

Plan stratégique 2024-2028

Guider | Outiller | Mobiliser



Institut national d'excellence en santé
et en services sociaux

Le contenu de cette publication a été rédigé et édité par l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). Cette publication peut être consultée dans la section À propos/Documents institutionnels du site Web [inesss.qc.ca](https://www.inesss.qc.ca).

Ce plan a été adopté par le conseil d'administration de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux lors de sa réunion du 13 juin 2024.

L'INESSS remercie toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce document.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024
ISBN 978-2-550-98890-8 (PDF)

Ce document peut être utilisé, reproduit, imprimé, partagé et communiqué, en tout ou en partie, à des fins non commerciales, éducatives ou de recherche uniquement, à condition que l'INESSS soit dûment mentionné comme source. Les photos, images ou figures peuvent être associées à des droits d'auteur spécifiques et nécessitent une autorisation de la part de l'INESSS avant utilisation. Tout autre usage de cette publication, y compris sa modification en tout ou en partie ou visant des fins commerciales, doit faire l'objet d'une autorisation préalable de l'INESSS. Une autorisation peut être obtenue en formulant une demande à droitdauteur@inesss.qc.ca.

Pour citer ce document : Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS).
Plan stratégique 2024-2028 : Guider, outiller, mobiliser. Québec, Qc : INESSS ; 2024. 38 p.

© Gouvernement du Québec, octobre 2024.

TABLE DES MATIÈRES

Message du président du conseil d'administration.....	1
Message de la présidente-directrice générale.....	2
La stratégie de l'INESSS en un coup d'œil.....	3
L'organisation en bref.....	5
Mission.....	5
Principales fonctions.....	6
Production de connaissances.....	6
Mobilisation des connaissances et communication.....	8
Chiffres clés.....	8
Analyse de l'environnement.....	9
Contexte externe.....	9
L'importance renouvelée de la pertinence, de la qualité et de l'efficacité.....	9
Des soins et des services qui doivent s'adapter aux besoins grandissants de la population.....	12
Soutenir l'innovation et la création de valeur en appuyant une gouvernance responsable et durable.....	15
Contexte interne.....	18
Répondre de façon adaptée à des demandes d'évaluation croissantes.....	18
Favoriser des méthodes et des processus plus lisibles et un langage commun.....	20
Fédérer les compétences de l'organisation autour d'une mission attractive.....	21
Intégrer les savoirs de manière inclusive pour mieux capter les enjeux émergents en évaluation.....	22
Accroître l'utilisabilité de nos produits de connaissances et leur impact à l'ère numérique.....	23
Choix stratégiques.....	26
Enjeu stratégique 1 : La pérennité du système de santé et de services sociaux sous tension.....	26
Orientation 1 : Guider des décisions et des pratiques centrées sur la pertinence, la qualité et l'efficacité.....	26
Orientation 2 : Outiller une gouvernance clinique en partenariat avec les patients/usagers et leurs proches.....	29
Enjeu stratégique 2 : Des compétences en phase avec des connaissances qui évoluent rapidement.....	31
Orientation 3 : Mobiliser nos compétences et celles de nos partenaires dans l'appréciation multidimensionnelle de la valeur.....	31
Tableau synoptique.....	34
Références.....	35

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Je vous présente avec fierté le Plan stratégique 2024-2028 de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux, adopté par le conseil d'administration le 13 juin 2024.



Roger Paquet

Tandis que le précédent s'inscrivait dans le contexte d'une crise sanitaire profonde résultant de la pandémie de la COVID-19, ce nouveau plan stratégique définit les orientations et les objectifs de l'INESSS en appui à la transformation de la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux amorcée par l'adoption de la *Loi visant à rendre le système de santé et de services sociaux plus efficace* (2023, chapitre 34). Une des forces de l'Institut repose sur le large éventail de secteurs et de publics touchés par ses travaux, ce qui lui procure une vision englobante des défis rencontrés ainsi que des opportunités de création de valeur au sein de ce système.

Les analyses et consultations menées dans le cadre de cette nouvelle planification stratégique conduisent l'INESSS à s'engager, au cours des quatre prochaines années, à accompagner les décideurs, le personnel clinique et la population, dans une transition vers un système de santé et de services sociaux plus pérenne sur les plans économique, social et environnemental.

À l'heure où certaines avancées scientifiques et technologiques peuvent entraîner des coûts de renonciation pour d'autres secteurs de soins et services, mais parfois aussi des synergies bénéfiques, l'Institut se donne comme première orientation de guider des décisions et des pratiques centrées sur la pertinence, la qualité et l'efficacité.

La deuxième orientation consiste à outiller une gouvernance clinique en partenariat avec les patients et patientes, usagers et usagères ainsi que leurs proches. Reposant sur un meilleur arrimage avec les attentes d'une population diversifiée, cette orientation se traduit notamment par un appui tangible aux services de première ligne et de proximité.

La troisième orientation stratégique que prend l'INESSS dans ce plan 2024-2028 émane de défis d'évaluation émergents qui nécessitent que l'Institut adapte ses méthodes et processus de manière inclusive et concertée.

Les orientations énoncées s'articulent autour de deux enjeux : la pérennité d'un système de santé et de services sociaux sous tension, et des compétences en phase avec des connaissances qui évoluent rapidement.

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE- DIRECTRICE GÉNÉRALE



Michèle de Guise
Michèle de Guise

C'est un grand plaisir de présenter le Plan stratégique 2024-2028 de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). Réalisé en conformité aux exigences de la Loi sur l'administration publique. Élaboré depuis l'automne 2023, ce Plan a bénéficié de la contribution de plusieurs partenaires et fut alimenté par la richesse des échanges avec les différentes instances de l'INESSS, par la proximité avec un réseau de collaborateurs et par l'engagement du personnel de l'INESSS.

Fidèle à sa mission de promouvoir l'excellence clinique et l'utilisation efficace des ressources dans le secteur de la santé et des services sociaux, l'INESSS, a saisi l'occasion de se doter d'un nouvel énoncé de vision. Ainsi, l'INESSS vise à *Produire un impact tangible sur le bien-être collectif en mobilisant les savoirs*. Appelant l'Institut à un souci constant d'applicabilité de ses productions scientifiques, cette vision renouvelée est soutenue par des objectifs et indicateurs concrets. Par exemple, l'Institut s'engage à accompagner ses publications d'outils de soutien à l'implantation élaborés avec la contribution de gestionnaires et de cliniciens et à évaluer avec des partenaires du réseau l'impact de nos produits.

Alors que le dernier plan 2021-2024 s'est réalisé dans un contexte de pandémie, le présent exercice s'inscrit en soutien à un réseau de la santé et des services sociaux qui est en mouvance organisationnelle et confronté à d'importants défis de nature démographique, technologique, clinique et économique. Les différents objectifs et cibles retenus par l'INESSS témoignent de ces défis, alors que la création de valeur, la prise en compte des considérations environnementales, la réduction des interventions de faible valeur sont au cœur des priorités adoptées par notre l'Institut.

Je tiens à remercier les nombreux contributeurs et collaborateurs internes et externes qui ont alimenté les réflexions et les choix formulés, de même que les membres du conseil d'administration de l'Institut, pour leur implication active et avisée.

Guider, Outiller et Mobiliser sont des orientations phares du Plan stratégique 2024-2028. Ces maîtres mots enjoignent notre organisation à poursuivre son engagement à soutenir l'évolution et l'amélioration des soins et services aux Québécoises et aux Québécois, de concert avec ses partenaires.

LA STRATÉGIE DE L'INESSS EN UN COUP D'ŒIL

Le Plan stratégique 2024-2028 définit les orientations et les objectifs qui guideront les actions de l'INESSS durant les quatre prochaines années. Pour élaborer ce plan stratégique, nous avons sollicité les différents partenaires et publics auxquels sont destinés nos travaux et examiné les orientations prioritaires des agences en évaluation des technologies de la santé à travers le monde. Nous avons également consulté nos équipes internes et nos instances externes, y compris notre conseil d'administration, notre table de concertation, notre conseil scientifique, notre comité consultatif permanent en oncologie, nos comités délibératifs permanents et notre panel d'usagers, de proches et de citoyens.

La précédente planification stratégique de l'INESSS s'est déroulée dans le contexte de la pandémie de la COVID-19 [1]. Cette crise sanitaire a généré un important fardeau de mortalité et de morbidité au sein de la population et elle a bousculé le système de santé et de services sociaux du Québec. Toutefois, cette crise a mené l'Institut à exercer son leadership scientifique, à renforcer sa présence auprès des décideurs et à innover dans ses méthodes afin de gagner en agilité. L'Institut a par ailleurs assumé un rôle précurseur au sein de l'écosystème québécois de l'innovation en appuyant l'innovation responsable en santé [2].

Le plan stratégique actuel voit le jour alors que la nouvelle gouvernance du système de santé et de services sociaux se déploie. La *Loi visant à rendre le système de santé et de services sociaux plus efficace* a été sanctionnée le 13 décembre 2023. Cette loi veut promouvoir une gestion de proximité et un meilleur accès aux soins et services en confiant leur coordination à Santé Québec. Le Plan stratégique 2024-2028 de l'INESSS est conçu pour accompagner cette transformation majeure de la gouvernance du réseau.

Au cours des quatre prochaines années, l'INESSS guidera les décideurs vers la pertinence, la qualité et l'efficience, il outillera une gouvernance clinique en partenariat avec les patients/usagers et leurs proches, et mobilisera ses équipes et ses collaborateurs dans l'évaluation de la valeur des interventions en santé et services sociaux.

L'INESSS poursuivra trois orientations : **guider** les instances décisionnelles du réseau de la santé et des services sociaux, **outiller** une gouvernance clinique en partenariat avec les patients/usagers et leurs proches et **mobiliser** les compétences de son personnel et de collaborateurs externes. Telle que pratiquée au sein de l'INESSS, l'évaluation peut agir comme un phare pour favoriser des choix avisés et comme une source d'émulation afin de consolider une culture de création de valeur au sein du réseau de la santé et des services sociaux.



L'évaluation des interventions en santé et services sociaux est un processus multidisciplinaire qui utilise des méthodes explicites pour déterminer la valeur d'une technologie de la santé à différents moments de son cycle de vie. L'objectif est de soutenir la prise de décision afin de promouvoir un système de santé équitable, efficient et de grande qualité (trad. lib.) [3].



C'est donc dans une perspective d'ouverture au changement que le Plan stratégique 2024-2028 de l'INESSS reconnaît que la transformation actuelle du réseau comporte de nombreux défis, mais qu'elle offre aussi des occasions d'accompagnement des gestionnaires, des intervenants et de la population dans une transition vers un système de santé et de services sociaux plus pérenne sur les plans économique, social et environnemental.



L'ORGANISATION EN BREF

Mission

L'Institut a amorcé ses activités le 19 janvier 2011, après l'adoption du projet de loi n° 67. La *Loi sur l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux* résultait de la volonté du gouvernement de se doter d'un organisme indépendant, capable de soutenir des choix difficiles en matière d'avancées technologiques et de pratiques de pointe à la lumière des connaissances scientifiques les plus à jour. La mise en œuvre de cette loi fait l'objet d'une évaluation externe tous les cinq ans. La plus récente évaluation a réitéré, en 2021, le rôle stratégique de l'INESSS dans le maintien d'une couverture publique des soins et services, qui demeure optimale et en phase avec l'évolution des besoins de la population [4].

Aujourd'hui, l'Institut apprécie la valeur de plusieurs types d'interventions en santé et en services sociaux, ce qui inclut les technologies, les médicaments et les modes d'intervention, et il développe de nombreux outils pour faciliter la mise en application des bonnes pratiques. Sa mission est de promouvoir l'excellence clinique et l'utilisation efficace des ressources dans le secteur de la santé et des services sociaux. Pour accomplir cette mission, l'Institut s'appuie sur trois directions scientifiques :

- › La Direction de l'évaluation des médicaments et des technologies à des fins de remboursement ;
- › La Direction de l'évaluation et de la pertinence des modes d'intervention en santé ;
- › La Direction de l'évaluation et du soutien à l'amélioration des modes d'intervention — services sociaux et santé mentale.

