



Rapport annuel de gestion

2022- 2023



Institut national d'excellence en
santé et en services sociaux

Québec 



Rapport annuel de gestion

2022- 2023



Institut national d'excellence en
santé et en services sociaux

Québec 

Le contenu de la présente publication a été rédigé et édité par l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). La version numérique de ce document est accessible en ligne dans la section *À propos/ Documents institutionnels* du site Web de l'INESSS à l'adresse suivante : [inesss.qc.ca](https://www.inesss.qc.ca).

Institut national d'excellence en santé et en services sociaux

Siège social

2535, boulevard Laurier, 5^e étage
Québec (Québec) G1V 4M3

Montréal

2021, avenue Union, 12^e étage, bureau 1200
Montréal (Québec) H3A 2S9
Téléphone : 418 643-1339
Courriel : inesss@inesss.qc.ca

Direction

Françoise Thomas

Rédaction

Françoise Thomas

Design graphique

Jocelyne Guillot

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023
Bibliothèque et Archives Canada, 2023

ISBN 978-2-550-95159-9 (PDF)

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

L'INESSS remercie les membres de son personnel qui ont contribué à l'élaboration de ce document.

© Gouvernement du Québec, 2023

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU MINISTRE	I
MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	II
MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE	III
DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES	IV
1. L'ORGANISATION	1
1.1 L'organisation en bref.....	1
1.2 Faits saillants.....	3
1.3 Organigramme	5
2. LES RÉSULTATS	8
2.1 Plan stratégique.....	8
2.2 Déclaration de services aux citoyens	15
3. LES RESSOURCES UTILISÉES.....	18
3.1 Utilisation des ressources humaines.....	18
3.2 Utilisation des ressources financières.....	20
3.3 Utilisation des ressources informationnelles.....	20
4. AUTRES EXIGENCES	21
4.1 Gestion et contrôle des effectifs	21
4.2 Développement durable	22
4.3 Divulgateion d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics	24
4.4 Code d'éthique et de déontologie des administratrices et administrateurs publics	26
4.5 Gouvernance des sociétés d'État.....	29
4.6 Allègement réglementaire et administratif.....	36
4.7 Accès aux documents et protection des renseignements personnels	36
4.8 Emploi et qualité de la langue française dans l'Administration.....	38
4.9 Politique de financement des services publics.....	39
4.10 États financiers.....	40
4. ANNEXE - INDICE DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS.....	59

Message du ministre

Christian Dubé

Madame Nathalie Roy
Présidente de l'Assemblée nationale du Québec

Madame la Présidente,

En conformité avec les dispositions de la Loi sur l'administration publique, je vous transmets le Rapport annuel de gestion 2022-2023 de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS).

Ce rapport fait état des activités et des mesures réalisées au cours de la dernière année et reflète avec justesse et transparence la mission de l'Institut qui consiste à promouvoir l'excellence clinique et l'utilisation efficace des ressources dans le secteur de la santé et des services sociaux.

Le ministre de la Santé,

Original signé

Christian Dubé



Message du président du conseil d'administration

Roger Paquet

C'est une nouvelle fois avec beaucoup de fierté que je vous présente le rapport annuel de gestion de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux.

Ce rapport rend compte de l'utilisation des ressources qui ont été allouées à l'INESSS pour accomplir sa mission. Il témoigne par ailleurs des réalisations de la deuxième année de la mise en œuvre du plan stratégique 2021-2024 de l'Institut. Celui-ci incarne l'engagement organisationnel à mobiliser les talents et les expertises autour d'un projet scientifique et organisationnel en appui à la création de valeur pour la collectivité québécoise.



Sur le plan de la gouvernance, cette année a été marquée par la nomination de Michèle de Guise à titre de membre du conseil d'administration et présidente-directrice générale. La D^{re} de Guise assumait cette fonction par intérim depuis le 11 janvier 2022. Sa nomination par le Conseil des ministres, le 15 juin 2022, est venue consacrer le travail remarquable réalisé depuis son arrivée en 2015 en tant que directrice des services de santé et de l'évaluation des technologies, puis de vice-présidente scientifique.

L'année a par ailleurs été marquée par la reprise des activités de la table de concertation pour les secteurs de la santé et des services sociaux dont je tiens à souligner la richesse de la composition ainsi que des échanges afin de conseiller l'INESSS dans la détermination des sujets prioritaires à examiner dans un contexte post-pandémique.

Le présent rapport de gestion se veut complémentaire au rapport annuel d'activités scientifiques qui fait état des principales réalisations de l'Institut dans le cadre de son plan triennal d'activités scientifiques. Je vous invite à le consulter également pour découvrir l'immense travail accompli, cette année encore, par les différentes équipes. Je remercie d'ailleurs chacune d'entre elles, ainsi que les nombreux collaborateurs, collaboratrices et partenaires de l'INESSS, pour leur engagement.

L'année a été éprouvante pour certains secteurs affectés par les enjeux de rareté de la main d'œuvre auxquels sont confrontées toutes les organisations. L'équipe de gestion a consacré tous les efforts requis pour relever ce défi. Je la félicite et la remercie pour cet investissement qui s'est ajouté aux nombreuses priorités qui se présentaient déjà.

Mes remerciements vont aussi aux autorités ministérielles et gouvernementales pour leur confiance continue envers l'INESSS.

Enfin, je tiens à remercier chaleureusement les membres du conseil d'administration pour leur contribution soutenue et indispensable à la poursuite des objectifs et priorités de l'Institut. Certains ont malheureusement dû mettre un terme à leur mandat cette année, d'autres devront le faire prochainement. Que toutes et tous soient assurés de ma profonde reconnaissance pour l'immense travail accompli dans un esprit de collégialité si représentatif de l'organisation !

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

Roger Paquet

Message de la présidente-directrice générale

Michèle de Guise

J'ai le plaisir de vous présenter le rapport de gestion 2022-2023 de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux.

Conformément à la Loi sur l'administration publique, ce rapport témoigne des efforts consentis durant l'année par notre organisation pour atteindre ses objectifs.

Fait à souligner, pour une seconde année, l'INESSS produit deux rapports distincts, en suivi d'une recommandation formulée dans le cadre de la plus récente évaluation de sa loi constitutive et de son application. Ainsi, un rapport d'activités scientifiques, témoignant de la richesse des réalisations de l'Institut, en appui à la promotion de l'excellence clinique et à l'utilisation efficace des ressources dans le secteur de la santé et des services sociaux, sera publié en complément du présent rapport de gestion.

Cette année est marquée par la reprise des activités régulières au sortir de la pandémie, essentiellement celles prévues dans le plan d'activités de l'Institut pour la période 2022-2025, transmis au ministre de la Santé au 31 mars 2022. Ce plan met de l'avant les projets d'évaluation en fonction de leur pertinence, de leur utilité et de leur potentiel d'impact pour les différents paliers du système de santé et de services sociaux. Il traduit la volonté de l'INESSS d'apporter sa contribution unique et distinctive en adoptant, pour les évaluations qu'il réalise, une approche d'appréciation globale de la valeur afin de soutenir des prises de décision justes et raisonnables, pour le plus grand bénéfice de la société québécoise.

L'année 2022-2023 est également marquée par la reconstitution de la table de concertation de l'Institut, ainsi que par l'implantation de nouvelles politiques et de nouveaux cadres de gestion au regard, entre autres, de la Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels (2021, chapitre 25), de la Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives (2022, chapitre 19) et de la Loi sur les renseignements de santé et de services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives (2023, chapitre 5).

Je ne peux passer sous silence les défis auxquels notre organisation a été confrontée au même titre que tous les autres employeurs : le recrutement, la rétention et la gestion des talents, tant dans le domaine scientifique, plus particulièrement de la pharmacéconomie et de l'économie de la santé, que dans ceux des ressources humaines, des communications, etc. L'INESSS a redoublé d'efforts afin d'être un employeur de choix. Ces efforts portent fruit et j'en suis fière.

Je remercie tous les membres du personnel, l'équipe de gestion, ainsi que les collaborateurs et collaboratrices de l'Institut pour leur investissement. Cette année encore, les réalisations exemplaires de l'INESSS reposent sur leur engagement pour l'amélioration constante des soins et des services offerts à la population du Québec. Je tiens aussi à transmettre mes plus profonds remerciements au président et aux membres du conseil d'administration dont le soutien est extrêmement précieux, le dévouement exemplaire et la rigueur inspirante. Enfin, je remercie nos interlocutrices et interlocuteurs ministériels, ainsi que les autorités gouvernementales, pour leur appui et leur confiance envers notre organisation.



Michèle de Guise



Déclaration attestant la fiabilité des données

L'information présentée dans ce rapport est sous la responsabilité de la direction de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux. Cette responsabilité porte sur l'exactitude, l'intégralité et la fiabilité des données, de l'information et des explications qui sont fournies.

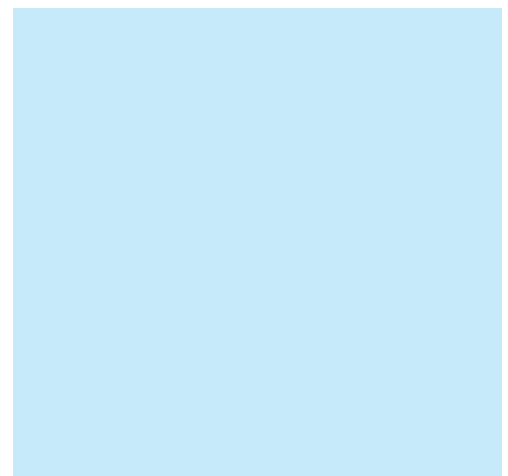
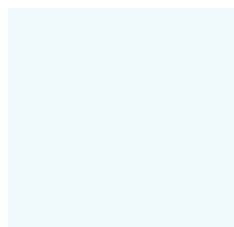
Les résultats et les renseignements du Rapport annuel de gestion 2022-2023 de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux couvrent la période du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023. Ces résultats et ces renseignements :

- Décrivent fidèlement la mission, les mandats et les orientations de l'Institut;
- Présentent les objectifs, les indicateurs, les cibles à atteindre et les résultats obtenus;
- Constituent des données exactes et fiables.

À notre connaissance, cette information correspond à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2023.



Michèle de Guise



1. L'ORGANISATION

1.1 L'organisation en bref

La mission et les valeurs

L'INESSS a pour mission de promouvoir l'excellence clinique et l'utilisation efficace des ressources dans le secteur de la santé et des services sociaux. Au cœur de cette mission qu'il accomplit dans le respect des valeurs d'excellence, d'indépendance, d'ouverture, de rigueur scientifique, de transparence, de probité et d'équité, l'Institut apprécie la valeur des interventions en santé et en services sociaux, c'est-à-dire des technologies, des médicaments et des modes d'intervention.

L'INESSS a débuté ses activités le 19 janvier 2011, à la suite de l'adoption du projet de loi 67 en juin 2010. Sa loi constitutive résultait de la volonté du gouvernement de se donner un organisme indépendant, afin d'éclairer les choix en misant sur les connaissances relatives aux technologies et aux modes d'intervention les plus efficaces.

Les principaux utilisateurs des travaux de l'INESSS sont le ministre et le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), l'industrie des sciences de la vie, les gestionnaires des établissements du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que les cliniciennes et cliniciens.

Pour réaliser ses travaux, l'INESSS mobilise patients, patientes, usagers, usagères, citoyens et citoyennes, ainsi que des experts et expertes des milieux cliniques et de la communauté scientifique. Ces partenariats sont essentiels pour s'assurer que ses recommandations sont bien adaptées au contexte du système de santé et de services sociaux québécois, et pour que ses produits soient diffusés le plus largement possible.

Principales fonctions

La Loi sur l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux énonce à l'article 5 :

« Plus particulièrement, la mission de l'INESSS consiste à :

- Évaluer les avantages cliniques et les coûts des technologies, des médicaments et des interventions en santé et en services sociaux;
- Élaborer des recommandations et des guides de pratique clinique visant l'usage optimal des technologies, médicaments et interventions en santé et en services sociaux;
- Déterminer, dans ses recommandations et ses guides, les critères à appliquer pour évaluer la performance des services et, le cas échéant, les modalités de mise en œuvre et de suivi de ceux-ci, conformément aux meilleures pratiques de gouvernance clinique;
- Maintenir à jour ses recommandations et ses guides, les diffuser aux intervenants du système de santé et de services sociaux et les rendre publics, accompagnés de leur justification et de l'information qui a servi à leur élaboration;
- Favoriser la mise en application de ses recommandations et de ses guides par divers moyens de sensibilisation, d'information et de transfert de connaissances;
- Promouvoir et soutenir le développement de l'évaluation scientifique à l'égard des technologies, des médicaments et des interventions en santé et en services sociaux;
- Procéder aux consultations qu'il estime appropriées, préalablement à l'élaboration de ses recommandations et de ses guides, afin que soient prises en considération les opinions des groupes intéressés et celles de la population;
- Faire des recommandations au ministre de la Santé et des Services sociaux dans le cadre de la mise à jour de la Liste des médicaments visée par l'article 60 de la Loi sur l'assurance médicaments (chapitre A-29.01) et de la Liste des médicaments – Établissements;
- Définir les méthodes employées pour élaborer chacune des catégories de recommandations et de guides visées par les paragraphes 2°, 8° et 9° de l'article 5 de la Loi sur l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (chapitre I-13.03) et les rendre publiques;
- Exécuter tout autre mandat que le ministre lui confie ».

Concrètement, l'action de l'INESSS consiste principalement à évaluer des technologies, des médicaments et des modes d'intervention en santé et en services sociaux, ainsi qu'à publier les résultats sous la forme de produits de connaissances, avec ou sans recommandations :

- Des avis qui visent à éclairer les décisions quant à l'adoption et à la couverture par le régime public;
- Des guides et normes, conçus pour favoriser l'usage optimal des médicaments, des technologies et des modes d'intervention;
- Des états des connaissances qui identifient les meilleures pratiques;
- Des états des pratiques qui analysent les pratiques dans la réalité des milieux de soins et services au Québec.

À ces produits, dont l'INESSS soutient par ailleurs l'adoption ou l'utilisation par des activités et des outils de transfert de connaissances, s'ajoutent certaines publications méthodologiques d'intérêt, destinées aux praticiens et praticiennes de l'évaluation dans les établissements et les milieux universitaires.

1.2 Faits saillants

Nomination de la D^{re} Michèle de Guise comme présidente-directrice générale

Le 15 juin 2022, le Conseil des ministres a procédé à la nomination de la D^{re} Michèle de Guise à titre de membre du conseil d'administration et présidente-directrice générale de l'INESSS. Elle assumait cette fonction par intérim depuis le 11 janvier 2022.

Reconstitution de la table de concertation pour les secteurs de la santé et des services sociaux

L'INESSS a reconstitué de sa table de concertation et tenu 2 rencontres. La table a pour mandat de conseiller l'Institut dans la détermination des sujets prioritaires à examiner ainsi qu'à favoriser des approches concertées pour l'implantation de ses recommandations et guides.

En vertu de l'article 40 de sa loi constitutive, l'INESSS constitue cette instance par règlement et détermine le profil des personnes qui peuvent en faire partie. Sa composition doit être représentative des intervenant(e)s et des groupes à qui s'adressent les recommandations et les guides élaborés par l'Institut.

Certification entreprise en santé et promotion de la marque employeur

L'INESSS a reçu cette année la confirmation du maintien de la certification de ses pratiques organisationnelles en matière de santé et mieux-être en milieu de travail.

Dans le contexte de l'augmentation des projets qui lui sont confiés, confronté par ailleurs à des défis inhabituels en termes de recrutement de talents, l'Institut a développé une stratégie de promotion de sa marque employeur. Cette stratégie repose notamment sur la diffusion de capsules vidéo mettant en valeur plusieurs membres de son personnel. Au-delà de son objectif principal, cette initiative vise à souligner le précieux travail accompli par les employés et à valoriser la contribution et l'expertise de chacune et de chacun.

Implantation des dispositions de la loi 25 (projet de loi n° 64)

À la suite de l'adoption, le 21 septembre 2021, de la Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels, l'INESSS a entrepris la mise en place progressive des nouvelles exigences dans ce domaine. Une politique relative à la sécurité et à la protection des renseignements personnels a notamment été élaborée et adoptée par le conseil d'administration, puis transmise au ministre pour approbation, conformément à ce que prévoit la loi constitutive de l'Institut. Un comité sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels a également été constitué.

Dépôt d'un mémoire concernant le projet de loi n° 3

Dans le cadre des consultations entourant le projet de loi n° 3, Loi sur les renseignements de santé et de services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives, l'INESSS a transmis un mémoire à la Commission des affaires publiques. L'Institut a bénéficié de l'accompagnement de son conseil d'administration, plus particulièrement des membres de son comité de gouvernance et d'éthique et de son comité science et données, pour la réalisation de cet exercice.

Mise en place d'une politique sur la conduite scientifique responsable

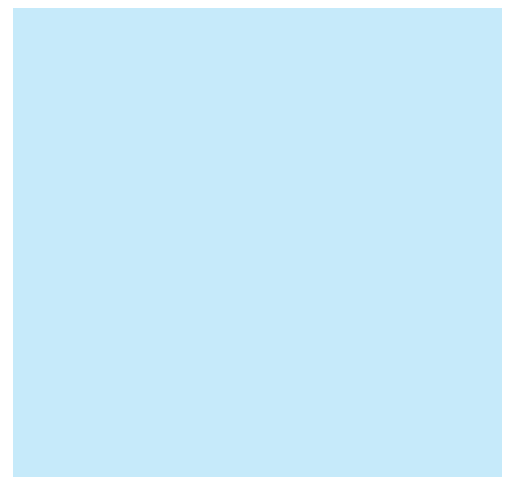
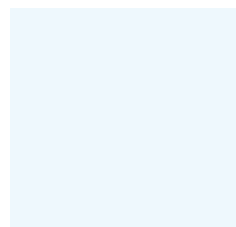
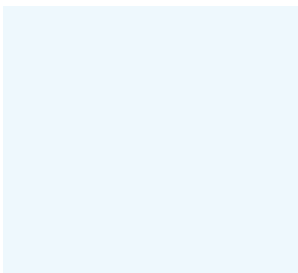
Le conseil d'administration de l'INESSS a adopté une politique définissant les attentes de l'Institut en termes de conduite scientifique responsable, en énonçant les comportements attendus des personnes dans le cadre de ses activités et les pratiques exemplaires qui y sont associées. En adoptant cette politique, l'INESSS démontre l'importance qu'il accorde à la promotion des principes d'intégrité et d'éthique énoncés à l'égard du développement des connaissances dans l'ensemble de ses activités scientifiques.

Élaboration d'un plan triennal d'audit interne

Conformément à la directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes, le conseil d'administration de l'INESSS a approuvé son premier plan triennal d'audit interne. Ce plan a été élaboré en concordance avec les risques stratégiques de l'Institut. L'élaboration d'une politique d'audit interne et d'une charte du comité d'audit sont par ailleurs en cours. Leur adoption et entrée en vigueur sont prévues fin juin 2023.

