Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de la Montérégie-Ouest
Québec
Conseil multidisciplinaire

PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE

Le 8 juin 2026

Madame Chantale Boulay, directrice des services multidisciplinaires de santé et de services sociaux (DSMSSS)
CISSS de la Montérégie-Ouest

Objet : Avis et recommandations des conseils multidisciplinaires de santé et de services sociaux (CMSSa / CMSSo) concernant l'évaluation de la performance

---

Madame la directrice,

***Selon l'art. 312 de la LGSSSS**, conformément au règlement intérieur de l'établissement, le CMSSa et, en vertu de l'art. 321, le CMSSo sont responsables envers le conseil interdisciplinaire d'évaluation des trajectoires et de l'organisation clinique (CIETOC) de donner leur avis sur les sujets suivants, en les considérant du point de vue de ses membres :*

- donner son avis sur les trajectoires de services cliniques au sein de l'établissement, notamment en ce qui concerne leur pertinence et leur efficience ;

- l'organisation technique, scientifique et clinique de l'établissement ;

- la distribution des services cliniques ;

- tout autre sujet que le conseil interdisciplinaire porte à son attention.

***Selon l'art. 313 de la LGSSSS**, conformément au règlement intérieur de l'établissement, le CMSSa et, l'art. 322, le CMSSo sont responsables envers le directeur des services sociaux multidisciplinaires (DSSaM/DSSoM) :*

- constituer, chaque fois qu'il est requis, les comités de pairs nécessaires à l'appréciation et à l'amélioration de la qualité de la pratique professionnelle de l'ensemble de ses membres au sein de l'établissement ;

- faire des recommandations sur la distribution appropriée des services fournis par ses membres, eu égard aux conditions locales d'exercice requises pour assurer des services au sein de l'établissement ;

- donner son avis sur les moyens à prendre pour évaluer et maintenir la compétence de ses membres ;

- assumer toute autre fonction que lui confie le directeur des services sociaux multidisciplinaires.

200, boulevard Brisebois
Châteauguay (Québec) J6K 4W8
Téléphone : 450 699-2425, poste 6265
Télécopieur : 450 699-2525
santemonteregie.qc.ca/ouest

De plus, dans l'exercice de ses responsabilités, les CMSSa/CMSSo tiennent compte de la nécessité de rendre des services adéquats et efficients aux usagers, de l'organisation de l'établissement et des ressources dont dispose cet établissement.

Lors de la séance de travail du comité exécutif du conseil multidisciplinaire (CECM), tenue le 16 octobre 2025, les membres ont décidé d'entreprendre la rédaction d'un avis portant sur les enjeux liés à l'évaluation de la performance, puisqu'il s'agit d'un élément majeur déterminant les budgets alloués aux différentes équipes cliniques (ex. statistiques d'intervention, HPS/HAP, ou autres modalités de quantification de la performance clinique). Cette démarche s'inscrit dans une volonté de documenter les préoccupations soulevées par nos membres et ainsi formuler des recommandations visant à soutenir la qualité des soins et des services offerts, la pratique professionnelle, et, ultimement, l'expérience des usagers à partir de la perception des professionnels.

Plusieurs démarches ont permis l'élaboration du présent avis (voir ANNEXE 1), notamment des discussions avec les principaux partenaires, et par l'élaboration d'un sondage visant à documenter la perception de nos membres quant aux modalités actuelles de mesure de la performance et de leurs impacts sur la pratique professionnelle.

CONSIDÉRANT QUE 415 membres des CM ont répondu au sondage envoyé en janvier 2025 et ont soulevé **les faits saillants suivants[1] :**

- **62,4 %** des répondants estiment que les modalités actuelles de mesure de la performance influencent la qualité de leur pratique professionnelle (impacts négatifs et positifs) ;
- **60 %** des répondants mentionnent que certaines exigences de performance peuvent réduire le temps consacré à la relation avec l'usager ou à l'analyse clinique ;
- **46 %** des réponses soulignent que les indicateurs de performance sont principalement axés sur des cibles numériques ou des volumes d'activités, parfois perçus comme peu représentatifs de la complexité des réalités cliniques ;
- **40 %** des répondants associent les exigences liées à la performance à un sentiment de pression, de stress ou de fatigue professionnelle, notamment en lien avec l'atteinte des cibles ;
- **27 %** évoquent un manque de ressources et une surcharge de travail, ce qui rend l'atteinte des objectifs de performance plus difficile dans le contexte actuel.