Deux bureaux assurent un appui transversal à ces trois directions scientifiques en structurant les méthodes et l'exploitation des données : le Bureau — Méthodologies et éthique et le Bureau des données clinico-administratives. La Vice-présidence scientifique est responsable du développement de la vision scientifique de l'INESSS, y compris de la réalisation de sa planification stratégique. La Direction des services administratifs et la Direction des affaires institutionnelles et stratégiques assurent, respectivement, la gestion des ressources humaines, matérielles et informationnelles et les activités relatives au cadre de gouvernance de l'Institut et à ses communications organisationnelles. Enfin, la Directrice médicale — Évaluation et soutien à l'amélioration — Première ligne et services de proximité travaille de concert avec le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et les parties prenantes afin d'optimiser les parcours de soins et services en misant sur l'interprofessionnalisme.

Lors de la réalisation de ses travaux, l'INESSS mobilise trois principales sources de savoir : les savoirs scientifiques, contextuels et expérientiels. Selon sa loi constitutive, l'Institut forme des comités permanents qui doivent être composés de scientifiques, de cliniciens, d'éthiciens, de

gestionnaires et de citoyens. En cours d'évaluation, des scientifiques, des professionnels qui travaillent dans des milieux diversifiés et des patients/usagers ainsi que des proches participent également à des comités consultatifs. Ces comités permettent à l'Institut de formuler des recommandations adaptées au contexte québécois et utiles au plus grand nombre.

Les principaux utilisateurs des travaux de l'INESSS sont les ministres (de la Santé, des Services sociaux et des Aînés), le MSSS, les gestionnaires, les cliniciens et les praticiens du réseau de la santé et des services sociaux, les patients/usagers¹ et leurs proches et, bientôt, Santé Québec.

L'INESSS disposait en 2023-2024 d'un budget de dépenses de 35,5 millions de dollars ainsi que d'un effectif de 296 personnes occupant un poste régulier ou occasionnel au 1^{er} avril 2024.

Principales fonctions

Production de connaissances

L'action principale de l'INESSS consiste à évaluer des technologies, des médicaments et des modes d'intervention en santé et en services sociaux (ci-après nommés « interventions »), et à publier les résultats sous la forme de produits de connaissances. Un produit de connaissances est une publication scientifique « développée selon un processus et une méthodologie répondant aux normes établies, qui a pour but de soutenir la prise de décision sur les plans de la gouvernance et de la clinique » [5].

L'Institut publie des produits **avec** recommandations : 1) les **avis** qui soutiennent les décisions relatives à l'adoption et à la couverture des interventions par le régime public; et 2) les **guides et normes** conçus pour favoriser l'usage optimal des interventions. L'INESSS publie des produits **sans** recommandation, y compris 1) des **états des connaissances** synthétisant les données les plus récentes; et 2) des **états des pratiques** analysant la réalité des milieux de soins et services au Québec. Enfin, l'INESSS publie également des veilles scientifiques et stratégiques et des documents méthodologiques qui structurent ses processus internes et consolident une culture de l'évaluation au Québec et ailleurs dans le monde. Au cours de la dernière année budgétaire, l'Institut a publié 204 produits de connaissances.

Les demandes d'évaluation de médicaments proviennent principalement de l'industrie pharmaceutique. L'Institut analyse les données disponibles et émet à l'intention du ministre une recommandation favorable ou défavorable à l'inscription du médicament. En conformité avec la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (chapitre S-4.2), cette inscription concerne soit la Liste des médicaments — Établissements, soit la Liste des médicaments du régime général d'assurance médicaments (RGAM). Certaines demandes d'évaluation de technologies aux fins de remboursement proviennent du MSSS, y compris par le biais de son Bureau de l'innovation.

1. Ce terme inclut les personnes qui résident dans des établissements de soins de longue durée.



VISION

Produire un impact tangible sur le bien-être collectif en mobilisant les savoirs.



VALEURS

L'INESSS accomplit sa mission dans le respect des valeurs d'excellence, d'indépendance, d'ouverture, de rigueur scientifique, de transparence, de probité et d'équité qu'il incarne au sein de sa gouvernance et de ses pratiques et qu'il porte envers ceux et celles qui utilisent les services de santé et les services sociaux.

Excellence

L'Institut exerce selon les meilleures pratiques scientifiques et managériales afin de livrer des résultats de la plus grande qualité et de favoriser l'émulation.

Indépendance

L'Institut œuvre en concertation avec les décideurs, les cliniciens, les patients/usagers et leurs proches tout en maintenant son autonomie scientifique et une juste distance par rapport aux intérêts singuliers des groupes concernés par ses travaux.

Ouverture

L'Institut cultive la capacité à écouter des idées nouvelles, à être disponible au changement, à accueillir des points de vue opposés et à coopérer avec les divers acteurs concernés par ses travaux.

Rigueur scientifique

L'Institut consolide la rigueur de ses méthodes de collecte, d'analyse et de validation des connaissances qui incluent des savoirs scientifiques, contextuels et expérientiels.

Transparence

L'Institut rend publics ses produits de connaissances de même que les argumentaires qui soutiennent ses recommandations. Ses politiques institutionnelles sont également publiées, y compris ses modalités de gestion des conflits d'intérêts et d'amélioration continue de la qualité.

Probité

L'Institut cultive un sens moral réfléchi, pondéré et soucieux des conséquences en assurant une conduite responsable de ses travaux scientifiques mettant l'accent sur l'honnêteté et l'authenticité.

Équité

L'Institut maintient une perspective de bien commun sur le régime public sous-jacent au système de santé et services sociaux. Cela l'amène à considérer les différents aspects pouvant favoriser l'atteinte d'un état de santé et de bien-être juste et comparable pour l'ensemble de la population québécoise.

Mobilisation des connaissances et communication

L'INESSS soutient l'adoption et l'utilisation de ses recommandations en développant des activités de mobilisation des connaissances qui prennent la forme d'outils d'aide à la décision, de webinaires, de capsules vidéo, d'aide-mémoire ou de communications scientifiques. Conçus en fonction des besoins des publics auxquels ils s'adressent, ces outils de transfert de connaissances répondent à une exigence inscrite dans la loi constitutive de l'INESSS. Au cours de la dernière année budgétaire, 63 nouveaux outils de ce type ont ainsi été mis à la disposition des acteurs du réseau.

L'INESSS réalise des activités de communication pour faire connaître son mandat et ses productions. Ces activités incluent la diffusion des produits de connaissances, la mise à jour des publications sur le site Web, l'envoi de l'infolettre *INESSS Express*, les relations de presse et une présence dans les médias sociaux. De plus, l'équipe de direction et ses professionnels participent à des échanges avec le réseau de la santé et des services sociaux, l'industrie pharmaceutique et des technologies de la santé, le milieu de la recherche et d'autres agences d'évaluation à l'échelle nationale et internationale.

Chiffres clés



EFFECTIF DE L'INESSS
AU 1^{er} AVRIL 2024

296



BUDGET DE DÉPENSES
EN 2023-2024

35,5 MILLIONS



NOMBRE DE PUBLICATIONS
SCIENTIFIQUES
EN 2023-2024

204

Bulletin
INESSS Express

NOMBRE D'ABONNÉE(E)S
À L'INFOLETTRE
AU 31 MARS 2024

15 025

www.inesss.qc.ca

NOMBRE DE TÉLÉCHARGEMENTS
SUR LE SITE WEB EN 2023-2024

1 273 128



NOMBRE D'OUTILS DE
TRANSFERT DE CONNAISSANCES
PUBLIÉS EN 2023-2024

63

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

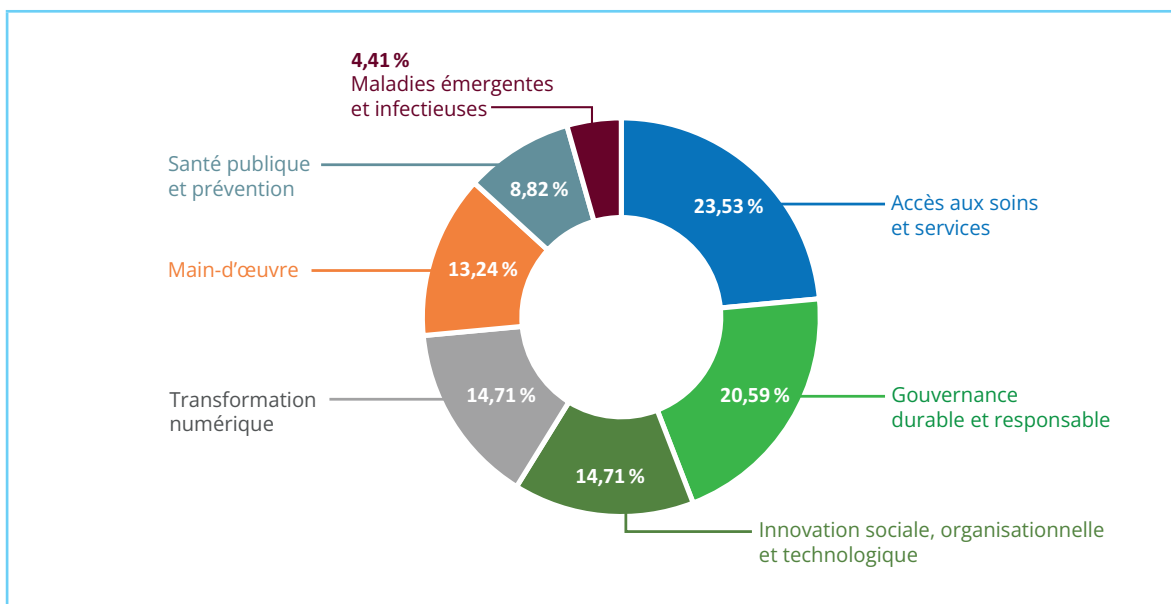
Contexte externe

Dans le contexte de la transformation actuelle du réseau de la santé et des services sociaux, une des forces de l'INESSS est liée au large éventail de secteurs et de publics touchés par ses travaux. Cela lui procure une vision englobante des défis auxquels sont confrontés les décideurs, les cliniciens et la population et offre des possibilités pour notre système de santé et de services sociaux.

L'importance renouvelée de la pertinence, de la qualité et de l'efficacité

En brossant un portrait des priorités stratégiques de quinze systèmes de santé comparables à celui du Québec, l'INESSS a observé sept grandes catégories de priorités allant de l'accès aux soins et services à la prévention des maladies [6]. Ces priorités convergent avec plusieurs travaux de l'INESSS où ses publics cibles sont aux prises avec des défis décisionnels qui combinent de manière complexe des enjeux cliniques, technologiques, démographiques, organisationnels, économiques et environnementaux. Ces enjeux font ressortir l'importance de se recentrer sur la pertinence, la qualité et l'efficacité afin de bien apprécier la valeur des interventions nouvelles ou celles en usage dans le réseau

Figure 1. Grandes priorités des systèmes de santé et de services sociaux parmi quinze pays et régions sélectionnés.