Faits saillants sur le plan scientifique

Un [rapport annuel d'activités scientifiques](#), complémentaire au présent rapport annuel de gestion, est disponible sur notre site web. Il fait état des principales réalisations de l'Institut dans le cadre de son plan triennal d'activités scientifiques.



Chiffres clés



EFFECTIF DE L'INESSS AU 31 MARS

270



BUDGET DE DÉPENSES
2022-2023

35 075 000 \$

Bulletin
INESSS Express

ABONNÉS À L'INFOLETTRE

14 278



ABONNÉS
SUR FACEBOOK

6 024



ABONNÉS
SUR TWITTER

6 812



ABONNÉS
SUR LINKEDIN

13 298



PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES

257



MENTIONS DE L'INESSS
DANS LES MÉDIAS

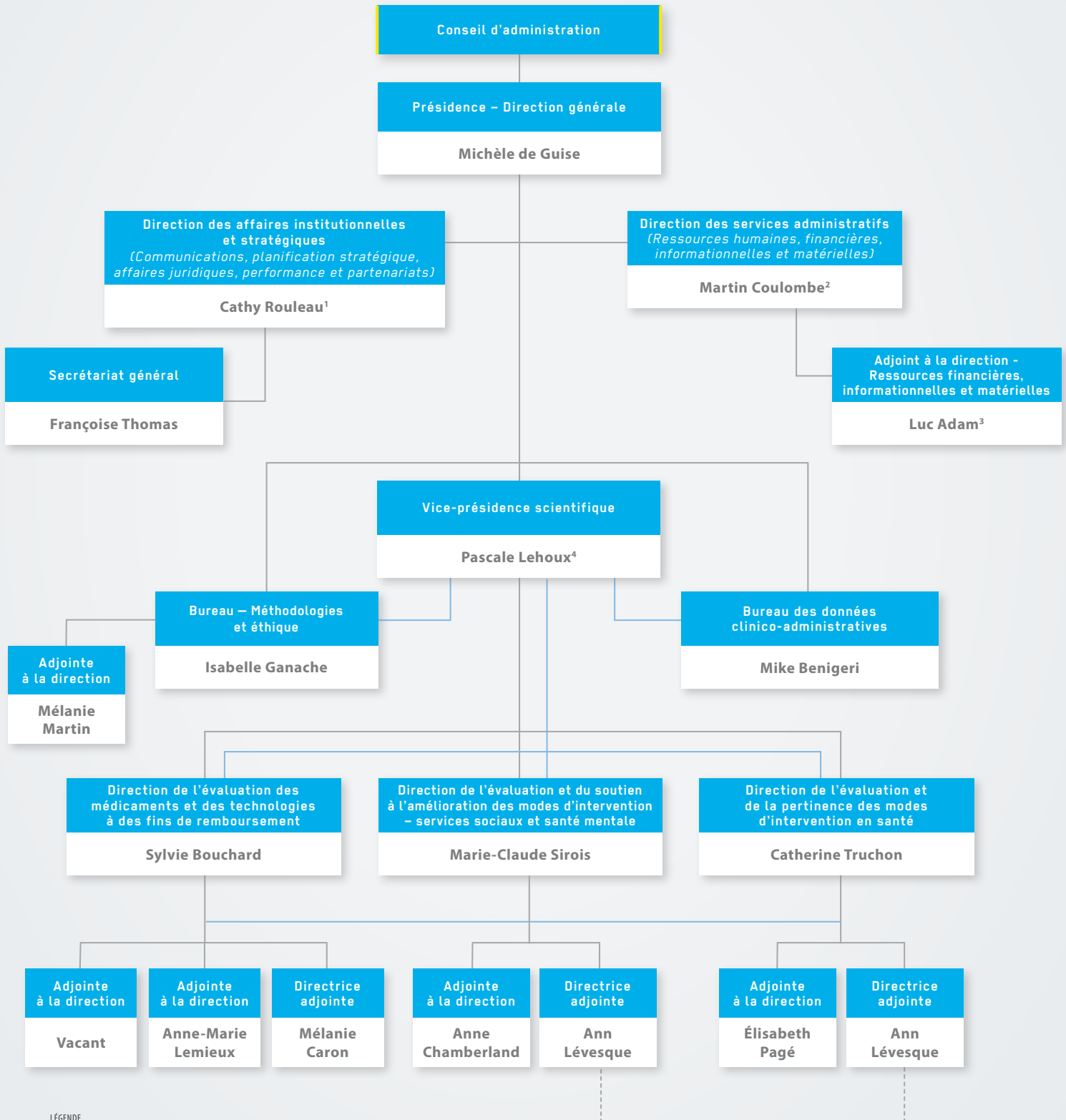
4 822



VISITES SUR LE SITE WEB DE
L'INESSS

370 527

1.3 Organigramme



LÉGENDE
 — lien fonctionnel scientifique
 — lien hiérarchique
 - - - - ressource partagée

- 1. Entrée en fonction : le 26 mai 2023
- 2. Entrée en fonction : le 12 juin 2023
- 3. Entrée en fonction : le 26 juin 2023
- 4. Entrée en fonction : le 1^{er} août 2023



2. Les résultats

2.1 Plan stratégique

Résultats relatifs au plan stratégique

Sommaire des résultats 2022-2023 relatifs aux engagements du plan stratégique 2021-2024

ENJEU 1 : DES DÉCISIONS DE PLUS EN PLUS COMPLEXES DANS UN CONTEXTE D'ÉVOLUTION RAPIDE DES CONNAISSANCES ET D'APRÈS-PANDEMIC

Orientation 1 : Éclairer en temps opportun des décisions fondées sur la valeur pour la collectivité

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2022-2023	Résultats 2022-2023
Objectif 1.1 Accélérer l'accès aux innovations à forte valeur anticipée	Indicateur 1 Nombre de produits de veille stratégique de l'innovation	2	2
	Indicateur 2 Taux de croissance des nouveaux projets réalisés à la demande des milieux de pratique	+ 10 %	+ 55 %
	Indicateur 3 Proportion des avis favorables à l'introduction d'une innovation qui sont accompagnés de recommandations relatives à la gestion de l'incertitude	30 %	63 %
Objectif 1.2 Soutenir l'optimisation des parcours de soins et services en s'appuyant sur les données les plus à jour	Indicateur 4 Proportion des projets qui intègrent des données sur les soins et services reçus par les Québécois (Québécoises)	85 %	87 %
	Indicateur 5 Proportion des « Guides et normes » publiés précisant un mécanisme de mise à jour	70 %	95 %
	Indicateur 6 Taux de croissance des produits de connaissances visant la diminution ou le retrait de pratiques de faible valeur	+ 30 %	+ 66 %
Objectif 1.3 Renforcer la réponse aux besoins d'évaluation en services sociaux et en santé mentale	Indicateur 7 Taux de croissance des produits en services sociaux et en santé mentale	+10 %	+ 18 %
	Indicateur 8 Proportion des produits de connaissances en services sociaux et en santé mentale contenant des recommandations	40 %	33 %

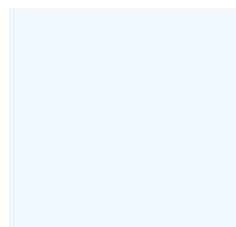
Orientation 2 : Augmenter l'influence de nos productions

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2022-2023	Résultats 2022-2023
Objectif 2.1 Soutenir l'atteinte de résultats mesurables grâce à nos recommandations	Indicateur 9 Proportion des produits avec recommandations ayant mené à une prise de position ministérielle	Première mesure	40 %
	Indicateur 10 Proportion des projets accompagnés d'une stratégie de transfert de connaissances élaborée en concertation avec les utilisateurs (utilisatrices) ciblés	20 %	66 %
	Indicateur 11 Nombre de projets pour lesquels une évaluation d'impact est réalisée	2	2

ENJEU 2 : L'EXCELLENCE DE NOS RESSOURCES ET DE NOS PROCESSUS

Orientation 3 : Gagner en efficacité et en cohérence

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2022-2023	Résultats 2022-2023
Objectif 3.1 Mobiliser le personnel et les collaborateurs (collaboratrices) dans l'application rigoureuse et agile des principes d'appréciation de la valeur	Indicateur 12 Indice composite de mobilisation	Première mesure	82 %



Résultats détaillés 2022-2023 relatifs aux engagements du Plan stratégique 2021-2024

ENJEU 1 : DES DÉCISIONS DE PLUS EN PLUS COMPLEXES DANS UN CONTEXTE D'ÉVOLUTION RAPIDE DES CONNAISSANCES ET D'APRÈS-PANDEMIC

Orientation 1 : Éclairer en temps opportun des décisions fondées sur la valeur pour la collectivité

Objectif 1.1 : Accélérer l'accès aux innovations à forte valeur anticipée

L'intégration d'innovations est essentielle pour permettre au système de santé et de services sociaux québécois de s'adapter à l'évolution des besoins dans un contexte de ressources limitées. Émergeant à un rythme accéléré, celles-ci prennent différentes formes : des technologies, des médicaments, des dispositifs médicaux, des modes d'intervention, des modes d'organisation, voire des modes de gouvernance. Les formes hybrides d'innovation, combinant par exemple un médicament, une technologie et un mode de prestation spécifique, sont de plus en plus fréquentes. Afin d'accélérer l'accès rapide aux innovations qui offrent le plus grand potentiel de création de valeur, l'INESSS s'est engagé à renforcer ses activités de veille stratégique de l'innovation et des pratiques novatrices.

Indicateur 1 : Nombre de produits de veille stratégique de l'innovation (mesure de départ : n=0)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cibles	1	2	3
Résultats	3 (Atteint)	2 (Atteint)	-

Explication du résultat obtenu en 2022-2023

La cible est atteinte. Deux produits de veille stratégique de l'innovation ont été publiés. Ces publications ont abordé la diversité des interventions en santé et services sociaux ainsi que les initiatives visant à soutenir le déploiement de la médecine de précision. Elles répondent à l'objectif de tenir les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux avisés des tendances afin de soutenir le dialogue sur la création de valeur.

Indicateur 2 : Taux de croissance des nouveaux projets réalisés à la demande des milieux de pratique (mesure de départ : n=14)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cibles	+ 10 %	+ 10 %	+ 10 %
Résultats	+ 50 % (Atteint)	+ 55 % (Atteint)	-

Explication du résultat obtenu en 2022-2023

La cible est atteinte et même largement dépassée. Ce résultat témoigne du souci de l'INESSS à réaliser des projets ancrés sur les besoins de l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux.

Indicateur 3 : Proportion des avis favorables à l'introduction d'une innovation qui sont accompagnés de recommandations relatives à la gestion de l'incertitude (mesure de départ : non disponible)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cibles	Méthodologie élaborée	30 %	60 %
Résultats	Méthodologie élaborée (Atteint)	63 % (Atteint)	-

Explication du résultat obtenu en 2022-2023

La cible est atteinte et même largement dépassée. Par le mot « innovation », l'INESSS réfère à la fois à des médicaments, des instruments médicaux et des modes d'intervention auxquels il reconnaît un caractère de nouveauté et un potentiel d'amélioration d'une façon de faire. Les modalités de gestion de l'incertitude sont ici associées à un suivi à l'échelle individuelle ou populationnelle, telles qu'une exigence au regard de résultats cliniques pour la poursuite d'un traitement, un positionnement intérimaire associé à une réévaluation ultérieure, un suivi de l'usage optimal, etc. Cette mesure témoigne de l'engagement de l'Institut à favoriser l'introduction de technologies et de modes d'interventions prometteurs, tout en appuyant les décideurs en vue d'une implantation responsable.

Objectif 1.2 : Soutenir l'optimisation des parcours de soins et services en s'appuyant sur les données les plus à jour

L'INESSS s'est engagé à produire des évaluations de plus en plus centrées sur les parcours des usagers et usagères, dans le souci d'optimiser ce qu'il définit comme la « chaîne de valeur » pour les citoyens et citoyennes. Il a été démontré que l'optimisation des parcours de soins et services pour les personnes utilisatrices doit notamment se faire dans un souci d'intégration des interventions innovantes, d'amélioration de la pertinence clinique et de réduction des soins et services de faible valeur. S'appuyant sur des critères reconnus, l'Institut évalue les pratiques en cours dans le but d'apprécier leur pertinence et d'identifier les variations qui ne peuvent pas être expliquées par les besoins des usagers et usagères ou par les normes de bonne pratique. L'exploitation des données clinico-administratives permet de mieux documenter les parcours réels de soins et de services.

Indicateur 4 : Proportion des projets qui intègrent des données sur les soins et services reçus par les Québécois et Québécoises (mesure de départ : 74 %)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cibles	80 %	85 %	85 %
Résultats	79 % (Non atteint)	87 % (Atteint)	-

Explication du résultat obtenu en 2022-2023

La cible est atteinte. L'Institut a fait des progrès importants dans sa capacité à accéder aux données et à les exploiter, notamment dans le contexte pandémique. Il s'agit d'un atout précieux pour soutenir la prise de décision tout en tenant compte des besoins de la population et des réalités propres au réseau de la santé et des services sociaux québécois. L'Institut entend poursuivre cette évolution.

Indicateur 5 : Proportion des « Guides et normes » publiés précisant un mécanisme de mise à jour (mesure de départ : 50 %)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cibles	60 %	70 %	80 %
Résultats	89 % (Atteint)	95 % (Atteint)	-

Explication du résultat obtenu en 2022-2023

La cible est atteinte et même dépassée. Une procédure décrivant le processus de mise à jour de ces produits a été mise en place et appliquée aux productions ciblées.

Indicateur 6 : Taux de croissance des produits de connaissances visant la diminution ou le retrait de pratiques de faible valeur (mesure de départ : n=6)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cibles	+ 30 %	+ 30 %	+ 30 %
Résultats	+ 83 % (Atteint)	+ 66 % (Atteint)	-

Explication du résultat obtenu en 2022-2023

La cible est atteinte et même largement dépassée. Dans la dernière année, l'INESSS a mis des moyens en place afin de produire davantage de produits de connaissances visant la diminution ou le retrait de pratiques de faible valeur (création d'une unité d'évaluation des pratiques de faible valeur, collaboration avec d'autres unités pour l'intégration des thématiques d'évaluation). De plus, l'Institut poursuit ses efforts par la mise en place de partenariats stratégiques permettant de bâtir sur des expertises externes en la matière.

Objectif 1.3 : Renforcer la réponse aux besoins d'évaluation en services sociaux et en santé mentale

Le plan stratégique 2021-2024 de l'INESSS reflète la volonté de l'Institut de renforcer sa contribution dans le domaine des services sociaux et dans celui de la santé mentale, notamment en exerçant une plus grande influence sur les pratiques et en contribuant, dans le contexte post-pandémique, à une réponse plus équitable aux besoins des groupes de population présentant des besoins complexes. L'Institut vise ainsi à mettre en valeur les meilleures pratiques propres aux domaines des services sociaux et de la santé mentale. Il adopte à cette fin une approche globale d'évaluation, centrée sur les usagers et les usagères, qui intègre les enjeux d'ordres psychologique et social, dans une visée de santé globale.

Indicateur 7 : Taux de croissance des produits en services sociaux et en santé mentale (mesure de départ : n=10)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cibles	+ 10 %	+ 10 %	+ 10 %
Résultats	+ 10 % (Atteint)	+ 18 % (Atteint)	-

Explication du résultat obtenu en 2022-2023

La cible est atteinte et même dépassée. En poursuivant le déploiement de ses capacités évaluatives en services sociaux et en santé mentale, l'INESSS ambitionne d'appuyer encore davantage la prise de décision dans ces champs de pratique.

Indicateur 8 : Proportion des produits de connaissances en services sociaux et en santé mentale contenant des recommandations (mesure de départ : 30 %)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cibles	Non applicable	40 %	60 %
Résultats	Non applicable	33 % (Non atteint)	-

Explication du résultat obtenu en 2022-2023

La cible n'est pas atteinte. La raison est la suivante : Plusieurs produits sans recommandation qui avaient été initiés dans le champ des services sociaux ou de la santé mentale ont dû être finalisés, en priorité, cette année. Parallèlement, des démarches ont été entreprises auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux afin que le plan de travail de l'Institut, en ces matières, contienne de plus en plus de produits avec recommandations, en réponse aux besoins du réseau. Plusieurs de ces produits sont déjà en cours de réalisation en vue d'atteindre l'objectif fixé en 2023-2024.

Orientation 2 : Augmenter l'influence de nos productions

Objectif 2.1 : Soutenir l'atteinte de résultats mesurables grâce à nos recommandations

L'impact des travaux de l'INESSS repose avant tout sur la rigueur de ses méthodes et la qualité de ses produits. Mais cela ne suffit pas. L'influence de l'Institut s'inscrit en effet dans une chaîne de résultats qui inclut d'autres facteurs, comme l'adéquation des produits avec les attentes des décideurs ou les priorités du moment, la capacité d'agir des gestionnaires du ministère de la Santé et des Services sociaux et des établissements ainsi que celle de rejoindre les cliniciens et cliniciennes, la faisabilité ou l'acceptabilité des changements proposés, la disponibilité des ressources, etc.

Afin de nourrir l'intérêt envers ses produits et encourager l'application de ses recommandations, l'INESSS travaille à les rendre plus facilement utilisables. Il propose également des conditions de succès éprouvées et des critères de performance pour guider l'implantation sur le terrain. Des stratégies diversifiées de transfert de connaissances sont déployées. En outre, l'Institut s'engage à innover pour mieux comprendre comment ses produits s'intègrent dans les milieux. Par la mesure de l'impact de ses actions, il cherche ainsi à documenter le niveau d'adoption de ses recommandations, les obstacles rencontrés et le degré d'utilisation de ses productions par les décideurs visés : le ministère, les gestionnaires des établissements et organismes, les médecins et professionnels – hommes et femmes – du réseau de la santé et des services sociaux.

Indicateur 9 : Proportion des produits avec recommandations ayant mené à une prise de position ministérielle (mesure de départ : non disponible)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cibles	Mesure élaborée	Première mesure	50 %
Résultats	Mesure élaborée (Atteint)	40 % (Atteint)	-

Explication du résultat obtenu en 2022-2023

La cible est atteinte. Cet indicateur rend compte de la proportion d'avis produits par l'INESSS pour lesquels une communication a été faite par le ministère de la Santé et des Services sociaux au regard de son positionnement à l'endroit des établissements et secteurs concernés dans le réseau de la santé et des services sociaux. Pour les fins de cette première mesure, une prise de position était attendue sur les avis publiés en 2021-2022; sont

exclus les avis qui s'inscrivent au sein de processus pour lesquels le positionnement est déjà mis en évidence, tels que ceux destinés aux médicaments à des fins d'inscription. L'Institut entend poursuivre les efforts visant à faciliter la prise de position au regard des recommandations qu'il formule.

