

PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE 2023-2027

SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

VERSION FINALE

DATE DE DÉPÔT : 14 JUILLET 2023

Ce document constitue un outil de référence destiné aux établissements du réseau de la santé et des services sociaux ainsi qu'aux organismes publics relevant du ministre.

ÉDITION

La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux

Le présent document s'adresse spécifiquement aux intervenants du réseau québécois de la santé et des services sociaux et n'est accessible qu'en version électronique à l'adresse :

<https://intranetreseau.rtss.qc.ca/index.php?accueil> section **Documentation**

Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte

Dépôt légal – 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-95220-6 (version PDF)

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation des Publications du Québec.

Cependant, la reproduction de ce document ou son utilisation à des fins personnelles, d'étude privée ou de recherche scientifique, mais non commerciales, sont permises à condition d'en mentionner la source.

© Gouvernement du Québec, 2023

Table des matières

Préambule.....	1
Vision de la transformation numérique	2
Intrants nécessaires à la vision organisationnelle	2
Principes directeurs	6
Vision de la transformation numérique organisationnelle du SSSS.....	6
Arrimage au plan stratégique.....	7
Ambitions de l'organisation.....	8
Objectifs	8
Bénéfices de la transformation numérique	8
Plan de gestion des risques de la transformation numérique du SSSS.....	9
Feuille de route de la transformation numérique.....	9
Schéma de la feuille de route du PTN SSSS 2023-2027	10
Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens	11
Évolution des compétences et de la culture organisationnelle	11
Processus ou chaînes de valeurs qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle.....	12
Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales.....	13
Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique	14
1. Gestion du changement	14
2. Plan de main-d'œuvre en ressources humaines des technologies de l'information.....	15
3. Démarche de développement organisationnel des compétences numériques du RSSS	15
Projets du portefeuille des projets prioritaires	15
Proposition	16
Annexes.....	17
Annexe 1 : Document de soutien du sommaire exécutif	17
Annexe 2 : Plan de modernisation technologique 2022-2025 (PMT).....	18

Annexe 3 : Démarche de production du PTN SSSS 2023-2027	19
Annexe 4 : Bénéfices de la transformation numérique	20
Annexe 5 : Plan de gestion des risques de la transformation numérique	24
Annexe 6 : Gestion du changement.....	27
Annexe 7 : Plan de main-d'œuvre en ressources humaines des technologies de l'information	31
Annexe 8 : Proposition de projet au 3PGTN.....	34

MESSAGE DU SOUS-MINISTRE



Le plan de transformation numérique du secteur de la santé et des services sociaux 2023-2027 vise à soutenir la modernisation de notre système de santé et des services sociaux pour répondre aux défis du 21^e siècle et soutenir la réalisation du Plan pour mettre en œuvre les changements nécessaires en santé.

La transformation numérique représente une étape cruciale dans l'amélioration de la qualité des soins de santé et de la prestation des services sociaux. Le plan de transformation numérique se concentre sur l'évolution des organisations pour assurer la réussite des grands projets technologiques visant à améliorer l'accès aux soins, l'efficacité des processus administratifs et la prestation des services cliniques.

Le plan met en valeur la participation citoyenne dans la conception et la mise en œuvre des initiatives numériques afin de créer des solutions plus inclusives et équitables, en accordant une attention particulière aux préoccupations et aux attentes de la population québécoise. L'implication active des professionnels de la santé et des services sociaux est également essentielle pour accompagner les organisations dans cette grande transformation. L'humain doit être au cœur du virage numérique et cela se reflètera dans les travaux à venir pour les prochaines années. Je tiens à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration de ce plan de transformation numérique et qui feront un succès de son implantation. Votre expertise, votre engagement et votre esprit d'innovation sont essentiels pour mener à bien ce grand chantier.

« Original signé »

Daniel Paré,
Sous-ministre

MESSAGE DU SOUS-MINISTRE ASSOCIÉ



La transformation numérique du système de santé et de services sociaux est nécessaire pour répondre aux enjeux de capacité et d'efficacité du système de santé et de services sociaux.

Pour relever ce grand défi, le plan de transformation numérique du secteur de la santé et des services sociaux 2023-2027 prévoit un ensemble d'objectifs structurants, assortis d'indicateurs et de cibles de résultats pour les prochaines années.

Les citoyens sont au cœur de la démarche et des actions sont prévues pour offrir des services numériques centrés sur leurs besoins et adaptés aux diverses réalités. La mobilisation du personnel et son habilitation vers l'appropriation et l'utilisation d'un environnement numérique sont également des conditions essentielles pour assurer le succès de la transformation.

Le plan prévoit un véritable changement de culture qui repose sur l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes et une stratégie efficace de gestion du changement. En misant sur le potentiel du numérique, il encourage également l'innovation et la recherche de nouvelles solutions répondant aux besoins émergents, notamment au moyen de l'intelligence artificielle. Il prévoit aussi des mesures pour soutenir la performance des organisations, en valorisant la qualité et la disponibilité des données numériques.

Je remercie tous ceux et celles qui ont collaboré à l'élaboration de ce plan qui représente une étape importante dans la modernisation technologique du secteur de la santé et des services sociaux. Il permettra d'offrir aux Québécois un système de santé et de services sociaux plus humain et plus performant, transformé par le numérique.

« Original signé »

Reno Bernier,
Sous-ministre associé

Préambule

En septembre 2022, le ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN) a présenté la nouvelle approche du Plan de transformation numérique (PTN) 2023-2027. Le PTN doit présenter des éléments précis dont l'ensemble du processus diagnostique et du contexte organisationnel afin d'assurer une réelle transformation numérique (TN) dans l'ensemble du gouvernement. Il s'agit désormais d'un plan dont la portée se veut plus stratégique pour les organisations gouvernementales, qui servira à définir les actions prioritaires pour la période visée. Afin de répondre aux attentes gouvernementales, le PTN doit exposer :

- La vision de l'organisation (principes directeurs, intrants à la vision organisationnelle, vision organisationnelle de la TN, arrimage au plan stratégique)
- Les ambitions de l'organisation (orientations et objectifs, bénéfices financiers et non financiers)
- La feuille de route afin de répondre aux orientations de l'organisation en TN et aux attentes gouvernementales (évolution des compétences du personnel¹, évolution de la culture organisationnelle, contribution aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens² et aux entreprises, gouvernance et gestion des données numériques gouvernementales et processus ou chaînes de valeur qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle)
- Les mécanismes de concrétisation (plan organisationnel de main-d'œuvre et de formation, plan de changement organisationnel et plan de gestion des risques)
- Les projets technologiques prioritaires
- Le processus de production du PTN

L'ensemble du Plan de transformation numérique répond à ces attentes, en cohérence avec le contexte particulier du SSSS et des évolutions à venir dans les prochaines années. Il inclut une feuille de route (FDR) qui sera révisée annuellement, conformément aux attentes gouvernementales, afin d'en assurer la pertinence en continu. Le PTN vise actuellement le MSSS, les 34 établissements du RSSS ainsi que les organisations publiques (OP) relevant du ministre, à l'exception de la RAMQ qui fera préparer son propre PTN par son dirigeant de l'information.

Profitant d'un contexte favorable à la TN, le MSSS a approuvé à l'automne 2022 les cinq orientations à la base du PTN, ainsi que les six principes directeurs de sa vision ([annexe 1](#)).

¹ Le terme « personnel » désigne toute personne qui travaille pour le secteur de la santé et des services sociaux (SSSS).

² Le terme « citoyen » est utilisé dans son sens large, ce qui inclut notamment les immigrants, les étudiants étrangers, les personnes œuvrant dans le milieu communautaire ou au sein d'entreprises, et les employés de l'administration publique.

Vision de la transformation numérique

Intrants nécessaires à la vision organisationnelle

La [Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 \(STNG\)](#) est la pièce maîtresse du lancement d'un message important s'adressant à tous les ministères de la fonction publique : l'avancement en TN doit s'amorcer et s'accélérer pour répondre aux besoins des citoyens et des organisations. Les orientations, les ambitions, les cibles ainsi que les six vecteurs essentiels figurant dans la STNG viennent définir une vision générale de la TN. La STNG est ainsi le point de départ de nos intrants, nécessaires à la vision organisationnelle de la TN. Voici maintenant d'autres intrants qui ont servi à mieux définir notre vision organisationnelle.

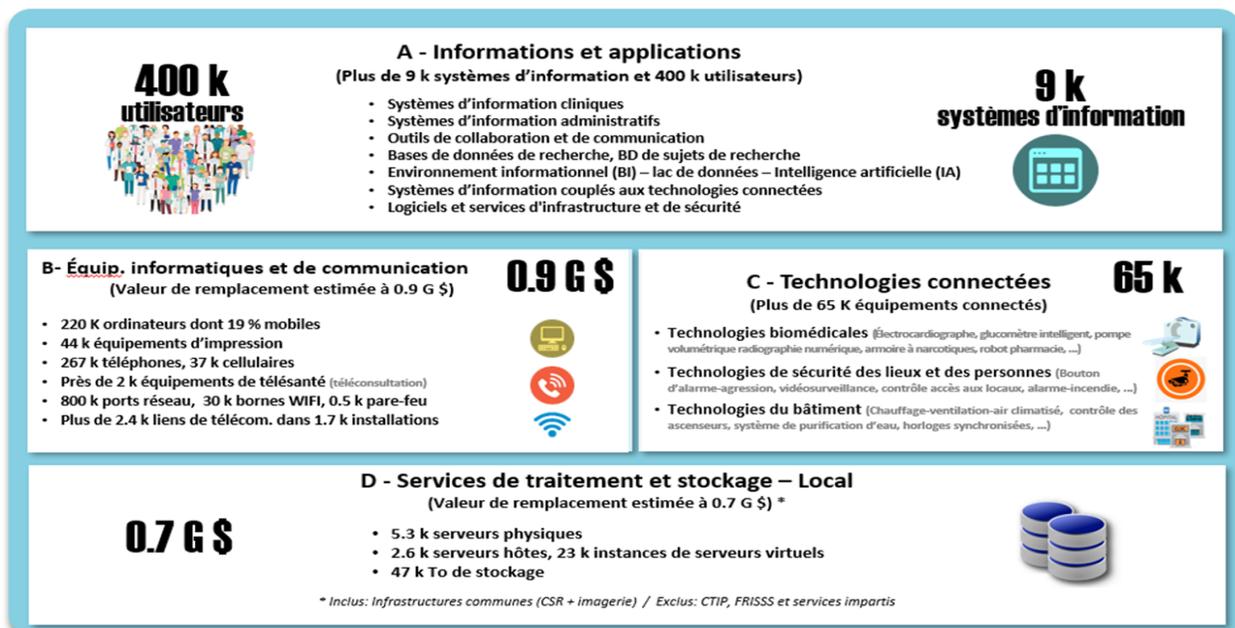
Des [mesures clés](#) découlent de la STNG pour assurer certaines recommandations de lancement, dont l'importance d'un cadre légal et de normes de pratiques numériques, la politique gouvernementale de cybersécurité, la Vitrine numériQc, le Baromètre, le Radar numériQc et plus encore. Tous ces éléments aident à former des conditions essentielles pour assurer une progression sécuritaire de la TN. Le ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN), dont la création en 2022 lance également un message fort sur l'importance du numérique au sein du gouvernement provincial, suggère [18 bonnes pratiques numériques en TN](#). Celles-ci assurent une certaine harmonisation des pratiques à l'échelle provinciale et garantissent qu'elles demeurent axées sur le citoyen, les données, la sécurité et bien d'autres aspects importants.

