de l'ensemble du personnel de l'établissement, qui a œuvré avec dynamisme, professionnalisme et grand dévouement, a permis de répondre aux besoins de la clientèle et d'assurer des soins et des services d'une qualité exceptionnelle.

L'établissement

L'établissement regroupe 72 installations, dont 2 centres hospitaliers, réparties dans 6 MRC sur un territoire de plus de 12 000 km². Quelque 10 000 personnes partagent la responsabilité de promouvoir la santé et le bien-être de la population, d'accueillir, d'évaluer et de diriger les personnes et leurs proches vers les services requis ainsi que de prendre en charge, d'accompagner et de soutenir les personnes vulnérables. En tant qu'établissement, le CISSS de Lanaudière doit offrir une gamme de services généraux de santé et de services sociaux ainsi que certains services spécialisés.

Afin de bien remplir leur mandat en lien avec leur projet clinique et organisationnel, le CISSS de Lanaudière et ses partenaires du réseau local de services identifient les besoins sociosanitaires concernant l'amélioration de la santé et du bien-être de la population, l'offre de service requise pour répondre aux besoins de la population et aux particularités de la région, les modes d'organisation et les contributions attendues des différents partenaires de ce réseau.

Notre conseil d'administration

Membres désignés	
Dr Harry Max Prochette	Département régional de médecine générale (DRMG)
Dre Nathalie Langlais	Conseils des médecins, dentistes et pharmaciens (CMDP)
Marc Vallée	Comité régional sur les services pharmaceutiques (CRSP)
Ginette Parisé	Conseil des infirmières et infirmiers (CII)
Simon Poitras	Conseil multidisciplinaire (CM)
Richard Provost	Comité des usagers (CU)

Membres nommés	
Daniel Castonguay	PDG du CISSS de Lanaudière
Nathalie Vallée	Milieu de l'enseignement

Membres indépendants	
Jacques Perreault, président	Expertise en protection de la jeunesse
Yves Benoît, vice-président	Expertise dans les organismes communautaires
Ghislaine Prata	Compétence en gouvernance ou éthique
Lucie Thibodeau	Compétence en gestion des risques, finance et comptabilité
Chantale Perreault	Compétence en ressources immobilières, informationnelles ou humaines
Michel Brunet	Compétence en vérification, performance ou gestion de la qualité
Marcel Lanctôt	Expertise en réadaptation
Jean Beaulieu	Expertise en santé mentale
Étienne Bourret	Expérience vécue à titre d'utilisateur des services sociaux

Membre observateur	
Ronald Nicol	Fondation

Faits saillants de l'année 2015-2016

Dès sa mise en œuvre, le CISSS de Lanaudière a établi comme priorité de rendre disponible toute la gamme des services de santé et de services sociaux traditionnellement offerte dans la région, dans une perspective de qualité, de pertinence et d'optimisation. La nouvelle structure, graduellement mise en place en cours d'année, nous permet de plus en plus de revoir l'offre de service en intégrant les approches, les outils et les processus rendus disponibles dans les établissements fusionnés, en vue de développer des manières de faire communes et unifiées. Déjà, il en résulte des économies d'échelle qui nous permettent de mieux desservir la population de notre région.

Rayonnement régional, santé publique et saines habitudes de vie

Le CISSS de Lanaudière a assumé ses responsabilités en matière de santé publique en 2015-2016 sur l'ensemble des défis compris dans son mandat : accueil des réfugiés, interventions en matière de maladies infectieuses, campagnes de vaccination, initiatives multiples de concertation régionale avec les partenaires du milieu, offre de formations régionales sur différents thèmes, maintien et développement de diverses formes de collaboration aussi maintenues avec l'ensemble des organismes de la santé, de l'éducation, du milieu municipal, de l'emploi et de la solidarité et du développement économique et social, de la sécurité publique et de la sécurité civile.

Cette année, le volet de la santé publique dans Lanaudière s'est accru d'une responsabilité importante à deux niveaux, c'est-à-dire, d'une part, l'inclusion de l'organisation communautaire au sein de ses responsabilités afin de garantir une intégration de l'ensemble des politiques gouvernementales en matière de santé publique et de développement social et, d'autre part, l'intégration du programme de soutien aux organismes communautaires. Ce changement permet au CISSS de Lanaudière d'avoir une vision complète et intégrée de la santé publique. Il nous permet également d'accroître le soutien au milieu et d'intervenir favorablement auprès de clientèles vulnérables, en investissant en partenariat avec l'action communautaire autonome, le tout en collaboration avec l'ensemble des directions de l'établissement.

