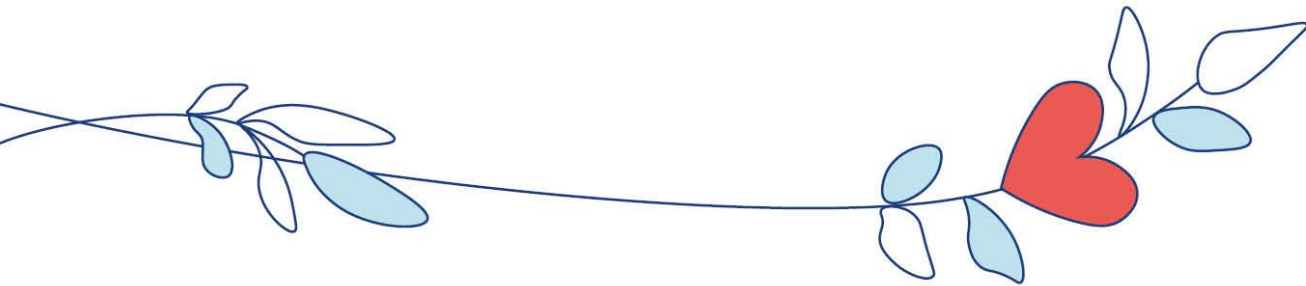


RAPPORT TRIMESTRIEL DU PLAN D'ÉTABLISSEMENT

Troisième trimestre 2025



1. Rappel du plan d'établissement

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique de Santé Québec, le Centre intégré universitaire de santé et des services sociaux de la Montérégie Ouest (CISSSMO) comme tous les établissements de la province, a élaboré un plan d'établissement couvrant les trois prochaines années (2025-2028). Ce plan a pour objectif de traduire les orientations stratégiques de Santé Québec à l'échelle locale, en mettant en valeur les initiatives qui contribuent à l'atteinte des cibles des 20 indicateurs de performances de Santé Québec et aux objectifs provinciaux.

À l'interne, en collaboration avec la direction générale, chaque direction a été appelée à consulter ses équipes ainsi que les parties prenantes concernées, afin d'identifier les initiatives locales à intégrer au plan. Conçu comme un outil évolutif et révisable annuellement, le plan d'établissement soutient les équipes de direction, les gestionnaires et le conseil d'administration d'établissement dans la mise en œuvre d'initiatives visant ultimement la création de valeur pour l'usager, par l'amélioration de l'accessibilité, de la qualité, de la pertinence des soins et de l'expérience vécue par la population ainsi que par les travailleurs.

Messages clés du trimestre

Au cours du dernier trimestre, plusieurs avancées structurantes ont été réalisées afin d'améliorer l'accessibilité, la fluidité des parcours de soins et l'efficacité organisationnelle, en cohérence avec les orientations du plan d'établissement 2025-2028 et celles de Santé Québec. La mise en place des nouveaux mécanismes de gouvernance, de suivi et de pilotage du plan d'établissement constitue une étape charnière. Ce cycle a également permis d'assurer une meilleure visibilité sur l'état d'avancement des initiatives et de renforcer l'alignement stratégique de nos actions.

Plus concrètement, ce cycle a notamment permis :

- la **complétion de 14 initiatives**, générant des gains tangibles pour l'organisation ;
- le **déploiement et l'utilisation du tableau de bord du portefeuille d'initiatives**, favorisant un suivi rigoureux et une prise de décision éclairée ;
- la **tenue des premières animations des comités d'orientation**, intégrant des membres du conseil d'administration d'établissement et des usagers partenaires, et donnant lieu à des échanges riches et porteurs pour la suite des travaux.

Recherche, Innovation et Apprentissage

L'événement Science-Innovation-Apprentissage (SIA) est un reflet des projets des dernières années ayant eu des répercussions sur les pratiques cliniques. Cet événement s'est tenu en novembre et a rassemblé des acteurs de différents horizons. Un livre blanc rassemblant les grandes idées est en cours de publication. Entre autres, on y présentait un projet de recherche sur l'intégration de la sexualité dans la réadaptation post AVC, qui fait maintenant partie des pratiques. On y présentait également les résultats et recommandations du projet sur l'évaluation des impacts de l'utilisation de l'IA (scribes ambiants) sur le processus de documentation clinique. Le projet Mon Panda émotionnel est un autre exemple d'un projet de recherche qui fait maintenant de la programmation clinique pour les services aux jeunes et leurs familles. Les participants à l'événement ont aussi pu participer à un atelier sur la littératie en santé, pour développer des compétences de rédaction en langage simple et accessible, et un autre atelier sur la sécurisation culturelle.