Le secteur de la santé et des services sociaux (SSSS) présente des particularités et une taille imposante qui rendent la TN plus complexe par rapport à celle d'autres organisations publiques. Il est composé du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), d'organismes relevant du ministre et de 34 établissements formant le réseau de la santé et des services sociaux (RSSS). Le SSSS se doit de travailler en collaboration avec un ensemble de partenaires publics et privés (cliniques, pharmacies communautaires, services préhospitaliers d'urgence, organismes communautaires, etc.), formant ainsi un écosystème vaste et complexe. On y retrouve, entre autres, plus de 1600 installations, près de 4000 organismes communautaires ainsi que des centaines de cliniques et cabinets de professionnels dans lesquels naviguent plus de 300000 travailleurs.

Secteur de la santé et des services sociaux



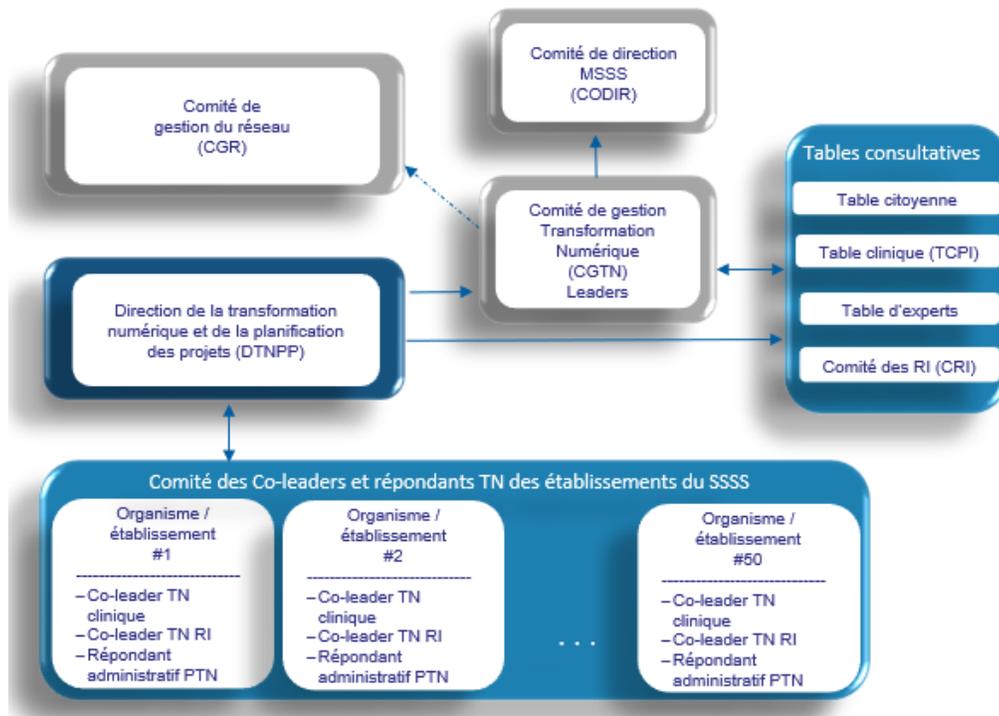
Contrairement à plusieurs organisations publiques, il a une mission centrale dans la vie des citoyens. Les renseignements de santé ont un caractère sensible en ce qui a trait à la confidentialité et ceux-ci sont régis par un cadre législatif plus élaboré. Les données numériques concernant les citoyens sont réparties dans plusieurs établissements, ce qui rend leur normalisation et leur intégration difficiles et parfois impossibles. De plus, les défis antérieurs liés au besoin de modernisation technologique dans le réseau ont affecté la capacité des organisations à procéder activement à une TN organisationnelle.



DGTI (MSSS) 2019

En 2021, la Direction générale des technologies de l'information (DGTI) du MSSS a effectué un exercice diagnostique de son contexte numérique, y compris les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (FFOM), ainsi que l'analyse de son contexte externe (PESTEL). L'exercice a mis en lumière certains défis à relever en priorité pour assurer l'avancement de la TN du SSSS, ce qui a ultimement mené à la création du Plan de modernisation technologique 2022-2025 *Pour un système de santé et de services sociaux plus humain et plus performant, transformé par le numérique* ([annexe 2](#)). La même année, la Direction de la transformation numérique et de la planification des projets a également été créée afin d'assurer l'arrimage avec l'ensemble du SSSS et offrir du soutien à l'ensemble des collaborateurs visés par le PTN pour surmonter les défis de la TN. Une gouvernance formelle en TN a également été mise sur pied. Grâce à cette gouvernance, composée de répondants organisationnels et de tables consultatives, la voix de l'ensemble des parties prenantes a pu être entendue. Le comité des co-leaders TN regroupe une centaine de représentants des organismes, ce qui favorise la représentativité des besoins prioritaires. Les tables consultatives ont permis une participation de premier plan des citoyens, cliniciens, chercheurs universitaires et experts en technologies de l'information.

Gouvernance en transformation numérique pour le secteur de la santé et des services sociaux



Afin d’entamer des réflexions avec l’ensemble des partenaires, des ateliers ont été organisés en 2021 avec des représentants de tout le RSSS pour cerner l’ensemble de leurs enjeux et besoins. Des pistes de réflexion sur les priorités à envisager ont par la suite pu être ciblées. Ces défis concernent, entre autres, des enjeux organisationnels du secteur des technologies de l’information, humains et culturels, liés au cloisonnement, à la qualité et la disponibilité des données, à la rigidité du cadre réglementaire et bien d’autres.

Entre-temps, la [Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles \(LGGRI\)](#) est bonifiée et vient repositionner la priorité des avancements en TN. La loi exige un plan de transformation numérique (PTN) annuel en cohérence avec la STNG pour tout organisme public. Les partenaires externes au SSSS ne sont toutefois pas assujettis à cette loi.

À l’été 2022, le ministre de la Santé et des Services sociaux, monsieur Christian Dubé, a présenté les priorités pour le RSSS dans son [Plan pour mettre en œuvre les changements nécessaires en santé, pour un réseau plus humain et plus performant 2022-2025](#) suite à la pandémie de COVID-19. Le contenu du Plan santé ne repose pas exclusivement sur le numérique, mais les technologies de l’information font partie intrinsèque de l’évolution souhaitée. Au même moment, le rapport intitulé [Une gouvernance renouvelée du réseau de la santé et des services sociaux](#) a été présenté et teinte la vision de la TN en repositionnant les rôles et responsabilités du MSSS et du RSSS.

Tous ces intrants ont contribué à former la vision de la TN du SSSS pour ainsi permettre la démarche de production du PTN SSSS 2023-2027 ([annexe 3](#)).

Principes directeurs

Les consultations effectuées auprès des diverses instances de la gouvernance en TN ont permis de cibler non seulement les défis à relever, mais également les six principes directeurs qui guideront les orientations, afin d'assurer la cohérence et la pertinence de la transformation numérique du SSSS :

- Le PTN est imprégné de la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*, du *Plan de modernisation technologique 2022-2025*, du *Plan pour mettre en œuvre les changements nécessaires en santé, pour un réseau plus humain et plus performant 2022-2025* ainsi que du rapport *Une gouvernance renouvelée du réseau de la santé et des services sociaux*;
- Le développement et l'évolution des services numériques tiennent compte du contexte et de la réalité du citoyen en s'assurant d'offrir d'autres alternatives d'accessibilité;
- La transformation numérique est organisationnelle et elle requiert un changement de culture et une implication des plus hautes instances;
- La transformation numérique implique une gouvernance intégrée et un leadership assuré par les directions d'affaires (cliniques et administratives);
- La collaboration et la mutualisation des initiatives et des savoirs sont des facteurs essentiels pour briser les silos et ainsi améliorer l'efficacité;
- Le PTN sera évolutif et favorisera l'autonomie des organisations.

Vision de la transformation numérique organisationnelle du SSSS

La *Stratégie de transformation numérique gouvernementale (STNG 2019-2023)* a été instaurée afin que l'État soit plus performant que jamais et qu'il réponde aux besoins et aux attentes des citoyens. Le MSSS doit, quant à lui, accélérer sa TN, non seulement pour les citoyens, mais dans l'intérêt de tout le personnel de la santé et des services sociaux et des organisations du SSSS.

Le MSSS vise à faciliter ses interactions avec la population en offrant des services publics plus rapides et intuitifs, propulsés par le numérique. Le but est de simplifier la vie des citoyens par une circulation plus fluide de l'information et de favoriser une meilleure accessibilité aux soins et aux services en toute simplicité. La satisfaction des usagers est au cœur de la TN et la réussite de celle-ci repose en partie sur la mobilisation de l'ensemble du personnel du SSSS.

Le personnel est au cœur de cette transformation, et il est primordial de s'attaquer concrètement aux priorités pour le soutenir. Le numérique pourrait soutenir le personnel, qui est confronté à des défis quotidiens, par de nombreuses façons tout en optimisant leurs pratiques. Ainsi, la TN doit reposer sur des fondements structurants.

Le *Plan pour mettre en œuvre les changements nécessaires en santé, pour un réseau plus humain et plus performant 2022-2025* et le *Plan de modernisation technologique 2022-2025* insistent sur cette même vision.

En 2022, à la suite de diverses consultations auprès des instances de la gouvernance en TN, les cinq grandes orientations prioritaires de la TN du SSSS sont déterminées :

5 grandes orientations

1. Offrir des services numériques centrés sur les besoins des citoyens et adaptés aux diverses réalités
2. Mobiliser et habiliter le personnel du SSSS vers l'appropriation et l'utilisation d'un environnement numérique
3. Faire évoluer la culture numérique des organisations en misant sur le potentiel du numérique
4. Innover en utilisant le plein potentiel des technologies et de l'intelligence artificielle
5. Augmenter la performance en valorisant la qualité et la disponibilité des données numériques

Ces priorités du PTN mettent l'accent non pas sur l'intensité des solutions technologiques ni sur les grands projets en cours, mais sur la façon dont les organisations se préparent à soutenir la réussite de la mise en œuvre de ces solutions. Il vise à mettre en place les conditions de réussite du virage numérique que doit entreprendre l'ensemble du SSSS. Le PTN est complémentaire aux autres travaux qui aideront à l'évolution du SSSS, tels que les grands projets technologiques prioritaires et la publication d'une stratégie de valorisation des données.

Souhaitant encourager l'autonomie des organisations, le PTN est développé en respect de la diversité de la maturité numérique de chacune des organisations et s'assure de faire évoluer toutes les parties prenantes.

Arrimage au plan stratégique

Le MSSS compte actuellement sur deux planifications stratégiques qui visent à améliorer le système de santé actuel au Québec. Le [Plan stratégique 2019-2023 \(Tableau synoptique\)](#), mis à jour en août 2021, qui établit des indicateurs de performance concernant l'avancement des principaux dossiers, et le [Plan santé 2022-2025 Plan pour mettre en œuvre les changements nécessaires en santé, pour un réseau plus humain et plus performant](#), quant à lui, formule la vision pour les prochaines années en santé et services sociaux. Ce dernier présente des actions prévues pour agir sur les fondations du réseau, pour améliorer l'accès, la prise en charge et la qualité des soins et bien d'autres. Le *Plan de modernisation technologique 2022-2025 (PMT)* est un fondement du Plan santé, pour assurer le bon fonctionnement technologique des établissements du RSSS.

Les priorités du Plan santé font état d'un besoin évident d'intégrer davantage le numérique dans les pratiques du SSSS pour bénéficier de tous ses avantages. Il précise [50 mesures](#) pour valider l'atteinte des résultats.

Ambitions de l'organisation

Objectifs

Chacune des cinq orientations du PTN comprend deux objectifs autour desquels les organisations pourront définir leurs propres actions à entreprendre afin d'atteindre les cibles établies. Le but ultime est de veiller à la progression de la TN de chacune des organisations en fonction de sa maturité numérique actuelle. La TN des organisations sera en constante évolution et des suivis annuels pourront assurer la progression de leur maturité numérique.

