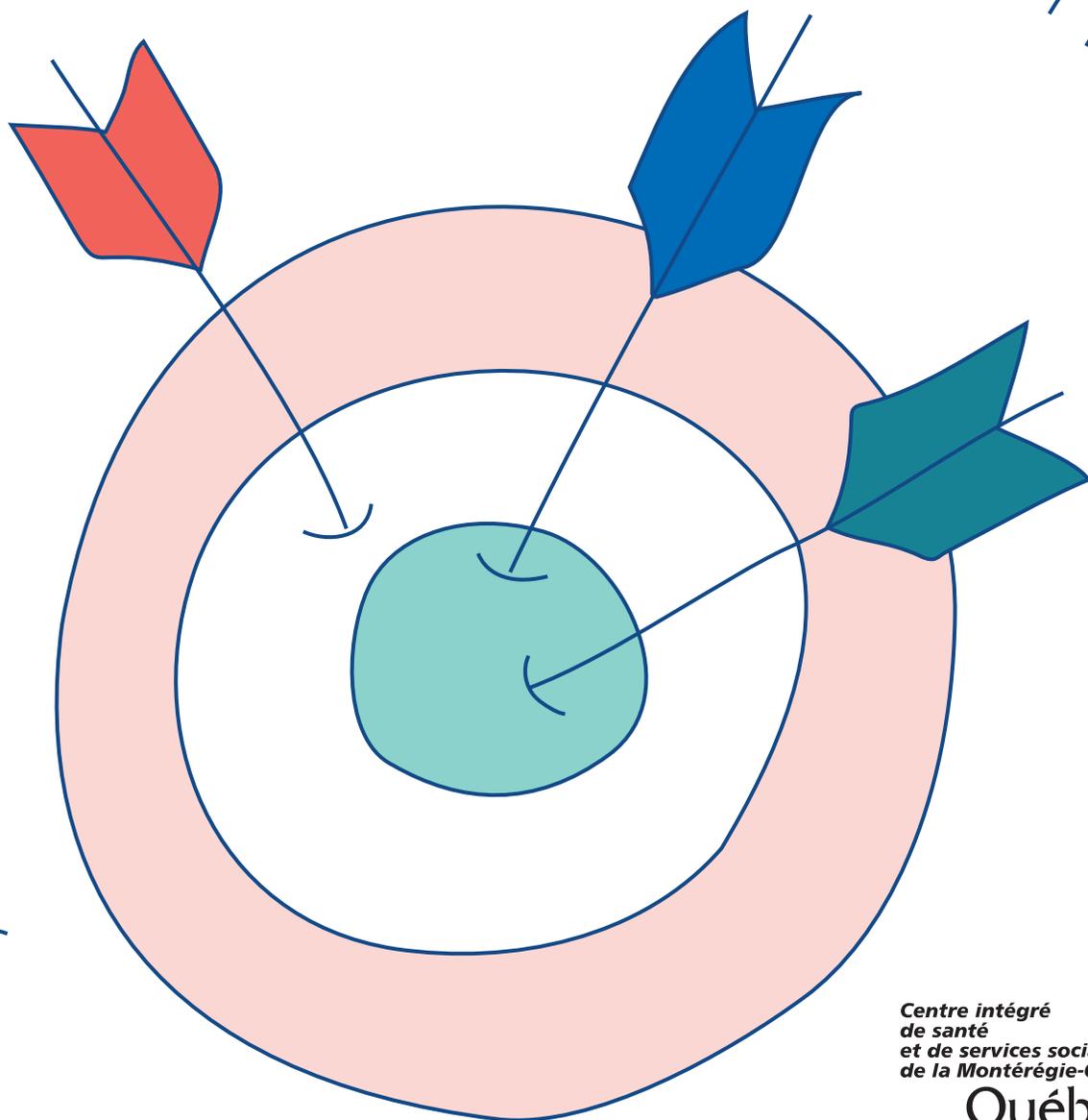


# Plan clinique organisationnel du CISSSMO

2023-2033



Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
de la Montérégie-Ouest

Québec 

# Mot du Président-directeur général

C'est avec enthousiasme que nous vous présentons le **Plan clinique organisationnel 2023-2033** (PCO 2023-2033) du Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Ouest (CISSS de la Montérégie-Ouest). Il résulte d'une année de consultation, d'analyse et de réflexion afin de mieux comprendre les écarts entre les besoins de la population et notre offre de soins et de services.

Cet exercice nous a permis de dégager une vision quant à l'évolution de notre offre de services sur une période de dix ans afin de répondre aux besoins évolutifs de notre population. Cette vision tient également compte des différents défis auxquels nous devons faire face, notamment la croissance et le vieillissement de la population sur notre territoire, l'accès au service de première ligne et de proximité ainsi qu'un enjeu collectif quant à l'offre de transport.

La croissance et la transformation majeure de notre organisation favoriseront le développement de partenariats, d'une approche de gestion agile permettant d'optimiser nos ressources et de poursuivre nos efforts d'attraction et la rétention. Cette croissance organisationnelle découle notamment de la construction de deux maisons des aînés et alternatives, la modernisation de l'Hôpital du Suroît, l'agrandissement de l'Hôpital Anna-Laberge, la création d'une maison de naissance ainsi que la construction de l'Hôpital de Vaudreuil-Soulanges. À cela s'ajoutent d'autres projets immobiliers et technologiques tels que l'implantation du Dossier clinique informatisé (DCI) dans l'ensemble de l'organisation.

Le CISSS de la Montérégie-Ouest est fier d'être proactif par la mise en place de nombreux projets structurants pour répondre aux défis des prochaines années. Le PCO 2023-2033 permettra de poursuivre cette lancée innovante afin de contribuer au maintien d'une prestation de soins et de services de qualité à la population.

Une approche mettant l'emphase sur le développement d'écosystèmes par réseau local de services (RLS) en fonction des besoins et des caractéristiques de la population est privilégiée. Cette approche par écosystème visera à répondre aux besoins de la population dans un concept d'accès aux services au bon moment, au bon endroit et par le bon professionnel dans le respect d'un continuum de soins et de services gradué.

Nous sommes conscients que notre organisation sera confrontée à plusieurs enjeux complexes au cours des prochaines années. Pour les surmonter, ils nécessiteront une prise de décision visionnaire, un courage managérial, une synergie au sein de notre organisation ainsi qu'avec les partenaires de la communauté. Le soutien du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) se veut également un élément primordial. Ce PCO 2023-2033 s'inscrit en cohérence avec le Plan santé ministériel et nous avons confiance qu'il nous guidera dans nos actions afin de garder le cap jusqu'en 2033. Concrètement, nous préparons un plan d'exécution 2023-2027 qui sera déployé le 1er avril prochain et qui regroupera certaines actions prioritaires sur lesquelles nous allons collectivement nous investir.

En terminant, nous tenons à adresser nos sincères remerciements aux personnes ayant contribué, de près ou de loin, à l'élaboration du PCO 2023-2033. Votre apport a été essentiel afin de cibler des pistes de solution concrètes. Le CISSS de la Montérégie Ouest s'engage à déployer toutes les énergies nécessaires pour en assurer sa réalisation.

Bonne lecture,



**Philippe Gribeauval**  
Décembre 2022

# Table des matières

Résumé de la démarche .....	4
La démarche .....	6
Caractéristiques de l'établissement .....	8
Des pistes d'amélioration.....	12
Des axes et piliers pour un déploiement structuré et ordonné.....	14
Des axes et des piliers pour structurer la démarche et enraciner les changements.....	16
Axe 1 : Plus de promotion et de prévention.....	18
Axe 2 : Plus de services de 1 <sup>re</sup> ligne pour l'ensemble de la population .....	20
Axe 3 : Plus de services de 1 <sup>re</sup> ligne pour des clientèles particulières .....	22
Axe 4 : Plus de services spécialisés en périphérie du milieu hospitalier.....	24
Axe 5 : Plus d'interdépendance interprogrammes.....	26
Pilier 1 : L'attraction et la rétention de personnel .....	28
Pilier 2 : L'allocation des ressources requises.....	29
Pilier 3 : La collaboration .....	30
Pilier 4 : L'agilité organisationnelle .....	31
Pilier 5 : Le développement des connaissances.....	32
Pilier 6 : Le transport .....	33
En conclusion .....	34
Lexique .....	35

# Résumé de la démarche

Au cours de l'année 2021-2022, le CISSS de la Montérégie-Ouest s'est engagé auprès de l'ensemble de la population desservie à élaborer un plan clinique organisationnel en vue d'identifier le développement ou l'ajustement de services requis pour répondre aux besoins de la population dans une perspective d'évolution démographique de dix ans.

