DARSSS
Gestionnaire Assurances

RAPPORT ANNUEL 2024-2025

Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux

SIGMASANTÉ

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

www.darsss.ca

Tel.: 514 282-4242 | Télécopieur : 514 282-4265

DARSSS
Gestionnaire Assurances

RAPPORT ANNUEL DE GESTION DE LA DARSSS – SIGMASANTÉ 2024-2025

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

© DARSSS – SIGMASANTÉ, 2025. 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 TRÉPANIER, Chef de service Assurance, gestion des risques assurables et prévention

CONCEPTION ET RÉALISATION

LENA ANDRIOLLO, Conseillère à la direction générale

RÉVISION LINGUISTIQUE

ELVIRA KAMARA, Adjointe administrative et réviseure, services administratifs

TABLE DES MATIÈRES

1. Message des autorités 5

1.1 Message de la directrice générale 5

1.2 Message de la présidente du conseil d'administration 7

1.3 Message du président du comité d'audit 8

2. La déclaration de fiabilité des données et des contrôles afférents 9

3. Présentation de la DARSSS – SigmaSanté 10

3.1 Notre mission, notre vision et nos valeurs 10

3.2 Nos services 11

3.3 Un contexte de transformations majeures au sein du RSSS 11

3.4 Notre gouvernance 13

3.4.1 Le conseil d'administration 13

3.4.2 Le comité d'audit 14

3.4.3 Le comité de prévention et de gestion des risques assurables 14

4. Nos priorités organisationnelles 15

4.1 La révision de notre structure organisationnelle 15

4.2 Le projet Vision 360 : lancement officiel de notre nouvelle application 16

4.3 L'arrimage du plan de gestion intégrée des risques sur le plan stratégique 17

4.4 La Loi n°25 et la protection des renseignements personnels 17

4.5 Les obligations en lien avec l'OQLF 18

4.6 La gestion électronique de documents 19

5. Notre planification stratégique 20

5.1 Rappel de la démarche 20

5.2 Les trois axes de la planification stratégique 21

5.3 Mise en œuvre du plan stratégique 23

Axe 1 : La DARSSS est le leader en matière de gestion des assurances du RSSS 23

Axe 2 : La DARSSS enrichit l'expérience de ses employé·e·s 27

Axe 3 : La DARSSS optimise ses ressources et ses processus pour réaliser sa mission de manière pérenne 28

6. Faits saillants 2024-2025 32

6.1 Renouvellement du Régime d'indemnisation au 1er avril 2024 32

6.2 Nouvelles obligations financières 33

6.3 Renouvellement du programme PARPA-EPA 33
6.4 Travaux d'amélioration locative 34
6.5 Réalisations des comités 35
6.5.1 Comité ressources humaines – santé et sécurité au travail (RH et SST) 35
6.5.2 Comité du Portail 35
6.5.3 Comité des ressources informationnelles, sécurité et PRP (CRISP) 36
6.6 Autres faits saillants 36
6.6.1 Les services administratifs – comptabilité et actuariat 36
6.6.2 Les services Assurance et Gestion des réclamations 37
7. Ressources financières 38
8. Ressources informationnelles 39
8.1 Un PTRI évolutif en soutien à la planification stratégique 39
8.2 L'amélioration continue et l'innovation à la DARSSS 40
8.3 Intelligence d'affaires et gouvernance des données 41
9. Projets 2025-2026 43
10. Lexique des abréviations et acronymes 45

1. MESSAGE DES AUTORITÉS

1.1 Message de la directrice générale

En tant que directrice générale de la Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux – SigmaSanté (DARSSS), c'est avec une grande joie et une profonde satisfaction que je vous présente le rapport annuel de notre organisation pour l'exercice 2024-2025.

Ce rapport s'inscrit dans un contexte marqué par la poursuite des travaux de transformation du système de santé et de services sociaux visant à offrir aux Québécois·e·s une expérience patient·e axée sur l'accessibilité et la qualité des soins[1]. Ces travaux ont été jalonnés d'étapes législatives et organisationnelles déterminantes pour l'avenir du RSSS et de la DARSSS, notamment l'adoption de la *Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux* (LGSSSS) et la création consécutive de Santé Québec.

Dans cet environnement en évolution, notre organisation s'est distinguée par sa capacité d'adaptation et son dynamisme, en poursuivant sans relâche ses activités essentielles tout en menant à bien plusieurs projets d'envergure. En plus de remplir ses missions courantes, la DARSSS a, en effet, œuvré à la concrétisation de trois chantiers prioritaires : la révision de sa structure interne, le développement ainsi que l'implantation du projet Vision 360, mais surtout la conception d'une planification stratégique agile capable de positionner l'organisation comme le partenaire-clé du RSSS. Ce plan, qui est le fruit d'une réflexion collective alimentée par les échanges constants avec les parties prenantes internes et externes de la DARSSS et par la vigie des perspectives du RSSS, permettra à cette dernière de répondre aux défis émergents de celui-ci tout en restant fidèle à sa mission fondamentale.

Par ailleurs, conformément à ses nouvelles orientations, la DARSSS a su tirer profit des opportunités de partenariat offertes par son nouvel environnement, consolidant ainsi son rôle stratégique auprès de ses parties prenantes. Ces collaborations, indispensables au bon fonctionnement du RSSS, ont été menées avec la gouvernance et avec plusieurs organismes-clés, dont Santé Québec et le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Grâce à ces échanges, la DARSSS a pu optimiser l'impact de ses initiatives en faveur des établissements et autres organismes du RSSS bénéficiant des protections d'assurance gérées par elle (établissements).

[1] https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/plan-changements-sante

Aux trois priorités organisationnelles précédemment citées se sont ajoutés d'autres projets majeurs, au cours de l'année écoulée : la poursuite du plan de gestion intégrée des risques ainsi que la mise en conformité de notre organisation avec les exigences de la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels dans le secteur privé* (Loi n°25) et de l'Office québécois de la langue française (OQLF). En outre, les projets de renouvellement du Régime d'indemnisation de dommages du RSSS (Régime d'indemnisation) et de gestion électronique des documents (GED), annoncés dans notre précédent rapport, se sont poursuivis conformément à nos orientations stratégiques.

