

## Suivi des recommandations du rapport spécial du Protecteur du citoyen sur la gestion de la crise de la COVID-19 dans les CHSLD durant la première vague de la pandémie

---

Rapport de suivi de 2025

### Faits saillants du suivi et appréciation générale du plan de travail du ministère de la Santé et des Services sociaux

En mai 2025, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a effectué la mise à jour de son tableau synthèse de suivi des recommandations des rapports sur la gestion de la COVID-19.

Le Protecteur du citoyen dresse un bilan contrasté des activités réalisées par le MSSS. Les actions requises pour compléter la mise en œuvre des six recommandations qui restent à implanter n'ont toujours pas été réalisées par le MSSS. La responsabilité de leur implantation a plutôt été confiée à Santé Québec.

Désormais, les actions suivantes devraient être réalisées par Santé Québec :

- Finalisation et publication du *Plan national intégré de préparation à une pandémie de type viral (maladies respiratoires sévères infectieuses)* (voir R-1);
- Déploiement du Système d'information des finances, de l'approvisionnement et des ressources humaines (voir R-18).

**Globalement, au terme de l'année 2024-2025, le Protecteur du citoyen constate que, tout comme c'était le cas en 2023-2024, 21 recommandations sur 27 sont implantées et 6 demeurent toujours en suivi (R-1, R-5, R-6, R-7, R-18 et R-19).**

## **CONSTAT – Conception « hospitalocentriste » : priorité accordée aux ressources en milieu hospitalier et maintien des CHSLD dans l’angle mort des préparatifs**

**THÈME :** Évaluation et gestion des risques

**RECOMMANDATION VISÉE :** R-1

### **OBJECTIFS DE LA RECOMMANDATION :**

- Outiller les CHSLD selon leurs missions et les enjeux qui leur sont propres.
- Fournir les ressources requises aux directions générales du MSSS en matière d’expertise médicale, clinique et scientifique pour une juste évaluation de la gestion des risques.
- Prévoir des trajectoires sécuritaires pour les usagères et les usagers qui doivent être transférés en contexte d’urgence et de crise, dans le but de répondre adéquatement et rapidement à leurs besoins.
- Placer formellement le principe de précaution au centre de la démarche d’évaluation et de gestion des risques.

### **SUIVI DU MSSS ET APPRÉCIATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN :**

Le MSSS n’a toujours pas publié le *Plan national intégré de préparation à une pandémie de type viral (maladies respiratoires sévères infectieuses)* (ci-après PNIPP), dont la diffusion était initialement prévue à l’automne 2023, pour aborder les trajectoires des usagers relocalisés en contexte d’urgence de même que l’application du principe de précaution. Le Protecteur du citoyen a finalement pu consulter une ébauche du PNIPP en mai 2025. Le principe de précaution n’y est pas abordé, mais les plans d’urgence des trajectoires le sont.

Le PNIPP est à un stade avancé de rédaction. Il prévoit une série de stratégies de préparation assumées par le MSSS, dont l’une portera sur la disponibilité et la mobilité de la main-d’œuvre. Toutefois, le porteur de ces stratégies doit être revu puisque la responsabilité du PNIPP incombe dorénavant à Santé Québec. Le MSSS travaille présentement sur un plan de préparation à la grippe aviaire qui permet d’avancer simultanément les travaux de mise à jour du PNIPP.

**En attendant la finalisation et la publication du PNIPP, le Protecteur du citoyen poursuivra son suivi de la recommandation 1.**

---

**CONSTATS – Manque de fluidité dans l’application des consignes des autorités par le personnel sur le terrain et répercussions négatives sur l’organisation des services / Besoin d’une meilleure communication pour rapprocher la réalité terrain des autorités et vice-versa**

**THÈME :** Concertation et communication

**RECOMMANDATIONS VISÉES :** R-2 et R-17

**OBJECTIFS DES RECOMMANDATIONS :**

- Favoriser la concertation et la communication entre les directions générales du MSSS en contexte de crise ou en toute autre situation.
- Véhiculer des messages clairs, uniformes et adaptés.