Indicateur 10 : Proportion des projets accompagnés d'une stratégie de transfert de connaissances élaborée en concertation avec les utilisateurs et utilisatrices ciblés (mesure de départ : moins de 10 %)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cibles	10 %	20 %	40 %
Résultats	42 % (Atteint)	66 % (Atteint)	-

Explication du résultat obtenu en 2022-2023

La cible est atteinte et même largement dépassée. L'INESSS poursuit ses efforts afin d'impliquer les utilisateurs et utilisatrices dans l'élaboration des stratégies de transfert des connaissances. Ce résultat démontre un engagement fort de l'organisation pour cette priorité qui vise à faciliter et soutenir l'implantation de ses recommandations.

Indicateur 11 : Nombre de projets pour lesquels une évaluation d'impact est réalisée (mesure de départ : 0)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cibles	1	2	2
Résultats	1 (Atteint)	2 (Atteint)	-

Explication du résultat obtenu en 2022-2023

La cible est atteinte. Deux évaluations d'impact ont été réalisées : l'une portant sur l'ensemble des produits de connaissances et l'autre sur les outils cliniques pour la prévention, le diagnostic et le traitement de la maladie de Lyme. Ces évaluations ont permis de cibler les actions prioritaires à poser qui permettront de faire évoluer l'organisation vers des pratiques de transfert des connaissances optimales en fonction de sa mission et des besoins du réseau de la santé et des services sociaux.

ENJEU 2 : L'EXCELLENCE DE NOS RESSOURCES ET DE NOS PROCESSUS

Orientation 3 : Gagner en efficience et en cohérence

Objectif 3.1 : Mobiliser le personnel et les collaborateurs et collaboratrices dans l'application rigoureuse et agile des principes d'appréciation de la valeur

L'INESSS mise sur l'engagement de son personnel ainsi que de ses collaborateurs et collaboratrices dans son projet scientifique et organisationnel mobilisateur axé sur la création de valeur pour la collectivité. L'accomplissement personnel et l'accomplissement organisationnel sont indissociables. La vision de l'Institut est de renforcer la mobilisation, déjà forte, des personnes, en contribuant à développer tant leur mieux-être au travail que la performance de l'organisation.

Indicateur 12 : Indice composite de mobilisation (mesure de départ : non disponible)

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Cibles	Mesure élaborée	Première mesure	75 %
Résultats	Mesure élaborée (Atteint)	82 % (Atteint)	-

Explication du résultat obtenu en 2022-2023

La cible est atteinte. C'est via un sondage avec l'application Klimat^{mc} que l'INESSS a mesuré l'indice de mobilisation de ses employés (voir annexe). L'indice de mobilisation a été calculé en faisant la moyenne des mesures obtenues pour les thématiques sondées suivantes : la reconnaissance, le soutien, la proximité, l'autonomie, le changement, l'équilibre travail - vie personnelle et l'équipe.

2.2 Déclaration de services aux citoyennes et citoyens (DSC)

Résultats relatifs aux engagements portant sur les normes de service

Sommaire des résultats des engagements portant sur les normes de service de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens

Date d'entrée en vigueur : 6 avril 2018

Médicaments innovateurs					
Analyse de recevabilité	Délais (en jours) de transmission au fabricant (n=180)		% des dossiers réalisés à l'intérieur des délais prévus		Commentaires
	Engagement	Résultat 2022-2023	Cible prévue par la DSC	Résultat 2022-2023	
	15 jours	9,05 jours (Atteint)	90 %	100 % (Atteint)	Le 30 novembre 2020, une liste d'attente, applicable aux demandes reçues depuis le 16 novembre 2020, a été mise en place compte tenu du volume élevé de demandes d'évaluation reçues de la part des fabricants. En raison de cette liste d'attente, l'INESSS s'est engagé à transmettre la décision de recevabilité au fabricant dans les 15 jours ouvrables suivant le dépôt de sa demande.
Liste d'attente (n=113 dossiers recevables)	Le délai moyen d'attente dans la liste d'attente a été de : 108,4 jours calendaires Le délai médian d'attente dans la liste d'attente a été de : 99,5 jours calendaires				

Évaluations	Délais (en jours) de transmission au fabricant		% des dossiers réalisés à l'intérieur des délais prévus		Commentaires
	Engagement	Résultat 2022-2023	Cible prévue par la DSC	Résultat 2022-2023	
Évaluation scientifique d'un nouveau médicament, d'une nouvelle indication déjà inscrit ou de l'exemption de l'application du prix le plus bas	180 jours	126,6 jours (Atteint)	90 %	97 % (Atteint)	La durée moyenne d'évaluation scientifique a été de 126,6 jours calendaires (de 70 jours à 189 jours). Médiane de 126 jours. L'INESSS a procédé à l'évaluation de 67 demandes. 65 évaluations sur 67 ont été transmises à l'intérieur de 180 jours.
Évaluation scientifique d'une nouvelle teneur ou d'une nouvelle forme d'un médicament déjà inscrit, d'une nouvelle formule nutritive, d'un nouveau pansement, d'une nouvelle association de médicaments déjà inscrits ou d'un agent diagnostique appartenant à une dénomination commune inscrite	120 jours	78,14 jours (Atteint)	90 %	93,1 % (Atteint)	La durée moyenne d'évaluation scientifique a été de 78,14 jours calendaires (de 56 jours à 154 jours). Médiane de 70 jours. L'INESSS a procédé à l'évaluation de 29 demandes. 27 évaluations sur 29 ont été transmises à l'intérieur de 120 jours.
Évaluation scientifique d'un médicament biosimilaire ou d'un produit analogue à un médicament non biologique complexe	90 jours	75,76 jours (Atteint) ^a	85 %	70,6 % (Non atteint) ^b	La durée moyenne d'évaluation scientifique a été de 90 jours calendaires (34 jours à 126 jours). Médiane de 70 jours. L'INESSS a procédé à l'évaluation de 17 médicaments biosimilaires. 12 évaluations sur 17 ont été transmises à l'intérieur de 90 jours.

Médicaments génériques					
Analyse de recevabilité	Délais (en jours) de transmission au fabricant		% des dossiers réalisés à l'intérieur des délais prévus		Commentaires
	Engagement	Résultat 2022-2023	Cible prévue par la DSC	Résultat 2022-2023	
	10 jours	8,5 jours (Atteint)	90 %	100 % (Atteint)	
Évaluations	Délais (en jours) de transmission au fabricant		% des dossiers réalisés à l'intérieur des délais prévus		Commentaires
	Engagement	Résultat 2022-2023	Cible prévue par la DSC	Résultat 2022-2023	
Évaluation des demandes de médicaments multisources	30 jours avant la mise à jour des listes	30 jours (Atteint)	90 %	100 % (Atteint)	407 produits évalués (403 inscrits)
Produits sanguins stables					
Analyse de recevabilité	Délais (en jours) de transmission au fabricant		% des dossiers réalisés à l'intérieur des délais prévus		Commentaires
	Engagement	Résultat 2022-2023	Cible prévue par la DSC	Résultat 2022-2023	
	10 jours	8,67 jours (Atteint)	85 %	100 % (Atteint)	L'analyse de recevabilité des trois produits évalués a été d'une durée moyenne de 10,25 jours avec une étendue de 8 à 17 jours et une médiane de 9,5 jours.
Évaluations	Délais (en jours) de transmission au fabricant		% des dossiers réalisés à l'intérieur des délais prévus		Commentaires
	Engagement	Résultat 2022-2023	Cible prévue par la DSC	Résultat 2022-2023	
Évaluation scientifique	180 jours	129 jours (Atteint)	85 %	100 % (Atteint)	Les 4 produits ont été évalués avec une durée moyenne d'évaluation de 129 jours (92-150 jours). Médiane de 137 jours. La durée moyenne du délai d'attente fut de 54,25 jours.

a) Le délai d'évaluation s'étend de la date d'activation du projet jusqu'à celle de la transmission de la recommandation au ministre et au fabricant. Le délai d'attente avant l'amorce de l'évaluation n'est pas comptabilisé dans les résultats.

b) La non-atteinte de la cible vient du fait que l'institut était en attente de l'octroi de l'avis de conformité de Santé Canada pour 5 produits, ce qui a allongé le délai d'évaluation de ces 5 produits au-delà de 90 jours.

3. Les ressources utilisées

3.1 Utilisation des ressources humaines

Répartition de l'effectif par secteur d'activité

Effectif au 31 mars incluant le nombre de personnes occupant un poste régulier ou occasionnel, à l'exclusion des étudiant(e)s et des stagiaires

Secteurs d'activité	2021-2022	2022-2023	Écart
Direction générale	2	2	0
Direction des services administratifs, du secrétariat général et des communications	18	21	+3
Vice-présidence scientifique	0	0	0
Bureau des données clinico-administratives	14	16	+2
Bureau – Méthodologies et éthique	30	33	+3
Direction de l'évaluation des médicaments et des technologies à des fins de remboursement	66	86	+20
Direction de l'évaluation et du soutien à l'amélioration des modes d'intervention – services sociaux et santé mentale	28	30	+2
Direction de l'évaluation et de la pertinence des modes d'intervention en santé	76	81	+5
INESSS (prêts de service)	4	1	-3
Total	238	270	+32

Formation et perfectionnement du personnel

Répartition des dépenses totales destinées à la formation et au perfectionnement du personnel par champ d'activité

Champs d'activité	2021	2022
Favoriser le perfectionnement des compétences	204 707 \$	149 433 \$
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	11 497 \$	85 379 \$
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	420 \$	6 200 \$
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	6 710 \$	95 433 \$
Améliorer les capacités de communication orale et écrite	6 019 \$	75 538 \$

Évolution des dépenses en formation

Répartition des dépenses en formation	2021	2022
Proportion de la masse salariale (%)	1,10%	1,78%
Nombre moyen de jours de formation par personne	--	--
Cadre	1,6	4,5
Professionnel	2,5	3,1
Fonctionnaire	2,3	2,4
Total ¹	2,4	3,15
Somme allouée par personne ²	972 \$	1 675\$

1. Nombre moyen de jours de formation par personne pour l'ensemble du personnel, soit le personnel cadre, le personnel professionnel et le personnel fonctionnaire.

2. Somme allouée aux dépenses de formation par personne pour l'ensemble du personnel, soit le personnel cadre, le personnel professionnel et le personnel fonctionnaire.

Taux de départ volontaire (taux de roulement) du personnel régulier

Taux de départ volontaire (taux de roulement) du personnel régulier

	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Taux de départ volontaire (%)	3,45 %	9,70 %	11,42 %

Nombre de départs à la retraite inclus dans le calcul du taux de départ volontaire

	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Nombre d'employés ayant pris leur retraite au sein du personnel régulier	4	5	7

Régionalisation de 5 000 emplois de l'administration publique

En octobre 2018, le gouvernement du Québec s'est engagé à réaliser un projet ambitieux et porteur pour l'ensemble de l'administration publique québécoise¹ : la régionalisation de 5 000 emplois. Le projet, sur un horizon de dix ans, est une priorité pour renforcer l'occupation et la vitalité économique du territoire québécois.

Emplois régionalisés au 31 janvier 2023²

Cible des emplois à régionaliser par l'organisation au 30 septembre 2028	Total des emplois régionalisés par l'organisation du 1 ^{er} octobre 2018 au 31 janvier 2023
25	15

1. Les termes « administration publique » et « organisations de l'administration publique (OAP) », dans le cadre du Plan gouvernemental de régionalisation, excluent les réseaux de la santé et de l'éducation qui ne sont pas visés par le plan.

2. Emplois régionalisés au 31 janvier 2023, selon les critères du Plan gouvernemental de régionalisation et les détails fournis dans le document de questions et réponses.

3.2 Utilisation des ressources financières

Dépenses par secteur d'activité

Dépenses et évolution par secteur d'activité

Secteurs d'activité	Budget de dépenses 2022-2023 ¹ (000 \$) (1)	Dépenses prévues au 31 mars 2023 ² (000 \$) (2)	Écart (000 \$) (3) = (2) - (1)	Dépenses réelles 2021-2022 ³ (000 \$) (4)
INESSS	35 075	32 200	(2 875)	30 404

1. Budget de dépenses 2022-2023, Crédits et dépenses des portefeuilles.

2. Dépenses préliminaires dans le contexte où les travaux effectués dans le cadre de la préparation des comptes publics du gouvernement du Québec ne sont pas terminés.

3. Comptes publics 2021-2022.

Explication de l'écart entre le budget de dépenses 2022-2023 et les dépenses prévues au 31 mars 2023

L'écart favorable se situe principalement au niveau des salaires pour un montant de 2.425 M \$. Malgré la forte croissance des projets non récurrents et des revenus d'évaluation scientifique, l'augmentation de la masse salariale n'a pas été à la hauteur des salaires budgétés pour le 31 mars 2023.

Explication de l'écart par rapport aux dépenses réelles de l'année précédente

Le principal écart s'explique par une augmentation de la masse salariale au 31 mars 2023 de 1.75 M\$ par rapport à mars 2022. Cette augmentation s'explique par une forte croissance des projets non récurrents et des revenus d'évaluation scientifique.

3.3 Utilisation des ressources informationnelles

Le MSSS met son infrastructure technologique (entrepôt de données, internet, sécurité, réseau, service de messagerie électronique, etc.) à la disposition de l'INESSS. L'équipe des ressources informationnelles de l'Institut veille, pour sa part, à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle du personnel et contribue à l'optimisation des opérations internes en s'assurant, entre autres, de la qualité du parc informatique et de son rehaussement en fonction des besoins.

Afin de s'adapter aux changements et de répondre aux attentes du personnel ainsi que des collaborateurs et collaboratrices de l'Institut, l'équipe des ressources informationnelles s'est assurée que l'INESSS ait accès à différentes plateformes de collaboration telles que SharePoint et Microsoft Teams ainsi qu'à des logiciels adaptés et spécialisés (ex : Vimeo, Filemaker, C2Atom, Apple Developer). Un outil de visioconférence, Teams Room, a également été implanté dans les principales salles de réunion.

En partenariat avec le MSSS, l'Institut a aussi procédé à l'implantation de la téléphonie sur le cloud (Teams phone) en remplacement de Smart office.

Enfin, en plus de sa collaboration avec le MSSS et conformément aux réglementations en vigueur, l'INESSS a confié à la firme Raymond Chabot une mission d'audit de sécurité dont le rapport est attendu pour le 10 juin 2023.

En conclusion, la contribution des ressources informationnelles de l'Institut a mis l'accent, cette année, sur l'utilisation stratégique des outils disponibles pour favoriser la prise de décision, améliorer l'efficacité opérationnelle, stimuler l'innovation, gérer les risques et s'adapter aux changements.

4. Autres exigences

4.1 Gestion et contrôle des effectifs

Répartition des effectifs en heures rémunérées pour la période du 3 avril 2022 au 1^{er} avril 2023

Catégories	Heures travaillées	Heures supplémentaires	Total des heures rémunérées	Total en ETC transposés
1. Personnel d'encadrement	29 897	0	29 897	16
2. Personnel professionnel	358 185	2 643	360 828	196
3. Personnel infirmier				
4. Personnel enseignant				
5. Personnel de bureau, technicien(ne)s et assimilés	46 455	168	46 623	25
6. Agents de la paix				
7. Ouvriers, personnel d'entretien et de service				
8. Étudiant(e)s et stagiaires	798	0	798	0,4
Total 2022-2023	435 335	2 811	438 146	239
Total 2021-2022 (incluant Covid et CSFV) *	416 352	1 482	417 834	229

Heures COVID-19 * : 14 782
 Heures Commission soins de fin de vie (CSFV)* : 9 309

Cible 2022-2023 : 420 409
 Écart : (17 737)
 Écart en % : (4,2%)

L'écart s'explique par le maintien de certaines activités dédiées à la COVID, la reprise des activités régulières post pandémiques, l'octroi, en cours d'année, de nouveaux mandats par les équipes du ministère de la Santé et des services sociaux, ainsi que l'intensification des travaux afin de résorber un retard dans les activités d'évaluation des médicaments aux fins d'inscription eu égard au volume important de demandes reçues de l'industrie.

Contrats de service

Un contractant autre qu'une personne physique inclut les personnes morales de droit privé et les sociétés en nom collectif, en commandite ou en participation.

Contrats de service comportant une dépense de 25 000 \$ et plus, conclus du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023

	Nombre	Valeur
Contrats de service avec une personne physique (en affaires ou non)	9	355 108,08 \$
Contrats de service avec un contractant autre qu'une personne physique	6	255 112,62 \$
Total des contrats de service	15	610 220,70 \$

4.2 Développement durable

Sommaire des résultats du Plan d'action de développement durable pour la période 2022-2023

Objectif gouvernemental 1.1

Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique

Actions	Indicateurs	Cibles 2022-2023	Résultats 2022-2023	Atteinte de la cible
Fournir des ordinateurs portables aux employés autorisés à faire du télétravail	Pourcentage d'employés autorisés à faire du télétravail disposant d'un ordinateur portable fourni par l'INESSS	90 %	100 %	Atteint
Tenir compte du principe d'acquisition écoresponsable en veillant à ce que les ordinateurs portables fournis aux employés correspondent aux critères EPEAT (Electronic Product Environmental Assessment Tool)	Pourcentage des nouveaux ordinateurs qui correspondent aux critères EPEAT	100 %	100 %	Atteint

Objectif gouvernemental 1.2

Renforcer la prise en compte des principes de développement durable par les ministères et les organismes publics

Actions	Indicateurs	Cibles 2022-2023	Résultats 2022-2023	Atteinte de la cible
Produire des capsules vidéo, des tutoriels ou autres supports visuels et auditifs pour les utilisateurs des produits de l'INESSS	Nombre de capsules vidéo, de tutoriels ou autres supports visuels ou auditifs produits	5 capsules vidéo, tutoriels ou autres supports visuels ou auditifs produits	7 tutoriels et 2 webinaires produits	Atteint

Objectif gouvernemental 1.3

Favoriser l'adoption d'approches de participation publique lors de l'établissement et de la mise en œuvre des politiques et des mesures gouvernementales

Actions	Indicateurs	Cibles 2022-2023	Résultats 2022-2023	Atteinte de la cible
Informier davantage le personnel des travaux menés par les différentes équipes et de leurs impacts	Nombre d'activités interdirections réalisées	5 activités réalisées	10 activités réalisées	Atteint

Objectif gouvernemental 1.4

Poursuivre le développement des connaissances et des compétences en matière de développement durable dans l'administration publique

Actions	Indicateurs	Cibles 2022-2023	Résultats 2022-2023	Atteinte de la cible
Prendre en compte les principes de développement durable dans le Plan stratégique 2021-2024	Adoption du Plan stratégique 2021-2024, prenant en compte les principes de développement durable	Plan stratégique adopté	Plan stratégique 2021-2024 adopté par le CA le 16 juin 2021	Atteint

Objectif gouvernemental 1.5

Favoriser l'adoption de saines habitudes de vie

Actions	Indicateurs	Cibles 2022-2023	Résultats 2022-2023	Atteinte de la cible
Implanter la Table de concertation et arrimer ses travaux avec les priorités scientifiques 2022-2023	Implantation de la Table de concertation et contribution à la mise à jour 2022-2023 du Plan triennal d'activités (PTA)	2 rencontres tenues, dont une portant sur la mise à jour 2022-2023 du Plan triennal d'activités (PTA)	2 rencontres tenues	Atteint
Soutenir les patients/ usagers et proches aidants pour améliorer leur participation aux travaux d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et en services sociaux	Taux de satisfaction des patients, des usagers et des proches aidants à l'égard de leur contribution aux travaux de l'INESSS	Taux de satisfaction de 80 %	Il n'y a pas eu de consultation en 2022-2023. Cette action a été reproduite du plan de l'année précédente, la cible avait alors été atteinte	N/A

4.3 Divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics

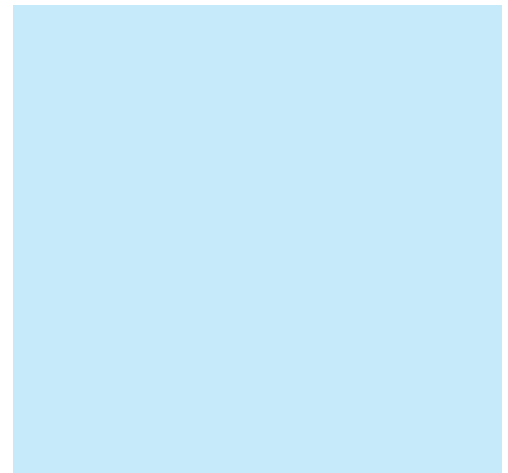
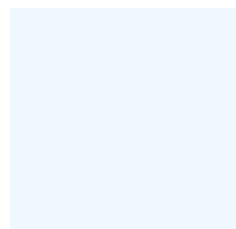
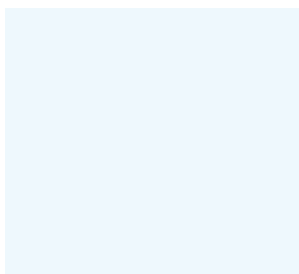
La Procédure visant à faciliter la divulgation d'actes répréhensibles au sein de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux a été adoptée par le conseil d'administration au printemps 2018.