Notre rapport annuel 2024-2025 se veut donc un reflet de la transition de la DARSSS vers l'avenir : il met en lumière la mise en place des fondations indispensables à un RSSS réformé, plus efficace et performant, ainsi qu'à une organisation en harmonie avec celui-ci, attentive et réceptive à ses nouvelles réalités.

La capacité de notre organisation à amorcer cette transition et à s'inscrire pleinement dans les nouvelles dynamiques du RSSS repose avant tout sur l'agilité, la compétence et le soutien indéfectible des membres de notre équipe et de nos partenaires. Leur apport a été déterminant pour consolider nos acquis, moderniser nos outils et nos pratiques, et assurer la pérennité de notre expertise, en parfaite cohérence avec notre plan stratégique. Je tiens donc à leur exprimer toute ma gratitude pour leur contribution aux accomplissements de l'année 2024-2025.

Je vous souhaite une agréable lecture de ce rapport annuel.

Sincères salutations,

Carolina Sarappa

Directrice générale de la DARSSS – SigmaSanté

1.2 Message de la présidente du conseil d'administration

Au nom du conseil d'administration (CA) de la Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux – SigmaSanté (DARSSS) et à titre de présidente de ce dernier, je suis heureuse de vous présenter le rapport annuel de gestion 2024-2025 de l'organisation.

Parmi les accomplissements de l'année écoulée, je suis particulièrement fière de présenter l'aboutissement du plan stratégique agile de la DARSSS. Au cours des derniers mois, l'organisation, accompagnée par sa gouvernance, a effectivement œuvré à l'élaboration de cette feuille de route avec pour objectif de rester à l'avant-garde des nouvelles réalités et des besoins du RSSS. Cette planification stratégique repose sur trois axes : le premier consacré à l'amélioration continue de l'offre de services de la DARSSS et les deuxième et troisième dédiés aux ressources et processus essentiels sur lesquels devra s'appuyer celle-ci pour concrétiser sa vision. Ce premier plan stratégique a été approuvé par le CA de l'organisation qui s'est engagé à suivre périodiquement et à accompagner sa mise en œuvre durant les trois prochaines années.

Le suivi financier lié à l'exécution et à la mise en œuvre du Régime d'indemnisation de dommages du RSSS (Régime d'indemnisation), dont la DARSSS assure l'administration, constitue également l'une des principales responsabilités du CA. Ainsi, en plus d'avoir veillé à sa gestion financière rigoureuse et transparente, le CA s'est assuré que les paramètres de celui-ci demeuraient pertinents eu égard aux réalités du RSSS et aux nouveaux risques encourus par celui-ci. C'est ainsi que, dans le cadre du renouvellement du Régime d'indemnisation, le CA a approuvé plusieurs modifications apportées aux protections d'assurance gérées par la DARSSS, afin de mieux correspondre aux besoins du réseau.

Ce rapport témoigne donc de la détermination de la DARSSS et de ses instances à offrir des services pertinents, durables et de qualité aux établissements et aux autres organismes du RSSS, mais aussi leur résilience dans un contexte de transformation historique pour le RSSS.

Je tiens à donc remercier chaleureusement l'ensemble des membres du CA pour leur engagement, leur vigilance et leur contribution essentielle à la bonne gouvernance de notre organisation. Je souhaite également exprimer toute ma reconnaissance à la direction générale et aux équipes de la DARSSS, dont le dévouement, la souplesse et la rigueur ont permis de relever avec succès les défis de la dernière année.

Sincèrement,

Maryse Poupart

Présidente du conseil d'administration de la DARSSS – SigmaSanté

1.3 Message du président du comité d'audit

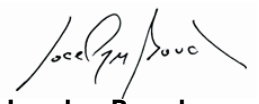
En tant que président du comité d'audit de la Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux – SigmaSanté (DARSSS), je suis fier de partager avec vous un aperçu de nos réalisations pour l'année 2024-2025, à travers le dernier rapport annuel de gestion de l'organisation.

L'examen approfondi des états financiers de la DARSSS, en collaboration avec l'auditeur indépendant, demeure au cœur du mandat du comité d'audit. Au terme de l'exercice 2024-2025, ce travail rigoureux a permis de présenter au conseil d'administration (CA) des états financiers en lesquels nous avons pleine confiance quant à leur fiabilité et leur conformité. L'auditeur indépendant a d'ailleurs confirmé cette qualité en émettant, cette année encore, des rapports standards et sans réserve. Je souhaite donc souligner les efforts soutenus de l'ensemble des équipes de la DARSSS dans cet exercice indispensable à une saine gestion financière. J'ajoute qu'un bilan de vérification de la conformité, réalisé par Retraite Québec, en décembre 2024, a également souligné l'excellence du travail accompli par la DARSSS et sa collaboration en matière d'exactitude des données transmises à l'organisme.

Le comité d'audit assume également la responsabilité de s'assurer qu'un cadre structuré de gestion des risques soutient la saine conduite des activités de la DARSSS. Ainsi, durant l'exercice écoulé, nous avons maintenu notre rôle d'accompagnement dans l'élaboration et l'actualisation des politiques internes, afin de consolider la sécurité et la stabilité des opérations de l'organisation. Le comité d'audit agit donc comme un partenaire-clé de la DARSSS dans la concrétisation de ses orientations stratégiques, particulièrement dans la vigie des risques liés aux ressources humaines, financières et informationnelles. Ce rapport se place donc sous le signe de la rigueur et de la collaboration, deux valeurs chères à la DARSSS.

Je terminerais donc en remerciant sincèrement les membres du comité d'audit et du CA de la DARSSS dont l'implication et l'agilité permettent de renforcer la solidité de la gouvernance de l'organisation. Je tiens également à féliciter l'ensemble des équipes de la DARSSS pour leur diligence et leur professionnalisme qui permettent à l'organisation de mener à bien sa mission avec confiance.

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 2024-2025.

