

CSSS Jeanne-Mance

Le point - Situation budgétaire

Centre de santé et de services sociaux
Jeanne-Mance

Centre affilié universitaire

Volume 1 - Numéro 1 - 17 Juin 2010

VOICI LE PREMIER NUMÉRO D'UN BULLETIN CRÉÉ DANS LE BUT DE VOUS INFORMER SUR LA SITUATION FINANCIÈRE DU CSSS JEANNE-MANCE. NOUS ESPÉRONS QU'IL SAURA À RÉPONDRE À VOS INTERROGATIONS. AU BESOIN ET SELON L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION, D'AUTRES NUMÉROS SERONT PUBLIÉS.

TEL QU'ANNONCÉ PAR VOIE DE COMMUNIQUÉ, EN FÉVRIER ET EN AVRIL 2010, LA SITUATION FINANCIÈRE DU CSSS JEANNE-MANCE DEMEURE PRÉCAIRE. MALGRÉ TOUS LES EFFORTS DÉPLOYÉS DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE POUR RÉDUIRE LES DÉPENSES, IL NOUS MANQUE 2,3 MILLIONS DE DOLLARS POUR ÉQUILIBRER LE BUDGET DE L'ANNÉE QUI S'EST TERMINÉE LE 31 MARS DERNIER. CETTE SOMME NOUS SERA PRÊTÉE PAR L'AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL ET NOUS AVONS L'OBLIGATION DE LA REMBOURSER.

Qu'est-ce qui explique le déficit du CSSS Jeanne-Mance?

Au moment de la fusion, en 2004, tous les établissements du CSSS étaient en équilibre budgétaire. Comme certains d'entre eux disposaient alors de ressources plus importantes que les autres, la direction du CSSS Jeanne-Mance a réparti ses ressources entre les différentes installations, particulièrement dans les centres d'hébergement. En 2007, dans le cadre du *Plan d'action montréalais d'amélioration et d'adaptation de la gamme de services – Personnes en perte d'autonomie liée au vieillissement (PALV)*, le CSSSJM fermait le centre d'hébergement Jacques-Viger (174 lits) dont les bâtiments avaient été jugés non-sécuritaires. La fermeture de ce centre s'est déroulée sur une période de 18 mois et a impliqué un important processus de supplantation au sein du personnel. Une grande partie du personnel a été déplacée vers les autres installations dans un contexte de négociation avec l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal quant à la ponction financière qui découlerait de cette fermeture. Le CSSS Jeanne-Mance dispose actuellement de plus de ressources que les autres CSSS comparables à Montréal.

Au terme des négociations, en 2009, l'Agence a effectué un retrait de 16,5 millions dans le budget de fonctionnement du CSSS. Cette coupure étant plus importante que ce que l'établissement avait anticipé, le CSSS Jeanne-Mance se retrouve avec une structure de postes supérieure au budget dont il dispose. Pour l'année 2010-2011 actuellement en cours, le CSSS affiche un déficit de 7,5 millions sur un budget global de 159 millions.

Qu'arrive-t-il lorsqu'un établissement n'atteint pas l'équilibre budgétaire?

L'atteinte de l'équilibre budgétaire est une obligation prévue dans la loi. Notre situation exige que nous déposions à l'Agence de Montréal un plan de redressement, ce qui a été fait après que le conseil d'administration l'ait approuvé le 10 juin. Ce plan explique les mesures que nous mettrons en place dans les années à venir pour rembourser la somme qui nous a été prêtée et pour ajuster l'organisation de nos services et de notre structure de postes de façon à respecter les budgets qui nous sont alloués et nos obligations comme CSSS. Le plan prévoit, pour l'année en cours, une récupération de 2,8 millions de dollars. Il devra être autorisé par le ministère de la Santé et des Services sociaux qui assurera un suivi constant du redressement. Si nous ne parvenons pas à rétablir l'équilibre budgétaire, le ministère pourrait décider de mettre le CSSS Jeanne-Mance sous tutelle, ce qui risquerait de nous laisser moins de marge de manœuvre pour trouver des solutions.

Comment le plan de redressement a-t-il été conçu?