Faits saillants

- Organisation de l'accueil de 135 réfugiés, dont 38 réfugiés syriens
- Gestion de deux éclosions majeures : 159 cas de rougeole et 19 cas de légionellose

Accès aux services : une priorité assumée par l'ensemble du CISSS de Lanaudière

En cours d'année, les dirigeants du CISSS de Lanaudière ont mis en œuvre de nombreuses initiatives en vue de favoriser l'accès aux services, une priorité organisationnelle qui concerne l'ensemble de la clientèle. De nombreuses initiatives ont été mises sur pied pour réduire au minimum l'attente avant d'accéder aux services offerts à la population lanauoise. Les premiers efforts ont ciblé l'accès aux services médicaux et communautaires en matière de santé physique. De plus, d'autres travaux ont été effectués au bénéfice de différentes clientèles spécifiques comme les personnes âgées et les jeunes.

Amélioration du cheminement du patient

Ce chantier, lancé dès le début de l'année et qui se poursuit toujours, implique de revoir l'ensemble des services offerts aux personnes se présentant en milieu hospitalier, nécessitant des soins d'urgence, d'hospitalisation, de soutien à domicile, de services posthospitaliers, de réadaptation ou d'hébergement. Par l'analyse des différentes pratiques professionnelles et de leur mise en commun au sein du continuum de soins, cette démarche permet de revoir et d'améliorer les mécanismes et engendre de nombreux gains en matière de durée de séjour à l'urgence comme en courte durée.

Quelques initiatives déployées

- Ouverture d'une unité temporaire de 23 lits pour favoriser une fin de soins actifs qui soit mieux adaptée aux besoins des personnes en perte d'autonomie
- Mise en place de mesures permettant aux personnes en perte d'autonomie d'éviter l'hospitalisation lorsque non requise et de recevoir des services à domicile
- Augmentation importante du soutien à domicile auprès des personnes plus vulnérables en perte d'autonomie

Dans ce cadre, un comité de travail a été formé afin de réviser l'ensemble des modalités de travail des différentes équipes, de revoir et de standardiser des outils d'intervention et de définir de nouvelles activités partagées par tous.

De plus, l'approche adaptée a été valorisée dans la démarche et plusieurs pratiques en matière de gériatrie ont été mises en place afin de favoriser un cheminement clinique optimal des personnes âgées dans leur meilleur intérêt et dans le respect de leur état de santé.

Accès aux médecins de famille et aux médecins spécialistes

Avec l'avènement du projet de la Loi 20 (Loi édictant la Loi favorisant l'accès aux services de médecine de famille et de médecine spécialisée et modifiant diverses dispositions législatives en matière de procréation assistée), nous avons amorcé les travaux avec les groupes de médecine de famille (GMF) afin de redéployer les ressources humaines nécessaires à la transformation de ce réseau de cliniques. Rappelons que cette mesure, jumelée à des dispositions favorisant l'implication des médecins omnipraticiens en GMF, a pour but :

- de permettre un meilleur accès à un médecin de famille pour des clientèles orphelines;
- de réduire la pression populationnelle actuelle sur les services hospitaliers, lesquels doivent se concentrer sur les situations nécessitant l'intervention de médecins spécialistes et sur l'accès aux services médicaux.

À ce titre, le recrutement médical en continu a été maintenu encore cette année grâce à la très grande collaboration entretenue avec nos deux partenaires universitaires que sont l'Université Laval et l'Université de Montréal. Ces milieux soutiennent ardemment le développement professionnel de futurs médecins dans le cadre des unités de médecine familiale (UMF), qui figurent parmi les plus dynamiques au Québec.

Par ailleurs, une série de projets devra être amorcée pour soutenir la programmation des composantes des CLSC. En étroite collaboration avec les GMF, nous devons revoir notre programmation en CLSC dans l'optique de favoriser encore davantage les services de proximité. C'est dans cet esprit que nous avons entrepris, en partenariat avec les acteurs locaux d'au moins trois localités (Lavaltrie, Saint-Michel-des-Saints et Saint-Gabriel-de-Brandon), différents travaux pour recentrer notre gamme de services en CLSC, en vue de mieux desservir la population de ces municipalités. D'autres localités seront approchées dans le futur pour entreprendre le même exercice.

