

Plan stratégique de l'INESSS 2012-2015

Ce plan a été adopté par le conseil d'administration de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS) lors de sa réunion du 15 décembre 2011.

Le contenu de cette publication a été rédigé et édité par l'INESSS.

Ce document est disponible en ligne dans la section publications de notre site web www.inesss.qc.ca.

Publié par la Direction des communications et du transfert des connaissances

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012

Bibliothèque et Archives Canada, 2012

ISBN 978-2-550-63900-8 (imprimé) 978-2-550-63900-8 (imprimé)

ISBN 978-2-550-63899-5 (PDF) 978-2-550-63899-5 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2012

La reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée à condition que la source soit mentionnée.

Pour citer ce document : Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). Plan stratégique de l'INESSS 2012-2015. Mtl, Qc : INESSS ; 2012. 11 p.

Renseignements

Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS)

1195, avenue Lavigerie, bureau 60
Québec (Québec) G1V 4N3

2021, avenue Union, bureau 10.083
Montréal (Québec) H3A 2S9

Téléphone : 418 643-1339
Télécopieur : 418 644-8120

Téléphone : 514 873-2563
Télécopieur : 514 873-1369

Courriel : inesss@inesss.qc.ca
Site Web : inesss.qc.ca

Table des matières

Mot du président du conseil d'administration.	1
Message du président-directeur général	2
L'INESSS, sa mission, sa vision.	3
Contexte et enjeux.	4
Choix stratégiques	6
Orientation 1	6
Axe 1.1 : Les méthodes et les processus de production scientifique	6
Axe 1.2 : Le développement d'un réseau d'expertises.	7
Orientation 2	8
Axe 2.1 : La création d'alliances tournées vers l'action	8
Axe 2.2 : La promotion de la culture de l'excellence et de l'utilisation efficiente des ressources	8
Orientation 3	9
Axe 3.1 : La gouvernance	9
Axe 3.2 : Les ressources humaines	10
Axe 3.3 : La gestion et l'organisation du travail.	10
Tableau synoptique 2012-2015.	11

Mot du président du conseil d'administration

C'est avec beaucoup d'enthousiasme que je présente le Plan stratégique 2012-2015 de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux, adopté par le conseil d'administration lors de sa séance du 15 décembre 2011, conformément à l'article 33 de notre loi constitutive. Après un an d'existence, l'adoption de ce premier plan stratégique marque une étape importante dans la mise en place de notre organisme. Il constitue notre feuille de route pour les trois prochaines années et traduit les engagements dont nous devons répondre par le Rapport annuel de gestion.

La vision qui y est définie et les objectifs qui y sont fixés sont résolument tournés vers la collaboration et l'ouverture, et marqués au sceau de la rigueur scientifique et de la transparence. Nul doute qu'il s'agit pour toute l'organisation d'un défi important, mais le personnel de l'Institut pourra compter sur la collaboration et le soutien indéfectibles des membres du conseil d'administration pour mettre en œuvre ce plan ambitieux.

Le président du conseil d'administration,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maurice Charlebois', written in a cursive style.

Maurice Charlebois

Message du président-directeur général

C'est avec plaisir que je sou mets ce premier plan stratégique de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS), qui en détermine les orientations pour la période 2012- 2015. Ce plan est le fruit du travail de réflexion du conseil d'administration et de toute l'organisation, travail alimenté par les nombreuses consultations menées tant auprès des acteurs du réseau de la santé et des services sociaux qu'auprès des collaborateurs potentiels de l'Institut.

Bien qu'une part de son mandat reprenne ceux de l'Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et du Conseil du médicament du Québec, organismes qui l'ont précédé, l'Institut est appelé à jouer un rôle inédit auprès du système de santé et de services sociaux québécois. Comme nouvel organisme, il a donc à définir les contours de son action, ses façons de faire et ses modes d'interaction avec ses partenaires du réseau. Il doit également s'assurer de se doter des ressources nécessaires et de se structurer de manière à remplir son mandat de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible.