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 2024-2025, 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 2025.

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

Selon la *Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux* (LGSSSS), la Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux – SigmaSanté (DARSSS) est une personne morale constituée en vertu d'une loi du Québec à des fins non lucratives et désignée par le ministre de la Santé et des Services sociaux à titre de gestionnaire des assurances du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS).

En tant que telle, la DARSSS a pour **mission** d'offrir aux établissements et autres organismes du RSSS bénéficiant des protections d'assurance gérées par elle (établissements) des services en matière d'assurance de dommages[2] adaptés à leurs besoins, conformément aux orientations que Santé Québec détermine. Pour ce faire, elle est responsable de la mise en œuvre et de la gestion d'un Régime d'indemnisation au profit du RSSS. La DARSSS traite également les réclamations des établissements et refacture les coûts annuels des protections d'assurance à ces derniers, tout en favorisant une gestion des risques assurables auprès de ceux-ci.

Sa **vision** est de développer les meilleures pratiques d'affaires en matière de gestion des assurances au profit du RSSS. Dans ce contexte, un des objectifs principaux de la DARSSS est de réduire la fréquence et la sévérité des sinistres subis par les établissements. Une des stratégies privilégiées par la DARSSS pour arriver à cette fin est la promotion de la prévention et de la gestion des risques assurables auprès des établissements et autres assurés du RSSS. C'est la raison pour laquelle la prévention est plus que jamais au cœur des orientations stratégiques de l'organisation.

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

À noter que dans le cadre de sa planification stratégique, la DARSSS procède présentement à un exercice d'actualisation de ses valeurs, afin de remettre celles-ci au goût du jour et de l'identité actuelle de l'organisation. Ces nouvelles valeurs seront introduites au personnel dans le courant de l'automne 2025.

2 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 ».

3.2 Nos services

C'est grâce à son personnel dont l'expertise est entièrement dédiée aux établissements du RSSS que la DARSSS accomplit efficacement sa mission. Au 31 mars 2025, l'organisation compte 56 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.

3.3 Un contexte de transformations majeures au sein du RSSS

La LGSSSS, adoptée le 9 décembre 2023, est une nouvelle étape franchie dans le cadre du Plan santé, une grande transformation visant à offrir à la population québécoise un système de santé et de services sociaux plus efficace, plus humain et plus performant[3]. Cette loi entraîne de nombreux changements au sein du RSSS, dont la création de Santé Québec.

Créée en vertu de la LGSSSS, Santé Québec est entrée officiellement en activité le 1er décembre 2024. Cette nouvelle société d'État est chargée d'offrir, par l'entremise des établissements publics, des services de santé et des services sociaux dans les différentes régions sociosanitaires du Québec. Elle a également pour mandat de mettre en œuvre les orientations, les cibles et les standards établis par le ministre, notamment à l'égard de l'organisation et de la prestation de services de santé et de services sociaux.

[3] https://www.quebec.ca/sante/systeme-et-services-de-sante/organisation-des-services/systeme-quebecois-de-sante-et-de-services-sociaux/transformation-systeme-sante/reseau-sante-efficace-personnel

La LGSSSS prévoit également l'intégration au sein de Santé Québec des Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS), des Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) et des autres établissements qui deviennent des « établissements territoriaux » et « autres que territoriaux » de la société d'État, à l'exception des établissements desservant les régions nordiques et autochtones qui demeurent hors de cette superstructure.

De plus, cette nouvelle loi centralise vers Santé Québec certains pouvoirs décisionnels. Elle lui confère des fonctions exécutives, consultatives et opérationnelles, et charge le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) du volet stratégique. La nouvelle société d'État remplace donc partiellement le ministère pour les opérations courantes et devient l'employeur unique des quelque 330 000 employé·e·s du réseau public. Cette loi vise aussi un changement culturel afin de faire évoluer la gouvernance du RSSS vers un mode de gestion de proximité[4].

Ces mutations profondes ont engagé le RSSS dans une dynamique de changement, incitant la DARSSS à faire preuve d'agilité pour relever les défis stimulants et saisir les nouvelles opportunités résultant de ce contexte.

Les premiers défis rencontrés par la DARSSS ont été ceux liés à sa gouvernance. La transition vers un nouveau modèle centralisé, marquée par des changements dans la composition des conseils d'administration et une redéfinition des rôles décisionnels, a entraîné une période d'ambiguïté. Cette situation, combinée à l'indisponibilité prolongée de certaines directions appelées à se repositionner dans la nouvelle structure, a mené à un équilibre délicat du quorum au sein du conseil d'administration de la DARSSS ainsi qu'à la mise en pause temporaire du comité de prévention et de gestion des risques assurables, sans toutefois freiner les initiatives de la DARSSS en matière de prévention.

Ensuite, certains pouvoirs de l'organisation autrefois attribués au ministre de la Santé et des Services sociaux étant désormais dévolus à la nouvelle société d'État en vertu de la LGSSSS, la DARSSS et Santé Québec ont amorcé des travaux en vue de conclure une entente qui traite notamment des orientations et des objectifs stratégiques et opérationnels du gestionnaire des assurances du RSSS ainsi que des modalités relatives à la production de rapports périodiques à Santé Québec, dont un rapport financier annuel comprenant les états financiers, le rapport de vérification et tout autre renseignement requis par Santé Québec.

[4] https://www.quebec.ca/sante/systeme-et-services-de-sante/organisation-des-services/systeme-quebecois-de-sante-et-de-services-sociaux/transformation-systeme-sante/reseau-sante-efficace-personnel

Enfin, une analyse du contrôle de la DARSSS a été réalisée et a permis de conclure que l'organisation était contrôlée par la nouvelle société d'État. Le gestionnaire des assurances du RSSS a, par conséquent, dû être consolidé dans les états financiers de Santé Québec pour l'exercice se terminant le 31 mars 2025. Considérant le temps imparti avant la finalisation des états financiers de Santé Québec et de la DARSSS, notre organisation a fait preuve d'agilité et de réactivité afin de s'adapter rapidement à cette nouvelle réalité.

