



# RAPPORT ANNUEL 2023-2024

**Direction des assurances du réseau de la santé  
et des services sociaux (DARSSS)**

 **SIGMASANTÉ**

505, boul. de Maisonneuve Ouest, bureau 900  
Montréal (Québec) H3A 3C2

Tél.: 514 282-4242

[www.darsss.ca](http://www.darsss.ca)



# RAPPORT ANNUEL DE GESTION DE LA DARSSS – SIGMASANTÉ 2023-2024

## DISTRIBUTION

Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux – SIGMASANTÉ (DARSSS)  
505, boul. De Maisonneuve Ouest, bureau 900  
Montréal (Québec) H3A 3C2  
Téléphone : 514 282-4242  
Site internet : [www.darsss.ca](http://www.darsss.ca)

© DARSSS – SIGMASANTÉ, octobre 2024. Tous droits réservés.

Ce document est disponible sur notre site internet.

## ÉQUIPE DE DIRECTION

CAROLINA SARAPPA, Directrice générale

ANDRÉ LAMARCHE, Adjoint à la directrice générale

LENA ANDRIOLLO, Conseillère à la direction générale

ANNIE BOMBARDIER, Cheffe de service, Gestion des réclamations – Dommages directs

ÉMILIE DUHAMEL, Conseillère en gestion des ressources humaines et développement organisationnel

ÉRIC LEFEBVRE, Chef de service associé, Ressources informationnelles et mandats spéciaux

STÉPHANIE PLANTE, Cheffe des services administratifs

ARIANE POIRIER, Cheffe de service, Gestion des réclamations – Responsabilité

CAROLE POITRAS, Conseillère-cadre, services administratifs

RENÉ TRÉPANIÉ, Chef de service Assurance, gestion des risques assurables et prévention

## RÉVISION LINGUISTIQUE

ELVIRA KAMARA, Adjointe administrative et réviseure, services administratifs



# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Message des autorités</b>	<b>4</b>
1.1 Message de la directrice générale	4
1.2 Message de la présidente du conseil d'administration	6
1.3 Message du président du comité d'audit	7
<b>2. La déclaration de fiabilité des données et des contrôles afférents</b>	<b>9</b>
<b>3. Présentation de la DARSSS - SigmaSanté</b>	<b>10</b>
3.1 Notre mission, notre vision et nos valeurs	10
3.2 Nos services	10
3.3 Notre gouvernance	11
3.3.1 Le conseil d'administration	11
3.3.2 Le comité d'audit	12
3.3.3 Le comité de prévention et de gestion des risques assurables	12
<b>4. Nos priorités organisationnelles</b>	<b>14</b>
4.1 La révision de notre structure organisationnelle	14
4.2 La planification stratégique	14
4.3 Le projet Vision 360	16
4.4 La poursuite du plan gestion intégrée des risques	17
4.5 La Loi n°25 et la protection des renseignements personnels	18
4.6 Les obligations en lien avec l'OQLF	18
<b>5. Faits saillants 2023-2024</b>	<b>20</b>
5.1 Approbation du rapport annuel de gestion 2022-2023	20
5.2 Renouvellement du Régime d'indemnisation au 1 <sup>er</sup> avril 2024	20
5.3 Clarification de l'offre de services	20
5.4 Activités de prévention	21
5.5 Lancement de l'Intranet de la DARSSS	21
5.6 Mise sur pied de l'Infocentre	22
5.7 Comité RH et SST	23
5.8 Renouvellement du programme PARPA-EPA	23
5.9 Autres faits saillants	24
5.9.1 Les services administratifs	24
5.9.2 Les services administratifs - comptabilité et actuariat	24
5.9.3 Le service Assurance, gestion des risques assurables et prévention	25
5.9.4 Services Gestion des réclamations - Dommages directs	25
5.9.5 Services Gestion des réclamations - Responsabilité	25
5.9.6 Service Ressources informationnelles et mandats spéciaux	26
<b>6. Ressources humaines</b>	<b>27</b>
6.1 Embauches, mutations et départs à la retraite	27
6.2 Création et approbation du PDRH 2023-2026	27
6.3 Formation continue	28
<b>7. Ressources financières</b>	<b>30</b>
<b>8. Ressources informationnelles</b>	<b>31</b>
8.1 Création et mise en œuvre du PTRI	31
8.2 Les projets d'amélioration continue	32
8.3 Intelligence d'affaires et gouvernance des données	33
8.4 Cybersécurité et gestion des risques RI	35
<b>9. Projets 2024-2025</b>	<b>36</b>
9.1 Projets organisationnels collectifs	36
9.2 Projets propres aux différents services de l'organisation	37
<b>10. Lexique des abréviations et acronymes</b>	<b>38</b>

# 1. MESSAGE DES AUTORITÉS

## 1.1 Message de la directrice générale

C'est avec une grande fierté que je vous présente le rapport annuel de la Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux - SigmaSanté (DARSSS) pour l'année 2023-2024. Depuis notre dernier rapport, nous avons poursuivi les démarches ambitieuses que nous avons entreprises pour répondre aux défis et opportunités qui se présentaient au réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) sur le point d'être réformé par le Projet de Loi n°15 *Loi visant à rendre le système de santé et de services sociaux plus efficace*.



Durant la période cible, nos efforts se sont, en effet, concentrés autour des trois priorités organisationnelles introduites dans les rapports annuels de gestion précédents : la révision de notre architecture interne, l'élaboration d'une réflexion stratégique agile, ainsi que le développement et l'implantation du Projet Vision 360, menés en parallèle avec les projets d'amélioration continue et la planification triennale de nos ressources informationnelles. À ces trois principaux chantiers se sont ajoutés d'autres projets majeurs : la poursuite du plan de gestion intégrée des risques de l'organisation, sous la supervision du comité d'audit, ainsi que la mise en conformité de l'organisation avec les nouvelles obligations dictées par la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels dans le secteur privé* (Loi n°25) et par l'Office québécois de la langue française (OQLF).

Ce nouveau rapport annuel de gestion fait donc état des progrès réalisés par la DARSSS en lien avec chacun de ces grands projets, mais il présente aussi l'essentiel des réalisations menées dans les domaines des ressources humaines, financières et informationnelles. Il souligne également les faits saillants de l'organisation, pour la période ciblée, avant de terminer avec les objectifs pour maintenir la qualité et la pertinence des services que la DARSSS offre à l'ensemble du RSSS.

Au cours de l'année écoulée, la DARSSS s'est distinguée par son agilité exemplaire face aux réalités du RSSS en transformation. Grâce à ses échanges constants avec ses parties prenantes et sa posture d'ouverture aux changements, notre organisation a été capable d'ajuster ses stratégies et ses processus pour mieux répondre aux attentes des établissements et autres organismes du RSSS bénéficiant des protections d'assurance gérées par la DARSSS (établissements). À travers ce rapport annuel, nous souhaitons donc mettre en lumière notre engagement envers la flexibilité et la capacité d'adaptation de notre organisation puisque nous sommes déterminés à rester à l'écoute des établissements et à répondre adéquatement à leurs besoins.



En filigrane de ces avancées, la gestion du changement a été au cœur de notre démarche. Nous savons que chaque transformation, aussi bénéfique soit-elle, nécessite un accompagnement adéquat de nos équipes et des établissements pour garantir son succès. C'est pourquoi nous avons mis en place des mesures de soutien et de formation pour nos équipes et avons maintenu une communication constante avec les établissements, assurant ainsi une transition harmonieuse vers nos nouveaux modes de fonctionnement. La collaboration avec nos partenaires nous semble effectivement essentielle pour répondre aux défis actuels et futurs du RSSS.

Pour terminer, nous tenons à rappeler que dans chacun de ses accomplissements de l'année, la DARSSS a pu compter sur le soutien constant de ses collaborateurs·trices internes et externes. C'est effectivement grâce à l'engagement ainsi qu'à l'expertise de son équipe et de ses partenaires que la DARSSS a entrepris de consolider ses acquis, de moderniser ses outils et ses pratiques, et de pérenniser son expertise, afin d'améliorer la qualité de ses services et l'efficacité de ses opérations. Je tiens donc à remercier notre équipe et nos partenaires pour leur engagement renouvelé au cours de l'année 2023-2024.

Je vous souhaite une agréable lecture.

Sincères salutations,

**Carolina Sarappa**

Directrice générale de la DARSSS – SigmaSanté



## 1.2 Message de la présidente du conseil d'administration

J'ai le plaisir de m'adresser à vous pour la première fois en tant que présidente du conseil d'administration (CA) de la Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux - SigmaSanté (DARSSS), afin d'introduire le rapport annuel de gestion 2023-2024 de l'organisation. Ce rapport est non seulement le reflet de notre travail et de nos réalisations de l'année écoulée, mais aussi un témoignage de notre engagement inébranlable envers notre mission en faveur du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS).



Le CA de la DARSSS a pour vocation de déterminer les orientations ainsi que les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation et les moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. C'est en vertu de cette responsabilité que le CA a accompagné la DARSSS dans son processus de planification stratégique, à travers diverses consultations, afin de soutenir l'organisation dans sa volonté d'offrir des services en matière d'assurance de dommages d'excellence, pertinents et durables, aux établissements.

Assurer le suivi financier de l'exécution et de la mise en œuvre du Régime d'indemnisation de dommages du RSSS administré par la DARSSS est une autre de nos responsabilités clés. Le CA a donc veillé à la mise en place de mécanismes rigoureux pour garantir une gestion financière saine et transparente, en collaboration avec le comité d'audit, permettant ainsi de soutenir durablement la mission de la DARSSS.

L'année écoulée a été marquée par l'arrivée de transformations significatives au sein du RSSS. Dans ce contexte, le rôle d'accompagnement et de soutien du CA est capital. Nous nous efforçons, en effet, de maintenir des liens étroits avec les établissements, veillant ainsi à préserver leurs intérêts de manière équitable et juste.

