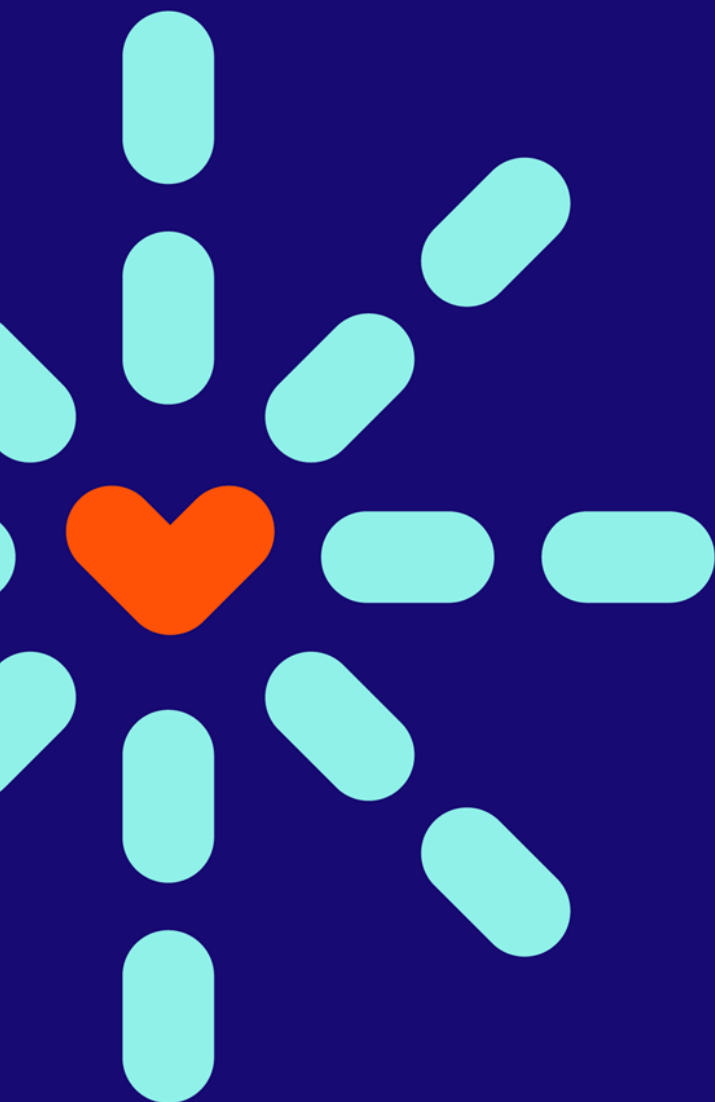




Rapport annuel du plan d'établissement

2025-2026

Présenté par : Direction de la qualité, de l'innovation, de la performance et de l'éthique

Date : Juin 2026

1. Introduction

Rappel du plan d'établissement

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique de Santé Québec, un plan d'établissement couvrant la période 2025-2028 a été élaboré pour Santé Québec Montérégie-Ouest. Véritable feuille de route organisationnelle, ce plan traduit les orientations provinciales à l'échelle locale en précisant les priorités, les initiatives et les résultats attendus pour Santé Québec Montérégie-Ouest. Il constitue un outil de pilotage permettant d'orienter l'action des directions, de soutenir la prise de décision et d'assurer un suivi cohérent de la performance organisationnelle.

Conçu comme un outil évolutif, il s'appuie notamment sur des revues trimestrielles, soit des moments structurés de suivi permettant d'examiner l'évolution des indicateurs, l'avancement des initiatives et les ajustements requis en cours d'année. Il mobilise également des comités d'orientation, soit des instances de gouvernance réunissant des membres du conseil d'administration d'établissement, des usagers partenaires ainsi que les directeurs adjoints et directeurs concernés par chacune des orientations. Ces comités assurent la déclinaison locale du plan d'établissement en suivant l'évolution des indicateurs et des initiatives, en identifiant les écarts et les enjeux, en recommandant les initiatives à retenir et en formulant des recommandations en soutien à la prise de décision organisationnelle. Le plan s'inscrit également dans une structure de pilotage plus large comprenant la salle de pilotage stratégique, qui assure le suivi transversal et les arbitrages organisationnels, ainsi que le centre de coordination stratégique, qui soutient de façon rapprochée les indicateurs en difficulté nécessitant des interventions coordonnées.