Comme on le verra, la vision qui s'est imposée en est une d'ouverture, de partenariat et de collaboration vis-à-vis des acteurs du réseau de la santé et des services sociaux (dont les usagers), les milieux scientifiques et les citoyens. Le plan proposé a pour objectif ultime d'assurer que les travaux de l'Institut aient un maximum d'impact sur la poursuite de l'excellence clinique et de l'utilisation efficiente des ressources

dans notre système de santé et de services sociaux, au profit de la population québécoise dans son ensemble.

Dans la réflexion qui a mené à la rédaction de ce plan stratégique, une attention particulière a été portée à y intégrer les principes du développement durable. Notamment, si l'énoncé de mission même de l'Institut incarne les principes de santé et de qualité de vie et d'efficacité économique, celui d'accès au savoir est traduit par notre première orientation stratégique alors que celui de participation et d'engagement se concrétise dans notre seconde orientation. Notons également que le principe d'équité et de solidarité sociales est au coeur même des valeurs qui animent l'Institut.

Je suis persuadé que la réalisation de ce plan permettra à l'INESSS de jouer pleinement son rôle auprès du réseau de la santé et des services sociaux et de ses usagers, et de répondre ainsi aux attentes élevées que sa création a suscitées.

Le président-directeur général,

A handwritten signature in black ink, reading "Juan Roberto Iglesias". The signature is fluid and cursive, with a large, sweeping flourish at the end.

Juan Roberto Iglesias

L'INESSS, sa mission, sa vision

L'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS) a vu le jour le 19 janvier 2011. Il a alors succédé au Conseil du médicament et à l'Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé (AETMIS), organismes dont les ressources et les mandats ont été intégrés à ceux de l'Institut.

Organisme de haut savoir, l'Institut s'est vu confier par la loi le rôle de promouvoir l'excellence clinique et l'utilisation efficace des ressources dans le secteur de la santé et des services sociaux. Ainsi, l'Institut est chargé d'évaluer les avantages cliniques et les coûts des technologies (dont les médicaments) et des interventions en santé et en services sociaux personnels. Il émet des recommandations quant à leur adoption, leur utilisation ou leur couverture par le régime public, et élabore des guides de pratique clinique afin d'en assurer l'usage optimal. Parce que l'excellence clinique et l'utilisation efficace des ressources sont des objectifs poursuivis par tous les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux et que l'INESSS peut y contribuer son expertise propre, l'Institut énonce ainsi sa mission:

ÉNONCÉ DE MISSION

Soutenir le réseau de la santé et des services sociaux dans la poursuite de l'excellence des pratiques et de l'utilisation efficiente des ressources, par la mobilisation des connaissances et des acteurs

Le domaine de la santé et des services sociaux se distingue par sa complexité. En effet, il interpelle des connaissances diversifiées et de haut niveau, il fait appel à des acteurs variés

autour de problématiques aux dimensions multiples et il requiert une part importante des ressources publiques pour offrir des soins et des services à la population. Pour jouer pleinement son rôle dans ce contexte, l'INESSS marie les perspectives des professionnels et des gestionnaires du réseau, ainsi que celles de ses usagers. Il rassemble les savoirs et les savoir-faire de multiples sources afin de leur donner une forme utile aux fins de la poursuite de l'excellence clinique et de l'utilisation efficace des ressources. Enfin, il contribue à mobiliser les acteurs concernés pour l'amélioration des soins et des services à la population et l'utilisation optimale des ressources. La poursuite de sa mission implique pour l'INESSS de travailler en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs du réseau de la santé et des services sociaux qui, quotidiennement, ont la responsabilité d'offrir des soins et des services de qualité correspondant aux besoins de la population québécoise en tenant compte des ressources mises à leur disposition. C'est pourquoi l'Institut a pour objectif de devenir aux yeux de ses partenaires et de la population l'organisme expert qui catalysera les efforts des milieux cliniques et de gestion pour toujours mieux desservir la population québécoise. La vision qui animera l'action de l'INESSS au cours des trois prochaines années s'énonce donc ainsi:

ÉNONCÉ DE VISION

Catalyseur des forces vives du réseau de la santé et des services sociaux pour l'excellence des soins et des services à la population

Enfin, l'INESSS agit dans un souci constant des valeurs **d'excellence, d'indépendance, d'ouverture, de rigueur scientifique, de transparence, de probité et d'équité** envers ceux qui utilisent les services de santé et les services sociaux.