Je remercie donc chaleureusement les membres du CA de la DARSSS pour leur confiance et leur mobilisation continues envers l'organisation, à travers leur participation assidue aux assemblées du CA dans le contexte des transformations actuelles du RSSS. Je souhaite également remercier les partenaires et collaborateurs de la DARSSS et de son CA qui contribuent à rendre le RSSS plus solide et performant.

Avec mes salutations distinguées,



**Maryse Poupart**

Présidente du conseil d'administration de la DARSSS – SigmaSanté

### 1.3 Message du président du comité d'audit

À titre de président du comité d'audit de la Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux - SigmaSanté (DARSSS), je suis honoré de présenter le rapport annuel de gestion de l'organisation, pour l'année 2023-2024.



L'une des principales responsabilités du comité d'audit étant de collaborer étroitement avec l'auditeur indépendant de la DARSSS pour examiner en détail les états financiers de l'organisation, nous avons pu soumettre - cette année encore grâce à un processus rigoureux d'analyse - des états financiers dont nous croyons fermement en l'intégrité et en l'exactitude au conseil d'administration (CA) de la DARSSS. Les rapports de l'auditeur à l'égard des états financiers de la DARSSS pour l'exercice 2023-2024 sont, en effet, standards et par conséquent sans réserve. Je tiens donc à féliciter l'ensemble de la DARSSS pour ces excellents résultats.

Une autre des responsabilités de notre comité est de veiller à ce qu'un processus de gestion des risques pour la bonne conduite des affaires de la DARSSS soit mis en place et appliqué. Au cours de l'année écoulée, nous avons donc poursuivi les travaux en lien avec la gestion des risques dans les domaines des ressources humaines et des ressources informationnelles. Nous avons ainsi continué d'encadrer le processus de création et de révision des politiques internes de la DARSSS afin de renforcer la sécurité et la stabilité de ses opérations.

Nous avons également soutenu l'élaboration d'un plan directeur des ressources humaines et d'un plan triennal des ressources informationnelles afin de consolider, de moderniser, mais également de pérenniser la gestion des ressources humaines et informationnelles de l'organisation pour nous assurer de répondre de manière optimale aux enjeux et besoins actuels et futurs du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS). Ces mesures contribueront à améliorer la performance opérationnelle de la DARSSS et œuvreront ainsi à l'amélioration continue et à l'excellence des services offerts au RSSS.

Parallèlement à mes engagements à titre de président du comité d'audit, j'ai également eu le plaisir de collaborer à la création du plan stratégique de la DARSSS à titre de vice-président du CA et de représentant du RSSS. Cette feuille de route contribuera à assurer qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources de l'organisation soit mis en place et à en assurer le suivi, ce qui représente une autre des missions indispensables du comité d'audit.



Je tiens donc à remercier les membres du comité d'audit et du CA de la DARSSS pour leur appui et leur confiance cette année encore. Nous pouvons être fiers de contribuer à l'accomplissement de la mission de DARSSS, si fondamentale pour le RSSS.

Sincèrement,

**Jocelyn Boucher**

Président du comité d'audit de la DARSSS - SigmaSanté





## 2. LA DÉCLARATION DE FIABILITÉ DES DONNÉES ET DES CONTRÔLES AFFÉRENTS

À titre de directrice générale, il relève de ma responsabilité de m'assurer de l'exactitude, de l'intégralité et de la fiabilité des données et des explications présentées dans le rapport annuel de gestion de la Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux - SigmaSanté (DARSSS) de 2023-2024.

Aussi, j'atteste que, tout au cours de l'exercice financier, des systèmes d'information et des mesures de contrôle fiables ont été maintenus afin de supporter la présente déclaration.

Ce rapport annuel décrit fidèlement la mission et les responsabilités de notre organisme, ainsi que les faits saillants et les résultats obtenus en 2023-2024, conformément à nos valeurs de rigueur, d'intégrité et de professionnalisme.

Je déclare donc qu'à ma connaissance, les données contenues dans le présent rapport annuel de gestion, ainsi que les contrôles afférents à ces données, sont fiables et qu'elles correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2024.

L'ensemble des membres du comité de gestion se joint à moi pour approuver ce rapport.

**Carolina Sarappa**

Directrice générale de la DARSSS - SigmaSanté



## 3. PRÉSENTATION DE LA DARSSS – SIGMASANTÉ

### 3.1 Notre mission, notre vision et nos valeurs

La Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux - SigmaSanté (DARSSS) a pour **mission** d'offrir aux établissements des services en matière d'assurance de dommages<sup>1</sup> adaptés à leurs besoins. Elle est responsable de la mise en œuvre et de la gestion et d'un Régime d'indemnisation au profit du réseau public de la santé et des services sociaux (RSSS). La DARSSS traite également les réclamations des établissements. Elle refacture les coûts annuels des protections d'assurance à ces derniers et favorise une gestion des risques assurables auprès de ceux-ci.

La **vision** de la DARSSS est de devenir la référence en matière de prévention et de gestion des risques assurables des établissements.

Les **valeurs** prônées par l'organisation sont la compétence et le professionnalisme ; la rigueur et la diligence ; l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect ; ainsi que l'innovation.

### 3.2 Nos services

Si la DARSSS est capable d'accomplir efficacement sa mission, c'est grâce à son personnel, dont l'expertise est entièrement dédiée aux établissements. Au 31 mars 2024, la DARSSS compte ainsi 48 postes, incluant la direction générale, répartis dans les six services suivants :

- Le service Assurance, gestion des risques assurables et prévention ;
- Le service Gestion des réclamations - Dommages directs ;
- Le service Gestion des réclamations - Responsabilité ;
- Les services administratifs - Comptabilité et actuariat ;
- Les services administratifs ;
- Le service Ressources informationnelles et mandats spéciaux (PARPA-EPA).

Ces services travaillent en synergie pour mieux servir les intérêts des établissements et améliorer leur performance financière, en réduisant la fréquence et la gravité des sinistres. Pour connaître les détails concernant les rôles et responsabilités de chacun des services de la DARSSS, nous vous invitons à consulter notre site Web.

---

<sup>1</sup> D'après l'article 2396 du Code civil du Québec, « l'assurance de dommages comprend l'assurance de biens, qui a pour objet d'indemniser l'assuré des pertes matérielles qu'il subit, et l'assurance de responsabilité, qui a pour objet de garantir l'assuré contre les conséquences pécuniaires de l'obligation qui peut lui incomber, en raison d'un fait dommageable, de réparer le préjudice causé à autrui ».

### 3.3 Notre gouvernance

La gouvernance de la DARSSS repose sur une instance stratégique et tactique, soit le conseil d'administration (CA), et sur deux comités : le comité d'audit et le comité de prévention et de gestion des risques assurables (CPGRA).

#### 3.3.1 Le conseil d'administration

Durant la période 2023-2024, le CA de la DARSSS a vu changer sa présidence. En effet, à la suite du départ de M. Richard Deschamps, c'est Mme Maryse Poupart - déjà administratrice depuis 2021 - qui lui a succédé. En outre, le CA a accueilli deux nouveaux-elles administrateurs-trices, en remplacement de M. Richard Deschamps et de M. Pierre-Albert Coubat, soit M. Vincent Lehouillier et Mme Kathleen Munger. Enfin, durant l'année écoulée, Mme Maryse Poupart et Mme Patricia Plante ont également renouvelé leur mandat pour une période de deux ans.

Ainsi, au 31 mars 2024, le CA de la DARSSS est composé des dix administrateurs-trices suivant-e-s :

<b>Mme Maryse Poupart</b> Présidente-directrice générale du CISSS de la Montérégie-Centre	Présidente
<b>M. Jocelyn Boucher</b> Directeur général adjoint aux affaires administratives du CHUM	Vice-président
<b>Mme Kathleen Munger</b> Sous-ministre adjointe, direction générale du financement, de l'allocation des ressources et du budget au MSSS	Administratrice
<b>M. Philippe Gribeauval</b> Président-directeur général du CISSS de la Montérégie-Ouest	Administrateur
<b>Mme Patricia Plante</b> Directrice générale adjointe de la gestion financière et des politiques de financement réseau au MSSS	Administratrice
<b>M. Vincent Lehouillier</b> Président-directeur général du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal	Administrateur
<b>Mme Caroline Roy</b> Présidente-directrice générale du CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue	Administratrice
<b>M. Guy Thibodeau</b> Président-directeur général du CIUSSS de la Capitale-Nationale	Administrateur

---

**M. Stéphane Tremblay**

Président-directeur général du CIUSSS de l'Estrie-CHUS

Administrateur

---

**Mme Carolina Sarappa**

Directrice générale de la DARSSS

Secrétaire

### 3.3.2 Le comité d'audit

Durant la période 2023-2024, le comité d'audit a lui aussi accueilli un nouveau membre. En effet, Mme Poupart ayant été nommée présidente du CA, son poste au sein du comité d'audit est devenu vacant. C'est M. Philippe Gribeauval, membre du CA depuis juillet 2022, qui a été nommé pour la remplacer.

Ainsi, au 31 mars 2024, le comité d'audit de la DARSSS est composé des trois membres suivants, tous issus du CA :

**M. Jocelyn Boucher**

Directeur général adjoint aux affaires administratives du CHUM

Président

---

**M. Philippe Gribeauval**

Président-directeur général du CISSS de la Montérégie-Ouest

Membre

---

**Mme Caroline Roy**

Présidente-directrice générale du CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue

Membre

### 3.3.3 Le comité de prévention et de gestion des risques assurables

Dans le courant de la période 2023-2024, le CPGRA a connu plusieurs démissions majeures qui ont laissé un vide significatif dans l'effectif du comité. De plus, le Projet de Loi n°15, déposé à l'Assemblée nationale à la fin du mois de mars 2023, a suscité de nombreux questionnements au sein du RSSS. Les dispositions en vue de rendre celui-ci plus efficace et les conséquences potentielles de celles-ci demeurant encore floues, la DARSSS a été confrontée à de nombreuses zones d'ombre quant à la manière dont ses activités de prévention et de gestion des risques assurables allaient être impactées.