Services de santé mentale, en dépendance et en itinérance

La révision des services en santé mentale adulte et en dépendance a donné lieu à de nombreux changements qui ont favorisé une réduction du nombre de personnes en attente d'un premier service de première ligne et de services spécialisés.

Cette révision est toujours en évolution afin de favoriser une plus grande fluidité des services. Des travaux sont également en cours afin d'améliorer les procédures d'accès aux services de deuxième ligne (prise de rendez-vous) et de réduire l'attente pour les suivis médicaux.

De plus, ces secteurs d'activités ont été caractérisés par un soutien des pratiques cliniques complémentaires offertes aux usagers par des organismes communautaires autonomes. Ainsi, une nouvelle structure de concertation régionale intégrée a été lancée en santé mentale et des événements de ralliement ont été créés pour soutenir

l'implication du communautaire et pour viser une qualité maximale de collaboration entre les services du CISSS de Lanaudière et les organismes.

Services de déficience intellectuelle ou physique et trouble du spectre de l'autisme

Les efforts soutenus des dernières années ont permis une amélioration importante en 2015-2016 de l'accessibilité aux services spécialisés pour les personnes présentant une déficience intellectuelle, une déficience physique ou un trouble du spectre de l'autisme, malgré une hausse importante des demandes de services.

Le début de l'année 2016 a vu la concrétisation du projet DIANOVA débuté en 2014, soit une première ressource d'hébergement comptant six places, dédiée et entièrement adaptée aux besoins spécifiques de personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme avec des troubles graves du comportement. Cette nouvelle construction située à Terrebonne a été conçue et réalisée selon les meilleures pratiques en troubles graves du comportement, permettant aux résidents, adolescents ou jeunes adultes, d'avoir accès à un milieu de vie sécuritaire et adapté à leur condition, tant au plan physique qu'humain.

Services aux jeunes

En 2015-2016, le CISSS de Lanaudière a maintenu tout au long de l'année une liste d'attente à un délai zéro (théorique) pour l'évaluation des signalements en protection de la jeunesse, malgré une augmentation de près de 2 % du volume de signalements.

Des travaux ont aussi été amorcés dans les CLSC afin de revoir les modalités de travail pour réduire les listes d'attente et harmoniser les mécanismes cliniques, toujours dans le but d'améliorer l'accessibilité aux services.

Les résultats des travaux menés dans le cadre du requis de services en santé mentale, continuent de porter ses fruits. Ils génèrent une réduction importante des délais d'attente pour les situations d'enfants en provenance de l'urgence par l'unité d'hospitalisation du Centre hospitalier régional de Lanaudière (CHRD) et par les unités de réadaptation des jeunes en difficulté, en plus de permettre un meilleur arrimage des professionnels et des services.

Des améliorations concernant les procédures entourant la prise de médicaments chez les jeunes hébergés en unité de réadaptation ont également été effectuées à la suite d'un projet d'amélioration continue.

Soutien à domicile

Dès avril 2015, l'établissement a priorisé le soutien à domicile afin d'améliorer les différentes approches dans ce domaine; il a ainsi investi des heures de services directs aux usagers pour soutenir davantage les personnes dans leur domicile. Ceci a contribué à une réduction de la liste d'attente pour un premier service et a permis une réduction importante de l'attente pour de l'hébergement.

S'inspirant d'une pratique clinique déjà établie dans le réseau local de services (RLS) du sud de Lanaudière, une trajectoire de service social a été mise en place en juillet 2015 au CHRDL, à l'unité transitoire de réadaptation fonctionnelle et au soutien à domicile du RLS du nord de Lanaudière. Cette trajectoire de services favorise le lien de proximité avec un intervenant pivot unique en éliminant les duplications et en contribuant à la continuité des services pour la personne déjà suivie à domicile tout en favorisant son retour à domicile plus rapidement, écourtant ainsi la durée du séjour en centre hospitalier.