Le présent rapport s'inscrit à la fin de l'année 2025-2026, soit au terme du troisième trimestre, pour une année se terminant le 31 mars 2026. Il rend compte de la première année complète de déploiement du plan et marque une étape importante dans la consolidation des mécanismes de gouvernance, de suivi et d'alignement stratégique à l'échelle de l'organisation.

Messages clés de l'année

L'année 2025-2026 s'est distinguée par la consolidation des fondations du pilotage stratégique et par une montée en maturité de l'organisation dans sa capacité à suivre, analyser et orienter ses actions. La mise en place des comités d'orientation et du centre de coordination stratégique, ainsi que la refonte de la salle de pilotage stratégique a permis d'améliorer la visibilité sur l'état d'avancement des initiatives et de renforcer l'arrimage entre les différentes directions.

Par ailleurs, les résultats observés témoignent d'une performance variable selon les orientations. Certains indicateurs, notamment en santé mentale, en chirurgie et en productivité, montrent des avancées significatives, alors que d'autres, comme la pression sur les urgences, la capacité d'hébergement ou le soutien à domicile, demeurent préoccupants et nécessitent des actions structurantes.

Dans ce contexte, le lac-à-l'épaule du conseil d'administration d'établissement a constitué un moment charnière. Il a permis de croiser les analyses issues des indicateurs, des constats tirés d'un exercice d'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces réalisé pour mettre en lumière les éléments associés à chaque

orientation, ainsi que les observations du terrain, afin d'orienter les priorités organisationnelles pour la prochaine année dans une logique de priorisation éclairée. Cet exercice a également permis de mettre en discussion, pour chacune des orientations, des scénarios distincts de priorisation afin de soutenir la prise de décision pour la prochaine année.

Par ailleurs, la mise en place du centre de coordination stratégique s'est traduite par un accent particulier sur les indicateurs en difficulté nécessitant une mobilisation transversale et des actions structurantes. Au cours de l'année, les travaux de cette instance de pilotage se sont notamment concentrés sur l'indicateur 2, Nombre de visites à l'urgence qui auraient pu être prises en charge ailleurs, l'indicateur 10, Durée moyenne de séjour à l'urgence pour les usagers admis, ainsi que l'indicateur 17, Taux d'occupation moyen des lits disponibles par des patients en niveau de soins alternatif. Ces indicateurs ont été priorisés en raison de leur impact direct sur la fluidité hospitalière, la performance globale du réseau et la criticité pour notre établissement.

Dans ce contexte, des travaux spécifiques ont été réalisés afin d'approfondir la compréhension et le pilotage de l'indicateur 10. Ceux-ci ont permis de passer d'une lecture globale de la Durée moyenne de séjour à l'urgence pour les usagers admis à une approche structurée reposant sur sa déclinaison en sous-indicateurs au niveau tactique. Plus précisément, les travaux du centre de coordination stratégique ont permis d'établir une compréhension commune de cet indicateur, en mettant en évidence les facteurs qui influencent sa performance, notamment la disponibilité des lits d'hospitalisation, les délais de prise en charge médicale, la fluidité des trajectoires entre l'urgence et les unités de soins, ainsi que la coordination avec les services de première ligne et les services spécialisés. Ils ont également permis de structurer un modèle de pilotage visant un suivi plus fin des écarts, de leurs causes et des actions correctrices.

Cette évolution témoigne d'un changement important dans l'approche de gestion de la performance, en consolidant le passage d'un suivi global des résultats à une capacité accrue d'agir de manière ciblée sur les déterminants opérationnels. Elle confirme également le rôle du centre de coordination stratégique comme un levier central de synchronisation, d'alignement et de mobilisation des directions, en soutien à la résolution d'enjeux complexes nécessitant une contribution intersectorielle.