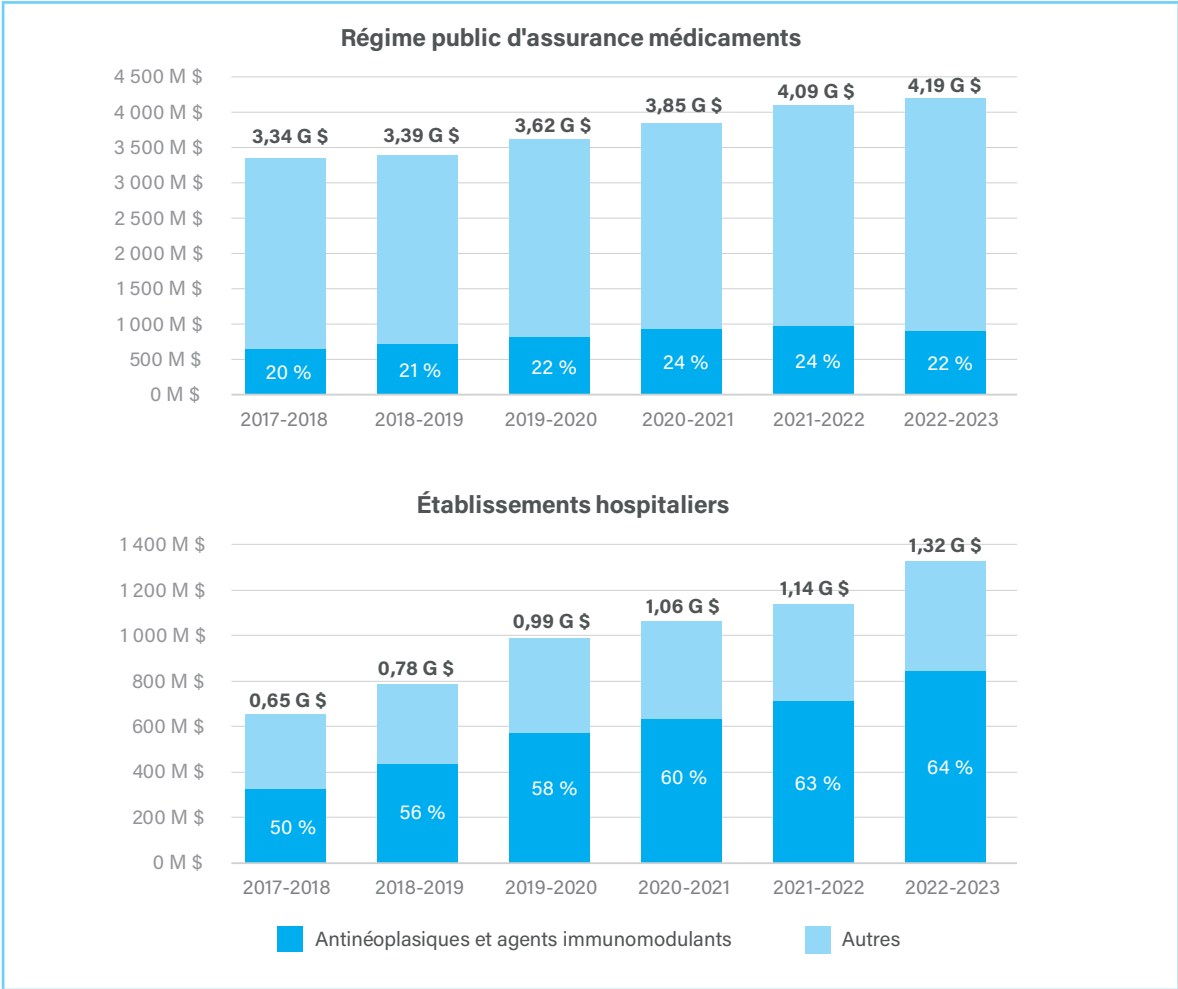


Source : [6]

Note : Les pourcentages indiquent la fréquence d'apparition dans les documents analysés.

Par exemple, l'augmentation du nombre de nouveaux cas de cancer, associée à la fois à l'accroissement de la population et à son vieillissement, exerce une pression sur les coûts et sur l'accessibilité des services en oncologie [7]. Alors que l'INESSS soulignait en 2022 le développement accéléré de certains médicaments très onéreux pour traiter des formes rares de cancer [8], une des veilles stratégiques qu'il a publiées a examiné l'évolution des dépenses en médicaments couverts par le régime public d'assurance médicaments (RPAM), les établissements hospitaliers et les assureurs privés au Québec [9]. Cette analyse constate une augmentation constante des dépenses publiques depuis 2017-2018, et que 64 % des dépenses des établissements hospitaliers en 2022-2023 étaient attribuables aux antinéoplasiques et agents immunomodulants [9]. Or, les médicaments novateurs et les thérapies cellulaires et géniques mis en marché aux États-Unis entre 2011 et 2021 ont généré des gains de santé très variables d'une thérapie à l'autre [10]. Les établissements du réseau sont ainsi confrontés à des choix qui ont des incidences cliniques et économiques importantes dans un contexte technologique et démographique qui est, bien entendu, hors de leur contrôle.

Figure 2. Dépenses annuelles en médicaments prescrits et couverts.



Source : [9]

La vélocité des avancées technologiques peut induire une transformation rapide et importante des pratiques professionnelles. Ces avancées transforment certains parcours de soins et de services qui, en retour, sont tributaires de l'évolution démographique de la population et de la disponibilité de la main-d'œuvre. La table de concertation de l'INESSS a souligné l'importance de tenir compte des ressources humaines parmi ses sujets prioritaires dans les relations avec l'utilisateur et ses proches. Veiller au bien-être du personnel soignant est reconnu à l'échelle canadienne comme faisant partie du quadruple objectif qui vise à assurer l'amélioration : de la santé des populations; de l'expérience des soins pour les patients; de la satisfaction des prestataires de soins; et un meilleur rapport qualité-prix [11]. Or, selon les travaux de planification de la main-d'œuvre réalisés par le MSSS, il manquait en février 2023 près de 18 000 personnes pour les 23 principaux titres d'emploi dans le réseau [7]. Dans un tel contexte, assurer l'accessibilité et la résilience du système de santé et de services sociaux demande une vigilance accrue pour la santé physique et psychologique du personnel des milieux de soins [12, 13].

Pour aider à relever des enjeux de gouvernance clinique et d'organisation des soins, des agences comme l'INESSS cherchent à mieux cerner, d'une part, les interventions à forte valeur anticipée et à faciliter, d'autre part, la réduction des interventions de faible valeur [14]. Selon l'Institut canadien d'information sur la santé et « Choisir avec soin », il est possible de faire mieux avec des données de qualité et en mobilisant les cliniciens aussi bien que les patients/usagers [15]. Les stratégies prometteuses incluent les outils d'aide à la décision partagée et les rétroactions sur la performance fondées sur des données probantes qui peuvent contribuer à alléger le fardeau sur le personnel, répondre aux attentes des patients/usagers et favoriser l'accès aux soins [16].

À la faveur du nouveau contexte législatif associé à la *Loi sur les renseignements de santé et de services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives* (2023, chapitre 5), l'INESSS saisit l'occasion de mettre à profit son expertise en matière d'exploitation des données. Grâce au soutien du MSSS et de la Régie de l'assurance maladie du Québec, notre Bureau des données clinico-administratives exploite de riches bases de données et permet à nos directions scientifiques d'intégrer dans leurs évaluations respectives des données issues du contexte québécois. Ces données permettent d'analyser l'évolution du niveau d'utilisation de services, de technologies et de tests ainsi que l'usage de médicaments, et de documenter les variations dans les pratiques.

Cela offre la possibilité de repérer des situations de sous-utilisation d'une intervention, c'est-à-dire des gains de santé et de bien-être non réalisés, aussi bien que des situations de surutilisation, c'est-à-dire qui permettraient aux gestionnaires et cliniciens de réallouer des ressources à meilleur escient. Dans cet esprit, l'INESSS a mis en place les projets « CoMPAS+ » et « Repères GMF », qui portent spécifiquement sur la première ligne, et des travaux qui concernent des

services spécialisés (p. ex. cardiologie, oncologie, traumatologie). Ces travaux produisent des indicateurs qui permettent des rétroactions objectives auprès des partenaires locaux (cliniciens, patients/usagers, proches, gestionnaires, organismes communautaires) et qui favorisent des changements réflexifs lorsque des écarts dans la pratique sont observés.

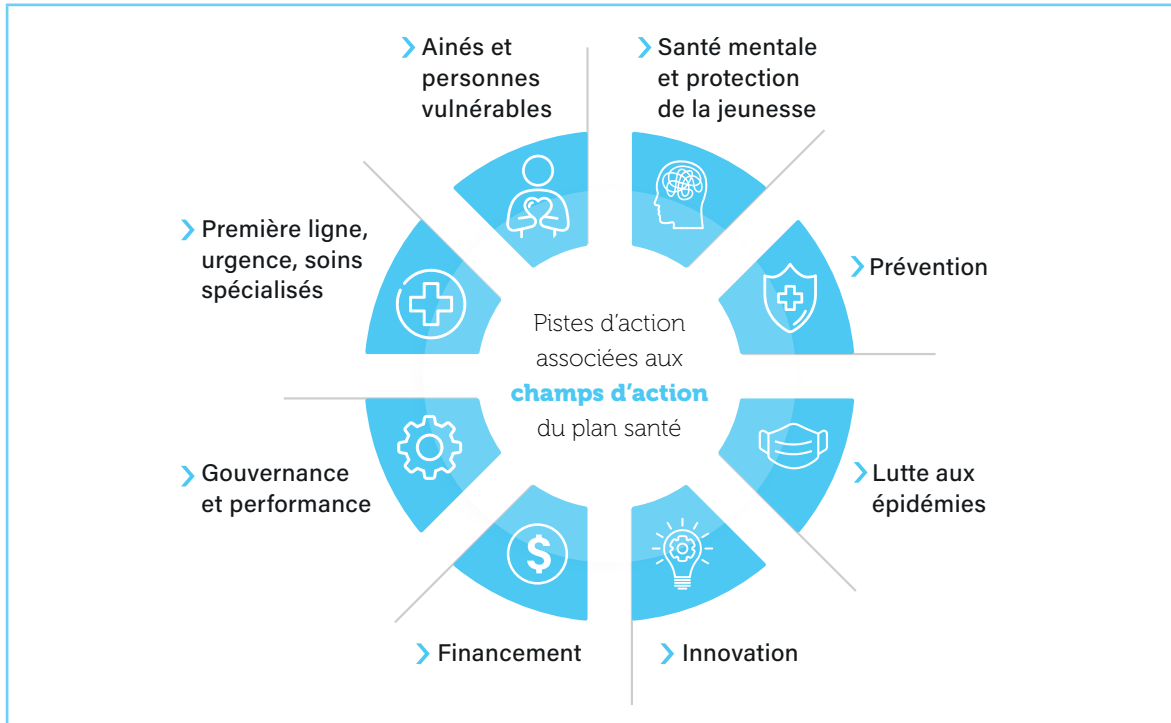
L'Institut se situe donc avantageusement dans un environnement complexe et dynamique où les données clinico-administratives et ses travaux sur les pratiques professionnelles et l'organisation des soins et services peuvent appuyer les décisions de plusieurs intervenants clés en temps opportun. Cette orientation stratégique concorde avec les tendances internationales en évaluation où l'analyse de la création de valeur centrée sur la pertinence, la qualité et l'efficacité occupe une place de choix [17]. Les travaux de l'INESSS aideront les établissements à mobiliser leurs ressources humaines dans des interventions qui ont un plus grand impact de santé et de bien-être tout en les dégageant d'activités à faible valeur. Cela offre une occasion d'atténuer certains défis en matière de pérennité économique et environnementale, comme explicité plus bas.

Des soins et des services qui doivent s'adapter aux besoins grandissants de la population

Le Plan stratégique 2023-2027 du MSSS souligne l'importance de soutenir la première ligne, les services de proximité, les pratiques interprofessionnelles, le développement optimal des enfants et des adolescents et une réponse adaptée aux besoins multidimensionnels des aînés aussi bien qu'aux réalités des Premières Nations et des Inuits [7]. De son côté, le Plan d'action interministériel en santé mentale 2022-2026 vise à soutenir le déploiement d'équipes spécialisées en santé mentale dans les services de proximité, l'adoption de modèles organisationnels probants et l'intégration judicieuse de solutions numériques [18]. L'INESSS saisit l'occasion de consolider ses activités dans ces secteurs afin de guider les instances décisionnelles et les pratiques professionnelles.



Figure 3. Pistes d'action associées aux champs d'action du plan santé du MSSS.



Source : [6]

Par exemple, dans le cadre de travaux sur les guichets d'accès à la première ligne, l'INESSS développe de nombreux outils afin de soutenir l'organisation des soins selon les besoins des clientèles. L'Institut produit également des protocoles médicaux nationaux portant sur le dépistage, la prévention ou le suivi de différentes maladies chroniques ou infectieuses. La production de guides cliniques fondés sur des données probantes constitue un levier privilégié pour favoriser une approche globale de la santé et du bien-être dans les soins de santé primaires [19]. Une trajectoire de soins cohérente doit également répondre de façon adaptée aussi bien aux besoins des enfants et des jeunes qu'à ceux des aînés [7]. L'INESSS est déjà à pied d'œuvre, car il produit des outils pour soutenir l'amélioration des pratiques en centre d'hébergement de soins de longue durée et autres types d'hébergement, des travaux qui s'inscrivent dans la [Politique d'hébergement et de soins de longue durée du MSSS – Des milieux de vie qui nous ressemblent](#). Ce secteur mérite l'attention de l'Institut, puisque le Commissaire à la santé et au bien-être estime que le nombre de personnes qui ont des besoins en matière de soins de longue durée augmentera de 26 % entre 2023 et 2030 et constate des gains de valeur en efficacité et en ajustement aux besoins, mais des pertes de valeur en accessibilité et en pertinence [20].