Dans ces circonstances, la DARSSS a pris la décision de suspendre temporairement les activités du CPGRA, ceci en vue de prendre le recul et le temps nécessaires pour analyser l'évolution du RSSS, pour se préparer adéquatement à ces changements et pour renforcer son équipe avec de nouvelles recrues, aussi compétentes que celles qu'elles remplaceraient. Les membres du CPGRA ont accueilli favorablement cette nouvelle en confirmant qu'il était effectivement devenu nécessaire



de suivre les transformations du réseau et de leurs propres organisations, compte tenu des changements significatifs découlant du Projet de Loi n°15.

Néanmoins, la DARSSS a poursuivi ses activités de prévention durant l'année 2023-2024, grâce à l'expertise de son équipe Assurance, gestion des risques assurables et prévention et de son conseiller en prévention. Au cours des prochains mois, l'organisation évaluera la meilleure manière de favoriser une gestion des risques assurables auprès des établissements, dans le cadre de son processus de planification stratégique.



## 4. NOS PRIORITÉS ORGANISATIONNELLES

Dans son rapport annuel de gestion 2022-2023, la DARSSS présentait ses trois grandes priorités organisationnelles, à savoir la révision de sa structure interne, la conception d'une réflexion stratégique agile ainsi que le développement et l'implantation du projet Vision 360, toutes trois menées en vue de renforcer l'excellence des services offerts par l'organisation à l'ensemble du RSSS.

Nous rappelons qu'à ces trois principaux chantiers se sont joints deux autres projets majeurs : la poursuite du plan de gestion intégrée des risques, amorcée l'année précédente, avec le processus de mise à jour et d'élaboration des politiques internes et la mise en œuvre du Plan directeur des ressources humaines (PDRH) et du Plan triennal des ressources informationnelles (PTRI) de l'organisation, ainsi que la mise en conformité de l'organisation avec les nouvelles obligations dictées par la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels dans le secteur privé* (Loi n°25) et par l'Office québécois de la langue française (OQLF). Cette section du rapport annuel présente donc les principaux développements en lien avec chacun de ces grands objectifs organisationnels.

### 4.1 La révision de notre structure organisationnelle

Durant la période 2023-2024, la DARSSS a poursuivi ses échanges avec le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) dans le but de réviser sa structure organisationnelle (plan d'organisation et répertoire des conditions de travail). Ce projet constitue une étape cruciale pour renforcer l'efficacité de l'organisation et sa capacité à répondre efficacement aux besoins du RSSS. En effet, un des buts de cette révision est de mettre en place des processus plus agiles et transparents, permettant une meilleure communication et une plus grande réactivité face aux demandes de nos partenaires et des établissements. Cette révision a également pour objectif de positionner la DARSSS comme un employeur de choix sur le marché du travail, en conformité avec les orientations du PDRH de l'organisation. Plusieurs rencontres avec le MSSS ont ainsi eu lieu durant l'année écoulée et les travaux devraient aboutir très prochainement.

### 4.2 La planification stratégique

La démarche de planification stratégique de la DARSSS trouve ses origines dans la volonté de la direction générale de doter l'organisation d'une feuille de route permettant à celle-ci d'avoir une vision plus claire de son avenir, dans une perspective de saine gestion et de pérennité. Les étapes précédemment franchies dans le cadre de cette démarche sont les suivantes :



Les travaux de la période 2023-2024 ont commencé par la clarification de la vision de la DARSSS dans le but de déterminer ensuite les grands axes et les orientations générales sur lesquels agir au cours des trois prochaines années. La DARSSS a ainsi identifié trois axes principaux pour concrétiser sa vision : le premier consacré à son offre de services en matière d'assurance, de gestion des risques assurables et de prévention, et les deuxième et troisième dédiés aux ressources et processus sur lesquels devra s'appuyer la DARSSS pour offrir ces services au RSSS : d'une part ses ressources humaines et de l'autre ses ressources financières et informationnelles. C'est ainsi que les axes 2 et 3 de la planification stratégique seront respectivement consacrés à l'expérience des employé·e·s de la DARSSS et à l'optimisation des ressources ainsi que des processus de l'organisation, jointe à la gestion intégrée des risques basée sur la gouvernance des données. Grâce à ces trois axes combinés, la DARSSS s'assurera de demeurer performante afin d'offrir au RSSS des services pertinents et de qualité.

C'est dans le cadre de ce processus de planification stratégique que s'inscrivent le PDRH et le PTRI de l'organisation. Chacun de ces plans a pour objectif de consolider, de moderniser, mais également de pérenniser la gestion des ressources humaines et informationnelles de la DARSSS afin de maximiser son impact positif sur le RSSS pour les années à venir. C'est d'ailleurs autour des maîtres-mots « consolider », « moderniser » et « pérenniser » que s'articule l'ensemble de la réflexion stratégique de la DARSSS.

Au cours de l'année à venir, la DARSSS approfondira ses axes et orientations, puis elle établira des objectifs spécifiques et mesurables à partir de ceux-ci, afin de prioriser les actions nécessaires et de concentrer ses ressources sur les initiatives les plus importantes pour les concrétiser.

Des indicateurs de mesure et de performance devront également être mis en place dans le but de mesurer et de contrôler l'atteinte des objectifs fixés. La démarche stratégique permettra ainsi de mettre en place un processus décisionnel éclairé, basé sur des analyses approfondies et des données fiables. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'organisation utilise des comptoirs de données et a mis sur pied son Infocentre qui agit comme centre d'excellence en intelligence informationnelle.

Avant de pouvoir entreprendre la rédaction de son plan stratégique agile, la DARSSS procédera également à l'actualisation de ses valeurs, afin de synthétiser celles-ci et de les remettre au goût du jour et de l'identité actuelle de l'organisation. Le plan stratégique de la DARSSS devrait ainsi être présenté à sa gouvernance dans le courant de l'année 2024-2025.

### 4.3 Le projet Vision 360

Le projet Vision 360 désigne l'acquisition, le développement et l'implantation d'une solution commerciale moderne afin de remplacer l'application de gestion des réclamations précédemment utilisée par la DARSSS, devenue désuète. L'objectif de la nouvelle solution est d'offrir aux utilisateurs-trices de la DARSSS une vision intégrée de la clientèle pour améliorer la performance et la qualité des services rendus au RSSS. Cette transformation numérique d'envergure, amorcée en 2021, a de nouveau mobilisé l'ensemble des équipes de la DARSSS durant la période 2023-2024 et se poursuivra jusqu'en 2024-2025 pour assurer la continuité des opérations et la recherche d'efficacité.

Afin de garantir une transition sans heurts, tant pour ses équipes que pour le RSSS, la DARSSS s'est collectivement préparée à l'implantation de cette nouvelle solution numérique. Ainsi, durant l'année écoulée, les équipes ont poursuivi l'identification des besoins des services et du RSSS, en collaboration avec les fournisseurs de la nouvelle application. De nombreux tests et sprints démo ont également eu lieu, tout comme des séances de familiarisation avec le nouveau système et des formations complètes dispensées par le fournisseur du projet. Tous les processus ont, par ailleurs, été cartographiés et les formations enregistrées sous forme de capsules pour les ressources actuelles et futures de la DARSSS.

Pour rendre la nouvelle solution informatique fonctionnelle pour le 2 avril 2024, les équipes de la DARSSS se sont également employées à la saisie et au transfert des données de l'ancienne application au nouveau système. Les modèles de courriels et de lettres, autrefois envoyés manuellement, ont été mis à jour et automatisés dans cette nouvelle application. Les formulaires d'avis de sinistre ont aussi été révisés et simplifiés pour faciliter leur utilisation par les établissements.

## 4.4 La poursuite du plan gestion intégrée des risques

À la demande de son comité d'audit, la DARSSS avait précédemment amorcé un vaste processus de cartographie afin d'analyser les principaux risques auxquels l'organisation était exposée et de proposer des mesures de mitigation, lorsque cela était jugé nécessaire, pour la bonne conduite des affaires de l'organisation.

Les travaux se sont donc poursuivis durant la période 2023-2024, toujours sous la supervision du comité d'audit, afin de procéder à la mise à jour et/ou à la création de politiques organisationnelles. C'est ainsi que la DARSSS a mis au point une *Politique de gestion intégrée des risques* et a désigné un membre du comité de gestion à titre de responsable de la gestion intégrée des risques, afin d'en coordonner les différentes activités au sein de l'organisation.

La DARSSS a également mis à jour plusieurs politiques relatives aux ressources financières et informationnelles. Dans ce second domaine, l'organisation a mis au point une *Politique de contrôle d'accès*, en conformité avec les exigences de la Loi n°25. C'est d'ailleurs pour satisfaire aux exigences de cette loi que la DARSSS a également créé et déposé sur son site Web une *Politique de confidentialité*.

Parmi les politiques élaborées et/ou mises à jour dans le domaine des ressources humaines, nous pouvons mentionner la *Politique en matière d'équité, de diversité et d'inclusion* visant à offrir au personnel de la DARSSS un environnement de travail exempt de toute discrimination et de biais systémiques, où chaque personne a droit au respect et aux mêmes chances de succès. Dans ses efforts pour créer un milieu de travail qui incite au respect mutuel et qui est exempt de toute forme de violence physique ou verbale, la DARSSS a également mis à jour sa *Politique pour promouvoir la civilité et prévenir le harcèlement et la violence en milieu de travail*. Ces deux dernières politiques s'inscrivent d'ailleurs dans le cadre des orientations du PDRH en vue de faire de la DARSSS un employeur de choix qui mobilise son personnel.

