

PROCÈS-VERBAL de la **quarante-huitième séance spéciale** du conseil d'administration du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale tenue le **30 juin 2021, à 12 h 45**, par voie de visioconférence.

PRÉSIDENTE Madame Monique Carrière
SECRÉTAIRE Monsieur Michel Delamarre
assisté de madame Sonia Boucher

PRÉSENCES Monsieur Louis Boisvert
Madame Joan Chandonnet
Madame Sylvie Dillard
Monsieur Jean-Pascal Gauthier
Madame Line Plamondon
Monsieur Serge Savaria

ABSENCES MOTIVÉES Monsieur Rénaud Bergeron
Madame Violaine Couture
Monsieur Stéphane Garneau
Monsieur Normand Julien, vice-président
Monsieur Simon Lemay
Monsieur Jean-Denis Paquet
Madame Véronique Vézina

INVITÉE *Madame Annie Caron, directrice des affaires juridiques et institutionnelles*
Madame France Goudreault, directrice des ressources humaines et des communications
Mme Natalie Petitclerc, directrice générale adjointe soutien, administration et performance
Monsieur Guy Thibodeau, président-directeur général adjoint

QUORUM

Après vérification du quorum et des autres formalités d'usage, la présidente déclare la séance ouverte à 12 h 47.

1. POINT DE DÉCISION

1.1 ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

SUR PROPOSITION DÛMENT FAITE ET APPUYÉE, IL EST RÉSOLU À L'UNANIMITÉ D'ADOPTER l'ordre du jour tel que proposé.

1.2 NOMINATIONS DE DEUX DIRECTEURS ADJOINTS - GESTION DES PROJETS MAJEURS ORGANISATIONNELS ET IMMOBILIERS (CHARLEVOIX ET QUÉBEC-CENTRE)

La présidente du conseil d'administration invite Mme Natalie Petitclerc, directrice générale adjointe, soutien, administration et performance, et directrice des projets majeurs organisationnels et immobiliers, à présenter le dossier.

À la suite d'un appel de candidatures effectué du 9 au 15 juin 2021, et de la création, le 22 juin, de la Direction des projets majeurs organisationnels et immobiliers (ci-après « DPMOI »), les candidats ont été rencontrés les 28 et 29 juin. Le comité de sélection, composé de Mme Natalie Petitclerc, Mme Monique Carrière, Mme France Goudreault, directrice des ressources humaines et des communications, et M. Éric Daneau, adjoint à la Direction des ressources humaines et des communications, a retenu deux candidatures.

Dans un premier temps, Mme Petitclerc présente la candidature de Mme Lucie Bouchard pour le poste dans le secteur Charlevoix. Mme Bouchard est une gestionnaire détentrice d'un baccalauréat en service social, d'une maîtrise en gestion des organisations, ainsi que d'un certificat de deuxième cycle en optimisation du réseau de la santé et des services sociaux. Elle est également ceinture verte. Mme Petitclerc mentionne que le comité de sélection a pu observer son leadership mobilisateur, son orientation vers les résultats et son habileté à développer des partenariats.

La seconde candidate, Mme Mélanie Lamontagne, pour le poste du secteur Québec-Centre, est une gestionnaire d'expérience ayant occupé plusieurs fonctions en gestion de projets et dans la transformation importante. Elle a une formation en gestion de projet et un deuxième cycle en amélioration continue. Elle est aussi ceinture noire en Lean management. Le comité de sélection a pris note que Mme Lamontagne a développé une capacité de naviguer dans la complexité, ayant eu des projets importants sous sa responsabilité. Elle démontre également un leadership mobilisateur. La candidate détient aussi beaucoup de connaissances au plan clinique, pour avoir participé à plusieurs projets avec des composantes cliniques.

En complément d'information, Mme Monique Carrière ajoute que Mmes Lamontagne et Bouchard connaissent bien la région et qu'elles sont toutes deux très proactives et motivées.

Aucune question n'est soulevée suivant ces explications.

À la lumière des informations reçues, les membres conviennent de ce qui suit.

RÉSOLUTION CA-CIUSSS-2021-06[481]-30

CONSIDÉRANT que le poste de directeur adjoint – Gestion des projets majeurs organisationnels et immobiliers – Québec-Métro a été créé le 9 juin 2021;

CONSIDÉRANT qu'en vertu de l'article 173 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (RLRQ, chapitre S-4.2), le conseil d'administration doit notamment nommer les hors-cadres et cadres supérieurs;

CONSIDÉRANT que le poste a été affiché du 9 au 15 juin 2021;

CONSIDÉRANT qu'un comité de sélection composé de Mme Natalie Petitclerc, Mme Monique Carrière, Mme France Goudreault et M. Éric Daneau, a rencontré les candidats le 28 juin 2021;

CONSIDÉRANT la recommandation favorable du comité de sélection.

