

Sommaire exécutif

Plan de transformation

Ensemble, pour une transformation durable et des résultats qui comptent

Comité de transition – Janvier 2025

Le présent sommaire exécutif ne lie pas le ministère de la Santé et des Services sociaux ou Santé Québec et ne constitue pas ses orientations. Il représente l'opinion des membres du comité de transition sur la mise en œuvre de la *Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux*. Son contenu n'engage que ses auteurs.

ÉDITION

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

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

msss.gouv.qc.ca, section **Publications**.

Dépôt légal – 2025

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-92024-3 (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 et non commerciales, d'étude privée ou de recherche scientifique sont permises à condition d'en mentionner la source.

© Gouvernement du Québec, 2025

Table des matières

Table des matières..... 1

Introduction..... 1

Une ambition commune et partagée autour de cinq objectifs (quintuple objectif) 1

Schéma synoptique des recommandations 2

Les leviers permettant de progresser dans l’atteinte des cinq objectifs 3

Passer de l’intention aux résultats : faire autrement pour mieux réussir 4

Conclusion 5

Introduction

En janvier 2024, le comité de transition sur la mise en œuvre de la *Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux* a été mandaté par le ministre de la Santé afin de proposer une vision et des recommandations permettant d’orienter les travaux du ministère de la Santé et des Services sociaux de même que ceux de Santé Québec dans la mise en œuvre de la transformation.

Le présent document se veut un sommaire exécutif du plan de transformation ***Ensemble, pour une transformation durable et des résultats qui comptent***, proposé par le comité. Il présente, à la page suivante, l’ensemble des recommandations du comité, puis explique sommairement la démarche empruntée par le comité pour arriver à ces recommandations.

Les recommandations du comité sont organisées autour de trois niveaux : une recommandation portant sur la vision et les objectifs à atteindre, neuf recommandations permettant de tirer profit des leviers afin d’atteindre les objectifs énoncés, puis deux recommandations portant sur l’élaboration d’une stratégie d’implantation claire et structurée. Nous expliquerons, tour à tour, chacune de ces sections.

Une ambition commune et partagée autour de cinq objectifs (quintuple objectif)

Dans un contexte où le budget disponible est limité, il est très important pour le comité que les actions et initiatives du système de santé et de services sociaux mettent l’accent sur les résultats qui sont jugés importants par et pour les usagers et usagères.

Le comité propose donc que la transformation soit orientée en fonction de cinq objectifs, qui sont aussi reconnus scientifiquement et qui font sens pour les citoyennes et citoyens. Ces cinq objectifs sont :

- améliorer la santé et le bien-être de la population et réduire la maladie;
- améliorer l’expérience de soins et services des personnes et de leurs proches;
- améliorer l’équité et réduire les inégalités sociales liées à la santé et au bien-être;
- améliorer le bien-être et l’expérience des personnes œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux;
- assurer la viabilité du système.

Pour atteindre ces objectifs, il serait illusoire de penser que le système puisse être transformé au nom des usagers et usagères sans les impliquer et sans tenir compte des besoins et situations propres aux différents groupes de population. Les populations présentant des besoins similaires sont en droit de bénéficier d’une équité d’accès aux services, peu importe le territoire où elles vivent, leurs types de besoins, leur condition de santé, leur genre ou leur condition socioéconomique.