Contexte et enjeux

Les systèmes de santé et de services sociaux des pays développés sont confrontés à des défis de taille. Les besoins auxquels ils doivent répondre sont en perpétuelle évolution, non seulement à cause des changements démographiques, mais aussi parce que les valeurs et les attentes des citoyens se transforment au rythme des débats qui animent la société. De même, les problématiques sociales et de santé auxquelles ils s'attaquent sont de nature complexe et nécessitent un éclairage et une action qui puisent à de multiples sources d'expertises et de connaissances. Enfin, l'évolution des connaissances, des technologies (dont les médicaments) et des approches nécessite une mise à jour constante des pratiques professionnelles, des choix organisationnels et des orientations de système. Face à cette complexité, les décisions qui sont prises à tous les niveaux des systèmes de santé et de services sociaux sont donc marquées par une grande marge d'incertitude. C'est pour tenter de réduire cette incertitude et contribuer ainsi à l'amélioration de la qualité des soins et des services dans un cadre limité de ressources que de nombreuses juridictions se sont dotées d'organismes d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et en services sociaux. C'est également dans ce but que l'INESSS a été créé. Les travaux de l'Institut s'adressent donc à l'ensemble des acteurs du réseau de la santé et des services sociaux : professionnels, cliniciens, usagers, gestionnaires et décideurs de tous niveaux.

La question de la qualité des pratiques, qui est au cœur de la mission de l'INESSS, place au centre de ses préoccupations les besoins de l'utilisateur et de ses proches et ceux des professionnels cliniciens. Mais la qualité clinique dépend également de

l'environnement organisationnel et des ressources que l'on met à la disposition des cliniciens. La recherche du plus haut niveau de qualité des pratiques que suppose la notion d'excellence clinique mobilise donc de multiples niveaux décisionnels, qui agissent chacun avec des contraintes et des impératifs particuliers. Ainsi, l'INESSS sera amené à considérer les besoins cliniques non seulement à la lumière des retombées directes pour l'utilisateur, mais aussi à celle de leurs implications pour la gestion et l'attribution des ressources à l'échelle des organisations et du système, de même qu'en fonction de la pérennité même du système de santé et de services sociaux.

Pour ce faire, l'Institut devra cerner l'ensemble des enjeux de pratique et de gestion autour des problématiques retenues et tenir compte des perspectives des différents acteurs, et ce, tout en assurant la rigueur scientifique de ses travaux. D'une telle approche intégrée dépendront la pertinence et l'applicabilité des guides et recommandations de l'INESSS. Pour y parvenir, il devra puiser à l'ensemble des savoirs et des savoir-faire pertinents, détenus par des acteurs variés. En effet, la prise en compte des besoins et des perspectives d'acteurs multiples nécessite la mobilisation de savoirs divers, au-delà des données probantes sur l'efficacité et l'innocuité des soins et des services sociaux et de santé : données contextuelles (épidémiologiques, démographiques, sociologiques, économiques, etc.), expérience clinique, savoirs expérientiels, savoir-faire, etc.

Cela implique le développement de ses compétences internes dans de multiples domaines de connaissance, mais aussi une collaboration poussée avec les parties prenantes détentrices de ces savoirs ainsi qu'un solide partenariat avec les personnes et organismes détenteurs et producteurs de connaissances et de données, comme les instituts, chercheurs et équipes de

recherche du réseau universitaire ou les autres organismes actifs auprès du système de santé et de services sociaux.

Par ailleurs, le rôle de l'INESSS vis-à-vis de l'excellence clinique et de l'utilisation efficiente des ressources le place d'emblée dans l'arène de la gouvernance clinique. Or, l'Institut n'a pas de prise directe sur l'objet de sa mission. En effet, la gouvernance clinique est au Québec la prérogative de diverses instances : ordres professionnels, organismes d'agrément, agences, établissements, etc. C'est également un enjeu qui est traversé par les intérêts parfois divergents des différents acteurs du réseau de santé et de services sociaux, de ses usagers et bénéficiaires et des citoyens. L'Institut ne peut remplir sa mission qu'en agissant avec et par l'intermédiaire de ces autres acteurs et instances, en respectant leurs champs de compétence. Dans la résolution des problématiques auxquelles ils sont confrontés, l'INESSS peut cependant offrir à ces acteurs, en plus de son expertise et de ses méthodes, un lieu de consultation, de médiation, de concertation et de mobilisation tant dans la définition des enjeux prioritaires sur lesquels se pencher que dans la mise en œuvre des solutions retenues. C'est donc d'abord en inscrivant le partenariat dans l'ensemble de ses façons de faire que l'INESSS pourra poursuivre sa mission.

