



Plan d'établissement 2025-2028

Document de consultation

Mis à jour le 3 septembre 2025

INTRODUCTION

Le Plan d'établissement 2025-2028 du CISSS de l'Outaouais s'inscrit dans un contexte de transformation majeure du réseau de la santé et des services sociaux au Québec. Ce plan triennal constitue le principal levier stratégique pour opérationnaliser, à l'échelle de notre territoire, les grandes orientations du Plan stratégique 2025-2028 de Santé Québec¹, tout en tenant compte des réalités et besoins locaux propres à notre région.

Il définit les actions structurantes que notre organisation s'engage à déployer au cours des trois prochaines années afin de renforcer l'accessibilité, la qualité et la continuité des soins et services auprès de la population de l'Outaouais. Le plan s'appuie sur une analyse rigoureuse de l'environnement interne et externe, sur les forces vives de notre organisation, ainsi que sur une démarche participative impliquant les directions, les équipes terrain et nos partenaires du milieu.

POPULATION

La population de l'Outaouais est composée de 427 243 habitants, ce qui représente 4.7% de la population totale au Québec, selon l'Institut de la statistique du Québec (2024). Elle se classe au 9^e rang parmi les 17 régions administratives de la province. Le territoire couvre une superficie de 30 500 km² et comprend trois communautés autochtones. La région compte cinq municipalités régionales de comté et territoires équivalents:

- Gatineau (Hull-Aylmer-Gatineau-Buckingham-Masson-Angers)
- Pontiac
- Les Collines-de-l'Outaouais
- La Vallée-de-la-Gatineau
- Papineau.

Environ 12% de la population est issue de l'immigration et 71% de la population se situe en milieu urbain (Gatineau-Hull-Aylmer). Le CISSS de l'Outaouais compte un effectif de 11 248 employés, répartis dans un réseau de 69 installations à travers la région.

Selon les données de la santé publique, la région de l'Outaouais présente entre autres les caractéristiques suivantes :

- Une population en croissance et plus jeune que l'ensemble du Québec;
- Une population anglophone plus importante en proportion que dans l'ensemble du Québec;
- Deux communautés autochtones qui font partie de la Nation algonquienne;
- Une proportion d'adultes sans diplôme d'études secondaires plus élevée que celle de l'ensemble du Québec;
- Une population avec une espérance de vie moins élevée que celle de l'ensemble du Québec;

¹ Annexe 1: Page résumé du plan stratégique 2025-2028 Santé Québec

- Des enfants plus nombreux en proportion à présenter des facteurs de vulnérabilité pour leur développement par rapport à ceux de l'ensemble du Québec;
- Une population d'adultes et d'ânés ayant des habitudes de vie à modifier, dont le tabagisme, et la sédentarité.

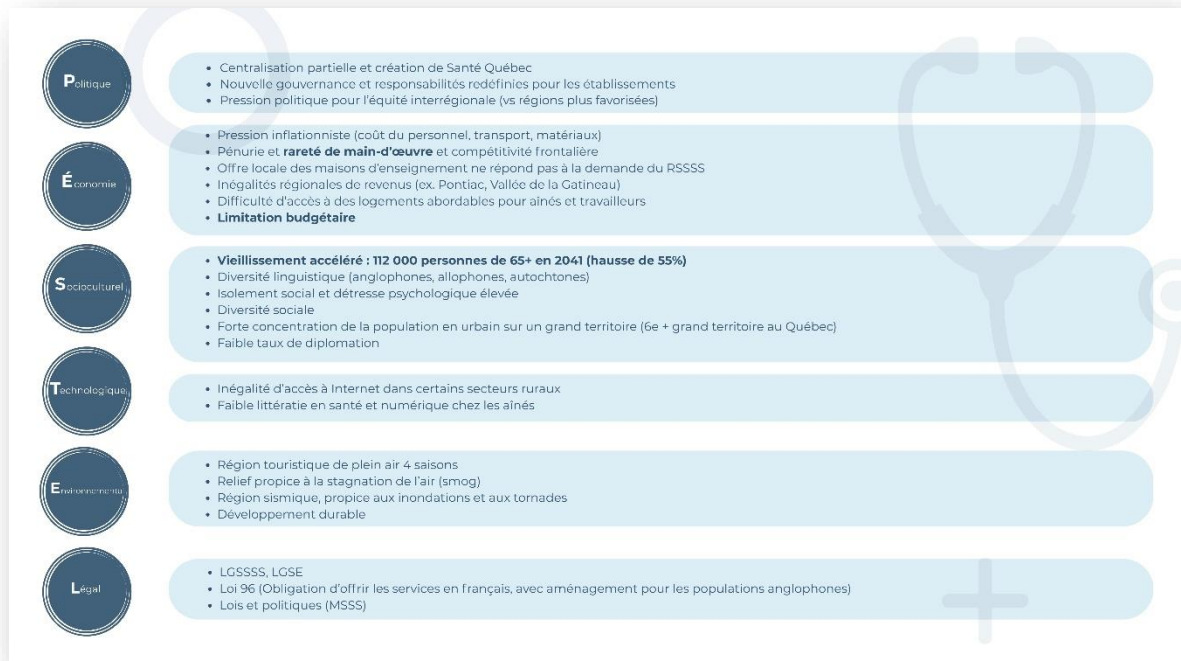
EN ROUTE... VERS LE PLAN D'ÉTABLISSEMENT