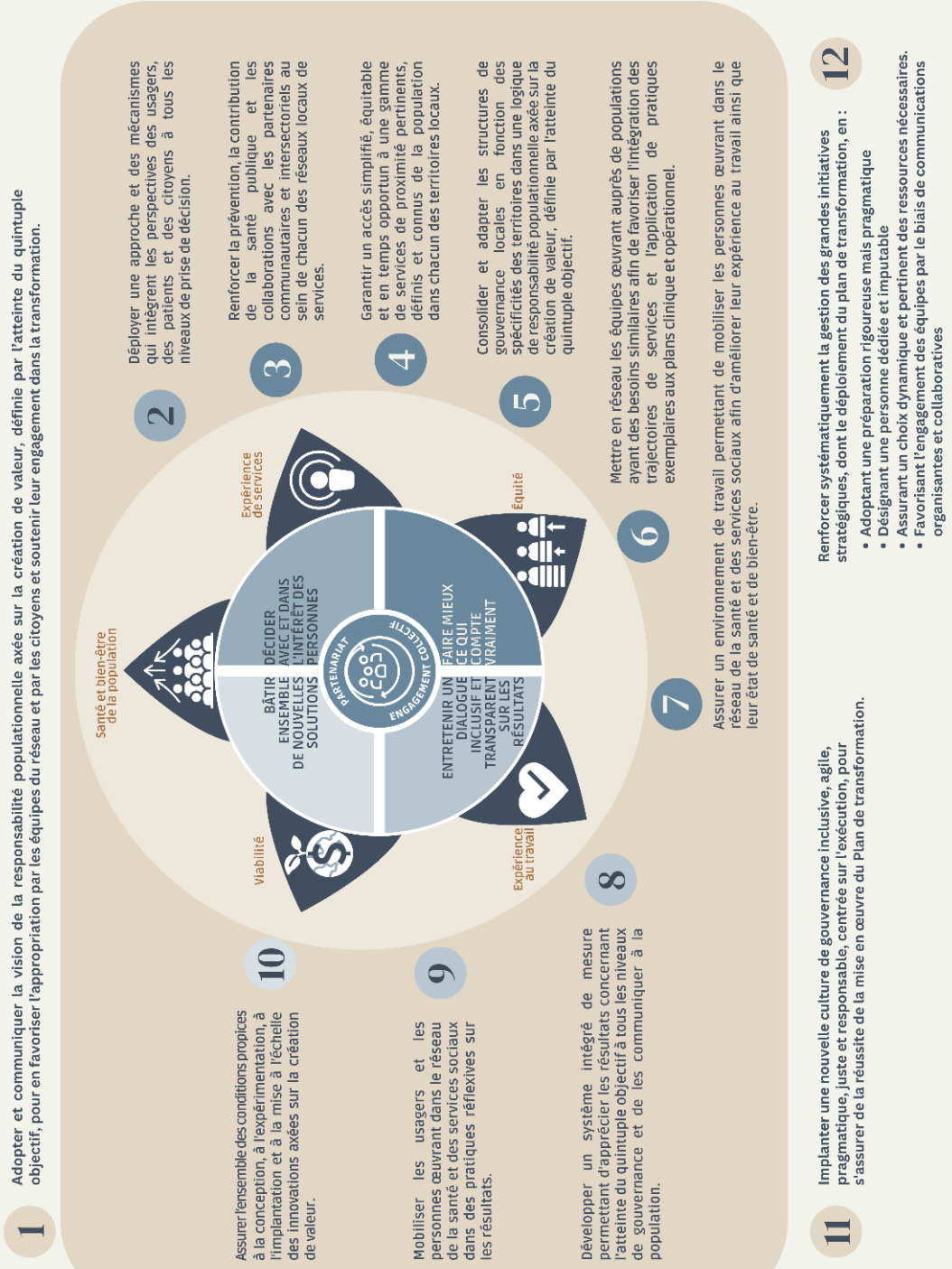
L’atteinte des cinq objectifs implique donc un dialogue avec ces groupes et la capacité à réallouer les ressources là où les besoins sont les plus grands. En ce sens, les cinq objectifs doivent être partagés et reposer sur un engagement collectif, ce qui comprend autant les administrateurs, les gestionnaires, les praticiens, que les personnes elles-mêmes et leurs proches. Il s’agit de la recommandation numéro 1, présentée au schéma synoptique et surplombant les autres recommandations.