Une démarche collaborative était l'avenue privilégiée pour réaliser cette imposante analyse. Ainsi, l'ensemble des parties prenantes concernées a été convié à un moment précis pour nourrir la réflexion. C'est plus de 1 300 personnes qui ont participé à la consultation citoyenne, près de 700 employés et plus de 85 médecins qui ont contribué aux consultations internes, et plus de 300 personnes qui ont participé aux ateliers de travail.

Cela a constitué une démarche sans précédent qui a permis de rassembler tous les acteurs essentiels autour d'un projet commun permettant l'identification de 5 axes de développement de services et de 6 piliers comme fondation au changement au cours des 10 prochaines années, et ce, pour le mieux-être de notre population.

Des actions prioritaires ont été identifiées pour 2023-2027.



## 5 axes de développement pour structurer la démarche

Des actions structurantes pour 2023-2027

### Axe 1 : Plus de promotion et de prévention

- Rehausser les activités de promotion et de prévention en regard des différents groupes de population en lien avec certaines conditions de santé physique et mentale (maladie chronique (MPOC, diabète, etc.), cancer, prévention des chutes, démences, trouble du langage, etc.).

### Axe 2 : Plus de services de 1<sup>re</sup> ligne (pour l'ensemble de la population)

- Déployer une offre de services de proximité permettant de considérer les conditions de vie des usagers, notamment par la mise en place de cliniques mobiles et de projets Jeunesse (Exemple : Aire ouverte)

### Axe 3 : Plus de services de 1<sup>re</sup> ligne (pour des clientèles particulières)

- Ajuster l'offre de service du soutien à domicile afin que celle-ci s'adapte aux besoins évolutifs de l'utilisateur et de ses proches.

### Axe 4 : Plus de services spécialisés en périphérie du milieu hospitalier

- Développer des alternatives à l'hospitalisation traditionnelle, notamment par l'hospitalisation à domicile, la téléconsultation et la chirurgie d'un jour.
- Développer des ressources d'hébergement de proximité dans le respect des droits et intérêts des usagers notamment pour les clientèles présentant une déficience intellectuelle (DI), un trouble du spectre de l'autisme (TSA), une perte d'autonomie permanente, une dépendance ou un trouble de santé mentale. | Action soutenant les mandats régionaux
- Développer des cliniques ambulatoires interdisciplinaires annexées aux hôpitaux du territoire.

### Axe 5 : Plus d'interdépendance interprogrammes

- Réviser et bonifier les différentes offres de services en réadaptation physique (santé physique et déficience physique) pour s'assurer d'une complémentarité interdirections en réponse aux besoins de la population



## 6 piliers pour enraciner les changements

Des actions innovantes pour 2023-2027

### Pilier 1 : Attraction – rétention

- Développer le pôle de formation et d'innovation en santé
- Poursuivre les travaux des comités attraction | rétention
- Développer une culture organisationnelle inclusive, accueillante et collaborative

### Pilier 2 : Ressources requises

- Analyser les requis de services par RLS pour un développement optimal des écosystèmes
- Optimiser l'utilisation des ressources actuelles basées sur l'analyse structurée des données dans une optique d'intelligence d'affaires (information de gestion)

### Pilier 3 : Collaboration et partenariat

- Créer une instance d'échange et de concertation structurée et permanente entre le CISSS de la Montérégie-Ouest et ses réseaux locaux de services (RLS)
- Mettre en place un modèle de collaboration entre les partenaires internes et externes

### Pilier 4 : Agilité organisationnelle

- Coordonner les interventions de proximité pour une meilleure complémentarité au sein du réseau local de services : offrir le « bon service, au bon moment, par la bonne personne »
- Viser une plus grande accessibilité aux services en priorisant la flexibilité dans notre réponse aux besoins de l'utilisateur
- Assouplir et adapter notre façon d'offrir les services en fonction des besoins de la clientèle, notamment pour les clientèles vulnérables ou présentant des problèmes multiples

### Pilier 5 : Développement des connaissances

- Soutenir le rehaussement des connaissances cliniques des divers intervenants
- Déployer des stratégies innovantes et adaptées de communication interne et externe permettant une meilleure connaissance et utilisation des services

### Pilier 6 : Transport

- S'impliquer avec les partenaires responsables du transport (villes, municipalités, ministères, partenaires de la communauté) afin d'améliorer l'offre de services

## Le tout dans la continuité des projets en cours...

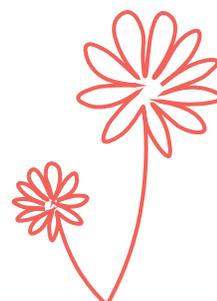
- Maisons (2) des aînés et alternatives (MDAA)
- Modernisation et agrandissement de l'urgence de l'Hôpital du Suroît
- Projet d'agrandissement de l'Hôpital Anna-Laberge | Unité d'hospitalisation brève (UHB) et unité d'intervention brève (UIB)
- Maison de naissances
- Construction Hôpital Vaudreuil-Soulanges
- GMF-U Vaudreuil-Soulanges
- Guichet d'accès première ligne (GAP-HUB)
- Dossier clinique informatisé (DCI)

# La démarche

Cette démarche d'envergure avait pour objectif principal d'identifier les axes de développement de services requis afin de répondre aux besoins évolutifs d'une population aux caractéristiques sociodémographiques changeantes, sur une fenêtre de dix (10) ans, soit 2023-2033.

L'organisation a élaboré son PCO 2023-2033 en mettant l'accent sur quelques concepts fondamentaux :

- **la responsabilité populationnelle**
- **la hiérarchisation des services et le continuum de soins et services**
- **les neuf programmes-services** incluant nos mandats régionaux en déficiences et en dépendances
- **les réseaux locaux de services (RLS)**



## 9 programmes services

### Santé publique

Services généraux – activités cliniques et d'aide

Perte d'autonomie liée au vieillissement

Déficiência physique

Déficiência intellectuelle et TSA

Jeunes en difficultés

Dépendances

Santé mentale

Santé physique

## 2 programmes soutien

### Administration et Soutien aux services

### Gestion des bâtiments et des équipements

Pour conduire cette démarche, plusieurs activités ont mis à profit un nombre important de citoyens, d'usagers-ressources, de partenaires de la communauté, d'employés, de gestionnaires et de médecins.



