

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Séance tenue le : 24 mai 2017

Point de décision

Point d'information

SUJET : BILAN AU 31 MARS 2017 DU PLAN DE TRANSFORMATION 2015-2017

PERSONNE RESPONSABLE : Monique Corbeil
DIRECTION : Direction générale adjointe-Soutien, administration et performance
SECTEUR D'ACTIVITÉ : Équipe de soutien à la transformation
DURÉE : 10 minutes

SOMMAIRE :

Le plan de transformation 2015-2017 a été adopté conformément au mandat identifié par le Ministère de la santé et des services sociaux pour les Équipes de soutien à la transformation.

Au 31 mars 2017, on constate un **taux de réalisation global de 87%** de ce plan. Les 4 axes du plan présentent des taux d'avancement égaux ou supérieurs à 80% :

- Gouvernance CIUSSS : **87%**
- Structure organisationnelle : **94%**
- Intégration des soins et services : **80%**
- Mobilisation à la transformation : **89%**

Les éléments spécifiques du plan dont les taux d'avancement sont plus faibles concernent principalement la priorisation des activités et les mécanismes bidirectionnels de communication, éléments qui seront soutenus par le déploiement en cours du système de gestion LEAN.

On peut conclure que 2 ans après la création du CIUSSS, la phase de transition est complétée et que la transformation organisationnelle souhaitée est bien enclenchée.

Des énergies significatives devront continuer d'être consenties au cours des prochaines années, aux différents niveaux de l'organisation, pour poursuivre sur cette lancée.

Voir annexe 1

OBJECTIF POURSUIVI :

Ce bilan est présenté afin de permettre au conseil d'administration d'apprécier l'avancement de la transformation organisationnelle et la mobilisation à assurer pour la poursuivre.

IMPACT FINANCIER :

Aucun impact

PROJET DE RÉOLUTION :

S/O

Plan de transformation 2015-2017 *

Bilan au 31 mars 2017

Mise en contexte

Dans la foulée de l'adoption de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences de la santé et des services sociaux* (Loi) et des attentes signifiées du MSSS, la mise en place du CIUSSS doit permettre :

- * d'améliorer l'accessibilité, la qualité et la sécurité des soins et services et accroître l'efficience et l'efficacité organisationnelles;
- * d'assurer la mise en place de tous les éléments nécessaires à l'intégration des anciens établissements au sein de la nouvelle entité, et ce, tant au niveau des processus administratifs que cliniques (« briser les silos »);

et ce,

- * en assurant le maintien du niveau de services offerts à la population;
- * en respect de l'équilibre budgétaire.



Légende :

Initiatives stratégiques ciblées

Vise tous les services

Les activités ou projets à mener en lien avec ces 4 zones de responsabilités intégrées dans la stratégie du CIUSSS doivent être conciliés en un ensemble unique d'objectifs organisationnels, à la mesure des ressources dont dispose l'établissement.

Le **plan de transformation** présente les actions incontournables à mener pour réaliser rapidement, avec méthode et cohérence, la transformation majeure découlant de la fusion des 5 anciens établissements au sein du CIUSSS.

Cette transformation implique le passage de la situation de départ (au 31 mars 2015) :

- Cinq établissements avec historiques, gouvernances, structures et cultures organisationnelles, clientèles et réseaux de partenaires qui leur sont propres.

à la situation désirée :

- Un établissement intégré autour de sa gouvernance et de sa structure organisationnelle, offrant à sa clientèle des trajectoires de soins et services accessibles et continus par des ressources humaines mobilisées, en collaboration avec son réseau de partenaires.

Le plan proposé couvre la période 2015-2017, soit la durée fixée par le MSSS du mandat de soutien à la transformation et qui correspond à la période au cours de laquelle la plus grande intensité des activités spécifiques post-fusion doivent être entreprises. Compte tenu que près de 25 % de cette période est déjà écoulée, il est prioritaire d'adopter un tel plan.