Le processus de gestion des risques, tout comme le PDRH et le PTRI de la DARSSS, s'inscrit dans le vaste chantier de la planification stratégique de l'organisation, non seulement parce celle-ci encadrera l'optimisation des ressources et des processus de la DARSSS, mais aussi parce qu'elle permettra à la DARSSS de mettre en place une vigie des risques émergents et de son écosystème.

## 4.5 La Loi n°25 et la protection des renseignements personnels

En vertu de la Loi n°25, la fonction de responsable de la protection des renseignements personnels (PRP) est entrée en vigueur en 2022. La Loi n°25 prévoit que la plus haute autorité de la DARSSS est responsable de la PRP, mais que cette responsabilité peut se déléguer à une personne compétente en la matière. C'est ainsi qu'en décembre 2023, dans le cadre du suivi de son plan de gestion des risques, la DARSSS a tenu à rappeler à sa gouvernance que la directrice générale avait délégué cette responsabilité en 2022 au membre de son personnel qui était alors adjoint à la directrice générale et chef du service Assurance, gestion de risques assurables et prévention.

C'est à la même occasion que la DARSSS a informé les membres de sa gouvernance des nouvelles obligations pour la transparence des entreprises relatives aux membres du CA faisant en sorte que la DARSSS soit désormais tenue de fournir au Registraire des entreprises du Québec (REQ) de nouveaux renseignements personnels de ses administrateurs-trices lors des déclarations de mise à jour annuelle ou courante.

Enfin, le CA de la DARSSS a approuvé, en mars 2024, la *Politique de confidentialité* que l'organisation a créée et déposée sur son site Web, qui est désormais requise par toute entreprise qui recueille, protège, utilise, communique, conserve et détruit les renseignements personnels obtenus par des moyens technologiques.

## 4.6 Les obligations en lien avec l'OQLF

À titre de gestionnaire des assurances du réseau de la santé et des services sociaux, la DARSSS constitue un organisme de l'Administration soumis au devoir d'exemplarité dans l'utilisation de la langue française et la promotion de sa qualité, ainsi qu'aux obligations d'en assurer le rayonnement et la protection.

C'est dans ses efforts pour faire du français la langue normale et habituelle du travail, du commerce et des affaires que l'Office québécois de la langue française (OQLF) propose une démarche pour que l'implantation du français soit au cœur des activités des entreprises qui emploient 25 personnes ou plus au Québec. C'est donc en vue d'obtenir le *Certificat de francisation*<sup>2</sup>, délivré par l'OQLF, que la DARSSS a procédé aux premières étapes du processus, dont la complétion de l'analyse de la situation linguistique soumise à l'OQLF, avec la désignation de la personne chargée de l'application de la Charte de la langue française (Charte). Au niveau des technologies de l'information, la DARSSS a par ailleurs reçu la mention d'exemplarité.

---

<sup>2</sup> [https://www.oqlf.gouv.qc.ca/francisation/entreprises/entreprises\\_plus/demarche.html](https://www.oqlf.gouv.qc.ca/francisation/entreprises/entreprises_plus/demarche.html)



Il ne reste plus que quelques requis technologiques à valider et quelques critères à satisfaire, au cours des prochains mois, et la DARSSS sera alors prête à recevoir les inspecteurs de l'OQLF pour la visite de ses locaux. Nous avons bon espoir que le *Certificat de francisation* sera émis au cours de la prochaine année.

Pour finir, la *Politique linguistique de l'État* (PLE), qui trouve ses fondements dans la Charte, reconnaît qu'en vertu de celle-ci, l'Administration peut exceptionnellement utiliser une autre langue que le français<sup>3</sup>. La DARSSS a donc entrepris un processus de cartographie des situations d'exception dans lesquelles elle utilise une langue autre que le français afin d'en valider la conformité avec la législation, la réglementation et les directives pertinentes.

---

<sup>3</sup> <https://www.oqlf.gouv.qc.ca/charte/politique-directive-linguistiques/>



## 5. FAITS SAILLANTS 2023-2024

Pour continuer à améliorer la qualité des services qu'elle offre au RSSS, la DARSSS a mené à bien plusieurs projets importants entre 2023 et 2024. Ces succès sont le fruit d'une collaboration entre les divers services de l'organisation, c'est pourquoi nous faisons le choix de présenter les réalisations les plus marquantes par résultat avant d'envisager les accomplissements distincts de chacun des services de l'organisation.

### 5.1 Approbation du rapport annuel de gestion 2022-2023

En septembre 2023, le CA de la DARSSS a approuvé le rapport annuel de gestion 2022-2023 de l'organisation. Les membres du CA ont adressé leurs félicitations aux équipes de la DARSSS dont la collaboration et l'engagement ont permis de produire un rapport qualitatif contribuant à la visibilité de l'organisation. Ce second rapport annuel de gestion, disponible sur le site Web de la DARSSS, présente l'essentiel des réalisations en lien avec les grandes priorités de l'organisation, mais aussi dans les domaines des ressources humaines, financières et informationnelles. Il souligne également les faits saillants de la DARSSS pour la période ciblée ainsi que les prochains objectifs.

### 5.2 Renouvellement du Régime d'indemnisation au 1<sup>er</sup> avril 2024

En 2023-2024, la DARSSS s'est penchée sur le renouvellement Régime d'indemnisation de dommages du RSSS (Régime) pour la période 2024-2025. Ainsi, en mars 2024, le CA de la DARSSS a approuvé le renouvellement du Régime pour une année supplémentaire, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2024, incluant plusieurs modifications apportées aux protections d'assurance. Ces modifications feront l'objet d'un développement détaillé dans notre rapport annuel 2024-2025.

### 5.3 Clarification de l'offre de services

En mai 2023, la DARSSS a transmis au RSSS le communiqué DARSSS 2023-03 afin de clarifier l'offre du service Assurance, gestion des risques assurables et prévention volet responsabilité aux établissements et autres organismes bénéficiant des protections d'assurance qu'elle gère, pour assurer un traitement optimal des demandes. C'est dans ce contexte qu'une nouvelle adresse courriel de référence pour les demandes d'attestations d'assurance a été créée et que des séances d'information sur l'offre de services du service Assurance ont été données au RSSS, sur la plateforme Teams.

## 5.4 Activités de prévention

La prévention des sinistres constituant une des stratégies privilégiées par la DARSSS pour assurer la pérennité du Régime, au bénéfice de tous les établissements, plusieurs travaux ont été réalisés entre 2023 et 2024.

Tout d'abord, la section « Prévention et gestion des risques » de l'Espace client du site Web de la DARSSS a été revue et améliorée afin d'expliquer les différents services offerts en matière de prévention, tels que le soutien à la révision de plans et devis ainsi que la mise à disposition de permis de travail à chaud et de formulaires d'avis d'interruption du système de protection incendie. L'onglet « Publications » de cette section donne également accès à plusieurs outils qui permettent une meilleure gestion du risque, tels que des guides, des procédures, des Flash Prévention, de la formation, des liens utiles, notamment vers les codes et les normes.

Ensuite, plus de 8000 permis de travail à chaud ont été livrés aux établissements et pas moins de 16 visites de prévention des sinistres ont été réalisées dans les installations du RSSS, durant l'année écoulée. À noter que ces visites se veulent un processus d'amélioration continue permettant à la DARSSS de partager son expertise et d'accompagner les établissements dans leur gestion du risque. Le service de la DARSSS dédié à la prévention s'est d'ailleurs également employé à poursuivre et à renforcer l'accompagnement des établissements, au cours de l'année 2023-2024.

Pour terminer, le canal Teams consacré à la coordination des échanges entre établissements, mis en place à l'initiative de la DARSSS, a permis de faciliter la résolution de problèmes, la formation ainsi que le partage d'outils et de procédures.

## 5.5 Lancement de l'Intranet de la DARSSS

Le comité du Portail de la DARSSS, mis sur pied en 2023, a procédé en février 2024 au lancement de l'Intranet de la DARSSS, en collaboration avec le service Ressources informationnelles et mandats spéciaux. Créé dans un souci d'optimisation de l'expérience employé-e, l'Intranet est un outil moderne de communication, accessible uniquement par le personnel de la DARSSS. Il permet l'échange rapide et efficace d'informations pertinentes ainsi que le partage de documents importants. Il favorise une collaboration accrue entre les équipes et simplifie le processus d'intégration des nouvelles ressources.



Le lancement de l'Intranet de la DARSSS s'inscrit dans la volonté de l'organisation de développer un Portail Web intégrateur, unique et sécurisé pour tous-tes ses employé-e-s et pour les établissements, avec :

- Des particularités pour les employé-e-s (Intranet)
- Des particularités pour les établissements (Extranet)
- Des informations pour le grand public (Internet)

Durant l'année 2023-2024, le comité du Portail a également procédé à la mise à jour du « Manuel de l'utilisateur » ainsi qu'au rehaussement progressif du site Web de la DARSSS, notamment à travers l'enrichissement et la mise à jour du contenu de ce dernier. Ces deux dernières réalisations ont également mobilisé les services administratifs de la DARSSS chargés de la révision linguistique de tout le contenu de l'organisation.

## 5.6 Mise sur pied de l'Infocentre

Composé d'un analyste en mesure de risques et actuariat, d'un analyste en intelligence d'affaires, d'un spécialiste en ingénierie des bases de données et d'un webmestre, sous la supervision du chef de service associé aux ressources informationnelles et mandats spéciaux et de la cheffe des services administratifs - comptabilité et finances, l'Infocentre se veut un centre d'excellence et la vitrine centrale de la DARSSS en matière d'intelligence informationnelle.

