

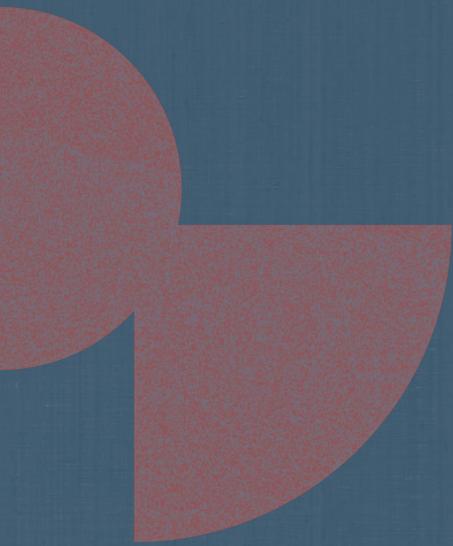
INSPQ

INSTITUT NATIONAL
DE SANTÉ PUBLIQUE
DU QUÉBEC

PLAN STRATÉGIQUE

2023

2027



PLAN STRATÉGIQUE

2023
2027

*Institut national
de santé publique*

Québec 

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec au : <https://www.inspq.qc.ca>.

Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande au guichet central du Service de la gestion des droits d'auteur des Publications du Québec à l'aide d'un formulaire en ligne accessible à l'adresse suivante : <https://www.quebec.ca/droit-auteur>, ou en écrivant un courriel à : droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca.

Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.

Dépôt légal – 2^e trimestre 2024
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-96930-3 (Imprimé)
ISBN : 978-2-550-96931-0 (PDF)

© Gouvernement du Québec (2024)



TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	2
MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	3
L'ORGANISATION EN BREF	4
Mission	4
Vision	4
Valeurs	5
Chiffres clés	5
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	6
Contexte externe	6
Un monde en changement	6
Un nouveau paysage institutionnel	6
Une demande en hausse pour de l'information scientifique de qualité	7
Des missions de santé publique spécifiques	7
Contexte interne	8
L'atteinte et le maintien de hauts standards de qualité	8
L'attraction et la rétention de l'expertise de pointe	8
Une approche guidée par les résultats et la valeur	9
CHOIX STRATÉGIQUES	10
Enjeu stratégique 1 - La faculté d'adaptation de l'Institut dans le contexte de la santé publique québécoise	10
Orientation 1 - Miser sur notre expertise en santé publique	10
Orientation 2 - Améliorer l'accès aux savoirs et aux données en santé publique en temps opportun	12
Orientation 3 - Assumer un leadership collaboratif	13
Enjeu stratégique 2 - Le développement des capacités et l'usage efficace des ressources	14
Orientation 4 - Renforcer l'expérience du personnel	14
Orientation 5 - Perfectionner nos façons de faire	15
TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027	16

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Le plan stratégique 2023-2027 de l'Institut national de santé publique du Québec coïncide avec les célébrations du 25^e anniversaire de sa fondation. Depuis 1998, en soutenant le ministre de la Santé et des Services sociaux ainsi que les autres acteurs et partenaires du réseau de la santé dans l'exercice de leur mission de santé publique, l'Institut est un partenaire stratégique. Sa propre mission est énoncée dans une loi constitutive spécifique qui détermine ainsi le périmètre d'action de l'Institut, des laboratoires jusqu'aux politiques publiques.

L'action de l'INSPQ s'incarne dans le quotidien des Québécoises et des Québécois. Pensons au guide *Mieux vivre avec son enfant de la grossesse à deux ans*, un carrefour d'expertise distribué dans tous les foyers s'appêtant à accueillir un nouveau-né. Pensons également au programme de vaccination du Québec pour lequel notre comité d'experts produit des avis sur l'utilisation optimale des vaccins.

La pandémie mondiale que nous avons traversée dans les dernières années a mis en lumière l'importance cruciale de l'Institut en soutien aux autorités de santé publique. Sa capacité à s'adapter rapidement à cette réalité et à fournir des informations essentielles et fiables a été indispensable dans la lutte contre la propagation du virus et la protection de nos communautés.

Dans les années à venir, l'Institut devra s'ajuster au nouveau paysage institutionnel découlant de la création prochaine de Santé Québec et redéfinir par la même occasion les liens qu'il entretient avec ses deux grands partenaires que sont le Ministère et le réseau de santé publique.

Notre approche stratégique pour les prochaines années sera nécessairement guidée par la recherche de résultats tangibles. Nous avons l'obligation de demeurer utiles et pertinents et de nous assurer que l'Institut contribue concrètement au mieux-être de la population.

L'Institut continuera à travailler étroitement avec ses partenaires, particulièrement ceux issus des milieux académiques et universitaires. Son réseau contribue à l'enrichissement de son expertise. C'est la raison pour laquelle un premier Colloque des partenaires s'est tenu en novembre dernier, rassemblant plus de 70 organisations avec l'ambition de partager avec elles les perspectives de la santé publique et les rôles de l'Institut.