Cette procédure prévoit des modalités de protection non seulement pour les personnes qui divulguent des actes répréhensibles, mais aussi pour celles à l'égard desquelles de telles allégations sont formulées, et ce, dans une perspective de justice naturelle.

Conformément au cadre de référence publié par le Protecteur du citoyen, la procédure énonce les étapes fonctionnelles entourant la divulgation et détermine les délais entre chacune des étapes du traitement d'une dénonciation.

De plus, la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles dans les organismes publics (chapitre D-11.1) prévoit la nomination, au sein de chaque organisme, d'une personne responsable du suivi de la divulgation, qui est, pour l'exercice de cette fonction, sous l'autorité exclusive du titulaire de la plus haute autorité administrative, en l'occurrence, à l'INESSS, de la présidente-directrice générale par intérim. M^{me} Françoise Thomas, secrétaire générale, a été désignée comme responsable du suivi des actes de divulgation.

Aucune divulgation n'est rapportée pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2023.



Divulgence d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics

Divulgence d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics (article 25), 2022-2023	Nombre de divulgations	Nombre de motifs	Motifs fondés
1. Le nombre de divulgations reçues par le responsable du suivi des divulgations ¹	N/A	N/A	N/A
2. Le nombre de motifs allégués dans les divulgations reçues (point 1) ²	N/A	N/A	N/A
3. Le nombre de motifs auxquels on a mis fin en application du paragraphe 3 de l'article 22	N/A	N/A	N/A
4. Motifs vérifiés par le responsable du suivi des divulgations : Parmi les motifs allégués dans les divulgations reçues (point 2), excluant ceux auxquels on a mis fin (point 3), indiquez à quelle catégorie d'acte répréhensible ils se rapportent.			
• Une contravention à une loi du Québec, à une loi fédérale applicable au Québec ou à un règlement pris en application d'une telle loi	N/A	N/A	N/A
• Un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie	N/A	N/A	N/A
• Un usage abusif des fonds ou des biens d'un organisme public, y compris de ceux qu'il gère ou détient pour autrui	N/A	N/A	N/A
• Un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public, y compris un abus d'autorité	N/A	N/A	N/A
• Le fait, par un acte ou une omission, de porter gravement atteinte ou de risquer de porter gravement atteinte à la santé ou à la sécurité d'une personne ou à l'environnement	N/A	N/A	N/A
• Le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible désigné précédemment	N/A	N/A	N/A
5. Le nombre total de motifs qui ont fait l'objet d'une vérification par le responsable du suivi des divulgations	N/A	N/A	N/A
6. Parmi les motifs vérifiés par le responsable du suivi (point 4), le nombre total de motifs qui se sont avérés fondés	N/A	N/A	N/A
7. Parmi les divulgations reçues (point 1), le nombre total de divulgations qui se sont avérées fondées, c'est-à-dire comportant au moins un motif jugé fondé	N/A	N/A	N/A
8. Le nombre de communications de renseignements effectuées en application du premier alinéa de l'article 23 ³	N/A	N/A	N/A

1. Le nombre de divulgations correspond au nombre de divulgateurs.

2 Une divulgation peut comporter plusieurs motifs. Par exemple, un divulgateur peut invoquer dans sa divulgation que son gestionnaire a utilisé les biens de l'État à des fins personnelles et qu'il a contrevenu à une loi du Québec en octroyant un contrat sans appel d'offres.

3 Le transfert de renseignements au Commissaire à la lutte contre la corruption ou à tout organisme chargé de prévenir, de détecter ou de réprimer le crime ou les infractions aux lois, dont un corps de police et un ordre professionnel, entraînant ou non la fin de la prise en charge de la divulgation par le responsable du suivi est répertorié à ce point.

4.4 Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et administratrices

Objet et champ d'application

1. Le présent code d'éthique et de déontologie a pour objet de préserver et de renforcer le lien de confiance des citoyens dans l'intégrité et l'impartialité de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux ainsi que de favoriser la transparence au sein de l'Institut.
2. Le présent code définit les principes d'éthique et les règles de déontologie qui s'appliquent aux membres du conseil d'administration de l'Institut (conseil).

Principes éthiques et règles générales de déontologie

3. La contribution des membres du conseil à la réalisation du mandat de l'Institut doit être faite dans le respect du droit, avec honnêteté, loyauté, prudence, diligence, efficacité, assiduité et équité.
4. Le membre du conseil est tenu, dans l'exercice de ses fonctions, de respecter les principes d'éthique et les règles de déontologie prévus par la Loi sur le ministère du Conseil exécutif (L.R.Q., c. M-30) et le Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics (c. M-30, r.1) ainsi que ceux établis dans le présent code d'éthique et de déontologie. En cas de divergence, les principes et les règles les plus exigeants s'appliquent en conformité avec l'article 5 du Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics.
5. Le membre du conseil doit, en cas de doute, agir selon l'esprit de ces principes et de ces règles. Il doit, de plus, organiser ses affaires personnelles de telle sorte qu'elles ne puissent nuire à l'exercice de ses fonctions.
6. Le membre du conseil doit agir avec respect dans ses relations avec les autres membres du conseil, le personnel de l'Institut ainsi que toute autre personne avec qui il entre en relation.
7. Le membre du conseil est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et est

tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue.

Cette obligation n'a pas pour effet d'empêcher un membre du conseil lié à un groupe d'intérêts particulier de le consulter à la demande expresse du conseil.

8. Les règles de conduite énoncées dans le présent code ne peuvent à elles seules décrire toutes les actions à éviter, ni énumérer toutes les actions à privilégier. Il appartient à chaque membre du conseil d'agir avec honnêteté et discernement dans le respect des lois communes, en fondant son comportement sur le principe que ses décisions sont prises dans l'intérêt public.

Exercice de la fonction d'administrateur

9. Le membre du conseil se rend disponible pour remplir ses fonctions, s'assure de bien connaître l'évolution des affaires de l'Institut et des dossiers portés à son attention, prend une part active aux délibérations et évite de s'abstenir d'exercer son droit de vote sauf pour un motif sérieux.

Le membre du conseil s'assure que les procès-verbaux reflètent adéquatement les décisions prises et les discussions entourant chacune d'elles.

10. Le membre du conseil met à profit ses connaissances, ses aptitudes et son expérience de manière à assurer la saine gestion des affaires de l'Institut.

Sauf pour un renseignement ou un fait pour lequel il est tenu à la confidentialité, le membre du conseil révèle tout renseignement ou fait aux autres membres lorsqu'il sait que la communication de ce renseignement ou de ce fait pourrait avoir une influence significative sur une décision à prendre ou une action à poser.

11. Avant de participer à une décision par vote ou autrement, le membre du conseil s'assure que celle-ci respectera l'ensemble des règles et des politiques applicables à l'Institut, à moins que la décision n'ait pour but de les modifier.

12. Le membre du conseil doit s'assurer que la reddition de comptes touchant les affaires de l'Institut et l'information afférente respectent les règles appli-

cables en cette matière et qu'elles sont présentées d'une façon qui soit claire et transparente.

Conflits d'intérêts

13. Les membres du conseil évitent de se placer dans une situation de conflit réel ou potentiel, de nature pécuniaire ou morale, entre leurs intérêts personnels et l'intérêt public en vue duquel ils exercent leurs fonctions.

14. Le président-directeur général, en tant qu'administrateur public à temps plein, ne peut, sous peine de révocation, avoir un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association mettant en conflit ses intérêts personnels et les devoirs de ses fonctions. Toutefois, cette révocation n'a pas lieu si un tel intérêt lui échoit, notamment par succession ou donation, pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec diligence.

Tout autre membre du conseil qui a un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association qui met en conflit son intérêt personnel et celui de l'Institut doit, sous peine de révocation, déclarer par écrit cet intérêt au président du conseil et, le cas échéant, s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur l'organisme, l'entreprise ou l'association dans lequel il a cet intérêt. Il doit en outre se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.

Le présent article n'a toutefois pas pour effet d'empêcher le membre du conseil de se prononcer sur des mesures d'application générale relatives aux conditions de travail au sein de l'Institut par lesquelles il serait aussi visé.

15. Le procès-verbal des réunions du conseil doit faire état de toute abstention d'un des membres du conseil sur les décisions portant sur l'organisme, l'entreprise ou l'association dans lequel il a un intérêt.

16. S'il se trouve dans une situation de conflit d'intérêts, le président du conseil nomme un autre membre du conseil pour présider la réunion durant les délibérations et le vote.

17. Le membre du conseil doit, en complétant le formulaire reproduit en annexe, informer le président des projets de recherche auxquels il participe et qui sont liés aux activités du conseil ainsi que déclarer les subventions obtenues pour un tel projet.

18. Le membre du conseil ne doit pas confondre les biens du conseil avec les siens et ne peut les utiliser à son profit ou au profit de tiers.

19. Le membre du conseil ne peut utiliser à son profit ou au profit de tiers l'information obtenue dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.

Cette obligation n'a pas pour effet d'empêcher un membre du conseil lié à un groupe d'intérêts particulier de le consulter à la demande expresse du conseil.

20. Le président-directeur général, en tant qu'administrateur public à temps plein, doit exercer ses fonctions de façon exclusive, sauf si l'autorité qui l'a nommé l'affecte aussi à d'autres fonctions.

Le président-directeur général peut, avec le consentement du président du conseil, exercer des activités didactiques rémunérées et des activités non rémunérées dans des organismes sans but lucratif. Il en est de même du secrétaire.

21. Le membre du conseil ne peut accepter aucun cadeau, marque d'hospitalité ou autre avantage que ceux d'usage et d'une valeur modeste.

Tout autre cadeau, marque d'hospitalité ou avantage reçu doit être retourné au donateur ou à l'État.

22. Le membre du conseil ne peut, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour un tiers.

23. Le membre du conseil doit, dans la prise de ses décisions, éviter de se laisser influencer par des offres d'emploi.

24. Pour éviter tout conflit d'intérêts, aucun contrat ni aucune autre forme de contribution financière ne peuvent être accordés par l'Institut à un membre du conseil dans le but d'obtenir ses services, à l'exception de l'allocation ou de la rémunération à laquelle ceux-ci ont droit dans le cadre de leurs fonctions.

Neutralité politique

25. Le membre du conseil doit, dans l'exercice de ses fonctions, prendre ses décisions indépendamment de toutes considérations politiques partisans.

26. Le président du conseil et le président-directeur général doivent faire preuve de réserve dans la manifestation publique de leurs opinions politiques.

Activités politiques

27. Le président du conseil ou le président-directeur général qui a l'intention de présenter sa candidature à une charge publique élective doit en informer le secrétaire général du Conseil exécutif.
28. Le président du conseil ou le président-directeur général qui veut se porter candidat à une charge publique élective doit se démettre de ses fonctions.
- Après mandat
29. Le membre du conseil qui a cessé d'exercer ses fonctions doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus de ses fonctions antérieures au service du conseil.
30. Le membre du conseil qui a cessé d'exercer ses fonctions ne doit pas divulguer une information confidentielle qu'il a obtenue ni donner à quiconque des conseils fondés sur de l'information non accessible au public concernant l'Institut, ou une autre entreprise ou un organisme avec lequel il avait des rapports directs importants au cours de l'année qui a précédé la fin de son mandat.
31. Il est interdit au membre du conseil, dans l'année qui suit la fin de ses fonctions, d'agir au nom ou pour le compte d'autrui relativement à une procédure, à une négociation ou à une autre opération à laquelle l'Institut est partie et sur laquelle il détient de l'information non accessible au public.

Les membres du conseil ne peuvent traiter, dans les circonstances qui sont prévues au premier alinéa, avec le membre qui y est visé dans l'année où celui-ci a quitté ses fonctions.

Processus disciplinaire/mesures d'application

32. Le président du conseil doit s'assurer du respect des principes d'éthique et des règles de déontologie par les membres du conseil.

33. Aux fins du présent chapitre, l'autorité compétente pour agir est le secrétaire général associé responsable des emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif. Toutefois, pour le secrétaire, l'autorité compétente est le président du conseil.
34. Le membre du conseil à qui l'on reproche des manquements à l'éthique ou à la déontologie peut être relevé provisoirement de ses fonctions, avec rémunération, lorsque cela s'applique, par l'autorité compétente, afin de permettre la prise d'une décision appropriée dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave.
35. L'autorité compétente fait part au membre du conseil des manquements reprochés ainsi que de la sanction qui peut lui être imposée et l'informe qu'il peut, dans les sept jours, lui fournir ses observations et, s'il le demande, être entendu à ce sujet.
36. Sur conclusion que le membre du conseil a contrevenu à la loi, au Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics ou au présent code d'éthique et de déontologie, une sanction est imposée conformément à l'article 40 de ce règlement.
37. La sanction qui peut être imposée au membre du conseil est la réprimande, la suspension sans rémunération d'une durée maximale de trois mois ou la révocation.
38. Toute sanction imposée à un membre du conseil, de même que la décision de le relever provisoirement de ses fonctions, doit être écrite et motivée.

Entrée en vigueur

39. Le présent code entre en vigueur à la date de son adoption par le conseil d'administration.

Aucun manquement n'a été constaté par les instances disciplinaires au cours de l'année. Ce Code d'éthique est disponible à ce lien : https://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/DocuAdmin/CA/Code_ethique_deontologie_CA.pdf.

4.5 Gouvernance des sociétés d'État

Conseil d'administration

Composition, rôle et responsabilités

L'INESSS est administré par un conseil d'administration composé de onze membres.

En conformité avec les règles édictées dans l'article 20 de la Loi sur l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux, le gouvernement nomme les membres du conseil, autres que le président de celui-ci et la présidente-directrice générale de l'Institut, après que le ministère ait mené une consultation auprès d'organismes qu'il considère comme représentatifs des milieux concernés par les activités de l'INESSS et en tenant compte du profil de compétence et d'expérience approuvé par le conseil. L'Institut peut proposer des candidat(e)s et prépare les dossiers de mise en candidature, en fonction du profil de compétences établi, tandis que les modalités, le processus et l'agenda de nomination sont la prérogative du gouvernement.

Le conseil d'administration est imputable de ses décisions et chargé d'en répondre au ministre de la Santé. En vertu de la nature et de l'étendue des fonctions qui leur sont dévolues, les administratrices et administrateurs sont tenus d'accomplir leur mandat avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté. Ces obligations requièrent notamment, de participer aux réunions du conseil ou des comités auxquels ils siègent, de consacrer le temps nécessaire à la préparation de ces réunions, de participer activement aux discussions qui y sont tenues, et d'agir dans le seul intérêt de l'organisation et non de groupes représentatifs de milieux en particulier. Les membres du conseil d'administration complètent chaque année un formulaire de déclaration d'intérêts et de rôles. Au début de chaque séance du conseil, ils sont invités à déclarer tout conflit réel ou apparent en fonction des sujets à l'ordre du jour.

Le conseil d'administration exerce les responsabilités suivantes :

- Participe à l'élaboration et adopte les plans stratégiques et les plans d'action de l'INESSS;
- Encadre et supervise la conduite des affaires de l'Institut;
- Se dote de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes;
- Assure le suivi de ses décisions et répond de ses résultats.

Le conseil d'administration adopte le plan stratégique, le plan triennal d'activités et ses mises à jour annuelles ainsi que les mesures d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la performance de l'Institut. Il approuve:

- Les règles de gouvernance de l'INESSS, ses plans d'immobilisation et d'exploitation, ses états financiers, son rapport annuel de gestion et son budget annuel;
- Les codes d'éthique applicables aux membres du conseil d'administration, aux expert(e)s externes, aux dirigeant(e)s nommé(e)s par l'Institut et aux employés de celui-ci;
- Le profil de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil d'administration;
- Les critères d'évaluation des membres -ainsi que du fonctionnement- du conseil d'administration et de la présidente-directrice générale;
- La nomination des dirigeant(e)s autres que le président-directeur général ou la présidente-directrice générale;
- Le programme de planification de la relève des dirigeant(e)s nommé(e)s par l'Institut;
- Les politiques de ressources humaines, les normes et barèmes de rémunération, ainsi que les autres conditions de travail des employés et des dirigeant(e)s.

Le conseil d'administration s'assure aussi de la mise en œuvre des programmes d'accueil et de formation continue de ses membres.

