

## Comité de transition

Mise en œuvre de la *Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux*

Troisième rapport d'étape et rapport final – Janvier 2025

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

## ÉDITION

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

Le présent document s'adresse particulièrement aux intervenants et intervenantes du réseau québécois de la santé et des services sociaux. Il n'est accessible qu'en version électronique à l'adresse : [msss.gouv.qc.ca](http://msss.gouv.qc.ca), section **Publications**.

Dépôt légal – 2025

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-555-00101-5 (version PDF)

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation des Publications du Québec. Cependant, la reproduction de ce document ou son utilisation à des fins personnelles et non commerciales, d'étude privée ou de recherche scientifique sont permises à condition d'en mentionner la source.

© Gouvernement du Québec, 2025

## Message de la présidente

**Monsieur Christian Dubé**

Ministre de la Santé

Monsieur le Ministre,

Comme le prévoient l'article 1491 de la *Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux* et le *Décret 1909-2023 concernant le mandat du comité de transition formé en vue de faciliter la mise en œuvre de la Loi, son plan de transition et la forme, la teneur et la périodicité du rapport de ses activités*, j'ai le plaisir de vous soumettre le troisième rapport d'étape du comité de transition. Ce document se veut également le rapport final du comité.

En effet, puisque le comité de transition a terminé le mandat qui lui avait été attribué, il cessera ses activités comme prévu le 12 janvier 2025. Ce rapport rend compte de ses réalisations depuis le 13 septembre dernier jusqu'au 19 décembre 2024, date de la tenue de sa dernière rencontre. Il aborde ainsi les travaux menés par le comité durant cette période caractérisée par la fin des chantiers liés à la transformation et à l'élaboration du plan de transition.

Le déploiement de la nouvelle gouvernance prévue par la Loi est une occasion qu'il nous faut absolument saisir afin d'améliorer les différentes facettes du système de santé et de services sociaux. Le comité de transition a bien compris l'importance de l'enjeu et a pris son mandat très à cœur. Il n'a pas hésité à s'adjoindre le soutien d'experts et d'expertes et de praticiens et praticiennes afin d'être soutenu dans l'établissement de sa vision.

Je voudrais donc profiter de ce dernier rapport pour remercier les membres du comité de transition pour leur contribution et la rigueur dont ils ont fait preuve. Depuis janvier 2024, ils orientent et coordonnent les travaux qui ont permis l'élaboration d'un plan de transition qui se veut structurant, appuyé par des données probantes, tout en étant ancré dans la réalité. Ils ont su relever le défi avec panache.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Original signé

**GENEVIÈVE BIRON**

Présidente

## Table des matières

Mise en contexte .....	5
Bilan des travaux des chantiers liés à la transformation .....	5
Rappel de la structure de travail par chantier .....	5
Résultats .....	6
D'un plan de transition à un plan de transformation .....	7
Conclusion .....	8

## Mise en contexte

Ce rapport couvre la période du 13 septembre au 10 janvier 2025, date du dépôt du plan de transition au ministre de la Santé. Il constitue à la fois le troisième rapport d'étape et le rapport final du comité.

Cette période a été marquée par de nombreuses avancées et la finalisation des travaux du comité. Parmi les progrès, soulignons, notamment, l'entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2024 de la presque totalité des dispositions de la *Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux* (2023, chapitre 34) et, particulièrement, la fusion de la majorité des établissements de santé et de services sociaux à Santé Québec. Il s'agit d'un moment charnière qui rend possible l'atteinte des objectifs de la Loi.

À cet effet, les neuf chantiers à portée transformationnelle ont terminé leurs réflexions et ont soumis au comité de transition, le 15 novembre 2024, leur rapport final ainsi qu'une synthèse faisant état de leurs recommandations.

Le 21 novembre 2024, les coresponsables des différents chantiers ont eu l'occasion de partager avec le comité de transition le fruit de leurs travaux et leurs principales recommandations afin de tirer profit du changement dans la gouvernance du système de santé et de services sociaux.

La période de septembre à décembre a également été consacrée à l'élaboration du plan de transition, dans la perspective d'intégrer les conclusions issues des différents chantiers. Les délibérations ont porté sur la question des systèmes de santé axés sur la valeur afin de permettre l'émergence d'une vision innovante et rassembleuse sur la transformation requise du système de santé et de services sociaux.

Ainsi, les principales réalisations détaillées dans ce troisième rapport d'étape et rapport final s'articulent en deux volets :

- le bilan marquant la fin des neuf chantiers dont les travaux portent sur la transformation en profondeur du système de santé et de services sociaux;
- les travaux portant sur le plan de transition en tant que livrable ultime que le comité de transition doit déposer et faire approuver par le ministre de la Santé.

Les progrès dans la préparation et l'élaboration de ce rapport ont été rendus possibles grâce à l'engagement indéfectible des équipes, des partenaires et de toutes les parties prenantes. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers chacun des participants et participantes pour leur dévouement et leur collaboration. Leur contribution a été essentielle pour atteindre nos objectifs et relever les défis rencontrés.