L'année 2025-2026 a également mis en évidence l'importance de l'innovation, de la recherche et des avancées scientifiques comme leviers transversaux pour soutenir la transformation. Dans un contexte marqué par des besoins croissants, des ressources limitées et des enjeux persistants d'accès, de fluidité, d'hébergement et de main-d'œuvre, la capacité de l'organisation à s'appuyer sur les données probantes, l'évaluation, les apprentissages terrain et les technologies émergentes devient essentielle pour orienter les priorités et ajuster les actions en continu. Cette perspective invite à considérer l'innovation non seulement comme une série de projets, mais comme une capacité organisationnelle à expérimenter de façon responsable, à apprendre de manière structurée et à déployer les solutions les plus porteuses de valeur pour les usagers, les équipes et la population. Elle souligne également l'importance de poursuivre le développement d'une culture de transformation numérique et d'intelligence artificielle responsable, au service d'une prise de décision plus éclairée, d'une meilleure coordination des services et d'une amélioration durable de la performance.

Synthèse des constats

L'analyse annuelle met en lumière plusieurs enjeux structurants qui transcendent les orientations et qui influencent de manière significative la performance globale de l'organisation. La pression exercée sur les capacités, particulièrement au niveau des urgences, des lits hospitaliers et de l'hébergement, demeure un défi majeur pour la fluidité des parcours de soins. Cette pression est alimentée par une combinaison de facteurs, dont un accès encore limité et complexe à la première ligne, une utilisation inégale des trajectoires alternatives à l'urgence ainsi que des difficultés à orienter adéquatement certaines clientèles vers les services les plus pertinents. Elle est

également accentuée par des enjeux de communication et de littératie en santé, qui limitent la compréhension et l'utilisation des portes d'entrée existantes par la population.

La capacité d'hébergement ressort, de façon récurrente, comme une contrainte structurante majeure. Le déficit de places, combiné à une croissance importante et au vieillissement de la population, limite la capacité à offrir des alternatives adaptées aux usagers en perte d'autonomie ou présentant des besoins complexes. Cette situation a des répercussions directes sur les niveaux de soins alternatifs, l'occupation des lits hospitaliers et la performance des urgences. Elle contribue également à maintenir une pression constante sur les équipes cliniques et à complexifier la gestion des trajectoires, particulièrement pour les clientèles vulnérables.

Par ailleurs, la pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs critiques, notamment en anesthésie, en inhalothérapie et dans certains champs cliniques spécialisés, continue de fragiliser la capacité de réponse de l'organisation. Cette pression s'inscrit dans un contexte plus large de concurrence accrue sur le marché de l'emploi, de contraintes liées aux conditions de travail et de capacité limitée d'encadrement et de soutien des équipes. Elle se traduit notamment par des enjeux de rétention, de mobilisation et de charge de travail, qui influencent directement la stabilité des équipes et la qualité des services offerts.

À ces défis s'ajoutent des enjeux liés à la qualité, à la disponibilité et à l'exploitation des données. L'accès limité à des données intégrées et exploitables réduit la capacité à identifier finement les goulots d'étranglement, à comprendre les dynamiques de réorientation et à piloter certaines trajectoires de façon proactive. Cela freine également la capacité de l'organisation à soutenir des décisions rapides et éclairées, notamment dans un contexte où les besoins évoluent rapidement.

Certaines clientèles demeurent par ailleurs insuffisamment prises en charge dans des trajectoires adaptées, notamment en santé mentale, en dépendance et en itinérance. L'absence de réponses structurées et d'offres d'hébergement ou de services spécialisées pour ces groupes contribue à un recours accru aux services hospitaliers, particulièrement à l'urgence, et complexifie les parcours de soins. Ces enjeux illustrent la nécessité d'approches mieux intégrées, centrées sur les besoins spécifiques des usagers et soutenues par des partenariats et des solutions alternatives au modèle hospitalier traditionnel.

Malgré ces défis, plusieurs leviers porteurs ont été identifiés et constituent des opportunités importantes pour améliorer la performance organisationnelle. La transformation numérique et l'intégration de solutions d'intelligence artificielle offrent un potentiel significatif pour optimiser les processus, améliorer la coordination des services et soutenir la prise de décision. Le développement de trajectoires numériques, l'automatisation de certaines tâches ainsi que l'exploitation accrue des données apparaissent comme des avenues structurantes pour accroître l'efficacité et la qualité des services.