SUR PROPOSITION DÛMENT FAITE ET APPUYÉE, IL EST RÉSOLU À L'UNANIMITÉ :

- **DE NOMMER** Mme Mélanie Lamontagne à titre de directrice adjointe – Gestion des projets majeurs organisationnels et immobiliers – Québec-Métro, à la Direction des projets majeurs organisationnels et immobiliers du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, à compter du 19 juillet 2021.

RÉSOLUTION CA-CIUSSS-2021-06[482]-30

CONSIDÉRANT que le poste de directeur adjoint – Gestion des projets majeurs organisationnels et immobiliers – Charlevoix a été créé le 9 juin 2021;

CONSIDÉRANT qu'en vertu de l'article 173 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (RLRQ, chapitre S-4.2), le conseil d'administration doit notamment nommer les hors-cadres et cadres supérieurs;

CONSIDÉRANT que le poste a été affiché du 9 au 15 juin 2021;

CONSIDÉRANT qu'un comité de sélection composé de Mme Natalie Petitclerc, Mme Monique Carrière, Mme France Goudreault et M. Éric Daneau, a rencontré un candidat le 29 juin 2021;

CONSIDÉRANT la recommandation favorable du comité de sélection.

SUR PROPOSITION DÛMENT FAITE ET APPUYÉE, IL EST RÉSOLU À L'UNANIMITÉ :

- **DE NOMMER** Mme Lucie Bouchard à titre de directrice adjointe – Gestion des projets majeurs organisationnels et immobiliers – Charlevoix, à la Direction des projets majeurs organisationnels et immobiliers du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, à compter du 19 juillet 2021.

1.3 PRIORITÉS ORGANISATIONNELLES 2021-2022

M. Delamarre explique le choix des priorités organisationnelles 2021-2022 proposées au conseil d'administration. Il s'agit d'éléments devant être abordés en complément avec le plan de rétablissement, une priorité ministérielle au sortir de la pandémie. Certaines priorités doivent également être actualisées ou réalisées complètement d'ici le 31 mars 2022, et d'autres soit à pérenniser dans le cadre du rétablissement, comme le télétravail.

Il fait ensuite un survol des priorités, qui se déclinent comme suit :

1. *Intégrer l'offre de service et les bonnes pratiques développées dans le contexte de la pandémie, notamment, la prévention et la gestion des éclosions, la téléconsultation, et ce, afin de s'adapter à cette nouvelle normalité.*
2. *Finaliser le rehaussement de nos structures de postes et la titularisation des personnes afin de créer des équipes stables répondant mieux aux besoins des usagers et d'offrir de meilleures conditions d'emploi.*
3. *Développer les bonnes pratiques de gestion des effectifs dans l'ensemble des directions afin de faire une affectation optimale du personnel disponible, en tenant compte particulièrement de la rareté de la main-d'œuvre et des priorités de services à dispenser.*
4. *Produire une stratégie de communication et marketing pour positionner notre marque employeur afin de recruter de nouveaux employés et de favoriser la rétention des employés actuels.*
5. *Mettre en place une diversité de mesures pour promouvoir la bienveillance et l'état d'équilibre psychologique afin d'améliorer la mobilisation, le sentiment d'appartenance et le bien-être du personnel.*
6. *Réaliser avec chaque direction l'analyse de la performance financière afin d'identifier des pistes d'optimisation et atteindre l'équilibre budgétaire.*
7. *Se doter des ressources nécessaires afin d'assurer l'avancement de nos projets majeurs de construction selon la planification établie :*
 - *Hôpital de La Malbaie;*
 - *Maisons des aînés;*
 - *Hôtel-Dieu de Québec.*
8. *Optimiser, en cohérence avec nos principes de l'accès intégré et harmonisé, la trajectoire gériatrique, en renforçant la liaison 7/7, en créant des places d'évaluation, en implantant le SIAD et en adaptant l'offre de lits d'hébergement et de réadaptation aux clientèles complexes afin d'éviter le recours à l'urgence puis d'éliminer les niveaux de soins alternatifs.*
9. *Réviser l'offre de services régionale en soins palliatifs et de fin de vie afin d'avoir une utilisation optimale des ressources et une trajectoire complète de services pour les clientèles.*
10. *Réaliser une démarche organisationnelle d'appropriation du cadre intégrateur de la qualité et de la performance afin que chaque direction ait un plan d'amélioration continue.*
11. *Déployer la politique de maltraitance afin de promouvoir la bienveillance, prévenir la maltraitance et agir avec diligence lors de situation présumée de maltraitance.*