Lancé en décembre 2023, l'Infocentre a pour objectif principal d'être le guichet unique pour tous les produits informationnels en lien avec les demandes d'information, de rapports, de statistiques, d'analyses et les méthodes de calculs pour les employé-e-s et les établissements. L'équipe de l'Infocentre a la tâche de centraliser, d'organiser et d'analyser les données internes et externes liées aux différentes activités tout en respectant la confidentialité, la PRP et la sécurité des informations.

L'Infocentre a aussi pour responsabilité de promouvoir le développement des compétences en intelligence informationnelle, tant pour les méthodes que pour les outils. Les bonnes pratiques sont développées auprès du personnel de la DARSSS afin de développer la culture de la mesure et l'autonomie des services de l'organisation et ainsi les aider à analyser et à interpréter l'information disponible. L'Infocentre contribue donc à soutenir la prise de décisions éclairées, basée sur les données et les faits, afin d'améliorer la gestion des risques, ce qui correspond aux orientations stratégiques de la DARSSS et contribue globalement à l'amélioration des services qu'elle propose.

Durant la période 2023-2024, l'Infocentre a ainsi traité environ 300 demandes en provenance des différents services de la DARSSS et du RSSS.

## 5.7 Comité RH et SST

Durant la période 2023-2024, le comité ressources humaines - santé et sécurité au travail (comité RH et SST) de la DARSSS, remis sur pied l'année précédente, s'est réuni afin de réfléchir à des améliorations relatives à la gestion des ressources humaines et à la santé et la sécurité au travail, ainsi que pour communiquer à propos des projets et/ou des éventuelles préoccupations liées à ces thématiques. Parmi les accomplissements de ce comité, durant la période cible, nous pouvons citer la mise à jour du formulaire de déclaration des accidents de travail ainsi que l'accueil de deux nouvelles secouristes.

Ce comité et ses actions s'inscrivent dans la stratégie du PDRH de la DARSSS qui comprend l'implantation d'une vision globale en santé des personnes au travail, avec comme objectif prioritaire d'assurer la présence d'un personnel mobilisé dans des espaces de travail sains.

## 5.8 Renouvellement du programme PARPA-EPA

En mars 2024, dans le cadre de son plan budgétaire 2024-2025, le ministre des Finances a annoncé sa volonté « d'assurer le maintien et la qualité des soins et des services aux aînés »<sup>4</sup>, notamment en prolongeant d'un an le « programme visant à réduire l'impact des hausses de primes d'assurance dans les résidences privées pour aînés (RPA) et les autres entités privées visées »<sup>5</sup> et la mise en place d'un comité de travail interministériel sur le soutien offert aux RPA.

La confiance renouvelée du MSSS et des entités à l'égard du Programme d'aide aux résidences privées pour aînés et autres entités privées apparentées (PARPA-EPA) et de l'équipe de la DARSSS chargée de l'administrer constitue un succès pour la DARSSS, mais aussi pour l'ensemble du RSSS.

En effet, rappelons que le PARPA-EPA a pour objectif de compenser en partie la hausse des primes d'assurance que doivent payer les RPA et autres entités apparentées, par le versement d'une aide financière temporaire, ce qui limite les effets négatifs de ces hausses pour ces entités et les usagers, afin de maintenir la continuité des services offerts aux aînés, d'assurer le niveau de vie de ces derniers et d'éviter la fermeture des entités visées.

---

<sup>4</sup> [https://www.finances.gouv.qc.ca/Budget\\_et\\_mise\\_a\\_jour/budget/documents/Budget2425\\_PlanBudgetaire.pdf](https://www.finances.gouv.qc.ca/Budget_et_mise_a_jour/budget/documents/Budget2425_PlanBudgetaire.pdf), p. A4

<sup>5</sup> [https://www.finances.gouv.qc.ca/Budget\\_et\\_mise\\_a\\_jour/budget/documents/Budget2425\\_PlanBudgetaire.pdf](https://www.finances.gouv.qc.ca/Budget_et_mise_a_jour/budget/documents/Budget2425_PlanBudgetaire.pdf), p. B19

Ainsi, selon les estimations réalisées par l'équipe PARPA-EPA en mars 2024, le programme aurait jusqu'à présent permis d'éviter la fermeture de plus de 400 entités actuellement actives et ainsi empêcher la relocalisation de près de 20 000 personnes âgées en perte d'autonomie.

Pour soutenir les entités visées dans leur demande d'aide financière, l'équipe du PARPA-EPA assure une liaison et un suivi constants avec ces dernières par courriel, téléphone et courrier postal. Ainsi, au 31 mars 2024, ce sont plus de 40 000 communications qui ont été effectuées auprès de ces entités depuis 2021. En outre, un sondage réalisé par l'équipe PARPA-EPA auprès des entités visées, en février 2024, a révélé une grande satisfaction de ces dernières à l'égard du programme et la perception que les hausses des primes d'assurance ne sont pas temporaires. Les entités ont également affirmé que, d'après elles, l'aide financière a eu un impact sur la continuité de services de leur entité auprès des personnes âgées en perte d'autonomie.

## 5.9 Autres faits saillants

Parmi les autres faits saillants, propres à chacun des services de la DARSSS, nous pouvons citer :

### 5.9.1 Les services administratifs

- La révision des politiques présentées à la gouvernance pour une saine gestion des risques ;
- La révision de documents en lien avec le projet Vision 360 dans des délais restreints ;
- La participation active au déploiement de l'Intranet et au rehaussement du site Web de la DARSSS en collaboration avec le comité du Portail ;
- La participation au processus d'optimisation du traitement des appels entrants permettant à nos interlocuteurs d'accéder plus rapidement à notre personnel, en collaboration avec le service Ressources informationnelles et mandats spéciaux ;

### 5.9.2 Les services administratifs – comptabilité et actuariat

- L'ajustement de la facturation de la quote-part et de la contribution à la réserve de stabilisation des établissements pour la seconde année consécutive afin d'assurer la pérennité du Régime ;
- Le rehaussement du logiciel comptable, dans le cadre du projet Vision 360, avec l'intégration progressive de nouveaux modules permettant d'offrir un meilleur service à l'interne (toujours en cours) ;
- La bonification et l'optimisation du fichier servant au recouvrement de franchise permettant d'automatiser des rappels en vue d'accélérer la fermeture des dossiers de réclamation ;

- La refonte et la mise à jour de plusieurs politiques internes relatives aux ressources financières, telles que la *Politique de gestion contractuelle* et la *Politique sur l'approbation des écritures de journal*.

### 5.9.3 Le service Assurance, gestion des risques assurables et prévention

- L'accueil de nouvelles ressources dont un nouveau chef de service et la clarification des rôles et responsabilités spécifiques des nouveaux et des anciens membres de l'équipe, en vue d'offrir une meilleure prise en charge des demandes des établissements.

### 5.9.4 Services Gestion des réclamations – Dommages directs

- La mise en place d'un plan de formation pour l'intégration des nouvelles ressources et des nouveaux analystes promus à l'interne ;
- La création d'une nouvelle procédure en vue de raccourcir la durée de traitement des dossiers qui n'ont pas eu de paiement d'indemnité après une durée déterminée ;
- La mise en place d'une vigie des dossiers dans le cadre desquels la DARSSS attend un document « reçu - quittance - subrogation - cession de droit » pour accélérer leur fermeture ;
- La fermeture du fonds des dommages aux biens des ressources visées par la *Loi sur la représentation des ressources de type familial et de certaines ressources intermédiaires et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant* (LRR) pour 2020-2021 et la prévision de fermeture des deux derniers dossiers ouverts en 2021-2022 durant la prochaine année ;
- La destruction annuelle des boîtes de dossiers fermés, conformément aux normes de conservation en application à la DARSSS.

### 5.9.5 Services Gestion des réclamations – Responsabilité

- L'accueil et l'intégration des nouvelles ressources et l'accompagnement des membres de l'équipe promus à l'interne, suivant les départs à la retraite dans le service ;
- La création d'une bibliothèque numérique indexée de documents de référence jurisprudentiels afin de faciliter le traitement des dossiers de réclamation ;
- La révision du « Guide des petites créances » et la publication du « Guide des mesures de soutien à offrir aux usagè·e·s victimes d'accident et à leurs proches » en collaboration avec les services administratifs ;

- La préparation et la présentation d'une formation intitulée « Mieux comprendre la protection de la jeunesse / DPJ » offerte à tout le personnel de la DARSSS, ainsi qu'à plusieurs de ses fournisseurs afin d'uniformiser l'information.

#### 5.9.6 Service Ressources informationnelles et mandats spéciaux

- La réalisation du plan triennal des ressources informationnelles (PTRI), soutenue par des investissements conformes aux orientations ministérielles. Ceux-ci couvrent notamment la transformation numérique, la modernisation technologique, l'infonuagique et la cybersécurité ;
- La mise en place de nouveaux tableaux de bord de gestion permettant de suivre la performance de la DARSSS ;
- La modernisation et la virtualisation des infrastructures technologiques pour soutenir la transformation numérique de la DARSSS comme leader en gestion des assurances du RSSS et protéger les données des établissements ;
- La transformation de l'architecture technologique de la DARSSS et l'optimisation des outils technologiques mis à disposition des employé·e·s afin de réduire la pression sur le personnel, de simplifier les processus administratifs et d'améliorer la qualité et l'accessibilité des services offerts par la DARSSS aux établissements.

Pour plus d'informations relatives aux projets menés par la DARSSS dans le domaine des ressources informationnelles, nous vous invitons à consulter la section du présent rapport consacrée à ces dernières.