### Résumé de la démarche



### Ainsi, le PCO 2023-2033 s'appuie sur :

- **Une analyse des données populationnelles et sociodémographiques**
- **Un portrait de l'offre de services actuels du CISSS de la Montérégie-Ouest et de ses partenaires**
- **Une consultation citoyenne auprès de 1 300 personnes, réalisée par l'Institut du Nouveau Monde (INM), organisme externe, neutre et indépendant :**
  - 4 rencontres virtuelles et 1 questionnaire en ligne adressés aux citoyens et aux partenaires de la communauté afin d'identifier leurs perceptions des besoins non répondus
- **Une consultation interne réalisée par l'organisation**
  - Plus de 85 médecins et 700 employés et gestionnaires permettant de documenter les écarts entre les services rendus et les services requis
- **Une série d'ateliers de travail (35) permettant de cibler des pistes de solutions à fort consensus afin de répondre aux écarts identifiés.**
  - Présence d'usagers-ressources, d'experts terrain, de partenaires de la communauté, de médecins et de gestionnaires (plus de 350 personnes rejointes)
    - 125 gestionnaires
    - 115 employés
    - 22 médecins
    - 60 partenaires externes
    - 13 usagers-ressources
- **Une validation auprès de nos parties prenantes internes et externes**
  - Table des partenaires de la communauté (communautaire, municipale, scolaire et politique)
  - Comité des usagers centre intégré (CUCI)
  - Comité exécutif du conseil des infirmières et infirmiers (CECII)
  - Comité exécutif du conseil multidisciplinaire (CECM)
  - Chefs des tables locales du département régional de médecine générale (DRMG) et coordonnateurs médicaux de 1<sup>re</sup> ligne
  - Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens (CMDP)
  - Table des chefs de départements
  - Syndicats
  - Comité de direction
  - Conseil d'administration
- **Une démarche organisationnelle d'identification des actions prioritaires ciblées permettant de planifier le développement des services requis pour répondre aux besoins évolutifs de l'ensemble de la population desservie par le CISSS de la Montérégie-Ouest**

# Caractéristiques de l'établissement

Le CISSS de la Montérégie-Ouest se définit par :

- **un budget de 1,2 milliard \$ (en 2022-2023)**
- **un nombre important de précieuses ressources humaines (décembre 2022) :**
  - près de 11 000 employés;
  - 530 médecins (omnipraticiens et spécialistes);
  - plus de 300 bénévoles.
- **Un territoire qui :**
  - couvre une superficie de 3 653 km<sup>2</sup>
  - regroupe 65 municipalités réparties sur cinq municipalités régionales de comté (MRC), soit celles de Roussillon, Jardins-de-Napierville, Beauharnois-Salaberry, Haut-Saint-Laurent et Vaudreuil-Soulanges pour la majeure partie de ses services
- inclut des mandats régionaux pour une superficie totale de plus de 9 000 km<sup>2</sup>
  - Une mission régionale en déficiences (DI, TSA, DP), soit le territoire complet de la Montérégie
  - Une mission régionale en dépendances, soit le territoire complet de la Montérégie ainsi que l'Île de Montréal uniquement pour la clientèle anglophone
- plusieurs points de service répartis à travers plus de 120 installations en considérant les responsabilités régionales en DP, en DI, en TSA ainsi qu'en dépendances

**+ de 60**

points de services de **réadaptation et hébergement** en DI et TSA

**15**

points de services de **réadaptation** en DP

**12**

points de services de **CLSC**

**11**

**centres d'hébergement de soins de longue durée**

(+2 maisons des aînés et alternatives en construction)

**11**

points de services de **réadaptation en dépendance**

**5**

**centres de service ambulatoire / cliniques en santé mentale pour jeunes et adultes**

**5**

**centres administratifs**

**4**

**centres de services ambulatoires**

**3**

**hôpitaux**

(+1 hôpital en construction, ouverture 2026 à Vaudreuil-Soulanges)

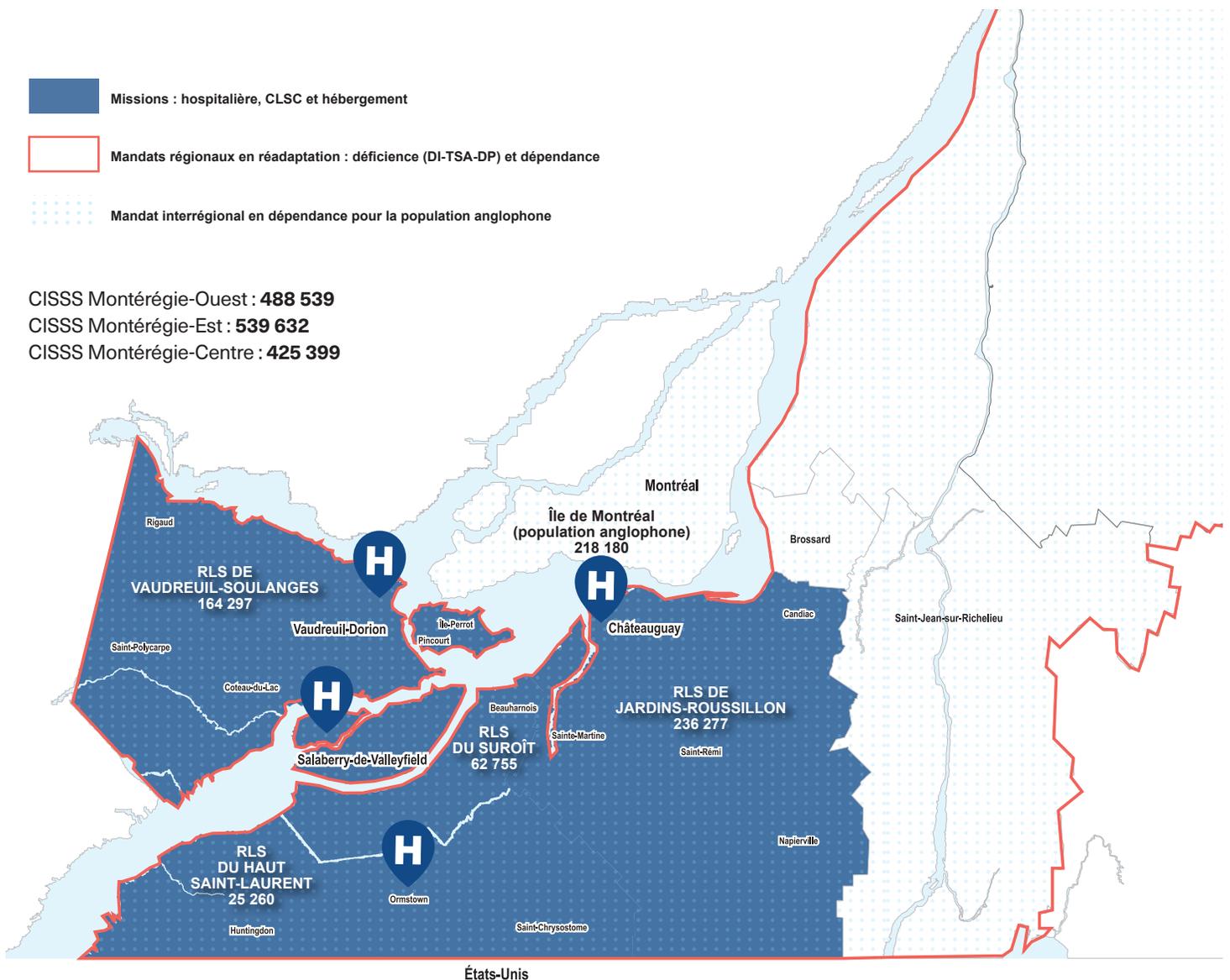


# Quelques faits saillants au plan populationnel

## La population actuelle...

En 2021, le réseau territorial de services (RTS) de la Montérégie-Ouest était constitué de 488 539 habitants. À cette population à desservir s'ajoutent les populations de l'ensemble de la Montérégie en regard de nos mandats régionaux (déficiences et dépendances) ainsi que la clientèle anglophone de l'île de Montréal pour le volet Dépendances.

La figure ci-jointe permet d'illustrer les territoires, les mandats régionaux ainsi que la population à desservir.



