



CONSORTIUM INTERRÉGIONAL
SAVOIRS ■ SANTÉ ■ SERVICES SOCIAUX

Dans le but de mieux répondre à ses besoins grandissants en performance organisationnelle, le CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue souhaite analyser les pistes d'amélioration envisageables pour son secteur du soutien à la performance. Pour ce faire, il s'intéresse plus particulièrement aux questions de gouvernance et de stratégies de valorisation de la donnée, ainsi qu'à l'intelligence d'affaires, qui ouvrent des horizons nouveaux en matière de conception de modèles prédictifs.

Le présent document résume les faits saillants d'une recension d'avis d'experts effectuée auprès de pairs du réseau de la santé et des services sociaux identifiés par le CISSS.

VALORISATION DE LA DONNÉE ET INTELLIGENCE D'AFFAIRES

Recension d'avis d'experts

Monique Bourget

Une publication de l'Équipe du Consortium InterS4 en collaboration avec le CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue

MISE À JOUR DU 20 FÉVRIER 2023

Le **Consortium InterS4** regroupe les Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, de Chaudière-Appalaches et de la Gaspésie, ainsi que le Centre universitaire intégré (CIUSSS) du Saguenay-Lac-Saint-Jean, en collaboration avec les Universités du Québec à Chicoutimi (UQAC), à Rimouski (UQAR) et en Abitibi-Témiscamingue (UQAT). Il a pour mission de répondre aux besoins spécifiques des établissements en région grâce à un partenariat appuyé sur l'utilisation stratégique des connaissances de pointe. Pour ce faire, les membres du Consortium partagent une plateforme de courtage de connaissances.

Le **Courtage de connaissances** est un outil du transfert de connaissance « qui vise, via un intermédiaire, à favoriser les relations et les interactions entre les différents acteurs en promotion de la santé (chercheurs, acteurs de terrain, décideurs) dans le but de produire et d'utiliser au mieux les connaissances basées sur les preuves. Les actions de cet intermédiaire peuvent être multiples et variées selon le contexte, mais visent toutes à créer du lien et de la communication, à valoriser les connaissances et les compétences de chacun (sans critère de priorisation ou de hiérarchisation) et à améliorer les pratiques. » (Munerol, Cambon et al. 2013)

Auteurs

Monique Bourget, Réd. A., B. Arch., M.A., écrivez à : Monique.Bourget@uqar.ca

Collaborateur

France Charles Fleury, M. Sc.

Demandeur

CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue, Mme Maggy Vallières (directrice de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique).

Intention de la synthèse des écrits

Le présent ouvrage cherche à répondre aux préoccupations du demandeur sur les meilleures pratiques applicables à son contexte. Il se centre sur les publications scientifiques récentes. La présentation s'attache à résumer les conclusions des études consultées en vue d'inspirer les membres du comité responsable de la planification du changement. Ces derniers soumettront les connaissances acquises à l'épreuve de la faisabilité et de l'acceptabilité dans leur organisation, en fonction des priorités de l'établissement.

Niveau de fiabilité

Les connaissances produites en courtage de connaissances doivent être comprises en fonction du mandat des demandeurs et du contexte de réalisation. Le document peut avoir franchi différentes étapes de validation. Le fait de le préciser permet au lecteur d'apprécier la valeur des conclusions.

- ☒ Le présent ouvrage reflète les travaux et l'analyse des auteurs. Il n'engage qu'eux.
- ☐ Le présent ouvrage reflète l'opinion des auteurs et des personnes suivantes qui en ont validé les termes et les contenus
- ☐ Le présent ouvrage est validé par les personnes suivantes, membres du groupe (préciser le nom du groupe et l'organisation)

Citation suggérée

Bourget, M., *Valorisation de donnée et intelligence d'affaires – Recension d'avis d'experts*. 20 février 2023, Consortium InterS4, <https://consortiuminters4.uqar.ca/> 17 pp.

Vous pouvez utiliser cet ouvrage en tout ou en partie sans l'approbation des auteurs. Nous vous demandons seulement d'en citer la source.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	IV
1. MESSAGES CLÉS	1
2. MISE EN CONTEXTE	3
3. MÉTHODE DE RECENSION.....	4
4. RÉSUMÉ DES CONNAISSANCES COLLIGÉES	5
4.1. Présentation sommaire des établissements d'appartenance des experts	5
4.2. Organisation du secteur de la performance	5
4.3. Forces et défis de l'équipe	7
4.4. Perspectives d'évolution	9
4.5. Recommandations	10
5. PERSPECTIVES D'UTILISATION DES CONNAISSANCES	12
5.1. Valeurs et limites du contenu du document.....	12
5.2. Recommandations de la courtière en vue de favoriser une appropriation pérenne des connaissances.....	12
ANNEXE A – QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE	14

1. MESSAGES CLÉS

Dans le cadre de l'analyse qu'elle mène sur les pistes d'amélioration envisageables pour son secteur du soutien à la performance organisationnelle, la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique (DQEPE) du CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue souhaite rassembler des connaissances issues d'avis d'experts œuvrant dans les DQEPE de certains CI(U)SSS du Québec. L'exercice se concentre plus particulièrement sur la question de la gouvernance et des stratégies de valorisation de la donnée et sur celle, connexe, de l'intelligence d'affaires.