## 6. RESSOURCES HUMAINES

### 6.1 Embauches, mutations et départs à la retraite

Durant l'année écoulée, la DARSSS a procédé à l'embauche de nouvelles ressources pour répondre aux besoins du RSSS. Outre ces embauches, la DARSSS enregistre également plusieurs mutations à l'interne. Par ailleurs, durant la même période, la DARSSS a salué le départ à la retraite de plusieurs membres de son personnel à la longévité exceptionnelle puisque deux d'entre eux comptabilisaient plus de 30 ans de service au sein de l'organisation.

### 6.2 Création et approbation du PDRH 2023-2026

Durant la période 2023-2024, la DARSSS a œuvré à la conception d'un Plan directeur des ressources humaines (PDRH), qui a été approuvé par son CA en février 2024. Nous rappelons que la démarche de cartographie des risques auxquels l'organisation pouvait s'exposer en termes de gestion de ses ressources humaines avait permis à la DARSSS d'identifier les risques principaux et les mesures de mitigation possibles en vue d'élaborer un PDRH servant à guider les priorités en gestion des ressources humaines pour les trois prochaines années.

Ce PDRH s'inscrit également à l'intérieur du vaste processus de planification stratégique de la DARSSS. Il a pour objectif de consolider, de moderniser, mais également de pérenniser la gestion des ressources humaines de l'organisation afin de répondre de manière optimale aux enjeux et besoins actuels et futurs du RSSS. Ainsi, les trois grands axes de ce PDRH sont « devenir un employeur de choix », « bâtir notre expertise » et « mobiliser nos employé-e-s ».

Pour répondre au premier axe, la DARSSS a choisi de miser sur l'attraction de candidat-e-s de talent et sur la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. En outre, pour bien représenter et bien servir le RSSS, la DARSSS s'assurera que ses équipes sont aussi inclusives que possible et que leur environnement de travail est diversifié, équitable, sans discrimination ni aucun biais systémique dans ses différentes sphères d'activités. Afin de bâtir l'expertise de son personnel, la DARSSS s'emploiera à implanter un modèle de développement des compétences en continu et à maximiser le leadership de gestion. Enfin, c'est entre autres en concevant une organisation du travail adaptée aux nouvelles réalités que la DARSSS veillera à mobiliser son personnel.

Nous rappelons que depuis la période 2022-2023 l'organisation étudiait un possible réaménagement de ses bureaux. Pour ce faire, un comité Pilote avait été formé afin de veiller au bon déroulement du projet. Les travaux se sont poursuivis durant l'année 2023-2024, avec l'approfondissement des besoins des différents services la DARSSS pour faire des bureaux des

espaces de travail stimulants et conviviaux, contribuant à renforcer la culture organisationnelle et favorisant la collaboration, la communication, l'innovation et la co-construction, tout en préservant les hauts standards de confidentialité de l'organisation. Les premiers aménagements ont ainsi été réalisés en décembre 2023.

La stratégie du PDRH de la DARSSS comprend également l'implantation d'une vision globale en santé des personnes au travail. Une des cibles est de favoriser un climat de travail sain et respectueux par l'application soutenue de règles de civilité et la prévention du harcèlement sous toutes ses formes. Cette vision globale en matière de santé des personnes au travail, déployée dans l'ensemble des services, repose aussi sur la présence et les réalisations du comité RH et SST de la DARSSS.

### 6.3 Formation continue

Comme il a été mentionné plus haut, un des principaux axes du PDRH de la DARSSS repose sur la formation continue. L'organisation encourage, en effet, son personnel à poursuivre son éducation, afin qu'il se perfectionne dans son domaine d'expertise et qu'il acquière de nouvelles compétences. Ainsi, durant la période 2023-2024, plusieurs membres de l'organisation ont poursuivi et/ou complété des études ou une formation dans un domaine pertinent au regard de l'offre de services et du secteur d'activités de la DARSSS.

Ainsi, à l'instar de la période précédente, des employé·e·s issus de différents services de la DARSSS ont débuté, poursuivi ou complété la formation de Professionnel d'assurance agréé (PAA) de l'Institut d'assurance. Le personnel s'est aussi formé dans d'autres domaines pertinents tels que le conseil stratégique, l'intelligence d'affaires, l'amélioration continue et la gestion de projets.

Par ailleurs, pour répondre à la mission de la DARSSS de promotion, de prévention et de gestion des risques assurables en vue de réduire la fréquence et la sévérité des sinistres subis par les établissements, le conseiller en prévention et gestion des risques assurables de l'organisation a participé à plusieurs congrès et a complété un certificat d'aptitude professionnelle en technologies avancées en prévention des incendies.

En outre, dans le cadre des efforts menés par la DARSSS pour se conformer aux exigences ministérielles en matière de sécurité des technologies de l'information, plusieurs membres de l'équipe Ressources informationnelles et mandats spéciaux ont suivi des formations et/ou des études en technologies de l'information, cybersécurité et sécurité informatique.

Pour terminer, le personnel de l'organisation a également assisté à diverses conférences du *Risk and Insurance Management Society* (RIMS) et de l'Association des Gestionnaires de Risques et



d'Assurance du Québec (AGRAQ) - *Quebec Risk and Insurance Management Association* (QRIMA) durant la période 2023-2024. Ainsi, l'organisation s'assure de prendre régulièrement le pouls du marché des assurances et assure la vigie sur les meilleures pratiques, pour mettre en œuvre ses orientations stratégiques.



## 7. RESSOURCES FINANCIÈRES

La DARSSS a respecté l'équilibre budgétaire pour son administration générale. L'information financière est présentée globalement. Elle comprend les protections d'assurances de responsabilité civile, professionnelle et administrateurs et dirigeants ; de dommages directs et des ressources visées par la LRR.

### État sommaire des résultats et des excédents cumulés de l'exercice clos le 31 mars 2024 avec chiffres correspondants au 31 mars 2023

	<u>EXERCICE CLOS 31 MARS 2024</u>	<u>EXERCICE CLOS 31 MARS 2023</u>
<b>PRODUITS</b>		
Sommes provenant du MSSS	17 721 398 \$	22 909 599 \$
Sommes facturées aux établissements	17 841 072 \$	16 164 825 \$
Revenus divers	78 401 \$	191 400 \$
Revenus d'intérêts	3 169 487 \$	1 957 256 \$
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>38 810 358 \$</b>	<b>41 223 080 \$</b>
<b>CHARGES</b>		
Dépenses liées aux réclamations	28 178 647 \$	43 606 701 \$
Administration générale	6 309 378 \$	5 096 873 \$
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>34 488 025 \$</b>	<b>48 703 574 \$</b>
<b>Excédent de l'exercice avant les postes suivants</b>	<b>4 322 333 \$</b>	<b>(7 480 494) \$</b>
Variations de la provision pour réclamations et des sommes garanties	(1 177 127) \$	10 708 795 \$
<b>Excédent de l'exercice</b>	<b>3 145 206 \$</b>	<b>3 228 301 \$</b>
<b>EXCÉDENTS CUMULÉS AU DÉBUT</b>	<b>16 620 651 \$</b>	<b>13 392 350 \$</b>
<b>Transfert des excédents au MSSS</b>	<b>(210 024) \$</b>	<b>- \$</b>
<b>EXCÉDENTS CUMULÉS À LA FIN</b>	<b>19 555 833 \$</b>	<b>16 620 651 \$</b>

## 8. RESSOURCES INFORMATIONNELLES

### 8.1 Création et mise en œuvre du PTRI

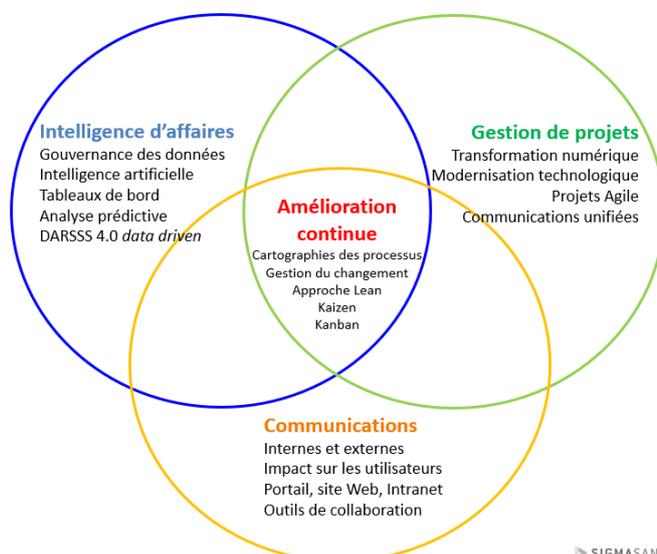
La thématique du Plan triennal des ressources informationnelles (PTRI) de la DARSSS est « un continuum informationnel pour un continuum de services ! » Ce plan identifie clairement les besoins de l'organisation ainsi que la contribution des ressources informationnelles nécessaire à l'atteinte des priorités stratégiques de la DARSSS. Il intègre les toutes dernières orientations ministérielles en matière de modernisation technologique, de cybersécurité et de transformation numérique, le tout encadré par une gouvernance des ressources informationnelles.

Le PTRI, approuvé par le CA de la DARSSS, vise le développement de systèmes intégrés de gestion modernes et innovateurs à la DARSSS. Il permettra ainsi à l'organisation de prendre les bonnes décisions, basées sur trois éléments essentiels :

1. Le développement d'une vision claire dans une perspective globale ;
2. L'orientation vers le futur, pour le long terme ;
3. L'orientation vers les résultats, évalués selon des données et des faits.

Nous rappelons que le PTRI a pour vision d'être le partenaire de référence, dynamique et performant, dans l'innovation technologique et l'accompagnement de la DARSSS dans l'accomplissement de sa mission. La mission du PTRI est d'exceller dans la planification, l'évolution et l'exploitation des solutions technologiques de qualité au bénéfice des employé·e·s de la DARSSS et par conséquent des établissements.