L'INESSS a accru ses activités dans les secteurs des services sociaux et de la santé mentale, puisqu'ils touchent une portion croissante de la population. Il s'agit de domaines où favoriser la concertation entre le ministère de l'Éducation, le ministère de la Famille, le MSSS et leurs

partenaires respectifs s'avère structurant. Par exemple, le rapport de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse a émis plusieurs recommandations relatives aux services destinés aux jeunes et aux familles [21]. Les équipes de l'INESSS ont développé une expertise multidisciplinaire qui reconnaît les besoins singuliers et multiples des jeunes tout en intégrant les principes de sécurisation culturelle [22].

L'efficacité des interventions qui sont offertes dans les services de proximité par différentes catégories d'intervenants de première, deuxième et troisième lignes dépend en partie de la coordination des parcours de soins et de services [23]. Les services de proximité cherchent en effet à optimiser l'accès aux ressources de la communauté et du réseau et à rendre celles-ci « visibles et connues » par tous, en reconnaissant la capacité des patients/usagers et des membres de leur entourage à contribuer à leurs propres soins et en adoptant une approche globale de la santé physique et mentale [24].



Les services de proximité sont un ensemble de services généraux, spécifiques et spécialisés (santé et social) ainsi que de services de santé publique adaptés aux besoins de la population à l'intérieur d'un territoire ciblé, grâce à l'intervention des différents partenaires publics, privés et communautaires intrasectoriels et intersectoriels [24].



Des initiatives rassemblant des cliniciens et des patients partenaires dans une approche réflexive et transformatrice des soins et services en contexte réel misent sur le lien de confiance qui doit être cultivé avec des populations diversifiées, lesquelles peuvent inclure des groupes marginalisés ou vivant dans des régions rurales ou éloignées [25]. Il importe d'accorder une attention particulière aux personnes qui accèdent plus difficilement aux soins, « comme les personnes en situation de handicap, qui souffrent de comorbidités multiples et/ou les membres de la communauté LGBTQ+, les immigrants ou les personnes racisées » [19]. Or, des relations interprofessionnelles de qualité permettent d'assurer une plus grande continuité des soins, et ce, en tenant compte d'une « répartition équitable et territorialisée des services » [19]. Dans le contexte actuel de la transformation du réseau, où des mouvements de personnel sont attendus, l'INESSS appuiera des pratiques adaptées aux différentes régions du Québec.

En somme, pour soutenir une réponse adéquate aux besoins grandissants d'une population de plus en plus diversifiée et qui aspire à une approche globale en matière de santé physique et de bien-être, l'Institut tablera sur les compétences acquises à travers ses travaux en appui à la première ligne, aux services de proximité, aux pratiques interprofessionnelles, au soutien à domicile ainsi qu'aux services sociaux et en santé mentale.

Soutenir l'innovation et la création de valeur en appuyant une gouvernance responsable et durable

Les solutions numériques et celles fondées sur l'intelligence artificielle (IA) sont bien présentes dans le Plan stratégique 2023-2027 du MSSS et dans le Plan d'action interministériel en santé mentale, et le Québec est un terreau fertile pour les jeunes pousses dans ce secteur. Ces solutions touchent un large spectre de soins et de services et elles pourraient permettre de conjuguer accessibilité et continuité des soins [26]. Alors que les infrastructures numériques sont importantes pour assurer la résilience des systèmes de santé [13], des cliniciens craignent que des dispositifs médicaux basés sur l'IA soient mis en marché prématurément [27]. Au-delà des défis en matière de réglementation et de remboursement qui accompagnent les solutions numériques et l'IA, il importe de cerner les mécanismes par lesquels ces solutions peuvent générer de la valeur à l'échelle du Québec.



Pour que la santé numérique tienne ses promesses, les développeurs devront produire des preuves solides et pertinentes pour les évaluateurs. Des changements systémiques seront nécessaires dans les cadres réglementaires [...], l'usage des données dans la gestion des maladies, les systèmes de paiement et de remboursement des soins de santé (trad. lib.) [28].



Puisque l'INESSS demeure à l'affût des pratiques innovantes d'ici et d'ailleurs dans le monde, il peut produire les analyses requises en concertation avec les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux et ceux de l'écosystème québécois en innovation, y compris le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE). Dans le cadre de la Stratégie québécoise des sciences de la vie 2017-2027, le MEIE encourage la démonstration de valeur des innovations en contexte réel de soins ainsi que le renforcement d'une culture de l'évaluation. Dans ce contexte, l'INESSS favorise le dialogue entre les parties prenantes afin : 1) d'anticiper et de prioriser les besoins en matière de santé et de services sociaux auxquels l'innovation peut répondre; 2) d'insuffler dans les activités d'innovation une vision de création de valeur orientée vers la santé et le bien-être; et 3) d'adopter une posture évaluative adaptée au cycle de vie des innovations [29].

L'INESSS a développé des méthodes permettant d'optimiser l'évaluation des innovations et des technologies non pharmaceutiques à un stade précoce, dont plusieurs à la demande du Bureau de l'innovation du MSSS. Dans le cas d'innovations au caractère prometteur, mais pour lesquelles le niveau de preuve est immature, l'Institut clarifie les leviers et les obstacles à documenter lors d'une phase ultérieure. Le but est de soutenir le processus décisionnel entourant l'introduction, la diffusion, la mise à l'échelle et, éventuellement, le retrait de certaines interventions. L'Institut vise ainsi à guider l'écosystème de l'innovation vers des critères qui

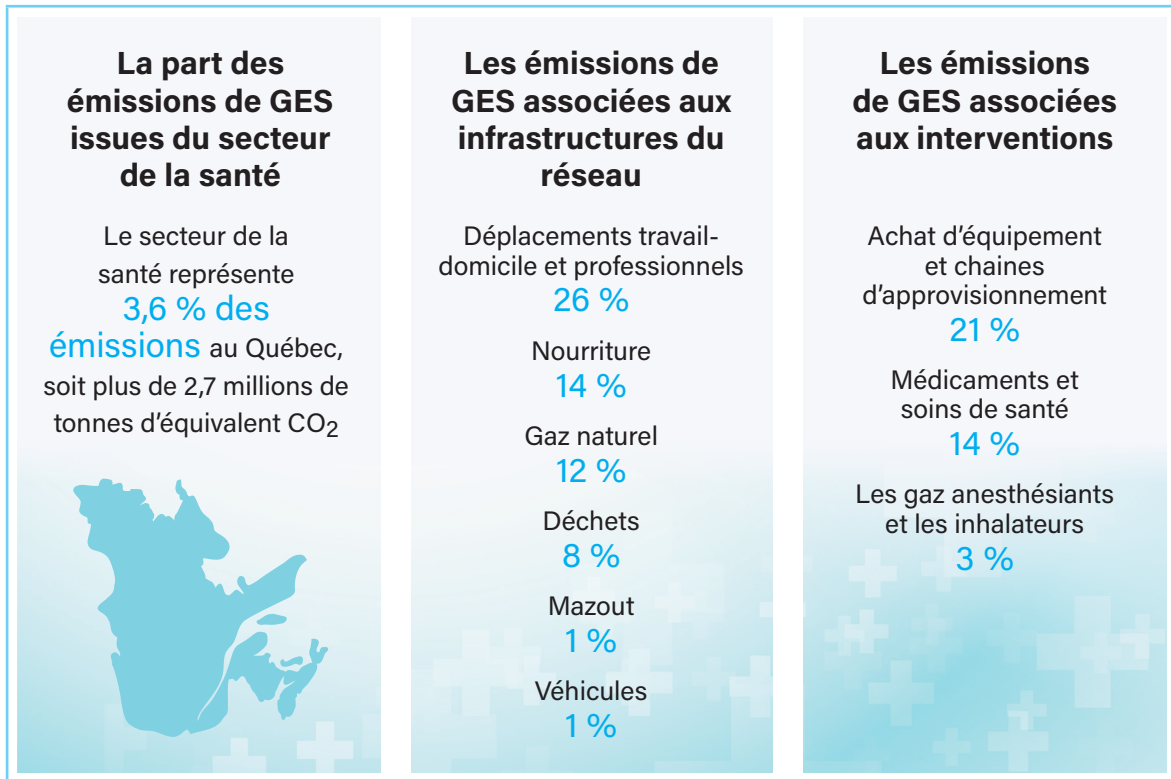
soutiennent la démonstration des avantages attendus pour le Québec, mais aussi pour les marchés européens basés sur la valeur [30]. Le cadre d'appréciation globale de la valeur de l'INESSS (décrit à la prochaine section) encourage la consolidation des solutions innovantes autour d'éléments clés de l'innovation responsable en santé [31] en considérant, entre autres, les trois piliers du développement durable, soit : social, économique et environnemental.

Parmi les enjeux soulignés par plusieurs agences d'évaluation [32, 33], des acteurs économiques [34] et des organismes de financement de la recherche au Québec et au Canada [35, 36], la transition vers la carboneutralité des systèmes de santé occupe une place significative. Le secteur de la santé du Québec représente 3,6 % des émissions de la province, soit plus de 2,7 millions de tonnes de gaz à effet de serre [37]. Ces impacts environnementaux ont des répercussions sanitaires à court terme pour les intervenants qui sont sur la ligne de front – p. ex. les épisodes de chaleur extrême et les incendies de forêt exacerbent des problèmes de santé chroniques, le verglas augmente l'achalandage aux urgences. Ils entrent aussi en contradiction avec la mission des établissements de santé et les valeurs des générations montantes.

Alors que le Plan stratégique 2023-2027 du MSSS inclut « pour la première fois des actions visant la performance du RSSS en matière de développement durable » [7], l'Institut entend consolider les compétences qu'il a développées en examinant, par exemple, les modalités de remplacement de gaz anesthésiants qui ont un impact environnemental majeur et de certains produits à usage unique par ceux pour lesquels il existe des options à faible empreinte carbone [37]. Puisque prendre soin de l'environnement et des personnes contribue à l'atteinte du quadruple objectif mentionné plus haut [38], cette orientation stratégique vise à guider les instances vers un système de santé et de services sociaux plus résilient et pérenne sur les plans social, économique et environnemental.



Figure 4. Portrait global des émissions de gaz à effet de serre (GES) du secteur de la santé du Québec.



Source : [37]

En conclusion, les résultats de l'examen de l'environnement externe invitent l'INESSS à concentrer ses efforts d'amélioration, au cours des quatre prochaines années, sur les considérations stratégiques suivantes :



L'importance de guider des décisions et des pratiques centrées sur la pertinence, la qualité et l'efficacité afin de favoriser la santé et le bien-être des Québécois tout au long des grandes étapes de leur vie par le biais de parcours de soins et de services adaptés;



La capacité unique que possède l'Institut pour outiller les intervenants, les patients/usagers et leurs proches face aux interventions nouvelles ou établies, tout en maintenant une vision globale sur la pérennité du système de santé et de services sociaux.

Un réseau de la santé et des services sociaux en transformation, aux prises avec d'importants défis de main-d'œuvre, des besoins diversifiés et des engagements à poursuivre en matière de première ligne, de services de proximité, de santé mentale et de développement durable

Contexte interne

Notre analyse de l'environnement interne intègre, sans toutefois s'y limiter, trois enjeux identifiés lors du plus récent audit externe de la mise en œuvre de la loi sur l'INESSS :

- 1) la priorisation de nos activités afin de déployer la pleine valeur de notre organisation;
- 2) la proportionnalité des efforts afin de conjuguer agilité et rigueur; et
- 3) l'attraction, la rétention et la consolidation des talents [4].