Afin d'identifier les zones où il était possible de réduire les dépenses et d'optimiser l'utilisation de nos ressources pour gagner en efficacité, un groupe de travail a été mis en place. Tous nos secteurs d'activités (hébergement, CLSC, administration, etc.) ont été analysés rigoureusement. Ce travail a été fait en collaboration avec les directions de l'établissement et les comparaisons ont été éta-

blies avec des CSSS dont l'organisation et la clientèle ressemblent à celles du CSSS Jeanne-Mance. À partir de ces analyses, des cibles budgétaires et des mesures ont été identifiées pour chaque secteur. Ces cibles de réduction visent à ramener les dépenses dans la moyenne du groupe comparatif.

Quels seront les impacts du plan de redressement sur la clientèle?

Le plan de redressement respecte l'obligation du CSSS d'offrir des services à la communauté et en hébergement sécuritaires et conformes aux plans régionaux et aux orientations ministérielles. Il prend également en compte nos responsabilités à l'égard de la population du territoire et du réseau local de services de santé. Bien que la stratégie retenue par l'établissement soit prioritairement une stratégie d'optimisation de l'utilisation des ressources et d'amélioration de la performance, sa mise en œuvre aura des impacts. Le CSSS offre actuellement une gamme d'activités qui est supérieure à ses obligations comme établissement de santé et de services sociaux. Ces activités ne pourront plus être assumées par le CSSS. À titre d'exemple, mentionnons : la présence d'une infirmière au cégep du Vieux-Montréal; l'accès à des prélèvements sanguins dans les cliniques médicales; les projets spéciaux du programme de soutien à domicile, etc. En hébergement, la réorganisation des structures de postes perturbera inévitablement le milieu de vie pour la période de l'implantation et impliquera des changements dans les habitudes des résidents. L'objectif est de maintenir une approche de milieu de vie et une prestation de services de qualité.

En ce qui a trait au contrôle des dépenses, tout comme dans la gestion de nos budgets personnels, le CSSS Jeanne-Mance ne peut «vivre au dessus de ses moyens». Plusieurs mesures seront aussi mises en place pour réduire au maximum les frais de déplacement, les coûts de formation qui seront ramenés à nos obligations établies aux conventions collectives, les fournitures médicales, les fournitures de bureau, etc. Le CSSS prendra aussi des mesures pour optimiser ses revenus partout où cela est possible.

Quelles sont les conditions pour réussir?

Nous sommes confiants, qu'à terme, cette transformation assurera une meilleure utilisation des ressources et une plus grande efficacité pour répondre aux besoins de la clientèle. Cependant, ce processus de changement engendra une période de turbulence qui exigera de la part de tout le personnel, des médecins et de la direction une communication constante permettant les ajustements nécessaires. La direction s'engage à faire preuve d'équité et de transparence et à déployer toutes les mesures nécessaires pour soutenir les équipes sur le terrain. Les employés et les équipes médicales seront impliqués dans la transformation et la réorganisation des processus de travail. Nous comptons sur l'engagement de chacun, ainsi que sur la créativité et la capacité d'innovation qui caractérisent le personnel et les gestionnaires du CSSS Jeanne-Mance pour traverser cette période. Ensemble nous pouvons faire de cette situation une occasion d'améliorer nos pratiques cliniques et de gestion afin d'assurer des services de qualité aux résidents et à la population du territoire.

Quand aurons-nous plus d'information sur la situation?

Au cours de l'été, les directeurs et les gestionnaires entreprendront les travaux. L'année financière étant déjà commencée, il est urgent d'agir rapidement. Dans un premier temps, des mesures seront prises pour réduire les dépenses. Dans un deuxième temps, le personnel des équipes sera consulté et appelé à participer à la réorganisation du travail. Dès le mois de septembre, la directrice générale effectuera une tournée d'information dans toutes les installations du CSSS afin de présenter le plan et de répondre à vos questions.

Nous espérons que ce bulletin a réussi à vous renseigner sur la situation financière de l'établissement et ses implications. Si vous avez besoin de plus d'information, n'hésitez pas à vous adresser à votre supérieur.