[1] Certaines analyses quantitatives présentées dans cet avis ont été appuyées par l'utilisation d'un outil d'intelligence artificielle générative (*Microsoft Copilot*), à titre de soutien méthodologique. Les résultats ont été validés par les membres du comité exécutif qui ont procédé à la rédaction du présent avis.

CONSIDÉRANT QUE les enjeux soulevés par les membres des CM dans le cadre du sondage ont des répercussions sur :

- La qualité et la sécurité des soins et services ;
- La rétention et la mobilisation du personnel ;
- La crédibilité des indicateurs de performance.

Les résultats de ce sondage indiquent que la majorité de nos membres estime que les modalités actuelles de mesure de la performance nuisent à la qualité de la pratique clinique, exercent une pression importante sur les équipes et représentent mal la réalité du terrain.

CONSIDÉRANT QUE

- Les résultats du sondage démontrent que, malgré les enjeux vécus, les équipes mettent en place des initiatives d'ajustement pour préserver la qualité des soins et services, par exemple :
  - Ajustement des pratiques pour préserver la qualité de la pratique clinique ;
  - Réinterprétation locale des indicateurs ;
  - Réorganisation du travail pour répondre aux exigences ;
  - Réflexion active sur l'amélioration du modèle.

- Ces initiatives demeurent toutefois ponctuelles, peu structurées et limitées par le cadre actuel de performance.

- Le sondage a mis en lumière quelques pistes de solution énumérées par nos membres :
  - Revoir les indicateurs pour intégrer la qualité et la complexité ;
  - Alléger la charge administrative ;
  - Adapter les attentes aux réalités terrain ;
  - Impliquer les intervenants dans la définition de la performance ;
  - Augmenter le soutien clinique et organisationnel, de même que les ressources humaines et financières ;
  - Favoriser une organisation du travail qui tienne compte du sens des interventions, en permettant de dégager davantage de temps clinique et de faire preuve de flexibilité pour les interventions de proximité, au-delà des impératifs des résultats rapidement mesurables (Lachapelle, 2023).

CONSIDÉRANT QUE le respect des balises de performance établies par Santé Québec (SQ) constitue un incontournable pour le CISSS de la Montérégie-Ouest, et qu'il importe d'adapter l'organisation du travail afin de soutenir les professionnelles et de préserver la qualité des services offerts.

Les CECM sont d'avis qu'à la lumière des constats issus des démarches ayant mené à la rédaction du présent avis, celui-ci s'inscrit dans un contexte qui va au-delà de la performance financière et qu'il est nécessaire d'engager une réflexion collective sur l'évolution des indicateurs de performance, afin qu'ils contribuent davantage à la qualité des soins et des services, à l'expérience des usagers et à la mobilisation des professionnelles.

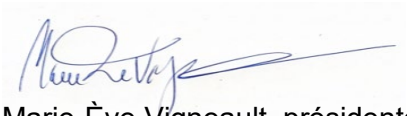
CONSIDÉRANT l'ampleur des enjeux ainsi que leurs impacts sur les usagers et les professionnelles, **le CECMSSa et le CECMSSo recommandent** :

- De revoir le modèle de performance et d'intégrer des indicateurs qualitatifs ;
- D'arrimer les attentes de performance aux ressources disponibles ;
- De favoriser un dialogue structuré et continu entre les équipes terrain et les instances de gestion ;
- D'identifier des indicateurs de performance permettant de mettre en lumière l'expérience des usagers du CISSSMO et la réalité clinique des professionnelles en s'inspirant d'initiatives telles que celles de la boîte à outils PREMs et PROMs de l'*Unité de soutien SSA Québec ;*
- D'inviter les directions à réaliser un travail de collaboration et de concertation avec les équipes et les professionnelles afin d'identifier des indicateurs de qualité représentatifs de la réalité terrain.