## Une population regroupée par RLS aux caractéristiques bien différentes...

### RLS du Haut-Saint-Laurent

- Représente plus de 5 % de la population du territoire à desservir
- Une concentration de la population âgée de 75 ans et plus, la 2<sup>e</sup> plus importante en Montérégie-Ouest (9%)
- Une forte concentration de la population d'expression anglaise
- La présence d'une communauté autochtone : Akwesasne (divisée entre le Québec, l'Ontario et les États-Unis)

### RLS de Jardins-Roussillon

- Représente plus de 48 % de la population du territoire à desservir
- Une population de jeunes de 0-17 ans (22 % du RLS) identique au RLS Vaudreuil-Soulanges
- Une forte concentration de la population issue de l'immigration (9,7%)
- La présence d'une communauté autochtone : Kahnawake
- Seul RLS à inclure 2 MRC : MRC Roussillon (urbain et rural) et MRC Jardins-de-Napierville (principalement situé en zone agricole)

### RLS du Suroît

- Représente près de 13 % de la population du territoire à desservir
- La proportion de la population âgée de 75 ans la plus élevée de la Montérégie-Ouest (10%)
- Un pourcentage de familles monoparentales plus important (15%)
- Des populations âgées plus nombreuses de 15 à 24 ans (5,5%) ou âgées de 65 ans et plus (30%) et vivant seules

### RLS Vaudreuil-Soulanges

- Représente près de 34 % de la population du territoire à desservir
- Une population de jeunes de 0-17 ans (22 % du RLS) identique au RLS Jardins-Roussillon
- Une forte concentration de la population issue de l'immigration (12%) dont « la langue parlée le plus souvent à la maison est autre que le français ou l'anglais » (6%)

## Les projections démographiques

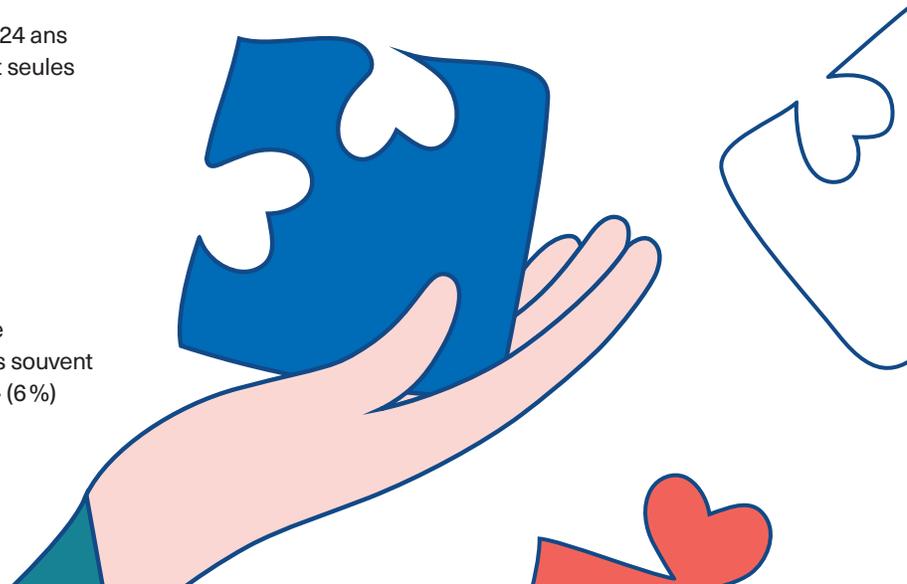
Une croissance démographique, tous âges confondus, est envisagée sur l'ensemble des RLS de la Montérégie-Ouest (9%) comparativement à 7% pour la Montérégie et 5% pour l'ensemble du Québec, et ce, pour les dix prochaines années.

Entre 2023 et 2033, les projections démontrent :

- une plus forte augmentation du groupe du 0-5 ans dans le RLS de Vaudreuil-Soulanges (6%) suivi de Jardins-Roussillon (5%)
- une baisse plus importante des 6-17 ans dans le RLS de Vaudreuil-Soulanges (-3%) contrairement aux RLS du Haut-Saint-Laurent (+14%) et du Suroît (+19%) qui se démarqueront avec une augmentation de ces groupes d'âge
- une diminution de la population active (45-64 ans) dans pratiquement tous les RLS à l'exception du RLS Jardins-Roussillon
- un vieillissement de la population, notamment chez les 65 ans et plus, qui engendre la plus grande croissance, ce qui aura un impact majeur sur la demande en soins :
  - 11 000 personnes de plus à desservir pour les 65-74 ans (+21%)
  - 23 000 personnes de plus à desservir pour la proportion des 75 ans et plus (+57%)

Dans une perspective à plus long terme, à des fins de planification de services, soulignons que la variation projetée de la population de notre territoire permet d'anticiper une augmentation de 64% de la population de la Montérégie-Ouest pour le groupe des 65 ans et plus comparativement à 41% pour l'ensemble du Québec, et ce, au cours des vingt prochaines années.

(Statistique Québec, 2022)



# Des pistes d'amélioration

Cette démarche a permis de mettre en lumière plusieurs forces de l'organisation ainsi qu'un bon nombre de défis à relever, tant en ce qui a trait à l'offre de soins et de services que sur le plan de l'organisation de services. Ces défis constituent des occasions d'amélioration de l'offre de services. Quelques pistes sont ici présentées :

## Services en promotion et prévention :

- Augmentation des services sous l'angle d'une approche proactive qui contribue à maintenir et à améliorer la santé et le bien-être (approche populationnelle)

## Services de 1<sup>re</sup> ligne :

- Augmentation de l'offre pour répondre aux besoins de consultations psychosociales et psychologiques (incluant les services offerts en GMF) : heures d'ouverture, ressources humaines, points de service
- Amélioration de l'accès aux services en suivi à l'intervention de crise dans le milieu
- Bonification des services pour les jeunes, notamment pour les familles en difficulté n'ayant pas de facteurs socioéconomiques défavorables
- Amélioration de l'accessibilité :
  - aux services de prélèvements (notamment les prélèvements sanguins), de suivi et traitement des maladies chroniques, notamment pour les maladies métaboliques, cardiovasculaires, respiratoires, musculo-squelettiques
  - aux suivis médicaux avec ou sans rendez-vous (GMF, GMF-R, GMF-U, cabinets de médecin)
  - ajustement des heures d'ouverture aux besoins de la population : soir, fin de semaine et jours fériés

## Services de santé physique

- Ajout de lits d'hospitalisation en psychiatrie
- Ajustement de la capacité en suppléance rénale (nombre de places)

## Services de soutien à l'autonomie

- Bonification de l'offre de services en centre de jour
- Augmentation de la disponibilité et de l'accessibilité aux services de soutien aux proches aidants
- Facilitation de l'accès au service visant les activités de la vie quotidienne (AVQ) et les activités de la vie domestique (AVD)

## Services aux personnes en situation de handicap

- Amélioration de l'offre de services de répit (DI-TSA-DP-SAPA) dans certains territoires
- Ajouts de lits sur les unités de réadaptation fonctionnelle intensive (URFI)
- Développement d'alternatives à la réadaptation intensive (exemple : congé précoce assisté) dans certains territoires
- Bonification de l'accès aux équipements permettant de compenser les incapacités de la personne (aides techniques pour soutien à la vie quotidienne, suppléance à l'audition, technologies et communication)

## Services d'hébergement

- Amélioration de l'offre d'hébergement afin de répondre aux besoins des différents profils de clientèles (hébergement temporaire ou longue durée) notamment :
  - personnes âgées
  - santé mentale
  - dépendances : pour la gestion de l'intoxication en hébergement
  - DI-TSA
  - personnes présentant des besoins multiples (plusieurs problématiques simultanément)



# Des axes et piliers pour un déploiement structuré et ordonné

Simultanément à l'élaboration du PCO 2023-2033 du CISSS de la Montérégie-Ouest, le MSSS diffusait son « **Plan pour mettre en œuvre les changements nécessaires en santé** » (MSSS, 2022) (ci-après appelé « Le Plan Santé ») afin d'agir sur les fondations du système de la santé ainsi que sur l'accès et la qualité des services. **Les conclusions qui émanent du PCO 2023-2033 démontrent que ce dernier s'inscrit en cohérence avec les mesures énoncées par le Ministère.** En considérant les indicateurs ministériels liés à l'entente de gestion et d'imputabilité (EGI) 2021-2022 présentement disponibles, nous avons identifié ceux qui seront potentiellement impactés par nos actions prioritaires 2023-2027.