Tirant parti de ce contexte de transformation, la DARSSS a également su identifier des opportunités de collaboration et de positionnement stratégique au sein du RSSS. Elle s'est montrée proactive afin de présenter sa mission, ses services ainsi que le fonctionnement du Régime d'indemnisation, incluant les modalités de financement de celui-ci, à la nouvelle société d'État. Cette posture dynamique de la DARSSS s'inscrit pleinement dans ses orientations stratégiques qui visent à renforcer sa contribution au sein du RSSS par le développement de partenariats porteurs et la mise en valeur de solutions innovantes.

3.4 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).

3.4.1 Le conseil d'administration

L'exercice 2024-2025 a débuté avec le renouvellement, pour une période de deux ans, du mandat de deux administrateurs du CA. Néanmoins, les restructurations du RSSS en lien avec la création et la mise en œuvre de Santé Québec ont appelé plusieurs administrateurs·trices à assumer de nouvelles responsabilités et/ou fonctions, entraînant ainsi des vacances au sein du CA.

Ainsi, au 31 mars 2025, le CA de la DARSSS est composé des administrateurs·trices suivant·e·s :

Mme Maryse Poupart Présidente-directrice générale du CISSS de la Montérégie-Centre	Présidente
M. Jocelyn Boucher Consultant	Vice-président
M. Philippe Gribeauval Président-directeur général du CISSS de la Montérégie-Ouest	Administrateur
Mme Caroline Roy Présidente-directrice générale du CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue	Administratrice

Mme Carolina Sarappa Directrice générale de la DARSSS	Secrétaire
5 postes vacants	

3.4.2 Le comité d'audit

Durant la période 2024-2025, la composition du comité d'audit est demeurée inchangée. Ainsi, au 31 mars 2025, le comité d'audit de la DARSSS reste composé des trois membres suivants, tous issus du CA :

M. Jocelyn Boucher Consultant	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

3.4.3 Le comité de prévention et de gestion des risques assurables

Dans le courant de la période 2023-2024, la DARSSS avait 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. Les membres du CPGRA avaient 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 de la future LGSSSS.

Néanmoins, la prévention des sinistres constituant une des stratégies privilégiées par la DARSSS pour assurer la pérennité du Régime d'indemnisation au bénéfice de tous les établissements, l'organisation a non seulement poursuivi ses activités de prévention, durant l'année écoulée, mais elle a également tenu à faire de la prévention une de ses principales orientations stratégiques, tel qu'il sera détaillé dans la section consacrée à la planification stratégique du présent rapport.

4. Nos priorités organisationnelles

Dans ses précédents rapports annuels de gestion, la DARSSS présentait ses grandes priorités organisationnelles, à savoir la révision de sa structure interne, la conception d'une planification 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.

L'année dernière, deux autres projets majeurs s'étaient joints à ces chantiers prioritaires : la poursuite du plan de gestion intégrée des risques de l'organisation, 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), 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). Par ailleurs, le précédent rapport annuel annonçait les projets de renouvellement du Régime d'indemnisation et de gestion électronique des documents (GED).

Cette section du rapport annuel présente donc les principaux développements en lien avec chacun de ces grands objectifs organisationnels, à l'exception de la planification stratégique qui sera traitée dans une section distincte plus détaillée.

4.1 La révision de notre structure organisationnelle

Dans les années précédentes, la DARSSS avait entrepris de réviser sa structure organisationnelle (incluant son plan d'organisation et son répertoire des conditions de travail) en collaboration avec le MSSS et, plus récemment, avec Santé Québec.

Nous rappelons que ce chantier revêt une importance stratégique pour la DARSSS puisqu'il permettra à l'organisation de moderniser ses pratiques en matière de ressources humaines en les arrimant à la réalité et à l'expertise que requiert sa mission, de consolider sa structure organisationnelle pour renforcer son efficacité et sa capacité à répondre efficacement aux besoins du RSSS et de pérenniser son modèle de gestion agile en offrant un cadre clair, reconnu et durable. L'un des objectifs principaux de ce chantier est, en effet, de favoriser l'instauration de processus plus souples et transparents, facilitant ainsi une communication fluide et une meilleure réactivité envers les établissements et les partenaires.

Cette révision vise également à renforcer l'attractivité de la DARSSS en tant qu'employeur, en cohérence avec les orientations définies dans le PDRH de l'organisation.

Ces travaux se sont poursuivis durant l'exercice 2024-2025, à travers de nouvelles rencontres avec le MSSS et avec Santé Québec. La DARSSS espère donc pouvoir faire approuver sa nouvelle structure organisationnelle par son CA dès l'été 2025.

4.2 Le projet Vision 360 : lancement officiel de notre nouvelle application

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. Les objectifs de cette nouvelle solution sont, d'une part, 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, et d'autre part, d'assurer la pérennité de ces services en procédant à une modernisation du système, notamment en y intégrant le volet assurances. Avec le soutien du MSSS ainsi que des travaux exhaustifs de planification et de mise en œuvre, la DARSSS a officiellement déployé sa nouvelle solution, le 2 avril 2024.

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. L'organisation a aussi communiqué au préalable avec les établissements pour leur expliquer la nature des changements à venir et leur offrir un accompagnement durant la période de transition. À titre d'exemple, la DARSSS a transmis un communiqué à la direction des ressources informationnelles des établissements, en décembre 2024, notamment pour les aviser de la création d'accès de niveau 3, exclusivement destinés aux partenaires externes, afin de permettre à ces derniers de déclarer ou de mettre à jour une mise hors service des équipements de protection et de détection incendie.

La DARSSS a également veillé à fournir tout le soutien nécessaire aux membres de son personnel pour assurer une gestion du changement optimale, à travers des rencontres, la création d'instructions de travail et de capsules de formation liées aux nouveaux outils, ainsi que la création et la centralisation de cartographies des nouveaux processus sur son Intranet.