Orientations	Objectifs
1. Offrir des services numériques centrés sur les besoins des citoyens et adaptés aux diverses réalités	1.1 Assurer le développement de services numériques inclusifs pour le citoyen 1.2 Offrir du soutien adapté aux diverses réalités des citoyens
2. Mobiliser et habiliter le personnel du SSSS vers l'appropriation et l'utilisation d'un environnement numérique	2.1 Assurer le développement des compétences numériques 2.2 Assurer l'appropriation et la priorisation des projets numériques par l'ensemble des parties prenantes dont les directions d'affaires
3. Faire évoluer la culture numérique des organisations en misant sur le potentiel du numérique	3.1 Assurer l'adhésion de l'ensemble de l'organisation dans la réussite du virage numérique 3.2 Intégrer une approche de gestion du changement dans le cadre des projets numériques à portée organisationnelle
4. Innover en utilisant le plein potentiel des technologies et de l'intelligence artificielle	4.1 Favoriser l'utilisation de solutions pertinentes ayant recours à l'intelligence artificielle (IA) 4.2 Assurer l'intégration de l'innovation dans le RSSS
5. Augmenter la performance en valorisant la qualité et la disponibilité des données numériques	5.1 Connaître ses propres données numériques organisationnelles 5.2 Contrôler la qualité des données numériques organisationnelles

Les objectifs sont expliqués dans le *Guide explicatif de la feuille de route* qui accompagne le document présent.

Bénéfices de la transformation numérique

Les bénéfices d'une TN sont multiples et souvent méconnus du personnel du SSSS. Des solutions numériques ont d'ailleurs fait la preuve de leur efficacité pendant la pandémie. L'un des principaux avantages est l'obtention de données numériques fiables qui permettent de visualiser l'état actuel de notre système de santé, d'en connaître les tendances, l'état des pathologies, des listes d'attentes, les services à mettre sur pied, les priorités à entreprendre et bien d'autres. Les gestionnaires pourront ainsi mieux gouverner tout en laissant un espace favorable à l'innovation sous toutes ses formes. D'autres bénéfices sont anticipés sur les plans clinique et administratif : venir en aide à la main-d'œuvre, optimiser les pratiques, etc. Le tableau en [annexe 4](#) démontre quelques bénéfices de la TN associés aux objectifs du PTN.

Plan de gestion des risques de la transformation numérique du SSSS

Le SSSS est vaste et complexe; tout changement au sein de celui-ci a des conséquences potentiellement d'une grande ampleur. C'est pourquoi il est essentiel de réfléchir non seulement aux risques associés au PTN, mais surtout aux risques inhérents à une telle TN organisationnelle afin d'y associer une réflexion et une réponse cohérentes. Ces changements peuvent prendre différentes formes, dont le déploiement de nouvelles technologies, mais également, et surtout, sur les risques inhérents à une telle transformation organisationnelle. Le tableau en [annexe 5](#) présente les principaux risques associés à la TN pour l'ensemble du SSSS ainsi que les mesures d'atténuation associées.

Feuille de route de la transformation numérique

La feuille de route (FDR) est destinée à tous les établissements du RSSS, aux organismes publics relevant du ministre (à l'exception de la RAMQ) ainsi qu'au MSSS. Son contenu a été rédigé par le MSSS après un processus consultatif exhaustif auprès des instances de la gouvernance en TN et de d'autres partenaires.

Le contenu de la FDR répond aux attentes gouvernementales : la contribution aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens et aux organisations, l'évolution des compétences, l'évolution de la culture organisationnelle, les processus ou chaînes de valeurs qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle et la gouvernance et la gestion de données numériques gouvernementales.

La FDR fait état des orientations, des objectifs, des indicateurs ainsi que des cibles déterminées selon les parties prenantes indiquées. Chaque organisation remettra son plan d'action local personnalisé, qui lui permettra d'atteindre les cibles établies. Les organisations sont invitées à aller au-delà des cibles ministérielles, qui ne se veulent pas limitatives des objectifs à atteindre.

Un guide explicatif de la FDR est également offert par le MSSS. Le suivi des cibles et des plans d'action sera effectué annuellement. La FDR sera évolutive et s'adaptera aux défis du SSSS de façon continue.

Afin d'accompagner les organisations dans leur plan d'action, le MSSS a fait évoluer depuis 2021 une offre de services en soutien à la transformation numérique pour tout le SSSS. Celle-ci fournit une réponse concrète à plusieurs défis de la TN tels que l'inclusion citoyenne, la mutualisation des initiatives numériques, la gestion du changement, la gouvernance numérique et bien d'autres. Une plateforme unique pour l'accès à ces services a été créée et est soutenue par une équipe permanente.

Schéma de la feuille de route du PTN SSSS 2023-2027

Orientation	Objectif	Indicateur	MSSS	OP	RSSS	Mesure de départ	Cible 2023 2024	Cible 2024 2025	Cible 2025 2026	Cible 2026 2027
1. Offrir des services numériques centrés sur les besoins des citoyens et adaptés aux diverses réalités	1.1 Assurer le développement de services numériques inclusifs pour le citoyen	Taux de nouveaux services numériques ayant intégré le citoyen aux étapes stratégiques du projet	√	√	√		50%	75%	90%	90%
	1.2 Offrir du soutien adapté aux diverses réalités des citoyens	Taux de nouveaux services numériques qui offrent à la fois un soutien numérique <u>et</u> un soutien téléphonique aux citoyens	√	√	√		75%	90%	90%	90%
2. Mobiliser et habiliter le personnel du SSSS vers l'appropriation et l'utilisation d'un environnement numérique	2.1 Assurer le développement des compétences numériques	Taux d'employés ayant réalisés au moins un des parcours de formation identifiés en compétences numériques	√	√	√		Adoption des parcours	90%	90%	90%
	2.2 Assurer l'appropriation et la priorisation des projets numériques par l'ensemble des parties prenantes dont les directions d'affaires	Taux d'assignation des postes stratégiques des directions d'affaires dans la gouvernance des projets numériques	√	√	√		50%	90%	90%	90%
3. Faire évoluer la culture numérique des organisations en misant sur le potentiel du numérique	3.1 Assurer l'adhésion de l'ensemble de l'organisation dans la réussite du virage numérique	Taux de maturité numérique organisationnelle	√		√		Indice établi et mesure de départ	+5%	+10%	+15%
	3.2 Intégrer une approche de gestion du changement dans le cadre des projets numériques à portée organisationnelle	Taux de nouveaux projets numériques provinciaux intégrant les conditions de succès identifiées en gestion de changement	√		√		50%	90%	90%	90%
4. Innover en utilisant le plein potentiel des technologies et de l'intelligence artificielle	4.1 Favoriser l'utilisation de solutions pertinentes ayant recours à l'intelligence artificielle (IA)	Taux de nouveaux projets numériques en IA ayant eu recours à l'outil d'analyse des risques en IA	√	√	√		Guide IA produit	Outil d'analyse produit	90%	90%
	4.2 Assurer l'intégration de l'innovation dans le RSSS	Taux de réalisation des cibles annuelles prévues au plan stratégique d'innovation en santé	√		√		75%	90%	90%	-----
5. Augmenter la performance en valorisant la qualité et la disponibilité des données numériques	5.1 Connaître ses propres données numériques organisationnelles	Taux d'actualisation d'un inventaire des données numériques détenues par l'organisation	√	√	√		Investigation	Inventaire produit	90%	90%
	5.2 Contrôler la qualité des données numériques organisationnelles	Taux de réalisation du plan visant l'amélioration continue de la qualité des données numériques	√	√	√		-----	Diagnostic et plan	90%	90%

Contributions aux initiatives de simplification des services directs aux citoyens

Orientation 1 : Offrir des services numériques centrés sur les besoins des citoyens et adaptés aux diverses réalités

La STNG et le Plan santé affichent une priorité d'intervention; accroître l'accessibilité aux soins et aux services des citoyens. En valorisant le déploiement de solutions numériques innovantes, efficaces, plus rapides et intuitives, le MSSS souhaite optimiser non seulement l'expérience client, mais celle des travailleurs et des organisations.

En intégrant les citoyens dans les projets numériques des organisations, en récoltant leurs commentaires et suggestions ainsi qu'en assurant un service de soutien au numérique, les services directs seront plus accessibles, adaptés et simplifiés. Les solutions numériques du SSSS doivent tenir compte des personnes qui, par choix ou en raison de contraintes, d'âge, de santé, de pauvreté ou autres, interagissent à l'aide de modes non numériques. Le MSSS souhaite toutefois favoriser l'intégration de cette clientèle à l'ère numérique, l'accompagner sans négliger d'offrir d'autres moyens tels que les services téléphoniques, les points de service et autres moyens non numériques.

De plus, plusieurs projets numériques sont en déploiement au MSSS pour favoriser la simplification des services directs aux citoyens et ainsi répondre aux objectifs du Plan santé. Ceux-ci font partie du portefeuille de projets prioritaires et émanent des objectifs du Plan santé.

Évolution des compétences et de la culture organisationnelle

Orientation 2 : Mobiliser et habiliter le personnel du SSSS à s'approprier et à utiliser un environnement numérique

L'ensemble du personnel du RSSS doit se sentir en confiance avec le numérique, comprendre ses avantages, développer un sentiment de compétence et bien maîtriser son nouvel environnement, ce qui aura pour effet d'influencer la culture numérique de l'organisation. L'augmentation de la littératie numérique favorise l'adhésion au changement et facilite ainsi la mise sur pied de projets innovants. Une démarche de développement organisationnel des compétences numériques a été entreprise par le MSSS avec des gestionnaires et des cliniciens du RSSS.

Dès 2022, des activités ont été réalisées avec le RSSS afin d'échanger sur les besoins de compétences numériques du personnel. Un sondage et des groupes de discussion ont été tenus auprès de gestionnaires et de professionnels du RSSS. Ces activités ont permis de nommer l'importance de mettre les efforts sur le développement des compétences numériques du personnel. Considérant l'utilisation quotidienne des outils technologiques autant par les équipes administratives que les équipes cliniques, des besoins prioritaires au chapitre de la formation ont été déterminés par les participants. Les actions sont décrites dans la section « [Mécanismes de la concrétisation de la TN](#) » sous « Démarche de développement organisationnel des compétences numériques du RSSS ».

Orientation 3 : Faire évoluer la culture numérique des organisations en misant sur le potentiel du numérique

Le développement d'une culture numérique est essentiel et doit être coordonné à partir des plus hautes instances des organisations afin d'en assurer la gouvernance transversale. L'ensemble des parties prenantes doivent comprendre les bénéfices du numérique, développer un sentiment de confiance et de compétence pour maîtriser aisément leur nouvel environnement et optimiser certaines pratiques.

Par ailleurs, un projet de recherche a été autorisé par la DGTI et débutera en 2023 afin de poser un regard sur la culture numérique des organisations. Ce diagnostic permettra de positionner le niveau de maturité actuel pour ensuite faire évoluer les organisations vers une perspective plus numérique. En raison des enjeux humains, technologiques et structurels existants, ces travaux exigeront une réflexion approfondie et une collaboration étroite avec les établissements.

Processus ou chaînes de valeurs qui pourraient tirer profit de l'intelligence artificielle

Orientation 4 : Innover en utilisant le plein potentiel des technologies et de l'intelligence artificielle

L'effort en recherche et développement de solutions ayant pour base l'intelligence artificielle (IA) a augmenté exponentiellement dans les dernières années. Si l'IA a le potentiel d'aider la société à obtenir des services plus adaptés à ses besoins et, en général, de fournir une meilleure qualité de vie à l'humain, la prise de décision finale doit revenir à ce dernier. En effet, la capacité de l'IA à identifier des tendances dans un ensemble de données puis à les appliquer à un cas concret peut reproduire de façon inopportune des tendances non souhaitées, ce qui doit motiver un accompagnement accru par l'humain dans la conception, le développement et l'utilisation des solutions en IA. L'humain doit ainsi être en mesure de comprendre le fonctionnement de la solution en IA et d'assumer ultimement la prise de décision.