## Plan clinique organisationnel

basé sur des concepts fondamentaux

Une responsabilité populationnelle assumée

Des réseaux locaux de services (RLS) au cœur de la démarche

Un continuum de soins et services gradués



### 5 axes

Ajustement et développement de services



### 6 piliers

comme fondations aux changements

Attraction et rétention du personnel

Ressources requises : justifier, allouer, réallouer

Partenariat et collaboration

Agilité organisationnelle

Développement et partage des connaissances

Développement du transport

Comme visé initialement par le projet, cette démarche a permis d'identifier **5 axes de développement ou d'ajustement de services** permettant ainsi de bonifier l'offre de soins et de services actuelle pour mieux répondre aux besoins de la population du territoire. Des actions prioritaires ont ainsi été regroupées sous chacun de ces axes :



Cette démarche a aussi eu pour effet de mettre en lumière des conditions gagnantes incontournables pour permettre un meilleur enracinement des changements souhaités. De façon concrète, **6 piliers** serviront de leviers dans l'exécution des travaux associés à ce PCO 2023-2033. Différentes actions organisationnelles structurantes seront nécessaires pour permettre d'édifier ces fondations.



# Des axes et des piliers pour structurer la démarche et enraciner les changements





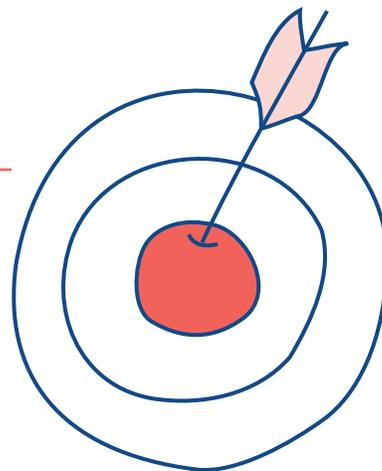


# Axe 1 : Plus de promotion et de prévention

Les services de promotion et de prévention s'intéressent à la santé et au bien-être de la population en développant des **actions essentielles pour éviter l'apparition de problématiques de nature physique, psychologique et sociale**. Les services de prévention englobent des activités qui visent avant tout à réduire les facteurs de risque associés aux maladies, aux problèmes psychosociaux et aux traumatismes.

## Notre objectif

Positionner les activités de promotion et de prévention comme des actions incontournables pour le bien-être de la population.



Priorités  
2023-  
2027

## Nos actions

- **Rehausser les activités de promotion et de prévention envers les différents groupes de la population en lien avec certaines conditions de santé physique et mentale** (maladie chronique (MPOC, diabète, etc.), cancer, prévention des chutes, démences, trouble du langage, etc.).

### Impacts envisagés sur certains indicateurs, notamment :

- Nombre d'enfants dont le dépistage a été complété par la plateforme « Agir Tôt »
- Pourcentage des examens des coloscopies en attente hors délais

À moyen  
terme

- **Bonifier la prévention secondaire permettant de prévenir l'apparition de situations complexes chez les usagers** : travailler en amont de l'apparition de problèmes complexes en intervenant dès la petite enfance, en outillant les parents, en offrant une intensité de services.
- **Augmenter les actions visant l'enseignement des habiletés parentales qui favorisent le développement harmonieux des enfants** : santé des mères, stimulation des bébés, alimentation, activité physique.

## Quelques liens entre l'objectif et les différentes mesures du « Plan Santé »

### Plus de prévention

- Plan visant l'amélioration de l'état de santé et de la qualité de vie de la population, ainsi que la réduction des inégalités sociales ayant un impact sur la santé
- Plus d'importance accordée à la prévention et la promotion des saines habitudes de vie pour diminuer la demande en soins curatifs

### Plus pour la santé mentale

- Services de proximité et orientation des jeunes vers le bon intervenant au bon moment en améliorant l'accès aux services de santé mentale





## Axe 2 : Plus de services de 1<sup>re</sup> ligne pour l'ensemble de la population

Les services de 1<sup>re</sup> ligne s'adressent à toute la population et constituent la principale porte d'entrée dans le système de santé et des services sociaux. Ces services doivent répondre autant aux besoins de **santé physique qu'aux besoins de soutien psychosocial et psychologique** et être accessibles et continus à la population de chaque RLS, à partir d'une collaboration entre la mission CLSC et les GMF/cabinets de médecins. Ces services de première ligne doivent être **disponibles, facilement accessibles localement, et ce, de manière équitable** sur l'ensemble du territoire sous la responsabilité du CISSS de la Montérégie-Ouest (responsabilité populationnelle). Pour y arriver, des mécanismes étroits de collaboration doivent être développés avec les **services médicaux et les services sociaux de première ligne**, ainsi qu'auprès des partenaires de la communauté.

### Notre objectif

Positionner les services de 1<sup>re</sup> ligne comme un maillon essentiel du continuum de soins et de services en santé physique et services sociaux en les mettant au centre des décisions de l'organisation des services.

Priorités  
2023-  
2027

## Nos actions

- Déployer une offre de services de proximité permettant de considérer les conditions de vie des usagers, notamment par la mise en place de cliniques mobiles et de projets Jeunesse (Exemple : Aire ouverte).

### Impacts envisagés sur certains indicateurs, notamment :

- Entente spécifique Aire ouverte : taux d'avancement sur l'implantation des sites Aire ouverte offrant des services adaptés
- Pourcentage d'accès à un service de 1<sup>re</sup> ligne

À moyen  
terme

- Maximiser les équipes interdisciplinaires en CLSC et en GMF afin d'augmenter l'accessibilité aux soins et services à la population.
- Bonifier les équipes d'intervenants cliniques afin d'assurer la prestation requise en consultation sociale et psychologique ainsi que les espaces de travail pour recevoir la clientèle.

## Quelques liens entre l'objectif et les différentes mesures du « Plan Santé »

### Plus d'accessibilité

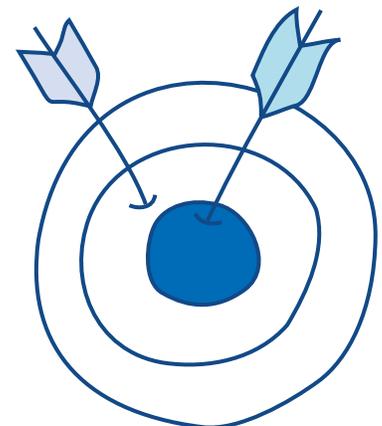
- Véritable prise en charge au sein d'un groupe de médecine familiale, pour des consultations dans des délais raisonnables, pour tous
- Guichet d'accès à la première ligne (GAP) : service téléphonique permettant non seulement d'obtenir des conseils en santé, mais aussi une prise de rendez-vous, si une consultation est nécessaire (clientèle orpheline)
- Rôle accru pour les infirmières praticiennes spécialisées

### Plus pour la santé mentale

- Services de proximité et orientation des jeunes vers le bon intervenant, au bon moment, en améliorant l'accès aux services de santé mentale
- Partenariats avec les organismes communautaires

### Plus d'innovation

- Rôle accru du privé et du communautaire en santé, dans le respect de l'universalité, l'accessibilité et la gratuité du système public



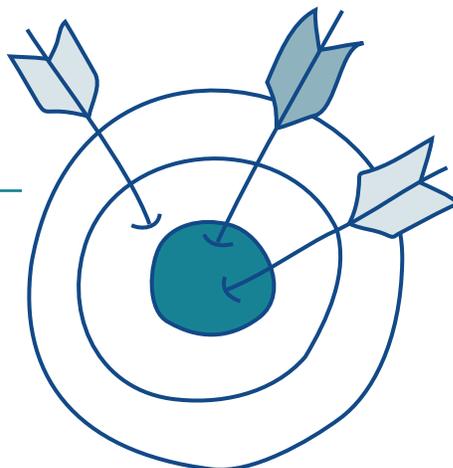


## Axe 3 : Plus de services de 1<sup>re</sup> ligne pour des clientèles particulières

Cet axe fait référence à des services spécifiques pour répondre aux besoins de clientèles particulières, notamment pour les jeunes en difficulté, les personnes présentant une déficience ou pour les personnes en perte d'autonomie. Pour répondre davantage aux besoins de ces clientèles, des mécanismes étroits de collaboration doivent être développés avec les services médicaux et les services sociaux de première ligne, ainsi qu'auprès des partenaires de la communauté.