Le projet d'évaluation des impacts de l'utilisation d'un scribe ambiant s'est terminé et les résultats ont été communiqués via différentes présentations internes et externes et la production d'un rapport d'impacts. Ces

présentations ont suscité un grand intérêt, et permis l'exploration d'un éventuel nouveau projet pour aller plus en profondeur sur les stratégies de déploiement et les seuils de rentabilité.

Le comité aviseur en intelligence artificielle (VigIA) a débuté ses opérations en octobre et vient de rendre disponible ses premières recommandations au sujet d'un cas d'usage de l'IA générative (application Copilot) par les professionnels cliniques (soutien à la rédaction clinique). Ce comité communique des orientations quant au déploiement éthique et responsable de l'IA dans l'organisation.

Le Hub d'innovation du RUISSS McGill a procédé à une première sélection de projets ayant le potentiel de mise à l'échelle pour les autres établissements du RUISSS. Dans cette première ronde de sélection, deux projets sont issus du CISSSMO, soit le modèle hybride d'hospitalisation virtuelle inter-établissement, et l'intervention en séance unique (ISU).

La réorganisation administrative a regroupé sous la même gestionnaire les équipes du pôle de recherche, du pôle d'innovation et des services de bibliothèque. La synergie de ces différentes expertises a été analysée pour faire naître l'ébauche d'une offre de service intégrée qui soutient la prise de décision pertinente, par l'utilisation des connaissances les plus robustes, et la génération de nouvelles connaissances via la recherche et l'innovation, selon la démarche la plus appropriée.

2. Synthèse des indicateurs et analyses clés

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	Résultat au 30 septembre 2025	Résultat au 31 décembre 2025	Tendance pour l'atteinte de la cible
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%	96,2 %	96,78%	Favorable
	2. Nombre de visites à l'urgence qui auraient pu être prises en charge ailleurs	43 380	21 549	31 450	Défavorable
	3. Nombre d'heures de service de soutien à domicile longue durée, courte durée et soins palliatifs rendues à domicile	2,63 M	1,08 M	1,64 M	Défavorable
1.2 Engager les citoyens pour qu'ils soient des acteurs de leur santé et mobiliser la communauté dans la prévention et les services	4. Perception de la population sur l'accessibilité de l'information fournie par le réseau de la santé et des services sociaux	Provinciale 5,80	Provinciale 5,10	Provinciale 5,20	Favorable
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	50%	50%	50%	Favorable

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	Résultat au 30 septembre 2025	Résultat au 31 décembre 2025	Tendance pour l'atteinte de la cible
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)			Résultat non disponible
	7. Pourcentage d'utilisateurs ayant eu accès à un service du programme Jeunes en difficulté dans le délai prescrit	74,1%	63,5 %	68,2%	Favorable
	8. Pourcentage d'utilisateurs ayant eu accès à un service en santé mentale dans le délai prescrit	51,8%	63,2 %	62,2%	Favorable
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	152	121	Favorable
	10. Durée moyenne de séjour au service d'urgence pour les patients admis	36,54h	40,34 h	37,50h	Défavorable
	11. Taux d'hospitalisation pour des conditions propices aux soins ambulatoires	229 (région 16 Montérégie)			Résultat non disponible
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				Résultat non disponible
	13. Nombre d'indicateurs standardisés de qualité, de sécurité et de pertinence soutenant les meilleures pratiques**	Provincial 5	Provincial 3	Provincial 3	Favorable

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	Résultat au 30 septembre 2025	Résultat au 31 décembre 2025	Tendance pour l'atteinte de la cible
3.1 Valoriser, fidéliser et développer les talents et le leadership	14. Taux de rétention global	90,81	89,28	89,21	Favorable
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		Non disponible	Résultat non disponible
3.3 Développer un milieu de travail sain, sécuritaire et durable, propice au mieux-être	16. Ratio d'invalidité	8,69	9,76	9,69	Défavorable