Il existe des applications d'IA dans plusieurs domaines de la santé : la dermatologie, la radiologie, le dépistage, la psychiatrie, les premiers soins et la télémédecine, pour n'en nommer que quelques-uns. Afin de soutenir le réseau et contribuer à la mise en œuvre du Plan santé dans un contexte où l'accès et la qualité des soins sont souvent compromis par la pénurie de personnel, la valeur ajoutée de l'IA se situe notamment dans l'optimisation de processus d'orientation de l'utilisateur et comme outil de soutien auprès des intervenants dans la prise en charge de ces usagers. Par exemple :

- L'optimisation de la planification d'horaires du personnel pour économiser du temps au personnel en place tout en maximisant le temps consacré à la prestation de soins;
- Des analyses prédictives sur des états de santé, des écosystèmes de soins, des coûts, etc. comme outils de soutien à la prise en charge des usagers;
- Des agents conversationnels permettant de favoriser l'accès aux soins de santé de la clientèle en facilitant la compréhension de la problématique ou en la redirigeant plus facilement vers le bon professionnel.

Concrètement, de nombreuses initiatives numériques en IA sont déjà consignées au registre consolidé du RSSS, allant d'un projet de recherche de télésurveillance assistée par l'IA de la clientèle vivant avec une maladie pulmonaire obstructive chronique jusqu'à la prédiction de la réponse clinique à l'immunothérapie chez les usagers atteints d'un cancer du poumon, en passant par l'optimisation de la planification de l'horaire au bloc opératoire et l'amélioration de la priorisation clinique et de la précision diagnostique en radiologie.

L'IA peut être un moyen à haut potentiel pour appuyer la TN dans le RSSS si elle est bien encadrée et vise la résolution d'un problème plutôt que d'être une fin en soi. Les obstacles à l'intégration réussie de l'IA gravitent autour de l'accès et de la qualité des données, de ses coûts, du niveau de littératie en la matière et de son acceptabilité sociale aussi bien par les citoyens que par les ressources humaines du RSSS. De plus, avant d'adopter une application d'IA dans le domaine de la santé et des services sociaux, il est nécessaire de réfléchir aux recommandations sur la prudence et l'écoresponsabilité de façon à prévoir les possibles impacts négatifs de l'IA, tout en récoltant ses retombées positives. Il devient alors primordial, dans un contexte social où l'IA gagne en notoriété, de mettre rapidement en place des processus visant l'encadrement éthique de l'IA et de soutenir la formation et la sensibilisation à l'IA.

Gouvernance et gestion de données numériques gouvernementales

Orientation 5 : Augmenter la performance en valorisant la qualité et la disponibilité des données numériques

La mobilité et la valorisation des données numériques au sein du MSSS et des établissements ont pris un véritable essor lors de la récente pandémie de COVID-19, notamment dans les efforts de coordination de la vaccination sur le terrain et la gestion de la capacité hospitalière. Fait nouveau, une utilisation généralisée des données a permis de prendre des décisions rapides en s'appuyant sur une information de qualité disponible en temps réel.

En ce sens, il devient nécessaire de bâtir la vision à long terme de valorisation et de mobilité des données sur les acquis des dernières années. Ainsi, l'adoption récente de la loi 5 vient poser un cadre légal qui répondra aux besoins réels d'exploitation des données, autant sur le plan de la recherche et de l'innovation que de la prestation de soins ou de la gestion efficiente du SSSS. Cette loi vise à répondre aux défis de valorisation et de mobilité des données tout en mettant en place la gouvernance nécessaire desdites données et en déployant les plus hautes normes de protection des renseignements.

En attendant la mise en application de la loi, les organismes de santé et de services sociaux peuvent déjà mettre en place les bases desdites valorisation et mobilité des données. Pour ce faire, deux objectifs ont été intégrés à la feuille de route, soit : connaître ses propres données numériques organisationnelles et contrôler la qualité des données numériques organisationnelles.

Ces obligations s'inscrivent à la suite de celles prévues par la LGGRI et demeurent des incontournables dans la gestion des données numériques.

Notons que ces actions s'inscrivent en complémentarité de la stratégie de valorisation et de mobilité des données numériques de santé ainsi que de la stratégie de gouvernance et gestion des données numériques sont présentement en rédaction au MSSS. Ces stratégies visent respectivement à cibler les actions en matière de :

- Mobilité des données, dont le partage des données publiques en données ouvertes;
- Valorisation interne, notamment celles visant à accroître la performance globale des programmes et des services offerts par le MSSS et les établissements du réseau de la santé et de services sociaux;
- Valorisation interne, notamment par des partenariats stratégiques avec le milieu de la recherche, afin de créer de la valeur pour le citoyen.

Même si ces éléments font partie intégrante de la TN, ceux-ci sont exclus de la FDR du PTN par le fait que ceux-ci sont intégrés dans les stratégies qui traitent spécifiquement ces aspects.

Mécanismes de concrétisation de la transformation numérique

Le MSSS met de l'avant trois mécanismes pour favoriser la concrétisation de la TN :

1. Gestion du changement
2. Plan de main-d'œuvre en ressources humaines des technologies de l'information du MSSS
3. Démarche de développement organisationnel des compétences numériques du RSSS

1. Gestion du changement

Faciliter la transformation numérique – une approche humaine

La transformation numérique engendrera des changements dans les façons de faire au sein du SSSS. Or, un des risques principaux associés est la résistance humaine à ce changement. Il est malheureusement fréquent que des initiatives de changement organisationnel soient des échecs partiels ou complets, et c'est en majeure partie la dimension humaine qui explique ce phénomène. C'est dans cette perspective que le PTN vient positionner la gestion du changement (GdC) comme un incontournable.

En effet, le SSSS doit composer avec la pression de se réinventer et d'innover sans cesse pour faciliter la vie de ses usagers et de son personnel afin d'être de plus en plus efficace dans un monde rapide et toujours en mouvance. Bien avant la technologie, les humains sont la pierre angulaire de la réussite de la TN. C'est pourquoi cette importante transformation organisationnelle repose sur l'implication et l'adhésion du personnel du SSSS dans l'appropriation et l'utilisation d'un environnement numérique comme moyen d'optimiser les pratiques, les soins de santé et les services sociaux.

Ainsi, l'[annexe 6](#) du présent document expose des notions importantes d'une GdC éclairée et on y présente les éléments essentiels à considérer pour favoriser l'atteinte des objectifs des projets liés à la TN du SSSS.

2. Plan de main-d'œuvre en ressources humaines des technologies de l'information

Dans la perspective de réaliser le plan de transformation numérique des organisations, il faudra tenir compte de plusieurs enjeux présents de façon généralisée dans le secteur de la technologie de l'information (TI) pour l'ensemble des établissements du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS). La difficulté d'attraction et de rétention des ressources humaines et le manque d'expertise en TI alimentent la criticité de ce secteur pour répondre aux différents projets technologiques des prochaines années. Afin de soutenir le personnel dans la TN du RSSS, un plan de main-d'œuvre composé de plusieurs chantiers est mené de front en parallèle avec les différentes actions prioritaires permettant de générer des résultats concrets pour nos équipes des TI ([annexe 7](#)).

3. Démarche de développement organisationnel des compétences numériques du RSSS

Le MSSS offrira en 2023 diverses formations à l'ensemble du personnel du RSSS. Celles-ci permettront de sensibiliser les apprenants à la TN, de faire connaître les bénéfices de celle-ci, d'augmenter leur sentiment de compétence numérique et ainsi de faciliter l'adhésion au changement. Cette offre de formations, qui se décline selon différents parcours, sera accessible à l'ensemble du personnel du RSSS sur la [plateforme d'environnement numérique d'apprentissage \(ENA\)](#). Le volet des compétences numériques fait partie intégrante de la FDR du PTN.

Depuis le début de l'année 2023, plusieurs activités de promotion ont été réalisées afin d'atteindre le public cible et de susciter son intérêt. Une réflexion est amorcée pour assurer la pérennité d'une offre de formation au cours des prochaines années. En développant ainsi l'expertise du personnel du RSSS, un grand pas est entamé vers un changement de culture encourageant l'ouverture, l'innovation et l'optimisation des pratiques professionnelles.

Projets du portefeuille des projets prioritaires

La Direction générale adjointe du bureau de projets des technologies de l'information (DGABPTI), parmi ses nombreux mandats, gère le portefeuille des projets prioritaires. La DGABPTI contribue à la transformation clinique en déployant des efforts pour mettre en place les technologies de l'avenir au sein du secteur de la santé et des services sociaux (SSSS) ainsi qu'au sein du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).

En date de mai 2023, les 74 projets prioritaires de la DGABPTI, répartis dans 9 programmes, étaient rendus à différentes étapes : avant-projet, planification, exécution, maintien ou autre. Parmi ces projets, le MSSS doit identifier un ou plusieurs projets numériques qui répondent à certains critères prédéfinis, pour les soumettre au [Portefeuille de projets prioritaires gouvernemental en transformation numérique \(3PGTN\)](#). Le 3PGTN est une obligation qui découle de la LGRI et dont le MCN est responsable. Le 3PGTN

a pour but d'accélérer la TN de l'administration publique et de servir d'outil de communication en assurant une visibilité de l'évolution de la TN auprès du grand public.

Proposition

La DGABPTI a convenu de soumettre le projet du Dossier santé numérique (DSN) au 3PGTN 2023.

Le programme DSN comporte trois projets :

1. Infrastructure de visualisation (volet imagerie médicale)
2. Solution d'accès aux données de santé (SADS)
3. **Dossier santé numérique (dossier clinique intégré de l'utilisateur)**

C'est le troisième projet du programme DSN qui a été soumis au 3PGTN 2023. [L'annexe 8](#) offre les détails.

Annexes

Annexe 1 : Document de soutien du sommaire exécutif

PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX 2023-2027

LES PRINCIPES DIRECTEURS

- Le Plan de transformation numérique (PTN) du secteur de la santé et des services sociaux (SSSS) 2023-2027 est imprégné des orientations du ministère de la cybersécurité et du numérique, du *Plan pour mettre en œuvre les changements nécessaires en santé*, du *Plan de modernisation technologique 2022-2025 (PMT)* ainsi que du rapport *Une gouvernance renouvelée du réseau de la santé et des services sociaux*.
- Le développement et l'évolution des services numériques tiennent compte du contexte et de la réalité du citoyen en s'assurant d'offrir d'autres alternatives d'accessibilité.
- La transformation numérique est organisationnelle, requiert un changement de culture et une implication des plus hautes instances.
- La transformation numérique implique une gouvernance intégrée ainsi qu'un leadership assuré par les directions d'affaires (cliniques et administratives).
- La collaboration et la mutualisation des initiatives et des savoirs sont des facteurs essentiels pour briser les silos et ainsi améliorer l'efficacité.
- Le PTN est évolutif et favorise l'autonomie des organisations.

LES 5 GRANDES ORIENTATIONS



LA PORTÉE

- Le ministère de la Santé et des Services sociaux;
- Les organismes relevant du ministre;
- Les établissements du réseau de la santé et des services sociaux;
- Le personnel des établissements et des organismes : employés, médecins, gestionnaires, chercheurs et autres.

Les partenaires du SSSS seront considérés dans toutes initiatives et/ou innovations numériques les concernant et invités à s'approprier les orientations.

Pour plus d'information, visitez :

[Rappel des 18 bonnes pratiques numériques](#)
[Carrefour numérique](#)

Annexe 2 : Plan de modernisation technologique 2022-2025 (PMT)

Plan de modernisation technologique 2022-2025

Pour un système de santé et de services sociaux plus humain et performant, transformé par le numérique.

- ✔ Plus accessible.
- ✔ Plus simple.
- ✔ Plus branché.