L'INESSS est une toute jeune organisation, et ce, même s'il est né de la fusion de deux organismes dont la qualité des travaux était reconnue, l'AETMIS et le Conseil du médicament. Non seulement l'exercice même de cette fusion nécessite-t-il la mise en place d'une toute nouvelle structure, mais la mission qui est celle de l'Institut est bien plus que la somme des mandats des organismes qui l'ont précédé. Cela exige la mise en place de nouvelles façons de faire et le regroupement de nouvelles expertises et compétences. Pour remplir sa mission, l'INESSS compte sur des ressources limitées et des expertises rares. Tout

comme ses partenaires du réseau de la santé et des services sociaux, l'Institut a une obligation d'efficacité dans l'utilisation de ses ressources. Simultanément, pour attirer et retenir les expertises rares et de haut niveau qui lui sont nécessaires, il se doit d'offrir un milieu de travail stimulant et innovant. Enfin, pour asseoir la crédibilité essentielle à la poursuite de sa mission, l'INESSS doit également répondre aux attentes de rigueur, d'indépendance et de transparence qui sont celles de ses partenaires et du législateur, comme l'ont montré les débats entourant l'étude du projet de loi sur l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux. Les défis de gouvernance et de gestion que devra relever l'INESSS dans sa mise en place auront donc une incidence déterminante sur sa capacité à poursuivre sa mission.

De ces éléments de contexte déterminants pour le développement et l'action de l'Institut découlent trois enjeux auxquels s'attaquera l'INESSS au cours des trois prochaines années :

ENJEU 1

Un éclairage scientifique et des solutions adaptées aux besoins du réseau de la santé et des services sociaux

ENJEU 2

Des acteurs mobilisés et engagés dans la résolution des problématiques de santé et de services sociaux

ENJEU 3

Une organisation structurée et innovante pour remplir sa mission auprès du réseau

Choix stratégiques

Pour chacun de ces enjeux, l'Institut poursuivra, à la hauteur des ressources qui lui seront confiées, une orientation stratégique inspirée de la vision qui l'anime.

Orientation 1

ENJEU 1

Un éclairage scientifique et des solutions adaptées aux besoins du réseau de la santé et des services sociaux

ORIENTATION 1

Générer des solutions scientifiques applicables, interdisciplinaires et intersectorielles

Afin d'appuyer adéquatement le réseau de la santé et des services sociaux dans la poursuite de l'excellence clinique et de l'utilisation efficiente des ressources par ses productions scientifiques, l'INESSS devra relever le défi d'y intégrer l'ensemble des connaissances et des perspectives nécessaires à la résolution des questions complexes auxquelles les acteurs du réseau sont confrontés. En effet, pour que des solutions scientifiques soient applicables, elles se doivent de prendre en considération non seulement l'ensemble des dimensions pertinentes, mais également les éléments de contexte qui président à leur implantation. Elles doivent donc émaner de la mobilisation de connaissances issues de diverses disciplines qui chevauchent tant le secteur de la santé que le secteur social. Elles doivent également s'ancrer aux savoirs, savoir-faire et valeurs des acteurs sur le terrain, des usagers du réseau de la santé et des services sociaux et des citoyens.

Pour relever ce défi inédit et d'une importance stratégique, l'Institut compte agir sur deux fronts : l'élaboration et l'application des méthodes et processus de production scientifique requis d'une part et, d'autre part, le développement d'un réseau d'expertises.