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	Résultat au 30 septembre 2025	Résultat au 31 décembre 2025	Tendance pour l'atteinte de la cible
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	21,02	20,78	Défavorable
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	Favorable
4.3 Alléger le fardeau administratif et accorder plus de temps à la prestation	19. Pourcentage des heures d'interventions directes en soins primaires	25.75%	40,39	39,43%	Favorable

Objectifs	Indicateurs	Cible	Résultat au 30 septembre 2025	Résultat au 31 décembre 2025	Tendance pour l'atteinte de la cible
de services aux usagers	sur les heures totales travaillées				
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	Cible provinciale 4,5	Favorable

Sommaire du portefeuille d'initiatives

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.

103 initiatives inscrites au portefeuille :

- 53 projets (51%)
- 50 actions (49%)

Orientation 1 : Une santé plus accessible	26 initiatives (25%)
Orientation 2 : Un parcours plus fluide	27 initiatives (26%)
Orientation 3 : Une organisation plus humaine	19 initiatives (18%)
Orientation 4 : Des façons de faire plus performantes	31 initiatives (30%)

Initiatives complétées

Initiative	Objectifs stratégiques auxquels répond l'initiative
Vitrail : Logiciel intégré aux plateformes de rendez-vous permettant d'orienter les patients vers le bon professionnel par une série de questions générées par l'intelligence artificielle (DACESS)	1.1 Assurer un accès simplifié et équitable aux soins primaires et aux services de proximité
Optimisation des services ambulatoires - Déploiement de la clinique d'accès rapide à même les services de la médecine de jour à l'Hôpital Anna-Laberge (DAH-HAL)	2.1 Coordonner la prise en charge des grands utilisateurs et des populations vulnérables (jeunes en difficulté, aînés en perte d'autonomie, santé mentale) 2.3 Prioriser l'offre de soins et de services selon la pertinence, la qualité et la valeur créée pour la population 2.2 Optimiser l'efficacité et la fluidité des trajectoires de soins et de services sociaux (urgence, chirurgies, hospitalisation)

Initiative	Objectifs stratégiques auxquels répond l'initiative
Mon centre RH : Déploiement d'un guichet de service aux ressources humaines (courriel et ligne téléphonique dédiés pour obtenir rapidement réponse aux questions de nature ressources humaines) (DRHDOA)	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
Fusion des bases de données en imagerie afin de retirer les doublons des listes d'attente et de permettre une base unique pour les dictées par les radiologistes (DSPEM)	4.2 Planifier en fonction des besoins anticipés, des résultats de santé et de l'utilisation optimale des ressources
Évaluer l'impact de l'intégration de l'intelligence artificielle pour optimiser le processus de rédaction clinique en réadaptation externe et en groupe de médecine de famille (CoeurWay) (DQEPE)	4.2 Planifier en fonction des besoins anticipés, des résultats de santé et de l'utilisation optimale des ressources
Projet VSAD qui vise les initiatives de valorisation des activités cliniques en soins à domicile (DSSADG)	1.1 Assurer un accès simplifié et équitable aux soins primaires et aux services de proximité 4.3 Alléger le fardeau administratif et accorder plus de temps à la prestation de services aux usagers
Démontrer la valeur ajoutée de Copilot M365 sur la productivité du personnel dans toutes les directions en vue d'une intégration progressive (DQEPE)	4.4 Améliorer les synergies des fonctions administratives en soutien aux opérations cliniques
Ouverture 9 places Foyer jeunesse St-Michel (DPD)	4.1 Optimiser, anticiper et ajuster les opérations en continu pour assurer un pilotage efficace du réseau en temps réel
Communications des mesures alternatives à l'urgence pour les personnes âgées de 75 ans et plus (DSSADG)	1.1 Assurer un accès simplifié et équitable aux soins primaires et aux services de proximité 1.2 Engager les citoyens pour qu'ils soient des acteurs de leur santé et mobiliser la communauté dans la prévention et les services 2.2 Optimiser l'efficacité et la fluidité des trajectoires de soins et de services sociaux (urgence, chirurgies, hospitalisation)
Mise en place de la Récupération améliorée après chirurgie afin d'optimiser la trajectoire chirurgicale et améliorer l'accès à la chirurgie (RAAC), notamment les trajectoires de gynécologie, ORL et pédiatrie. (DPSCS)	2.2 Optimiser l'efficacité et la fluidité des trajectoires de soins et de services sociaux (urgence, chirurgies, hospitalisation)
Sensibiliser les directions du CISSS de la Montérégie-Ouest aux outils disponibles en lien avec les portraits de santé et les inégalités sociales de santé (DPJASP)	2.3 Prioriser l'offre de soins et de services selon la pertinence, la qualité et la valeur créée pour la population
Prise en charge des dossiers d'absence excessive (DRHDOA)	3.3 Développer un milieu de travail sain et sécuritaire et durable, propice au mieux-être
Implantation d'un centre de commandement pour optimiser la fluidité organisationnelle (DG)	1.1 Assurer un accès simplifié et équitable aux soins primaires et aux services de proximité. 4.1 Optimiser, anticiper et ajuster les opérations en continu pour assurer un pilotage efficace du réseau en temps réel 2.1 Coordonner la prise en charge des grands utilisateurs et des populations vulnérables (jeunes