Mise à jour le 8 juin 2022

PLAN DE MODERNISATION TECHNOLOGIQUE 2022-2025 PRINCIPAUX CHANTIERS

1. **Moderniser les infrastructures technologiques pour soutenir la transformation numérique du réseau de santé et de services sociaux et protéger les données des citoyens**
 - Optimisation de la capacité du réseau de télécommunication
 - Rehaussement de la cybersécurité
 - Consolidation des centres de traitement informatique et virage vers l'infonuagique
2. **Transformer l'architecture technologique du système de santé et de services sociaux pour améliorer les services et optimiser les processus cliniques et administratifs**
 - Déploiement du Dossier de santé numérique dans deux régions vitrines
 - Mise en place d'un Système d'information en finances, approvisionnement et ressources humaines
 - Développement de tableaux de bord de gestion pour suivre la performance du réseau
 - Réalisation d'autres projets nationaux pour mettre en œuvre le Plan santé
3. **Optimiser les outils technologiques des établissements afin de réduire la pression sur le personnel et d'améliorer la qualité et l'accessibilité des services aux citoyens**
 - Plan décentralisé de modernisation technologique dans chaque établissement
4. **Se donner les moyens de nos ambitions et veiller à ce que chaque dollar investi en technologie de l'information le soit au bon endroit et de la bonne façon**
 - Rehaussement du budget accordé aux technologies de l'information
 - Augmentation du nombre de ressources et stratégie d'attraction et de rétention des talents
 - Renforcement de la gouvernance et intégration des meilleures pratiques de gestion

Annexe 3 : Démarche de production du PTN SSSS 2023-2027

La démarche de production s'est déroulée sur près de deux ans, celle-ci ayant débuté lorsque le MSSS a énoncé le besoin évident de poser un diagnostic de la situation de la transformation numérique :

1. Réalisation du processus diagnostique (printemps/été/automne 2021)
2. Mise en place de la gouvernance en TN (été 2021)
3. Proposition d'orientations élaborées de concert avec les directions générales du MSSS (hiver 2022)
4. Identification des collaborateurs prioritaires au sein du MSSS (printemps 2022)
5. Adéquation de l'approche avec les balises transmises par le MCN (automne 2022)
6. Arrimage avec les principaux collaborateurs (automne 2022) :
 - a. Direction générale des ressources humaines et de la rémunération;
 - b. Direction générale de la planification stratégique et de la performance;
 - c. Direction générale de la coordination réseau et ministérielle et des affaires institutionnelles;
 - d. L'ensemble des organismes relevant du ministre et visés par le PTN.
7. Consultation de parties prenantes pour validation des orientations (printemps 2022) :
 - a. Comité de gestion de la DGTI;
 - b. Comité de gestion en TN et l'ensemble des tables consultatives (table des experts, table des directeurs des ressources informationnelles, table citoyenne, table clinique provinciale d'informatisation);
 - c. Comité de direction du MSSS.
8. Détermination des objectifs, cibles et indicateurs (hiver 2023)
9. Construction de la FDR avec la participation des instances de la gouvernance en TN et les représentants des organismes publics relevant du ministre (hiver 2023)
10. Consultation des instances pertinentes pour la validation de l'ensemble du PTN (hiver 2023) :
 - a. Direction de la planification stratégique et de la reddition de comptes;
 - b. Comité de TN de la DGTI;
 - c. Comité de gestion en TN et l'ensemble des tables consultatives (Table des experts, table des directeurs des ressources informationnelles, table citoyenne, table clinique provinciale d'informatisation);
 - d. Comité de gestion de la DGTI;
 - e. Comité de direction du MSSS;
 - f. Comité de gestion du réseau.
11. Création du guide explicatif de la feuille de route
12. Création du gabarit pour les plans d'action
13. Diffusion du PTN auprès des collaborateurs et des parties prenantes (été 2023)
14. Soutien aux organisations (en continu dès la diffusion 2023)
15. Rédaction du plan d'action du MSSS (automne 2023)
16. Dépôt des premiers plans d'action des organisations (15 novembre 2023)
17. Évaluation sommaire, suivis semestriels et mise à jour annuelle (2024-2027)
18. Collecte annuelle des plans d'action actualisé (hiver 2024 à 2027)
19. Révision de la FDR au besoin (2024 à 2027)

Annexe 4 : Bénéfices de la transformation numérique

Orientation	Objectif	Amélioration des soins et des services	Plan financier/économique
Offrir des services numériques centrés sur les besoins des citoyens et adaptés aux diverses réalités	Assurer le développement de services numériques inclusifs pour le citoyen	<p>Respect des besoins de la population grâce à l'implication des patients partenaires (ex. : solutions de rechange pour les citoyens avec limitations physiques, cognitives ou technologiques)</p> <p>Amélioration générale de l'expérience usager</p> <p>Plus grande autonomie du citoyen, notamment dans la gestion de son dossier et de son épisode de soins</p> <p>Amélioration de l'accessibilité des services</p> <p>Diminution des déplacements physiques de la clientèle</p>	<p>Développement de services numériques en adéquation avec les besoins réels du citoyen et diminution des enjeux lors du déploiement des solutions (gains d'efficacité du personnel clinique et TI)</p> <p>Meilleure allocation des ressources puisqu'en plus grande adéquation avec les besoins de la clientèle</p> <p>Meilleure satisfaction des usagers et diminution des plaintes</p> <p>Gains d'efficacité du personnel grâce à une plus grande autonomie des citoyens (diminution des appels de suivi, rappels de rendez-vous, etc.)</p> <p>Diminution des infections nosocomiales et des risques de propagation des virus et microbes grâce au numérique (salle d'attente virtuelle, télésanté, objets connectés, etc.)</p>
	Offrir du soutien adapté aux diverses réalités des citoyens	<p>Amélioration générale de l'expérience et de la satisfaction des citoyens</p> <p>Augmentation du niveau de littératie numérique des citoyens</p> <p>Amélioration de l'accessibilité et de l'utilisation des solutions numériques</p>	<p>Gains d'efficacité grâce à une plus grande utilisation des services numériques</p> <p>Meilleure satisfaction des usagers et diminution des plaintes</p>
Mobiliser et habiliter le personnel du SSSS à s'approprier et à utiliser un environnement numérique	Assurer le développement des compétences numériques	<p>Augmenter le niveau de littératie numérique chez le personnel</p> <p>Amélioration de l'adhésion au numérique grâce à un sentiment accru de compétence</p>	<p>Gains d'efficacité du personnel clinique grâce aux nouvelles pratiques soutenues par le numérique</p> <p>Gains d'efficacité du personnel administratif grâce à une plus grande maîtrise des technologies et applications à leur disposition</p>

Orientation	Objectif	Amélioration des soins et des services	Plan financier/économique
		<p>Meilleure utilisation du potentiel des nouvelles technologies et applications (idées novatrices, changements dans les façons de faire, etc.)</p> <p>Amélioration de la mobilisation/motivation de l'ensemble du personnel</p>	
	Assurer l'appropriation et la priorisation des projets numériques par l'ensemble des parties prenantes, dont les directions d'affaires	<p>Meilleure adéquation entre les besoins réels des intervenants cliniques et les solutions numériques mises en place</p> <p>Augmentation de la présence clinique dans le développement et le déploiement de solutions numériques (directeur de projet du côté clinique, ambassadeurs cliniques, pilotes cliniques, etc.)</p> <p>Amélioration de l'adhésion des intervenants cliniques aux solutions numériques mises à leur disposition (diminution de la résistance au changement)</p> <p>Amélioration générale de l'expérience utilisateur</p>	<p>Gains d'efficacité du personnel clinique grâce à l'automatisation de tâches de nature administrative</p> <p>Diminution des frais de déplacement et gains de temps grâce aux différentes solutions de télétravail, téléformation, télésanté et consultations virtuelles</p> <p>Soutien pour l'équipe TI, gain de temps et travail plus efficace et valorisant</p>
Faire évoluer la culture numérique des organisations en misant sur le potentiel du numérique	Assurer l'adhésion de l'ensemble de l'organisation dans la réussite du virage numérique	<p>Développement du leadership de la haute direction en ce qui a trait à la TN</p> <p>Priorisation du numérique au sein de l'organisation et accélération du changement de culture</p> <p>Valorisation de la progression de la TN</p> <p>Amélioration des communications à l'interne et entre établissements en lien avec la TN (valorisation des réussites, briser les silos, etc.)</p>	<p>Arrimage des équipes de travail et des priorités en TN</p> <p>Gain de temps et d'énergie</p> <p>Meilleure connaissance des projets organisationnels en TN</p> <p>Bris des silos, partage des projets et des ressources internes</p> <p>Partage des savoirs expérientiels (gains d'efficacité)</p> <p>Diminution de l'effort TI requis grâce à la mutualisation des initiatives numériques</p> <p>Meilleure visibilité sur les travaux à entreprendre pour faire progresser la TN organisationnelle</p>

Orientation	Objectif	Amélioration des soins et des services	Plan financier/économique
	Intégrer une approche de gestion du changement dans le cadre des projets numériques ayant une portée organisationnelle	Amélioration de l'adhésion au numérique Amélioration du sentiment de compétence des employés Amélioration de l'expérience d'employé	Augmentation générale des bénéfices liés aux projets Gains d'efficacité grâce à une meilleure utilisation des solutions numériques Diminution de l'absentéisme et du stress vécu par le personnel à l'égard des changements
Innover en utilisant le plein potentiel des technologies et de l'intelligence artificielle	Favoriser l'utilisation de solutions pertinentes ayant recours à l'intelligence artificielle (IA)	Meilleur encadrement du développement de solutions impliquant l'IA Diminution des risques associés à l'utilisation de l'IA Augmentation de l'efficacité grâce à l'utilisation adéquate de l'IA Augmentation de la confiance des utilisateurs envers l'IA	Gains d'efficacité dans le développement et l'utilisation de solutions numériques impliquant l'IA Mitigation des risques associés à l'image et à la réputation du SSSS en lien avec l'utilisation de l'IA
	Assurer l'intégration de l'innovation dans le RSSS	Meilleur encadrement du développement de solutions numériques innovantes Accent mis sur le sens de l'innovation en santé numérique Soutien des initiatives et expérimentations en solutions numériques grâce à des incitatifs financiers	Communication des bons coups entre les établissements du RSSS Bénéfices de la mutualisation des initiatives numériques Valorisation des initiatives locales
Augmenter la performance en valorisant la qualité et la disponibilité des données numériques	Connaître ses propres données numériques organisationnelles	Accessibilité des données numériques Vision claire sur les données numériques organisationnelles en vue d'améliorer les soins et les services Amélioration de la circulation de l'information entre les organisations	Diminution des tâches administratives de recherche ou de retranscription de l'information Amélioration de la prise de décision de gestion Facilitation du développement et de la recherche

Orientation	Objectif	Amélioration des soins et des services	Plan financier/économique
	Contrôler la qualité des données numériques organisationnelles	<p>Amélioration de la qualité des données numériques</p> <p>Visibilité sur les besoins à combler, à prioriser ou encore sur les réussites</p> <p>Soins et services adaptés aux besoins</p>	<p>Amélioration de l'organisation des services</p> <p>Mise au point de protocoles de saisie et de maintenance</p> <p>Gains d'efficacité du personnel quant à l'utilisation des données</p> <p>Établissement de processus diagnostiques des BD et des systèmes</p> <p>Production de rapports qui généreront des recommandations</p>