RECOMMANDATION 1

1. Adopter et communiquer la vision de la responsabilité populationnelle axée sur la création de valeur, définie par l’atteinte du quintuple objectif, pour en favoriser l’appropriation par les équipes du réseau et par les citoyens et soutenir leur engagement dans la transformation.

Schéma synoptique des recommandations

ENSEMBLE, POUR UNE TRANSFORMATION DURABLE ET DES RÉSULTATS QUI COMPTENT



Les leviers permettant de progresser dans l'atteinte des cinq objectifs

Le comité de transition a identifié des leviers qui permettraient de progresser dans l'atteinte des cinq objectifs. En phase avec la vision participative énoncée, cette identification ne pouvait être réalisée qu'en tenant compte d'une multitude de points de vue différents sur les différents aspects du système de santé et de services sociaux.

Ainsi, le comité de transition a structuré son travail autour de chantiers qui ont eu à explorer, par thématique, les aspects critiques de la réforme. Ces chantiers ont impliqué plus de 830 participantes et participants issus de divers horizons : usagers, patients partenaires, cliniciens, gestionnaires, chercheurs et partenaires externes. Cette large participation a permis d'enrichir la réflexion sur la transformation du système, en y intégrant des points de vue variés et une expertise de terrain précieuse.

Les travaux des chantiers ont permis d'identifier quatre leviers d'amélioration afin de progresser dans l'atteinte des cinq objectifs :

- 1) **Décider avec et dans l'intérêt des personnes** afin que les besoins, les préférences et les capacités des citoyennes et des citoyens soient au centre de la prise de décision et pleinement intégrés à tous les niveaux du système.
- 2) **Faire mieux ce qui compte vraiment** de manière à déployer une offre de services pertinente, adaptée aux besoins des individus et des groupes de populations, et fondée sur les meilleures pratiques et connaissances actuelles.
- 3) **Entretenir un dialogue** autour de l'atteinte des résultats du quintuple objectif, aux différents niveaux du système et avec les citoyennes et citoyens, de manière à soutenir l'engagement de tous.
- 4) **Bâtir ensemble de nouvelles solutions** lorsque les approches usuelles ne sont plus appropriées, pour mieux faire face aux nouvelles réalités et aux besoins émergents.

Ces quatre leviers donnent une dimension très concrète aux travaux à entreprendre. D'une part, ils identifient les capacités en place et les grandes forces sur lesquelles nous pouvons compter pour progresser dans la transformation. D'autre part, ils précisent également les aspects qui sont à améliorer ou à développer pour y parvenir.



Ainsi, autour de ces quatre leviers, le comité formule neuf recommandations qui ont le potentiel de soutenir la transformation et d'accroître la proposition de valeur du réseau de santé et de services sociaux dans son ensemble. Ces neuf recommandations sont numérotées de 2 à 10 dans le schéma synoptique.

RECOMMANDATIONS 2 à 10

2. Déployer une approche et des mécanismes qui intègrent les perspectives des usagers, des patients et des citoyens à tous les niveaux de prise de décision.
3. Renforcer la prévention, la contribution de la santé publique et les collaborations avec les partenaires communautaires et intersectoriels au sein de chacun des réseaux locaux de services.
4. Garantir un accès simplifié, équitable et en temps opportun à une gamme de services de proximité pertinents, définis et connus de la population dans chacun des territoires locaux.
5. Consolider et adapter les structures de gouvernance locales en fonction des spécificités des territoires dans une logique de responsabilité populationnelle axée sur la création de valeur, définie par l'atteinte du quintuple objectif.
6. Mettre en réseau les équipes œuvrant auprès de populations ayant des besoins similaires afin de favoriser l'intégration des trajectoires de services et l'application de pratiques exemplaires aux plans clinique et opérationnel.
7. Assurer un environnement de travail permettant de mobiliser les personnes œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux afin d'améliorer leur expérience au travail ainsi que leur état de santé et de bien-être.
8. Développer un système intégré de mesure permettant d'apprécier les résultats concernant l'atteinte du quintuple objectif à tous les niveaux de gouvernance et de les communiquer à la population.
9. Mobiliser les usagers et les personnes œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux dans des pratiques réflexives sur les résultats.
10. Assurer l'ensemble des conditions propices à la conception, à l'expérimentation, à l'implantation et à la mise à l'échelle des innovations axées sur la création de valeur.