La recension d'avis de quatre experts a mis en relief une communauté de pensée sur la finalité que constitue la valorisation de la donnée. Tissée à la fois de consensus et d'approches différenciées, la démarche résumée ci-dessous en guise de synthèse des connaissances s'articule à même les préceptes de la gouvernance organisationnelle d'établissement.

Niveau stratégique

Pour ce niveau de la gouvernance, les experts constatent qu'il est très rentable de prendre le temps requis pour enraciner solidement la démarche.

1. Procéder à une lecture diagnostique lucide de l'environnement organisationnel en vue d'optimiser la définition, l'implantation et la pérennisation de la vision organisationnelle de valorisation de la donnée.

Parmi les éléments à considérer figurent entre autres :

- Les niveaux de pénétration de la culture de la donnée et d'appropriation des outils et processus existants pour la colliger, l'analyser et la mettre en valeur;
- La capacité à distinguer « besoins » et « moyens » dans la formulation des demandes de soutien à la performance par les différentes directions de l'établissement.

2. Développer une relation d'affaires robuste et fluide avec la haute direction de l'établissement.

De façon plus précise, la qualité d'une telle relation d'affaires repose notamment sur la capacité de la DQEPE à :

- Élaborer une démonstration judicieusement documentée de la valeur ajoutée d'une donnée de qualité pour la performance organisationnelle, incluant l'illustration de l'efficacité financière de ressources professionnelles à profil enrichi;
- Développer une stratégie itérative d'accompagnement et d'appropriation de la vision proposée à chacune de ses étapes de déploiement;
- Offrir, en continu, un éclairage décisionnel pertinent pour départager les risques et bénéfices d'un ensemble de priorités organisationnelles.

Niveau tactique

Pour ce niveau de gouvernance, les experts privilégient des actions ciblées permettant d'installer les conditions les plus propices à un déploiement durable de la démarche.

3. Bien maîtriser les contenus, les processus et les infrastructures nécessaires à la valorisation de la donnée.

Pour ce faire, et forte des résultats des actions mises de l'avant au niveau stratégique, la DQEPE a intérêt à assumer une posture organisationnelle ferme s'appuyant sur l'une des deux approches suivantes :

- Soit elle confie la conception, la création et l'entretien des infrastructures (les outils, leur optimisation, leur rehaussement ainsi qu'un soutien à la formation et à l'appropriation) à des ressources externes assujetties à des obligations contractuelles strictes, le tout dans une perspective d'efficacité financière pour l'organisation;
 - Soit elle assure la prise en charge complète de la conception, de la création et de l'entretien des infrastructures par l'organisation, le tout dans une perspective de maîtrise d'œuvre optimale du contenu et des processus et d'une appropriation organisationnelle à l'avenant.
4. Miser prioritairement sur les savoir-faire (intérêt; habiletés; bagage expérientiel) et les savoir-être (passion; curiosité intellectuelle; capacité à animer, rallier, mobiliser et à agir avec humanité) des ressources professionnelles formant l'équipe plutôt que sur leurs savoirs académiques (diplômes et certifications).

En effet, les experts constatent que même en nombre réduit, des ressources professionnelles « mieux » choisies permettront résolument à la DQEPE d'aller plus loin, plus efficacement, et ce, à court, moyen et long terme.

En parallèle, à la lumière des défis accrus de planification et de mise en œuvre des stratégies de valorisation de la donnée et d'intelligence d'affaires qui se posent dans les établissements disposant de ressources plus limitées, le présent exercice de recension d'avis d'experts fait émerger ces deux pistes de réflexion :

5. Évaluer l'opportunité et la faisabilité de regrouper des expertises pour exploiter certains systèmes d'information qui seraient opérés par des super-utilisateurs au service du groupe.
6. Évaluer l'opportunité et la faisabilité de créer un centre d'expertise interne au réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) pour soutenir le développement de certaines assises en valorisation de la donnée et en intelligence d'affaires.

Niveau opérationnel

Pour ce niveau de gouverne, les experts avancent que l'investissement le plus profitable de la DQEPE consiste à contrer activement l'enjeu de vulnérabilité de la mémoire expérientielle organisationnelle.

7. Créer de la compétence transversale par une édification stratégique et progressive de l'expertise et de l'agilité professionnelles de l'équipe.

Les pistes expérimentées par les experts visent notamment :

- La systématisation des pratiques;
- Le pairage des nouvelles ressources avec des membres plus anciens de l'équipe;
- L'assignation des nouvelles ressources aux nouveaux outils en vue de construire simultanément l'expertise professionnelle et l'expertise technique ou technologique;
- La création d'une redondance des expertises pour pallier les bris de services (vacances; maladies; départs).

2. MISE EN CONTEXTE

La création, en 2015, des centres intégrés de santé et de services sociaux et des centres intégrés universitaires de santé et services sociaux, et l'avènement de la pandémie de COVID-19, en 2020, ont grandement influencé les besoins organisationnels du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) en matière de gestion de la performance.