**SUIVI DU MSSS ET APPRÉCIATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN :**

**Suivi terminé – Dans son rapport annuel 2022-2023, le Protecteur du citoyen a considéré les recommandations 2 et 17 comme étant implantées.**

---

**CONSTATS – Des milieux de vie peu au fait des mesures de prévention et de contrôle des infections (PCI) à déployer en temps de pandémie/ Manque d'équipements de protection individuelle (EPI), localement et dans le monde**

**THÈME :** Prévention et contrôle des infections

**RECOMMANDATIONS VISÉES :** R-3 et R-4

**OBJECTIFS DES RECOMMANDATIONS :**

- Instaurer et pérenniser une culture de PCI forte dans les CHSLD (plan détaillé).
- Assurer un approvisionnement du réseau en EPI (mesures de sécurisation des chaînes d'approvisionnement et constitution d'une réserve).

**SUIVI DU MSSS ET APPRÉCIATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN :**

**Suivi terminé – Dans son rapport annuel 2022-2023, le Protecteur du citoyen a considéré les recommandations 3 et 4 comme étant implantées.**

---

## CONSTATS – Confusion dans le recrutement et l’affectation des effectifs en renfort / Une pénurie de main-d’œuvre connue de longue date

**THÈME :** Main-d’œuvre

**RECOMMANDATIONS VISÉES :** R-5, R-6, R-7, R-8, R-9 et R-16

### OBJECTIFS DES RECOMMANDATIONS :

Main-d’œuvre d’urgence

- Mieux planifier la venue de personnel en renfort en contexte d’urgence (plan de déploiement et partenariats).

Pénurie de main-d’œuvre

- Doter les CHSLD de personnel qualifié et compétent en nombre suffisant (stratégie d’attraction et de rétention, mesures de soutien au personnel).

### SUIVI DU MSSS ET APPRÉCIATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN :

Dans son rapport annuel 2022-2023, le Protecteur du citoyen a considéré les recommandations 8, 9 et 16 comme étant implantées.

**Le suivi des recommandations 5, 6 et 7 est toujours en cours.**

La *Loi visant à rendre le système de santé et de services sociaux plus efficace*, sanctionnée le 13 décembre 2023, comporte des leviers permettant de mieux gérer la main-d’œuvre en situation de crise. Cependant, le PNIPP attendu doit contenir un plan de déploiement des ressources humaines essentiel pour l’implantation de la recommandation, y compris des mesures de redéploiement intra- et interétablissements ainsi qu’interrégionaux, notamment au moyen d’ententes syndicales. L’ébauche du PNIPP comporte la stratégie n° 8, qui vise à assurer la disponibilité et la mobilité de la main-d’œuvre. Santé Québec, avec la collaboration du MSSS, devra préparer un plan de déploiement de la main-d’œuvre permettant de répondre aux besoins en ressources humaines en contexte d’urgence. À cette fin, Santé Québec devra également établir ou maintenir des ententes de partenariat avec des partenaires externes.

**En attendant la finalisation et la publication du PNIPP, le Protecteur du citoyen poursuivra son suivi des recommandations 5, 6 et 7.**

## **CONSTAT – Interdiction des visites en CHSLD et conséquences dramatiques**

**THÈME :** Contribution des proches aidants

**RECOMMANDATIONS VISÉES :** R-10, R-11 et R-12

### **OBJECTIFS DES RECOMMANDATIONS :**

- Reconnaître la contribution essentielle des personnes proches aidantes et leur rôle à titre de partenaires.
- Leur assurer un meilleur accès au milieu de vie.
- Permettre des échanges à distance par des moyens technologiques.

### **SUIVI DU MSSS ET APPRÉCIATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN :**

**Suivi terminé – Dans son rapport annuel 2022-2023, le Protecteur du citoyen a considéré les recommandations 10, 11 et 12 comme étant implantées.**

## CONSTAT – Absence d’une gestion de proximité dans les CHSLD

**THÈME :** Gestion de proximité

**RECOMMANDATIONS VISÉES :** R-13 et R-14

### OBJECTIFS DES RECOMMANDATIONS :

- Reconnaître le caractère unique des CHSLD par une gouvernance distincte.
- Implanter une forte gestion de proximité dans chaque CHSLD.
- Reconnaître une autonomie, une capacité et un leadership fort au gestionnaire local responsable.
- Réviser certaines approches de gestion en CHSLD.