Ces leviers s'inscrivent dans un environnement en transformation, marqué notamment par le déploiement de nouveaux systèmes cliniques comme le dossier médical électronique Epic, ainsi que par la mise en œuvre de projets d'envergure tels que l'Hôpital Vaudreuil-Soulanges. Bien que ces initiatives représentent des opportunités majeures pour moderniser les pratiques et améliorer l'offre de services, elles exercent également une pression additionnelle sur la capacité de l'organisation à livrer, dans un contexte déjà contraint. Leur succès reposera sur la capacité à prioriser, à soutenir le changement et à maintenir un équilibre entre transformation et continuité des opérations.

2. Synthèse des indicateurs et analyses clés

La présente section offre une lecture synthétique des résultats obtenus pour chacune des orientations du plan d'établissement, en mettant en évidence les principaux écarts observés, les tendances qui se dégagent et les éléments d'analyse à retenir pour appuyer la priorisation des actions à venir.

Légende

Cible atteinte ou dépassée	Résultat à surveiller : écart inférieur à 10% de la cible	Résultat nécessitant une attention particulière : écart supérieur à 10 % de la cible
----------------------------	---	--

Orientation 1 UNE SANTÉ PLUS ACCESSIBLE

Vers un réseau de santé et services sociaux ancré dans la communauté

Envisager la santé de façon plus globale, intégrer la prévention et simplifier l'accès

Objectifs	Indicateurs	Cible à atteindre le 31 mars 2026	Résultat au 31 décembre 2025	Derniers résultats disponibles 2025-2026
1.1 Assurer un accès simplifié et équitable aux soins primaires et aux services de proximité	1. Pourcentage des personnes attirées à un professionnel ou une équipe de soins de première ligne après en avoir fait la demande	96,7 %	96,78 %	96,53 %
	2. Nombre de visites à l'urgence qui auraient pu être prises en charge ailleurs	43 380	31 450	44 206
	3. Nombre d'heures de service de soutien à domicile longue durée, courte durée et soins palliatifs rendues à domicile	2,63 M	1,64 M	2,46 M
1.2 Engager les citoyens pour qu'ils soient des acteurs de leur santé et mobiliser la	4. Perception de la population sur l'accessibilité de l'information fournie par	Provinciale 5,80	Provinciale 5,20	N/D

communauté dans la prévention et les services	le réseau de la santé et des services sociaux			
1.3 Renforcer l'accès et la continuité de services sécurisants pour les communautés des Premières Nations et Inuit	5. Pourcentage de communautés Premières Nations et Inuit où sont déployés des plans d'action réalisés conjointement avec les établissements	1 plan	1 plan	1 plan

Orientation 2 UN PARCOURS PLUS FLUIDE

Vers des services de qualité qui comptent pour les citoyens

Prioriser l'efficacité et la pertinence des soins

Objectifs	Indicateurs	Cible à atteindre le 31 mars 2026	Résultat au 31 décembre 2025	Derniers résultats disponibles 2025-2026
2.1 Coordonner la prise en charge des grands utilisateurs et des populations vulnérables (jeunes en difficulté, aînés en perte d'autonomie, santé mentale)	6. Nombre de jours d'hospitalisations des grands utilisateurs de lits d'hôpitaux	213 160 Région 16 Montérégie	N/D	213 160 Région 16 Montérégie
	7. Pourcentage d'utilisateurs ayant eu accès à un service du programme Jeunes en difficulté dans le délai prescrit	74,1 %	68,2 %	78,32 %
	8. Pourcentage d'utilisateurs ayant eu accès à un service en santé mentale dans le délai prescrit	51,8 %	62,2 %	62,95 %
2.2 Optimiser l'efficacité et la fluidité des trajectoires de soins et de services sociaux (urgence, chirurgies, hospitalisation)	9. Nombre de demandes de chirurgies en attente depuis plus d'un an	179	121	107
	10. Durée moyenne de séjour au service d'urgence pour les patients admis	36,54 h	37,50 h	35,29 h
	11. Taux d'hospitalisation pour des conditions propices aux soins ambulatoires	229 Région 16 Montérégie	N/D	229
2.3 Prioriser l'offre de soins et services selon la pertinence, la qualité et la valeur créée pour la population	12. Nombre d'établissements ayant priorisé leur offre de service en fonction des portraits de santé des populations	0	N/D	N/D
	13. Nombre d'indicateurs standardisés de qualité, de sécurité et de pertinence soutenant les meilleures pratiques**	Provincial 5	N/D	N/D