12. *Réaliser les actions découlant des recommandations de la Commission Laurent en cohérence avec le plan d'action jeunesse du CIUSSS de la Capitale-Nationale afin d'améliorer l'accès et l'intensité de services à l'ensemble des clientèles tout en favorisant une utilisation optimale des ressources.*
13. *Améliorer les conditions d'exercice de la pratique médicale sur les installations de l'Institut de réadaptation en déficience physique de Québec et de l'Institut universitaire en santé mentale de Québec afin d'améliorer l'attraction et la rétention des effectifs requis selon l'offre de service.*
14. *Mettre en œuvre la politique de télétravail dans chaque direction afin d'assurer un équilibre travail/vie personnelle et d'être un employeur de choix.*

Questions

Un membre souhaite savoir de quelle direction relèvent les priorités 8 et 9 (ci-dessus).

Un autre membre commente ce dossier en proposant que les thèmes du transfert des connaissances et de l'innovation puissent être mieux mis en exergue. Cette personne interroge aussi M. Delamarre sur le statut des priorités organisationnelles, à savoir si elles constituent un choix de la direction ou sont des attentes du ministère de la Santé et des Services Sociaux (ci-après le « ministère »), et si elles sont complémentaires au plan de rétablissement. Le type de suivi attendu de la part du CA demande également des précisions.

Un troisième membre émet la suggestion que les différents comités du conseil d'administration s'approprient les priorités qui les concernent. Cette suggestion est reçue favorablement.

La question suivante porte sur l'enjeu majeur de l'attraction et la rétention du personnel, et les anticipations de la direction à cet égard, notamment dans le contexte d'une poursuite de la pandémie. Sur le même sujet, un membre insiste sur l'agilité et la souplesse que l'organisation doit conserver post-pandémie.

Réponses

En réponse à la première question relative aux directions desquelles relèvent les priorités 8 et 9, M. Delamarre précise que le président-directeur général adjoint, qui chapeaute le comité de coordination clinique et fait les liens avec les autres établissements de la région, aura le mandat de coordination. Ces priorités impliquent plusieurs directions, dont la Direction du programme Soutien à l'autonomie des personnes âgées qui a un rôle déterminant.

Concernant la seconde intervention, le président-directeur général acquiesce à la suggestion de rédiger un nouvel énoncé en lien avec la mission universitaire de l'établissement. Il explique d'autre part que les priorités de l'établissement rejoignent celles du ministère, dont la principale concerne les ressources humaines. En plus de la reddition de compte prévue au 31 mars 2022, un suivi pourrait être fait en octobre et autour du mois d'avril.

Relativement à l'enjeu de la main-d'œuvre, M. Delamarre et Mme France Goudreault confirment une situation extrêmement difficile, sans prévision d'arrivée massive de main-d'œuvre au cours de la prochaine année. La reprise des activités à l'automne devrait accentuer la situation, qui est similaire à celle des autres régions du Québec. Le CIUSSS de la Capitale-Nationale entend intensifier les démarches de recrutement international, mais doit composer avec les obstacles au recrutement international provenant d'autres ministères, notamment dans les sphères de l'immigration et de l'éducation. M. Delamarre termine en anticipant que les leviers des arrêtés ministériels, qui permettaient une certaine agilité pour faire face aux défis de la main-d'œuvre en pandémie, ne soient plus aussi disponibles dans les mois à venir.

En terminant, Mme Carrière, appuyée de deux autres membres, suggère une action concertée des conseils d'administration afin de faire pression pour dénouer les problèmes de ressources humaines, en faisant savoir que, outre des moyens financiers, d'autres types de mesures sont nécessaires. Le président-directeur général reconnaît qu'il y a beaucoup d'enjeux intersectoriels, mais propose d'abord de discuter de la proposition avec le ministère, alors que ces enjeux sont déjà abordés entre le ministère et les établissements au comité de gestion du réseau.

2. LEVÉE DE LA SÉANCE

La séance est levée à 13 h 25.

La présidente du conseil d'administration,

Le secrétaire du conseil d'administration,

ORIGINAL SIGNÉ PAR :

ORIGINAL SIGNÉ PAR :

Monique Carrière

Michel Delamarre

Date : 21 septembre 2021