Les travaux des prochains mois consisteront à mesurer les retombées concrètes de ce projet tout en accompagnant les équipes et les représentants du RSSS, lors des mises à jour subséquentes de la

nouvelle solution informatique et/ou du site Web de la DARSSS. Convaincue du potentiel de cette initiative, la DARSSS s'attend à ce qu'elle génère des impacts tangibles, notamment une économie de temps et d'argent, un renforcement de l'efficacité organisationnelle et une bonification du service offert aux utilisateurs·trices.

4.3 L'arrimage du plan de gestion intégrée des risques sur le plan stratégique

À compter de l'automne 2022, la DARSSS avait amorcé un vaste processus de cartographie, à la demande de son comité d'audit, 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.

Ces travaux se sont poursuivis durant l'année 2024-2025 avec l'arrimage du plan de gestion intégrée des risques sur le plan stratégique. En effet, dans le cadre de la définition de ses orientations pour les trois prochaines années, la DARSSS a tenu à prioriser l'optimisation de ses ressources et de ses processus ainsi que la gestion intégrée des risques basée sur la gouvernance des données, en leur consacrant un axe entier du plan stratégique.

Les principales actions mises en œuvre par la DARSSS dans le cadre de cet axe figurent donc dans la section du rapport annuel consacrée à la mise en œuvre de la planification stratégique.

4.4 La Loi n°25 et la protection des renseignements personnels

Comme mentionné précédemment, la DARSSS a continué ses efforts, durant l'année écoulée, afin de se conformer aux obligations de la Loi n°25, notamment à travers la poursuite du processus d'élaboration et de mise à jour de ses politiques internes. C'est ainsi qu'en mars 2025, l'organisation a fait approuver sa *Politique-cadre de gouvernance et de gestion des renseignements personnels,* qui sera présentée aux employé·e·s d'ici l'automne 2025.

En outre, un chantier a été mis en place pour remplacer les mandats sous l'article 27.1 et 27.2 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (LSSSS) par les mandats sous l'article 77 de la *Loi sur les renseignements de santé et de services sociaux*. Cette loi permet aux établissements de transmettre des renseignements de santé et de services sociaux des usagers sans obtenir leur consentement au préalable. Ceci est déterminant pour la DARSSS, car elle utilise ces informations pour faire enquête et défendre les établissements dans les dossiers de responsabilité.

Pour terminer, le comité des ressources informationnelles, sécurité et protection des renseignements personnels (CRISP) a été mis sur pied, durant la période ciblée, afin de mettre en œuvre les priorités retenues par le comité de gestion de la direction générale (CGDG) en lien avec la PRP.

4.5 Les obligations en lien avec l'OQLF

À titre de gestionnaire des assurances du RSSS, 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. Pour cette raison, l'organisation avait soumis, en 2023, son analyse de la situation linguistique à l'OQLF, en vue de l'obtention de son certificat de francisation, tel que requis.

Durant l'année écoulée, la DARSSS a donc maintenu ses efforts en faveur du rayonnement et de la protection de la langue française. Soutenue par son comité du Portail, elle a diffusé sur son Intranet diverses initiatives de promotion de la langue française, de même qu'elle s'est employée à limiter l'utilisation d'une langue autre que le français au niveau de ses outils technologiques. En mai 2024, l'OQLF a d'ailleurs souligné l'exemplarité de notre organisation au niveau des technologies de l'information (TI).

Par ailleurs, le 30 avril 2024, la DARSSS a rempli et transmis le formulaire requis afin de contribuer au rapport annuel sur l'application de la Charte de la langue française, comme prévu par l'article 156.4 de cette dernière. En effet, le ministère de la Langue française doit produire annuellement un rapport sur l'application de la Charte, dans les organismes de l'Administration, et le déposer à l'Assemblée nationale.

Il ne restera plus à la DARSSS qu'à coordonner une visite de ses bureaux avec un·e représentant·e de l'OQLF pour finaliser ce processus d'obtention du certificat de francisation, ce qui devrait être fait au cours des prochains mois.

Pour terminer, la DARSSS a reçu la confirmation, en mai 2024, qu'elle n'aurait pas à produire sa propre directive particulière de l'utilisation d'une langue autre que la langue officielle et qu'elle devrait plutôt appliquer celle du MSSS lorsqu'elle serait approuvée. Afin de pouvoir appliquer celle-ci, la DARSSS procède à la recension et à l'analyse des cas, circonstances et situations où elle entend utiliser une autre langue que le français, dans les cas où le permettent les dispositions de la section I de la Charte de la langue française, celles du Règlement sur la langue de l'administration (C-11, r. 8.1) ainsi que celles du Règlement concernant les dérogations au devoir d'exemplarité de l'Administration et les documents rédigés ou utilisés en recherche (C-11, r. 5.1).

4.6 La gestion électronique de documents

En lien avec les orientations stratégiques de l'organisation, le comité de gestion électronique des documents (GED) de la DARSSS a été mis sur pied, en novembre 2024, afin de mettre en œuvre un plan permettant de doter les membres du personnel d'un outil et de méthodes de gestion efficaces et sécuritaires du cycle de vie des documents, allant de la collecte jusqu'à l'archivage ou la destruction.

L'objectif de l'implantation d'un système de GED est de parvenir à constituer un référentiel de l'ensemble des documents de la DARSSS afin de répondre à la volonté de l'organisation de pérenniser l'expertise de son personnel et de faciliter l'accès à l'information, ce qui devrait engendrer des bénéfices considérables en termes de coûts et d'efficacité.

Le comité GED de la DARSSS est ainsi composé de treize membres, incluant un ou deux représentant·e·s par secteur d'activités. À compter du mois de novembre 2024, ces derniers·ères ont été convié·e·s à des rencontres de démonstration de plusieurs fournisseurs potentiels, sélectionnés sur la base des travaux préliminaires d'identification des besoins des équipes.

Les travaux de mise en place d'un outil de GED se poursuivront durant l'année à venir. La solution qui sera retenue offrira une interface conviviale, facilitant la recherche de documents. Sa structure de classification, fondée sur le calendrier de conservation de l'organisation et conforme aux normes gouvernementales, assurera un repérage simple, rapide et efficace de l'information. En structurant ainsi la documentation, elle contribuera à la continuité des affaires, à une meilleure gestion des connaissances et au renforcement de la résilience organisationnelle dans le temps.