### Notre objectif

Agir en amont afin d'éviter l'hébergement ou la complexification des problèmes.



Priorités  
2023-  
2027

## Nos actions

- Ajuster l'offre de service du soutien à domicile afin que celle-ci s'adapte aux besoins évolutifs de l'utilisateur et de ses proches.

### Impacts envisagés sur certains indicateurs, notamment :

- Nombre d'heures de services en soutien à domicile (SAD)
- Nombre d'utilisateurs différents ayant reçu des soins à domicile
- Nombre de personnes différentes en attente d'un 1<sup>er</sup> service SAD

À moyen  
terme

- Bonifier les services de répit pour les familles de notre clientèle présentant une déficience et pour les aînés en perte d'autonomie.
- Augmenter le nombre d'équipes en services spécifiques (1<sup>re</sup> ligne) pour la clientèle en DP-DI-TSA.
- Compléter l'offre de services de proximité pour répondre aux besoins des jeunes de 0-17 ans.

## Quelques liens entre l'objectif et les différentes mesures du « Plan Santé »

### Plus pour nos aînées et nos personnes vulnérables

- Soutien accru aux groupes communautaires venant en aide aux personnes aînées et vulnérables
- Virage massif vers les soins à domicile
- Plus de soutien et de répit pour les personnes proches aidantes

### Plus pour les jeunes

- Mise en œuvre des recommandations de la Commission Laurent pour réformer le système de protection de la jeunesse et mieux protéger les enfants vulnérables

### Plus d'innovation

- Rôle accru du privé et du communautaire en santé, dans le respect de l'universalité, l'accessibilité et la gratuité du système public

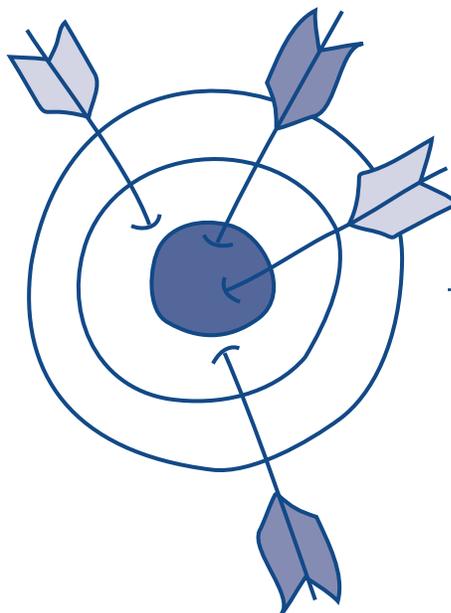


## Axe 4 : Plus de services spécialisés en périphérie du milieu hospitalier

Les services spécialisés visent à résoudre des problématiques complexes tout en assurant un **soutien aux intervenants de 1<sup>re</sup> ligne**. Ils s'appuient généralement sur une infrastructure importante et une technologie avancée, ainsi que sur une expertise pointue. Pensons entre autres aux milieux hospitaliers, aux services de réadaptation et aux centres d'hébergement. Ces services de deuxième ligne **sont organisés sur une base régionale**.

### Notre objectif

Accroître l'offre de services de proximité en périphérie des hôpitaux afin de répondre davantage aux besoins spécialisés hors hospitalier



### Priorités 2023- 2027

## Nos actions

- **Développer des alternatives à l'hospitalisation traditionnelle**, notamment par l'hospitalisation à domicile, la téléconsultation et la chirurgie d'un jour.
- **Développer des ressources d'hébergement de proximité dans le respect des droits et intérêts des usagers notamment pour les clientèles présentant une déficience intellectuelle (DI), un trouble du spectre de l'autisme (TSA), une perte d'autonomie permanente, une dépendance ou un trouble de santé mentale.**  
Action soutenant les mandats régionaux
- **Développer des cliniques ambulatoires interdisciplinaires annexées aux hôpitaux du territoire.**

### Impacts envisagés sur certains indicateurs, notamment :

- Durée moyenne de séjour (DMS)
- Nombre de chirurgies en attente de plus d'un an
- Contribution au déploiement provincial de la télésanté (entente spécifique)

### Impacts envisagés sur certains indicateurs, notamment :

- Nombre de places en services résidentiels pour les personnes vivant avec une déficience physique, une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme
- Pourcentage de personnes nouvellement admises en Centre d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD) ayant un profil ISO SMAF de 10 à 14

### Impacts envisagés sur certains indicateurs, notamment :

- Nombre de visites priorités 4 et 5 à l'urgence (P4 - P5)
- Délai de prise en charge médicale à l'urgence nouvellement admises en CHSLD ayant un profil ISOSMAF de 10 à 14

### À moyen terme

- **Bonifier les services de congé précoce assisté (CPA) afin d'en élargir la portée actuelle à d'autres clientèles.**
- **Développer de nouvelles places en réadaptation fonctionnelle intensive en déficience physique (URFI).**
- **Mettre en place une offre de services décentralisée pour faciliter l'accès aux services d'aides techniques en déficience physique (services d'aides techniques à la posture et à la mobilité, conduite automobile, etc.).**
- **Compléter l'offre de services de consultation gériatrique spécialisée afin d'offrir des services de proximité sur l'ensemble du territoire.**

## Quelques liens entre l'objectif et les différentes mesures du « Plan Santé »

### Plus d'accessibilité

- Services de télésanté permettant d'avoir une consultation médicale sans avoir à se déplacer
- Rôle accru pour les infirmières praticiennes spécialisées

### Plus pour nos aînés et nos personnes vulnérables

- Poursuite du déploiement des maisons des aînés et alternatives
- Plan d'action en suivi de la nouvelle Politique d'hébergement et de soins et services de longue durée

### Plus d'innovation

- Rôle accru du privé et du communautaire en santé, dans le respect de l'universalité, l'accessibilité et la gratuité du système public

### Plus d'autonomie

- Plan de décentralisation du système de santé et de services sociaux, afin de rendre le réseau plus efficace et imputable des résultats et assurer une stabilité organisationnelle



## Axe 5 : Plus d'interdépendance interprogrammes

La clientèle présentant des troubles concomitants ou ayant des besoins complexes requiert des services transversaux, c'est-à-dire qui nécessite l'implication de plusieurs directions simultanément. Les services requis par ces clientèles exigent l'intégration des connaissances cliniques de plusieurs programmes-services afin de répondre à des besoins multiples. Cet axe vise à soutenir le développement des services intégrés, continus et décloisonnés, qui sont centrés sur les besoins globaux de la personne.

Un double défi est présent pour nos directions ayant des mandats régionaux (déficiences et dépendances), car en plus de l'interdépendance interne, une interdépendance avec les services des deux autres CISSS de la Montérégie est aussi à considérer.

### **Notre objectif**

Décloisonner certains services afin de s'adapter aux besoins évolutifs de la population.

Priorités  
2023-  
2027

## Nos actions

- Réviser et bonifier les différentes offres de services en réadaptation physique (santé physique et déficience physique) pour s'assurer d'une complémentarité interdirections en réponse aux besoins de la population Action soutenant les mandats régionaux

### Impacts envisagés sur certains indicateurs, notamment :

- Application des meilleures pratiques entourant le congé précoce assisté (CPA) (non incluse dans l'entente de gestion, constitue une attente du MSSS)

À moyen  
terme

- Définir et mettre en œuvre une trajectoire de services pour les personnes ayant un trouble concomitant incluant des pratiques de co-intervention.
- Créer et moderniser les milieux d'hébergement afin de mieux répondre aux besoins complexes de certaines clientèles ayant des problématiques multiples.
- Développer une trajectoire de service claire et efficiente pour les services d'intervention en situation de crise et des corridors de services post-intervention.