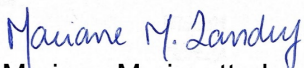
Dans ce contexte, et considérant la complexité de certaines réalités et interventions, les CECM souhaitent s'assurer que les professionnelles des CM œuvrant au sein du CISSSMO soient entendus et accompagnés dans les démarches liées à l'évaluation de la performance. Ainsi, les CECM souhaitent sensibiliser la haute direction à l'importance d'accorder une reddition de compte plus délibérative, afin qu'elle puisse être plus révélatrice de la portée réelle des interventions, à savoir qu'elle considère les interventions plus complexes, invisibles ou qui induisent des changements à long court, afin d'élargir les indicateurs mesurant les changements observables plus rapidement. À cet égard, les CECM souhaitent faire partie de la réflexion sur les pistes de solutions et se doter d'un mécanisme de suivi des actions organisationnelles.

Enfin, nous estimons que ce présent avis concerne également l'ensemble des professionnelles œuvrant au sein du CISSSMO, ainsi il est demandé de s'assurer qu'il s'inscrit dans une démarche de collaboration et que les CM demeurent disponibles pour tout autre avis subséquent ou mandat qui lui sera confié.

Veuillez agréer, Madame la Directrice des services multidisciplinaires de santé et de services sociaux, l'expression de nos sentiments les meilleurs.
Pour le comité exécutif des conseils multidisciplinaires, services de santé et services sociaux.



Marie-Ève Vigneault, présidente CECMSSo



Mariane Morissette-Landry, membre exécutif CECMSSo

CC : Dominique Pilon, président-directeur général
Johanne Fleurant, présidente-directrice générale adjointe
Geneviève Grondin, présidente CECMSSa

ANNEXE 1 — Méthodologie utilisée

- L'ensemble des membres du comité exécutif du conseil multidisciplinaire a contribué à l'élaboration d'un tableau présentant des exemples concrets d'enjeux soulevés ;
- Un sondage portant sur les enjeux de l'évaluation de la performance et ses impacts sur les pratiques professionnelles a été diffusé auprès de tous les membres du conseil multidisciplinaire et a permis de recueillir 415 réponses ;
- Le sondage diffusé auprès des membres des CM comportait trois questions, présentées ci-après :
  - *Selon vous, les modalités actuelles de mesure de la performance influencent-elles la qualité de votre pratique professionnelle ?*
  - *Pouvez-vous illustrer, à l'aide d'exemples concrets, comment la mesure de la performance a influencé, ou influence encore, la qualité de votre pratique professionnelle ?*
  - *Avez-vous d'autres éléments à nous transmettre par rapport aux enjeux de performance dans votre pratique professionnelle ?*

- Les personnes suivantes ont été consultées :
  - Des membres de l'ACMQ par l'entremise du groupe d'échange hébergé sur la plateforme TEAMS.
  - M Jean Pinsonneault, Commissaire local aux plaintes et à la qualité des services ;
  - Mme Audrey-Maude Mercier, Conseillère cadre au partenariat avec les usagers et à l'éthique clinique et M Laurent Dupuis-Solliec (Agent de planification, de programmation et de recherche à la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique DQEPE) ;
  - Membres de l'exécutif du CECII ;
  - Mme Hélène L'Écuyer, APPR, chargée de projet, DPSMD.

- Documents consultés

  Au CISSSMO :
  - Présentation_PREC_Module 3 et 4_version_octobre_2025.pdf

  Documents externes :
  - CM_rapport_ 2023-2024 (avis performance CHUM) :
    - Avis du CM du CHUM concernant l'évaluation de la performance de ses membres en 2024 ;
  - Impacts négatifs, avis perfo CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal ;
  - Don Quichotte et la bienveillance radicale | La Presse ;
  - Énoncé de position sur le partenariat en santé et services sociaux | Unité soutien SSA Québec.
  - Lachapelle, R. (2023). La mesure et le sens : le défi de la reddition de comptes en intervention sociale. Intervention, (156), 119-128.
    - https://doi.org/10.7202/1097411a
  - Boîte à outils PREMs et PROMs: les indicateurs de l'état de santé et de l'expérience rapportés par les patientes et patients

        - Boîte à outils PREMs et PROMs: les indicateurs de l'état de santé et de l'expérience rapportés par les patientes et patients | Unité soutien SSA Québec
- Vigneault, Marie-Ève (2025). *[L'effet du projet de loi 21 sur l'identité professionnelle des travailleuses sociales oeuvrant dans le champ de la santé mentale adulte au Québec]*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal. En ligne :
    - https://umontreal.scholaris.ca/bitstreams/217f90bb-1e60-4947-9245-dca1b72a22bc/download