Axe 1.1 : Les méthodes et les processus de production scientifique

Afin de générer des solutions scientifiques interdisciplinaires et intersectorielles applicables, il importe d'abord de se doter d'une approche intégrée qui permette d'aborder les questions étudiées dans leur complexité. La poursuite de la mission de l'Institut exige donc des avancées importantes sur le plan des méthodes et des processus scientifiques dans le but d'intégrer adéquatement les données issues de différentes disciplines et perspectives. Ainsi, des guides méthodologiques rigoureux devront être produits et appliqués dans l'ensemble des travaux de l'INESSS. Notamment, un cadre sur la participation des parties concernées par les travaux (cliniciens, gestionnaires, usagers, citoyens, etc.) devra être élaboré et mis en œuvre dans le but de permettre l'intégration de leurs points de vue, perspectives et valeurs. L'ensemble de ces guides et méthodes devra également être mis à jour de façon régulière afin de rester à la fine pointe des pratiques dans le domaine. Une veille scientifique assidue contribuera à cet exercice d'amélioration des méthodes. Afin d'assurer la rigueur et la transparence des travaux, non seulement ces guides devront-ils être publiés et partagés, mais des processus systématiques et transparents de production et de validation scientifiques devront être mis en place. Ces développements seront d'une importance cruciale pour que les travaux de l'Institut répondent de façon pertinente aux besoins des acteurs du réseau de la santé et des services sociaux.

De plus, afin d'assurer l'applicabilité de ses travaux, l'INESSS veillera à appuyer leur mise en œuvre par des efforts de transfert de connaissances auprès de l'ensemble des acteurs visés. Ainsi, lorsque requis, des approches de mise en œuvre et des outils de transfert adaptés aux divers contextes et publics seront élaborés. L'Institut mettra également en place les mécanismes qui en permettront la diffusion adéquate.

OBJECTIF 1.1.1

Intégrer de façon rigoureuse et transparente l'ensemble des connaissances et des perspectives pertinentes à l'élaboration de solutions scientifiques applicables

INDICATEURS :

- **Développement (d'ici 2014) et implantation progressive des guides méthodologiques publiés pour l'ensemble des travaux scientifiques**
- **Élaboration (2012-2013) et application de processus standardisés et publics de production et de validation scientifiques**
- **Adoption (2012-2013) et implantation de cadres de référence sur la participation des parties prenantes**

OBJECTIF 1.1.2

Soutenir la mise en œuvre des guides et recommandations à l'aide d'approches et d'outils adaptés

INDICATEURS :

- **Recension des moyens utilisés pour atteindre les publics cibles**
- **Évolution de la pénétration des approches et des outils retenus**

Axe 1.2 : Le développement d'un réseau d'expertises

L'éventail des enjeux sur lesquels l'INESSS sera appelé à se pencher pose un défi de taille en ce qui concerne l'ampleur des champs d'expertise qui lui seront nécessaires. C'est en comptant sur le travail en réseau que l'INESSS entend relever ce défi. En effet, les travaux de l'Institut pourront nécessiter l'apport de collaborateurs externes, que ce soit pour enrichir l'expertise présente à l'interne, pour effectuer une partie des mandats ou encore pour réaliser entièrement certains mandats pour le compte de l'INESSS. Il faudra aussi s'assurer que les méthodes utilisées soient conformes aux standards de l'Institut. La formation des ressources expertes, à l'interne ou à l'externe, sera donc un élément essentiel de ce réseautage, afin de créer une véritable communauté de pratique dans les champs de compétence de l'Institut. Enfin, l'INESSS devra participer activement aux échanges au sein des réseaux scientifiques nationaux et internationaux, non seulement pour rester à l'affût des avancées dans son domaine d'activité, mais également pour contribuer au partage des résultats des travaux réalisés par des organismes similaires au Canada et dans le monde, résultats qui peuvent sous certaines conditions être adoptés ou adaptés pour répondre aux enjeux de notre système de santé et de services sociaux.