### SUIVI DU MSSS ET APPRÉCIATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN :

**Suivi terminé – Dans son rapport annuel 2022-2023, le Protecteur du citoyen a considéré les recommandations 13 et 14 comme étant implantées.**

---

## **CONSTAT – Les CHSLD : Humaniser les soins pour les personnes hébergées et l’environnement de travail pour le personnel**

**THÈME :** Contrôle et amélioration de la qualité

**RECOMMANDATIONS VISÉES :** R-15, R-20, R-21, R-22, R-23, R-24 et R-25

### **OBJECTIFS DES RECOMMANDATIONS :**

- Planter des mesures concrètes, structurantes et durables pour reconnaître la complexité de la prestation des soins et des services en CHSLD et améliorer les milieux de vie.
- Renforcer les mécanismes de contrôle et de suivi de la qualité.
- Diffuser les meilleures pratiques gérontologiques et gériatriques.

### **SUIVI DU MSSS ET APPRÉCIATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN :**

**Suivi terminé – Dans son rapport annuel 2022-2023, le Protecteur du citoyen a considéré les recommandations 15, 21, 22, 23, 24 et 25 comme étant implantées et la recommandation 20 a été considérée comme étant implantée en 2023-2024.**

---

## CONSTAT – Manque de données en temps opportun : systèmes d’information désuets

**THÈME :** Système intégré d’information

**RECOMMANDATIONS VISÉES :** R-18 et R-19

### OBJECTIFS DES RECOMMANDATIONS :

- Accéder à des informations fiables et de qualité en tout temps.
- Se doter de systèmes intégrés d’information pour générer des données épidémiologiques, de gestion, de ressources humaines, de surveillance, de vigie sanitaire ainsi que d’approvisionnement.
- Consigner les décisions importantes et les avis des autorités en temps de crise, dans le but d’aider la prise de décision, la justification de ces avis et leur suivi.

### SUIVI DU MSSS ET APPRÉCIATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN :

Le Système d’information des finances, de l’approvisionnement et des ressources humaines (SIFARH) est dorénavant sous la responsabilité de Santé Québec. Comme l’indique le [Tableau de bord des projets en ressources informationnelles du gouvernement du Québec](#), ce projet accuse d’importants dépassements d’échéanciers et de coûts. La consignation des décisions de gestion pourrait dépendre de la finalisation du projet SIFARH, qui a été reportée en 2028.

Dans son ébauche du PNIPP, le MSSS a prévu la nomination d’un responsable national de la gestion documentaire en cas de pandémie. Son rôle inclura d’assurer la gestion documentaire relative à la gestion de la pandémie et de rendre accessibles les documents d’intérêt public.

**En attendant la mise en place du SIFARH et la publication du PNIPP, le Protecteur du citoyen poursuivra son suivi des recommandations 18 et 19.**

**CONSTAT – Il est essentiel que le MSSS effectue un suivi rigoureux de tout rapport d’enquête concernant la crise de la COVID-19 dans le secteur des soins de longue durée**

**THÈME :** Suivi des rapports d’enquête concernant la crise de la COVID-19 dans le secteur des soins de longue durée

**RECOMMANDATION VISÉE :** R-26

**OBJECTIFS DE LA RECOMMANDATION :**

- Ne pas considérer le statu quo comme une option possible.
- Veiller à l’implantation effective des recommandations de tout rapport d’enquête concernant la crise de la COVID-19 en CHSLD.
- Se tourner vers l’avenir.

**SUIVI DU MSSS ET APPRÉCIATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN :**

**Suivi terminé – Dans son rapport annuel 2023-2024, le Protecteur du citoyen a considéré la recommandation 26 comme étant implantée.**

## CONSTAT – Se souvenir

**THÈME :** Actes de commémoration annuelle

**RECOMMANDATION VISÉE :** R-27

**OBJECTIF DE LA RECOMMANDATION :**

- Se souvenir de cet épisode en mémoire des victimes.

**SUIVI DU MSSS ET APPRÉCIATION DU PROTECTEUR DU CITOYEN :**

Suivi terminé – La recommandation 27 ayant été formulée plus spécifiquement à l'intention du ministre de la Santé et des Services sociaux, le Protecteur du citoyen a mis fin à son suivi auprès du MSSS lors de la publication de son rapport annuel 2022-2023.

---