Avec un Institut solidement ancré dans le paysage de la santé publique québécoise et fort d'une expertise de 25 ans, nous poursuivrons avec passion et détermination notre engagement envers la santé et le bien-être de toutes les Québécoises et tous les Québécois.

Le président du conseil d'administration,

Denis Marion

Voici le plan stratégique de l'Institut national de santé publique du Québec pour la période 2023-2027. Ce plan est le fruit d'un effort de plusieurs mois, qui a vu toutes les composantes de l'Institut se mobiliser pour réfléchir sur notre place dans le système de santé du Québec et sur la manière d'incarner utilement dans l'avenir la grande mission qui nous fut confiée il y a vingt-cinq ans par l'Assemblée nationale.

L'Institut a trois grands rôles : un rôle d'expertise, en prolongement des priorités stratégiques du ministère de la Santé et des Services sociaux; un rôle d'assistance, en soutien aux interventions et aux activités de santé publique, notamment dans les cas d'urgence sanitaire; et un rôle de référence, qui consiste à offrir des services avancés et spécialisés en appui aux acteurs de santé publique ou aux praticiens du réseau de la santé. Chacun de ses rôles doit être adapté au contexte d'aujourd'hui et à la dynamique de changement qui l'anime.

Les équipes de l'Institut accomplissent notamment un grand nombre d'activités scientifiques. Cinq d'entre elles se situent au cœur de la vie scientifique de l'Institut : les services spécialisés de laboratoire, la surveillance et la vigie, la synthèse et le transfert des connaissances, la recherche et développement, ainsi que l'évaluation. Le plan stratégique 2023-2027 accorde à ces activités la place essentielle et structurante qui leur revient et renouvelle une offre de service fondée sur les meilleures approches de santé publique.

Quelques grands principes ont fait consensus dans nos délibérations ou nos consultations – de l'avis général, l'Institut doit poursuivre une politique d'entente et d'échanges avec ses partenaires, afin d'encourager et de faciliter le travail en collaboration. L'Institut entend travailler étroitement avec toutes les institutions et tous les groupes occupés de santé publique au Québec pour développer une culture commune où sont partagés les mêmes savoirs et les mêmes objectifs de mieux-vivre. Il est facile de voir le reflet de cette approche dans l'énoncé de vision qui figure dans le plan stratégique ou encore ses effets sur le choix des actions que nous nous proposons d'entreprendre.

Mes collègues de l'Institut contribuent par leur travail quotidien à la réalisation de notre mission. Leur savoir-faire exceptionnel n'a d'égal que leur engagement en faveur de la santé publique, dans toutes ses dimensions. Mes remerciements vont également aux membres du conseil d'administration dont le soutien et la sagacité font partie des conditions de succès de tous nos projets. Merci aussi à nos partenaires pour leur confiance et leur apport à nos activités. Si l'Institut est plus que la somme de ses parties, c'est qu'il peut compter sur la confiance et le dévouement d'une véritable communauté.

Le président-directeur général,

Pierre-Gerlier Forest, Ph. D. FACSS

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL





L'ORGANISATION EN BREF

L'Institut est le premier centre d'expertise et de référence en santé publique au Québec. Créé en 1998 à la suite de constats sur la fragmentation et la duplication de l'expertise en santé publique au Québec, le projet d'Institut avait pour objectif principal de consolider, développer et mieux coordonner cette expertise au plan national, en plus de la mettre au service de l'ensemble des acteurs de santé publique québécois.

L'Institut assume aujourd'hui trois grandes fonctions. Il produit et partage des connaissances scientifiques qui éclairent et facilitent la prise de décision des responsables de santé publique, tout en favorisant l'optimisation des pratiques de santé publique et la compréhension des déterminants de la santé chez les autres acteurs de la vie collective. C'est la fonction d'expertise de l'Institut. Il met ses ressources spécialisées au service des autorités du réseau de santé publique dans les situations urgentes, critiques ou complexes et offre son soutien technique au réseau de la santé quand des programmes comportent des aspects de santé publique. C'est la fonction d'assistance de l'Institut. Il répond aux demandes de service pour toutes les consultations spécialisées en santé publique, de l'éthique publique aux examens de laboratoire. C'est la fonction de référence de l'Institut. Les ressources humaines et financières de l'Institut se partagent à peu près également entre ces trois fonctions.

Mission

La loi sur l'Institut national de santé publique lui donne comme mission de « soutenir le ministre de la Santé et des Services sociaux dans sa mission de santé publique. L'Institut a également comme mission, dans la mesure déterminée par le mandat que lui confie le ministre, de soutenir Santé Québec, la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Nunavik, le Conseil cri de la santé et des services sociaux de la Baie-James et les établissements, dans l'exercice de leur mission de santé publique. »

La loi sur l'Institut lui confie en outre les responsabilités suivantes :

- 1- Le développement des connaissances;
- 2- L'analyse des politiques publiques ayant des impacts sur la santé;
- 3- L'information de la population sur son état de santé;
- 4- La collaboration avec les universités pour la formation en santé publique;
- 5- La collaboration avec les organismes subventionnaires pour la recherche;
- 6- L'échange d'information avec des partenaires canadiens ou étrangers;
- 7- L'exécution de mandats particuliers confiés par le Ministre.