En juin dernier, Santé Québec a dévoilé sa toute première planification stratégique pour 2025-2028. Afin de contribuer à sa mise en œuvre, chaque établissement du réseau a reçu le mandat d'élaborer, d'ici le 30 septembre 2025, un plan d'établissement qui orientera ses actions et ses priorités pour les trois prochaines années. Les premiers travaux ont débuté le 8 juin dernier et ont été répartis en 4 phases :



CONTEXTE RÉGIONAL

Plusieurs facteurs, que ce soit politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental et légal (PESTEL) doivent être pris en considération dans le cadre de la démarche :



DÉMARCHES RÉALISÉES

Face aux exigences du nouveau cadre gouvernemental, nous avons déployé une démarche de planification stratégique collaborative mobilisant l'ensemble de nos directeurs sectoriels sur cinq sessions intensives, garantissant une vision 360° de notre organisation :

Sessions 1-2 (26 juin et 3 juillet 2025) : Diagnostic organisationnel transversal

Révision collective de notre trajectoire historique, intégration concertée des nouvelles priorités du MSSS et cartographie partagée de notre environnement opérationnel (analyse PESTEL). Cette approche multidirectionnelle a enrichi significativement notre compréhension contextuelle.

Session 3 (10 juillet 2025) : Analyse stratégique FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces) intégrée

Évaluation critique croisée de nos capacités sectorielles face aux opportunités du marché. Les perspectives diversifiées de nos directeurs ont permis une réconciliation nuancée entre nos objectifs antérieurs et les orientations de Santé Québec.

Session 4 (17 juillet 2025) : Tableau de bord

Co-construction de notre matrice d'indicateurs, capitalisant sur l'expertise complémentaire de chaque direction pour établir les liens critiques entre performance opérationnelle et attentes gouvernementales.

Session 5 (24 juillet 2025) : Priorisation de la matrice Hoshin Kanri (Cet outil permet d'assurer une cohérence entre l'effort nécessaire et le niveau de répercussion au sein de l'organisation) .

Déploiement collaboratif de cette méthodologie pour hiérarchiser nos initiatives selon un consensus de l'ensemble des parties des prenantes sur le rapport effort-impact.

Séances thématiques : Avec la collaboration de plusieurs acteurs internes au sein de l'organisation quatre séances se tiendront les 7, 14, 21 et 28 août 2025 sur les thématiques suivantes: l'accessibilité à la première ligne et la proximité, les ressources humaines et les Premières Nations, la chirurgie ainsi que la fluidité hospitalière. Ces rencontres nous ont permis d'échanger sur les propositions d'initiatives.

De plus, du **18 août au 19 septembre 2025**, une série de consultations se tiendra afin de recueillir les points de vue de diverses instances, tant à l'interne qu'à l'externe. Cette étape s'avère cruciale dans le cadre de la démarche car elle nous permettra de bien capter les différents besoins de nos partenaires et d'améliorer les soins et services à notre population.