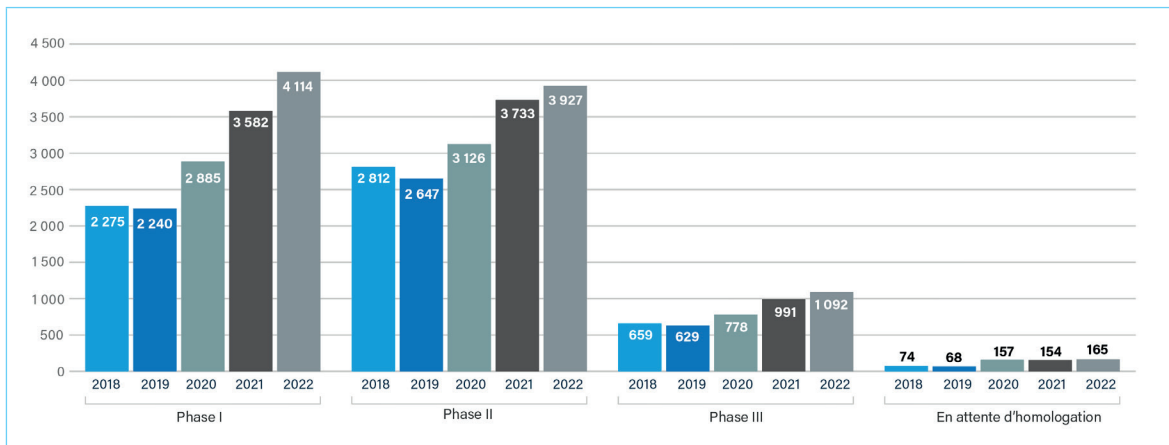
Même si le [Rapport annuel de gestion 2023-2024](#) confirme que l'INESSS a atteint les objectifs de son plan stratégique précédent, l'Institut fait face à des demandes croissantes provenant des fabricants et de publics plus variés.

En tablant sur les apprentissages organisationnels associés à la période pandémique, le moment s'avère propice pour rendre nos méthodes et nos processus plus agiles et plus lisibles pour les acteurs externes et pour mutualiser les expertises diversifiées de nos collaborateurs. Ces derniers incluent les experts des milieux cliniques et universitaires, les intervenants sur le terrain, les patients/usagers et leurs proches ainsi que les citoyens.

Répondre de façon adaptée à des demandes d'évaluation croissantes

Selon les tendances observées par le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés, le nombre de nouveaux médicaments soumis à des études cliniques a progressé de manière soutenue de 2018 à 2022, ce qui laisse entrevoir une pression croissante sur l'INESSS. Lorsque les fabricants jugent que leurs études sont adéquates, ils déposent une demande d'homologation auprès de Santé Canada qui est responsable de statuer sur leur innocuité et leur efficacité à des fins de mise en marché. Ces fabricants peuvent au même moment manifester leur intention de déposer à l'INESSS une demande d'évaluation. Les tendances actuelles laissent présager des impacts budgétaires pour les établissements et le RPAM, comme évoqué précédemment, mais également un effort accru pour nos équipes.

Figure 5. Nombre de nouveaux médicaments pour chaque phase de l'évaluation clinique, de 2018 à 2022.



Source : CEPMB [39]

L'Institut a mis en place des mécanismes pour gagner en agilité, mais il demeure exposé à un risque de surcharge. Afin de relever ce défi, l'INESSS compte consolider les compétences transversales de ses équipes scientifiques, appliquer une approche proportionnée lorsque l'objet de l'évaluation s'y prête et saisir les occasions que lui offre son environnement collaboratif.



Une approche proportionnée peut répondre à une demande croissante tout en maintenant une démarche robuste et fondée sur des données probantes. L'utilisation d'approches proportionnées permet aux différentes évaluations de suivre des voies qui correspondent à leurs besoins spécifiques (trad. lib.) [40].

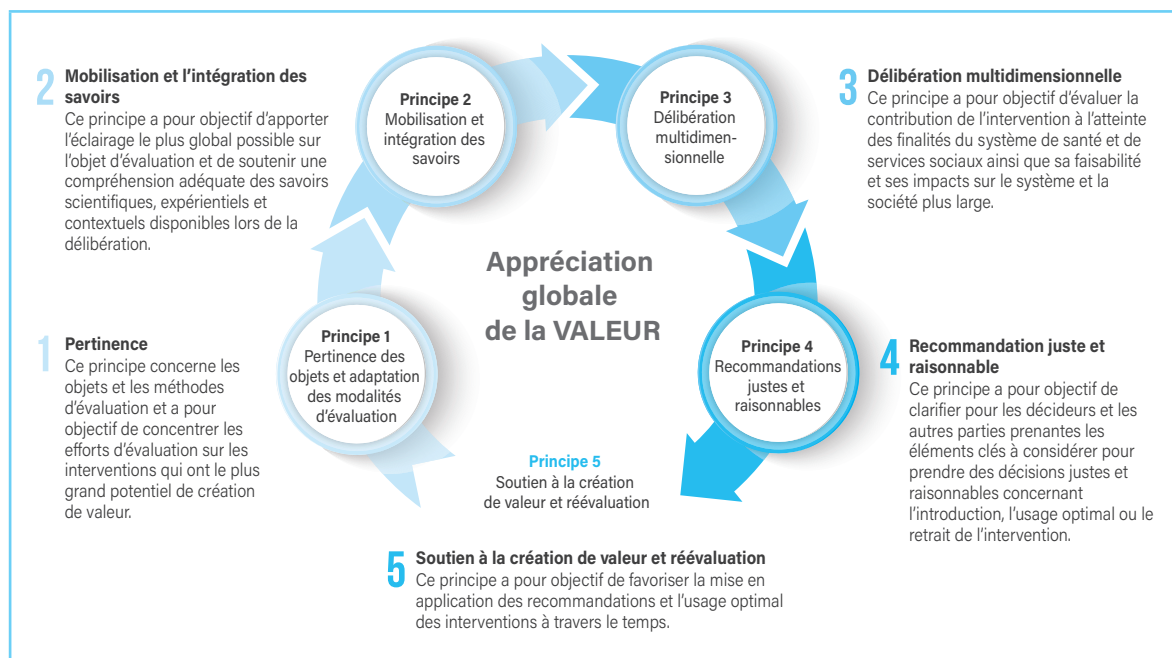


L'Institut s'est engagé dans une démarche de proportionnalité des efforts à l'intérieur d'un processus d'apprentissage itératif. Selon le National Institute for Health and Care Excellence (NICE), une approche proportionnée pourrait engendrer une réduction de la charge de travail de 25 % à 45 % pour certaines évaluations, particulièrement celles pour lesquelles les équipes scientifiques cumulent une expérience importante de la maladie ou de la technologie considérée [40]. Des gains en efficacité ont déjà été générés dans nos évaluations à des fins de remboursement pour certains types de médicaments – p. ex. biosimilaire, nouvelle forme ou nouvelle teneur d'un produit déjà inscrit. Gagner en agilité est d'autant plus important que des réévaluations sont parfois nécessaires lorsque de nouvelles données ayant une incidence sur l'efficacité, l'innocuité, la qualité de vie des patients et/ou les coûts sont disponibles. Il s'agit d'un choix stratégique que font des agences comme le NICE au Royaume-Uni et la Haute Autorité de Santé (HAS) en France.

Favoriser des méthodes et des processus plus lisibles et un langage commun

L'un des progrès structurants issus du plan stratégique précédent a été le déploiement d'un cadre d'appréciation multidimensionnel de la valeur des interventions à l'échelle de l'organisation. Ce cadre a permis de bonifier les méthodologies et de développer des outils permettant aux équipes scientifiques de même qu'aux experts consultés d'apprécier sur des bases solides et harmonisées les différents objets d'évaluation traités par nos trois directions scientifiques. Ce cadre s'appuie sur cinq principes :

Figure 6. Principes soutenant une appréciation globale de la valeur des interventions



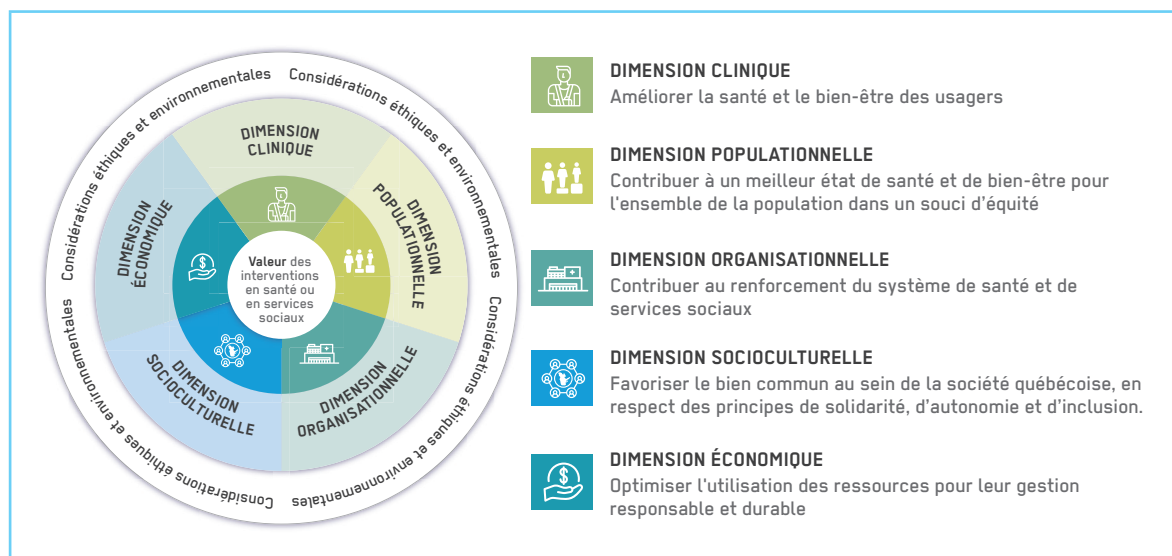
Ces principes méthodologiques et éthiques fournissent l'assise principale du travail de nos équipes et des délibérations au sein de nos comités permanents, et ce, avec rigueur, transparence et cohérence. Comme l'illustre la figure 7, le cadre d'appréciation globale de la valeur permet aux fabricants de mieux anticiper la nature des preuves requises lorsqu'ils soumettent des demandes d'évaluation. Il se fonde sur une analyse des pratiques novatrices en évaluation et constitue désormais la signature scientifique de l'INESSS. Intégrant des considérations éthiques et environnementales de façon transversale, ce cadre précise qu'une intervention apporte de la valeur dans la mesure où son usage contribue aux finalités du système de santé et de services sociaux et qu'elle :

- › améliore la santé et le bien-être des patients/usagers;
- › contribue à un meilleur état de santé et de bien-être pour l'ensemble de la population;
- › consolide l'organisation des soins et services;

- › favorise le bien commun au sein de la société québécoise; et
- › optimise l'utilisation des ressources pour leur gestion responsable et durable.

Bien que ce cadre ait fait ses preuves, son évolution permettra à l'Institut de mieux capter les enjeux émergents mentionnés dans la section précédente (p. ex., groupes marginalisés, réalités organisationnelles régionales). Cela sera fait à travers des initiatives qui sont en synergie avec la mission de l'INESSS. Par exemple, un [lexique sur le thème de l'innovation](#) a été développé avec l'aide de nombreuses personnes, y compris des répondants en innovation et des Unités d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et en services sociaux (UETMISSS) afin de favoriser un langage commun.

Figure 7. Les cinq dimensions du cadre d'appréciation globale de la valeur



Fédérer les compétences de l'organisation autour d'une mission attractive

Le niveau d'engagement de l'ensemble du personnel envers la mission de l'INESSS est des plus élevés, et nous lui en sommes reconnaissants. Le travail de tous exige du professionnalisme, de la rigueur et plusieurs compétences spécifiques. Il demande aussi une habileté constante à relever des défis logistiques, communicationnels, scientifiques et méthodologiques, en plus de capacités organisationnelles en matière de gestion des ressources humaines et de reddition de comptes. Tous les membres du personnel ont vécu une transition rapide et profonde de l'organisation du travail durant la pandémie. Aujourd'hui, plusieurs modalités de travail en présentiel et à distance cohabitent de manière à assurer le plein potentiel de chacun, tout en facilitant la conciliation travail-famille ou l'équilibre entre développement professionnel et vie personnelle.