Passer de l'intention aux résultats : faire autrement pour mieux réussir

Plusieurs transformations antérieures n'ont que partiellement réussi et les changements mis en place n'ont pu être pérennisés à travers le temps. Face à ce constat, certains demeurent sceptiques face aux chances de succès de la présente proposition.

Le comité de transition formule donc deux recommandations (numérotées 11 et 12 dans le schéma synoptique) s'inscrivant comme des conditions de mise en œuvre essentielles au succès de la transformation.

Ces deux recommandations s'adressent particulièrement au ministère de la Santé et des Services sociaux et à Santé Québec : les deux instances qui seront responsables du déploiement de la transformation envisagée.

Les recommandations de mise en œuvre sont organisées autour des principes suivants :

- 1) **Transformer la culture de gouvernance** afin que la transformation bénéficie de sa propre ligne de gouvernance centrée sur le déploiement des initiatives stratégiques et ne repose pas uniquement sur les équipes déjà mobilisées par les opérations courantes. La transformation devra avoir sa propre gouvernance, ce qui lui permettra de bénéficier d'une priorisation, d'une meilleure planification, mais aussi d'une meilleure capacité d'adaptation pour tenir compte des imprévus. C'est par cette culture de gouvernance que pourront être mobilisés les leviers identifiés.
- 2) **Renforcer la gestion des initiatives stratégiques de transformation** de manière à mieux préparer le déploiement des éléments de transformation dans le réseau. Pour ce faire, toutes les initiatives stratégiques de la transformation gagneraient à être priorisées, planifiées et organisées dans une « feuille de route ». Une personne en position d'autorité devrait assurer le leadership de la transformation et pouvoir en répondre. La personne titulaire de cette fonction deviendrait le « gardien » de la transformation et de la mise en place de la gouvernance appropriée. Les équipes impliquées dans la transformation devraient être sélectionnées en fonction de deux perspectives complémentaires (celles qui maîtrisent la transformation et celles qui possèdent les connaissances opérationnelles). Finalement, dans la perspective d'un engagement collectif, les communications devront favoriser la circulation de l'information, un dialogue constructif et un équilibre entre des plans prédéfinis et les réalités du terrain.

RECOMMANDATIONS 11 et 12

11. Implanter une nouvelle culture de gouvernance inclusive, agile, pragmatique, juste et responsable, centrée sur l'exécution, pour s'assurer de la réussite de la mise en œuvre du Plan de transformation.
12. Renforcer systématiquement la gestion des grandes initiatives stratégiques, dont le déploiement du plan de transformation, en :
 - adoptant une préparation rigoureuse, mais pragmatique;
 - désignant une personne dédiée et imputable;
 - assurant un choix dynamique et pertinent des ressources nécessaires;
 - favorisant l'engagement des équipes par le biais de communications organisantes et collaboratives.

Conclusion

Le plan de transformation témoigne d'une mobilisation exceptionnelle et d'une ambition collective pour repenser le système de santé et de services sociaux. En apportant une vision mobilisatrice et en identifiant des leviers de transformation éprouvés ainsi que les capacités à développer, ce plan propose au ministre de la Santé une feuille de route pragmatique pour réaliser une transformation en profondeur du réseau afin de mieux répondre aux besoins de tous les citoyens et citoyennes.

Ce moment est historique, mais le travail ne fait que commencer. La mobilisation collective autour du projet de transformation devra se poursuivre et ensemble, nous pourrons transformer notre système de santé et de services sociaux en un modèle d'humanité et d'efficacité.