Nous tenons également à souligner l'implication d'usagers partenaires tout au long de cette démarche.

PISTES DE RÉFLEXIONS

Afin de bien représenter les besoins de la population de l'Outaouais, cette démarche ne peut se faire sans la consultation de nos différents partenaires autant à l'interne qu'à l'externe. Vous êtes tous des acteurs clés dans la mise en place du Plan d'établissement 2025-2028 et votre opinion est importante pour nous.

À la suite de l'analyse de notre environnement et de nos enjeux régionaux, cinq grands thèmes prioritaires ont été dégagés : **l'accessibilité à la première ligne et la proximité des soins et des services, l'amélioration du soutien aux communautés autochtones, la fluidité hospitalière, la chirurgie, et les ressources humaines.** Dans le cadre des travaux réalisés jusqu'à maintenant, les groupes de travail ont identifié plusieurs initiatives porteuses en lien avec ces priorités, qui pourraient contribuer significativement à l'atteinte de nos objectifs et au suivi des indicateurs des de Santé Québec. Afin de valider leur pertinence et bonifier leur mise en œuvre, nous souhaitons vous consulter à ce sujet. Avant la date butoir du 30 septembre où nous déposerons à Santé Québec notre proposition de plan, nous aimerions donc échanger avec vous sur les cinq éléments suivants :

Accessibilité à la première ligne et proximité des soins services

Indicateurs:

- Accessibilité à un professionnel ou une équipe de soins de première ligne
- Nombre de visites à l'urgence qui auraient pu être prises en charge ailleurs
- Heures de soutien à domicile
- Perception de la population sur l'accessibilité de l'information
- Une offre de service en lien avec le portrait de la population

Le CISSS de l'Outaouais propose les initiatives suivantes :

- Améliorer et, au besoin, augmenter l'offre de service locale en **accueil social** avec un arrimage interdisciplinaire adapté aux besoins de la population
- Mettre en œuvre des **stratégies de communication adaptées** visant à améliorer la compréhension et l'accessibilité de l'information dans la langue de préférence des usagers
- Ajuster le **panier de services en CLSC et en GMF** en adéquation avec la politique de 1ère ligne et selon le portrait populationnel
- Déployer le **Modèle d'Ottawa pour l'abandon du tabac (MOAT)** dans les hôpitaux et autres milieux de soins de la région afin que les professionnels de la santé puissent offrir **systématiquement et facilement du soutien pour la cessation tabagique**, en ciblant initialement les **grands usagers avec un diagnostic de MPOC**
- Mettre en place des mécanismes d'**accès à l'information clinique** pertinente favorisant le jumelage de l'utilisateur avec un professionnel attitré via l'utilisation de solutions technologiques
- Optimiser le repérage, l'accessibilité, la continuité et les volumes d'**activités au soutien à domicile et aux proches aidants**, entre autres, l'évaluation des ergothérapeutes, les prêts d'équipement et la collaboration tripartite
 - Optimiser l'accès, la continuité et la qualité des services d'**hébergement spécialisé** et de logement adapté en santé mentale
 - Implanter le programme "**Agir tôt**" afin de surveiller, dépister et intervenir auprès des enfants de 0-5 ans avec des problèmes de développement
 - Renforcement du continuum de services cliniques, intersectoriels et communautaires pour les enfants, les jeunes et les familles vulnérables (services existants, communication et réseautage)
- Définir le contour de l'offre de services du CISSSO en **transition à la vie adulte**
- Maximiser le potentiel de la **télésanté** afin de rapprocher les soins et le service au demandeur
- Renforcer et moderniser les communications afin d'améliorer la **perception** et la **confiance** des citoyens envers le CISSS de l'Outaouais

Soutien aux communautés autochtones

Indicateurs:

- Mise en place d'un plan d'action en collaboration avec les communautés autochtones

Le CISSS de l'Outaouais propose les initiatives suivantes :

- La sécurisation culturelle en santé et services sociaux pour les peuples autochtones
- Améliorer la communication avec les membres des communautés autochtones afin d'améliorer l'accès aux soins et service et leur expérience usagers
- Mieux arrimer les soins et les services offerts par le gouvernement fédéral sur les réserves autochtones et les services de santé et de services sociaux dans les installations du CISSS de l'outaouais et les différentes instances locales