Le CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue compte environ 6 500 employés œuvrant dans cinq RLS différents. Son secteur de la performance relève de la responsabilité de l'adjointe à la DQEPE. Cette dernière est appuyée dans son travail par une conseillère-cadre en amélioration continue (1 ETC) et deux spécialistes en procédés administratifs (2 ETC). Cette équipe s'affaire principalement :

- Au suivi et à la vigie des différentes redditions de comptes (EGI, GESTRED, etc.) au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS);
- À un soutien organisationnel en matière d'amélioration continue, notamment par le développement et le déploiement des salles de pilotage;
- Au déploiement de son bureau de projet organisationnel (BPO);
- À une collaboration aux travaux de l'équipe du coût par parcours de soins et services (CPSS);
- Au développement des tableaux de bord de gestion.

Plus récemment, l'équipe a commencé à s'investir dans le déploiement du *PowerBI*, avec le soutien de la DRI. Ses travaux préliminaires ont mis en relief la pertinence de réaliser une réflexion préalable visant la mise en place des conditions de réussite de l'important changement de pratique que suppose l'appropriation de cet outil. L'établissement souhaite en effet s'instruire des avancées d'autres CI(U)SSS en matière d'utilisation de la donnée, de sa valorisation et, dans les conditions propices, de sa capacité à soutenir la prise de décision organisationnelle par le recours à de solides modèles prédictifs.

C'est dans ce contexte que la recension d'avis d'experts a été privilégiée comme mode de recension de connaissances pour soutenir la réflexion du CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue.

Les principales questions préliminaires soulevées par l'énoncé de mandat peuvent être résumées comme suit :

- Quelle devrait être la structure optimale du secteur de la performance, en considération du contexte spécifique du CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue?
- Qui devraient être les personnes mises à contribution (nombre, expertise et rôle)? Est-il davantage souhaitable de redéployer autrement les ressources internes existantes ou de faire appel à des ressources externes (consultants ou embauches)?
- Quelles sont les stratégies spécifiques au volet de la valorisation des données?
- Quelles sont les stratégies spécifiques au volet de l'intelligence d'affaires?

3. MÉTHODE DE RECENSION

Pour rassembler les connaissances les plus utiles à sa réflexion portant sur la performance organisationnelle, la valorisation de la donnée et l'intelligence d'affaires, le CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue a demandé au Consortium InterS4 de procéder à une recension d'avis d'experts.

La sélection des experts a été réalisée par le CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue. Les critères de sélection privilégiés par l'établissement peuvent être résumés comme suit :

- Dans la mesure du possible, faire appel à quelques experts membres du comité exécutif performance du MSSS;
- Favoriser l'obtention d'une diversité de points de vue chez des experts exerçant une diversité de pratiques en matière de performance organisationnelle;
- Obtenir des points de vue issus de la part d'établissements présentant un niveau d'avancement :
 - Tantôt similaire à celui du CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue;
 - Tantôt supérieur à celui du CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue.

Un questionnaire d'entrevue a été élaboré conjointement par le Consortium InterS4 et le CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue et a été validé par ce dernier. Il a été transmis aux experts retenus quelques jours avant l'entrevue, pour information. Ce questionnaire est présenté à l'annexe A.

L'autrice du présent produit de courtage a mené les entrevues au cours de l'automne 2022. Elle s'est ensuite assurée que chaque personne interviewée valide les contenus retenus.

4. RÉSUMÉ DES CONNAISSANCES COLLIGÉES

Quatre experts ont partagé les résultats obtenus dans le cadre de l'expérimentation de leurs pratiques respectives. Le tableau qui suit résume les principaux attributs de ces pratiques ainsi que les conclusions préliminaires suivant leur mise en œuvre.

Tableau 1 – Résumé des connaissances colligées (Bourget, 2022)

Élément considéré	CISSS de la Côte-Nord Mme Nadine Volant, directrice DQEPE ¹	CISSS de la Montérégie-Est M. Julien Girard, directeur DQEPE	CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal Mme Karine Girard, directrice DQEPE	CISSS de Chaudière-Appalaches Mme Valérie Lapointe, directrice DQEPE
4.1. Présentation sommaire des établissements d'appartenance des experts				
Résumé	+ 7 RLS + Territoire très étendu et faiblement densifié + Environ 3 900 employés	+ 3 RLS + Territoire restreint avec quelques pôles densifiés + Mission régionale DPJ + Environ 16 200 employés	+ 3 RLS + Territoire restreint et hautement densifié + Plus de 17 500 employés	+ 5 RLS + Territoire étendu avec quelques pôles densifiés + Environ 15 000 employés
4.2. Organisation du secteur de la performance				
Offre de services	☒ Bureau de projet organisationnel ☒ Intelligence d'affaires ☐ Infocentre ☒ Amélioration continue ☒ Salles de pilotage ☒ Gouvernance et valorisation de la donnée ☒ Coût par parcours de soins et de services	☒ Bureau de projet organisationnel ☒ Intelligence d'affaires ☒ Infocentre ☒ Amélioration continue ☒ Salles de pilotage ☒ Gouvernance et valorisation de la donnée ☒ Coût par parcours de soins et de services	☒ Bureau de projet organisationnel ☒ Intelligence d'affaires ☒ Infocentre ☒ Amélioration continue ☒ Salles de pilotage ☒ Gouvernance et valorisation de la donnée ☒ Coût par parcours de soins et de services	☐ Bureau de projet organisationnel ☒ Intelligence d'affaires ☒ Infocentre ☒ Amélioration continue ☒ Salles de pilotage ☒ Gouvernance et valorisation de la donnée ☒ Coût par parcours de soins et de services
	Particularités			
	+ Coût par parcours de soins pris en charge par la conseillère-	+ Répondant Est des services informatiques régionalisés gérés par le CISSS de la Montérégie-	+ Responsable de la stratégie d'innovation de l'établissement,	+ Bureau de projet organisationnel directement sous la gouverne du PDG

¹ Nouvellement entrée en fonction comme directrice lors de l'entrevue de captation des connaissances, Mme Volant était accompagnée de Mme Carolyn Tremblay, conseillère-cadre à la performance et de Mme Annie Chouinard, conseillère-cadre à l'amélioration continue.