5. NOTRE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

5.1 Rappel de la démarche

La période 2024-2025 a vu s'achever les travaux de la planification stratégique de la DARSSS avec l'approbation du Plan 2025-2028 par le CA, en mars 2025. Ce plan a pour objectif d'aider l'organisation à répondre aux défis émergents du RSSS tout en restant fidèle à sa mission.

En tant que gestionnaire des assurances du RSSS, la DARSSS perçoit effectivement l'importance cruciale de développer les meilleures pratiques d'affaires afin d'accomplir sa mission le plus efficacement possible, en demeurant non seulement consciente des nouvelles réalités du réseau, mais aussi agile face à celles-ci. Son plan stratégique a donc été élaboré avec une trame de fond claire : consolider ses acquis, moderniser ses outils et ses pratiques et pérenniser ses ressources afin de renforcer sa capacité d'offrir des services d'assurance de dommages qualitatifs, pertinents et durables aux établissements du RSSS.

Si l'ensemble de la réflexion stratégique de la DARSSS s'appuie sur les trois piliers de la consolidation, de la modernisation et de la pérennisation, elle a également été soutenue par la volonté de l'organisation d'entretenir les forces, de saisir les opportunités et de relever les défis identifiés au cours de l'exercice.

Les forces

LES PARTENARIATS	Les excellentes relations que la DARSSS a su bâtir et entretenir au fil des années avec ses partenaires sont la clé de sa performance et de son succès.
L'EXPERTISE	L'expertise, la rigueur et le professionnalisme des équipes de la DARSSS sont reconnus des parties prenantes externes et du RSSS.
LA PERFORMANCE	La performance de la DARSSS est soulignée et reconnue comme une force à entretenir par ses parties prenantes externes.
TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET INTELLIGENCE D'AFFAIRES	La DARSSS est moderne avec des systèmes d'information performants et sécuritaires pour assurer une gestion efficiente de ses ressources.

Les opportunités

LES NOUVEAUX PARTENARIATS D'AFFAIRES	La DARSSS voit dans la refonte du RSSS une occasion de développer de nouveaux partenariats d'affaires avec Santé Québec.
LE RENFORCEMENT DE LA PRÉVENTION	La DARSSS voit dans l'analyse et dans la mise en place de modèles de données la clé d'une posture plus proactive et prédictive afin de renforcer son rôle préventif.
LA GESTION DES RISQUES	L'évaluation des risques associés aux domaines des ressources humaines, financières et informationnelles permet à la DARSSS de réviser ses processus afin de renforcer la sécurité et la stabilité de ses opérations.

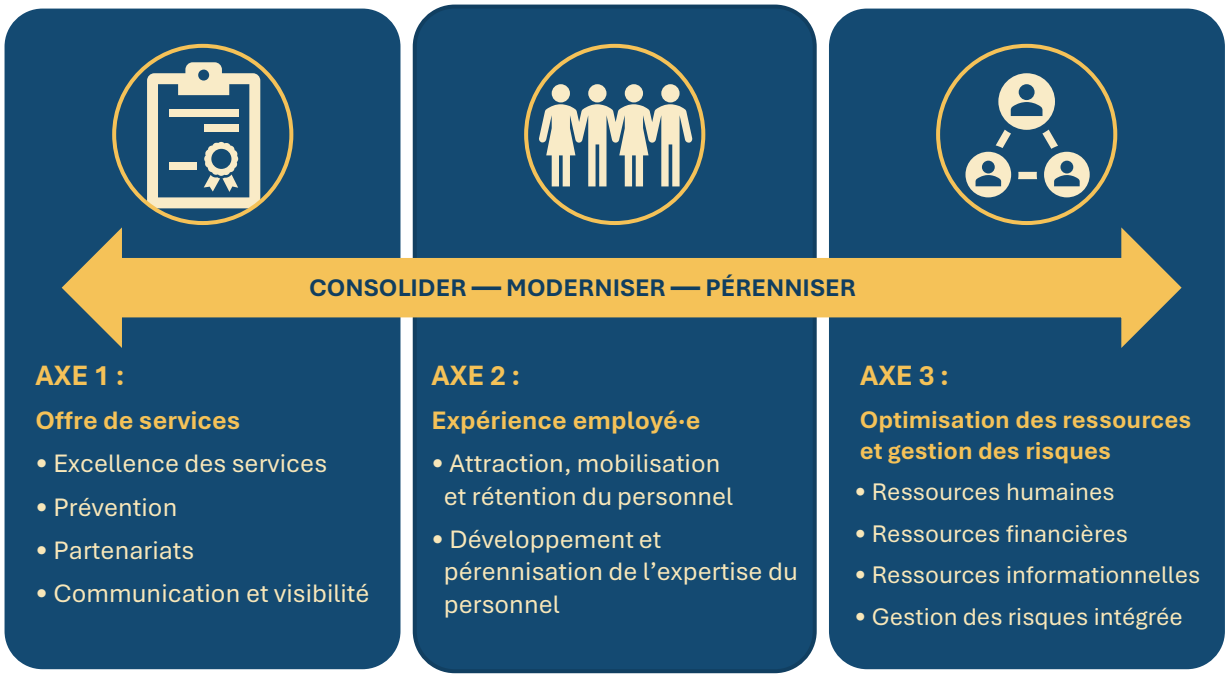
Les défis

LA PÉRENNITÉ DU RÉGIME D'INDEMNISATION	Pour répondre aux nouvelles réalités des réclamations du RSSS et du marché des assurances, il est nécessaire pour la DARSSS de revoir la structure financière et les paramètres de son Régime d'indemnisation.
LA GESTION DU CHANGEMENT EN CONTINU	La modernisation technologique et les transformations organisationnelles dans un contexte de travail hybride rendent nécessaire une prise en charge de la gestion du changement en continu.
L'UNICITÉ ET LA SPÉCIALISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	L'unicité et la spécialisation du personnel, associée à la pénurie de main-d'œuvre, augmentent la charge de travail des équipes de la DARSSS et rendent celles-ci vulnérables.