Fluidité des trajectoires

Indicateurs:

- Prise en charge des GU (Grands Utilisateurs)
- Utilisation des lits
- Chirurgie en attente
- Durée de séjour aux urgences

Le CISSS de l'Outaouais propose les initiatives suivantes :

- Déployer des pratiques innovantes en paramédecine communautaire, en co-évaluation et en régulation afin de renforcer la pertinence de l'intervention au sein des services de première ligne
- Assurer le repérage systématique des grands utilisateurs et des clientèles vulnérables, identifier la direction responsable selon le profil de l'utilisateur et assurer une coordination et une prise en charge efficace des dossiers avec la 1ère ligne
- Agir auprès des grands utilisateurs et des usagers vulnérables, réduire les visites évitables à l'urgence et améliorer la fluidité hospitalière, dans une vision de trajectoire de soins intégrée en amont et en aval qui favorise les soins dans la communauté et les milieux de vie
- Communiquer et promouvoir efficacement les alternatives à l'hospitalisation à la population et aux prestataires de soins et services et assurer les réorientations selon la pertinence clinique
- Approche adaptée à la personne âgée (AAPA): mettre en place des actions pour réduire le déconditionnement de la clientèle (projet SPRINT - Spécifique au Réentraînement en INTERdisciplinarité)
- Ieux outiller les usagers et leur famille dans leur parcours de soins et services afin de les intégrer dans les objectifs reliés aux congés (SSPPCC – Suivi des séjours et planification précoce et conjointe des congés)

Chirurgie

Indicateurs:

- Demandes en chirurgie en attente dont spécifiquement les 1 an et plus
- Recrutement du personnel

Le CISSS de l'Outaouais propose les initiatives suivantes :

Déployer le plan d'action chirurgie:

- **Recrutement et rétention** (30 % d'infirmière auxiliaire et seuil 70%)
- Réviser et innover dans le programme de **formation** (ensemble des professions impliquées) afin d'augmenter les habiletés et améliorer les pratiques professionnelles (simulation/formation)
- Assurer une **stabilité dans la gouvernance et la gestion** pour capter les enjeux.
- **Meilleures pratiques**, innovation et pertinence clinique
- **Optimiser** l'utilisation des plateaux techniques de la région et planification chirurgicale régionale en interdisciplinarité avec les autres partenaires

Ressources humaines

Indicateurs:

- Valorisation et fidélisation des talents
- Rétention du personnel
- Milieux sains et sécuritaires
- Employeur de choix

Le CISSS de l'Outaouais propose les initiatives suivantes :

- Déployer un **indice de santé organisationnelle** et offrir un accompagnement aux gestionnaires pour en faciliter l'interprétation et l'intégration dans leurs pratiques de gestion
- Adopter officiellement la **politique d'équité, de diversité et d'inclusion**, et en assurer une diffusion efficace au sein de l'organisation
- Approfondir la compréhension des répondants au **sondage ENPS** (*Employee Net Promoter Score* – Taux net de recommandation employé) afin d'assurer que les résultats reflètent fidèlement la réalité vécue sur le terrain
- Accroître l'utilisation de l'**indice de fidélisation** afin d'en maximiser l'impact sur les pratiques de gestion et la rétention du personnel