Faits saillants de l'année

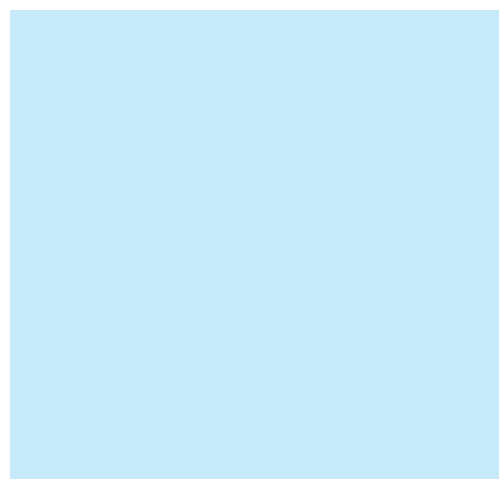
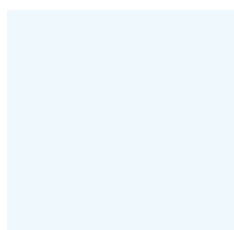
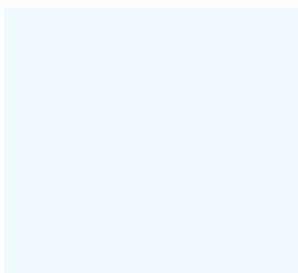
Le gouvernement a procédé au renouvellement du mandat de cinq membres du conseil d'administration.

Conformément à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, au moins sept membres, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants, ce qui est le cas. La composition du conseil doit par ailleurs tendre vers une parité entre les hommes et les femmes. Jusqu'au départ d'une administratrice en février 2023, le conseil d'administration de l'Institut était composé de sept femmes et quatre hommes. Il a terminé l'année avec dix membres, six femmes et quatre hommes.

Le conseil d'administration a mis à jour le profil de compétence et d'expérience de ses membres dans le contexte de la modernisation de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Il a initié les démarches visant à remplacer l'administratrice démissionnaire et à pallier d'autres départs anticipés. Dans ce contexte, il a intégré dans son processus de recrutement les nouvelles exigences, y compris la présence d'un membre âgé de 35 ans ou moins lors de sa nomination ainsi que celle d'un membre représentant la diversité de la société québécoise.

Les membres du conseil se sont réunis à sept reprises, soit lors de cinq séances régulières et deux séances spéciales. Ils ont soutenu la présidente-directrice générale au cours de sa première année de mandat et ont été étroitement associés à certains éléments d'évolution structurelle, notamment la scission, en fin d'année, de la direction des services administratifs, du secrétariat général et des communications, en deux, soit la direction des affaires institutionnelles et stratégiques, d'une part, et celle des services administratifs, d'autre part.

Les administrateurs et administratrices ont participé à une formation sur la Loi 25, Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels, ainsi qu'à des activités visant la gestion intégrée des risques et l'élaboration du premier plan d'audit interne de l'INESSS. Ils se sont également mobilisés sur des réflexions, avec l'équipe de gestion, concernant notamment l'organisation de l'expertise économique au sein de l'Institut et la contribution potentielle de l'INESSS à la réforme du système de santé.



Membres du conseil d'administration



ROGER PAQUET

Président du conseil d'administration

Membre indépendant

Catégorie d'âge : 70-79 ans

Région de résidence : Capitale-Nationale

Nomination : 2015

Compétences : Comptabilité/ Administration/Gestion, Ressources humaines, Gouvernance, Sciences sociales et humaines, Relations gouvernementales/Affaires publiques, Éthique



MICHÈLE DE GUISE

Présidente-directrice générale

Catégorie d'âge : 50 à 59 ans

Région de résidence : Montréal

Nomination : 2022

Compétences : Sciences de la santé, Gestion, Relations gouvernementales/ Affaires publiques, Communications et transfert de connaissances

Autres CA : ACMTS (observateur) et IRCM*



HOWARD BERGMAN

Membre indépendant

Catégorie d'âge : 70-79 ans

Région de résidence : Montréal

Nomination : 2014

Compétences : Communications et transfert de connaissances, Sciences de la santé, Relations gouvernementales/ Affaires publiques



NICOLAS FERNANDEZ

Membre indépendant

Catégorie d'âge : 50-59 ans

Région de résidence : Montréal

Nomination : 2020

Compétences : Sciences de la santé, Sciences de l'éducation



LUCILLE JUNEAU

Catégorie d'âge : 60-69 ans

Région de résidence : Capitale-Nationale

Nomination : 2018

Compétences : Comptabilité/ Administration/Gestion, Ressources humaines, Gouvernance, Communications et transfert de connaissances, Sciences de la santé

Autre CA : Association des proches aidants de la Capitale-Nationale*



MICHÈLE LAROCHE

(A présenté sa démission en février 2023)

Membre indépendante

Catégorie d'âge : 70-79 ans

Région de résidence : Mauricie

Nomination : 2020

Compétences : Administration/Gestion, Ressources humaines, Gouvernance, Sciences de la santé/Affaires publiques, Éthique

Autres CA : CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du Québec*



PATRICIA LEFEBVRE

Catégorie d'âge : 60-69 ans

Région de résidence : Montréal

Nomination : 2010

Compétences : Administration/Gestion, Ressources humaines, Gouvernance, Sciences de la santé



PASCALLE LEHOUX

(A présenté sa démission en mai 2023)

Membre indépendante

Catégorie d'âge : 50-59 ans

Région de résidence : Montréal

Nomination : 2018

Compétences : Communications et transfert de connaissances, Sciences sociales et humaines, Sciences de la santé, Éthique



JEAN MAHER

(A présenté sa démission en juin 2023)

Membre indépendant

Catégorie d'âge : 60-69 ans

Région de résidence : Laurentides

Nomination : 2018

Compétences : Comptabilité/ Administration/Gestion, Ressources financières et humaines, Services techniques et ressources informationnelles, Gouvernance, Éthique



MARYSE TURCOTTE

Membre indépendante

Catégorie d'âge : 60-69 ans

Région de résidence : Capitale-Nationale

Nomination : 2010

Compétences : Ressources humaines, Gouvernance, Communications et transfert de connaissances, Sciences de la santé, Éthique



HELEN-MARIA VASILIADIS

Membre indépendante

Catégorie d'âge : 40-49 ans

Région de résidence : Montréal

Nomination : 2018

Compétences : Sciences de la santé

* Ne reçoit aucune rémunération.

Le tableau suivant illustre l'assiduité des membres aux réunions du conseil d'administration et de ses comités :

Membres	Conseil d'administration	Comité de gouvernance et d'éthique*	Comité d'audit et de finances	Comité des ressources humaines	Comité science et données*
Roger Paquet, président	6/7	8/8	5/5		7/7
Michèle de Guise, PDG	6/7**	8/8	5/5	6/6	7/7
Howard Bergman	7/7				3/7
Nicolas Fernandez	6/7	8/8	4/5		
Lucille Juneau	7/7			6/6	6/7
Michèle Laroche***	3/5	4/6			
Patricia Lefebvre	7/7			6/6	
Pascale Lehoux	5/7				6/7
Jean Maher	4/7		2/5		
Maryse Turcotte	6/7	8/8			
Helen-Maria Vasiliadis	7/7			6/6	6/7

* Deux rencontres ont été organisées conjointement avec les membres du comité de gouvernance et d'éthique et ceux du comité science et données.

** La rencontre à laquelle Michèle de Guise était absente visait à recommander sa nomination en tant que présidente-directrice générale.

*** M^{me} Laroche a présenté sa démission le 13 février 2023.

Comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration a constitué les comités suivants :

Comité de gouvernance et d'éthique

Le comité de gouvernance et d'éthique est mandaté pour élaborer des règles et des pratiques de gouvernance et d'éthique applicables à la conduite des affaires de l'INESSS. Ces activités incluent notamment l'évaluation de l'efficacité du conseil d'administration et de ses comités de même que la diffusion et la mise en application du code d'éthique et de déontologie de l'Institut. Il doit également, dans l'accomplissement de son mandat, faire des recommandations au conseil d'administration et lui fournir une expertise spécialisée sur les questions qui s'y rapportent.

Au cours de la dernière année, le comité s'est réuni à huit reprises, soit lors de cinq séances régulières et de trois séances spéciales, dont deux organisées conjointement avec le comité science et données en vue du dépôt d'un mémoire de l'Institut dans le cadre des consultations relatives au projet de loi n° 3, Loi sur les renseignements de santé et de services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives.

Les autres sujets qui ont requis la contribution du comité de gouvernance et d'éthique en 2022-2023 sont notamment les suivants :

- La mise en place de la Table de concertation;
- La révision du profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration dans le contexte de la modernisation de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et du remplacement de certains membres à planifier;
- L'évolution de la structure organisationnelle, notamment la scission de la direction des services administratifs, du secrétariat général et des communications en deux nouvelles directions, soit celle des affaires institutionnelles et stratégiques et celle des services administratifs.

Comité d'audit et de finances

Conformément à son mandat, qui consiste à assurer la surveillance de l'information et de la communication financière, la surveillance générale des activités de vérification interne et externe ainsi que celle du contrôle et de la gestion des risques, le comité d'audit et de finances a notamment procédé, en 2022-2023, à l'approbation des budgets et des états financiers ainsi qu'à l'étude des résultats de l'audit. Réuni à cinq reprises, le comité s'est par ailleurs mobilisé dans le contexte de l'élaboration du premier plan d'audit interne triennal de l'Institut, en application de la Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes, entrée en vigueur le 1^{er} juin 2021.

Comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines est mandaté pour assurer la mise en application des politiques et des stratégies en matière de ressources humaines et de structure organisationnelle. Il donne des avis au conseil d'administration sur l'évolution des politiques et des stratégies dans ces domaines.

Réuni à six reprises en 2022-2023, soit lors de trois séances régulières et de trois séances spéciales, le comité a notamment été mobilisé sur les sujets suivants :

- Le retour au bureau en mode hybride au sortir de la pandémie;
- Les défis liés à la rareté et à la volatilité de la main d'œuvre;
- L'évolution de la structure organisationnelle, notamment la dotation du poste de directrice adjointe à la Direction de l'évaluation des médicaments et des technologies à des fins de remboursement, ainsi que la définition en vue de la dotation du poste de directeur ou directrice des affaires institutionnelles et stratégiques et de celui de directeur ou directrice des services administratifs.

Comité science et données

Le comité science et données a notamment pour fonctions d'apprécier :

- Le processus de traitement des demandes d'évaluation et son analyse stratégique;
- La planification des activités de production scientifique et la planification stratégique;
- Les méthodologies d'évaluation, le processus de délibération et le processus d'élaboration et de formulation des recommandations touchant les objets d'évaluation complexes;
- Les systèmes de gestion de la qualité de la production scientifique;
- La mise en place de partenariats avec des organisations nationales et internationales qui font face aux mêmes défis méthodologiques que l'Institut et faire les recommandations nécessaires.

Le comité s'est réuni à sept reprises en 2022-2023, soit lors de cinq séances régulières et deux séances spéciales conjointes avec le comité de gouvernance et d'éthique, tel que mentionné précédemment.

Rémunération

En 2022-2023, les membres du conseil d'administration, autres que la présidente-directrice générale, n'étaient pas rémunérés. Ils ont cependant eu droit au remboursement des dépenses faites dans l'exercice de leurs fonctions, aux conditions et dans la mesure déterminée par le gouvernement.

Le conseil disposait par ailleurs d'un budget discrétionnaire pour des dépenses liées à ses obligations, notamment dans le cadre de son plan de formation prévu concernant la gouvernance des administrations publiques.

Le salaire de la présidente-directrice générale est fixé par décret gouvernemental et ne prévoit aucun bonus, tel que le prescrit la loi.

Rémunération des cinq dirigeantes et dirigeants les mieux rémunérés dans l'organisation

Noms et fonctions des cinq dirigeants les mieux rémunérés	Rémunération de base versée	Rémunération variable		Contribution aux régimes de retraite assumée par la société d'État	Autres avantages versés ou accordés				Rémunération globale pour l'année financière
		Prime mandat stratégique (5 %) et prime COVID			Assurances collectives	Allocation Séjour	Ordre professionnel	Compensation télétravail Activité physique	
Michèle de Guise, PDG	\$ 404 695	\$ 160		\$ 23 136	\$ 2 662	\$14 700			\$ 445 352
Catherine Truchon, directrice	\$ 182 509	\$ 160		\$ 21 022	\$ 3 096			\$ 100	\$ 206 887
Sylvie Bouchard, directrice	\$ 151 218	\$ 160		\$ 19 007	\$ 2 185		\$ 1 373		\$ 173 944
Isabelle Ganache, directrice	\$ 164 137	\$ 80		\$ 18 484	\$ 2 927				\$ 185 627
Mike Benigeri, directeur	\$ 134 100	\$ 143		\$ 16 653	\$ 2 804				\$ 153 699
Dominique Derome, directrice	\$ 147 077	\$ 5 442		\$ 14 404	\$ 2 459		\$ 1 032		\$ 170 415

* Les données couvrent la période pour laquelle M^{me} Derome était à l'emploi de l'INESSS en 2022-2023, soit du 1^{er} avril 2022 au 17 février 2023.

Éléments rétroactifs*

Noms et fonctions des cinq dirigeants les mieux rémunérés	Rémunération variable (01/04/2020 au 31/03/2022)
Michèle de Guise, PDG	17 587
Sylvie Bouchard, directrice	28 424
Catherine Truchon, directrice	12 779
Mike Benigeri, directeur	24 698
Isabelle Ganache, directrice	9 680
Dominique Derome, directrice	7 193

* Indexation des salaires de 2 % au 1^{er} avril 2020, de 2 % au 1^{er} avril 2021 et de 2 % au 1^{er} avril 2022, pour la période du 1^{er} avril 2020 au 9 juillet 2022, ajustements de classe, nominations, augmentations statutaires, indexation de 2 % de la prime covid versée en 2021.

Compte tenu de ces éléments rétroactifs, la rémunération globale versée en 2022-2023 aux cinq dirigeantes et dirigeants les mieux rémunérés dans l'organisation est la suivante :

- Michèle de Guise : 462 939
- Sylvie Bouchard : 202 368
- Catherine Truchon : 219 666
- Mike Benigeri : 178 397
- Isabelle Ganache : 195 307
- Dominique Derome : 177 608

4.6 Allègement réglementaire et administratif

Gouvernance réglementaire

Les lois et règlements sous la responsabilité de l'INESSS n'ont pas d'incidence sur les entreprises québécoises.

Allègement administratif

L'INESSS a mis à jour son guide de soumission pour les demandes d'évaluation des produits pharmaceutiques afin de clarifier ses attentes et de diminuer les allers-retours avec les fabricants. Il a également allégé ses processus d'évaluation des médicaments biosimilaires.

L'Institut a aussi mis en place un système d'information des ressources humaines permettant d'automatiser des tâches telles que le recrutement, la formation, la gestion des absences, l'appréciation de la contribution et la gestion de la paie. Cette solution se présente sous la forme de briques logicielles appelées modules. Chaque module est spécialisé dans un domaine particulier et connecté aux autres. Les avantages attendus sont notamment les suivants : amélioration de l'expérience collaborateur, par exemple celle des candidat(e)s au cours du processus de recrutement, gain de temps et de productivité pour l'équipe des ressources humaines, optimisation du travail collaboratif entre cette équipe et les autres directions, etc.

4.7 Accès aux documents et protection des renseignements personnels

Nombre total de demandes reçues

Nombre total de demandes reçues	7
--	---

Nombre de demandes traitées, en fonction de leur nature et des délais

Délais de traitement	Demandes d'accès à des documents administratifs	Demandes d'accès à des renseignements personnels	Rectification
0 à 20 jours	6	0	0
21 à 30 jours	0	0	0
31 jours et plus (le cas échéant)	1	0	0
Total	7	0	0

Nombre de demandes traitées, en fonction de leur nature et des décisions rendues

Décision rendue	Demandes d'accès à des documents administratifs	Demandes d'accès à des renseignements personnels	Rectifications	Dispositions de la Loi invoquées
Acceptée (entièrement)	3	0	0	s. o.
Partiellement acceptée	1	0	0	Art. 25
Refusée (entièrement)	2	0	0	Art. 15 et art. 137.1
Autres	1	0	0	Art. 48

Mesures d'accommodement et avis de révision

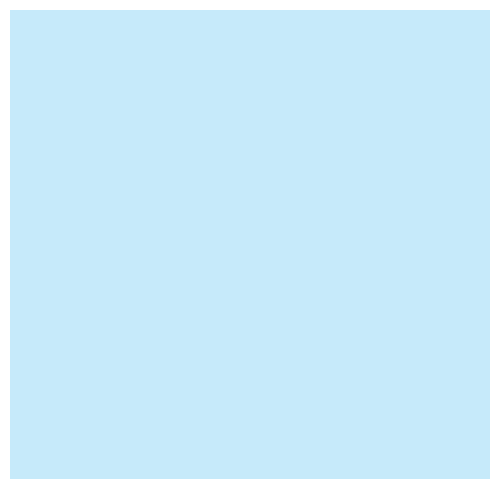
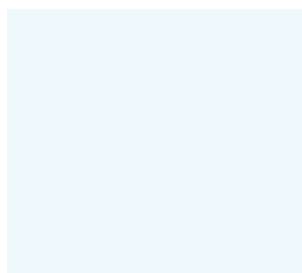
Nombre total de demandes d'accès ayant fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable	0
Nombre d'avis de révision reçus de la Commission d'accès à l'information	0

L'article 45 de la Loi sur l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (RLRQ I-13.03) prévoit que l'INESSS rende compte de l'utilisation des renseignements personnels qui lui ont été communiqués dans le cadre de l'application de cette loi.

En 2016, l'INESSS a établi une Entente avec le ministère de la Santé et des Services sociaux et la Régie de l'assurance maladie du Québec qui lui permet d'utiliser certains renseignements personnels dans le cadre des travaux inscrits dans son plan triennal d'activités. L'article 8 de cette entente indique que l'Institut doit rendre compte annuellement à la CAI, à la RAMQ et au MSSS de l'utilisation des renseignements personnels dans le cadre de cette entente, par le biais d'un rapport d'activités qui contient, entre autres :

- Le nombre de personnes autorisées à accéder aux vues et aux renseignements personnels;
- La liste des projets terminés et leurs livrables avec la date de destruction des données, le cas échéant;
- La liste des renseignements utilisés pour chacun des projets terminés;
- La liste des projets en cours avec leur date de fin prévue;
- La survenance de tout événement pouvant porter atteinte au caractère confidentiel des renseignements.

Ce rapport a été déposé à la CAI le 21 avril 2023. Au cours de la période couverte par ce rapport (1^{er} mars 2022 au 31 mars 2023), les données de l'entente ont été utilisées pour la réalisation de 56 projets et 33 personnes ont eu accès à ces données. Aucun événement pouvant porter atteinte au caractère confidentiel des renseignements n'a été observé ni rapporté.