L'Institut administre également le Laboratoire de santé publique du Québec, le Centre de toxicologie du Québec ainsi que certains services cliniques de dépistage destinés à des populations éloignées ou vulnérables.

Vision

De concert avec ses partenaires, l'Institut encourage et facilite l'utilisation par tous les acteurs de santé publique et par les décideurs des connaissances, perspectives et méthodes les plus avancées, au service du mieux-vivre de la population québécoise.

Valeurs

L'Institut est animé par les valeurs suivantes : la **rigueur**, l'**intégrité**, la **recherche du bien commun** et la **collaboration**.

La **rigueur** repose sur la compétence des membres du personnel et sur un souci constant de qualité qui se traduit par la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la crédibilité, l'intelligibilité et l'accessibilité.

L'**intégrité** s'incarne dans des comportements justes et honnêtes, la transparence et le sens du devoir.

La **recherche du bien commun** s'illustre par la mise en œuvre de conditions favorables à l'atteinte d'un état de santé et de bien être optimal au sein de la population, des partenaires de l'Institut et de son propre personnel.

La **collaboration** constitue un principe d'action essentiel à l'accomplissement de la mission de l'Institut et au maintien d'un environnement de travail de qualité. Elle s'incarne dans un esprit de solidarité et d'ouverture aux différentes compétences et points de vue.

Ces valeurs sont cohérentes avec la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise soit l'intégrité, l'impartialité, le respect, la compétence et la loyauté.

Chiffres clés

229

Publications scientifiques éditées en 2022-2023



13 944 735

Nombre de consultations des pages du site Web de l'Institut en 2022-2023



1 080

Demandes médias en 2022-2023



306 886

Échantillons annuels analysés par nos laboratoires spécialisés



6

Grands systèmes d'information



747

Effectif de l'Institut au 31 mars 2023



103,47

Dépenses engagées par l'Institut (en M\$)



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Contexte externe

Un monde en changement

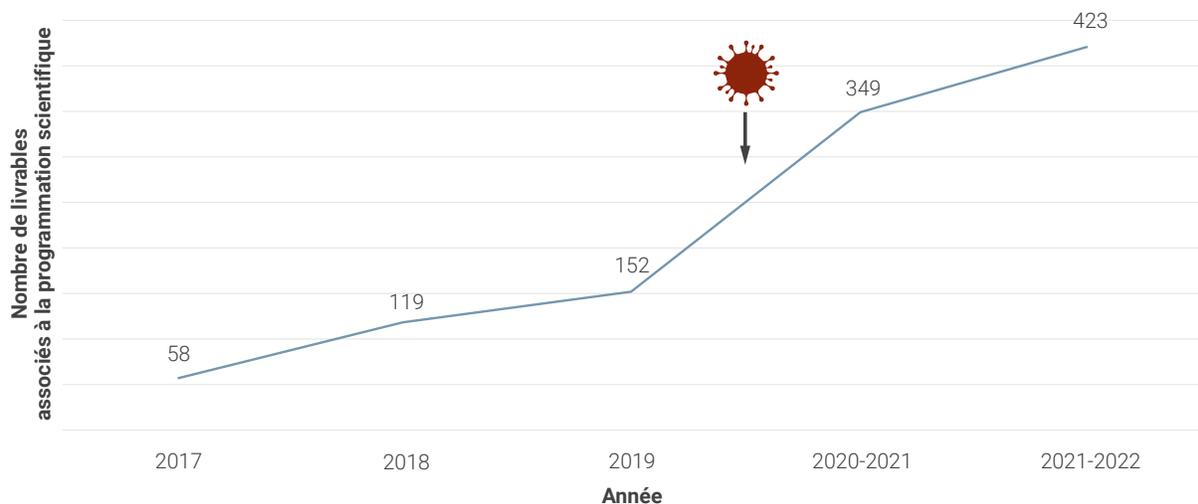
L'accélération du changement est une caractéristique essentielle du monde contemporain. La santé publique n'est pas épargnée. Progression des inégalités sociales de santé, changements climatiques, augmentation de la fréquence et de l'ampleur des menaces et urgences sanitaires, changements sociaux associés à la transformation numérique, transformations démographiques liés au vieillissement et aux migrations : les enjeux rencontrés sont de plus en plus complexes et interreliés. Pour mieux les comprendre et y faire face, de nombreux acteurs de la société sont appelés à collaborer, y compris ceux qui œuvrent en santé publique. Pour un centre d'expertise et de référence comme l'Institut, l'heure est donc à la concertation, à la multidisciplinarité et à l'innovation, afin de pouvoir éclairer en temps opportun les décideurs et la population à l'aide de données scientifiques solides, pertinentes et intégrées. Face à ce monde en changement, il est essentiel de pouvoir anticiper, documenter et étudier les pistes d'actions prometteuses pour limiter les effets sur la santé des populations de ces enjeux émergents ou en croissance.