Après une large consultation de son personnel à l'automne 2023, l'Institut compte poursuivre ses efforts de rétention et de mobilisation des talents. La certification « Entreprise en santé », renouvelée en 2023, confirme le bien-fondé de ses pratiques organisationnelles en matière de santé et mieux-être en milieu de travail. Dans le contexte de l'augmentation du nombre des projets qui lui sont confiés et des délais de plus en plus serrés de production de ses travaux, valoriser la contribution et l'expertise de chacun demeure central pour l'INESSS. L'Institut s'engage ainsi à mieux prioriser les projets au sein de l'organisation, à appliquer le principe de proportionnalité des efforts dans ses travaux et à fournir au personnel les formations et l'accompagnement requis.

Intégrer les savoirs de manière inclusive pour mieux capter les enjeux émergents en évaluation

L'excellence de l'INESSS et de ses équipes se maintient grâce à ses échanges réguliers avec des homologues provinciaux, nationaux et internationaux en évaluation des interventions en santé et services sociaux et l'Institut participe à l'émulation des bonnes pratiques dans le domaine. Au-delà de la veille concernant les méthodologies de pointe, nos échanges avec d'autres agences en évaluation permettent de tableer sur des travaux en cours ou déjà publiés, ce qui facilite l'adaptation de nos évaluations au contexte décisionnel québécois. Des collaborations avec des instances internationales comme l'International Network of Agencies for Health Technology Assessment (INAHTA) et l'International Network for Social Intervention Assessment (INSIA) aident à cerner les défis stratégiques actuels et futurs du domaine. Ceux-ci incluent, par exemple, la prise en considération de l'équité, l'évaluation des solutions numériques, l'intégration de l'IA dans les dispositifs médicaux, l'analyse des aspects environnementaux ou l'appréciation des données recueillies en contexte réel de soins. Nous entretenons des collaborations privilégiées avec la HAS en France et l'Agence des médicaments du Canada (auparavant l'ACMTS), dont le mandat s'est récemment élargi pour inclure l'évaluation postcommercialisation des produits pharmaceutiques. Au Québec, nos équipes collaborent notamment avec l'Institut national de santé publique du Québec, le Commissaire à la santé et au bien-être, des UETMISSS et des établissements universitaires de recherche.

Un autre axe de collaboration se centre sur la contribution des patients/usagers, de leurs proches et des citoyens. Différents mécanismes sont en place à l'INESSS afin d'intégrer leurs savoirs dans [nos évaluations et nos instances permanentes](#) et de structurer un partenariat à l'échelle institutionnelle [41]. Cette collaboration aide à concrétiser les engagements de l'Institut en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Tenir compte des disparités de santé et des préjugés implicites ou explicites envers les personnes permet de bien exercer la mission de l'INESSS [42], et l'équité est un aspect clé de la valeur des interventions [43, 44]. En créant les conditions pour que les savoirs expérientiels des patients/usagers et des proches soient partagés de manière inclusive et transparente lors de ses travaux, l'Institut s'inscrit dans une

transformation qui a des effets mobilisateurs, tant à l'interne qu'à l'externe [45]. Par exemple, une évaluation menée en collaboration avec l'INESSS a constaté que son panel d'utilisateurs et de proches en services sociaux est une des modalités qui « humanisent la prise de décision et donnent un sens au travail effectué par les professionnels scientifiques » (trad. lib.) [46].

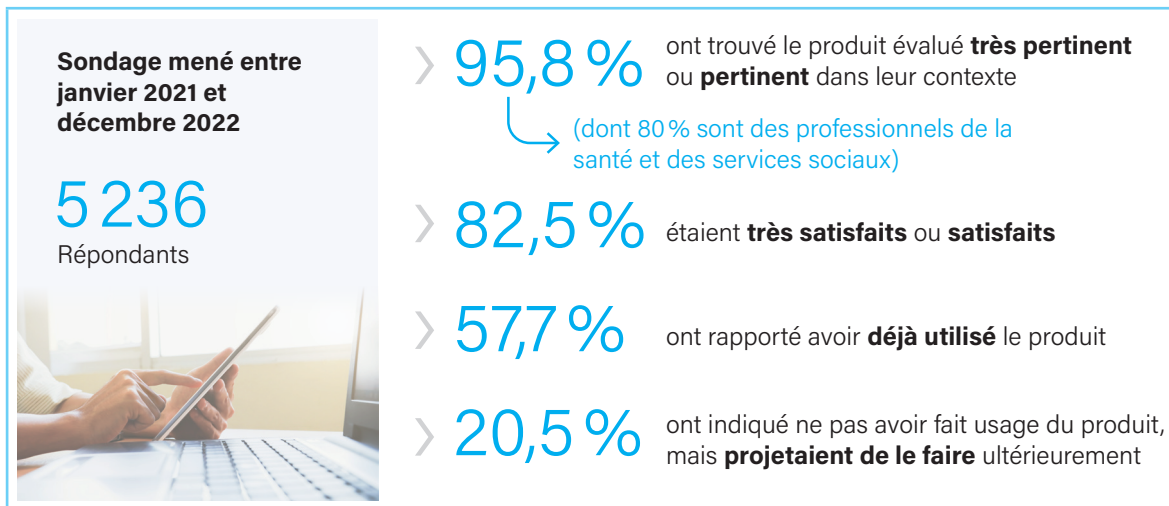
Accroître l'utilisabilité de nos produits de connaissances et leur impact à l'ère numérique

Lors de nos consultations, nous avons retenu l'importance d'adapter les formats de nos produits en fonction des plateformes numériques qui sont maintenant bien intégrées dans la formation des professionnels. Cela implique d'accroître la découvrabilité² de nos publications, d'améliorer l'expérience utilisateur de notre site Web et de notre application mobile, et l'utilisabilité de nos outils, guides et normes. En concertation avec les établissements universitaires, l'INESSS entend également faciliter l'intégration de ses contenus scientifiques dans les cursus professionnels et partager ses outils de mobilisation des connaissances pour compléter les formations actuelles.

Depuis 2019, l'INESSS évalue les retombées de ses productions auprès de leurs utilisateurs à des fins d'amélioration continue. Grâce à une collaboration avec l'Université McGill (Dr Pierre Pluye[†]), les personnes qui visitent le site Web de l'INESSS sont invitées à répondre à un bref sondage sur le produit de connaissances qu'elles ont consulté. Ce sondage repose sur la Méthode d'évaluation des informations (MEI[®]) et quantifie, comme illustré à la figure 8, la pertinence, la satisfaction ainsi que l'utilisation des connaissances [47]. En parallèle de ce sondage, des démarches de consultation plus approfondies sont également déployées auprès de différents professionnels de la santé et des services sociaux, dès le démarrage de nos évaluations et à des moments charnières de nos productions. Par exemple, [plusieurs groupes d'utilisateurs](#) des outils cliniques développés pour la prévention, le diagnostic et le traitement de la maladie de Lyme ont été interviewés.

2. La découvrabilité renvoie à la capacité de se démarquer aisément dans un environnement numérique. Elle varie selon les mots clés et les méthodes de référencement appliqués aux contenus, les habitudes de navigation des internautes, les moteurs de recherche et la langue qu'ils emploient.

Figure 8. Résultats d'un sondage sur l'appréciation des utilisateurs des produits de connaissances de l'INESSS



Source : [47]

En somme, pour composer avec la pression croissante sur ses capacités organisationnelles, l'Institut saisit l'occasion d'intégrer une approche proportionnée afin d'être plus agile, d'adapter ses méthodes et processus en concertation avec les utilisateurs de ses produits de connaissances et de partager des efforts d'évaluation avec des partenaires afin de consolider l'impact de sa mission.

Tout en maintenant les compétences de l'ensemble de son personnel en phase avec un environnement scientifique complexe et changeant, l'analyse de l'environnement interne invite l'INESSS à concentrer ses efforts d'amélioration sur les considérations stratégiques suivantes :



Faire évoluer ses méthodes et processus consultatifs et délibératifs de manière transparente, agile et inclusive afin d'intégrer les savoirs pertinents à des soins et services équitables et significatifs pour la population québécoise.



Collaborer avec des chercheurs universitaires, des UETMISSS, des gestionnaires et intervenants sur le terrain ainsi que des patients/usagers, proches et citoyens afin de mutualiser les expertises de chacun et d'accroître l'impact des travaux de l'INESSS.

L'INESSS est une organisation en évolution constante qui orchestre des compétences rares, mobilise ses instances permanentes afin d'intégrer des savoirs de pointe, et qui doit prioriser ses efforts pour appuyer les décisions et les pratiques les plus pertinentes pour l'ensemble de la population du Québec



CHOIX STRATÉGIQUES

L'analyse du contexte externe a mis en évidence la transformation majeure que vit le réseau de la santé et des services sociaux du Québec qui, en plus d'être aux prises avec d'importants défis de main-d'œuvre, doit répondre à des besoins diversifiés et croissants et poursuivre ses engagements en matière de première ligne, de services de proximité, de santé mentale et de pérennité économique et environnementale.

L'analyse du contexte interne a souligné le volume croissant de demandes d'évaluation auquel l'Institut doit répondre, lesquelles portent sur des objets plus complexes, ce qui nécessite d'intégrer des connaissances à la fine pointe et des méthodologies adaptées afin d'appuyer les décisions et les pratiques les plus avisées.

Cette analyse mène l'INESSS à formuler des choix stratégiques fondés sur sa capacité à guider les instances du réseau de la santé et des services sociaux en intégrant les savoirs disponibles, à outiller une gouvernance clinique avisée et à maintenir la mobilisation de ses équipes face aux défis scientifiques qui devront être relevés au cours des quatre prochaines années.

Enjeu stratégique 1 : La pérennité du système de santé et de services sociaux sous tension

L'analyse du contexte a mis en évidence l'interrelation entre des défis de nature démographique, technologique, clinique, organisationnelle et économique qui limitent la capacité du système de santé et de services sociaux à répondre aux besoins de la population, et ce, dans un contexte où l'expérience des soignants et l'empreinte environnementale des soins et services nécessitent une vision stratégique.

À l'heure où certaines avancées scientifiques et technologiques peuvent entraîner des coûts de renonciation pour d'autres secteurs de soins, mais parfois aussi des synergies bénéfiques, l'INESSS se donne comme orientation de guider des décisions et des pratiques centrées sur la pertinence, la qualité et l'efficacité.

ORIENTATION 1 : Guider des décisions et des pratiques centrées sur la pertinence, la qualité et l'efficacité

L'usage pertinent des interventions tout au long des parcours de soins en santé et en services sociaux fait partie des défis à relever lors de la transformation du réseau. La pertinence s'évalue en considérant à la fois la qualité et l'efficacité des interventions et exige une approche factuelle et réflexive, adaptée aux réalités des différentes régions du Québec. Il s'agit d'un défi de gouvernance clinique qui interpelle directement la mission de l'INESSS, tant dans ses

capacités d'évaluation des innovations et de l'usage optimal des interventions que dans ses capacités de veille stratégique et d'exploitation des données clinico-administratives.

Il est attendu que cette orientation se traduira par des résultats tangibles permettant aux instances concernées de réallouer les ressources consacrées aux gestes de faible valeur et d'intégrer des innovations au potentiel élevé de création de valeur, tout en ayant en main l'information stratégique sur la façon dont les interventions en santé et en services sociaux touchent la durabilité économique et environnementale du réseau.

Objectif 1.1 : Prioriser l'évaluation d'innovations en santé et en services sociaux qui ont un potentiel élevé de création de valeur

Afin d'aider les instances à tirer le meilleur parti des innovations pour lesquelles le niveau de preuve est encore immature, l'INESSS évalue leur potentiel de création de valeur et les incertitudes associées. La portée des travaux réalisés jusqu'à maintenant avec le Bureau de l'innovation sera consolidée afin d'inclure les interventions touchant les services sociaux et la santé mentale et de prioriser celles qui ont un potentiel élevé de création de valeur.

Il est attendu que l'atteinte de cet objectif contribuera de manière harmonieuse à l'une des priorités établies par le Comité stratégique de l'innovation, le Bureau de l'innovation et le MSSS, visant à accélérer l'adoption d'innovations à valeur ajoutée [48]. Les cibles annuelles retenues pour cet indicateur prévoient une augmentation constante du nombre de produits de connaissances publiés dans ce créneau.