4.8 Emploi et qualité de la langue française dans l'Administration

Comité permanent et mandataire

Questions	Réponses
Avez-vous un ou une mandataire?	Oui
Combien d'employées et d'employés votre organisation compte-t-elle?	Cinquante ou plus
Avez-vous un comité permanent?	Oui
Si oui, y a-t-il eu des rencontres des membres du comité permanent au cours de l'exercice?	Oui
Si oui, donnez le nombre de ces rencontres :	3
Au cours de l'exercice, avez-vous pris des mesures pour faire connaître à votre personnel le ou la mandataire et, le cas échéant, les membres du comité permanent de votre organisation?	Oui
Si oui, expliquez lesquelles :	Intranet, courriels, présentations, représentants dans les différentes directions

Statut de la politique linguistique institutionnelle

Questions	Réponses
Depuis mars 2011, avez-vous adopté une politique linguistique institutionnelle, qui a été approuvée par la plus haute autorité de votre organisation, et ce, après avoir reçu l'avis de l'Office québécois de la langue française, ou adopté celle d'une organisation?	Oui
Si oui, donnez la date à laquelle elle a été adoptée.	29/01/2012
Depuis son adoption, cette politique linguistique institutionnelle a-t-elle été révisée?	Oui
Si oui, donnez la date à laquelle les modifications ont été officiellement approuvées par la plus haute autorité de votre organisation, et ce, après avoir reçu l'avis de l'Office québécois de la langue française.	16/6/2021

Mise en œuvre de la politique linguistique institutionnelle

Questions	Réponses
Au cours de l'exercice, avez-vous tenu des activités pour faire connaître votre politique linguistique institutionnelle et pour former votre personnel quant à son application?	Oui
Si oui, expliquez lesquelles :	Intranet, courriels, présentations, représentants dans les différentes directions

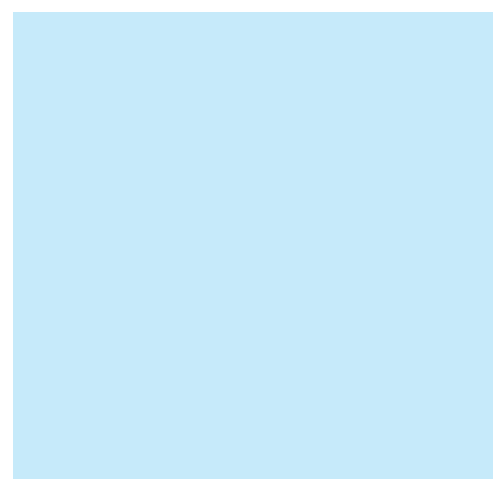
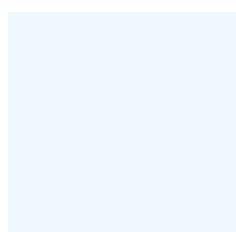
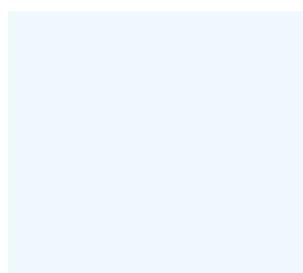
4.9 Politique de financement des services publics

Biens et services actuellement tarifés

Revenus d'évaluation scientifique de médicaments et de produits sanguins stables

Année	Revenus	Coût	Niveau de financement atteint
2022-2023	4 528 829 \$	10 042 503 \$	45,10 %

- Méthode de fixation des tarifs : prix de revient.
- Niveau de financement visé par la tarification et justification : 50 % conformément à la politique de financement des services publics.
- Date de la dernière révision tarifaire : 2021-06-24.
- Mode d'indexation des tarifs : indexation annuelle au 2023-01-01 en vertu de la Loi sur l'administration financière. Taux d'indexation 2023 : 6,44 %.



4.10 États financiers

INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX

ÉTATS FINANCIERS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2023

RAPPORT DE LA DIRECTION	41
RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT	42
ÉTATS FINANCIERS	
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT CUMULÉ	44
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE	45
ÉTAT DE LA VARIATION DES ACTIFS FINANCIERS NETS	46
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE	47
NOTES COMPLÉMENTAIRES	48

RAPPORT DE LA DIRECTION

Les états financiers de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (l'Institut) ont été dressés par la direction, qui est responsable de leur préparation et de leur présentation, y compris les estimations et les jugements importants. Cette responsabilité comprend le choix de méthodes comptables appropriées et qui respectent les normes comptables canadiennes pour le secteur public. Les renseignements financiers contenus dans le reste du rapport annuel de gestion concordent avec l'information donnée dans les états financiers.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, la direction maintient un système de contrôles internes, conçu en vue de fournir l'assurance raisonnable que les biens sont protégés et que les opérations sont comptabilisées correctement et en temps voulu, qu'elles sont dûment approuvées et qu'elles permettent de produire des états financiers fiables.

L'Institut reconnaît qu'il est responsable de gérer ses affaires conformément aux lois et règlements qui le régissent.

Le conseil d'administration surveille la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière d'information financière et approuve les états financiers. Il est assisté dans ses responsabilités par le comité d'audit et de finances, dont les membres ne font pas partie de la direction. Ce comité rencontre la direction et le Vérificateur général du Québec, examine les états financiers et en recommande l'approbation au conseil d'administration.

Le Vérificateur général du Québec a procédé à l'audit des états financiers de l'Institut, conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada et son rapport de l'auditeur indépendant expose la nature et l'étendue de cet audit et l'expression de son opinion. Le Vérificateur général du Québec peut, sans aucune restriction, rencontrer le comité d'audit et de finances pour discuter de tout élément qui concerne son audit.



Michèle de Guise
Présidente-directrice générale



Martin Coulombe
Directeur des services administratifs

Québec, le 21 juin 2023



RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À l'Assemblée nationale

Rapport sur l'audit des états financiers

Opinion

J'ai effectué l'audit des états financiers de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (« l'entité »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2023, et l'état des résultats et de l'excédent cumulé, l'état de la variation des actifs financiers nets et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes complémentaires, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À mon avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'entité au 31 mars 2023, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Fondement de l'opinion

J'ai effectué mon audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui m'incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Je suis indépendante de l'entité conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et je me suis acquittée des autres responsabilités déontologiques qui m'incombent selon ces règles. J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe à la direction. Les autres informations se composent des informations contenues dans le Rapport annuel de gestion, mais ne comprennent pas les états financiers et mon rapport de l'auditeur sur ces états.

Mon opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et je n'exprime aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

En ce qui concerne mon audit des états financiers, ma responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que j'ai acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative. J'ai obtenu le Rapport annuel de gestion avant la date du présent rapport. Si, à la lumière des travaux que j'ai effectués, je conclus à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, je suis tenue de signaler ce fait dans le présent rapport. Je n'ai rien à signaler à cet égard.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'entité ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'entité.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers

Mes objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant mon opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, j'exerce mon jugement professionnel et je fais preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :


- j'identifie et évalue les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, je conçois et mets en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunis des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder mon opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- j'acquies une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité;
- j'apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- je tire une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation. Si je conclus à l'existence d'une incertitude significative, je suis tenue d'attirer l'attention des lecteurs de mon rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Mes conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de mon rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'entité à cesser son exploitation;
- j'évalue la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécie si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Je communique aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et mes constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que j'aurais relevée au cours de mon audit.

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur le vérificateur général* (RLRQ, chapitre V-5.01), je déclare qu'à mon avis ces normes ont été appliquées de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Pour la vérificatrice générale du Québec,


Nicolas Bougie, CPA auditeur
Directeur principal d'audit

Québec, le 21 juin 2023

INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT CUMULÉ
DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2023

	2023	2023	2022
	Budget	Réel	Réel
	\$	\$	\$
Revenus			
Gouvernement du Québec	27 317 001	27 661 471	23 828 460
Revenus d'évaluation scientifique	5 016 943	4 528 829	3 150 496
Subvention du MSSS* en lien avec la COVID-19	1 400 000	-	1 206 682
Autres revenus	220 154	165 000	176 700
Intérêts	60 000	155 106	37 494
	34 014 098	32 510 406	28 399 832
Charges			
Traitements et avantages sociaux	30 098 611	27 674 108	25 916 416
Loyer	1 552 500	1 587 066	1 069 590
Contractuels et ententes de partenariats divers	352 000	262 568	951 172
Services externes	896 970	760 456	751 879
Prêts de services	291 786	249 928	373 902
Services professionnels	493 450	535 499	319 179
Frais de comités	268 100	269 368	249 000
Frais de bureau	150 000	48 082	88 379
Frais de déplacement	102 600	123 428	52 333
Frais de formation et cotisations professionnelles	98 790	142 115	54 372
Rayonnement, frais de publication et promotion	52 000	32 180	50 591
Frais de colloques, congrès et conférence	37 500	27 563	12 553
Assurances	5 700	3 923	7 825
Autres charges	275 500	110 183	84 531
Amortissement des immobilisations corporelles	400 000	372 443	422 274
	35 075 507	32 198 910	30 403 996
Excédent (Déficit) de l'exercice	(1 061 409)	311 496	(2 004 164)
Excédent cumulé au début de l'exercice	2 065 282	2 065 282	4 069 446
Excédent cumulé à la fin de l'exercice	1 003 873	2 376 778	2 065 282

* Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

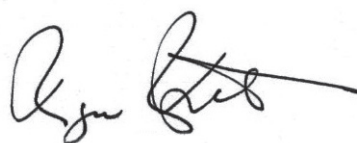
INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
AU 31 MARS 2023

	2023	2022
	\$	\$
Actifs financiers		
Trésorerie	5 142 873	4 621 933
Contributions à recevoir du MSSS	5 082 125	5 119 884
Avance à la Commission sur les soins de fin de vie	192 358	6 834
Débiteurs (note 4)	1 278 016	218 520
	11 695 372	9 967 171
Passifs		
Créditeurs et charges à payer (note 5)	3 114 918	2 881 860
Contributions reportées	496 987	195 375
Revenus perçus d'avance	1 607 272	431 610
Provision pour vacances (note 6)	2 581 922	2 683 190
Provision pour congés de maladie (note 6)	1 705 581	2 016 577
Provision pour allocation de transition (note 6)	316 601	318 776
	9 823 281	8 527 388
Actifs financiers nets	1 872 091	1 439 783
Actifs non financiers		
Immobilisations corporelles (note 7)	323 812	607 670
Charges payées d'avance	180 875	17 829
	504 687	625 499
Excédent cumulé (note 8)	2 376 778	2 065 282

Obligations contractuelles (note 9)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Pour le conseil d'administration



Roger Paquet

Président du conseil d'administration



Michèle de Guise

Présidente-directrice générale

INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
ÉTAT DE LA VARIATION DES ACTIFS FINANCIERS NETS
DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2023

	2023 Budget	2023 Réal	2022 Réal
	\$	\$	\$
Excédent (Déficit) de l'exercice	(1 061 409)	311 496	(2 004 164)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(175 000)	(88 585)	(136 323)
Amortissement des immobilisations corporelles	400 000	372 443	422 274
	(836 409)	595 354	(1 718 213)
Acquisition de charges payées d'avance		(481 380)	(34 780)
Utilisation de charges payées d'avance		318 334	41 598
		(163 046)	6 818
Augmentation (Diminution) des actifs financiers nets	(836 409)	432 308	(1 711 395)
Actifs financiers nets au début de l'exercice	1 439 783	1 439 783	3 151 178
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	603 374	1 872 091	1 439 783

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE
DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2023

	2023	2022
	\$	\$
Activités de fonctionnement		
Excédent (Déficit) de l'exercice	311 496	(2 004 164)
Élément sans incidence sur la trésorerie :		
Amortissement des immobilisations corporelles	372 443	422 274
Provision pour vacances	2 211 753	1 842 460
Provision pour congés de maladie	766 657	542 627
Provision pour allocation de transition	(2 175)	18 590
	3 660 174	821 787
Variations des actifs et passifs reliés au fonctionnement :		
Contributions à recevoir du MSSS	37 759	284 084
Avance à la Commission soins de fins de vie	(185 524)	(6 834)
Débiteurs	(1 059 496)	(21 007)
Créditeurs et charges à payer	233 058	396 478
Contributions reportées	301 612	-
Revenus perçus d'avance	1 175 662	(179 168)
Provision pour vacances	(2 313 021)	(1 615 017)
Provision pour congés de maladie	(1 077 653)	(796 035)
Charges payées d'avance	(163 046)	6 818
	(3 050 649)	(1 930 681)
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement	609 525	(1 108 894)
Activités d'investissement en immobilisations		
Acquisitions d'immobilisations et flux de trésorerie liés aux activités d'investissement en immobilisations	(88 585)	(136 323)
Augmentation (Diminution) de la trésorerie	520 940	(1 245 217)
Trésorerie au début de l'exercice	4 621 933	5 867 150
Trésorerie à la fin de l'exercice	5 142 873	4 621 933

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX NOTES COMPLÉMENTAIRES AU 31 MARS 2023

1. CONSTITUTION ET OBJET

L'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (ci-après « l'Institut »), constitué par la *Loi sur l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux* (RLRQ, chapitre I-13.03), a pour mission de promouvoir l'excellence clinique et l'utilisation efficace des ressources dans le secteur de la santé et des services sociaux. Il réalise notamment plusieurs activités d'évaluations, d'analyses et de recherches et entretient d'étroites collaborations avec les cliniciens, les gestionnaires et les chercheurs dans le domaine de la prestation des soins et services et avec l'ensemble des acteurs du système de santé et des services sociaux.

En vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (L.R.C. 1985, c.1, 5e supplément) et de la *Loi sur les impôts* (RLRQ, c.I-3), l'Institut n'est pas assujéti aux impôts sur le revenu.

L'Institut a succédé au Conseil du médicament, constitué en vertu de l'article 53 de la *Loi sur l'assurance médicaments* (RLRQ, chapitre A-29.01) et à l'Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé, constituée par le décret no 855-2000 (2000, G.O.2, 5248).

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

RÉFÉRENTIEL COMPTABLE

Aux fins de la préparation de ses états financiers, l'Institut utilise prioritairement le *Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public*. L'utilisation de toute autre source de principes comptables généralement reconnus doit être cohérente avec ce dernier.

UTILISATION D'ESTIMATIONS

La préparation d'états financiers conformément au *Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public* exige que la direction ait recours à des estimations et à des hypothèses. Ces dernières ont des incidences à l'égard de la comptabilisation des actifs et passifs, de la présentation des actifs et passifs éventuels à la date des états financiers, ainsi que de la comptabilisation des revenus et des charges au cours de la période visée par les états financiers. Les revenus d'évaluation scientifique, la provision pour congés de maladie, la provision pour allocation de transition ainsi que la durée de vie utile prévue des immobilisations corporelles sont les éléments les plus importants pour lesquels des estimations ont été faites. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

ÉTAT DES GAINS ET PERTES DE RÉÉVALUATION

L'état des gains et pertes de réévaluation n'est pas présenté étant donné qu'aucun élément n'est comptabilisé à la juste valeur ou libellé en devise.

INSTRUMENTS FINANCIERS

La trésorerie, les contributions à recevoir du MSSS et les débiteurs (exception faite des taxes à la consommation) sont classés dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût ou au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les créanciers et charges à payer (exception faite de certains avantages sociaux à payer et des taxes à la consommation) et la provision pour vacances sont classés dans la catégorie des passifs financiers évalués au coût ou au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

REVENUS

Gouvernement du Québec et subvention du MSSS en lien avec la COVID-19

Les contributions de l'exercice sont inscrites à titre de revenu dans l'exercice où elles sont autorisées, que tous les critères d'admissibilité sont rencontrés et, le cas échéant, que les stipulations sont respectées. Elles sont comptabilisées en contributions reportées lorsque les stipulations imposées par le cédant créent une obligation répondant à la définition d'un passif. Si un passif est créé, la comptabilisation à titre de revenu a lieu au fur et à mesure que les conditions relatives au passif sont remplies.

INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
NOTES COMPLÉMENTAIRES
AU 31 MARS 2023**2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)****REVENUS (suite)****Revenus d'évaluation scientifique**

Les revenus d'évaluation scientifique sont constatés selon la méthode de l'avancement des travaux. En vertu du *Règlement sur les frais exigibles par l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux pour l'évaluation scientifique d'un médicament et d'un produit sanguin stable* (chapitre A-6.001, r.6.1) modifié par le décret 770-2021 adopté le 2 juin 2021 et entré en vigueur le 24 juin 2021, l'Institut perçoit les frais d'évaluation scientifique après avoir reçu la demande d'un fabricant. Ces frais varient selon l'évaluation scientifique à réaliser en fonction de la demande du fabricant reçue. Ces frais sont non remboursables et sont identifiés à titre de revenus d'évaluation scientifique aux états financiers.

Autres revenus et revenus d'intérêts

Les autres revenus sont comptabilisés dans l'exercice au cours duquel ont eu lieu les opérations ou les faits dont ils découlent. Les revenus d'intérêts sont constatés selon le nombre de jours de détention de la trésorerie.

ACTIFS FINANCIERS**Trésorerie**

La trésorerie se compose des soldes en banque.

PASSIFS**Avantages sociaux****Régime de retraite**

La comptabilité des régimes à cotisations déterminées est appliquée aux régimes interemployeurs à prestations déterminées gouvernementaux, étant donné que l'Institut ne dispose pas suffisamment d'informations pour appliquer la comptabilité des régimes à prestations déterminées.

Provision pour congés de maladie

Les obligations à long terme découlant des congés de maladie accumulés par les employés sont évaluées sur une base actuarielle au moyen d'une méthode d'estimation simplifiée selon les hypothèses les plus probables déterminées par la direction. Ces hypothèses font l'objet d'une réévaluation annuelle. Le passif et les charges correspondantes qui en résultent sont comptabilisés sur la base du mode d'acquisition de ces avantages sociaux par les employés, c'est-à-dire en fonction de l'accumulation et de l'utilisation des journées de maladie par les employés. La valeur de ces obligations est établie à l'aide d'une méthode qui répartit les coûts du programme sur la durée de la carrière active des employés.

Provision pour allocation de transition

L'obligation à long terme découlant de l'allocation de transition accumulée par un titulaire d'un emploi supérieur est évaluée sur une base actuarielle au moyen d'une méthode d'estimation simplifiée selon les hypothèses les plus probables déterminées par la direction. Ces hypothèses font l'objet d'une réévaluation annuelle. Le passif et la charge correspondante qui en résultent sont comptabilisés sur la base du mode d'acquisition de ces avantages sociaux par le titulaire d'un emploi supérieur, c'est-à-dire en fonction de l'accumulation d'un mois de salaire au moment du départ, par année de service continu, sans toutefois excéder douze mois.

Provision pour vacances

La provision pour vacances n'a fait l'objet d'aucun calcul d'actualisation. L'Institut estime que les vacances accumulées seront prises dans l'exercice suivant.

ACTIFS NON FINANCIERS

De par leur nature, les actifs non financiers de l'Institut sont employés normalement pour fournir des services futurs.

INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
NOTES COMPLÉMENTAIRES
AU 31 MARS 2023

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût. Elles sont amorties en fonction de leur durée de vie utile respective, selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée indiquée ci-dessous.