Ce plan vise à créer au sein du comité de direction, puis de l'ensemble de l'équipe d'encadrement et du personnel, une compréhension commune de la transformation à opérer. Il propose, à cet effet, les principaux résultats et contributions attendus.





Dans une perspective de vision intégrée, soulignons que les actions proposées dans ce plan de transformation constituent les premières étapes de mise en œuvre de la carte stratégique du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.

PLAN DE TRANSFORMATION 2015-2017

Objectifs	Actions	Résultats attendus	Responsable	Collaborateurs	Échéancier	Commentaires au 31.03.17*
1 - Mettre en place la gouvernance CIUSSS	Implanter le comité de direction.	Adoption du fonctionnement du comité de direction.	PDG	Comité de direction	26-05-2015	100 %
	Actualiser le comité des usagers.	100% des membres du comité sont nommés.	PDG	CCDG-T	01-06-2015	100%
		Adoption du règlement du comité et calendrier de rencontres 2015-2016.	CA / PDG	Comité des usagers / directrice adjointe hébergement	30-10-2015	100%
	Actualiser le conseil d'administration.	100 % des membres sont nommés.	MSSS	DRHCAJ	30-09-2015	100%
		Adoption du règlement de régie interne et calendrier de rencontres 2015-2016.	Président du CA / PDG	CA	15-11-2015	100%
	Actualiser les comités consultatifs. ➤ CMDP	Le comité exécutif transitoire est nommé.	DSP		14-04-2015	100%
		Règlement du CMDP et calendrier de rencontres 2015-2016 adoptés.	CA / DSP	Directeurs adjoints des services professionnels / CE du CMDP	30-10-2015	100%
		Élection du comité exécutif permanent.	DSP		31-03-2016	100%
		Plan d'action en lien avec objectifs organisationnels déposé.	Président(e) du CMDP / DSP	Directeurs adjoints des services professionnels / CE du CMDP		25% (<i>Projets qualité ciblés</i>)





* 100% de l'objectif atteint 50 à 99% de l'objectif atteint 0 à 49% de l'objectif atteint Échéancier postérieur au 31-03-17

Objectifs	Actions	Résultats attendus	Responsable	Collaborateurs	Échéancier	Commentaires au 31.03.17*
1 - Mettre en place la gouvernance CIUSSS	➤ CII	Le comité exécutif transitoire est nommé.	DSI		06-05-2015	100%
		Règlement du CII et calendrier de rencontres 2015-2016 adoptés.	CA / DSI	Directrice adjointe – pratiques professionnelles / CE du CII	30-10-2015	100%
		Élection du comité exécutif permanent.	DSI		31-03-2016	100%
		Plan d'action en lien avec objectifs organisationnels déposé.	Président(e) du CII / DSI	Directrice adjointe – pratiques professionnelles / CE du CII	31-05-2016	25% (Projets qualité ciblés)
	➤ CM	Le comité exécutif transitoire est nommé.	DSM		12-05-2015	100%
		Règlement du CM et calendrier de rencontres 2015-2016 adoptés.	CA / DSM	Directrice adjointe – pratiques professionnelles / CE du CM	30-10-2015	100%
		Élection du comité exécutif permanent.	DSM		31-03-2016	100%
		Plan d'action en lien avec objectifs organisationnels déposé.	Président(e) du CM / DSM	Directrice adjointe – pratiques professionnelles / CE du CM	31-05-2016	25% (2 projets qualité ciblés : taux d'avancement respectifs de 50 et 75%)
	Créer un conseil des sages-femmes.	Le comité exécutif est nommé.	Directrice des services intégrés 1 ^{re} ligne (DSIPL)		À préciser	S/O au 31.03.17 (une sage-femme dans le CIUSSS)
		Règlement du CSF et calendrier de rencontres 2015-2016 adoptés.	CA / DSIPL	Comité exécutif du CSF	À préciser	S/O au 31.03.17 (une sage-femme dans le CIUSSS)
		Plan d'action en lien avec objectifs organisationnels déposé.	Président(e) du CSF / DSIPL	Directrice adjointe des pratiques professionnelles – DSM / CE du CSF	À préciser	S/O au 31.03.17