Annexe 5 : Plan de gestion des risques de la transformation numérique

Type	Risque	Description	Mesures de mitigation
Stratégique	Changement d'orientations et/ou de priorités	Un changement de gouvernement ou de nouveaux enjeux populationnels pourraient remettre en cause la priorité accordée à la TN	<ul style="list-style-type: none"> Obligation légale prévue par la LGGRI Changement de culture priorisé dans le PTN
Organisationnel	Défaut d'encadrement de la TN	La TN doit faire partie du quotidien des organisations. Un défaut d'encadrement de celle-ci pourrait causer des retards de progression ou encore un éparpillement dans différentes directions. De plus, un manque d'arrimage pourrait inciter les organisations à réinventer la roue chacune de leur côté.	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une gouvernance de la TN impliquant l'ensemble des parties prenantes Mise en place d'une table d'experts en TN Création de rôles de leaders en TN dans les organismes publics, dans les établissements et au sein des directions générales du MSSS Création du Carrefour numérique SSSS Partage du registre consolidé des initiatives numériques
	Manque de connaissances et de qualité des données numériques	La valorisation des données numériques est primordiale afin de soutenir une meilleure prise de décision. Elle devient également essentielle afin d'alimenter l'utilisation de l'intelligence artificielle. Le fait de travailler dans un réseau d'établissements crée une grande disparité de l'information et un manque d'uniformité qui rend la valorisation de ces données très difficile. Il en va de même de la nécessité d'intégration des données et d'interopérabilité des systèmes.	<ul style="list-style-type: none"> PTN SSSS : orientation 5 Inventaire des données numériques et amélioration de la qualité des données Stratégie propre à la valorisation des données à venir
	Utilisation inadéquate de l'intelligence artificielle	L'intelligence artificielle comporte certes de nombreux avantages, mais présente également certains risques importants, par exemple en ce qui concerne les possibilités de marginalisation de personnes, de décisions basées sur des données de moins bonne qualité, etc. L'intelligence artificielle se doit d'être encadrée et utilisée de façon éthique.	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un guide sur l'utilisation de l'IA dans le secteur de la santé et des services sociaux Élaboration d'un outil d'analyse des risques de l'IA Encadrement de toute initiative numérique impliquant l'intelligence artificielle
	Manque d'équité dans l'accessibilité des services	Le fait d'offrir des services numériques en tout temps et en tout lieu de façon simple et conviviale comporte de nombreux bénéfices. Toutefois, les citoyens n'ont pas tous le même degré de littératie numérique ni accès à un environnement numérique. De plus, certains ont des handicaps ou des déficits qui rendent le numérique difficilement accessible. Il est important que ces derniers ne soient pas pénalisés dans l'accès aux soins et services.	<ul style="list-style-type: none"> Prise en compte des diverses réalités des citoyens dès la conception des services numériques et planification de moyens de rechange d'accès aux services (téléphone, en personne, courrier postal, etc.) (Orientation 1) Mesure et suivi des délais d'accès aux services selon les divers moyens utilisés Mise en place de services de soutien et d'accompagnement des citoyens leur permettant de développer leur littératie numérique et/ou de les diriger vers des moyens de rechange d'accès aux services
Légal	Rigidité du cadre légal en ce qui a trait à l'accès et au partage des données numériques	Le cadre légal actuel limite la valorisation des données numériques ainsi que la circulation de l'information dans le SSSS	<ul style="list-style-type: none"> Adoption de la loi 5

Type	Risque	Description	Mesures de mitigation
Légal	Rigidité du cadre légal par rapport à l'innovation	La LGGRI et la LCOP sont lourdes et ne favorisent pas l'agilité ni le sens de l'innovation que requiert la TN	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'un plan stratégique en innovation (Bureau de l'innovation)
Humain	Capacité d'apprentissage et d'évolution dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre	L'adaptation à de nouvelles pratiques cliniques soutenues par le numérique (santé connectée, télésanté, etc.) nécessite des investissements de temps importants de la part des intervenants cliniques qui vivent déjà énormément de pression en ce qui concerne les besoins de la population en soins et services. Les répercussions de ces changements seront majeures.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité d'un environnement numérique d'apprentissage (ENA) permettant plus de flexibilité pour la formation • Mutualisation des initiatives et de l'expertise afin de partager les leçons apprises
	Degré de littératie numérique variable chez le personnel	La TN nécessite de nouvelles compétences numériques, mais également des connaissances de base sur l'utilisation d'un environnement numérique. Les niveaux de compétences peuvent être très variables d'un membre du personnel à l'autre, particulièrement du côté clinique. Le personnel clinique sera appelé à maîtriser de nouvelles technologies et des outils numériques à la fine pointe.	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des compétences numériques prévu dans le PTN (Orientation 2) • Disponibilité de l'environnement numérique d'apprentissage (ENA) • Offrir un service de soutien
	Manque d'expertise	La TN nécessite de se doter de nouvelles expertises, tant du point de vue clinique qu'informatique (pilotes cliniques, spécialistes en infonuagique, spécialistes en IA, etc.). Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, il devient d'autant plus difficile de se doter d'experts dans les différents domaines.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de main-d'œuvre en TI prévu dans le PTN
	Résistance au changement	Dans un contexte où la pression est de plus en plus grande sur le RSSS, les changements de pratique occasionnés par la TN pourraient susciter une certaine résistance de la part des intervenants cliniques. De plus, cette transformation organisationnelle passe par un changement de culture à tous les niveaux de la structure de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> • PTN SSSS axé sur les facteurs humains (citoyen, personnel et culture organisationnelle) • Plan de gestion du changement prévu au PTN
	Divergence entre les services numériques offerts et les besoins de la population	Les services numériques offerts aux citoyens se doivent d'être simples à utiliser en plus de répondre à leurs besoins réels. De plus, les services concernés doivent être disponibles en fonction des capacités physiques et fonctionnelles des individus. Il en va de même en ce qui concerne l'accès limité à un environnement numérique chez certains citoyens.	<ul style="list-style-type: none"> • Implication citoyenne dans la conception de services numériques (Orientation 1) • Création d'une table consultative citoyenne concernant la gouvernance en TN • Partenariat avec le CEPPP (Centre d'excellence sur le partenariat avec les patients et le public)
	Enjeux de protection des renseignements personnels ou confidentiels	La valorisation des données numériques et le partage des renseignements personnels comportent des risques additionnels de violation de la confidentialité. Une telle situation pourrait engendrer un recul par rapport à la progression de la TN. De plus, dans un monde où la mobilité est omniprésente, le risque de fuite de données est aussi possible.	<ul style="list-style-type: none"> • Loi 5 • Rehaussement de la cybersécurité (réf. : PMT) • Activités ministérielles de sensibilisation à la cybersécurité • Déploiement à moyen terme d'un outil de prévention contre la fuite des données (DLP) • Déploiement d'un système de gestion des équipements mobiles (MDM) • Encadrement de l'utilisation des appareils personnels à des fins professionnelles

Type	Risque	Description	Mesures de mitigation
Humain	Relâchement dans la sensibilisation du personnel contre les cyberattaques	La majorité des cyberattaques ont pour origine des erreurs humaines, par exemple un clic sur un lien malveillant, la révélation de mots de passe ou la divulgation de données sensibles, permettant ainsi aux cybercriminels d'accéder à des systèmes d'information, de subtiliser des données ou de déployer des logiciels malveillants.	<ul style="list-style-type: none"> Programme de sensibilisation du personnel à la cybersécurité Activités régulières de simulation d'hameçonnage Rehaussement de la cybersécurité (réf. : PMT)
Technologique	Cyberattaque	Nul n'est à l'abri d'une cyberattaque qui pourrait paralyser les soins et services à la population. Les conséquences d'une telle situation dépendent en grande partie du niveau de préparation des équipes opérationnelles à y faire face.	<ul style="list-style-type: none"> Rehaussement de la cybersécurité en se dotant d'outils de prévention et de détection des menaces et vulnérabilités Déploiement du processus de gestion des menaces, des vulnérabilités et des incidents Mise en place d'un système de surveillance et d'alerte active des accès et autres comportements suspects (journalisation, vérification de conformité des accès, etc.) Développement de personnel spécialisé en cybersécurité
	Désuétude technologique	Le manque d'investissement historique en TI a créé une désuétude technologique majeure. Pourtant, les infrastructures technologiques représentent la fondation sur laquelle doit s'appuyer la TN. Ce rattrapage technologique devra se faire en parallèle aux opportunités d'innovation que générera la TN.	<ul style="list-style-type: none"> Plan de modernisation technologique (PMT), dont un investissement de 975 M\$ sur 3 ans Plan décentralisé de modernisation technologique dans chaque établissement Optimisation du réseau de télécommunications (réf. : PMT) Rehaussement de la cybersécurité (réf. : PMT) Consolidation des CTI et virage vers l'infonuagique (réf. : PMT)
	Panne majeure	Qu'il s'agisse d'une panne d'électricité, d'un bris du réseau de télécommunication, d'une dégradation du service Internet (réf. : infonuagique) ou autres, dans un contexte où la prestation de soins et services sera de plus en plus dépendante du numérique, une panne entraînerait des conséquences majeures pour le RSSS. Les soins et services à la population s'en trouveraient potentiellement paralysés.	<ul style="list-style-type: none"> Redondance des infrastructures technologiques Diversification des sources de connexion Internet (LTE, Internet local, etc.) pour certains besoins numériques critiques Virage vers l'infonuagique Plan de reprise informatique découlant du plan de continuité des services essentiels (PCSE) du Ministère Catégorisation des actifs informationnels critiques
Financier	Manque de capacité financière	Les besoins budgétaires en santé sont croissants et le contexte organisationnel n'a pas été favorable aux investissements en TI par le passé, ce qui a eu pour effet de limiter l'embauche de personnel en TI et d'atteindre un niveau de désuétude technologique critique.	<ul style="list-style-type: none"> Investissement de 951 M\$ sur 3 ans (réf. : PMT) Augmentation du nombre de ressources en TI (réf. : PMT et Plan de main-d'œuvre en TI prévu dans le PTN) Mutualisation des projets et initiatives en TN

Annexe 6 : Gestion du changement

La présente annexe a pour but d'exposer les points essentiels à considérer en gestion du changement (GdC) pour favoriser la réussite de la TN de chaque organisation. La GdC doit être réfléchie le plus en amont possible, dès la définition de la vision et du sens à haut niveau. La réalisation d'une GdC structurée auprès du personnel est un facteur clé de réussite pour tout projet ou initiative organisationnelle afin de minimiser la résistance aux changements et de favoriser l'adhésion des parties prenantes. Elle repose sur les principes suivants :

- Un leadership et un engagement manifestes de la haute direction;
- Une planification rigoureuse des changements, y compris les dimensions organisationnelle et humaine du changement;
- Une collaboration et une coresponsabilité soutenues entre les différentes parties prenantes;
- Des messages clés transparents et des communications claires et efficaces;
- Des gestionnaires mobilisateurs en appui aux changements et aux employés;
- L'implication et l'engagement des employés.