Éléments transversaux en trame de fond du Plan d'établissement

- **Le Nouvel hôpital** – accessibilité, équité territoriale, gouvernance clinique, attractivité, adaptation aux besoins de la population
- **Renforcer le volet académique, l'enseignement et la recherche** – contribuer à combler la pénurie de main-d'œuvre, soutenir la relève professionnelle, développer des partenariats, assurer le transfert des connaissances et stimuler l'innovation clinique
- **Accélérer la transformation numérique** – moderniser les soins, améliorer l'accessibilité et la performance, optimiser la gouvernance de l'information et soutenir la culture organisationnelle et en préparation à la mise en œuvre du dossier de santé numérique
- Les **particularités uniques du marché de l'emploi et de la formation** des professionnels de la santé en Outaouais
- **Assurer une équité entre les réalités rurales et urbaines de l'Outaouais** – concilier la spécialisation des soins et le maintien de la proximité pour mieux répondre aux réalités de l'ensemble des usagers sur tout le territoire
- **Renforcer la gouvernance clinique, entre autres, via le Conseil interdisciplinaire d'évaluation des trajectoires et de l'organisation clinique (CIÉTOC)** – assurer la cohérence et la sécurité dans les trajectoires cliniques de même que la qualité et l'amélioration des pratiques professionnelles
- Mise en place du modèle de **gestion de proximité 2.0** - améliorer l'efficacité de la gestion matricielle afin d'accroître la flexibilité de réponse aux besoins populationnels, en suivant les indicateurs spécifiques au Réseau local de services
- **Développement durable** - renforcer la résilience climatique en intégrant des infrastructures de santé durable, une culture organisationnelle écoresponsable pour des milieux de travail sains, une optimisation énergétique et une réduction de l'empreinte écologique

Annexe 1: page résumé du plan stratégique 2025-2028 Santé Québec

SANTÉ QUÉBEC

Plan 2025–2028
du réseau de la santé
et des services sociaux

Coup d’œil sur la planification
et les résultats attendus d’ici 3 ans

Prendre soin des gens.
Aller de l’avant.

Mission

Offrir et coordonner des soins et services
accessibles, de qualité et adaptés aux
besoins de la population

Vision

Ensemble, pour la santé, le mieux-être
et un réseau dont nous sommes fiers

Valeurs

Respect Collaboration Excellence
Engagement Bienveillance

Ce qui guide nos
actions au quotidien

Prendre les devants Agir au « nous »
Avoir de l’impact Écouter et donner l’heure juste

4 orientations pour guider nos priorités

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

Assurer un accès simplifié et équitable aux soins primaires et aux services de proximité

Engager les citoyens pour qu'ils soient des acteurs de leur santé et mobiliser la communauté dans la prévention et les services

Renforcer l'accès et la continuité de services sécurisants pour les communautés des Premières Nations et Inuit

2

UN PARCOURS PLUS FLUIDE

Vers des services de qualité qui comptent pour les citoyens

Prioriser l'efficacité et la pertinence des soins

Objectifs

Coordonner la prise en charge des grands utilisateurs et des populations vulnérables (jeunes en difficulté, aînés en perte d'autonomie, santé mentale)

Optimiser l'efficacité et la fluidité des trajectoires de soins et de services sociaux (urgence, chirurgies, hospitalisation)

Prioriser l'offre de soins et services selon la pertinence, la qualité et la valeur créée pour la population

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

Valoriser, fidéliser et développer les talents et le leadership

Assurer l'engagement favorisant la stabilité des équipes de travail et la continuité des services

Développer un milieu de travail sain, sécuritaire et durable, propice au mieux-être

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

Optimiser, anticiper et ajuster les opérations en continu pour assurer un pilotage efficace du réseau en temps réel

Planifier en fonction des besoins anticipés, des résultats de santé et de l'utilisation optimale des ressources

Alléger le fardeau administratif et accorder plus de temps à la prestation de services aux usagers

Améliorer les synergies des fonctions administratives en soutien aux opérations cliniques

Catalyseurs
Éléments essentiels
à la transformation



8 indicateurs phares	Pourcentage des personnes ayant un professionnel ou une équipe de soins de première ligne attiré après en avoir fait la demande	Nombre de visites à l'urgence qui auraient pu être prises en charge ailleurs	Nombre d'heures de service de soutien à domicile longue durée, courte durée et soins palliatifs rendues à domicile	Pourcentage de communautés Premières Nations et Inuit où sont déployés des plans d'action réalisés conjointement avec les établissements	Pourcentage d'usagers ayant eu accès à un service en santé mentale dans le délai prescrit	Nombre de demandes de chirurgie en attente depuis plus d'un an	Taux d'occupation moyen des lits par des patients en niveau de soins alternatifs	Taux net des employés ayant recommandé leur employeur
Mesure de départ :	91,7 %	1 632 008	34,5 M	0 %	63,3 %	6 316	13,9 %	printemps 2025
Cible 2027–2028 :	> 98 %	1 340 000	43,1 M	90 %	75 %	1 000	8 %	+ 5/100 par rapport à la mesure de départ