Orientation 3 UNE ORGANISATION PLUS HUMAINE

Vers l'engagement et la fierté

Rebâtir la confiance des personnes œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux

Objectifs	Indicateurs	Cible à atteindre le 31 mars 2026	Résultat au 31 décembre 2025	Derniers résultats disponibles 2025-2026
3.1 Valoriser, fidéliser et développer les talents et le leadership	14. Taux de rétention global	90,81 %	89,21 %	89,48 %
3.2 Assurer l'engagement favorisant la stabilité des équipes de travail et la continuité des services	15. Taux net des employés ayant recommandé leur employeur	-3,20	N/D	-13,2
3.3 Développer un milieu de travail sain, sécuritaire et durable, propice au mieux-être	16. Ratio d'invalidité	8,69 %	9,69 %	9,88 %

Orientation 4 DES FAÇONS DE FAIRE PLUS PERFORMANTES

Vers un système efficient et proactif

Créer de la valeur et répondre aux besoins grandissants en adéquation avec les ressources disponibles

Objectifs	Indicateurs	Cible à atteindre le 31 mars 2026	Résultat au 31 décembre 2025	Derniers résultats disponibles 2025-2026
4.1 Optimiser, anticiper et ajuster les opérations en continu pour assurer un pilotage efficace du réseau en temps réel	17. Taux d'occupation moyen des lits disponibles par des patients en niveau de soins alternatif	14,60 %	20,78 %	19,84%
4.2 Planifier en fonction des besoins anticipés, des résultats de santé et de l'utilisation optimale des ressources	18. Pourcentage d'établissements atteignant des cibles de gain de productivité	60% des établissements atteignant au moins 75% de leurs cibles	Cible atteinte	Santé Québec Montérégie-Ouest figure parmi les 60% des organisations ayant atteint la cible de 75 % de gain de productivité
4.3 Alléger le fardeau administratif et accorder plus de temps à la prestation de services aux usagers	19. Pourcentage des heures d'interventions directes en soins primaires sur les heures totales travaillées	25,75 %	39,43 %	39,62 %
4.4 Améliorer les synergies des fonctions administratives en soutien aux opérations cliniques	20. Pourcentage du coût des fonctions administratives sur les dépenses totales de Santé Québec	Cible provinciale 4,86 %	Cible provinciale 4,30 %	Moins de 4,66 % (outils Santé Québec Montérégie-Ouest)

L'analyse de la performance de Santé Québec pour l'année 2025-2026 permet de situer les résultats de l'établissement dans un contexte global, à l'échelle du réseau. À cet égard, la revue annuelle met en évidence une amélioration généralisée, avec environ 70 % des indicateurs en progression et 50 % des cibles atteintes à l'échelle provinciale, témoignant des gains générés au cours de la première année de déploiement du plan stratégique.

Dans ce contexte, la performance de l'établissement s'inscrit dans une trajectoire globalement cohérente avec celle du réseau, caractérisée elle aussi par des résultats contrastés. Une proportion significative des indicateurs présente une évolution favorable, avec plusieurs cibles atteintes ou en voie de l'être, notamment en matière d'accès aux services en santé mentale et en jeunesse, de réduction des listes d'attente en chirurgie et de gains de productivité. Ces résultats reflètent la contribution de l'établissement aux avancées observées à l'échelle provinciale et témoignent de la mobilisation des équipes autour des priorités organisationnelles.