## Bilan des travaux des chantiers liés à la transformation

### Rappel de la structure de travail par chantier

Afin de réaliser son mandat, le comité de transition avait mis en place neuf chantiers transformationnels visant à assurer l'implantation des nouvelles dispositions de la Loi dont, entre autres, la modification de la gouvernance et la mise en place des nouvelles orientations. Rappelons que chacun des chantiers était coprésidé par deux responsables et regroupait des membres d'horizons différents. Ces membres étaient sélectionnés sur la base de leurs connaissances et leur expertise du domaine concerné ou de l'expérience dans le thème du chantier. Ils provenaient aussi de secteurs, fonctions et générations variés, de même que d'organisations différentes (ministère de la Santé et des Services sociaux, établissements, organismes) et de réalités géographiques et territoriales différentes.

Les chantiers ont été regroupés sous neuf thèmes :

- Gestion de proximité;
- Responsabilité populationnelle et participation citoyenne;
- Coordination et fluidité;
- Accès aux soins et services;
- Expérience usager et qualité des soins et services;
- Pertinence clinique;
- Mobilisation des personnes et émergence d'une nouvelle culture;
- Recherche, enseignement, innovation et philanthropie;
- Défis sociodémographiques.

En tenant compte des données probantes, des pratiques et des outils antérieurs et actuels relatifs au thème des chantiers, ils devaient :

- a) évaluer les enjeux et les difficultés;
- b) formuler des recommandations structurantes pour les transcender;
- c) proposer des moyens concrets à mettre en place pour y parvenir en soutien aux instances concernées.

Les éléments attendus devaient être présentés dans un rapport détaillé, accompagné d'une synthèse exécutive. Ces synthèses étaient appelées à constituer les fondements sur lesquels le comité de transition allait construire le plan de transition.

## Résultats

Les neuf chantiers liés à la transformation ont répondu aux attentes qui leur avaient été formulées par le comité de transition. Chacun a pu déposer les résultats attendus à l'intérieur des délais prescrits.

Vu la complexité du système de santé et de services sociaux et le temps imparti, une priorisation rigoureuse a été effectuée, que ce soit sur l'identification des difficultés, sur leur perspective d'analyse ou encore sur l'identification des meilleurs leviers pour les transcender. Les chantiers ont systématiquement documenté les problématiques et ont fait appel à l'expertise de praticiens et praticiennes, aux connaissances de chercheurs et chercheuses et à la revue de la littérature scientifique identifiant les meilleures pratiques. La grande majorité des chantiers se sont dotés de sous-comités de travail afin de creuser certains aspects avec plus de profondeur.

De plus, étant donné l'interdépendance des différentes thématiques, les arrimages nécessaires ont été effectués, soit par le biais de rencontres conjointes ou de rencontres bilatérales afin d'assurer une cohérence globale.

Les recommandations formulées et les moyens concrets proposés respectent l'orientation déterminée par le comité de transition, voulant que ceux-ci doivent contribuer à créer de la valeur dans le système de santé et de services sociaux, tout en s'inscrivant dans un contexte plus large, ancré dans la réalité des déterminants de la santé. Les pistes de solution proposées devraient permettre des gains d'amélioration des soins et services, notamment en termes d'accès, de continuité et de pertinence, ainsi que des gains d'efficacité pour le système de santé et de services sociaux, tout en tenant compte de l'effet sur la capacité en termes de ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières. Elles portent aussi sur les aspects de la culture de la gestion du changement. Afin d'alimenter les réflexions et les actions futures des équipes ministérielles et de Santé Québec, les rapports détaillés produits par les neuf chantiers liés à la transformation seront rendus disponibles sur le site Internet du ministère de la Santé et des Services sociaux.

## D'un plan de transition à un plan de transformation

Le comité de transition a été mis en place afin de faciliter la mise en œuvre de la Loi. À cet égard, le premier mandat qui lui incombe est de faire approuver par le ministre de la Santé le plan de transition qu'il doit établir.

D'une manière plus précise, le plan de transition doit présenter une vision et des recommandations permettant de tirer profit des changements législatifs apportés à la gouvernance afin de générer des améliorations concrètes et pérennes au système de santé et de services sociaux. C'est pourquoi le comité de transition a choisi d'orienter ses recommandations sur une transformation du système de santé et de services sociaux axée sur la valeur, en mettant l'accent sur les résultats de santé jugés importants par et pour les usagers et usagères, par rapport aux coûts.