*  100% de l'objectif atteint  50 à 99% de l'objectif atteint  0 à 49% de l'objectif atteint  Échéancier postérieur au 31-03-2017

Objectifs	Actions	Résultats attendus	Responsable	Collaborateurs	Échéancier	Commentaires au 31.03.17*
1 - Mettre en place la gouvernance CIUSSS	Implanter le cadre de gestion corporative du CIUSSS.	Cadre de référence adopté.	PDG	PDGA	30-10-2015	100%
		Le processus et les instances décisionnels sont fonctionnels et mis à jour au besoin.	PDG	PDGA	01-12-2015 au 31-03-2017	100%
	Définir et mettre en œuvre la stratégie du CIUSSS.	Stratégie du CIUSSS adoptée.	CA / PDG	PDGA / CD	30-10-2015	100%
		Stratégie du CIUSSS communiquée à tous les cadres.	PDG	PDGA	15-11-2015	100%
		Les initiatives stratégiques ciblées sont priorisées et intégrées aux objectifs organisationnels du CIUSSS.	CA / PDG	PDGA / comité de direction / cadres concernés	01-11-2015 au 31-03-2017	100%
	Définir et mettre en œuvre le système intégré de gestion de la performance organisationnelle.	Selon fiche sommaire - initiative Stratégique #48	DQEPE		15-04-2016	90% adoption (<i>Cadre de gestion -v.2 prévu en avril</i>)
	Prioriser les objectifs organisationnels, à la mesure des moyens du CIUSSS, en lien avec les objectifs de la loi, les attentes du MSSS et les initiatives stratégiques CIUSSS retenues.	Objectifs organisationnels 2015-2016 adoptés et diffusés.	CA/PDG	PDGA/CD	30-11-2015	75% (<i>Carte stratégique définie et diffusée-pas de priorisation 2015-2016</i>)
		Objectifs organisationnels 2016-2017 adoptés.	CA/PDG	PDGA/CD	31-03-2016	75% (<i>Priorisation 2016-2017 et évaluation de capacité en cours via salle de pilotage</i>)
	Définir les objectifs tactiques et opérationnels par direction / service / secteur en vue d'actualiser les objectifs organisationnels.	Objectifs tactiques et opérationnels 2015-2016 adoptés.	DGAs/ Directeurs <u>Adoption</u> : PDG	Directeurs adjoints / cadres intermédiaires	20-12-2015	60% (<i>Plusieurs chartes de projet adoptées, pas de priorisation 2015-2016</i>)
		Objectifs tactiques et opérationnels 2016-2017 adoptés.	DGAs/ Directeurs <u>Adoption</u> : PDG	Directeurs adjoints / cadres intermédiaires	31-03-2016	75% (<i>Plusieurs chartes de projet adoptées en lien avec priorisation 2016-2017</i>)
TOTAL-Mettre en place la gouvernance du CIUSSS						87%





Objectifs	Actions	Résultats attendus	Responsable	Collaborateurs	Échéancier	Commentaires au 31.03.17*
2- Actualiser la structure organisationnelle	Assurer l'adoption de l'organigramme des DGAs et directeurs.	Organigramme adopté. Rattachement hiérarchique des différents services clairement identifié. Organigramme communiqué.	MSSS / PDG	PDGA / DRHCAJ	30-04-2015	100%
	Doter les postes de DGA et directeurs.	100 % des postes autorisés sont dotés.	PDG-PDGA	DRHCAJ	30-05-2015	100%
	Assurer l'adoption de l'organigramme des directeurs adjoints.	Organigramme adopté. Rattachement hiérarchique des différents services clairement identifié. Organigramme communiqué.	MSSS / PDG	DRHCAJ	30-05-2015	100%
	Doter les postes de directeurs adjoints.	100 % des postes autorisés sont dotés.	PDG / DGAs / directeurs	DRHCAJ	30-06-2015	100%
	Nommer les codirecteurs médicaux.	Dotation de 100 % des postes de codirecteurs médicaux.	PDG-DGA cliniques	DRHCAJ	31-03-2016	50% (<i>Structure de co-gestion médico-administrative DGA-PRS à venir</i>)
	Assurer l'envoi des avis de fusion aux cadres intermédiaires cliniques.	100 % des envois effectués.	DRHCAJ		30-06-2015	100%