Ainsi, la lecture comparative entre l'établissement et le réseau met en évidence une convergence importante des tendances : des gains significatifs dans plusieurs secteurs, accompagnés de défis persistants sur des enjeux structurants nécessitant des transformations à plus long terme. Elle confirme que la performance de Santé Québec Montérégie-Ouest contribue de manière tangible aux résultats provinciaux, tout en soulignant la nécessité de maintenir des efforts soutenus et ciblés sur les indicateurs en écart, en cohérence avec les priorités établies par le siège social.

Priorités organisationnelles retenues

À la lumière des analyses réalisées, le conseil d'administration d'établissement, en collaboration avec le comité de direction, a procédé à un arbitrage des priorités pour la prochaine année, en identifiant des scénarios à fort potentiel d'impact pour chacune des orientations.

Pour l'orientation Une santé plus accessible, l'accent a été mis sur l'amélioration de l'accès, tant perçu que réel, par le biais de la communication. Cette priorité repose sur la nécessité de mieux informer la population sur les alternatives à l'urgence, d'adapter les messages aux différentes clientèles et de faciliter la navigation dans le réseau. Les travaux d'optimisation du soutien à domicile demeurent également en cours, en parallèle de cette priorité.

En ce qui concerne l'orientation Un parcours plus fluide, la priorité retenue vise une meilleure prise en charge des clientèles en santé mentale et en dépendance. Ce choix s'appuie sur leur impact significatif sur la pression exercée sur les urgences et sur l'importance de développer des réponses mieux adaptées que le milieu hospitalier. Les efforts pour maintenir l'accès à la chirurgie dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre se poursuivent également en parallèle.

Pour l'orientation Une organisation plus humaine, l'accent a été mis sur la fidélisation et l'engagement des employés. L'amélioration de l'expérience de travail, le renforcement de la gestion de proximité et les actions visant à soutenir la rétention ont été identifiés comme des leviers essentiels dans un contexte de forte concurrence sur le marché de l'emploi.

Enfin, pour l'orientation Des façons de faire plus performantes, une approche combinée a été retenue. Elle consiste à poursuivre les efforts de transformation numérique et d'innovation tout en reconnaissant le caractère critique du développement de la capacité d'hébergement. Ces deux leviers sont considérés comme complémentaires pour soutenir une amélioration durable de la performance organisationnelle.

Sommaire du portefeuille d'initiatives

Le sommaire présenté ci-dessous met en évidence les initiatives complétées au cours de la dernière année, en précisant leur contribution aux objectifs stratégiques du plan d'établissement ainsi que les résultats obtenus.

Une initiative est une action ou un projet, local ou provincial, qui contribue à l'atteinte des objectifs et/ou des cibles du plan d'établissement, qui répond à des obligations légales ou à des risques organisationnels majeurs, qui s'inscrit dans le cadre de projets autorisés d'envergure, ou qui soutient les activités d'enseignement, de recherche et d'innovation.

Initiatives complétées	Objectifs stratégiques auxquels répond l'initiative	Résultats obtenus
Maximiser la contribution des usagers partenaires, incluant les membres du Conseil d'administration d'établissement, dans les différentes instances organisationnelles	1.2 Engager les citoyens pour qu'ils soient des acteurs de leur santé et mobiliser la communauté dans la prévention et les services	Participation active et pérenne de 5 usagers partenaires aux différents comités et sous-comités stratégiques de l'établissement (salle de pilotage stratégique, centre de coordination stratégique et comités d'orientation).
Poursuivre le déploiement du plan d'action du Programme Québec pour les troubles mentaux (PQPTM)	1.1 Assurer un accès simplifié et équitable aux soins primaires et aux services de proximité 2.1 Coordonner la prise en charge des grands utilisateurs et des populations vulnérables 2.2 Optimiser l'efficacité et la fluidité des trajectoires de soins et de services sociaux (urgence, chirurgies, hospitalisation)	Déploiement du plan d'action PQPTM conforme aux attentes ministérielles, contribuant à l'amélioration de l'accès aux services en santé mentale, à une meilleure coordination des trajectoires de soins et au renforcement des services destinés aux personnes présentant des troubles mentaux.
Rattrapage des listes d'attente en santé mentale	2.1 Coordonner la prise en charge des grands utilisateurs et des populations vulnérables	Compte tenu de la confirmation tardive du financement, il n'était pas possible de déployer le plan tel que prévu, en ajoutant des ressources humaines dédiées au rattrapage de la liste d'attente pour l'année financière entière. Il a toutefois été possible d'utiliser une partie du financement en concluant des contrats avec