5.2 Les trois axes de la planification stratégique

C'est de cette manière que la DARSSS a pu identifier et structurer 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 l'organisation 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 durables, pertinents et de qualité.

Nous rappelons que 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.



Les trois axes stratégiques de la DARSSS ont donc été formulés comme suit :

- **Axe 1** : La DARSSS est le leader en matière de gestion des assurances du RSSS ;
- **Axe 2** : La DARSSS enrichit l'expérience de ses employé·e·s ;
- **Axe 3 :** La DARSSS optimise ses ressources et ses processus pour réaliser sa mission de manière pérenne.

Afin de mettre en œuvre ces trois axes stratégiques, la DARSSS s'est employée à formuler des orientations et à définir des objectifs précis permettant de concrétiser celles-ci. Des cibles annuelles et des indicateurs de performance ont également été mis en place afin de mesurer et de contrôler l'atteinte des objectifs établis.

5.3 Mise en œuvre du plan stratégique

Afin de pouvoir fixer ses cibles pour les trois prochaines années, la DARSSS a d'abord dû établir une mesure de référence sur laquelle s'appuyer durant l'année 2024. Pour cette raison, nous présenterons dans cette section du rapport annuel le résultat des travaux préliminaires réalisés dans le courant de l'exercice 2024-2025 en vue de se doter des conditions gagnantes pour la mise en œuvre de la planification stratégique.

Axe 1 : La DARSSS est le leader en matière de gestion des assurances du RSSS

- Développement de l'expertise du personnel

  Pour concrétiser ce premier axe stratégique, la DARSSS entend tout d'abord offrir au RSSS des services d'excellence en matière d'assurance dans les domaines de la prévention, de la gestion des risques assurables et de la gestion des réclamations. Pour ce faire, l'organisation s'est notamment fixé pour objectif de développer l'expertise de son personnel pour un meilleur service au réseau. C'est ainsi que la DARSSS a mis sur pied un programme de mentorat, à l'automne 2024. Nous rappelons qu'un des principaux axes du PDRH de la DARSSS repose sur la formation continue. Le détail des initiatives prises par l'organisation en vue de soutenir son personnel dans l'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances figure donc dans l'axe stratégique consacré aux ressources humaines.

- Renforcement de la prévention

  Pour mettre en œuvre son premier axe stratégique, la DARSSS s'emploie également à être le gestionnaire proactif et responsable des assurances du RSSS. Cela signifie que l'organisation souhaite, d'une part, renforcer ses activités, programmes et outils de prévention à l'intention du RSSS, et, d'autre part, améliorer ses stratégies grâce à une vigie des risques émergents et de son écosystème. Ainsi, en août 2024, la DARSSS a tout d'abord procédé à l'embauche d'un conseiller en prévention et gestion des risques assurables supplémentaire pour améliorer la couverture des besoins du RSSS. Ensemble, les deux préventionnistes ont mis sur pied différents projets déterminants pour le réseau :

  Rapport conditions météo

  Dans le cadre du projet d'adaptation des infrastructures aux changements climatiques (Action 3.2.1.1a du *Plan pour une économie verte 2030* du gouvernement du Québec), l'une des mesures de résilience consiste à analyser l'historique des réclamations liées aux événements climatiques. Entre juin 2024 et

janvier 2025, la DARSSS a donc collaboré avec un de ses établissements afin de rendre disponible un rapport d'analyse des sinistres sur le territoire visé. Ce rapport propose également des solutions en matière de prévention, de planification, d'intervention et de rétablissement en lien avec les aléas suivants : vents violents, tornades, ouragans, fortes pluies, refoulements, inondations, grands froids et foudre. Ce projet a été réalisé en collaboration avec l'Infocentre, l'équipe Gestion des réclamations – Dommages directs et le service Assurance, gestion des risques assurables et prévention de la DARSSS.

Service d'inspection légale des installations sous pression

Toujours dans le cadre du renforcement de ses activités de prévention, la DARSSS a bonifié son service d'inspection légale des installations sous pression. Un appel d'offres public a été réalisé en janvier 2025, afin d'assurer la conformité et la sécurité des équipements. Depuis, plus de 1500 appareils ont été inspectés, démontrant une volonté claire d'agir en amont des risques. Pour faciliter le suivi et la transparence, un formulaire de déclaration pour tout nouvel objet à inspecter a été mis en place, et le registre d'inspection des appareils du RSSS, couvrant la période depuis 2019, sera bientôt accessible directement dans l'Espace client de notre site Web.

Déploiement du Programme H_2O

En janvier 2025, la DARSSS a mis sur pied le programme H_2O, un programme de prévention simple, efficace et entièrement financé par ses soins, consistant à distribuer des détecteurs de fuites d'eau à haute efficacité dans 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) ayant subi un sinistre par l'eau au cours des six dernières années, ceci afin de prévenir et de réduire les probabilités de sinistres causés par l'eau et, par conséquent, les désagréments risquant de perturber la routine des usagers ainsi que les coûts d'indemnisation versés en Dommages directs.

Dans le cadre de ce programme, la DARSSS a développé un dépliant, un document de recommandations (Mémo) et un Guide d'auto-installation des détecteurs de fuites d'eau, afin d'accompagner les ressources de type familial et intermédiaires (RI-RTF) visées.

Le déploiement d'un tel programme a nécessité une coordination entre plusieurs équipes de la DARSSS, telles que les Ressources informationnelles, les services administratifs et le service

Assurance, gestion des risques assurables et prévention, sans oublier l'Infocentre. Cette mobilisation s'est également étendue aux échanges avec les acteurs du RSSS et les gestionnaires de ressources.

C'est de cette manière que la DARSSS consolide ses partenariats avec l'ensemble de ses parties prenantes, dans une optique de collaboration durable et de cohérence organisationnelle. Durant la prochaine année, l'organisation étudiera d'autres pistes de collaboration en interrogeant la composition, les rôles et les responsabilités de son CPGRA, en vue d'évaluer la possibilité de reprendre les activités de celui-ci.