*  100% de l'objectif atteint  50 à 99% de l'objectif atteint  0 à 49% de l'objectif atteint  Échéancier postérieur au 31-03-2017

Objectifs	Actions	Résultats attendus	Responsable	Collaborateurs	Échéancier	Commentaires au 31.03.17*
2- Actualiser la structure organisationnelle	Assurer l'envoi des avis aux syndicats (général et spécifiques - DQEPE, DRHCAJ, DRF, DRI et DST).	100 % des envois effectués.	DRHCAJ		15-07-2015	100%
	Assurer l'envoi des lettres aux cadres intermédiaires cliniques (confirmation postes non touchés).	100 % des envois effectués.	DRHCAJ	AGESSS	15-07-2015	100%
	Contacteur les cadres cliniques dont le poste est touché et les cadres en probation.	100 % des cadres contactés.	DRHCAJ	AGESSS	31-07-2015	100%
	Doter les postes de cadres intermédiaires administratifs.	100 % des postes autorisés sont dotés.	Directeurs / Directeurs adjoints administratifs	DRHCAJ	15-08-2015	98% (<i>En continu</i>)
	Mettre en place l'équipe de soutien à la transformation.	Mandat et composition de l'équipe adoptés.	PDG / PDGA	CCDG-T / comité de régie	15-09-2015	100%
		Équipe nommée et en fonction.	PDGA	CCDG / DRHCAJ / DRF	30-09-2015	100%
	Assurer l'adoption des organigrammes des cadres intermédiaires.	Organigrammes adoptés. Rattachement hiérarchique des différents services clairement identifié. Organigrammes communiqués.	MSSS / PDG	DRHCAJ/DGAs/ directeurs / directeurs adjoints	15-10-2015	100%

*  100% de l'objectif atteint  50 à 99% de l'objectif atteint  0 à 49% de l'objectif atteint  Échéancier postérieur au 31-03-2017





Objectifs	Actions	Résultats attendus	Responsable	Collaborateurs	Échéancier	Commentaires au 31.03.17*
2- Actualiser la structure organisationnelle	Assurer l'approbation des mandats des cadres en remplacement et en utilisation.	Adéquation entre les plans de remplacement / utilisation et les mandats à effectuer.	PDG	DRHCAJ / DGAs / directeurs / AGESSS	15-09-2015	100%
		Reddition de comptes au MSSS pour les cadres non remplacés.	DRHCAJ		30-09-2015	100%
	Définir et implanter le soutien administratif des cadres supérieurs.	100 % des postes identifiés ont un titulaire.	DRHCAJ	DGAs / directeurs / directeurs adjoints	30-10-2015	100%
	Assurer l'envoi des avis de réorganisation aux cadres intermédiaires cliniques.	100 % des envois effectués.	DRHCAJ	AGESSS	30-10-2015	100%
	Nommer les cadres intermédiaires cliniques.	100 % des postes autorisés sont dotés.	DGAs / directeurs, directeurs adjoints concernés	DRHCAJ	01-11-2015 au 15-02-2016	98% (En continu)
	Nommer les chefs de départements médicaux.	Dotation de 100 % des postes de chefs de départements médicaux.	DGA santé physique générale et spécialisée	DGA services sociaux et réadaptation / DRHCAJ	31-03-2016	100%

*  100% de l'objectif atteint  50 à 99% de l'objectif atteint  0 à 49% de l'objectif atteint  Échéancier postérieur au 31-03-2017