Un nouveau paysage institutionnel

D'importantes transformations sont en cours dans le système de santé du Québec. Au terme de la période visée par ce plan, le paysage institutionnel au sein duquel évolue l'Institut depuis vingt-cinq ans aura un tout autre visage et ses deux principaux partenaires, le ministère de la Santé et les directions régionales de santé publique auront des rôles différents. Détaché des opérations courantes, le Ministère devrait se consacrer essentiellement à des tâches plus stratégiques, supposant des possibilités nouvelles en matière d'analyse et de planification. L'Agence Santé Québec hébergera les directions régionales et leur personnel et devra coordonner leurs efforts, en harmonie avec les autres priorités du système de santé. L'Institut doit se préparer à œuvrer avec ces deux « nouveaux » interlocuteurs, d'une part, mais aussi d'autre part, à assumer d'une manière créative et innovante son rôle historique de rassembleur des acteurs de santé publique, pour assurer que les capacités en ce domaine soient toujours en phase avec les besoins des décideurs, des praticiens et de la population.

Une demande en hausse pour de l'information scientifique de qualité

Depuis quelques années, on observe une augmentation de la demande et des besoins des autorités de santé publique pour des données et une information scientifique de qualité. À l'Institut, cette demande s'est reflétée dans la forte croissance du nombre de productions scientifiques. Si la pandémie de COVID-19 explique en partie cette augmentation, on voit aussi que cette croissance était déjà en cours et qu'elle touche une variété d'enjeux de santé publique, au-delà des maladies infectieuses. Cette croissance de la demande s'est aussi reflétée dans le nombre de demandes médias que nous avons reçues au fil des dernières années.



Des missions de santé publique spécifiques

Les institutions de santé publique remplissent traditionnellement trois missions essentielles : une mission de protection de la santé contre les infections, les maladies, les traumatismes et les autres risques sanitaires; une mission de prévention, qui vise à agir en amont des problèmes de santé, notamment en réduisant les écarts structurels ou sociaux; et une mission de promotion, destinée à encourager des comportements favorables à la santé et les mesures systémiques qui les favorisent.

Au Québec, depuis la fin des années 1990, ces trois grandes missions sont confiées à quatre institutions différentes qui assument leurs fonctions en complémentarité : le ministre de la Santé, le Directeur national de santé publique, les directions régionales de santé publique et l'Institut national de santé publique. La loi sur la santé publique définit les rôles et les responsabilités de chacun. Le programme national de santé publique permet en outre de coordonner l'action des différentes institutions, en leur fixant des objectifs, d'une part, mais aussi en distribuant entre elles obligations, tâches et compétences.

Chaque institution a des moyens qui lui sont propres, en proportion de ses responsabilités; la synergie et la cohérence de leur action sont donc essentielles à l'efficacité des interventions de santé publique et contribuent au mieux-vivre de la population du Québec. On doit s'attendre que les rôles de chaque institution soient redessinés dans le contexte de la création de l'agence Santé Québec.

Contexte interne

L'atteinte et le maintien de hauts standards de qualité

Les productions de l'Institut sont soumises à deux impératifs : une exigence de qualité, indispensable à la crédibilité du travail scientifique et qui suppose de respecter les plus hauts standards méthodologiques dans chacun des domaines concernés; une exigence d'agilité, qui commande aux experts de l'Institut de s'adapter aux besoins des acteurs de santé publique, surtout dans les situations où les délais d'exécution sont très courts et l'incertitude est élevée.

Plusieurs mesures ont été prises dans les dernières années pour assurer une production scientifique de la plus haute qualité. L'Institut a souscrit à un engagement en matière de qualité scientifique qu'il a diffusé sur son site Web et qui oriente ses actions. Il dispose désormais d'une typologie raisonnée de ses productions, qui lui permet de clarifier les standards internes de qualité qui s'appliquent à chaque produit. Il a mis en place un processus annuel de déclaration et de gestion des conflits d'intérêts, qui vise autant le personnel de l'Institut que les experts externes collaborant à ses activités. L'Institut s'est doté d'un conseil scientifique de douze membres indépendants, qui veillent à l'intégrité et la qualité de ses programmes scientifiques. Il a acquis une nouvelle norme ISO-17043 au Laboratoire de santé publique du Québec en plus de maintenir ses autres accréditations pour ses laboratoires de référence. Il a également rehaussé son niveau de maturité en matière de sécurité de l'information et par le fait même renforcé ses pratiques en sécurité et en protection des renseignements personnels.

L'attraction et la rétention de l'expertise de pointe

Pour réaliser sa mission, l'Institut doit rassembler les meilleurs experts provenant d'une panoplie de secteurs couvrant tous les champs d'expertise de la santé publique :

- 1- Des professionnels de santé publique, notamment des médecins spécialistes, des pharmaciens, des hygiénistes du travail et des infirmières;
- 2- Des spécialistes titulaires de maîtrises et de doctorats dans des champs tels que l'anthropologie, la démographie, l'économie, l'analyse des politiques, l'épidémiologie, ou la statistique;
- 3- Du personnel de laboratoire, des biochimistes aux spécialistes cliniques en biologie médicale, ainsi qu'un grand nombre de techniciens.
- 4- Des chargés de projet dans différents domaines des technologies de l'information, comme des analystes d'affaires en informatique, des pilotes de systèmes, des développeurs ou des administrateurs spécialisés.
- 5- Du personnel-cadre qualifié et des professionnels dans divers domaines administratifs y compris les communications.