Dans un souci de qualité et dans le cadre du déploiement de l'approche patient-partenaire de soins et de services, le CISSS de Lanaudière a également procédé à la mise à jour de l'évaluation et à la réalisation de plans d'intervention convenus avec ses clients.

Des services en mode intégré

Différentes activités d'intégration sont mises en place pour développer une meilleure collaboration clinique, simplifier les processus d'intervention et favoriser une lecture commune des difficultés vécues par les usagers. Toutes les directions sont appelées à contribuer autour d'enjeux et de thèmes communs, tels que la trajectoire clinique des usagers, l'analyse des besoins en hébergement, l'analyse des besoins des personnes ayant de multiples problématiques cliniques et sociales, et bien d'autres.

Il en résulte de nombreuses réalisations qui dépassent grandement ce que pouvaient produire auparavant les établissements, de manière séparée.

Le partenariat régional : garant d'innovation et de valeur ajoutée pour Lanaudière

L'action partenariale a été au centre des priorités du CISSS. Plusieurs initiatives ont été entreprises auprès des élus, des autres ministères, des organismes communautaires et des autres régions afin de reprendre les partenariats qui existaient avant la venue du CISSS et de les consolider. Il en découle de nombreuses alliances qui sont déjà productives et qui donnent lieu à des résultats intéressants.

En cours d'année, le CISSS de Lanaudière a effectué de nombreuses consultations avec les municipalités et a été présent à plusieurs forums pour discuter des besoins de services dans la population. Plusieurs liens ont été tissés, ce qui a permis de créer des partenariats qui seront bénéfiques pour l'ensemble de la population de la région. Des rencontres ont aussi été organisées avec les différents députés provinciaux du territoire afin de les informer des travaux réalisés pour améliorer l'accès aux soins et aux services de la population lanaudoise et de répondre à leurs questionnements.

Le CISSS de Lanaudière a également signé une entente de collaboration novatrice avec le Cégep régional de Lanaudière, qui permettra, par la création de mécanismes communs, d'offrir les services d'une infirmière pour les trois composantes du Cégep ainsi qu'un intervenant pour les étudiants qui seraient aux prises avec des problématiques de santé mentale ou de dépendance. De plus, l'entente permettra de partager une philosophie commune de la gestion des stages et du développement pédagogique des programmes de formation offerts.

Grâce à l'initiative des directrices et des directeurs des services sociaux du CISSS de Lanaudière ainsi que des directeurs généraux des deux commissions scolaires, une nouvelle table de concertation MSSS-MELS a été créée. Elle permet à tous les partenaires d'aborder l'offre de service conjointe offerte aux jeunes de Lanaudière et donne lieu à la résolution de difficultés courantes et au pilotage de projets communs.

À titre d'exemple de partenariat avec les commissions scolaires, soulignons l'inauguration de l'école régionalisée l'Espace Jeunesse pour les élèves présentant une déficience intellectuelle moyenne à sévère associée à un trouble du spectre de l'autisme ou à un trouble de l'ordre de la psychopathologie, avec laquelle les intervenants du CISSS de Lanaudière collaborent.

Avec les partenaires de la sécurité publique, nous avons poursuivi le développement de protocoles de collaboration, par exemple, la signature de deux protocoles de collaboration avec le service de police de la ville de Repentigny visant à :

- baliser les rôles et les responsabilités de chacun des partenaires sur la transmission et l'utilisation de renseignements personnels dans le cadre des interventions relatives au phénomène des gangs criminalisés;
- appliquer des conditions de surveillance dans la collectivité et l'exécution des mandats d'arrestation émis par le directeur de la protection de la jeunesse.

De plus, l'annonce de l'arrivée des réfugiés syriens a donné lieu à un resserrement de nos liens avec les responsables de la sécurité civile, ce qui nous a amenés à consolider notre propre structure d'intervention interne et régionale.

La collaboration du CISSS a également été sollicitée par Emploi-Québec au sein de la table des partenaires de l'emploi de Lanaudière. Notre organisation participe à l'élaboration de différentes actions dans le but de favoriser certaines formes d'employabilité dans la région, de contribuer à la réduction de la pauvreté et de s'inscrire dans une collaboration continue. Avec ses 10 000 employés, le CISSS de Lanaudière représente le plus important employeur de la région.