OBJECTIF 1.2.1

Développer un réseau de ressources expertes afin d'assurer la capacité de production scientifique

INDICATEURS :

- **Nature et portée des ententes de collaboration**
- **Nombre d'activités de formation externe et interne en fonction d'un plan**
- **Nombre et retombées des activités d'échange au sein des réseaux scientifiques nationaux et internationaux**

Orientation 2

ENJEU 2

Des acteurs mobilisés et engagés dans la résolution des problématiques de santé et de services sociaux

ORIENTATION 2

Engager les acteurs dans des solutions concertées

Au cœur de ses façons de faire, l'INESSS s'appuie sur le partenariat avec les acteurs concernés par les problématiques de santé et de services sociaux, dont au premier chef ses clientèles premières et publics privilégiés, les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux (incluant les usagers et les citoyens). Parce que ce n'est qu'à travers ces parties prenantes que l'Institut peut agir sur l'objet de sa mission, l'excellence des pratiques et l'utilisation efficiente des ressources, le développement de sa capacité de les rallier dans des actions concertées revêt une importance stratégique. L'engagement des parties prenantes est donc une condition essentielle à la détermination des priorités de travail, à la réalisation des travaux et à la mise en œuvre des résultats. Cet engagement doit cependant être appuyé par des efforts importants de promotion de la culture de l'évaluation scientifique sur laquelle se fonde l'action de l'INESSS.

Axe 2.1 : La création d'alliances tournées vers l'action

Afin d'assurer le maximum de portée à ses travaux, l'INESSS devra compter sur l'engagement des acteurs du réseau de la santé et des services sociaux autour des problématiques sur lesquelles il travaillera. Cet engagement sera le produit de la qualité et de la pertinence du travail de mobilisation, de

liaison et de concertation que l'Institut effectuera. L'INESSS sera donc appelé à développer les outils et les façons de faire afin de s'assurer de mobiliser les partenaires du réseau dans la détermination des enjeux prioritaires, dans l'enrichissement des travaux en cours d'exécution ainsi que dans la planification de la mise en œuvre des résultats. De la pertinence et de l'efficacité de ces outils et façons de faire dépendra la réputation de l'Institut en tant que partenaire de la poursuite de l'excellence des pratiques et de l'utilisation efficiente des ressources dans le réseau de la santé et des services sociaux.

OBJECTIF 2.1.1

Associer les acteurs et les publics visés à la détermination, à la réalisation et à l'implantation des résultats des travaux découlant du plan triennal d'activités

INDICATEURS :

- **Progression de la proportion des projets du plan triennal d'activités réalisés en concertation avec les parties prenantes**
- **Évolution du niveau de participation des parties prenantes aux mécanismes de liaison et de concertation**
- **Évolution de la satisfaction des parties prenantes vis-à-vis des démarches et des résultats des travaux**

Axe 2.2 : La promotion de la culture de l'excellence et de l'utilisation efficiente des ressources

Pour réaliser pleinement sa vision, l'Institut devra aussi s'engager activement à soutenir et à outiller le réseau de la santé et des services sociaux dans sa capacité à générer et à utiliser des données probantes aux fins de l'amélioration de la qualité et de

l'efficacité des soins et des services. Des outils et des activités variés seront donc mis en place afin de promouvoir la culture de l'évaluation scientifique. De plus, l'Institut accompagnera de son expertise les acteurs du réseau qui souhaiteront réaliser des guides de pratique ou des évaluations de technologies ou de modes d'intervention. Cet accompagnement pourra prendre diverses formes, en fonction des besoins des acteurs et des ressources disponibles.

OBJECTIF 2.2.1

Soutenir le développement de la culture de l'évaluation scientifique dans le réseau de la santé et des services sociaux

INDICATEURS :

- **Évolution du nombre et de la portée des activités de soutien à des projets entrepris par des acteurs du réseau de la santé et des services sociaux**
- **Progression de la participation à des activités de promotion de la culture de l'évaluation scientifique**
- **Évolution de la diffusion des outils de promotion de la culture de l'évaluation scientifique**

Orientation 3

ENJEU 3

Une organisation structurée et innovante pour remplir sa mission auprès du réseau

ORIENTATION 3

Construire une organisation scientifique transparente à l'affût des meilleures pratiques de gestion

Dans notre réseau de santé et de services sociaux, les décisions et les pratiques sont l'enjeu d'intérêts importants, souvent divergents, de multiples acteurs. Cependant, elles doivent viser l'intérêt des usagers et le bien-être collectif. Pour que l'Institut, comme organisme scientifique, puisse contribuer de façon crédible à la poursuite de l'excellence des pratiques et de l'utilisation efficace des ressources, il se doit d'incarner l'ensemble des valeurs qui ont présidé à sa création, et en particulier celles de rigueur, d'indépendance et de transparence. Les bases sur lesquelles sera construit l'INESSS revêtent donc une importance primordiale. Trois chantiers stratégiques en découlent : celui d'une gouvernance exemplaire marquée par la transparence et l'excellence organisationnelle ; celui de la valorisation des ressources humaines hautement qualifiées qui contribueront à la notoriété de l'Institut ; enfin, celui d'une organisation du travail innovante et de pratiques de gestion rigoureuses tournées vers l'efficacité.