Le taux de roulement du personnel permanent est relativement faible; il se situait à 5,7 % en 2022-2023. Le taux de roulement du personnel temporaire est pour sa part en progression depuis quelques années; il s'élevait à 14,6 % en 2022-2023. Un départ à la retraite dans un horizon de cinq ans est également anticipé pour un peu plus de 10 % du personnel.

Le renouvellement du personnel de l'Institut dépend des politiques internes en matière d'attractivité et de rétention. Mais la planification de la main d'œuvre ne pourra vraiment progresser sans une refonte du mode d'association entre l'Institut et les parties prenantes essentielles, en particulier les partenaires universitaires en santé publique provenant des institutions d'enseignement supérieur du Québec.

Une approche guidée par les résultats et la valeur

Les organisations complexes ont souvent beaucoup de difficulté à se doter d'objectifs partagés par tous — l'enchevêtrement des mandats et des expertises a parfois pesé sur la capacité de l'Institut d'agir avec la fluidité et l'efficacité attendues. De nouveaux efforts sont en cours, destinés à rendre explicites et transparents les résultats attendus de tous les membres et de toutes les unités de l'Institut. Cette approche devrait permettre de revoir l'organisation du travail et d'utiliser au mieux les ressources allouées aux diverses tâches qui lui sont confiées. Le Conseil d'administration de l'Institut a été mis à profit pour guider cette transformation.

Le contrôle et l'évaluation des résultats sont des conditions nécessaires au changement. Mais ces approches ne suffiront pas si la culture collective n'évolue pas aussi dans la même direction. Seule une culture centrée sur la valeur permet une véritable priorisation de multiples activités de l'Institut, dans laquelle le critère essentiel est la contribution mesurable d'une initiative ou d'une production à la santé et au mieux-être de la population.



CHOIX STRATÉGIQUES

Enjeu stratégique 1 — La faculté d'adaptation de l'Institut dans le contexte de la santé publique québécoise

L'Institut doit s'adapter rapidement pour anticiper et répondre aux menaces et problématiques émergentes, tout en faisant face à des contextes en constante évolution. La faculté d'adaptation implique non seulement d'ajuster les façons de faire et les interventions en fonction des besoins actuels et à venir, mais aussi d'entretenir une culture organisationnelle favorisant l'innovation, l'agilité et la collaboration avec d'autres acteurs contribuant au mieux-vivre de la population. Dans ce contexte dynamique, la faculté d'adaptation de l'Institut devient un atout incontournable pour assurer une réponse diligente et efficace aux défis complexes de la santé publique contemporaine.

Orientation 1 — Miser sur notre expertise en santé publique

L'Institut poursuit une fin essentielle : contribuer à la santé et au mieux-être de la population québécoise. C'est pourquoi il réunit les experts les plus qualifiés pour élaborer et proposer des solutions à tous les problèmes de santé publique .

Dans ses activités d'expertise, de recherche ou de laboratoire, l'Institut offre son soutien à tous les acteurs de santé publique confrontés à des enjeux essentiels. Cela comprend des thèmes tels que : la santé des femmes, de la famille et de la petite enfance, la sécurité et la prévention de la violence, les habitudes de vie; la consommation de substances psychoactives ou de tabac, les maladies infectieuses, la santé mentale; la santé environnementale, la toxicologie; la santé au travail. Cette longue liste n'est évidemment pas exhaustive et s'allonge chaque jour sous l'effet de grands changements sociaux, économiques ou naturels.

Dans les faits, cet engagement l'amène à agir comme centre de référence, à fournir des conseils éclairés aux décideurs et à être un acteur majeur dans la résolution des problèmes de santé publique.

Objectif 1.1 — Favoriser l'intégration des expertises et des perspectives

Parce qu'elles sont complexes et variées, les interventions en santé publique nécessitent une approche transdisciplinaire. L'intégration des expertises permet de tirer parti des connaissances spécialisées propres à chaque domaine pour convenir de solutions intégrées et globales. Pour y parvenir, l'Institut combine son expertise propre avec la meilleure expertise externe.

L'association des principales parties prenantes contribue elle aussi à des interventions plus adaptées et à une meilleure acceptation sociale, renforçant ainsi l'efficacité et l'impact des efforts déployés pour améliorer la santé et le mieux-être de la population.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
Proportion des publications impliquant des parties prenantes	S.O.	S.O.	S.O.	25 %

Objectif 1.2 – Accroître l’influence de l’Institut

En tant que centre d’expertise et de référence, il est important que l’Institut soit reconnu comme une institution fiable et digne de confiance par la population, ses partenaires et les décideurs. La sensibilisation aux enjeux de santé publique, la communication d’information cruciale à un large public, la diffusion rapide et efficace de connaissances favorisent une meilleure compréhension des problèmes de santé et des solutions possibles. Par exemple, l’Institut a été exposé plus que jamais dans les médias lors de la pandémie de COVID-19 : la fréquentation du site Web ainsi que les demandes médias ont connu une augmentation significative.

