



**Discours d'ouverture du président du conseil d'administration, M. Claudio F. Bussandri
Réunion publique du conseil d'administration – Le 14 juin 2017**

Au nom du conseil d'administration du Centre universitaire de santé McGill, le CUSM, j'aimerais vous souhaiter la bienvenue à notre dernière réunion publique avant la pause estivale.

Comme vous le savez sans doute, notre exercice financier vient de se terminer, et j'aimerais souligner ce soir certaines de nos principales réalisations, effectuées sous la direction de Martine Alfonso et de son équipe de direction. Je suis également conscient du fait qu'au cours des dernières semaines, le débat public a beaucoup porté sur le CUSM et sur les défis auxquels notre institution est confrontée. Au cours des prochaines minutes, je vais aborder certains des principaux enjeux qui ont été soulevés.

Après le déménagement sur le site Glen qui, rappelons-le, a été l'un des plus gros déménagements hospitaliers en Amérique du Nord, le CUSM a poursuivi sa transformation à l'interne et a continué de mettre l'accent sur l'amélioration continue de la performance organisationnelle. La direction a déployé tous les efforts possibles pour recadrer nos activités cliniques vers les soins spécialisés et ultraspécialisés, conformément à notre mission en tant que centre hospitalier universitaire, tout en développant des partenariats avec d'autres organisations du réseau de la santé et des services sociaux.

Le mandat du CUSM prévoit que tous nos lits devraient être destinés à des patients ayant besoin de soins actifs. Néanmoins, comme l'a auparavant déclaré notre présidente-directrice générale par intérim, les patients ayant besoin d'un niveau de soins alternatifs (NSA) occupent encore jour après jour des lits de soins actifs. Il est évident que la disponibilité de ces lits est essentielle pour l'accès aux soins et services spécialisés et ultraspécialisés, que ce soit pour les patients du CUSM ou pour les patients provenant de nos partenaires du réseau. La gestion quotidienne des lits, qui est une tâche complexe, est maintenant une réalité de la vie au CUSM. Le manque de lits de soins actifs a actuellement une incidence sur l'efficacité du bloc opératoire ainsi que sur le nombre de chirurgies réalisées. De concert avec nos partenaires du réseau, les équipes cliniques font des efforts considérables pour optimiser l'utilisation des lits au CUSM, en identifiant rapidement les patients n'ayant plus besoin de soins spécialisés et en accélérant leur transfert à des installations convenant à leurs besoins. Le CUSM participe aussi activement à la réalisation du plan régional de transformation visant les patients qui ont besoin de NSA. Cet élément demeure toutefois une préoccupation et un défi constants.

La direction s'est en même temps attaquée avec succès aux priorités ministérielles, comme l'optimisation des trajectoires de soins aux patients, l'optimisation des unités d'endoscopie, la mise en place d'Optilab, les centres de répartition des demandes de services spécialisés, ainsi que la participation aux projets de systèmes d'information unifiés. Enfin, le CUSM a relancé des

projets de redéploiement pour l'Hôpital général de Montréal et pour le Neuro, tout en amorçant la phase de planification active du redéploiement de l'Hôpital de Lachine.

Comme vous pouvez le comprendre, l'équipe du CUSM a travaillé extrêmement fort, et je suis heureux de vous annoncer que ses démarches ont été fructueuses. Lors de notre dernière réunion publique, en mai, notre présidente-directrice générale par intérim a annoncé qu'un budget équilibré avait été présenté pour l'exercice 2017-2018, conformément au plan d'équilibre budgétaire sur deux ans convenu avec et approuvé par le ministère. Cet exploit important s'explique par la persévérance de la direction dans ses efforts visant l'atteinte de l'équilibre budgétaire, grâce à des mesures axées sur la performance et sur l'optimisation, combinées avec des mesures de contrôle rigoureuses. De plus, une approche structurée a été mise en place pour atteindre les cibles budgétaires, établies par rapport à la performance des institutions comparables; il s'agissait d'un moyen d'identifier des occasions de réaliser des économies additionnelles et d'obtenir des résultats durables. Le conseil d'administration est déterminé à travailler en étroite collaboration avec les membres de la direction, afin d'encadrer la réalisation de ce plan.

L'élaboration du plan visant le retour à l'équilibre a révélé l'existence de pressions financières dans certains secteurs associés à l'évolution de la pratique médicale dans des domaines spécialisés et de volumes plus élevés en termes de consultations aux urgences. Le conseil d'administration se réjouit du fait que le gouvernement a accepté de fournir un financement non récurrent de 13 millions de dollars pour assumer ces activités cliniques additionnelles.

Il va sans dire que nous avons besoin du financement adéquat qui nous permettra de poursuivre l'exécution de notre mandat en tant qu'hôpital universitaire, au bénéfice de tous les Québécois.

Aussi, au début de l'année, le CUSM a entrepris un processus de consultation stratégique dirigé par une des membres du conseil, Melissa Sonberg, afin de définir la contribution du CUSM en tant que centre hospitalier universitaire faisant partie du réseau québécois de la santé. D'abord et avant tout, je m'en voudrais de ne pas remercier tout spécialement les divers intervenants qui ont pris le temps de participer à cet engagement important. Les recommandations du rapport étaient claires.

- 1) maintenir les institutions actuelles de l'ouest de l'île de Montréal ainsi que les liens étroits et respectifs qu'elles entretiennent avec leur communauté et avec leurs fondations;
- 2) effectuer un changement important au sein de l'organisation et assurer la coordination du continuum de soins, en partenariat avec les patients et avec les familles, en mettant en place un modèle de gouvernance clinique intégré sous les auspices d'un réseau universitaire intégré de santé(RUIS) revitalisé.

Comme vous le savez, cette position s'est reflétée dans les observations que nous avons faites au Dr Joshi, dont le rapport a été présenté à la fin d'avril.

Pour ce qui est de l'avenir, le conseil maintient qu'il est vital de procéder le plus tôt possible à la nomination d'une personne au poste de PDG à titre permanent.

Nous avons demandé à rencontrer le ministre relativement à tous les enjeux que je viens d'énumérer; nous souhaitons poursuivre un dialogue constructif avec lui.

Encore une fois, je tiens à remercier Martine Alfonso et les membres de son équipe pour leur dévouement et pour leur ténacité. Nous sommes impressionnés par leurs réalisations des neuf derniers mois. Nous aimerions également souligner le dévouement et l'engagement de tous les hommes et de toutes les femmes qui travaillent au CUSM. Ces personnes accomplissent tous les jours des miracles.

Enfin, j'aimerais rendre hommage à mes collègues du conseil d'administration. Mes chers amis, j'estime que les efforts que vous avez déployés et l'engagement dont vous avez fait preuve dans le dossier des soins aux patients n'ont pas été reconnus à leur juste valeur. L'exercice qui vient de se terminer a comporté de nombreux défis pour nous tous; soyez assurés que la grande famille du CUSM et moi-même apprécions grandement votre dévouement et votre leadership.