Les 11 conditions du succès à mettre en place tout au long d'un changement ou d'une transformation

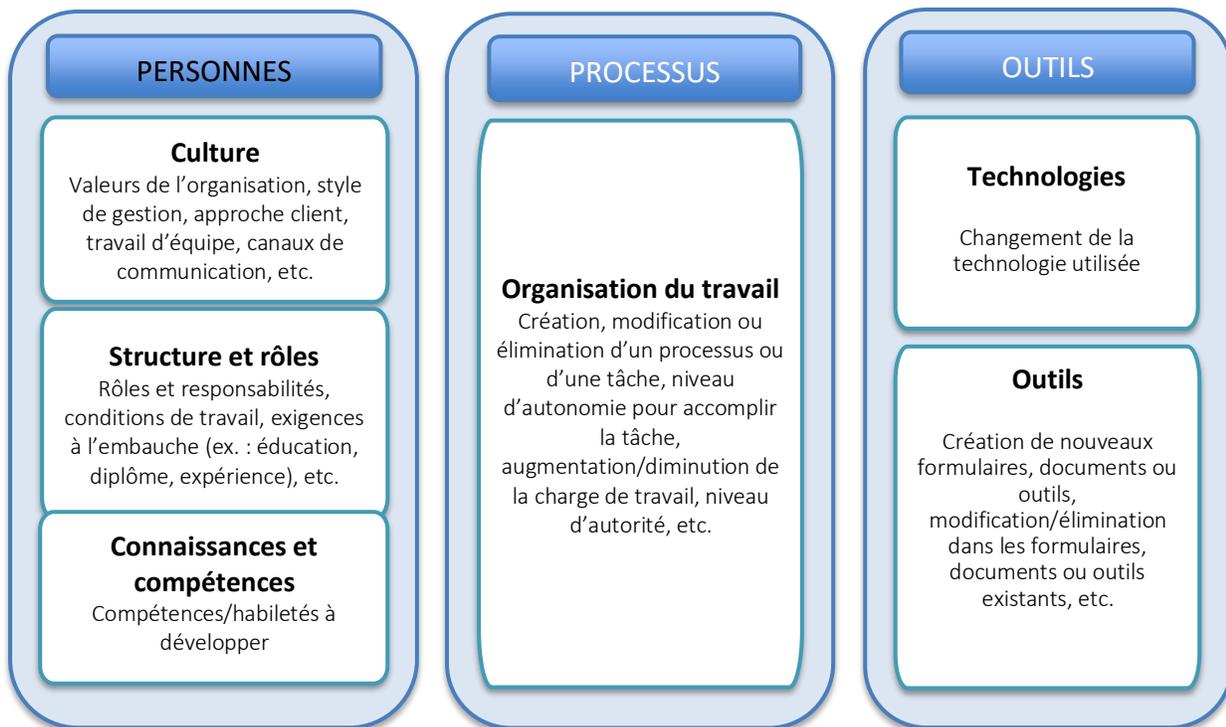
1 ^{er} levier : pour légitimer la transformation	Bâtit et partager une vision qui a du sens et qui mobilise	Documenter les objectifs et les impacts de la transformation afin de démontrer clairement ce qui doit changer	Encourager la participation par des communications bidirectionnelles et en répondant aux préoccupations	Favoriser l' adhésion par l' engagement envers le changement		
2 ^e levier : pour réaliser la transformation		Se doter d'un responsable de la transformation et d'une équipe crédible, accessible et efficace	Attribuer le temps et les ressources adéquates aux moments opportuns pour se donner de la marge de manœuvre	Susciter l'engagement par des attentes et des priorités claires et partagées		
3 ^e levier : pour permettre au personnel de s'appropriier la transformation			Faire valoir l' intérêt individuel de la transformation afin d'inciter le personnel à contribuer à la mise en œuvre	Supporter le transfert	Favoriser l' expérimentation des changements qu'apportent les solutions pour maximiser l' apprentissage	Capitaliser sur les succès et les bénéfices pour démontrer la progression de la transformation



Inspiré de [Johnson et Méryneau, 2014](#) ainsi que de [Johnson, 2013](#) et [Rondeau, 2008](#).

L'évaluation de la nature des impacts

La transformation numérique passe par un changement de culture organisationnelle qui évoluera de façon graduelle sur plusieurs années. Des impacts notables sont anticipés concernant l'organisation du travail et la disponibilité des ressources touchées par cette transformation. Le soutien aux parties prenantes avant, pendant et après la mise en œuvre sera directement lié à la réussite des initiatives et projets. Entre autres, un contexte de surcharge de travail, la rareté de la main-d'œuvre ou la mauvaise planification des opérations visant à assurer la continuité des services sont des éléments susceptibles de ralentir l'appropriation des changements par les ressources. C'est pour cette raison que la GdC prend en considération l'évaluation de l'ampleur des impacts selon leur nature :



Les quatre axes d'intervention en GdC

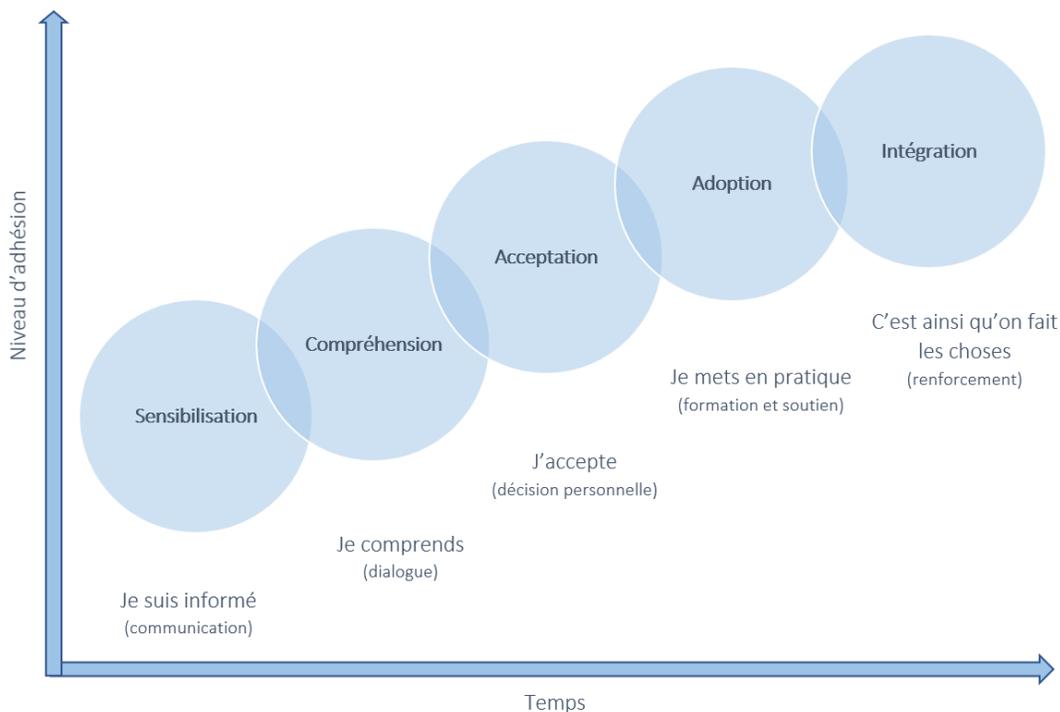
Afin de couvrir l'ensemble des besoins en GdC, quatre axes d'intervention sont identifiés : leadership et accompagnement, communication, apprentissage et soutien à l'organisation du travail.

- 1. Leadership et accompagnement** : cet axe consiste à soutenir, à guider et à mobiliser les parties prenantes dans le changement au moyen d'interventions concrètes. L'humain résiste naturellement au changement, tant et aussi longtemps que ses préoccupations et ses besoins ne sont pas pris en considération. Une stratégie participative permettra d'impliquer les bonnes personnes, au bon moment, pour les bonnes raisons et sur les bons enjeux
- 2. Communication** : cet axe appuie la transmission de l'information pertinente relative au changement. La communication est cruciale pour aller chercher l'adhésion du personnel concerné. Elle est donc essentielle à chacune des étapes de la démarche. Lorsque l'on observe les

dernières tendances en matière de communication interne, on constate que les infographies, les vidéos ou les visuels de manière générale sont très utilisés étant donné leur efficacité. Ils permettent de faciliter la compréhension d'une information et de la rendre attrayante.

3. **Apprentissage** : cet axe consiste à permettre aux parties prenantes d'acquérir les compétences essentielles à l'appropriation et à l'application des nouvelles façons de faire, à l'intégration de nouveaux outils et méthodes de travail.
4. **Soutien à l'organisation du travail** : cet axe appuie les interventions liées aux composantes du travail telles que les tâches, les rôles et les responsabilités, les processus, les outils ainsi que les méthodes de travail.

Étapes d'adoption d'un changement et cheminement du personnel dans la courbe d'adhésion :



[Approche Aplus Do-IT](#)

Voici quelques pistes d'action pouvant favoriser l'atteinte des ambitions décrites dans le PTN et étant considérées comme des conditions de pérennisation du changement :

Équipe en transformation numérique : pour arriver à traverser cette période de turbulences le plus aisément possible, l'un des facteurs de succès consiste à rassembler une équipe issue des secteurs clés de l'organisation et de faire appel à un porteur qui agira à titre de leader organisationnel de la TN.

Réseau d'ambassadeurs : afin de maintenir l'adhésion des membres du personnel à l'utilisation des technologies dans leur environnement de travail et pour promouvoir les services numériques auprès de leurs collègues et des usagers, il est fortement recommandé d'habiliter des ambassadeurs dans tous les secteurs de l'organisation.

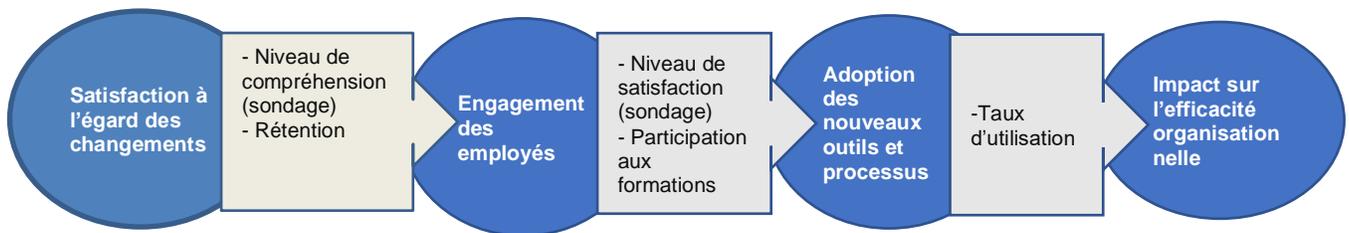
Diagnostic organisationnel : réaliser un inventaire des outils et des processus à transformer numériquement ainsi qu'un sondage des besoins auprès des utilisateurs. Faire état des axes d'intervention priorités, d'une cartographie des acteurs, des enjeux et impacts, des objectifs et des activités à réaliser pour assurer la sensibilisation, la compréhension, l'adhésion et l'intégration des changements par les parties prenantes touchées.

Mécanisme de communication interne efficace : étant donné que l'adhésion au changement passe par la compréhension de ce qui change, de ce qui ne change pas et de ce que cela suppose, il faut assurer une communication bidirectionnelle et une cohérence des messages au sein de l'organisation aux diverses étapes des déploiements du virage numérique. Où va-t-on? Pourquoi doit-on y aller? Comment va-t-on y aller? Quels sont les avantages et les inconvénients? Va-t-on pouvoir apporter une contribution? Allons-nous être considérés et soutenus?

Structure d'accompagnement et de soutien : les membres du personnel du SSSS doivent être au cœur de la réflexion. Il faut ainsi les impliquer, les consulter, les soutenir, prêter attention à toute résistance et veiller au développement des compétences numériques tout en s'assurant que les actions et que les outils proposés correspondent aux besoins. Également, il convient de s'assurer de mettre en place des mécanismes de transfert de connaissances, tels qu'un réseau de super-utilisateurs.

La mesure des résultats

Il est difficile de déterminer des indicateurs d'efficacité du changement avec des données tangibles et mesurables. Cependant, des indicateurs de performance peuvent aider à mesurer les retombées d'un changement et de son accompagnement. Des activités de mesure peuvent être réalisées après la période de changement ou tout au long de la mise en œuvre du changement. Les résultats peuvent être discutés et des mesures correctives peuvent être prises, le cas échéant.



Note :

Pour approfondir vos connaissances, nous vous invitons à consulter la formation « [Accompagner les personnes dans le changement](#) » conçue par la Formation continue partagée (FCP). Cette formation vise à soutenir les gestionnaires cliniques et non cliniques des différents établissements du RSSS dans l'accompagnement des personnes concernées par un changement.

Annexe 7 : Plan de main-d'œuvre en ressources humaines des technologies de l'information

Dans la perspective de réaliser le plan de transformation numérique des organisations, il faudra tenir compte de plusieurs enjeux présents de façon généralisée dans le secteur de la technologie de l'information (TI) dans l'ensemble des établissements du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS). Parmi ces enjeux, notons la difficulté d'attraction et de rétention des ressources humaines (RH) et le manque d'expertise en TI relativement aux nouvelles approches technologiques. Ces deux principaux obstacles requièrent qu'une réflexion soit amorcée afin de déterminer les mesures à mettre en place pour soutenir les différents acteurs dans la TN de leur organisation.