Objectifs	Actions	Résultats attendus	Responsable	Collaborateurs	Échéancier	Commentaires au 31.03.17*
2- Actualiser la structure organisationnelle	Réviser les structures de postes syndiqués et SNS nécessaires aux nouvelles directions du CIUSSS.	Structure de postes cibles adaptées aux besoins des services et correspondant aux budgets alloués. Respect des règles de conventions collectives en vigueur.	DGAs / directeurs / directeurs adjoints	DRHCAJ / DRF	30-11-2015	100%
		Profils de compétence révisés.	DGAs / directeurs / directeurs adjoints	DRHCAJ	31-03-2017	15%
	Assurer les responsabilités du CIUSSS en lien avec les fusions des accréditations syndicales.	Liste des salariés affichée.	DRHCAJ		Estimé au 30-04-2016	100%
		Négociation des matières locales.	DRHCAJ	CD	Estimé du 16-10-2016 au 15-04-2018	20%
TOTAL-Actualiser la structure organisationnelle						94%
3 – Intégrer les soins et services	Définir et communiquer l'offre de service de chaque direction administrative et de soutien clinique.	Offres de services correspondant aux ressources de l'établissement approuvées et connues des partenaires internes et externes. Dispositions des conventions collectives en vigueur respectées.	DGAs / directeurs <u>Adoption</u> : PDG	Directeurs adjoints / cadres intermédiaires	30-11-2015	70% (<i>Ensemble des offres de service définies - communication à venir</i>)
	Implanter des mécanismes intégrés de fonctionnement des équipes.	Mécanismes de communication / participation définis et mis en oeuvre. Mécanisme de coordination	DGAs / directeurs	Directeurs adjoints / cadres intermédiaires / EST / DRHCAJ / Comité de travail ad hoc	01-10-2015 au 31-03-2017	10% (<i>Système de gestion LEAN en cours d'implantation</i>)

Objectifs	Actions	Résultats attendus	Responsable	Collaborateurs	Échéancier	Commentaires au 31.03.17*
3 – Intégrer les soins et services	Identifier les meilleures pratiques existant dans l'organisation et les généraliser à l'ensemble du CIUSSS.	Liste des meilleures pratiques à prioriser par direction.	DGAs / directeurs	Directeurs adjoints / cadres intermédiaires	15-11-2015	100% (<i>Liste des pratiques prioritaires à harmoniser adoptée</i>)
		Meilleures pratiques priorisées généralisées.	DGAs / directeurs	Directeurs adjoints / cadres intermédiaires	01-01-2016 au 31-03-2017	25%
	Harmoniser les politiques et procédures.	100% des politiques et procédures priorisées harmonisées	EST / directeurs	Directeurs adjoints / cadres intermédiaires	31-03-2018	35%
	Unifier les systèmes d'information.	Réseaux informatiques et téléphoniques uniques, index patient CIUSSS	DRI		31-12-2017	60% (<i>Réseaux informatiques et téléphoniques unifiés. Travaux sur l'index patient CIUSSS en cours</i>)
	Mettre en œuvre un plan directeur d'utilisation des espaces.	Selon fiche sommaire (à venir) – initiative stratégique # 52.	DST			40% (<i>Gestion des baux, réaménagement des services administratifs complété, vision 2017-19 d'occupation des espaces</i>)
	Participer aux mécanismes montréalais de concertation / coordination avec les 4 autres CIUSSS, 5 établissements non fusionnés et l'équipe MSSS Montréal/Montérégie.	Orientations, collaborations régionales nécessaires à la mission du CIUSSS établies et actualisées.	PDG	DGAs / directeurs	01-09-2015 au 31-03-2017	100%