Bien qu’il ne soit pas toujours spontanément associé à l’Institut, un de nos produits phares est présent dans tous les foyers du Québec où résident de jeunes enfants : il s’agit du guide *Mieux vivre avec son enfant de la grossesse à deux ans* qui accompagne les parents et futurs parents au cours des deux premières années de vie de leur enfant. Cet exemple doit maintenant être repris dans d’autres domaines.

L’Institut doit en fait assumer sa présence auprès du public et de ses partenaires en favorisant l’accès et le partage de l’ensemble des connaissances dont il dispose. Une population bien informée contribue à l’atteinte d’un mieux-être de la société.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
Taux de notoriété de l’Institut	S.O.	50 %	S.O.	50 %
Taux d’augmentation du nombre de pages Web vues Mesure de départ : 13944735 pages vues	+1 % sur la mesure de départ	+2 % sur résultats 2023-2024	+2 % sur résultats 2024-2025	+2 % sur résultats 2025-2026
Taux d’augmentation des mentions de l’Institut dans les médias Mesure de départ : 5874 mentions	+1 % sur la mesure de départ	+2 % sur résultats 2023-2024	+2 % sur résultats 2024-2025	+2 % sur résultats 2025-2026

Objectif 1.3 – Améliorer la diffusion des connaissances

Les interventions pouvant agir sur les déterminants de la santé relèvent d’une panoplie d’acteurs provenant de divers secteurs de la société. Afin d’améliorer la qualité des interventions en santé publique, l’Institut doit assurer une diffusion rapide et efficace des connaissances et les rendre accessibles à tous. Par ses publications, ses formations, ses outils de promotion, ses guides de pratiques, il permet aux professionnels de la santé, chercheurs, étudiants, décideurs et au grand public d’accéder à des informations actualisées sur lesquels orienter leurs interventions. L’Infolettre de l’Institut et la tenue de webinaires permettent de rejoindre des partenaires essentiels à l’atteinte des objectifs de santé publique, en les familiarisant avec nos productions.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
Taux d’augmentation des abonnements à l’Infolettre de l’Institut Mesure de départ : 7800 abonnés	+5 % sur la mesure de départ	+5 % sur résultats 2023-2024	+5 % sur résultats 2024-2025	+5 % sur résultats 2025-2026
Taux d’augmentation du nombre de participants aux webinaires offerts par l’Institut Mesure de départ : 3916 participants	+2 % sur la mesure de départ	+5 % sur résultats 2023-2024	+5 % sur résultats 2024-2025	+5 % sur résultats 2025-2026

Orientation 2 – Améliorer l'accès aux savoirs et aux données en santé publique en temps opportun

Les acteurs de santé publique doivent avoir accès en temps opportun à toutes les connaissances utiles et aux données les plus récentes, sans quoi il leur devient difficile de faire une gestion diligente des enjeux de santé publique ou de répondre de manière efficace aux situations d'urgence. Le maintien d'un haut taux de satisfaction des partenaires à l'égard des productions de l'Institut est primordial pour mesurer son impact global. C'est vrai aussi bien des travaux « réguliers » que des avis fournis en contexte de crise ou dans les situations caractérisées par une forte incertitude.

Objectif 2.1 – Répondre aux besoins des partenaires par des produits et services appropriés

En plus des publications officielles disponibles sur le site Web et des services spécialisés de laboratoire et de dépistage, l'Institut offre du soutien-conseil sous diverses formes au ministère de la Santé et des Services sociaux, aux directions régionales de santé publique ainsi qu'aux établissements du réseau. Il diffuse également des connaissances par le biais d'activités de formation et de webinaires. Afin de remplir sa mission, l'Institut doit constamment s'assurer que ces produits et services sont utiles et répondent aux besoins de ses partenaires. Le niveau de satisfaction de ses partenaires est élevé, notamment en ce qui a trait aux services personnalisés qu'il offre aux directions régionales de santé publique. Il demeure tout de même essentiel de mesurer ce niveau de satisfaction et d'identifier les pistes d'amélioration pour fournir des produits et services toujours plus appropriés et adaptés aux besoins grandissants.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
Taux de satisfaction des partenaires à l'égard du soutien-conseil offert	90 %	92 %	95 %	98 %
Taux de satisfaction des publics visés quant à l'utilité des publications	90 %	92 %	95 %	98 %
Taux de satisfaction quant aux formations et webinaires offerts par l'Institut	90 %	92 %	95 %	98 %
Taux de satisfaction des partenaires à l'égard des services spécialisés de laboratoires et de dépistage	90 %	92 %	95 %	98 %

Objectif 2.2 – Adopter des méthodes et des technologies de pointe pour le traitement de données en santé publique

Analyser des masses de données afin d'identifier des tendances, faire de la détection précoce de problématiques de santé, personnaliser les interventions, faire des modèles prédictifs, surveiller en temps réel les indicateurs de santé, intégrer des données hétérogènes, voici autant de raisons justifiant l'adoption de méthodes et de technologies de pointe en santé publique, notamment l'intelligence artificielle. Pouvoir rendre disponibles ces expertises à nos partenaires représente un objectif essentiel et pressant pour l'Institut.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
Taux de satisfaction des partenaires quant aux nouvelles méthodes et technologies utilisées	85 %	88 %	92 %	95 %

Orientation 3 – Assumer un leadership collaboratif

Pour relever les défis complexes de la santé publique, l'Institut doit jouer un rôle de premier plan afin de mettre en réseau les acteurs concernés afin de favoriser la collaboration, l'innovation et la mise en commun des savoirs.