Nous avons également maintenu diverses ententes avec plusieurs partenaires, dont des organismes communautaires. Lanaudière compte 169 organismes communautaires subventionnés par le Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC). À ce titre, nous avons rencontré une quarantaine d'organismes dans la dernière année et projetons de rencontrer l'ensemble des organismes au cours des prochains mois. Nous avons également développé, en lien avec le PSOC, un cadre de financement et un cadre de gestion lanauchois, adopté en juin par le conseil d'administration. Ceci constitue le prolongement du travail effectué par nos prédécesseurs et une reconnaissance du travail effectué par les organismes communautaires.

Le CISSS de Lanaudière entretient par ailleurs un partenariat constructif et enrichissant avec l'organisme *English Community Organization of Lanaudiere* (ECOL) qui constitue un intermédiaire privilégié pour assurer le lien avec la communauté anglophone lanauchoise. À ce titre, nous avons été invités à présenter notre organisation aux groupes communautaires intervenant auprès des anglophones de la région. Nous avons également réalisé un état de situation sur la connaissance et la satisfaction des personnes anglophones âgées de 65 ans et plus à l'égard des services hospitaliers et posthospitaliers offerts et demandés en langue anglaise dans les installations du CISSS, par le biais de groupes de discussion organisés par notre partenaire.

L'analyse des résultats nous aidera à cibler des pistes d'amélioration afin de faciliter l'accès aux soins et aux services offerts à l'ensemble de la clientèle d'expression anglaise.

Les programmes soutien au cœur du développement de notre organisation

Ressources financières et logistique

La création du CISSS de Lanaudière a aussi commandé une intégration progressive de l'ensemble des forces en matière de gestion financière et de gestion de la logistique. De nombreux travaux ont été menés pour le regroupement des équipes et pour le développement d'une offre de service mieux intégrée, accessible et disponible pour l'ensemble des acteurs du CISSS de Lanaudière.

Les travaux d'harmonisation et le développement d'outils intégrés sont toujours en cours. L'équipe des finances a réussi à mettre en œuvre des mécanismes de suivi et de contrôle budgétaire qui ont permis aux directions de s'approprier leur gestion financière. L'exercice de planification budgétaire 2016-2017, réalisé avec l'ensemble des gestionnaires, aura été une occasion de partager sur les priorités financières et de planifier la prochaine année. Grâce aux efforts concertés de tous, le CISSS de Lanaudière a pu relever le défi de l'équilibre budgétaire pour 2015-2016 et a déposé un budget en équilibre pour 2016-2017.

Par ailleurs, des travaux sont en cours afin de transformer de nombreux processus d'achats et d'acquisition pour accroître les économies réalisées et réduire les délais.

Ressources humaines

Au chapitre des ressources humaines, la mise en place du CISSS de Lanaudière a commandé l'intégration de six entités en une seule, comptant environ 10 000 employés. Cette intégration a nécessité le déploiement de nombreuses actions.

En début d'année, l'équipe des ressources humaines a dû mettre en place des mécanismes de dotation des cadres supérieurs et intermédiaires. Elle a commencé le redéploiement des mécanismes de négociation avec nos partenaires syndicaux, l'harmonisation de l'ensemble des processus de relations de travail et d'organisation du travail et la réorganisation de l'ensemble des stratégies en ressources humaines. Ces travaux d'envergure sont toujours en cours, sans compter plusieurs autres processus qui devront être harmonisés comme, par exemple, ceux en lien avec la formation, la reconnaissance du personnel et l'appréciation du rendement.

Gestion des installations

En avril 2015, la nouvelle équipe de gestion devenait responsable d'un peu plus de 70 installations réparties sur l'ensemble du territoire. Un exercice s'est rapidement imposé afin d'avoir une bonne compréhension de ce parc immobilier, de saisir le niveau de qualité de chacune des infrastructures, de comprendre la nature des besoins de la

clientèle en regard de celles-ci et de rapidement poser des diagnostics quant à l'avenir de l'utilisation de ces installations.

Des analyses détaillées ont été effectuées sur l'état de chaque installation, leurs conditions d'utilisation ainsi que sur les baux pour les endroits où nous sommes locataires. La planification sera bientôt terminée, laquelle nous offrira une vision globale en vue d'optimiser l'utilisation des installations et de réduire les frais des espaces locatifs.