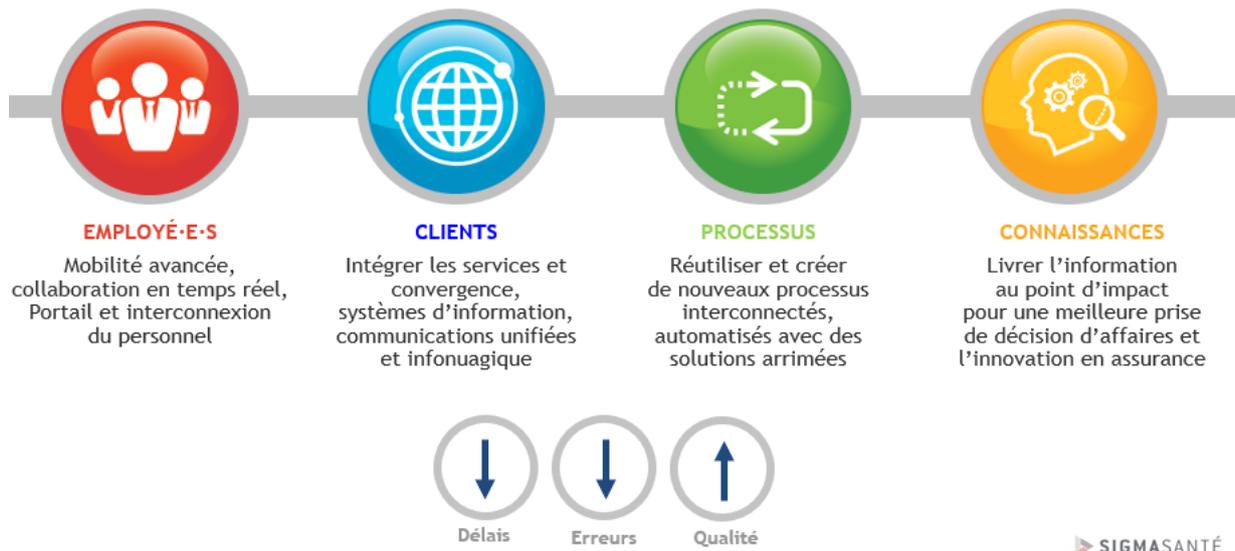
La vision intégrée de la transformation numérique peut être représentée de la façon suivante :



Dans le cadre du PTRI, l'amélioration continue se trouve à la jonction de trois domaines d'expertise dont elle est indissociable : l'intelligence d'affaires, la gestion de projets et les communications.

Les objectifs du PTRI sont d'accroître la qualité de la prestation de services aux employé·e·s de la DARSSS et aux établissements tout en réduisant les délais et les erreurs dans le traitement des demandes. Par la transformation numérique et l'automatisation de certaines tâches, les ressources informationnelles visent à rendre la DARSSS plus agile et à lui créer plus de temps pour les services aux établissements :

## Créer plus de temps pour les services aux établissements avec une DARSSS plus dynamique



SIGMASANTÉ

## 8.2 Les projets d'amélioration continue

Depuis plusieurs mois, la DARSSS vit une transformation numérique accélérée sans précédent. C'est la raison pour laquelle le service Ressources informationnelles et mandats spéciaux a mis en place des chantiers d'amélioration continue, nommés OPTI-DARSSS, avec l'ensemble de l'organisation afin d'optimiser ses processus d'affaires. Il devient, en effet, plus que jamais important de prioriser les projets afin d'assurer l'adhésion des équipes et de limiter la fatigue liée aux nombreux changements.

Nous recensons ainsi près de 96 initiatives ouvertes pour la période 2023-2024, à portée locale et provinciale, qui mobilisent les ressources de l'organisation. Plusieurs chantiers, amorcés durant la période précédente, ont été complétés en 2023-2024 dans les différents services de l'organisation. Les initiatives touchent plus d'une centaine d'outils de travail, allant de la bureautique aux outils de productivité, en passant par les systèmes d'information de gestion et les tableaux de bord.

Des rencontres périodiques permettent de faire le point sur l'avancement des travaux. Le tableau de bord de gestion, mis en place durant la période 2022-2023 pour suivre l'avancement

des projets en cours et le déploiement des projets à venir pour les différents services de l'organisation, est régulièrement consulté et mis à jour. Le processus d'élaboration des cartographies est également poursuivi afin de documenter les façons de faire actuelles et de définir les situations cibles, mais aussi pour pérenniser les connaissances et l'expertise du personnel, conformément aux orientations de la planification stratégique et du PDRH de l'organisation. Les cartographies permettent aussi d'établir les rôles et responsabilités dans la prestation de services, que ce soit pour l'interne ou pour les établissements et les partenaires.

Les initiatives des projets OPTI-DARSSS répondent principalement à des besoins d'intégration interéquipe ainsi qu'à des demandes de rehaussement de systèmes et d'acquisition de nouveaux outils, dans le cadre des activités suivantes :

- Le suivi des projets liés aux activités administratives et à la révision des politiques et procédures internes ;
- Le développement d'outils de mesure en gestion de l'information et de tableaux de bord ;
- L'optimisation de la gestion des opérations, incluant la formation et la gestion du changement ;
- La modernisation des systèmes d'information et des outils de communication incluant, de nouveau, le volet formation et gestion du changement ;

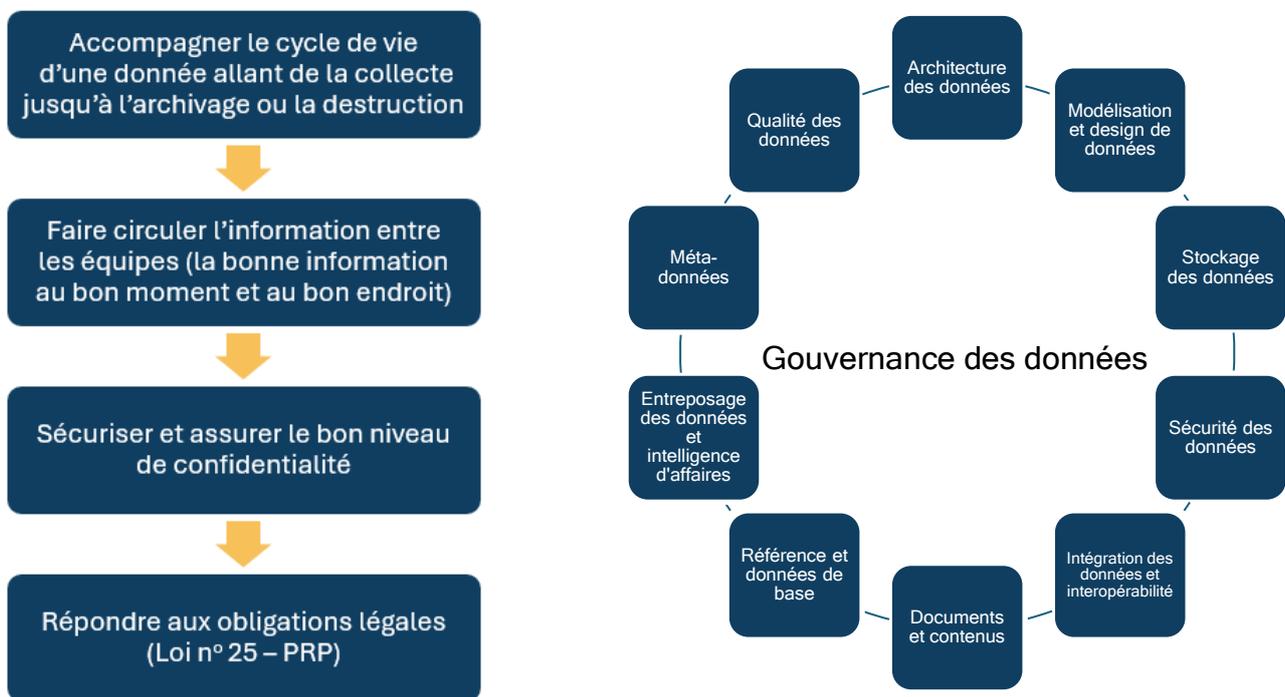
De façon générale, nous rappelons que la DARSSS porte une attention particulière au développement d'une véritable culture de l'amélioration continue qui passe par une bonne gestion du changement, dans le contexte de transformation organisationnelle. En outre, la DARSSS encourage l'expérimentation afin de développer aussi une culture de l'innovation. Des projets d'exploration sont ainsi en cours afin de découvrir de nouvelles façons de faire, à travers des formations et des technologies émergentes qui renferment un potentiel d'amélioration. Le soutien de l'équipe des Ressources informationnelles sera donc crucial dans l'expérimentation des outils et des données dans le but d'opérer et d'optimiser des solutions pérennes en toute sécurité.

### **8.3 Intelligence d'affaires et gouvernance des données**

Tout comme durant l'année 2022-2023, plusieurs projets en intelligence d'affaires ont également été déployés parallèlement aux projets d'amélioration continue, durant l'année écoulée, afin de présenter à la DARSSS une information de qualité, intégrée et sécurisée, qui facilite la prise de décision la plus complète possible. Nous rappelons que l'objectif de ces projets est de transformer les données de l'organisation en information et de transformer cette information en connaissances afin de prendre les meilleures décisions.

Ainsi, parmi les 96 initiatives d'amélioration continue, nous en avons recensé plus de 24 en intelligence d'affaires, durant la période 2023-2024, dont le développement d'un entrepôt de données pour soutenir les comptoirs de données et tableaux de bord de gestion. Ces derniers ont pour objectif d'assurer une compréhension commune des informations de l'organisation, dans des perspectives adaptées au niveau stratégique, tactique et opérationnel. De cette manière, chaque utilisateur-trice pourra consulter une information de qualité, en temps opportun, avec le bon niveau de confidentialité eu égard à ses responsabilités dans l'équipe. Une attention particulière est, en effet, portée à la confidentialité et à la PRP, en lien avec les obligations légales.