Axe 3.1 : La gouvernance

La transparence et l'indépendance de l'INESSS, tant dans sa gouvernance que dans la conduite de ses activités, sont des conditions essentielles à la crédibilité de l'organisation auprès de ses partenaires, comme en font foi les débats qui ont entouré sa création. C'est pourquoi la mise en place de pratiques de saine gouvernance fondées sur les valeurs de l'INESSS constitue un objectif stratégique incontournable pour l'organisation. Les normes éthiques et déontologiques les plus élevées devront présider à l'ensemble des activités de l'Institut, et des pratiques proactives de divulgation et de gestion des conflits d'intérêts devront appuyer l'effort de transparence de l'organisation.

OBJECTIF 3.1.1

Mettre en place des pratiques de gouvernance exemplaires pour soutenir l'excellence organisationnelle

INDICATEURS :

- **Adoption et mise en œuvre progressive des politiques et pratiques de gouvernance requises**
- **Adoption (2012-2013) et application de politiques de qualité et de gestion des risques**
- **Nombre d'activités de sensibilisation à l'éthique et à la déontologie pour le personnel et les collaborateurs**
- **Mesure d'application des mécanismes de divulgation et de gestion des conflits d'intérêts**

Axe 3.2: Les ressources humaines

Pour remplir sa mission, l'INESSS doit compter sur des expertises rares. De plus, comme organisme scientifique, une part importante de la crédibilité et de la notoriété de ses travaux dépendra de la qualité des ressources humaines sur lesquelles il pourra compter. Mais dans l'actuelle économie du savoir, les ressources humaines qualifiées sont en forte demande. Dans ce contexte, attirer, retenir et intégrer des ressources hautement qualifiées pose un défi d'ordre stratégique. L'Institut devra pour y arriver offrir un environnement de travail stimulant et innovant, fondé sur la valorisation des ressources humaines et au diapason des meilleures pratiques en cours dans l'économie du savoir.

OBJECTIF 3.2.1

Attirer, valoriser, retenir et intégrer des ressources humaines hautement qualifiées

INDICATEURS :

- **Progression de la proportion des pôles d'expertise ciblés dotés des ressources requises en fonction du plan de main d'œuvre**
- **Évolution de la satisfaction au travail**
- **Taux de roulement du personnel**

Axe 3.3: La gestion et l'organisation du travail

Inscrire le travail en réseau au cœur de ses façons de faire pose pour l'INESSS d'importants défis organisationnels et de gestion. L'Institut sera ainsi amené à se doter d'une organisation du travail souple et ouverte à la collaboration, tout en s'assurant d'optimiser l'utilisation de ses ressources. Notamment, la mise en place de la gestion par projet, appuyée par un tableau de bord de gestion adapté, permettra de construire une organisation de plus en plus efficiente et innovante, à la hauteur de sa mission et de sa vision.

OBJECTIF 3.3.1

Développer une nouvelle organisation tournée vers l'efficience

INDICATEURS :

- **Élaboration (2012-2013), mise en place et suivi d'un tableau de bord de gestion**
- **Actions d'amélioration continue de la qualité des pratiques de gestion**

Tableau synoptique 2012-2015

ÉNONCÉ DE MISSION :

Soutenir le réseau de la santé et des services sociaux dans la poursuite de l'excellence des pratiques et de l'utilisation efficiente des ressources, par la mobilisation des connaissances et des acteurs

ÉNONCÉ DE VISION :

Catalyseur des forces vives du réseau de la santé et des services sociaux pour l'excellence des soins et des services à la population