Plusieurs autres projets sont à venir

- Projet d'agrandissement de l'Hôpital Pierre-Le Gardeur (HPLG) pour l'ajout de 150 nouveaux lits de courte durée
- Construction de la Maison de naissance de Lanaudière, réalisée grâce au financement du MSSS, de la Fondation Santé Sud de Lanaudière, en collaboration avec la Ville de Repentigny et la Banque Nationale
- Rénovations à l'unité de courte durée psychiatrique du CHRDL ainsi qu'à l'unité d'intervention brève (UIB) et à l'urgence psychiatrique
- Projet de construction de la buanderie Lavérendière
- Construction d'un foyer de groupe pour des jeunes en difficulté au sud de Lanaudière, en collaboration avec la Commission scolaire des Affluents (en attente de confirmations)
- Travaux au département d'oncologie à l'HPLG
- Travaux pour le rapatriement de la clientèle en provenance de Montréal

Suivi de la qualité et de la performance

Tous les établissements fusionnés avaient complété leurs démarches d'agrément avant le 1^{er} avril 2015, de sorte que nous sommes en voie de recevoir un nouvel agrément intégré et global en 2018. Dans l'intervalle, le CISSS de Lanaudière effectue le suivi de l'ensemble des plans d'amélioration des établissements fusionnés et, à ce titre, a communiqué avec les instances d'agrément pour le suivi des résultats.

Sur le plan des visites ministérielles d'évaluation de la qualité des milieux de vie, nous comptons 9 visites d'installations publiques et 4 visites d'installations privées depuis la mise en place du CISSS de Lanaudière. Chacune de ces visites a donné lieu à un plan d'amélioration que nous suivons rigoureusement par un comité de travail structuré au sein de l'organisation. D'ailleurs, la Direction du programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées (DSAPA) et la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique (DQEPE) ont également mis en place un mécanisme de suivi des plans d'amélioration des installations publiques qui permet à chaque chef d'unité de participer à la détermination des moyens d'amélioration et à leur suivi.

Projets informatiques Lanaudière-Laurentides-Laval

En matière de ressources informationnelles, des travaux menés depuis, sous l'approbation du ministère, ont conduit au développement d'une initiative novatrice au Québec permettant l'intégration des ressources informationnelles des régions de Lanaudière, des Laurentides et de Laval.

À titre de région mandataire, nous devons redéployer le partenariat au sein des trois nouveaux CISSS. Ainsi, en cours d'année, des rencontres ont été planifiées pour reconfirmer les mandats et les objectifs de la Direction des ressources informationnelles Lanaudière – Laurentides – Laval (DRI LLL) et s'assurer que la gestion interrégionale soit harmonisée, productive et pertinente.

Ceci nous a permis de revoir les processus d'accès aux ressources, la sécurité de nos installations, la qualité des processus en lien avec l'approche client ainsi que la distribution des ressources disponibles, en plus de répondre à toutes les exigences ministérielles. De nombreux projets ont été repris et sont menés de concert avec le ministère.

Application de la politique portant sur les soins de fin de vie

Le CISSS de Lanaudière a mis en place au cours de l'année 2015-2016 une gouverne pour assurer l'application de la politique portant sur les soins de fin de vie. Depuis le 10 décembre 2015, l'établissement offre la gamme de services prévus à la Loi et peut compter sur une solide gouverne en vue de poursuivre les travaux entourant la préparation d'un plan de développement régional pour les soins palliatifs et de fin de vie 2015-2020.

Près de 600 professionnels et médecins susceptibles de travailler auprès de personnes ayant un pronostic réservé ont reçu une formation adaptée à la réalité locale du CISSS de Lanaudière.

Le CISSS en chiffres...

Ressources humaines

PERSONNEL DÉTENTEUR DE POSTES (en date du 31 mars) Exercice courant

Personnel cadre (Note 1)	328
Personnel régulier (Note 1)	7 680
Total – Nombre de personnes détentrices de postes	8 008

PERSONNEL NON-DÉTENTEUR DE POSTES (OCCASIONNELS)

Équivalents temps complet occasionnels (Note 2)	2 017,52
Total – Nombre de personnes détentrices de postes et équivalents temps complet occasionnels	10 025,52

Note 1 : incluant les personnes à temps complet, à temps partiel et les personnes bénéficiant de mesures de stabilité d'emploi.