Des démarches sont entamées depuis avril 2022 pour tenter de remédier à ces problèmes. Tout d'abord, la mise en place d'un groupe de travail permanent composé de plusieurs directeurs des ressources informationnelles (DRI) a permis de cibler plusieurs enjeux pour ensuite suggérer sept actions prioritaires devant permettre de contrer ces difficultés.

Création de nouveaux titres d'emploi (TE)

Dans un souci de répondre aux nouveaux besoins des organisations et d'être plus attractif dans un secteur de plus en plus spécialisé selon les différents domaines d'affaires, il a été convenu de proposer la création de nouveaux titres d'emploi en TI au sein du RSSS, soit :

- Analyste en cybersécurité
- Architecte-intégrateur
- Analyste de données
- Analyste d'affaires des domaines cliniques
- Architecte technologique infonuagique

Ainsi, ces nouveaux TE auront pour effet de combler les lacunes et de bonifier l'expertise des équipes TI du RSSS, qui a un contexte de dotation et de gestion des ressources humaines indépendant de la fonction publique.

Bourses d'études liées à un contrat de service

L'attribution de bourses afin d'augmenter l'attraction de la main-d'œuvre constitue une avenue à envisager. Avant de proposer des bourses d'études et de déterminer leur nombre, il importe de dresser le portrait actuel et de faire une projection des besoins des prochaines années. Ensuite, l'identification des différents TE présentant des enjeux plus importants permettra de répondre plus adéquatement aux besoins du RSSS. Finalement, lorsque le nombre de bourses et les TE seront établis, les travaux devant permettre de fixer les modalités d'octroi seront entamés. Il est prévu de terminer ces travaux en 2023-2024.

Recrutement international

Le recrutement international par l'intermédiaire de Recrutement santé Québec (RSQ) est une pratique courante depuis de nombreuses années, notamment pour le personnel clinique. La promotion de l'offre de services de RSQ dans différentes instances a permis de la réviser pour y inclure des TE prioritaires en TI. La planification des missions de recrutement des prochaines années comprendra donc le secteur des TI et permettra de se rapprocher des cibles de recrutement établis par les établissements de santé. Une première mission de recrutement international pour le RSSS a eu lieu en février 2023.

Amélioration de l'image de marque en TI

Dans la stratégie d'attraction et de rétention des RH en TI, une amélioration de l'image de marque des professions en technologies de l'information sera mise de l'avant. Pour y parvenir, la création d'un groupe de travail qui identifiera des éléments clés permettra de positionner les valeurs de la profession dans le domaine de la santé. Ainsi, un accompagnement dans une stratégie de communication par une équipe experte soutiendra cette démarche au cours de l'année 2023-2024.

Mesure de l'effort RH-TI dans le réseau

Les RH en TI sont une priorité. Dans le contexte de rareté de la main-d'œuvre actuel, il est nécessaire de se donner les moyens de réaliser le plan de modernisation technologique (PMT) du RSSS. À cet égard, des mesures concrètes ont été prises durant l'année 2022 par le MSSS afin d'augmenter la capacité du RSSS :

- Ajout d'un budget de plus 200 M\$ pour les établissements dès 2022-2023
- Adoption de plans décentralisés de modernisation technologique dans les établissements pour donner une plus grande marge de manœuvre et prévisibilité au RSSS dans les projets de TI
- Réduction de 50 % des délais de traitement de la DGTI pour l'approbation des projets
- Allègement des exigences quant au processus d'approbation des projets du RSSS auprès de la DGTI
- Groupe de travail formé par la DGTI avec des représentants des DRI du RSSS
- Besoins et priorités du secteur TI du RSSS, avec suggestions, soumises à l'attention des équipes de la DGRHR

Par ailleurs, des démarches avec une firme d'audit externe ont été réalisées durant l'année 2022 pour quantifier le besoin précis de main-d'œuvre en TI dans le RSSS. Afin d'obtenir certaines informations complémentaires, une sollicitation auprès des PDG sur l'état réel de la main-d'œuvre en TI en établissements a également été menée dans le cadre d'un sondage. Ces travaux ont permis d'alimenter la préparation d'un plan d'attraction et de rétention du personnel en TI dans le RSSS. Plusieurs constats ont été faits dans ces rapports de nature qualitative et quantitative. Notons que les éléments soulevés permettent de préciser les différents enjeux liés aux besoins de main-d'œuvre en TI. Ainsi, ces mesures permettent de se doter d'assises de qualité qui orienteront les actions dans ce secteur.

Pour appuyer les constats de ces mesures, un projet de recherche est en cours afin de poser un diagnostic sur les difficultés d'attraction et de rétention de l'expertise en TI dans le RSSS. Le projet de recherche porté par le centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations offrira de l'information concrète et de qualité incitant les ressources informationnelles à adhérer aux recommandations. De plus,

l'étude identifiera les bonnes pratiques à adopter et les mesures à promouvoir pour favoriser l'attraction et la rétention du personnel en TI

Mobilisation des employés

Lors des travaux avec le groupe DRI, le besoin des gestionnaires intermédiaires d'être mieux outillés pour mobiliser leurs équipes a été soulevé. Il y a actuellement recensement des formations de perfectionnement existantes, adaptées et pertinentes pour le personnel d'encadrement pouvant être proposées en cours d'année pour mieux les soutenir. De plus, la réalisation d'une vidéo mobilisatrice s'adressant aux équipes des TI est mise à la disposition des DRI et la promotion de celle-ci sera encouragée au sein des organisations.

Bonification du développement des compétences

Les progrès technologiques fulgurants complexifient la donne concernant le personnel du secteur des TI. Les organisations tentent d'être attrayantes comparativement aux autres secteurs d'activités, mais se heurtent à des défis particuliers. De manière à tirer parti du plein potentiel du numérique et de satisfaire aux nouvelles attentes des partenaires d'affaires, une bonification des compétences numériques s'impose pour le personnel en TI. Pour y parvenir, l'identification des nouveaux domaines de spécialité en TI est nécessaire pour assurer une collaboration pertinente avec les maisons d'enseignement tant collégiales qu'universitaires. Les programmes de formation propres au secteur de la santé et des services sociaux devront être adaptés pour répondre aux nouvelles tendances et concrétiser la TN.

En somme, les travaux concernant l'ensemble des actions prioritaires sont en cours depuis plusieurs mois et s'intensifieront au cours de l'année 2023. Ceux-ci pourront améliorer l'attractivité et la rétention des RH en TI. La mise en place de mesures concrètes pour soutenir l'ensemble des acteurs de la TN permettra de combler les lacunes en expertise.

Annexe 8 : Proposition de projet au 3PGTN

La DGABPTI a convenu de soumettre le projet du Dossier santé numérique (DSN) au 3PGTN 2023.

Le programme DSN comporte trois projets :

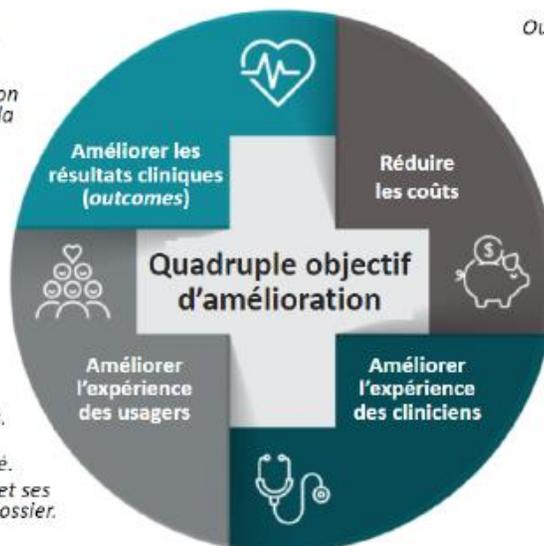
4. Infrastructure de visualisation (volet imagerie médicale)
5. Solution d'accès aux données de santé (SADS)
6. **Dossier santé numérique (dossier clinique intégré de l'utilisateur)**

Le premier projet est l'infrastructure de visualisation qui sera déployée graduellement à compter de l'automne 2023 dans tous les établissements. Le visualiseur d'imagerie médicale permettra de recevoir annuellement des millions d'examen d'imagerie et rapports en provenance des établissements et centres privés d'imagerie pour de multiples spécialités : radiologie, médecine nucléaire, cardiologie, endoscopie, ophtalmologie, etc. Il offrira un accès de visualisation simple et sécuritaire et permettra aux établissements d'utiliser des fonctions d'interprétation réduisant le délai entre la production de l'examen et l'envoi du rapport au médecin traitant.

Le deuxième projet est l'infrastructure d'échange et de valorisation de données qui sera déployée graduellement à compter de l'automne 2023. Il vise à doter le Québec d'un ensemble intégré d'outils modernes d'interconnexion de systèmes permettant la mise en commun et la circulation sécuritaire de données de santé et de services sociaux. Il regroupe des fonctions de plateforme d'interopérabilité avancée avec une infrastructure d'échange et de valorisation de données, d'un portail patient et du visualiseur clinique provincial.

Le troisième projet est le DSN, celui soumis au 3PGTN 2023. Le DSN sera d'abord déployé sur deux ans à compter de l'automne 2023 dans deux établissements vitrines, soit Mauricie-Centre-du-Québec et Nord-de-l'Île-de-Montréal. Si les vitrines sont concluantes et que le gouvernement donne son accord, il sera déployé par la suite graduellement dans les autres établissements du Québec. Le DSN vise à se doter d'un dossier de santé unique et accessible à chaque citoyen et à l'ensemble des établissements. Il vise à faciliter la fluidité des soins et l'appropriation par la population des renseignements sur sa propre santé, le tout de façon sécuritaire. La mise en œuvre du DSN représente une modernisation substantielle de l'architecture technologique du RSSS, en plus de permettre l'optimisation des processus cliniques et l'amélioration de l'expérience patient. Le DSN constitue un outil de gestion numérique innovant pour la prestation de soins et de services et doit permettre une utilisation plus judicieuse des ressources. Le DSN est en adéquation avec les principales orientations du *Plan stratégique du ministère de la Santé et des Services sociaux 2019-2023*. En ce sens, à terme, le DSN doit permettre l'atteinte des cibles ministérielles, notamment en vue d'améliorer l'accès aux professionnels et aux services, de moderniser le réseau (RSSS) et ses approches et de prendre soin du personnel du réseau. Le DSN a pour cible initiale la mise en œuvre et l'exploitation d'un système d'information clinique, sécuritaire et performant qui répond aux besoins des citoyens, des cliniciens, des gestionnaires et des chercheurs ainsi qu'aux besoins des partenaires externes du SSSS. Voici les quatre objectifs :

Résultats probants (outcomes) pour les usagers.
Le bon service, au bon moment, offert par la bonne personne.



Outil permettant une prise de décision clinique plus pertinente.
Outil évitant la duplication de tests, les saisies multiples et le gaspillage de fournitures.

Une organisation moderne et mieux adaptée aux besoins des citoyens.
Un citoyen, partie prenante de sa santé.
Accès pour l'utilisateur et ses proches-aidants au dossier.

Collaboration professionnelle sur tout le continuum.
Accès au dossier longitudinal.
Communication continue entre tous les intervenants.

Plus précisément, les résultats attendus suivant la mise en œuvre du DSN sont principalement :

- Une vision d'ensemble complète de l'état de santé de chaque usager et de la population (cohortes/globale);
- Un portail usager permettant l'accès et le partage de données par l'utilisateur et une communication bidirectionnelle avec les professionnels de la santé;
- Une continuité informationnelle ouvrant sur la collaboration multidisciplinaire, mettant le citoyen-usager au cœur d'un continuum de soins et services;
- Une meilleure coordination de la prestation de services permettant d'accroître la sécurité et la qualité des soins et services;
- Une présentation cohérente de l'information de santé selon différentes perspectives utilisateur;
- Une valorisation des données de santé afin d'accroître les capacités d'analyse des informations, de mieux comprendre l'état de santé de la population et de prendre les mesures appropriées qui en découlent;
- Une optimisation de l'utilisation des ressources du SSSS.