Dans le cadre de leurs travaux, certains chantiers ont approfondi ce concept de création de valeur. Le comité a donc capitalisé sur cette expertise et s'est adjoint de façon étroite un noyau d'experts et d'expertes issus du chantier Responsabilité populationnelle et participation citoyenne pour développer cette vision et articuler des principes qui précisent les objectifs et les moyens de les atteindre. Ces cinq objectifs (« quintuple objectif »<sup>1</sup>) se traduisent ainsi :

- Améliorer la santé et le bien-être de la population et réduire la maladie;
- Améliorer l'expérience de soins et services des personnes et de leurs proches;
- Améliorer l'équité et réduire les inégalités sociales de santé et de bien-être;
- Améliorer le bien-être et l'expérience des personnes œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux;
- Assurer la viabilité du système.

Ce travail collaboratif a également permis de documenter les capacités actuelles, celles à développer ainsi que les leviers nécessaires pour atteindre ces cinq objectifs.

Considérant cette portée transformationnelle à plus long terme et afin d'assurer une plus grande cohérence avec les recommandations issues de ces neuf chantiers, le comité de transition a résolu de désigner le « plan de transition », qui a été produit conformément au décret sur son mandat, par « plan de transformation ».

Il est souhaité que le plan de transformation qui sera déposé au ministre et les recommandations qui en émanent puissent répondre aux besoins évolutifs des citoyennes et citoyens québécois. Ce plan pourra servir tant à Santé Québec dans l'élaboration de son premier plan stratégique qu'au ministère de la Santé et des Services sociaux en matière d'orientations et de politiques.

Considérant la volonté du comité de susciter un engagement collectif, celui-ci a fait développer un sommaire exécutif du plan de transformation. Ce sommaire devrait faciliter la compréhension, l'accessibilité et le partage du plan et de ses recommandations par l'ensemble des parties prenantes.

Le plan de transformation et son sommaire exécutif ont été déposés au ministre de la Santé le 10 janvier 2025. Il sera rendu public sur le site Internet du ministère de la Santé et des Services sociaux.

---

<sup>1</sup>La notion de quintuple objectif est mise de l'avant par l'Institute for Healthcare Improvement qui vise à utiliser la science de l'amélioration pour faire progresser et maintenir de meilleurs résultats en matière de santé et de soins de santé. Elle est notamment documentée dans l'article suivant :

Nundy S, Cooper LA, Mate KS. [The Quintuple Aim for Health Care Improvement: A New Imperative to Advance Health Equity](#). JAMA, 2022;327(6):521–522, doi:10.1001/jama.2021.25181.

## Conclusion

Prescrit par le décret 1909-2023 du gouvernement<sup>2</sup> et formé par le ministre de la Santé, le comité de transition avait pour mandat de :

- faire approuver par le ministre de la Santé le plan de transition qu'il doit établir;
- coordonner et suivre la mise en œuvre des étapes de transition;
- s'assurer que les travaux de transition énoncés dans le plan soient conformes à l'esprit de la *Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux* (2023, chapitre 34);
- s'assurer que les intervenantes et intervenants appelés par le comité à contribuer à ses travaux soient représentatifs des domaines couverts;
- convenir, avec le conseil d'administration de Santé Québec et le ministère de la Santé et des Services sociaux, des modalités de communication et de collaboration inhérentes aux mandats respectifs de chacun durant la période de transition, notamment dans la perspective de permettre la prise en charge par Santé Québec de certaines activités avant la cessation de celles du comité de transition;
- conseiller le ministre de la Santé, à sa demande, sur tout autre sujet lié à la création de Santé Québec.

Ce troisième rapport d'étape et rapport final illustre bien comment, depuis le 12 janvier 2024, le comité de transition s'est acquitté de son mandat :

- Il s'est doté d'une structure de travail permettant de prendre en charge à la fois la préparation de la création de Santé Québec et la transition vers le nouveau mode de gouvernance.
- Cette structure de travail a fait appel à des usagers et usagères, des experts et expertes et des praticiens et praticiennes d'horizons et de niveaux différents afin de prendre une mesure concrète de la réalité tout en se référant aux meilleures pratiques et données probantes.
- À la création de Santé Québec, il a réuni les partenaires impliqués et a réorienté ses travaux afin de permettre la prise en charge par Santé Québec de certaines activités avant la cessation de celles du comité de transition.
- Il a adopté l'orientation visant à transformer le système de santé et de services sociaux sur le principe des systèmes de santé axés sur la valeur.
- Il a coordonné les travaux des chantiers en s'assurant qu'ils demeuraient conformes à l'esprit de la Loi en tout temps.
- Il a élaboré un plan de transition, désigné « plan de transformation », qui présente des recommandations stratégiques pour dépôt au ministre de la Santé.

Les mandats étant dûment réalisés, le comité de transition peut donc cesser ses activités. Il appartient maintenant aux différents acteurs du système de santé et de services sociaux du Québec de prendre le relais et de voir à la mise en œuvre des recommandations afin que les changements apportés en matière de gouvernance puissent contribuer de manière concrète à la santé et au mieux-être de la population québécoise.

---

<sup>2</sup>[https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf\\_encrypte/lois\\_reglements/2024F/82285.pdf](https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2024F/82285.pdf)