ENJEU 1 UN ÉCLAIRAGE SCIENTIFIQUE ET DES SOLUTIONS ADAPTÉES AUX BESOINS DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS
1 Générer des solutions scientifiques applicables, interdisciplinaires et intersectorielles	AXE 1.1 Les méthodes et les processus de production scientifique	1.1.1 Intégrer de façon rigoureuse et transparente l'ensemble des connaissances et des perspectives pertinentes à l'élaboration de solutions scientifiques applicables INDICATEUR : Développement (d'ici 2014) et implantation progressive des guides méthodologiques publiés pour l'ensemble des travaux scientifiques INDICATEUR : Élaboration (2012-2013) et application de processus standardisés et publics de production et de validation scientifiques INDICATEUR : Adoption (2012-2013) et implantation de cadres de référence sur la participation des parties prenantes
		1.1.2 Soutenir la mise en œuvre des guides et recommandations à l'aide d'approches et d'outils adaptés INDICATEUR : Recension des moyens utilisés pour atteindre les publics cibles INDICATEUR : Évolution de la pénétration des approches et des outils retenus
		1.2.1 Développer un réseau de ressources expertes afin d'assurer la capacité de production scientifique INDICATEUR : Nature et portée des ententes de collaboration INDICATEUR : Nombre d'activités de formation externe et interne en fonction d'un plan INDICATEUR : Nombre et retombées des activités d'échange au sein des réseaux scientifiques nationaux et internationaux
	AXE 1.2 Le développement d'un réseau d'expertises	

ENJEU 2 DES ACTEURS MOBILISÉS ET ENGAGÉS DANS LA RÉOLUTION DES PROBLÉMATIQUES DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX

2 Engager les acteurs dans des solutions concertées	AXE 2.1 La création d'alliances tournées vers l'action	2.1.1 Associer les acteurs et les publics visés à la détermination, à la réalisation et à l'implantation des résultats des travaux découlant du plan triennal d'activités INDICATEUR : Progression de la proportion des projets du plan triennal d'activités réalisés en concertation avec les parties prenantes INDICATEUR : Évolution du niveau de participation des parties prenantes aux mécanismes de liaison et de concertation INDICATEUR : Évolution de la satisfaction des parties prenantes vis-à-vis des démarches et des résultats des travaux
		2.2.1 Soutenir le développement de la culture de l'évaluation scientifique dans le réseau de la santé et des services sociaux INDICATEUR : Évolution du nombre et de la portée des activités de soutien à des projets entrepris par des acteurs du réseau de la santé et des services sociaux INDICATEUR : Progression de la participation à des activités de promotion de la culture de l'évaluation scientifique INDICATEUR : Évolution de la diffusion des outils de promotion de la culture de l'évaluation scientifique
	AXE 2.2 La promotion de la culture de l'excellence et de l'utilisation efficiente des ressources	

ENJEU 3 UNE ORGANISATION STRUCTURÉE ET INNOVANTE POUR REMPLIR SA MISSION AUPRÈS DU RÉSEAU

3 Construire une organisation scientifique transparente à l'affût des meilleures pratiques de gestion	AXE 3.1 La gouvernance	3.1.1 Mettre en place des pratiques de gouvernance exemplaires pour soutenir l'excellence organisationnelle INDICATEUR : Adoption et mise en œuvre progressive des politiques et pratiques de gouvernance requises INDICATEUR : Adoption (2012-2013) et application de politiques de qualité et de gestion des risques INDICATEUR : Nombre d'activités de sensibilisation à l'éthique et à la déontologie pour le personnel et les collaborateurs INDICATEUR : Mesure d'application des mécanismes de divulgation et de gestion des conflits d'intérêts
		3.2.1 Attirer, valoriser, retenir et intégrer des ressources humaines hautement qualifiées INDICATEUR : Progression de la proportion des pôles d'expertise ciblés dotés des ressources requises en fonction du plan de main d'œuvre INDICATEUR : Évolution de la satisfaction au travail INDICATEUR : Taux de roulement du personnel
		3.3.1 Développer une nouvelle organisation tournée vers l'efficience INDICATEUR : Élaboration (2012-2013), mise en place et suivi d'un tableau de bord de gestion INDICATEUR : Actions d'amélioration continue de la qualité des pratiques de gestion
	AXE 3.2 Les ressources humaines	
	AXE 3.3 La gestion et l'organisation du travail	

SSS