## Quelques liens entre l'objectif et les différentes mesures du « Plan Santé »

### Plus pour nos aînées et nos personnes vulnérables

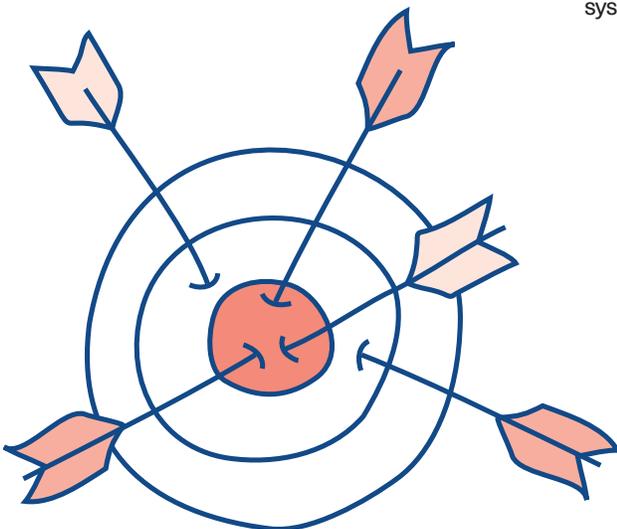
- Poursuite du déploiement des maisons alternatives

### Plus d'innovation

- Rôle accru du privé et du communautaire en santé, dans le respect de l'universalité, l'accessibilité et la gratuité du système public

### Plus d'autonomie

- Plan de décentralisation du système de santé et de services sociaux, afin de rendre le réseau plus efficace et imputable des résultats, et assurer une stabilité organisationnelle.





# Pilier 1 : L'attraction et la rétention de personnel

Un défi incontournable s'est invité dans la discussion entourant les travaux du PCO 2023-2033 dès les premiers instants : la rareté de la main-d'œuvre, la pénurie de personnel, l'absence de relève. Peu importe l'appellation donnée à la situation, l'impact de cette réalité sur l'offre de services est majeur pour encore plusieurs années à venir.

## Notre objectif

Favoriser l'émergence des conditions essentielles nécessaires à l'attraction et à la rétention des employés (créativité, réponse plus adaptée aux besoins variés de nos employés, etc.).

Priorités  
2023-  
2027

### Nos actions

- Développer le pôle de formation et d'innovation en santé.
- Poursuivre les travaux des comités attraction et rétention.
- Développer une culture organisationnelle inclusive, accueillante et collaborative.

### Impacts envisagés sur certains indicateurs, notamment :

- Taux de temps supplémentaire
- Taux de temps supplémentaire obligatoire
- Taux de présence au travail

## Quelques liens entre l'objectif et les différentes mesures du « Plan Santé »

### Plus pour le personnel

- Formation, rétention et recrutement massif de personnel
- Décloisonnement des champs de pratique des travailleurs et des professionnels de la santé et des services sociaux pour favoriser un accès plus rapide aux soins pertinents, prodigués par les ressources compétentes
- Meilleur encadrement du recours aux agences privées de placement de personnel
- Élimination du temps supplémentaire obligatoire dans la gestion courante des opérations
- Réduction de la charge administrative du personnel soignant et révision de la composition des équipes de soins dans le but d'alléger les tâches



## Pilier 2 : L'allocation des ressources requises

La gouvernance doit nourrir sa réflexion sur des données à jour afin d'orienter les choix organisationnels. Ainsi, une utilisation efficiente et optimale des ressources doit nécessairement s'appuyer sur des données, tant au plan clinique qu'au plan populationnel, pour le territoire desservi. Les ressources dont a besoin l'organisation doivent être déterminées par les services à offrir à la population, par ses choix d'organisation de services et par ses priorités organisationnelles.

### Notre objectif

Justifier, allouer et réallouer à l'aide de données objectives et significatives.

Le terme « ressources » est à prendre ici à son sens le plus large : ressources humaines, techniques, financières et technologiques.

Priorités  
2023-  
2027

### Nos actions

- Analyser les requis de services par réseaux locaux de services (RLS) pour un développement optimal des écosystèmes.
- Optimiser l'utilisation des ressources actuelles basées sur l'analyse structurée des données dans une optique d'intelligence d'affaires (information de gestion).

### Impacts envisagés sur certains indicateurs, notamment :

- Atteinte de l'équilibre budgétaire dans le respect des règles (chapitre 5 de l'EGI – loi sur l'équilibre budgétaire)

### Quelques liens entre l'objectif et les différentes mesures du « Plan Santé »

#### Plus pour le personnel

- Meilleure organisation du travail pour offrir de meilleures conditions d'exercice et une meilleure conciliation vie personnelle-travail

#### Plus de technologies de l'information

- Plan ambitieux de modernisation technologique qui permettra de simplifier les tâches administratives et de déployer un seul dossier santé numérique pour chaque patient partout dans le réseau



# Pilier 3 : La collaboration

L'ensemble des activités incluses au PCO 2023-2033 (consultation publique, consultation interne, ateliers de travail) a fait émerger un constat pour lequel se dégage un consensus indéniable : l'importance de mieux travailler ensemble tant à l'interne (ensemble des directions) qu'à l'externe (ensemble des partenaires du CISSS de la Montérégie-Ouest) : pour un meilleur arrimage des services disponibles, pour une meilleure fluidité et une continuité dans la réponse aux besoins des usagers, pour une meilleure utilisation des ressources (matérielles, financières, humaines).

## Notre objectif

Développer des partenariats plus étroits et durables au sein du CISSS de la Montérégie-Ouest et avec la communauté.

Priorités  
2023-  
2027

### Nos actions

- Créer une instance d'échange et de concertation structurée et permanente entre le CISSS de la Montérégie-Ouest et ses réseaux locaux de services (RLS).
- Mettre en place un modèle de collaboration entre les partenaires internes et externes.

Impacts  
envisagés  
sur certains  
indicateurs :

- Aucun indicateur actuellement au niveau du MSSS

## Quelques liens entre l'objectif et les différentes mesures du « Plan Santé »

### Plus pour la santé mentale

- Partenariats avec les organismes communautaires

### Plus pour nos aînés et nos personnes vulnérables

- Soutien accru aux groupes communautaires venant en aide aux personnes âgées et vulnérables



# Pilier 4 : L'agilité organisationnelle

Les parties prenantes, dans leur ensemble, ayant participé aux différentes activités de consultation ont nommé à plusieurs reprises des difficultés importantes dans leur capacité **d'ajuster les services offerts aux réalités et besoins constatés** dans le cadre de leur travail. Il s'avère que la période pandémique aurait démontré des bienfaits majeurs des ajustements évolutifs de certaines offres de services, et ce, en fonction de l'évolution de la situation épidémiologique.

L'agilité organisationnelle implique nécessairement une structure et des processus qui permettent une réactivité (réaction/adaptation) en temps opportun, aux conditions changeantes de ses clients (usagers). Cette agilité s'inscrit bien sûr dans le respect de deux grands principes : la qualité et la sécurité des usagers.

## Notre objectif

**Ajuster les pratiques de gestion, de leadership et de coordination qui favorisent l'agilité organisationnelle.**

Priorités  
2023-  
2027

### Nos actions

- **Coordonner les interventions de proximité pour une meilleure complémentarité au sein du réseau local de services** : offrir le « bon service, au bon moment, par la bonne personne ».
- **Viser une plus grande accessibilité aux services en priorisant la flexibilité dans notre réponse aux besoins de l'utilisateur.**
- **Assouplir et adapter notre façon d'offrir les services en fonction des besoins de la clientèle, notamment pour les clientèles vulnérables ou présentant des problèmes multiples.**

### Impacts envisagés sur certains indicateurs, notamment :

- Liste d'attente (exemples : 1<sup>re</sup> ligne Santé mentale, nombre de personnes en attente au GAMF)

## Quelques liens entre l'objectif et les différentes mesures du « Plan Santé »

### Plus pour le personnel

- Meilleure organisation du travail pour offrir de meilleures conditions d'exercice et une meilleure conciliation vie personnelle-travail
- Autonomie accrue des différents professionnels de la santé et des services sociaux basée sur l'interdisciplinarité et le décloisonnement des professions
- Allègement des tâches administratives du personnel clinique

### Plus d'innovation

- Adoption accélérée des pratiques innovantes



# Pilier 5 : Le développement des connaissances

Un constat majeur se dégage des travaux : le manque de connaissances de la population en ce qui a trait à l'offre de services de l'établissement, ainsi qu'un manque de connaissances sur les façons appropriées d'obtenir les services. Force est de constater que ces mêmes préoccupations ont été soulevées par les employés; ils ne connaissent pas suffisamment les services du CISSS de la Montérégie-Ouest et de ses réseaux locaux de services respectifs (les partenaires de la communauté);

En plus d'un manque de connaissances des services, de nombreuses mentions de manque de connaissances cliniques ont également été portées à notre attention.