Note 2 : les équivalents temps complet peuvent être une approximation si l'établissement utilise la méthode de calcul simplifiée consistant à diviser le nombre d'heures rémunérées par 1 827 ou 1 834 (année bissextile).

Organismes communautaires

En 2015-2016, le CISSS de Lanaudière a standardisé son processus de reddition de comptes auprès des 169 organismes communautaires du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC), dont les obligations sont inscrites à la convention de soutien financier (2015-2018) et au cadre de référence régional pour la gestion du PSOC.

La collaboration entre les organismes communautaires et le CISSS de Lanaudière s'est poursuivie par l'entremise du comité bipartite TROCL-CISSS. Ce comité s'est réuni à quatre reprises pour partager les réalités de chacun dans la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux lanauois.

	2015-2016	2014-2015
Total des subventions accordées (\$)	22 707 222 \$	22 096 482 \$
Nombre total d'organismes communautaires subventionnés	169	169

États financiers

Le CISSS de Lanaudière a complété son premier exercice financier en équilibre budgétaire tant pour ses activités d'exploitation que pour son fonds d'immobilisations. Le budget initial comportait des mesures d'optimisation au montant de 13,5 millions. Les principales mesures de réduction de dépenses ont été réalisées dans les secteurs administratifs, soit l'abolition de l'Agence de la santé et des services sociaux, la réduction du nombre de gestionnaires et la réduction du personnel dans les directions administratives. Des mesures visant la pertinence de certaines activités cliniques ont également été réalisées.

Ainsi, l'obligation légale de maintenir l'équilibre budgétaire entre ses charges et ses revenus pour chacun des fonds (exploitation et immobilisations) a été respectée. Le CISSS de Lanaudière s'est également conformé à l'obligation de ne pas encourir de déficit en fin d'exercice.

Extrait des états financiers 2015-2016

EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL DE GESTION

Exercice terminé
le 31 mars 2016

EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS 2015-2016 EXTRAIT DE L'ÉTAT DES RÉSULTATS (FONDS D'EXPLOITATION) (\$)

	Budget	Activités principales	Activités accessoires	Exercice courant	Exercice précédent non auditées
Revenus					
Subventions MSSS	789 520 916	793 909 063	695 219	794 604 282	799 060 014
Contributions des usagers	46 993 099	46 774 474		46 774 474	48 527 601
Ventes de services et recouvrements	14 056 198	12 325 172		12 325 172	13 249 506
Revenus de type commercial (stationnement, cantine)	7 243 290		7 333 466	7 333 466	7 073 323
Autres revenus	19 072 000	2 099 718	10 067 271	12 166 989	21 096 399
Total des revenus	876 885 503	855 108 427	18 095 956	873 204 383	889 006 843
Charges					
Salaires, avantages sociaux et charges sociales	565 921 616	553 314 619	8 199 180	561 513 799	576 742 752
Médicaments	25 161 622	23 318 026		23 318 026	25 209 148
Produits sanguins	16 013 152	14 888 136		14 888 136	14 005 896
Fournitures médicales et chirurgicales	27 626 957	29 126 218		29 126 218	27 408 452
Denrées alimentaires	6 849 799	6 850 075		6 850 075	6 796 173
Rétributions versées aux ressources non institutionnelles	82 992 884	77 124 837		77 124 837	77 558 044
Frais financiers	1 019 417	420 943		420 943	654 112
Entretien et réparations	7 061 282	9 311 502		9 311 502	7 551 105
Créances douteuses	405 000	1 290 407		1 290 407	524 019
Loyers	22 918 875	22 265 672	279 530	22 545 202	24 715 856
Dépenses de transfert (GMF, services préhospitaliers d'urgence, achats de places)	25 470 338	38 869 774		38 869 774	41 621 873
Autres charges	95 412 970	76 253 152	5 475 151	81 728 303	90 584 434
Total des charges	876 853 912	853 033 361	13 953 861	866 987 222	893 371 864
SURPLUS (DÉFICIT) DE L'EXERCICE	31 591	2 075 066	4 142 095	6 217 161	(4 365 021)

Note : Veuillez vous référer au rapport annuel de gestion détaillé afin d'obtenir les états financiers complets.

Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de Lanaudière

Québec 

Production : Direction générale, siège social, novembre 2016