Initiatives complétées	Objectifs stratégiques auxquels répond l'initiative	Résultats obtenus
		des parties prenantes afin de mener des initiatives locales à portée plus limitée.
Mettre en œuvre le plan de transfert des ressources de la gamme de services en fonction des volumes établis entre les trois CISSS de la Montérégie.	2.3 Prioriser l'offre de soins et de services selon la pertinence, la qualité et la valeur créée pour la population 3.2 Assurer l'engagement favorisant la stabilité des équipes de travail et la continuité des services	Transfert des équivalents temps complet (ETC) dans les équipes.
Accompagnement par la Direction des ressources humaines et du développement organisationnel et de l'apprentissage (DRHDOA) de 100 % des directions en matière de maintien de la présence au travail et de fidélisation	3.1 Valoriser, fidéliser et développer les talents et le leadership 3.2 Assurer l'engagement favorisant la stabilité des équipes de travail et la continuité des services 3.3 Développer un milieu de travail sain, sécuritaire et durable, propice au mieux-être	Accès centralisé aux principaux indicateurs en ressources humaines grâce à l'intégration des différents tableaux de bord Power BI et la création de nouveaux tableaux de bord (résultats du sondage post-intégration et du sondage engagement mieux-être) et, comme résultat quantifiable, une augmentation de 13 % des accueils, accompagnements et coachings des employés.
Optimiser le choix et le suivi du télétravail: un guide pratique en coresponsabilité (projet FORCES)	3.3 Développer un milieu de travail sain, sécuritaire et durable, propice au mieux-être	Un guide et ses outils ont été réalisés et doivent être intégrés dans les processus actuels pour sa mise en œuvre officielle par la Direction de la qualité, de l'innovation, de la performance et de l'éthique et la Direction des ressources humaines, du développement organisationnel et de l'apprentissage, qui prennent le relais opérationnel de ce projet FORCES.

3. Conclusion

L'année 2025-2026 marque une étape déterminante dans la mise en œuvre du plan d'établissement, caractérisée par la consolidation des mécanismes de pilotage et par une meilleure compréhension des leviers et des contraintes qui influencent la performance organisationnelle. Elle permet aujourd'hui de poser un regard lucide sur la capacité réelle de l'organisation à atteindre ses cibles à court et moyen terme.

À cet égard, l'analyse des indicateurs met en évidence une situation contrastée. Certains indicateurs présentent un potentiel d'atteinte favorable ou très probable, notamment en santé mentale, en accès à certains services et en productivité, reflétant les gains associés aux initiatives déjà en place et à la mobilisation des équipes. À l'inverse, plusieurs cibles apparaissent peu probables à atteindre à court terme, en particulier celles liées à la pression hospitalière, aux niveaux de soins alternatifs et à certains indicateurs RH, traduisant le poids des contraintes structurelles qui dépassent les seuls leviers organisationnels.

Dans cette perspective, l'année 2026-2027 devra s'inscrire dans une logique de priorisation assumée et de pilotage renforcé, en appui sur les éléments suivants :

- maintenir et accélérer les gains là où le potentiel est favorable ;
- concentrer les efforts structurants sur les enjeux critiques, notamment l'hébergement, la fluidité hospitalière et l'expérience employé ;
- soutenir le déploiement des transformations numériques et organisationnelles afin d'améliorer durablement l'efficacité et la qualité des services.

Ainsi, au-delà de l'atteinte isolée des cibles, l'enjeu pour la prochaine année sera de renforcer la capacité de l'organisation à faire des choix cohérents, à ajuster ses actions en continu et à maximiser la valeur créée pour la population, dans un contexte de contraintes persistantes.