## Notre objectif

Déployer des mesures visant à rehausser les connaissances tant au plan clinique qu'au plan de l'offre de services.

### Nos actions

- Soutenir le rehaussement des connaissances cliniques des divers intervenants.
- Déployer des stratégies innovantes et adaptées de communication internes et externes permettant une meilleure connaissance et une meilleure utilisation des services.

### Impacts envisagés sur certains indicateurs, notamment :

- Assurer un déploiement optimal des pratiques cliniques les plus pertinentes en provenance des établissements du réseau ayant une désignation universitaire et issues des travaux des unités d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et en services sociaux (UETMISSS) | Tiré des priorités des ministres

Priorités  
2023-  
2027

## Quelques liens entre l'objectif et les différentes mesures du « Plan Santé »

### Plus pour le personnel

- Formation, rétention et recrutement massif de personnel



# Pilier 6 : Le transport

Une problématique d'accès au transport (transport adapté, transport médical et transport en commun) est connue depuis plusieurs années sur le territoire du CISSS de la Montérégie-Ouest. Cette situation amène des impacts majeurs sur l'accessibilité aux services : respect des rendez-vous, longue distance à parcourir, coûts de déplacement onéreux pour certains usagers.

## Notre objectif

Soutenir le développement d'une offre de services en transport à la hauteur des besoins de notre population.

Priorités  
2023-  
2027

### Notre action

- S'impliquer avec les partenaires responsables du transport (villes, municipalités, ministères, partenaires de la communauté) afin d'améliorer l'offre de services

### Impacts envisagés sur certains indicateurs :

- Aucun indicateur actuellement au niveau du MSSS

## Quelques liens entre l'objectif et les différentes mesures du « Plan Santé »

### Plus d'innovation

- Rôle accru du privé et du communautaire en santé, dans le respect de l'universalité, l'accessibilité et la gratuité du système public

### Plus pour nos aînés et personnes vulnérables

- Soutien accru aux groupes communautaires et aux organisations qui interviennent en soins et services à domicile

# En conclusion

L'exercice du PCO 2023-2033 a permis d'évaluer le niveau de réponse de l'établissement tant sur le plan de l'accessibilité et la disponibilité des soins et services que des attentes de la population de son territoire, et ce, au regard de l'offre de services actuelle.

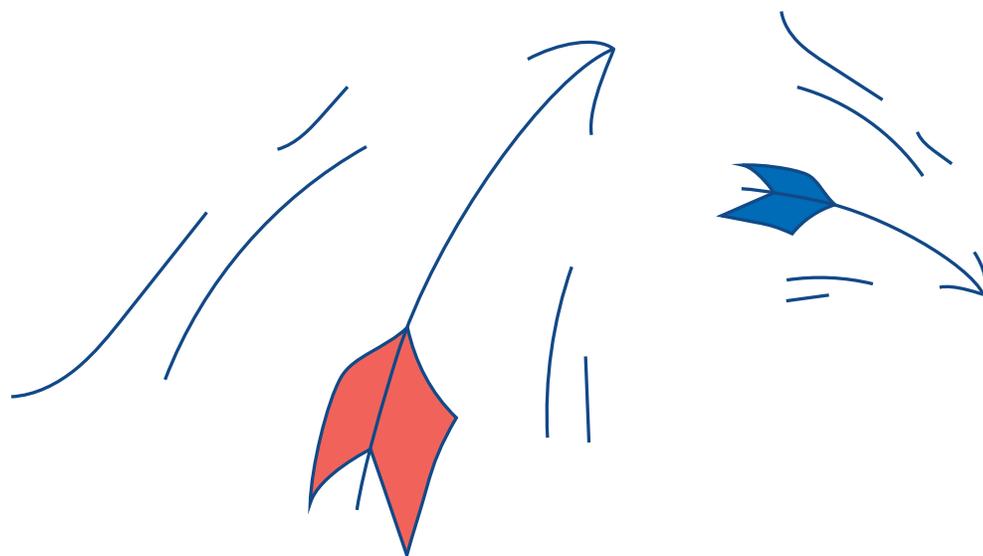
Cette démarche organisationnelle, réalisée avec la participation de l'ensemble des parties prenantes, a permis de tracer les grandes orientations à suivre au cours des dix prochaines années pour jouer pleinement notre rôle de « **maintenir, améliorer et restaurer la santé et le bien-être de la population** » en tenant compte des défis et de l'évolution des réalités de notre territoire.

Ajuster et développer une offre globale de soins et de services offerte à la population, permettant de répondre aux défis actuels de notre territoire, demandera du courage organisationnel et managérial ainsi que des investissements considérables pour la Montérégie-Ouest.

Le plan d'exécution pour les quatre prochaines années est ambitieux, mais nous croyons à la force des équipes et de l'ensemble de nos partenaires pour y arriver.

Nous sommes préparés, engagés et nous nous tournons vers l'avenir avec confiance!





## Lexique

<b>AVD</b>	Activités de la vie domestique	<b>GMF-R</b>	Groupe de médecin familiale réseau
<b>AVQ</b>	Activités de la vie quotidienne	<b>GMF-U</b>	Groupe de médecine familiale universitaire
<b>CECII</b>	Comité exécutif du conseil des infirmières et infirmiers	<b>INM</b>	Institut du Nouveau Monde
<b>CECM</b>	Comité exécutif du conseil multidisciplinaire	<b>MDAA</b>	Maison des aînés et alternatives
<b>CHSLD</b>	Centre d'hébergement de soins de longue durée	<b>MPOC</b>	Maladie pulmonaire obstructive chronique
<b>CISSS</b>	Centre intégré de santé et de services sociaux	<b>MRC</b>	Municipalité régionale de comté
<b>CLSC</b>	Centre local de services communautaires	<b>MSSS</b>	Ministère de la Santé et des Services sociaux
<b>CMDP</b>	Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens	<b>PCO</b>	Plan clinique organisationnel
<b>CPA</b>	Congé précoce assisté	<b>RLS</b>	Réseau local de services
<b>CUCI</b>	Comité des usagers centre intégré	<b>RTS</b>	Réseau territorial de services
<b>DI</b>	Déficiência intellectuelle	<b>SAD</b>	Soutien à domicile
<b>DMS</b>	Durée moyenne de séjour	<b>SAPA</b>	Soutien à l'autonomie des personnes âgées
<b>DP</b>	Déficiência physique	<b>SM</b>	Santé mentale
<b>DRMG</b>	Département régional de médecine générale	<b>TSA</b>	Trouble du spectre de l'autisme
<b>EGI</b>	Entente de gestion et d'imputabilité	<b>UHB</b>	Unité d'hospitalisation brève
<b>GAMF</b>	Guichet d'accès à un médecin de famille	<b>UIB</b>	Unité d'intervention brève
<b>GAP-HUB</b>	Guichet d'accès première ligne	<b>URFI</b>	Unité de réadaptation fonctionnelle intensive
<b>GMF</b>	Groupe de médecine familiale		

Pour que votre  
*humanité*  
s'exprime pleinement



Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
de la Montérégie-Ouest

Québec 