Élément considéré	CISSS de la Côte-Nord Mme Nadine Volant, directrice DQEPE ¹	CISSS de la Montérégie-Est M. Julien Girard, directeur DQEPE	CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal Mme Karine Girard, directrice DQEPE	CISSS de Chaudière-Appalaches Mme Valérie Lapointe, directrice DQEPE
	cadre à la performance (intérêt et expertise) + Activité Infocentre effective mais non formalisée	Centre, notamment pour le déploiement du nouveau dossier clinique informatisé (DCI) + Responsable de la gestion des archives administratives de l'établissement + Responsable de la gestion des archives de la DPJ	en étroite collaboration avec la DRI	+ Modalités de gestion des salles de pilotage en cours de transformation + Nouvelle offre de services de spécialistes en analyse d'affaires pour guider la prise de décision : ○ Diagnostic des principales défaillances des processus ou du secteur visé ○ Exploration de pistes de solutions applicables à court ou moyen terme ○ Accompagnement plus soutenu dans l'implantation des solutions retenues dans une perspective d'autonomisation progressive et pérenne des changements
Ressources	+ Performance : ○ 3 ETC spécialistes en procédés administratifs ○ 1 conseillère-cadre + Amélioration continue : ○ 3 ETC spécialistes en procédés administratifs ○ 1 ETC technicien en administration dédié à GESTRED ○ 1 conseillère-cadre	+ Équipe en processus de refonte au moment de l'entrevue : ○ Le cas échéant, une mise à jour du rapport sera rendue disponible ultérieurement pour présenter les renseignements pertinents	+ 1 adjointe à la direction agissant comme conseillère-cadre stratégique et adjointe « exécutive » + 1 spécialiste en procédés administratifs + Direction adjointe qualité, risques et éthique (35 ETC) : ○ 1 directrice adjointe appuyée de 3 chefs de services : qualité, agrément et certification (11 ETC, dont 5 conseillers-cadres); éthique, proche aide et partenariat (10 ETC, dont 1 conseiller-cadre); gestion intégrée des risques	+ Direction adjointe qualité et gestion des risques (milieu de vie) : ○ Des professionnels généralistes (révision de processus; évaluation de programme; exigences d'agrément) + Direction adjointe performance stratégique et intelligence d'affaires (enjeux informatiques transversaux; extraction, transformation, normalisation et visualisation de la donnée) ○ 4 analystes en informatique ○ 2 APPR en <i>PowerBI</i> ○ 2 APPR en production

Élément considéré	CISSS de la Côte-Nord Mme Nadine Volant, directrice DQEPE ¹	CISSS de la Montérégie-Est M. Julien Girard, directeur DQEPE	CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal Mme Karine Girard, directrice DQEPE	CISSS de Chaudière-Appalaches Mme Valérie Lapointe, directrice DQEPE
			(10 ETC, dont 3 conseillers-cadres) + Direction adjointe planification, performance et intelligence d'affaires (26 ETC) : 1 directeur adjoint appuyé de 2 chefs de services : intelligence d'affaires (10 ETC, dont 1 conseiller-cadre); performance et coordination des projets organisationnels (16 ETC, dont 1 conseiller-cadre) + Des professionnels majoritairement APPR	2 professionnels en gestion documentaire 1 archiviste 2 conseillers-cadres (diagnostics organisationnels transversaux)
Infrastructure Power BI	+ Conception (organisation systémique de l'information) en cours au sein de l'organisation	+ Conception et entretien du <i>Back-End</i> confiés à une ressource externe assujettie à des obligations contractuelles strictes dans une perspective d'efficience financière pour l'organisation	+ Conception et entretien pris en charge par l'organisation dans une perspective de maîtrise d'œuvre optimale des contenus et des processus et d'une appropriation organisationnelle (actualisation périodique des outils; etc.) à l'avenant	
Reddition de comptes	+ Mécanisme généralement bien rodée (calendrier; rappels; répartition des domaines d'affaires; relation avec les personnes contacts; etc.) et collaboration fluide des directions concernées pour les redditions de comptes standards (EGI et GESTRED)			
Circulation de l'information	+ Circulation immédiate et continue de l'information liée à la faible taille des équipes + Transversalité prévisible du BPO (en implantation) qui s'investit plus particulièrement dans les projets impliquant plusieurs directions	+ Rencontres statutaires pour l'ensemble des équipes + Rencontres hebdomadaires pour les équipes <i>PowerBI</i> et valorisation de la donnée + Rencontres <i>ad hoc</i> de l'équipe de la performance	+ Place centrale des stations visuelles opérationnelles + Mini-rencontres virtuelles régulières pour dénouer les enjeux, partager des expertises; etc.	+ Information opérationnelle partagée dans les caucus quotidiens (depuis les équipes terrain jusqu'à l'équipe de gestion) de début de journée + Information relative aux projets d'amélioration suivie aux 3 semaines
4.3. Forces et défis de l'équipe				
Forces	+ Maîtrise et utilisation généralisée de <i>SmartSheet</i>	+ Présence d'individus très forts dans les postes névralgiques	+ Expertise dans les domaines d'affaires qui lui sont propres et dans le développement d'une	+ Lucidité de l'état de situation ayant mené à la réorganisation récente de la direction