Initiative	Objectifs stratégiques auxquels répond l'initiative
	en difficulté, aînés en perte d'autonomie, santé mentale) 2.2 Optimiser l'efficacité et la fluidité des trajectoires de soins et de services sociaux (urgence, chirurgies, hospitalisation)
Intégration d'autres professionnels dans la réalisation de projets en pharmacie compte tenu de la pénurie de personnel (bilan comparatif des médicaments, feuille d'administration des médicaments) (DSPEM)	4.2 Planifier en fonction des besoins anticipés, des résultats de santé et de l'utilisation optimale des ressources

Initiatives à démarrer pour le prochain trimestre

Indicateur(s) lié(s)	Initiative	Bénéfices attendus
Indicateur 4 : Perception de la population sur l'accessibilité de l'information fournie par le réseau de la santé et des services sociaux	Projet Émilie : Mesure des impacts de l'utilisation d'un scribe IA par et pour les patients sur une application mobile (DQEPE)	- Amélioration des indicateurs de l'expérience patient (satisfaction globale, sentiment de confiance, perception de partenariat dans la relation clinicien-patient) - Amélioration de l'adhésion aux traitements et au suivi - Amélioration des indicateurs d'expérience des intervenants et de leur charge de travail - Réduction des rappels et clarifications post-consultation (patients, proches aidants, ou autre professionnel de la santé voulant parler à l'équipe traitante)
Information non disponible	Déploiement du centre d'expertise maladies chroniques : Initiative préventive pour la gestion des grands utilisateurs de l'urgence (P4/P5) (DACCESS)	Information non disponible
Indicateur 16 : Ratio d'invalidité	Réduction de la fréquence des accidents de travail au sein du CISSSMO, via une analyse approfondie des données du Power BI et l'élaboration d'un plan d'action structurant (DRHDOA)	- Diminution du ratio d'heures en CNESST de 2,87 % à 2,67% au 31 mars 2027 - Diminution du ratio d'heures en invalidité de 10,51% à 9,77% au 31 mars 2027
Information non disponible	Révision de l'organisation du travail en soutien à domicile (DSSADG)	Information non disponible

3. Conclusion

En conclusion, bien que des écarts demeurent par rapport aux cibles du 31 mars 2026, le dernier trimestre de l'année qui s'amorce nous permettra de maximiser nos efforts. En tenant compte de ces écarts, de nouvelles initiatives stratégiques seront lancées dès janvier 2026, avec pour objectif de renforcer nos chances de réussite. Ces initiatives, conçus pour répondre aux défis identifiés, viseront à soutenir l'atteinte des cibles, en optimisant l'utilisation de nos ressources et en favorisant un alignement étroit entre les différentes directions. La direction générale, en collaboration avec les équipes et les parties prenantes, continue d'œuvrer avec détermination pour que ces initiatives, ainsi que l'ensemble des efforts déjà entrepris, contribuent à atteindre les résultats escomptés. Grâce à cette approche concertée et proactive, nous maintenons un cap clair et restons mobilisés pour les défis à venir.