Catégorie	Durée
Développement informatique	5 ans
Équipements de communication multimédia	10 ans
Équipement informatique	3 ans
Logiciels et licences	5 ans
Mobilier et équipements	5 ans
Améliorations locatives	5 ans

Lorsque la conjoncture indique qu'une immobilisation corporelle ne contribue plus à la capacité de l'Institut de fournir des biens et des services, ou que la valeur des avantages économiques futurs qui se rattachent à l'immobilisation corporelle est inférieure à sa valeur comptable nette, le coût de l'immobilisation corporelle est réduit pour refléter sa baisse de valeur. Les moins-values nettes sur les immobilisations corporelles sont imputées aux résultats de l'exercice. Aucune reprise sur réduction de valeur n'est constatée.

OPÉRATIONS INTERENTITÉS

Les opérations interentités sont des opérations conclues entre entités contrôlées par le gouvernement du Québec ou soumises à son contrôle conjoint.

Les actifs reçus sans contrepartie d'une entité incluse au périmètre comptable du gouvernement du Québec sont constatés à leur valeur comptable. Quant aux services reçus à titre gratuit, ils ne sont pas comptabilisés. Les autres opérations interentités ont été réalisées à la valeur d'échange, c'est-à-dire au montant convenu pour la contrepartie donnée en échange de l'élément transféré ou du service fourni.

3. MODIFICATIONS COMPTABLES

Adoption de nouvelle norme comptable

SP 3280, Obligations liées à la mise hors services d'immobilisations

Le 1^{er} avril 2022, l'Institut a adopté le chapitre SP 3280, Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations qui traite de la comptabilisation, de l'évaluation et de la présentation des obligations juridiques liées à la mise hors service d'immobilisations corporelles, qui font ou non encore l'objet d'un usage productif, ainsi que des informations à fournir à leur sujet.

Les principaux éléments de ce chapitre sont les suivants :

- Un passif au titre d'une obligation liée à la mise hors service d'une immobilisations (OMHS) peut découler soit de l'acquisition, de la construction, du développement ou de la mise en valeur d'une immobilisation corporelle, soit de l'utilisation ultérieure d'une immobilisation corporelle;
- Le coût de mise hors service d'une immobilisation corporelle contrôlée par l'Institut s'ajoute à la valeur comptable de l'immobilisation corporelle (ou de la composante) en cause et est passé en charges de manière logique et systématique;
- Le coût de mise hors service d'une immobilisation ne faisant plus l'objet d'un usage productif est passé en charges ;
- Les évaluations ultérieures du passif au titre d'une OMHS peuvent entraîner, soit une variation de la valeur comptable de l'immobilisation corporelle (ou de la composante) en cause, soit une charge, selon la nature de la réévaluation et selon que l'immobilisation fait encore ou non l'objet d'un usage productif;
- L'évaluation d'un passif au titre d'une OMHS doit déboucher sur la meilleure estimation du montant requis pour mettre hors service l'immobilisation corporelle (ou la composante) en cause à la date de clôture.

L'adoption de cette norme n'a eu aucune incidence sur les résultats ni sur la situation financière de l'Institut.

INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
NOTES COMPLÉMENTAIRES
AU 31 MARS 2023

4. DÉBITEURS

	2023	2022
	\$	\$
Gouvernement du Québec	1 187 356	63 950
Taxes à la consommation	-	35 632
Revenus d'évaluation scientifique	78 875	114 056
Autres	11 785	4 882
	1 278 016	218 520

5. CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

	2023	2022
	\$	\$
Fournisseurs et frais courus	1 025 003	1 235 309
Traitements	1 312 996	942 261
Avantages sociaux	775 956	704 290
Taxes à la consommation	963	-
	3 114 918	2 881 860

6. AVANTAGES SOCIAUX

Régimes de retraite

Les membres du personnel régulier de l'Institut participent au Régime de retraite du personnel employé du gouvernement et des organismes publics (RREGOP), au Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE) ou au Régime de retraite de l'administration supérieure (RRAS). Ces régimes interemployeurs sont à prestations déterminées et comportent des garanties à la retraite et au décès.

Au 1^{er} janvier 2023, le taux de cotisation pour le RREGOP est passé de 10,04 % à 9,69 % de la masse salariale admissible et le taux pour le RRPE et le RRAS qui fait partie du RRPE est passé de 12,29 % à 12,67 % de la masse salariale admissible.

Les cotisations versées par l'employeur sont équivalentes aux cotisations des employés, à l'exception d'un montant de compensation prévu dans la loi du RRPE qui devrait être versé par l'employeur pour l'année civile 2022. Ainsi, l'Institut a estimé un montant de compensation de 6,00 % de la masse salariale admissible pour l'année civiles 2022. Le versement de cette compensation a pris fin le 31 décembre 2022.

Les cotisations de l'Institut, incluant le montant de compensation à verser au RRPE et au RRAS jusqu'au 31 décembre 2022, imputées aux résultats de l'exercice s'élèvent à 2 048 674 \$ (2022 : 2 010 261 \$). Les obligations de l'Institut envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

Provision pour congés de maladie

L'Institut dispose d'un programme d'accumulation de congés de maladie qui donne lieu à des obligations dont elle assume les coûts en totalité.

Les fonctionnaires et les professionnels peuvent accumuler les journées non utilisées de congés de maladie auxquels ils ont droit jusqu'à un maximum de 20 jours. Au 30 septembre, toute journée excédant ce maximum est payable à 100 % avant la fin de l'année civile. Il n'y a aucune possibilité d'utiliser ces journées dans un contexte de départ en préretraite.

INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
NOTES COMPLÉMENTAIRES
AU 31 MARS 2023

6. AVANTAGES SOCIAUX (suite)

Les obligations de ce programme augmentent au fur et à mesure que les employés rendent des services à l'entité, jusqu'à concurrence de 20 jours. La valeur de ces obligations est établie à l'aide d'une méthode qui répartit les coûts du programme sur la durée moyenne de la carrière active des employés. Le programme ne fait l'objet d'aucune capitalisation.

Pour les professionnels, des dispositions transitoires sont en vigueur jusqu'au 31 mars 2025. Ces dispositions transitoires prévoient notamment les modalités d'utilisation des journées non utilisées de congés de maladie des employés qui excédaient 20 jours au 31 mars 2020. À l'échéance de la période transitoire, les journées de congé de maladie qui seront toujours inutilisées seront payées à 70%.

Pour les fonctionnaires, les mêmes dispositions transitoires étaient applicables depuis le 1^{er} avril 2018. La période transitoire est venue à échéance le 31 mars 2023. Ainsi, les journées de congé de maladie toujours inutilisées de la banque constituée le 1^{er} avril 2018 seront payables à 70% au cours du prochain exercice.

La provision pour congés de maladie cumulés a fait l'objet d'une actualisation sur la base des estimations et des hypothèses économiques à long terme suivantes au 31 mars 2023 :

	RREGOP	
	2023	2022
Taux d'indexation	0,00 % à 3,10 %	0,00 % à 3,15 %
Taux d'actualisation	0,00 % à 4,32%	0,00 % à 3,25 %
Durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs	0 à 18 ans	0 à 17 ans

	RRPE et RRAS	
	2023	2022
Taux d'indexation	3,70 %	3,65 %
Taux d'actualisation	3,76 %	3,13 %
Durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs	10 ans	8 ans

Provision pour allocation de transition

L'allocation de transition est payable au moment du départ de l'employé, sauf si la personne concernée quitte pour occuper un poste dans le secteur public pendant la période correspondant à son allocation.

Provision pour vacances, congés de maladie et allocation de transition

Les variations de la provision pour vacances, congés de maladie et allocation de transition se détaillent comme suit :

	2023			2022		
	Vacances	Congés de maladie	Allocation de transition	Vacances	Congés de maladie	Allocation de transition
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Solde du début de l'exercice	2 683 190	2 016 577	318 776	2 455 747	2 269 985	300 186
Charges de l'exercice (radiation nette)	2 211 753	766 657	(2 175)	1 842 460	542 627	18 590
Prestations versées au cours de l'exercice	(2 313 021)	(1 077 653)	-	(1 615 017)	(796 035)	-
Solde à la fin de l'exercice ⁽¹⁾	2 581 922	1 705 581	316 601	2 683 190	2 016 577	318 776

(1) Le solde à la fin pour congés de maladie comprend un montant de 19 012 \$ qui sera versé au cours du prochain exercice.

INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
NOTES COMPLÉMENTAIRES
AU 31 MARS 2023
7. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2023							
	Développement informatique	Équipements de communication multimédia	Équipement informatique	Logiciels et licences	Mobilier et équipements	Améliorations locatives	Total
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Coût							
Solde au début	428 404	239 264	1 213 851	258 875	717 149	226 024	3 083 567
Acquisition	-	-	84 460	-	4 125	-	88 585
Radiation	-	-	-	-	188 741	-	188 741
Solde à la fin	428 404	239 264	1 298 311	258 875	532 533	226 024	2 983 411
Amortissement cumulé							
Solde au début	419 016	146 512	947 192	144 820	651 194	167 163	2 475 897
Amortissement	6 875	25 770	204 051	50 200	48 865	36 682	372 443
Radiation	-	-	-	-	188 741	-	188 741
Solde à la fin	425 891	172 282	1 151 243	195 020	511 318	203 845	2 659 599
Valeur comptable nette	2 513	66 982	147 068	63 855	21 215	22 179	323 812
2022							
	Développement informatique	Équipements de communication multimédia	Équipement informatique	Logiciels et licences	Mobilier et équipements	Améliorations locatives	Total
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Coût							
Solde au début	428 404	229 505	1 112 998	249 309	701 004	226 024	2 947 244
Acquisition	-	9 759	100 853	9 566	16 145	-	136 323
Solde à la fin	428 404	239 264	1 213 851	258 875	717 149	226 024	3 083 567
Amortissement cumulé							
Solde au début	407 287	123 369	726 821	93 251	577 280	125 615	2 053 623
Amortissement	11 729	23 143	220 371	51 569	73 914	41 548	422 274
Solde à la fin	419 016	146 512	947 192	144 820	651 194	167 163	2 475 897
Valeur comptable nette	9 388	92 752	266 659	114 055	65 955	58 861	607 670

L'Institut a acquis des immobilisations corporelles pour un montant de 88 585 \$ (2022 : 136 323 \$). Au 31 mars 2023, aucune de ces acquisitions n'étaient toujours pas en service (2022 : 19 115 \$).

**INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
NOTES COMPLÉMENTAIRES
AU 31 MARS 2023**

8. EXCÉDENT CUMULÉ

L'excédent cumulé se compose de l'excédent cumulé non affecté et de l'excédent cumulé affecté. La gestion des fonds affectés est encadrée par une politique du conseil d'administration et doit être approuvée par résolution du conseil d'administration. Au 31 mars 2023, l'excédent cumulé de 2 376 778 \$ (2022 : 2 065 282 \$) se compose de 1 571 839 \$ d'excédent cumulé affecté à des projets pour 2023-2024 (2022 : 1 061 409 \$ d'excédent cumulé affecté à des projets pour 2022-2023 et 1 003 873 \$ d'excédent cumulé affecté à des projets pour 2023-2024).

9. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

L'Institut a conclu des ententes d'occupation de locaux renouvelables annuellement et résiliables en tout temps ainsi que des ententes de location d'équipements venant à échéance à des dates différentes. L'Institut s'est engagé à verser un montant total de 1 589 455 \$ (2022 : 1 559 815 \$).

Les paiements annuels minimaux dans le cadre de ces ententes pour les prochains exercices s'établissent comme suit :

	2024	2025	2026	Total
	\$	\$	\$	\$
Ententes d'occupation de locaux	1 576 424	-	-	1 576 424
Ententes de location d'équipements	10 297	2 598	136	13 032
	1 586 721	2 598	136	1 589 455

10. RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS

Gestion des risques liés aux instruments financiers

Dans le cours normal de ses activités, l'Institut est exposé à différents types de risques, tels que le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque de marché. La direction de l'Institut a mis en place des politiques et des procédés en matière de contrôle et de gestion qui lui permettent de gérer les risques inhérents aux instruments financiers et d'en minimiser les impacts potentiels.

Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque que l'Institut subisse une perte financière si les contreparties font défaut d'exécuter les conditions de contrats. Les risques de crédit pour l'Institut sont liés à la trésorerie, aux contributions à recevoir du MSSS et aux débiteurs, excluant les taxes à la consommation. Au 31 mars 2023, l'exposition maximale au risque de crédit est la suivante :

INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
NOTES COMPLÉMENTAIRES
AU 31 MARS 2023

10. RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS (suite)

	2023	2022
	\$	\$
Trésorerie	5 142 873	4 621 933
Contributions à recevoir du MSSS		
Moins de 30 jours	-	-
De 30 à 60 jours	-	-
De 61 à 90 jours	-	440 000
Plus de 90 jours	5 082 125	4 679 884
	5 082 125	5 119 884
Avance à la Commission sur les soins de fin de vie	192 358	6 834
Débiteurs		
Moins de 30 jours	53 929	72 521
De 30 à 60 jours	116 984	35 005
De 61 à 90 jours	-	8 908
Plus de 90 jours	1 107 103	66 454
	1 278 016	182 888
	11 695 372	9 931 539

Le risque de crédit associé à la trésorerie est essentiellement réduit au minimum en s'assurant que les excédents de trésorerie soient placés auprès d'institutions financières réputées.

Le risque de crédit associé aux contributions à recevoir du MSSS et aux débiteurs est réduit puisque 98 % (2022 : 97 %) de ces derniers proviennent d'entités gouvernementales.-

Les débiteurs incluent des montants à recevoir de fabricants en vertu des services qui engendrent des revenus d'évaluation scientifique. Le risque de crédit est limité puisque la politique concernant la facturation prévoit que ces montants soient recouvrables dans les 30 jours suivant la facture. Advenant le non-paiement après 45 jours, les travaux d'évaluation sont suspendus.

INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
NOTES COMPLÉMENTAIRES
AU 31 MARS 2023

10. RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS (suite)

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que l'Institut ne soit pas en mesure de répondre à ses besoins de trésorerie ou de financer ses obligations liées à ses passifs financiers lorsqu'elles arrivent à échéance. Le risque de liquidité englobe également le risque que l'Institut ne soit pas en mesure de liquider ses actifs financiers au moment opportun à un prix raisonnable.

L'Institut finance ses charges d'exploitation ainsi que l'acquisition et l'amélioration des immobilisations corporelles par les flux de trésorerie provenant principalement des contributions gouvernementales. L'Institut respecte ses exigences en matière de liquidité en préparant et en surveillant les prévisions budgétaires et de trésorerie établies, et en détenant des actifs financiers pouvant facilement être transformés en trésorerie.

L'Institut est exposé au risque de liquidité sur ses créiteurs et charges à payer (exception faite des taxes à la consommation et des avantages sociaux à payer) et sur la provision pour vacances. Au 31 mars 2023, l'exposition maximale au risque de liquidité est la suivante :

	2023	2022
	\$	\$
Créditeurs et charges à payer		
Moins de 30 jours	1 996 493	1 949 579
De 30 à 60 jours	59 229	774
De 61 à 90 jours	7 115	106
Plus de 90 jours	275 162	227 111
	2 337 999	2 177 570
Provision pour vacances		
Moins d'un an	2 581 922	2 683 190
	4 920 884	4 860 760

Risque de marché

Le risque de marché est le risque que le cours du marché ou que les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations du prix du marché. Le risque de marché comprend trois types de risque : le risque de change, le risque de taux d'intérêt et le risque de prix. Le seul risque auquel l'Institut est exposé est le risque de taux d'intérêt.

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché. L'Institut gère sa trésorerie en fonction de ses besoins et de façon à optimiser ses revenus d'intérêts.

La trésorerie porte intérêt au taux du marché et à taux fixe. Le taux d'intérêt effectif sur la trésorerie durant l'exercice a été stable au taux préférentiel moins 1,80 % (2022 : 1,80 %).

Si les taux d'intérêt pour l'exercice clos le 31 mars 2023 avaient été inférieurs ou supérieurs de 50 points de base, toutes les autres variables étant demeurrées constantes, les revenus d'intérêts pour la même période auraient été supérieurs ou inférieurs de 25 261 \$ respectivement (2022 : 26 689 \$).

**INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
NOTES COMPLÉMENTAIRES
AU 31 MARS 2023****11. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS**

L'Institut est apparenté avec toutes les entités contrôlées par le gouvernement du Québec ou soumises à son contrôle conjoint. Il est également apparenté à ses principaux dirigeants, leurs proches parents, ainsi qu'avec les entités pour lesquelles une ou plusieurs de ces personnes ont le pouvoir d'orienter les décisions financières et administratives de ces entités. Les principaux dirigeants sont composés des membres du conseil d'administration et du comité de direction ainsi que de la présidente-directrice générale de l'Institut.

À l'exception des opérations divulguées ci-dessous, l'Institut n'a conclu aucune opération importante avec des apparentés à une valeur différente de celle qui aurait été établie si les parties n'avaient pas été apparentées. Aucune transaction n'a été conclue entre l'Institut et ses principaux dirigeants, leurs proches parents et les entités pour lesquelles ces personnes ont le pouvoir d'orienter les politiques financières et administratives.

L'Institut et le MSSS ont convenu que ce dernier maintient ses services de soutien en ressources informationnelles. Ces services sont rendus gratuitement.

Aussi, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) met à la disposition de l'Institut quatre postes d'effectifs médicaux (PEM) qui œuvrent en évaluation des interventions, programmes et services de santé. Aucune contrepartie n'est versée par l'Institut.

12. COMMISSION SUR LES SOINS DE FIN DE VIE

La Commission sur les soins de fin de vie (ci-après, « Commission ») est constituée en vertu de l'article 38 de la *Loi concernant les soins de fin de vie* (chapitre S-32.0001). Les opérations concernant la Commission sur les soins de fin de vie qui se tiennent à l'Institut ne font pas partie du cours normal des activités de l'Institut.

L'Institut a accepté d'héberger dans ses locaux la Commission sur les soins de fin de vie à la demande du MSSS. Le rôle de l'Institut consiste à offrir les espaces de travail, le matériel requis pour les ressources humaines et les services administratifs pour assurer le bon déroulement de la Commission. Par conséquent, il n'y a aucun lien d'autorité entre l'Institut et la Commission.

Les sommes reçues pour la Commission servent à rembourser les coûts des activités de celle-ci. L'Institut agit comme agent intermédiaire et a facturé des honoraires de gestion qui s'élèvent à 165 000 \$ en 2023 (2022 : 165 000 \$). Les honoraires sont inclus dans les autres revenus de l'Institut.

Les avances de fonds faites à la Commission s'élèvent à 192 358 \$ (2022 : 6 834 \$).