Élément considéré	CISSS de la Côte-Nord Mme Nadine Volant, directrice DQEPE ¹	CISSS de la Montérégie-Est M. Julien Girard, directeur DQEPE	CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal Mme Karine Girard, directrice DQEPE	CISSS de Chaudière-Appalaches Mme Valérie Lapointe, directrice DQEPE
	+ Accessibilité à l'ensemble des données colligées par les directions dans <i>PowerBI</i>	+ Croissance lente privilégiée pour créer de la compétence transversale par une systématisation des pratiques et le recours au pairage nouveau/ancien + Assignment des ressources moins expérimentées aux outils nouveaux (par exemple, <i>PowerBI</i>), afin de bâtir l'expertise professionnelle en même temps que l'expertise de l'outil + Création d'une redondance de l'expertise permettant de pallier les absences (maladies; vacances; départs)	- infrastructure agissant à titre de plateforme de stratégie analytique + Qualité élevée du soutien aux activités des salles de pilotage + Personnalisation de l'offre de services et de l'approche d'accompagnement dans l'action favorisant la responsabilisation progressive des demandeurs	+ Recours à la donnée comme levier stratégique à la démonstration de la pertinence de cette réorganisation + Agilité imposée par le contexte pandémique comme levier de la nouvelle vision proposée + Adhésion et soutien concret conséquent de la haute direction à la nouvelle vision proposée
Défis	+ Ampleur et complexité de la part humaine des défis (culture de la donnée; recours trop enthousiaste aux projets d'amélioration organisationnelle; niveau de maîtrise des outils et processus existants; etc.) de la donnée + Difficulté d'obtenir le niveau d'engagement requis de la haute direction de l'établissement face aux défis de la donnée	+ Grande dépendance organisationnelle aux individus très forts	+ Accessibilité variable, dispersion et non-standardisation des données + Dépendance aux fournisseurs de technologies + Disponibilité limitée des talents spécifiques requis au sein de l'équipe + Impermanence implicite des solutions favorisant l'atteinte de la pérennité de l'intelligence d'affaires + Lourdeur de la pression organisationnelle sur la gestion de la donnée	+ Exigences itératives de l'appropriation de la vision par la haute direction + Gestion du changement face à des modes d'opération inédits + Implantation laborieuse de la nouvelle vision dans le contexte : ○ Du temps requis pour créer des fondations solides ○ De l'afflux constant de nouvelles demandes ○ Des exigences d'accueil et d'encadrement des nouvelles ressources, lorsque disponibles ○ Des découvertes indésirables qui ne

Élément considéré	CISSS de la Côte-Nord Mme Nadine Volant, directrice DQEPE ¹	CISSS de la Montérégie-Est M. Julien Girard, directeur DQEPE	CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal Mme Karine Girard, directrice DQEPE	CISSS de Chaudière-Appalaches Mme Valérie Lapointe, directrice DQEPE
				manquent pas en cours de route
			+ Fermeté du positionnement de l'établissement quant à l'exclusivité de la responsabilité organisationnelle de la DQEPE face à la collecte, l'entreposage, la valorisation et la finalité de la donnée, avec des collaborations avec : - o La DRI pour les aspects informationnels - o La DRF pour les aspects de performance financière	
	+ Interopérabilité des systèmes d'information au mieux laborieuse, au pire, inexistante + Défis d'organisation du travail dans un contexte de rareté de main-d'œuvre + Vulnérabilité de la mémoire organisationnelle pour tous les savoirs expérientiels des quelques champions d'établissement + Nécessité de recadrage de l'expression des « besoins » souvent formulés dans des termes de « moyens » + Difficultés croissantes à garder le rythme du flux continu de demandes <i>ad hoc</i> en tous genres (enjeux médiatiques; listes d'attente en santé mentale; etc.) + Culture inégale de la donnée (de nombreux outils ou systèmes existants méconnus ou mal maîtrisés par les intervenants terrain) qui ajoute à la lourdeur de la tâche des équipes DQEPE			
4.4.Perspectives d'évolution				
Améliorations souhaitées	+ Amélioration de la culture de la donnée reposant sur un leadership engagé de la haute direction + Création de vases communicants générateurs d'agilité dans un contexte exigeant d'organisation du travail (absence et départ de ressources, principalement)	+ Améliorations souhaitées actuellement en cours de déploiement (voir sections précédentes)	+ Mise en place d'une stratégie analytique des données + Innovation dans le forage des données et création de valeur pour la gouvernance de l'organisation + Potentialisation de la prise de décision de gestion	+ Mise en place d'un « libre-service » dans le cadre de l'implantation d'un entrepôt et d'un comptoir de données exploitables à grand volume (listes d'attente utilisées par plusieurs personnes dans une même direction; DMS; etc.) + Implantation d'une gouvernance transversale avec la PDGA sur les milieux de vie (au moins 24 mois d'efforts en vue) + Implantation prévisible d'un bureau d'expertise appelé à implanter et à pérenniser la structure au sein de l'organisation