INDICATEUR DE PERFORMANCE					
Indicateur		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
1	Nombre de produits de connaissances publiés portant sur des innovations* à potentiel élevé de création de valeur	10	13	17	20

* Le terme « innovation » désigne à la fois à des technologies et des modes d'intervention en santé et en services sociaux, et il reconnaît un caractère de nouveauté et un potentiel d'amélioration comparativement aux pratiques actuelles.

Objectif 1.2 : Stimuler la réduction des interventions de faible valeur

Afin de guider les instances en matière d'allocation des ressources et de gestion du personnel, l'INESSS produira des outils qui leur permettront de mettre en œuvre des stratégies robustes dans des secteurs où des gestes de faible valeur sont documentés de manière rigoureuse, tout en tenant compte des conséquences sur d'autres composantes du système de santé et de services sociaux.

Il est attendu que les recommandations visant la diminution ou le retrait des interventions de faible valeur aideront les décideurs à soutenir l'allègement des tâches de certains intervenants, la réduction des inconvénients pour les patients/usagers et leurs proches, l'optimisation des coûts et, par voie de conséquence, l'atténuation de l'empreinte environnementale du réseau. Les cibles annuelles attendues pour cet indicateur prévoient une augmentation constante du nombre de produits de connaissances portant sur la diminution ou le retrait d'interventions de faible valeur.

INDICATEUR DE PERFORMANCE					
Indicateur		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
2	Nombre de produits de connaissances publiés visant la diminution ou le retrait d'interventions de faible valeur	12	14	16	18

Objectif 1.3 : Soutenir la durabilité économique et environnementale du réseau de la santé et des services sociaux

L'analyse du contexte a souligné l'importance de favoriser la résilience du système de santé et de services sociaux et le questionnement grandissant que soulèvent les impacts environnementaux de certains médicaments, dispositifs à usage unique ou solutions numériques et d'IA. Le cadre de référence en approvisionnement responsable du MSSS est susceptible d'accroître le nombre de demandes formulées à l'INESSS par les établissements concernant ces enjeux [49].

Il est attendu que la poursuite de cet objectif par l'INESSS s'arrimera à des priorités énoncées dans le plan d'action de développement durable 2023-2028 du MSSS, notamment « soutenir les projets d'innovation qui ont une valeur socioculturelle et environnementale » et « verdier les pratiques au bloc opératoire » [48]. Les cibles annuelles retenues pour le troisième indicateur prévoient une augmentation constante de la proportion des produits de connaissances avec recommandations qui auront intégré des considérations économiques. Celles retenues pour le quatrième indicateur prévoient une augmentation graduelle du nombre de produits de connaissances qui ont intégré des considérations environnementales.

INDICATEURS DE PERFORMANCE					
Indicateurs		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
3	Proportion des produits de connaissances avec recommandations publiés qui ont intégré des considérations économiques	55 %	60 %	65 %	70 %
4	Nombre de produits de connaissances publiés qui ont intégré des considérations environnementales	5	8	12	15

ORIENTATION 2 : Outiller une gouvernance clinique en partenariat avec les patients/usagers et leurs proches

L'analyse du contexte a fait ressortir l'importance des pratiques interprofessionnelles et celle d'un meilleur arrimage avec les attentes d'une population diversifiée sur les plans démographique et socioculturel, qui souhaite une approche globale en matière de santé physique et mentale. Cela implique de favoriser une gouvernance clinique fondée sur les données probantes, en cohérence avec les besoins exprimés par les patients/usagers et leurs proches et adaptée aux réalités que vivent ces personnes.

L'INESSS se donne comme orientation d'outiller une gouvernance clinique attentive à l'autonomie et aux capacités des patients/usagers et à celles de leurs proches, qui permet d'optimiser les parcours de soins et de services et de soutenir les choix que les soignants aussi bien que les soignés doivent faire lors d'interventions nouvelles ou établies.

Il est attendu que cette orientation se traduira en un appui tangible aux services en première ligne et aux services de proximité par le biais de produits de connaissances adaptés aux besoins variables des cliniciens et des communautés servies à l'échelle de la province.

Objectif 2.1 : Appuyer des parcours de soins et de services optimaux en première ligne et dans les services de proximité

L'analyse du contexte a fait ressortir l'importance d'assurer l'accessibilité, la continuité et l'efficacité des soins et services de première ligne et des différents services de proximité qui complètent les parcours de soins et de services pour des patients/usagers à différents stades de leur vie. Cela requiert une analyse des meilleures pratiques, des indicateurs de résultats qui couvrent la santé physique et la santé mentale et une évaluation de l'intensité des ressources requises.

Ce constat amène l'INESSS à intensifier ses travaux ciblant la première ligne et les services de proximité. Ces travaux peuvent concerner, par exemple, les services préhospitaliers, ceux de l'urgence, les services destinés aux aînés à domicile ou en établissements, aux jeunes et à leur famille ou encore ceux qui soutiennent le développement optimal des enfants ainsi que la prévention et le traitement de maladies chroniques, de troubles mentaux et de troubles neurocognitifs majeurs. Les capacités d'exploitation des données clinico-administratives et les approches réflexives mises au point par l'INESSS sont des éléments clés de ces travaux. Ces derniers permettent de connaître les variations dans les pratiques potentiellement non justifiées et d'identifier des cibles d'amélioration dans les parcours de soins et de services. Dans l'optique du quadruple objectif évoqué plus tôt, l'Institut augmentera la contribution des patients/usagers et celle de leurs proches à ses produits de connaissances portant sur la première ligne et les services de proximité.

Il est attendu que la poursuite de cet objectif favorisera l'appropriation d'outils qui faciliteront la gouvernance clinique, car ils seront adaptés aux préoccupations des patients/usagers, des proches et des équipes interprofessionnelles des milieux de soins publics et communautaires. Les cibles annuelles du cinquième indicateur prévoient une augmentation constante de la proportion des produits de connaissances réalisés avec la contribution de patients, d'usagers ou de proches aidants.

INDICATEUR DE PERFORMANCE				
Indicateur	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5 Proportion des produits de connaissances publiés portant sur la première ligne et les services de proximité réalisés avec des patients, usagers ou proches aidants	30 %	35 %	40 %	45 %

Objectif 2.2 : Accroître l'utilisation de nos produits de connaissances en collaboration avec nos publics cibles

L'analyse du contexte a mis en évidence l'importance, dans un environnement numérique abondamment alimenté par des sources de faible qualité, voire erronées, de faire évoluer les stratégies de diffusion des produits de connaissances de l'INESSS aussi bien que leur format.

L'INESSS se donne comme objectif d'accroître l'utilisation de ses produits de connaissances en tablant sur une démarche d'amélioration continue des formats et un usage judicieux des outils numériques. Outre les ministres et les directions du MSSS et de Santé Québec, l'Institut entend mieux répondre aux besoins de deux publics directement engagés dans la gouvernance clinique — les cliniciens et les gestionnaires — par le biais d'outils qui facilitent l'application des recommandations de l'INESSS.

Il est attendu qu'une contribution accrue des cliniciens au développement des outils cliniques et des gestionnaires dans le développement d'outils de soutien à l'implantation augmentera l'utilisation et l'impact des produits de connaissances de l'INESSS. Les cibles annuelles fixées pour le sixième indicateur prévoient un taux de croissance de la fréquentation des pages Web associées à nos outils cliniques, tandis que les cibles annuelles du septième indicateur prévoient une augmentation constante de la proportion des outils de soutien à l'implantation réalisés avec la contribution de gestionnaires ou de cliniciens.

INDICATEURS DE PERFORMANCE					
Indicateurs		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
6	Taux de croissance de la fréquentation des pages Web associées à nos outils cliniques*	+ 1,5 % Sur mesure de départ	+ 2 % Sur mesure de départ	+ 2 % Sur mesure de départ	+ 2,5 % Sur mesure de départ
7	Proportion des outils de soutien à l'implantation réalisés avec la contribution de gestionnaires ou de cliniciens	-	40 %	60 %	80 %

* Parmi ces outils, on retrouve les algorithmes, les guides d'usage optimal et les aides au dialogue patient.

Enjeu stratégique 2 : Des compétences en phase avec des connaissances qui évoluent rapidement

L'analyse du contexte a fait ressortir que le rythme de développement des nouveaux médicaments, tests et thérapies et les attentes à l'égard des avancées scientifiques et technologiques exercent une pression grandissante sur l'INESSS.

Dans le cadre du déploiement de Santé Québec, l'orientation que se donne l'Institut est de poursuivre la mobilisation de ses compétences internes et de favoriser des synergies orientées vers les résultats avec des partenaires qui détiennent des compétences complémentaires.

Il est attendu que cette orientation permettra à l'Institut de consolider ses expertises dans des créneaux de pointe et de mieux prioriser ses activités d'évaluation en partageant des efforts scientifiques qui maximisent les retombées de ses travaux.

ORIENTATION 3 : Mobiliser nos compétences et celles de nos partenaires dans l'appréciation multidimensionnelle de la valeur

L'analyse du contexte a mis en évidence une tendance constatée au Québec, et ailleurs dans le monde, où les besoins d'évaluation vont croissant, et ce, en partie parce que l'industrie des sciences de la vie développe des nouvelles molécules et thérapies à un rythme rapide et qu'elle soumet plus précocement des demandes d'autorisation de mise en marché. L'INESSS fait également face à des demandes d'évaluation sur des objets plus complexes, comme les solutions numériques et l'IA, la médecine de précision, les interventions psychosociales ou les pratiques de sécurisation culturelle.

Le développement et la mise en œuvre d'un cadre d'appréciation multidimensionnel de la valeur ont constitué un moment charnière dans l'évolution de l'INESSS. Cette réalisation offre de nouvelles possibilités qui favoriseront le partage des efforts d'évaluation autour d'enjeux émergents avec des acteurs concernés par la mission de l'Institut.

Il est attendu que cette orientation procurera à l'INESSS la capacité organisationnelle requise pour maintenir son personnel à la fine pointe des développements scientifiques et méthodologiques et consolidera les impacts spécifiques à sa mission au Québec.

Objectif 3.1 : Faire évoluer nos méthodes et processus de manière agile et inclusive

L'analyse du contexte a fait ressortir de nouveaux défis d'évaluation qui demandent de faire évoluer nos méthodes et le rôle des processus qui embrassent la diversité, qui sont inclusifs et qui promeuvent l'équité dans l'amélioration de la santé et du bien-être de tous.

C'est pourquoi l'Institut se donne comme objectif d'adapter ses méthodes et processus de manière agile et inclusive. Cela implique de consolider les savoirs de nos équipes et nos pratiques organisationnelles en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI).

Il est attendu que cet objectif mènera à l'intégration tangible d'éléments nouveaux dans nos méthodes (p.ex. la prise en considération des réalités socioculturelles et régionales, de l'empreinte environnementale, des projections économiques associées aux thérapies complexes) et à la bonification de nos processus par la contribution de personnes appartenant à des groupes sous-représentés (Autochtones, personnes en situation de handicap, membres de minorités visibles ou de groupes racisés, membres de la communauté LGBTQ2+) parmi nos instances permanentes. Le huitième indicateur mesure le déploiement d'un parcours d'apprentissage agile, c'est-à-dire qui table sur des mises en situation ancrées dans l'activité professionnelle du personnel et sa capacité à résoudre des problèmes de manière collaborative. Le neuvième indicateur mesure la mise en œuvre d'un plan EDI au sein de notre organisation et de nos instances permanentes, soit les comités délibératifs permanents, la table de concertation et le conseil scientifique.

INDICATEURS DE PERFORMANCE					
Indicateurs		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
8	Taux de mise en œuvre du parcours d'apprentissage destiné au personnel de l'INESSS	-	33 % (Volet I)	66 % (Volet II)	100 % (Volet III)
9	Taux de mise en œuvre du plan EDI au sein de notre organisation et de nos instances permanentes	-	33 % (Volet I)	66 % (Volet II)	100 % (Volet III)

Objectif 3.2 : Consolider l'impact de notre mission pour la population

En 2021, le rapport de l'audit de la mise en œuvre de la Loi sur l'INESSS invitait l'Institut à prioriser ses activités tout en documentant plus régulièrement l'impact de ses travaux. L'analyse du contexte indique que les pressions sur les capacités organisationnelles de l'INESSS sont en augmentation constante.