Objectif 3.1 – Développer des partenariats d'enseignement et de recherche avec les milieux académiques

La collaboration avec les milieux universitaires contribue à établir des liens entre les praticiens de la santé publique, les chercheurs et les étudiants. L'Institut entretient des ententes de partenariat avec des universités et s'est doté d'une table de partenaires universitaires œuvrant en santé publique. Il souhaite accroître ses collaborations avec les milieux académiques afin de développer des perspectives communes et de combiner les ressources dans l'atteinte de buts communs. Le développement en association de chaires de recherche, la collaboration institutionnelle avec des chercheurs universitaires et l'accueil de stagiaires sont des moyens permettant de multiplier l'expertise disponible en santé publique, au bénéfice de la population.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
Nombre cumulatif de chaires de recherche associées	2	3	4	5
Nombre cumulatif de chercheurs associés	6	8	12	15
Nombre annuel de stagiaires accueillis	195	200	210	225

Enjeu stratégique 2 — Le développement des capacités et l'usage efficace des ressources

Pour renforcer son impact, améliorer la qualité de ses services et optimiser l'utilisation des ressources disponibles, l'Institut doit également investir des efforts dans son développement interne. Il doit être préparé à agir en période de crise, à répondre aux urgences et à soutenir les décideurs dans les moments critiques. Il importe en particulier de savoir anticiper les problèmes avant qu'ils n'émergent, d'en suivre l'évolution et les mutations et de pouvoir rapidement réunir les meilleures expertises pour en venir à bout, le cas échéant.

Orientation 4 — Renforcer l'expérience du personnel

Dans un contexte marqué par la compétition généralisée pour les talents, l'organisation doit se démarquer afin d'attirer et de retenir les meilleurs spécialistes, dans une perspective d'utilisation optimale des ressources disponibles. Parmi ses atouts, rappelons que l'Institut a d'abord été créé pour permettre aux experts de briser l'isolement des spécialités et des disciplines et de se réunir autour des mêmes idéaux scientifiques et des mêmes valeurs, sinon du même objectif, soit le mieux-vivre de la population.

Objectif 4.1 — Se positionner comme employeur de choix

Attirer, retenir les talents et maximiser le potentiel du personnel sont des préoccupations de premier ordre pour l'Institut qui doit miser en grande partie sur son capital humain. Les occasions de développement, l'accès à des technologies de pointe combinés à une culture de l'excellence et de l'innovation sont autant de conditions essentielles permettant à l'Institut de se positionner comme employeur de choix. L'organisation adopte aussi plusieurs mesures afin de maintenir à jour sa certification « Entreprise en santé Élite » en agissant sur les habitudes de vie, l'environnement de travail, la conciliation travail-vie personnelle ainsi que les pratiques de gestion et d'organisation du travail. Un sondage annuel est réalisé afin d'évaluer la satisfaction des mesures déployées auprès du personnel dans le cadre de cette certification.

L'indice de recommandation des employés envers l'Institut est un indicateur servant à mesurer la satisfaction et l'engagement du personnel. Il s'inspire du concept de « Net Promoter Score » utilisé pour évaluer la satisfaction des clients. Le score peut varier de -100 à +100; un score positif étant considéré comme bon. Un sondage annuel est réalisé afin de mesurer la satisfaction des mesures déployées dans le cadre de la démarche Entreprise en santé. L'indice actuel est de +20.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
Indice de recommandation des employés envers l'Institut	+20	+22	+25	+25

Objectif 4.2 — Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion

L'équité, la diversité et l'inclusion sont des valeurs de base en santé publique et c'est pourquoi l'Institut doit faire preuve d'exemplarité dans ce domaine. Plusieurs recherches montrent que l'équité, la diversité et l'inclusion contribuent positivement à la performance des organisations. Un personnel diversifié est mieux à même de comprendre les besoins variés de la société et d'y répondre adéquatement.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
Taux d'implantation du plan d'action Équité, diversité et inclusion (EDI)	S.O.	25 %	50 %	75 %

Orientation 5 – Perfectionner nos façons de faire

L'Institut doit être exemplaire et démontrer qu'il met en œuvre dans ses activités quotidiennes et les décisions qu'il prend les principes qu'il promeut par ailleurs. En plus de se conformer aux exigences toujours plus grandes venant de l'univers scientifique, l'Institut, en tant qu'organisme public, doit également contribuer à l'atteinte des objectifs et des priorités gouvernementales. Que ce soit la transformation numérique, l'atteinte d'objectifs gouvernementaux en matière de développement durable ou l'application du cadre de gestion axé sur les résultats et la performance, ce sont l'ensemble de ces hauts niveaux d'exigence qui nous porte chaque jour à l'excellence.