Élément considéré	CISSS de la Côte-Nord Mme Nadine Volant, directrice DQEPE ¹	CISSS de la Montérégie-Est M. Julien Girard, directeur DQEPE	CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal Mme Karine Girard, directrice DQEPE	CISSS de Chaudière-Appalaches Mme Valérie Lapointe, directrice DQEPE
4.5.Recommandations				
Équipe	+ Dans la mesure du possible, faire appel à des professionnels APPR, mieux préparés à échanger avec des vis-à-vis cliniques + Rechercher des compétences de savoir-être telles la capacité d'animer, de rallier, de mobiliser, le tout avec une touche humaine	+ Miser sur des ressources expérimentées et compétentes, quitte à ce qu'elles soient moins nombreuses, pour créer et maintenir la capacité à répondre aux attentes ministérielles actuelles et prévisibles	+ Privilégier des personnes fortes en SQL, pour forer la donnée, la vulgariser, lui donner une forme visuelle et la communiquer	+ Viser le développement des ressources dans l'action avec les pairs
	+ Se positionner stratégiquement et fermement dans une solide relation d'affaires avec la haute direction en documentant soigneusement : - o Les risques et les bénéfices des différentes priorités organisationnelles à départager - o La valeur ajoutée d'une donnée de qualité pour la performance de l'établissement - o Les exigences spécifiques associées au déploiement du nouveau volet de performance qu'est l'intelligence d'affaires - o La pérennité conséquente des bénéfices organisationnels d'investir dans des ressources humaines à profil enrichi + Miser moins sur le profil académique des ressources professionnelles que sur les intérêts, habiletés, expertises et passions des individus : - o Curiosité intellectuelle et créativité - o Aisance technologique - o Capacité d'analyse et d'innovation			
Mise en œuvre	+ Améliorer la mesure de la donnée dans le temps afin de bâtir progressivement son potentiel prédictif	+ Miser prioritairement sur les outils, leur optimisation et leur rehaussement, en consacrant les ressources et le soutien approprié pour les opérer à leur plein potentiel + Confier la conception, la création et l'entretien des produits à faible transformation à des ressources externes (Logibec ou autres) et assurer une prise en charge complète de tous les produits complexes à l'interne + Tirer le maximum des contrats fermés avec les ressources externes en matière de	+ Miser prioritairement sur une appropriation optimale des contenus (donnée), des processus et de l'infrastructure par les utilisateurs de l'établissement : - o Performance de l'infrastructure dans une perspective moyen et long terme - o Valeur ajoutée à l'expertise de l'établissement	+ Faire preuve de patience et accepter d'investir tout le temps requis à bâtir la crédibilité de l'équipe et de la démarche à coup de petites victoires + Explorer des hypothèses de consolidation de la performance des DQEPE dans les établissements aux ressources plus limitées : - o Regroupement de systèmes d'information - o Création d'un centre d'expertise partagé

Élément considéré	CISSS de la Côte-Nord Mme Nadine Volant, directrice DQEPE ¹	CISSS de la Montérégie-Est M. Julien Girard, directeur DQEPE	CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal Mme Karine Girard, directrice DQEPE	CISSS de Chaudière-Appalaches Mme Valérie Lapointe, directrice DQEPE
		formation et de consolidation des ressources internes		
	+ Déployer des stratégies permettant, en amont : ○ De départager la pertinence organisationnelle des demandes ○ De bien cerner les véritables priorités organisationnelles ○ D'accompagner autrement les demandeurs dont la demande ne répond pas aux critères de pertinence			

5. PERSPECTIVES D'UTILISATION DES CONNAISSANCES

5.1. Valeurs et limites du contenu du document

Les valeurs de la présente recension d'avis d'experts se situent principalement dans :

- Un bassin d'experts exerçant dans les milieux comparables que sont les DQEPE du RSSS;
- Découlant de ce qui précède, un haut niveau de résonance des constats et tendances puisés des entrevues dans la réalité du CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue;
- Une communauté de pensée des experts sur plusieurs dimensions déterminantes sur les enjeux actuels et prévisibles de la valorisation de la donnée;
- Une variété instructive d'approches pour atteindre des cibles communes;
- Un engagement et une non-complaisance manifestes des experts à la réussite de leur démarche spécifique.

Les principales limites de l'exercice résident pour leur part dans :

- Les profils (taille; type de territoire; nature du bagage organisationnel hérité des fusions de 2015; etc.) variés des établissements d'appartenance des experts qui limitent parfois la transférabilité des recommandations;
- Le faible nombre d'experts consultés en lien avec la variété des approches déployées qui limite la possibilité de dégager des tendances fortes;
- La provenance des experts, tous issus du RSSS qui, sans véritablement compromettre l'objectivité du regard posé, apparaît susceptible d'occulter des vues inédites et innovantes sur les enjeux en cause.