Objectifs	Actions	Résultats attendus	Responsable	Collaborateurs	Échéancier	Commentaires au 31.03.17*
3 – Intégrer les soins et services	Participer au projet de centralisation régionale de la paie.	Les processus, RH et RF identifiés par le projet sont transférés au CIUSSS du Centre-Est. Plan de réalisation pour le CIUSSS élaboré et adopté en fonction du plan régional. % des services administratifs du CIUSSS réduit.	DRF / DRHCAJ		01-01-2016 au 15-12-2018	50% (<i>Travaux en cours pour harmonisation paie CIUSSS au 30-12-2017 et regroupement régional des RH au 01-04-2018</i>)
	Désigner les interlocuteurs du CIUSSS aux différentes tables de concertations des RLS.	Personnes nommées – mandats communiqués.	Directeurs	Directeur adjoints	30-09-2015	100%
	Actualiser la Table locale du DRMG.	Comité exécutif nommé. Calendrier de rencontres 2015-2016 adopté.	DSP / Président(e) table locale DRMG	Comité exécutif Table locale DRMG	30-10-2015	100% (<i>Table locale en place dans chacun des 3 RLS</i>)
	Actualiser la Table locale des pharmaciens.	Comité exécutif nommé. Calendrier de rencontres 2015-2016 adopté.	DSP / Président(e) table locale pharmaciens	Comité exécutif Table locale pharmaciens	30-10-2015	S/O – Échéance MSSS reportée - Redéfinition en cours du rôle de la table en contexte CIUSSS
TOTAL-Intégrer les soins et services						80%
4 – Mobiliser / accompagner dans la transformation	Élaborer un plan de transformation 2015-2017.	Plan de transformation 2015-2017 adopté.	PDG	EST / CD	15-10-2015	100%
	Mettre en œuvre un plan de communication et de mobilisation relatif à la transformation.	Besoins de soutien des cadres en lien avec leur rôle dans la transformation identifiée via groupes témoins.	EST	Cadres supérieurs et intermédiaires	15-10-2015	100%
		Plan de communication et de mobilisation 2015-2017 adopté.	PDG	EST / CD	30-10-2015	100%
	Diagnostic de la capacité à changer du CIUSSS.		PDG	EST / Pôle Santé HEC Montréal / DRHCAJ	15-10-2015 au 15-01-2016	100%

*  100% de l'objectif atteint  50 à 99% de l'objectif atteint  0 à 49% de l'objectif atteint  Échéancier postérieur au 31-03-2017

Objectifs	Actions	Résultats attendus	Responsable	Collaborateurs	Échéancier	Commentaires au 31.03.17*
4 – Mobiliser / accompagner dans la transformation	Mettre en œuvre un plan de communication et de mobilisation relatif à la transformation (suite).	Résultats du diagnostic de la capacité à changer du CIUSSS diffusés.	EST	DRHCAJ	30-01-2016	100%
		Mettre en œuvre les activités de mobilisation et de communication bidirectionnelles identifiées pour les différents publics cibles et ce, aux différentes étapes de la transformation et dans l'objectif de développer la capacité à changer du CIUSSS.	EST / DGAs / directeurs	DRHCAJ / directeurs adjoints / cadres intermédiaires	01-11-2015 au 31-03-2017	50% (Rencontres régulières gestionnaires, petits déjeuners PDG/PDGA, tournée annuelle PDG, Nordet mensuel, Intranet intégrant section commentaires, système de gestion LEAN en implantation)
	Assurer le suivi des cahiers de charge relatifs à la mise en place des CISSS ou CIUSSS.	Livrables et échéanciers respectés.	PDG	CD	30-04-2015 au 31-03-2017	95% (En continu)
	Assurer la vigie du plan de transformation 2015-2017.	Salle de pilotage et mécanismes de suivi fonctionnels.	EST / DQEPE	CD	30-11-2015 au 31-03-2017	85% (Salle de pilotage stratégique implantée - Mécanisme de suivi en cours d'implantation)
		Plan de transformation ajusté au besoin.	PDG	EST / CD	30-11-2015 au 31-03-2017	
	Produire un bilan du plan de transformation 2015-2017.	100 % des résultats attendus sont atteints.	PDG	EST / CD	31-03-2017	87%
	Transférer les mandats de l'EST à poursuivre.	Abolition de l'EST. Mandats à confier transférés.	PDGA	EST / CD	31-03-2017	80%
	TOTAL-Mobiliser \ accompagner dans la transformation					
TOTAL-Plan de la transformation 2015-2017						87%

*  100% de l'objectif atteint  50 à 99% de l'objectif atteint  0 à 49% de l'objectif atteint  Échéancier postérieur au 31-03-2017