Les éléments stratégiques de la gouvernance des données sont les suivants :



L'analyse des données et la mise en place de modèles de données aideront la DARSSS à prendre un virage encore plus proactif et prédictif, conformément aux orientations de la planification stratégique.

Pour mener à bien ces projets, rappelons qu'une feuille de route permettant de prévoir toutes les étapes nécessaires à l'implantation d'une gouvernance renouvelée des données a été élaborée. Plusieurs mesures ont été identifiées comme prioritaires pour établir des Indicateurs clés de performance (KPI en anglais, pour *key performance indicator*) et supporter le nouveau plan stratégique de l'organisation en cours d'élaboration.

Concernant l'intelligence artificielle (IA), il est important de préciser que même si l'apprentissage automatique (*machine learning*) existe depuis plusieurs années déjà, l'année 2023 a permis à l'IA

généraliste (IAg ou GenAI) de connaître un nouvel essor, notamment avec l'arrivée de ChatGPT. L'IA offre sans aucun doute des opportunités pour la DARSSS, mais comporte aussi des risques. Aussi, avant d'investir en IA, la DARSSS devra comprendre davantage son potentiel et ses risques. L'organisation prévoit donc, dans son PTRI, de se doter d'une stratégie claire qui comprendra l'évaluation des capacités et des limites de l'IA. Cette stratégie va inclure les requis informationnels, comme la gouvernance des données et une infrastructure robuste d'entrepôt de données sécuritaire. Elle portera également une attention particulière à l'utilisation éthique de l'IA, à travers la question des biais cognitifs, de la transparence ainsi que de la PRP et de la vie privée.

## 8.4 Cybersécurité et gestion des risques RI

Dans le cadre du processus de cartographie des principaux risques auxquels la DARSSS était exposée, l'organisation a poursuivi ses investissements afin d'améliorer sa posture de cybersécurité. Ces investissements répondent également aux besoins grandissants de la sécurité de l'information en lien avec les menaces et vulnérabilités mondiales.

Ainsi, durant l'année écoulée, la DARSSS s'est employée à se conformer aux mesures obligatoires en matière de sécurité des technologies de l'information recommandées par le MSSS. En parallèle, l'organisation a poursuivi la quatrième campagne de sensibilisation et de formation du personnel à la cybersécurité et à ses enjeux, lancée à la fin de l'année 2022.

Rappelons que dans le cadre des efforts menés par la DARSSS pour se conformer aux exigences ministérielles en matière de sécurité des technologies de l'information, plusieurs membres de l'équipe Ressources informationnelles et mandats spéciaux ont suivi des formations et/ou des études en technologies de l'information, cybersécurité et sécurité informatique.

La DARSSS a par ailleurs mandaté le Centre opérationnel de cyberdéfense (COCD) du MSSS dans le but de réaliser une analyse de vulnérabilité de son site Web. Le but de cet exercice était d'identifier les potentielles failles de sécurité de celui-ci. Les tests effectués ont permis d'améliorer de manière significative la posture de sécurité sur le site Web de la DARSSS.

Ce succès est possible grâce à l'engagement de l'équipe des Ressources informationnelles, mais également de toute l'équipe de la DARSSS qui considère la protection de l'information confidentielle et stratégique comme une responsabilité collective. Il s'agit donc d'une grande réussite pour l'ensemble de l'organisation.

## 9. PROJETS 2024-2025

### 9.1 Projets organisationnels collectifs

Durant la prochaine année, la DARSSS devrait voir aboutir le projet de révision de sa structure organisationnelle, avec l'approbation du plan d'organisation par la gouvernance, et finaliser sa planification stratégique agile, avec l'approfondissement des axes et orientations, la définition d'objectifs et la mise en place d'indicateurs de performance, ainsi que l'actualisation de ses valeurs. Conformément aux orientations de son plan stratégique, la DARSSS restera attentive aux nouvelles réalités du RSSS en transformation afin de saisir les nouvelles opportunités d'affaires et de partenariat. L'organisation mènera également à bien ses travaux en lien avec le renouvellement du Régime d'indemnisation et la gestion des risques.

Le projet Vision 360 sera également officiellement lancé le 2 avril 2024, avec le remplacement de l'ancienne application de traitement des réclamations. Dans ce contexte, le service Ressources informationnelles et mandats spéciaux continuera d'accompagner les équipes dans la gestion du changement et dans la cartographie des nouveaux processus. Un chantier d'évaluation des besoins pour la mise en place d'une solution de gestion de la relation clientèle sera également mis sur pied.

En outre, la DARSSS mettra en place deux grands chantiers interservices associés : le projet « Connaissances » et le projet de gestion électronique des documents (GED). Le premier consistera en un vaste exercice de cartographie des processus de l'organisation, facilitant le transfert des connaissances et la standardisation des normes de travail ; et le second permettra de doter les membres du personnel de méthodes permettant de gérer efficacement et de façon sécuritaire le cycle de vie des documents pour l'ensemble de l'organisation. Ces deux projets répondront à la volonté de la DARSSS de pérenniser l'expertise de son personnel et de faciliter l'accès à l'information, conformément à ses orientations stratégiques.

Parallèlement à ces projets, la DARSSS poursuivra les travaux en lien avec la mise en conformité de l'organisation avec les obligations de la Loi n°25 et de l'OQLF, d'une part avec la finalisation du processus d'élaboration et de mise à jour des politiques internes pour se conformer aux directives légales ; d'autre part avec l'obtention du certificat de francisation et la validation des situations d'exception où l'organisation utilise une langue autre que le français.

## 9.2 Projets propres aux différents services de l'organisation

Outre ces grands projets organisationnels collectifs, chacun des services de la DARSSS se penchera sur des projets plus spécifiques. Ainsi, le service Ressources informationnelles œuvrera au rehaussement des logiciels utilisés par les services administratifs - Comptabilité et actuariat ainsi qu'à l'implantation d'un outil permettant de traiter et de suivre plus efficacement les demandes de service informatique. Par ailleurs, cette équipe continuera de piloter des chantiers d'amélioration continue dans tous les secteurs de l'organisation, en vue d'optimiser les processus internes. Du côté des mandats spéciaux, l'équipe PARPA-EPA travaillera à la mise en œuvre de la quatrième année du programme d'aide financière.

Le service Assurances, gestion des risques assurables et prévention se consacrera à l'adaptation et à l'uniformisation de la grille de franchise des différentes protections automobile, en vue de faciliter le traitement des réclamations ; à l'amélioration de trois protections d'assurance et à l'émission en français des dernières polices d'assurance qui ne l'ont pas encore été. Dans le domaine de la prévention, l'équipe accueillera un nouveau conseiller en prévention pour mener à bien les projets mis sur pied dans le cadre de la planification stratégique, notamment la mise à jour et la publication de Flash Prévention à l'attention du RSSS et la concrétisation d'un projet de détecteurs de fuites d'eau.

Du côté des ressources humaines, la mise en œuvre du PDRH se poursuivra avec la mise en place d'un programme de mentorat permettant de développer et de pérenniser les compétences du personnel, conformément aux orientations stratégiques de la DARSSS. Un sondage de mobilisation sera également envoyé aux employé-e-s pour mesurer leur engagement.

Dans les services Gestion des réclamations, Dommages directs et Responsabilité, de nouveaux outils à destination des établissements (tels que des guides) seront mis à jour et d'autres outils destinés au personnel (tels que des documents de référence, des aide-mémoires, un cahier d'accueil et de formation des nouvelles ressources) seront élaborés. Les processus en lien avec la nouvelle application de gestion des réclamations seront également standardisés et partagés aux équipes.

Les résultats de ces prochains projets seront présentés dans le rapport annuel de gestion de la DARSSS pour la période 2024-2025.

## 10. LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

- **AGRAQ** : Association des Gestionnaires de Risques et d'Assurance du Québec
- **CA** : conseil d'administration
- **COCD** : centre opérationnel de cyberdéfense
- **Comité RH et SST** : comité ressources humaines - santé et sécurité au travail
- **CPGRA** : comité de prévention et de gestion des risques assurables
- **DARSSS** : Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux
- **GED** : gestion électronique des documents
- **IA** : intelligence artificielle
- **IAG ou GenAI** : intelligence artificielle générative
- **KPI** : indicateurs clés de performance (*key performance indicator*)
- **LRR** : Loi sur la représentation des ressources de type familial et de certaines ressources intermédiaires et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant
- **MSSS** : ministère de la Santé et des Services sociaux
- **OQLF** : Office québécois de la langue française
- **PAA** : Professionnel d'assurance agréé
- **PARPA-EPA** : Programme d'aide aux résidences privées pour aînés et autres entités privées apparentées
- **PDRH** : Plan directeur des ressources humaines
- **PLE** : Politique linguistique de l'État
- **PRP** : protection des renseignements personnels
- **PTRI** : Plan triennal des ressources informationnelles
- **QRIMA** : *Quebec Risk and Insurance Management Association*
- **REQ** : Registraire des entreprises du Québec
- **RIMS** : *Risk and Insurance Management Society*
- **RPA** : résidences privées pour aînés
- **RSSS** : réseau de la Santé et des Services sociaux
- **SWOT** : forces, faiblesses, opportunités et menaces (*strengths, weaknesses, opportunities et threats*)



## **Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux (DARSSS)**

 **SIGMASANTÉ**

---

505, boul. de Maisonneuve Ouest, bureau 900  
Montréal (Québec) H3A 3C2

Tél.: 514 282-4242

[www.darsss.ca](http://www.darsss.ca)