5.2. Recommandations de la courtière en vue de favoriser une appropriation pérenne des connaissances

À la lumière des avis d'experts captés, deux angles de prise paraissent envisageables pour favoriser une appropriation pérenne des connaissances recensées dans le cadre de la présente recension d'avis d'experts :

- **Angle organisationnel** : Dans un établissement où la culture de la donnée semble être raisonnablement installée, il apparaît opportun de miser prioritairement sur les actions de niveau stratégique décrites dans les messages clés. En effet, en ralliant, tôt dans la démarche, les acteurs décisionnels de l'établissement aux enjeux de valorisation de la donnée et d'intelligence d'affaires, on contribue à la création d'un mouvement organisationnel promu et soutenu par les plus hautes instances, lui donnant en quelque sorte force de loi. Avec les coudées ainsi franches, la DQEPE peut s'investir pleinement dans la concrétisation des actions des niveaux tactique et opérationnel, actualisant en continu la qualité de sa relation d'affaires avec la haute direction;
- **Angle terrain** : Dans un établissement où la culture de la donnée s'impose comme une destination un peu plus lointaine, il apparaît plus judicieux pour la DQEPE d'aligner une série de « bons » gestes à portée tactique ou opérationnelle lui permettant de signer un enchaînement de petites victoires. Ce faisant, celle-ci bâtit la crédibilité requise pour rallier les acteurs stratégiques de l'établissement à une nécessaire internalisation de la démarche, laquelle crée sa propre boucle de consolidation d'une saine relation d'affaires DQEPE-haute direction. Pour atteindre sa cible, cet angle de prise doit pouvoir prendre appui :

- D'une part, sur des stratégies agiles d'attraction et de rétention de ressources issues d'une nécessaire conciliation des intérêts organisationnels et syndicaux autour des questions de compétence, d'expertise et de profils professionnels à privilégier;
- D'autre part, et en lien avec les enjeux d'organisation du travail spécifiques aux établissements disposant de ressources plus limitées, sur une ouverture manifeste et résolue des acteurs décisionnels à explorer le potentiel structurant de la mutualisation de certaines approches, expertises et infrastructures visant la valorisation de la donnée entre établissements du RSSS.

Bien que reposant sur des prémisses opposées, les angles de prise décrits ci-dessus semblent tous deux exiger un temps et des efforts considérables qui méritent d'être soutenus par une fine planification en gestion de projet. Par ailleurs, à terme, les deux cheminements sont appelés à se croiser, générant ultimement la maturité organisationnelle requise pour opérationnaliser le plein potentiel de la donnée valorisée et de l'intelligence d'affaires.

ANNEXE A – QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

Entrevue avec [nom de l'expert]

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE POUR LA RECENSION D'AVIS D'EXPERT

Entrevue avec [nom de l'expert]

MISE EN CONTEXTE

La création, en 2015, des centres intégrés de santé et de services sociaux et des centres intégrés universitaires de santé et services sociaux, et l'avènement de la pandémie de COVID-19, en 2020, ont grandement influencé les besoins organisationnels du RSSS en matière de gestion de la performance.

Le CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue compte environ 7000 employés œuvrant dans cinq RLS différents. Son secteur de la performance relève de la responsabilité de l'adjointe à la DQEPE. Cette dernière est appuyée dans son travail par une conseillère-cadre en amélioration continue (1 ETC) et deux spécialistes en procédés administratifs (2 ETC). Cette équipe s'affaire principalement :

- Au suivi et à la vigie des différentes redditions de comptes (EGI, GESTRED, etc.) au MSSS;
- À un soutien organisationnel en matière d'amélioration continue, notamment par le développement et le déploiement des salles de pilotage;
- Au déploiement de son BPO;
- À collaborer aux travaux de l'équipe du CPSS;
- À développer des tableaux de bord de gestion.

Plus récemment, l'équipe a commencé à s'investir dans le déploiement du PowerBI, avec le soutien de la DRI. Ses travaux préliminaires ont mis en relief la pertinence de réaliser une réflexion préalable visant la mise en place des conditions de réussite de l'important changement de pratique que suppose l'appropriation de cet outil. L'établissement souhaite en effet s'instruire des avancées d'autres CI(U)SSS en matière d'utilisation de la donnée, de sa valorisation et, dans les conditions propices, de sa capacité à soutenir la prise de décision organisationnelle par le recours à de solides modèles prédictifs.

C'est dans ce contexte que nous sollicitons votre expertise dans le cadre de l'entrevue de ce jour, en vous de nous aider à cerner les conditions de réussite à la bonification des pratiques et structure de notre équipe en matière de valorisation de la donnée et d'intelligence d'affaires.

L'entrevue comprend 2 parties :

- A. Une description de votre établissement et de votre secteur de la performance
- B. Vos recommandations pour soutenir la structuration d'un secteur de performance

Nous avons prévu une rencontre d'environ 60 minutes. À la suite de l'entrevue, nous allons rédiger une courte synthèse de vos réponses. Les synthèses des différentes réponses recueillies dans le cadre de notre processus seront considérées afin de guider nos travaux. Le projet sera partagé à nos CI(U)SSS membres. Nous vous rappelons en terminant qu'il est possible que des collègues du réseau vous contactent pour en savoir plus. En acceptant de répondre au questionnaire, vous vous exposez à cette possibilité. Si cela vous va toujours, nous pouvons commencer. Est-ce que cela vous convient?

Est-ce que vous acceptez toujours de nous aider? Si nous avons des questions de précision, acceptez-vous que nous vous recontactons? Est-ce que, de votre côté, vous avez des questions avant de débiter?