Ainsi, l'objectif que l'Institut se donne est de mobiliser des chercheurs universitaires, des UET-MISSS et des gestionnaires et cliniciens du réseau dans un souci stratégique de complémentarité des expertises et d'apprentissages croisés en sciences de l'implantation. Cela offrira aux équipes scientifiques de l'INESSS l'occasion d'acquérir des connaissances de pointe sur les meilleures pratiques afin d'accroître l'impact de nos travaux.

Il est attendu que cet objectif conduira à l'évaluation de l'impact d'un nombre croissant de productions de l'INESSS qui seront réalisées avec des partenaires externes et qui mesureront l'atteinte de cibles de résultats associés à la mission de l'INESSS pour la population. Les cibles annuelles du dixième indicateur prévoient une augmentation constante du nombre d'évaluations de l'impact des produits de connaissances de l'Institut.

INDICATEUR DE PERFORMANCE					
Indicateur		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
10	Nombre d'évaluations de l'impact de nos produits de connaissances réalisées avec des partenaires externes	2	3	4	5

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2024-2028

Institut national
d'excellence en santé
et en services sociaux

Mission

L'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS) a été créé le 19 janvier 2011. Il a pour mission de promouvoir l'excellence clinique et l'utilisation efficace des ressources dans le secteur de la santé et des services sociaux.

Vision

Produire un impact tangible sur le bien-être collectif en mobilisant les savoirs.

Valeurs

L'INESSS exerce sa mission dans le respect des valeurs d'excellence, d'indépendance, d'ouverture, de rigueur scientifique, de transparence, de probité et d'équité envers ceux qui utilisent les services de santé et les services sociaux, tout en tenant compte de ses ressources.

ENJEU 1 : La pérennité du système de santé et de services sociaux sous tension

> ORIENTATION 1 : Guider des décisions et des pratiques centrées sur la pertinence, la qualité et l'efficacité

OBJECTIFS	INDICATEURS	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
1.1 Prioriser l'évaluation d'innovations en santé et services sociaux qui ont un potentiel élevé de création de valeur	1 Nombre de produits de connaissances publiés portant sur des innovations à potentiel élevé de création de valeur	10	13	17	20
1.2 Stimuler la réduction des interventions de faible valeur	2 Nombre de produits de connaissances publiés visant la diminution ou le retrait d'interventions de faible valeur	12	14	16	18
1.3 Soutenir la durabilité économique et environnementale du réseau de la santé et des services sociaux	3 Proportion des produits de connaissances publiés avec recommandations qui ont intégré des considérations économiques	55 %	60 %	65 %	70 %
	4 Nombre de produits de connaissances publiés qui ont intégré des considérations environnementales	5	8	12	15

> ORIENTATION 2 : Outiller une gouvernance clinique en partenariat avec les patients/usagers et leurs proches

OBJECTIFS	INDICATEURS	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
2.1 Appuyer des parcours de soins et services optimaux en première ligne et dans les services de proximité	5 Proportion des produits de connaissances portant sur la 1 ^{re} ligne et les services de proximité réalisés avec des patients, usagers ou proches aidants	30 %	35 %	40 %	45 %
2.2 Accroître l'utilisation de nos produits de connaissances en collaboration avec nos publics cibles	6 Taux de croissance de la fréquentation des pages Web associées à nos outils cliniques	+ 1,5 % Sur mesure de départ	+ 2 % Sur mesure de départ	+ 2 % Sur mesure de départ	+ 2,5 % Sur mesure de départ
	7 Proportion des outils de soutien à l'implantation réalisés avec la contribution de gestionnaires ou de cliniciens	-	40 %	60 %	80 %

ENJEU 2 : Des compétences en phase avec des connaissances qui évoluent rapidement

> ORIENTATION 3 : Mobiliser nos compétences et celles de nos partenaires dans l'appréciation multidimensionnelle de la valeur

OBJECTIFS	INDICATEURS	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
3.1 Faire évoluer nos méthodes et processus de manière agile et inclusive	8 Taux de mise en œuvre du parcours d'apprentissage destiné au personnel de l'INESSS	-	33 % (Volet I)	66 % (Volet II)	100 % (Volet III)
	9 Taux de mise en œuvre du plan EDI au sein de notre organisation et de nos instances permanentes	-	33 % (Volet I)	66 % (Volet II)	100 % (Volet III)
3.2 Consolider l'impact de notre mission pour la population	10 Nombre d'évaluations de l'impact de nos produits de connaissances réalisées avec des partenaires externes	2	3	4	5

RÉFÉRENCES

1. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). 2021. [Plan stratégique 2021-2024: Appuyer la création pour la collectivité.](#)
2. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). 2021. [Énoncé de principes et fondements éthiques. Cadre d'appréciation de la valeur des interventions en santé et services sociaux.](#)
3. O'Rourke B, Oortwijn W, and Schuller T. The new definition of health technology assessment: A milestone in international collaboration. *International journal of technology assessment in health care* 2020; 36(3): 187-190.
4. SOGÉMAP. 2021. [Rapport d'évaluation. Évaluation de la mise en oeuvre de la Loi sur l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux \(INESSS\) et de ses impacts.](#)
5. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). 2021. [Typologie des produits de connaissances de l'INESSS \(version mise à jour en juillet 2021\).](#)
6. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). 2024. [Les systèmes de santé face au futur: quelles priorités guident l'innovation?](#)
7. Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). 2023. [Plan stratégique 2023-2027.](#)
8. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). 2022. [Coûts des médicaments : Suivi des dépenses, au Québec, et des tendances – Bulletin de veille stratégique no 3.](#)
9. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). 2023. [Coûts des médicaments: Suivi des tendances de dépenses en médicaments au Québec de 2018 à 2023 – Bulletin de veille stratégique no 7.](#)
10. Shafrin J, Quddus S, Marin M, and Scanlon D. A Decade of Health Innovation: The Impact of New Medicines on Patient Health and the Implications for NICE's Size of Benefit Multiplier. *Value in Health* 2023; 26(10): 1435-1439.
11. Institut des services et des politiques de la santé des Instituts de recherche en santé du Canada (ISPS). [Plan stratégique 2021-2026.](#)
12. Berwick DM. Choices for the "New Normal". *JAMA* 2020.
13. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). 2023. [Ready for the Next Crisis? Investing in Health System Resilience.](#)

14. Colla CH, Mainor AJ, Hargreaves C, Sequist T, and Morden N. Interventions aimed at reducing use of low-value health services: a systematic review. *Medical Care Research and Review* 2017; 74(5): 507-550.
15. Institut canadien d'information sur la santé (ICIS). 2022. [Surutilisation des examens et des traitements au Canada. Suivi des progrès.](#)
16. Levinson W and O'Toole D. 2022. [Des examens inutiles exercent une pression indue sur le système de santé du Canada, déjà mis à rude épreuve](#) (consulté le 8 décembre 2023).
17. International Society for Pharmacoeconomics and Outcomes Research (ISPOR). 2022. [2022-2023 Top 10.HEOR Trends.](#)
18. Ministère de la Santé et des Services sociaux. 2022. [S'unir pour un mieux-être collectif – plan d'action interministériel en santé mentale 2022-2026.](#)
19. Collège des médecins de famille du Canada (CMFC). 2021. [Trousse de mise en œuvre du voisinage médical du patient.](#)
20. Commissaire à la santé et au bien-être (CSBE). 2024. [Bien vieillir chez soi – Tome 4: une transformation qui simpose.](#)
21. Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (CSDEPJ). 2021. [Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes.](#)
22. Allen L, Hatala A, Ijaz S, Courchene ED, and Bushie EB. Indigenous-led health care partnerships in Canada. *CMAJ* 2020; 192(9): E208-E216.
23. Dionne É, Haggerty J, Scott C, Doucet S, Stewart T, Quesnel-Vallée A, Montelpare W, Urquhart R, Sutherland J, and Couturier Y. Toward Comprehensive Care Integration in Canada: Delphi Process Findings from Researchers, Clinicians, Patients and Decision Makers. *Healthcare Policy* 2023; 19: 24-38.
24. Ministère de la Santé et des Services sociaux. 2023. [Améliorer l'accès, la qualité et la continuité des services de continuité. Cadre de référence.](#)
25. Scott C, Haggerty J, Couturier Y, Quesnel-Vallée A, Stewart T, and Dionne É. Inconsistent Governance Structures for Health and Social Services Limit Service Integration for Patients with Complex Care Needs. *Healthcare Policy* 2023; 19: 39-52.
26. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). 2023. [Innovations en soutien à domicile : à la croisée des technologies et de l'humains – Bulletin de veille stratégique no 6.](#)
27. Jewett C. Doctors Wrestle With AI in Patient Care, Citing Lax Oversight *New York Times* 2023.

28. Teale CW. The monitor intervene predict value framework: a structured approach to demonstrating how digital health can improve health outcomes and reduce burden of illness. Signal 2021: 01.
29. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). 2021. [De l'idée à la création de valeur pour la collectivité. Mémoire présenté dans le cadre de la consultation pour l'élaboration de la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2022.](#)
30. Cavlan O, Grey L, Krych A, Llewellyn C, and Zerbi C. The European Public-Procurement Opportunity: Delivering Value in Medtech. McKinsey & Company, New York 2018.
31. Lehoux P, Rivard L, and Silva HP, Responsible Innovation in Health: Concepts and tools for sustainable impact, 2022, Singapore: Palgrave Macmillan.
32. Haute Autorité de Santé (HAS). 2023. [La HAS adopte une feuille de route santé-environnement.](#)
33. National Institute for Health and Care Excellence (NICE). 2023. [NICE Listens Environmental Sustainability Project Recommendations.](#)
34. Partenariat pour la durabilité et la résilience des systèmes de santé (PHSSR). 2023. [Vers un système de santé durable et résilient au Québec – Rapport de consultation.](#)
35. Fonds de recherche du Québec – Santé (FRQS). [Rapport annuel de gestion 2022-2023.](#)
36. Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC). 2023. [Stratégie ministérielle de développement durable 2023 à 2027.](#)
37. Dunsky. 2023. [Décarbonation du secteur de la santé: Diagnostic, trajectoire et stratégies.](#)
38. Alami H, Lehoux P, Miller FA, Shaw SE, and Fortin JP. An urgent call for the environmental sustainability of health systems: A 'sextuple aim' to care for patients, costs, providers, population equity and the planet. The International Journal of Health Planning and Management 2023; 38(2): 289-295.
39. Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés (CEPMB). 2022. [L'observateur des médicaments émergents 2022.](#)
40. National Institute for Health and Care Excellence (NICE). 2023. [Proportionate Approach to Technology Appraisals: Final report 2022-23.](#)
41. Haggerty J and Scott CM. Patient Partners Respond to High-Level Findings on the Connectedness of Health and Social Services across Canada. Healthcare Policy 2023; 19.
42. Husein F. Equity in Health Technology Assessment. Canadian Journal of Health Technologies 2023; 3(10): 1-2.

43. Innovation and Value Initiative (IVI). 2023. No Value Without Equity – Transforming Practice and Accountability for Equity in Health Technology Assessment.
44. Cochrane. 2023. [Progress-Plus](#) (consulté en 2023).
45. Snow ME. Patient engagement in healthcare planning and evaluation: A call for social justice. *Int J Health Plann Manage* 2022; 37 Suppl 1: 20-31.
46. Pomey M-P, Pelaez S, Le Roux E, Demers-Payette O, Sirois M-C, Lochhead L, Ganache I, Normandin L, L'Espérance A, and de Guise M. How to mobilise users' experiential knowledge in the evaluation of advanced technologies and practices in Quebec? The example of the permanent users' and relatives' panel. *Health Expectations* 2024; 27(1): e13964.
47. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). 2023. [Évaluation de l'impact des produits de connaissance et outils de l'INESSS – 2020-2022](#).
48. Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS). 2024. [Plan d'action de développement durable 2023-2028](#).
49. Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). 2020. [Cadre de référence en approvisionnement responsable](#).



Siège social

2535, boulevard Laurier, 5^e étage
Québec (Québec) G1V 4M3
418 643-1339

Bureau de Montréal

2021, avenue Union, 12^e étage, bureau 1200
Montréal (Québec) H3A 2S9
514 873-2563

inesss@inesss.qc.ca
inesss.qc.ca



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

Québec 