Objectif 5.1 – Développer l'agilité et la pertinence de nos processus

Dans un environnement de travail en évolution, où les exigences scientifiques sont toujours plus complexes, il est nécessaire d'instaurer des standards de qualité afin de préserver la valeur scientifique de ce que nous produisons. Le respect de ces standards n'est pas uniquement un gage de rigueur, mais également une démarche stratégique permettant de maintenir la confiance de nos partenaires.

INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
Proportion des projets qui intègrent la totalité des normes de qualité suggérées	65%	70 %	75 %	80 %



TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

Enjeu stratégique 1 — La faculté d'adaptation de l'Institut dans le contexte de la santé publique québécoise

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES			
			2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
1 Miser sur notre expertise en santé publique	1.1 Favoriser l'intégration des expertises et des perspectives	1 Proportion des publications impliquant des parties prenantes	S.O.	S.O.	S.O.	25 %
		2 Taux de notoriété de l'Institut	S.O.	50 %	S.O.	50 %
	1.2 Accroître l'influence de l'Institut	3 Taux d'augmentation du nombre de pages Web vues <small>Mesure de départ : 13 944 735 pages vues en 2022-2023</small>	+1 % sur mesure de départ	+2 % sur résultats 2023-2024	+2 % sur résultats 2024-2025	+2 % sur résultats 2025-2026
		4 Taux d'augmentation des mentions de l'Institut dans les médias <small>Mesure de départ : 5874 mentions dans les médias traditionnelles en 2022-2023</small>	+1 % sur mesure de départ	+2 % sur résultats 2023-2024	+2 % sur résultats 2024-2025	+2 % sur résultats 2025-2026
	1.3 Améliorer la diffusion des connaissances	5 Taux d'augmentation des abonnements à l'infolettre de l'Institut <small>Mesure de départ : 7 800 abonnés à l'infolettre</small>	+5 % sur mesure de départ	+5 % sur résultats 2023-2024	+5 % sur résultats 2024-2025	+5 % sur résultats 2025-2026
		6 Taux d'augmentation du nombre de participants aux webinaires offerts par l'Institut <small>Mesure de départ : 3 916 participants</small>	+2 % sur mesure de départ	+5 % sur résultats 2023-2024	+5 % sur résultats 2024-2025	+5 % sur résultats 2025-2026
2 Améliorer l'accès aux savoirs et aux données en santé publique en temps opportun	2.1 Répondre aux besoins des partenaires par des produits et services appropriés	7 Taux de satisfaction des partenaires à l'égard du soutien-conseil offert	90 %	92 %	95 %	98 %
		8 Taux de satisfaction des publics visés quant à l'utilité des publications	90 %	92 %	95 %	98 %
		9 Taux de satisfaction quant aux formations et webinaires offerts par l'Institut	90 %	92 %	95 %	98 %
		10 Taux de satisfaction des partenaires à l'égard des services spécialisés de laboratoires et de dépistage	90 %	92 %	95 %	98 %
2.2 Adopter des méthodes et des technologies de pointe pour le traitement de données en santé publique	11 Taux de satisfaction des partenaires quant aux nouvelles méthodes et technologies utilisées	85 %	88 %	92 %	95 %	
3 Assumer un leadership collaboratif	3.1 Développer des partenariats d'enseignement et de recherche avec les milieux académiques	12 Nombre cumulatif de chaires de recherche associées	2	3	4	5
		13 Nombre cumulatif de chercheurs associés	6	8	12	15
		14 Nombre annuel de stagiaires accueillis	195	200	210	225

Enjeu stratégique 2 — Le développement des capacités et l'usage efficace des ressources

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES			
			2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
4 Renforcer l'expérience du personnel	4.1 Se positionner comme employeur de choix	15 Indice de recommandation des employés envers l'Institut (NPS – Net Promoter Score)	+20	+22	+25	+25
	4.2 Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion	16 Taux d'implantation du plan d'action EDI	S.O.	25 %	50 %	75 %
5 Perfectionner nos façons de faire	5.1 Développer l'agilité et la pertinence de nos processus	17 Proportion des projets qui intègrent la totalité des normes de qualité suggérées	65 %	70 %	75 %	80 %

Mission

Soutenir le ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec ainsi que Santé Québec, la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Nunavik, le Conseil cri de la santé et des services sociaux de la Baie-James et les établissements dans l'exercice de leur mission de santé publique en rendant disponibles notre expertise ainsi que nos services spécialisés de laboratoire et de dépistage.

Vision

De concert avec ses partenaires, l'Institut encourage et facilite l'utilisation par tous les acteurs de santé publique et décideurs des connaissances, perspectives et méthodes les plus avancées, au service du mieux-vivre de la population québécoise.

Valeurs

Rigueur, intégrité, recherche du bien commun, collaboration

*Institut national
de santé publique*

Québec 

www.inspq.qc.ca