Entrevue avec [nom de l'expert]

RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREVUE	
Personne interviewée :	Nom, titre, établissement
Coordonnées	Adresse, téléphone, courriel
Intervieweur :	Monique Bourget, agente de recherche, Consortium InterS4
Date de l'entrevue :	Date

PARTIE A – DESCRIPTION DE L'ÉTABLISSEMENT ET DU SECTEUR DE LA PERFORMANCE

Description de l'établissement

1. De quel établissement provenez-vous?

2. Votre établissement couvre combien de RLS?

3. Votre établissement compte combien d'employés?

Description du secteur de la performance

4. Pourriez-vous décrire l'organisation du secteur de la performance au sein de votre établissement?

- a) La performance est-elle la responsabilité exclusive de la DQPEP?
- b) Le cas échéant, quelles autres directions œuvrent activement dans le secteur de la performance?

5. Pourriez-vous décrire les volets du secteur de la performance? Par exemple, le secteur inclut-il :

- a) Le bureau de projet organisationnel (BPO)?
- b) L'intelligence d'affaires?
- c) L'Infocentre?
- d) L'amélioration continue?
- e) Le déploiement des salles de pilotage?
- f) La gouvernance et la valorisation des données?
- g) Le CPSS?

Lorsqu'un volet n'est pas soutenu par le secteur de la performance, demander quel service et/ou quelle direction s'en occupe.

6. Quelle est la composition de l'équipe de votre secteur de la performance?

- a) Nombre d'ETC ou heures/semaines
- b) Types d'emplois/rôles spécifiques
- c) Organigramme

7. Comment se déroule la reddition de comptes du secteur?

Entrevue avec [nom de l'expert]

8. Est-ce que l'information circule de manière systématique entre les différents volets du secteur de la performance? Dans le cadre de comités? De projets partagés?
9. À votre avis, le secteur de la performance de votre organisation est-il structuré de manière optimale?
a) Quelles sont ses forces?
b) Quels sont ses défis?
10. Qu'est-ce que vous aimeriez améliorer dans les prochains mois ou les prochaines années?

PARTIE B – RECOMMANDATIONS

Équipe

11. En début d'entrevue, nous vous avons brièvement décrit le CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue et son secteur de la performance. [Relire l'intro, au besoin](#). À la lumière de ces spécificités organisationnelles de l'établissement, quelles seraient vos recommandations pour la structuration du secteur de la performance?
- a) Quelles sont les compétences que nous devrions rechercher pour l'équipe?
- b) Quels volets de la performance devraient retenir davantage l'attention?
- c) Quelles seraient les premières étapes à franchir pour créer les conditions de succès à l'implantation et à la mise en œuvre de cette structuration?

Mise en œuvre

12. La structure de gouvernance de la donnée et de sa valorisation est actuellement peu développée au sein du CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue. Dans la perspective du développement et du déploiement de cette structure et du volet de l'intelligence d'affaires qui lui est associé, quelles seraient les étapes clés à planifier et à organiser?
- a) Aviez-vous élaboré un plan d'action ou tout autre document décrivant le développement souhaité de ces volets?
- Si oui, est-il possible pour vous de nous le faire suivre?
 - Sinon, comment vous êtes-vous assuré de garder le cap sur les objectifs et les résultats de l'opération?
- b) Quels profils d'employés seraient les plus profitables pour actualiser le volet de la gouvernance de la donnée et de sa valorisation? Pourquoi?
- c) Quels profils d'employés seraient les plus profitables pour mettre en œuvre le volet de l'intelligence d'affaires? Pourquoi?
- d) Comment avez-vous assuré l'intégration fonctionnelle de ces profils à votre équipe existante? Revue des rôles et responsabilités des employés existants? Nouvelles embauches? Pourquoi?
- e) Est-ce qu'il y a des aspects liés aux technologies de l'information à considérer au préalable et en soutien à la mise en place de la gouvernance et de la structure de la donnée? De l'intelligence d'affaires?
- f) Nous formulons l'hypothèse que le développement de ces volets de l'activité du secteur de la performance entraînera une hausse des besoins en matière de tableaux de bord et de rapports. Nous croyons également que les travaux relatifs à ces volets susciteront l'émergence de besoins et de projets d'amélioration continue. Avez-vous observé ces tendances lors du déploiement au sein de votre organisation? Quelles seraient vos recommandations pour assurer une prise en charge appropriée de ces effets collatéraux sur le volume et la nature des activités de l'équipe?

Entrevue avec [nom de l'expert]

13. Y a-t-il d'autres aspects de votre expérience que nous n'avons pas abordés et dont vous aimeriez nous parler?

Nous tenons à vous remercier pour le temps accordé à ce partage de votre expertise et de votre expérience!

Nous allons tirer une synthèse de cet entretien et vous la retourner rapidement par courriel pour que vous puissiez, le cas échéant, nous faire part des ajustements nécessaires pour bien refléter vos propos. Si vous le jugez à propos, nous pouvons déjà prévoir un rendez-vous pour en discuter de vive voix. Sinon, vos commentaires écrits nous permettront de finaliser la synthèse en vue de sa diffusion auprès de notre demandeur.

Merci encore de votre précieux soutien à cette réflexion!



CONSORTIUM INTERRÉGIONAL
SAVOIRS • SANTÉ • SERVICES SOCIAUX