13. PROTOCOLES D'ACCORD RELATIF À LA RÉMUNÉRATION DE CERTAINES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES EFFECTUÉES POUR LE COMPTE D'UN ORGANISME NATIONAL DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Ce protocole d'accord est relatif à un programme confié à la Régie de l'assurance maladie du Québec en vertu de l'article 2 de la *Loi sur la Régie de l'assurance maladie du Québec* (RLRQ, c. R-5).

Le MSSS a signé deux protocoles d'accord avec la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec et la Fédération des médecins spécialistes du Québec respectivement. Ces protocoles ont pour objet la détermination des conditions d'exercice et de rémunération des médecins qui accomplissent des activités, soit à titre de président, de membre ou de médecin mandaté d'un conseil ou comité d'un organisme national. Les organismes nationaux reconnus par les parties de ce protocole sont le MSSS et l'Institut. Aucune contrepartie n'est versée en vertu de ces protocoles.

Une banque d'heures maximale par année civile est attribuée à l'Institut : Pour les années 2022 et 2023 les banques sont de 2 050 heures pour un médecin omnipraticien et de 8 728 heures pour un médecin spécialiste.

Pour l'exercice 2023, l'Institut a utilisé 1 442 heures de ces banques pour les omnipraticiens (2022 : 2 267 heures) et 2 920 heures pour les médecins spécialistes (2022 : 2 839 heures).

**INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN SANTÉ ET EN SERVICES SOCIAUX
NOTES COMPLÉMENTAIRES
AU 31 MARS 2023**

14. CHIFFRES COMPARATIFS

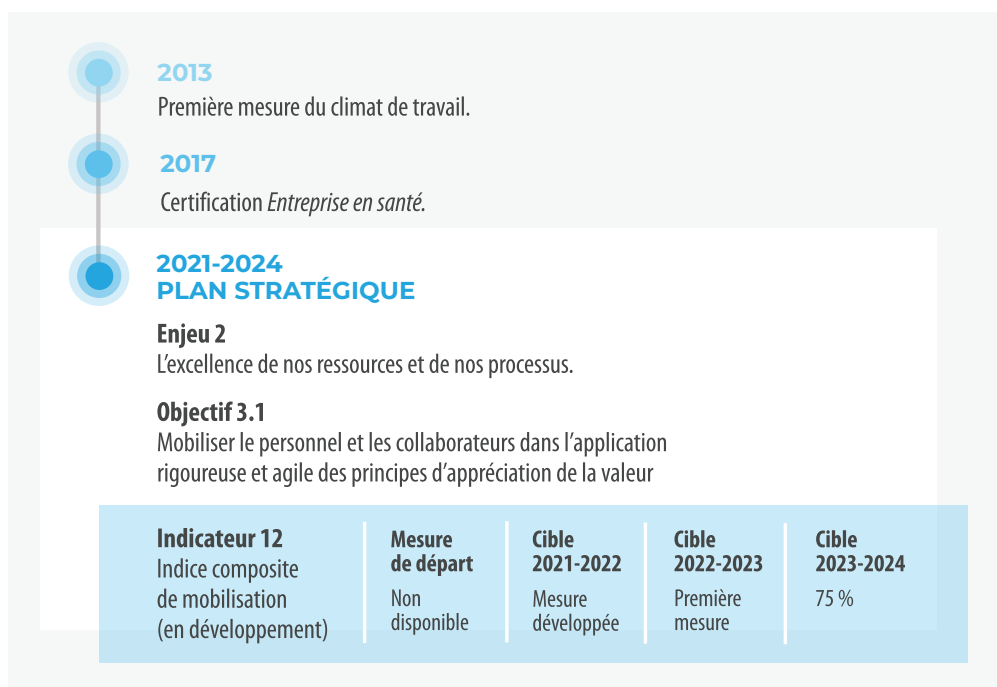
Certains chiffres divulgués à des fins de comparaison dans les états financiers ont été reclassés suivant la présentation des états financiers de l'exercice courant.



Annexe - Indice de mobilisation des employés

Introduction

Depuis sa création, l'INESSS a toujours accordé de l'importance à la mesure de la mobilisation de ses employés et de ses collaborateurs :



Objectifs de la démarche

- Soutenir les réflexions des Comités de direction et de gestion de l'INESSS sur la mesure de l'indice de mobilisation.
- Développer un indice composite de mobilisation à l'aide de différents indicateurs qui sera mesuré et suivi pour les années 2022-23 et 2023-24.

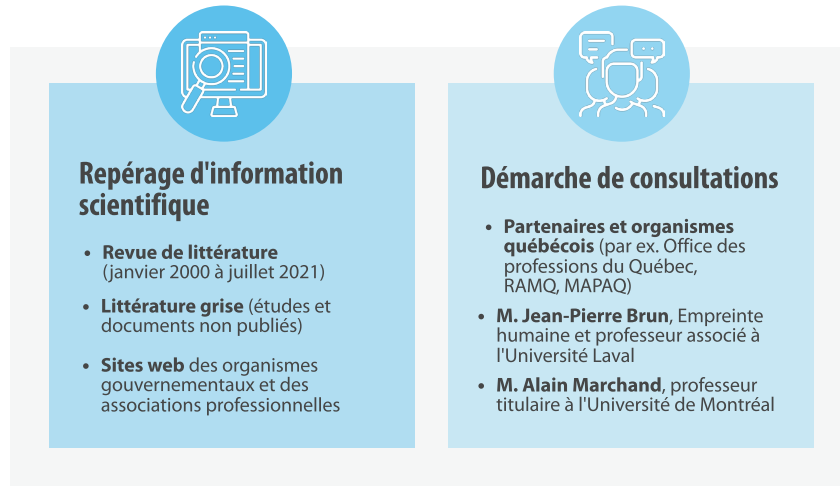


Dans la littérature, **la mobilisation s'apparente aux concepts de satisfaction, motivation, engagement et sentiment d'appartenance.**

Il apparaît que le concept de mobilisation est particulièrement utilisé au Québec.

Collecte de données

Afin de soutenir l'atteinte des objectifs, un repérage d'information scientifique et différentes consultations ont été réalisés :



La collecte de données a permis de repérer différentes définitions de la mobilisation au travail, ainsi que des questionnaires visant à la mesurer.

Les résultats de la collecte de données ont été présentés au Comité sur la santé et le mieux-être, aux Comités de direction et de gestion ainsi qu'à des représentants du syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec et du syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec Inc.

Résultats

Les résultats de la collecte de données sont présentés ci-dessous :

1. Thématiques pour mesurer la mobilisation
2. Indicateurs issus de la littérature
3. Indicateurs issus des plans stratégiques d'organismes publics ou d'associations professionnelles
4. Pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de favoriser la santé et le mieux-être des employés
5. Mesure de la mobilisation des employés dans divers pays européens

1. Thématiques pour mesurer la mobilisation

Les thématiques et les sous-thèmes discutés dans les publications ou détaillés dans des questionnaires destinés aux employés sont répertoriés dans le tableau 1 :

Tableau 1 - Thématiques les plus utilisées ou incluses dans les questionnaires

Thématiques	Sous-thèmes	Nombre de publications
Engagement de l'employé	Relations avec les collègues	11
	Mobilisation dans l'organisme (engagement envers l'organisation)	11
	Mobilisation de l'équipe	3
	Mobilisation de l'employé	2
	Satisfaction concernant le travail	2
Pratiques RH envers l'employé	Leadership du supérieur	11
	Reconnaissance	11
	Habilitation à faire le travail	9
	Autonomie	9
	Soutien au travail	6
	Santé bien-être	6
	Rétroaction du supérieur immédiat	5
	Développement des compétences	4
	Confiance	4
Pratiques RH générales	Organisation du travail	11
	Valeurs et vision de l'organisation	8
	Communication interne/Communication organisationnelle	8
	Conciliation travail-famille	3
	Leadership organisationnel	3
	Justice organisationnelle	3
	Harcèlement/discrimination	2
	Implication sociale	2
Emploi et rémunération	Rémunération et avantage sociaux	5
	Stabilité du poste/mobilité/départ	4
	Carrière, progression	3
	Rotation de poste (mutation)	2
Autres	Thèmes n'ayant été nommés qu'une fois	10

2. Indicateurs issus de la littérature

Les indicateurs se rapportant à la mobilisation des employés ont été extraits de la littérature retenue. Les indicateurs les plus fréquemment identifiés sont rapportés dans le tableau 2 :

Tableau 2 - Indicateurs sur la mobilisation des employés issus de la littérature

Indicateurs	Nombre de publications nommant l'indicateur
Taux de recommandation	7
Taux d'absentéisme	6
Performance individuelle ou performance d'équipe ou productivité	6
Taux de roulement volontaire ou de démission	4
Taux de rétention	2
Taux de mobilité interne	2
Autres indicateurs n'ayant été nommés qu'une fois	25

3. Indicateurs issus des plans stratégiques d'organismes publics ou d'associations professionnelles

Les indicateurs concernant la mobilisation des employés décrits dans les plans stratégiques de 24 organismes (principalement des ministères du gouvernement du Québec) et quelques associations professionnelles ont été extraits. Seulement 7 de ces 24 organismes ou associations présentaient des indicateurs relatifs à la mobilisation des employés. Ces indicateurs sont présentés dans le tableau 3 :

Tableau 3 - Indicateurs relatifs à la mobilisation issus des plans stratégiques d'organismes publics ou d'associations professionnelles québécois.

Références	Indicateurs
Ministère de la Sécurité publique 2017	Écart entre le taux d'absentéisme mesuré au ministère et le taux moyen obtenu pour l'ensemble de la fonction publique québécoise
	Taux de maintien en emploi
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation 2019	Indice de qualité de vie au travail
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles 2019	Taux de satisfaction du personnel à l'égard du climat de travail
Ministère du Tourisme 2019	Taux de fidélisation des employés du ministère
Ministère de la Santé et des Services sociaux 2019	Ratio de présence au travail
	Taux d'heures supplémentaires
Retraite Québec 2020	Indice de mobilisation des employés
Société d'habitation du Québec, 2017	Indice de mobilisation du personnel
	Pourcentage du personnel considérant avoir l'expertise pour réaliser son travail

4. Pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de favoriser la santé et le mieux-être des employés

Les consultations réalisées ont permis de cibler les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de favoriser la santé et le mieux-être des employés. Les informations recueillies serviront notamment à l'élaboration du plan d'action qui sera mis en œuvre en fonction des résultats du questionnaire administré au personnel.

5. Mesure de la mobilisation des employés dans divers pays européens

Un repérage a été effectué afin d'identifier les différents indicateurs utilisés dans divers pays européens, et particulièrement les pays scandinaves (Norvège, Suède, Danemark). Aucun dénombrement des indicateurs dans la littérature existante n'a été réalisé. Il est cependant ressorti que plusieurs des pays scandinaves se classent dans le palmarès des 10 nations les plus heureuses au travail. Un exercice ultérieur sur le sujet pourrait être envisagé afin d'améliorer la mesure de l'indice de mobilisation au sein de l'organisation et l'élaboration du plan d'action qui sera mis en œuvre.

Conclusion

Après analyses et réflexions concernant différents outils de mesure de la mobilisation au travail, le Comité de gestion a convenu d'utiliser l'application de la compagnie Empreinte humaine pour la mesure de l'indice de mobilisation des employés pour l'année 2022-2023.

Une entente a donc été signée entre l'Institut et cette compagnie pour l'utilisation de cet outil. Se basant sur les travaux réalisés, l'INESSS a suggéré d'ajouter différentes catégories d'indicateurs. De plus, afin de répondre aux besoins du sondage pour la certification Entreprise en santé, des questions additionnelles ont aussi été ajoutées. L'outil permettra de calculer l'indice de mobilisation composite et de cibler des actions. Une réévaluation sera réalisée après la première année d'implantation.

Références

- Abdi N. Sondages de satisfaction des employés. 2021. Disponible à : <https://sparkbay.com/fr/culture-blog/sondage-satisfaction-employes-7>.
- ACMTS. PLAN STRATÉGIQUE DE 2018–2021 DE L'ACMTS - Transformer la gestion des technologies de la santé pour soutenir l'amélioration de la santé, de l'expérience des patients et de la valeur. L'Agence des médicaments et des technologies de la santé au Canada 2018:14 pages.
- ACSP. Plan stratégique 2016-2020. Association canadienne de santé publique 2016:8 pages.
- Alia conseil. Mesurer pour mobiliser. 2016. Disponible à : <https://can01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fwww.aliaconseil.com%2Fblogue%2Fdeveloppement-du-leadership%2F582-mesurer-pour-mobiliser.html&data=04%7C01%-7Cann.levesque%40inesss.qc.ca%7C5710aa319c5c444b9aab08d942b1e759%7C06e1fe285f8b4075bf6cae24be1a7992%7C0%7C0%7C637614154555434432%7CUnknown%7CTWFPbGZsb3d8eyjWljoIMC4wLjAwMDAiLCJljoIV2luMzliLCJBTil6k1haWwiLCjXVCI6Mn0%3D%7C2000&sdata=5FKIYID%2Bi1hUW6khW4rRkGbwI9D%2Bs8Y%2FXAvQFEgBKJE%3D&reserved=0>.
- Amélio. Définition des facteurs de mobilisation dans Amélio. 2021. Disponible à : <https://amelio.co/fr/facteurs-de-mobilisation/>.
- Applauz. Guide sur le ROI de la mobilisation des employés. 2021. Disponible à : <https://www.applauz.me/fr-ca/rendement-mobilisation-employes>.
- Bertholet J-FS, Gilles; Tremblay, Michel. Réaliser un sondage de mobilisation: les conditions de succès. 2014. Disponible à : <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/realiser-un-sondage-de-mobilisation-les-conditions-de-succes>.
- Centre d'expertise des grands organismes. La mesure de la satisfaction et de la mobilisation du personnel au sein des grands organismes. Réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle 2009. Disponible à : https://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Publications/Mesure%20de%20la%20satisfaction/Mesure_satisfaction_mobilisation_personnel_GO.pdf.
- CMQ. Plan stratégique 2020-2023 - Virage 2023. Collège des médecins du Québec 2020:19 pages.
- CQA. SONDAGES DU CQA. Conseil québécois d'agrément 2021:3 pages.
- CRHA. Indicateurs de performance. 2021. Disponible à : <https://ordrecrha.org/ressources/guides-outils/barometre-rh/indicateurs-de-performance>.
- CSMO. Mobiliser son équipe - Outils #1. 2020. Disponible à : https://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_05_Mobiliser_employes.pdf.
- Dorris F. Le processus de mobilisation chez les infirmières du Québec. Mémoire 2012:150.
- Duguay D. Pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés : le rôle de la justice, du soutien et de la confiance. Thèse 2006:211 pages.
- ENAP. + PENSER, + AGIR, + PROPULSER, pour le bien collectif. École nationale d'administration publique 2019:4 pages.
- Gaudet MC, Tremblay, M. Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange. *European Management Journal*, 35(5) 2017:663-75.
- Gouvernement de l'Ontario. Résultats du sondage 2017 des employés de la FPO. 2017. Disponible à : <https://www.ontario.ca/fr/page/resultats-du-sondage-2017-des-employes-de-la-fpo>.
- Gouvernement du Canada. Résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2020 pour la Fonction publique. 2020. Disponible à : <https://www.tbs-sct.gc.ca/pses-saff/2020/results-resultats/fr/bq-pq/org/00#s6>.
- HR Research Institute. The State of Human Experience in the Workplace 2020. HRcom 2021:28 pages.
- INESSS. Plan stratégique 2021-2024 - Institut national d'excellence en santé et services sociaux - Appuyer la création de valeur pour la collectivité. 2021:35 pages.
- INESSS. Plan stratégique de l'INESSS 2016-2020. 2017:20 pages.
- IRSC. Plan stratégique 2021-2031. Instituts de recherche en santé du Canada 2021:31 pages.
- La Société d'habitation du Québec. Plan stratégique 2017-2021. 2019:38 pages.
- Lamoureux J-C. La mobilisation, gage de réussite organisationnelle: impacts de la mobilisation. 2009. Disponible à : <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/11/la-mobilisation-gage-de-reussite-organisationnelle-les-impacts-de-la-mobilisation>.
- Maheux-Rochette C. Les 10 étapes clés pour votre sondage de climat de travail. 2021. Disponible à : <https://folksrh.com/les-10-commandements-pour-bien-sonder-vos-employes/>.
- MAPAQ. Plan stratégique 2019-2023. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation 2019:45 pages.

- Robertson-Smith G et Markwick C. Employee Engagement - A review of current thinking. Institute for Employment Studies 2009;Report 469:71 pages.
- Sansfaçon D. La mobilisation: un levier stratégique pour augmenter la satisfaction des clients. 2007. Disponible à : <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2014/02/030608022.pdf>.
- Secrétariat du conseil du trésor. La mobilisation organisationnelle - Cadre de référence. 2015. Disponible à : <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2473419>.
- Société d'habitation du Québec. Plan stratégique 2017-2021. 2017. Disponible à : <http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/publications/plan-strategique-SHQ-2017-2021.pdf>.
- Syntell Capital Humain. Engagez et mobilisez vos employés. 2015. Disponible à : https://etouches-appfiles.s3.amazonaws.com/html_file_uploads/75dd0a44a8c9a871fe83fff968bb1f1_13h00-AndreeLaforge-Syntell-Final.pdf?response-content-disposition=inline%3Bfilename%3D%2213h00-ALaforge.pdf%22&response-content-type=application%2Fpdf&AWSAccessKeyId=AKIA3O-QUANZMMJEUYZBJ&Expires=1626728786&Signature=8rfnVuSWoVBHxDPop%2BeZkHFjiR8%3D.
- Tremblay M-C. La mobilisation dans le réseau de la santé: le rôle de l'empowerment. Mémoire 2009:195.
- Tremblay M. Humor in Teams: Multilevel Relationships between Humor Climate, Inclusion, Trust and Citizenship Behaviors. Journal of Business Psychology, 32(4) 2017:363-78.
- Tremblay M. Introduction. La mobilisation des troupes: quoi, pourquoi et comment? HEC Montréal 2005a;30:35-6.
- Tremblay M, Gibson, M. The role of humor in the relationship between transactional leadership behavior, perceived supervisor support and citizenship behavior. Journal of Leadership and Organization Studies, 23(1) 2016:39-53.
- Tremblay MS, G. La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. Gestion 2005b;30(2):60-8.
- Vincent J. Employés engagés, entreprise performante. ViaConseil 2018:57 pages.

Québec

2535, boulevard Laurier, 5^e étage

Québec (Québec) G1V 4M3

Téléphone : 418 643-1339

Télécopieur : 418 646-8349

Montréal

2021, avenue Union, 12^e étage, bureau 1200

Montréal (Québec) H3A 2S9

Téléphone : 514 873-2563

Télécopieur : 514 873-1369

inesss@inesss.qc.ca

inesss.qc.ca



**Institut national
d'excellence en santé
et en services sociaux**

Québec  
 