Implication à l'échelle provinciale

La DARSSS a poursuivi activement son engagement à l'échelle du Québec puisque cette année encore, l'équipe Prévention s'est impliquée à titre d'experte au développement et à la mise à jour des formations provinciales diffusées sur l'Environnement numérique d'apprentissage (ENA), portant sur la planification et l'intervention du personnel lors de situations d'urgence. À tire d'exemple, la formation « Code vert » sur les évacuations d'urgence, à laquelle un de nos deux conseillers en prévention a collaboré durant l'année 2024-2025, a permis de former plus de 21 000 personnes.

Autres faits saillants en matière de prévention

Parmi les autres faits saillants de l'équipe Prévention, pour la période de référence, nous pouvons citer les éléments suivants :

- La transmission de 4500 permis de travail à chaud au RSSS ;
- La réalisation de 14 visites de prévention des sinistres dans les hôpitaux du RSSS ;
- L'instauration de visites de prévention auprès des RI-RTF dans le cadre du programme H_2O ;
- La mise à jour et la publication de quatre Flash prévention dans l'Espace client de notre site Web.

- Renforcement des partenariats, de la communication, de la visibilité et de l'expertise

Grâce à ces diverses contributions stratégiques, la DARSSS confirme sa volonté d'innover, d'anticiper les risques et de soutenir l'ensemble du RSSS, de même qu'elle vise à être connue et reconnue comme la référence en matière d'assurance du RSSS, conformément à la troisième orientation de son axe 1.

C'est dans cette optique que la DARSSS a pris l'initiative d'approcher Santé Québec afin d'établir un partenariat durable avec la nouvelle société d'État. Les équipes de la DARSSS ont donc rencontré celles

de Santé Québec tout au long de l'année 2024-2025, d'une part, pour clarifier le transfert des rôles et des responsabilités entre les organismes ; d'autre part, pour faire connaître, ou mieux faire connaître, à la nouvelle société d'État son expertise, son offre de services et sa valeur ajoutée en tant que gestionnaire collaboratif et stratégique du RSSS. En février 2025, la DARSSS a par ailleurs été invitée à prendre la parole dans le cadre des démarches de consultation sur la planification stratégique de Santé Québec. Notre organisation perçoit cette participation comme une reconnaissance de son mandat spécifique et de son point de vue unique sur le RSSS.

Durant la période ciblée, la DARSSS s'est également employée à renforcer ses communications internes et externes. À l'interne, l'organisation a célébré l'anniversaire de son Intranet – en février 2024 – en enrichissant cette plateforme collaborative de nouveaux visuels et de nouveaux contenus. N'oublions pas que l'Intranet de la DARSSS a pour vocation de faciliter l'échange rapide et efficace d'informations ainsi que le partage de documents, favorisant ainsi une collaboration accrue entre les membres du personnel et facilitant l'intégration des nouvelles ressources. Cette plateforme a d'ailleurs joué un rôle central lors de l'implantation du projet Vision 360 puisqu'elle a permis de regrouper en un seul endroit l'ensemble des instructions de travail, les capsules de formation liées aux nouveaux outils ainsi que les cartographies des nouveaux processus. Grâce à cette centralisation, les équipes ont pu accéder facilement et en tout temps à l'information pertinente, ce qui a grandement fluidifié la transition et assuré une meilleure cohérence dans l'adoption des changements.

Dans ses efforts pour renforcer ses communications internes, la DARSSS s'est également dotée d'un calendrier éditorial pour s'assurer de partager régulièrement les informations pertinentes et les nouvelles importantes aux membres de ses équipes.

Au niveau des communications externes, la DARSSS s'est assurée de maintenir un contact régulier avec ses parties prenantes, à travers des rencontres et des échanges de courriels, de même qu'elle s'est employée à communiquer régulièrement avec le RSSS, notamment à travers la publication d'une quinzaine de Communiqués et de quatre Flash Prévention.

Parallèlement à ces initiatives, la DARSSS a cherché à accroitre sa participation à des activités, groupes et/ou comités de notoriété et susceptibles d'augmenter sa visibilité et son niveau d'expertise. Dans cette optique, plusieurs membres du personnel ont pris part à des rencontres et événements pertinents, au cours de l'année de référence.

Ainsi, les conseillers en prévention de l'organisation ont assisté au congrès 2024 de l'association des techniciens en prévention des incendies (ATPIQ), ainsi qu'au séminaire de perfectionnement de la *Society of Fire Protection Engineers* (SFPE) et au colloque sur la sécurité civile du ministère de la Sécurité publique (MSP) d'octobre 2024. Les préventionnistes de la DARSSS ont également assisté, cette année encore, 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), avec d'autres membres de l'organisation, tous services confondus. À titre d'exemple, nous pouvons citer une conférence à propos de l'état des marchés en assurance, en janvier 2025, et une conférence sur les risques des enjeux politiques entre le Canada et les États-Unis, en mars 2025. De plus, afin de garantir une veille technologique et de rester à jour sur les tendances en intelligence d'affaires, les équipes de la DARSSS ont également participé à des événements dans ce domaine, notamment une conférence concernant l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur des assurances, organisée dans le cadre de HEC Forecast, en janvier 2025. C'est de cette manière que la DARSSS s'assure de prendre régulièrement le pouls du marché des assurances et d'assurer la vigie sur les meilleures pratiques.

Axe 2 : La DARSSS enrichit l'expérience de ses employé·e·s

Pour réaliser ce deuxième axe stratégique, spécifiquement consacré aux ressources humaines, la DARSSS mise sur son PDRH, approuvé en février 2024. Rappelons que c'est la démarche de cartographie des risques auxquels l'organisation pouvait s'exposer en termes de gestion de ses ressources humaines qui 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.

Dans le cadre de son plan stratégique, la DARSSS a donc fait appel à son PDRH, d'une part pour attirer, mobiliser et retenir des candidat·e·s de talent, d'autre part pour implanter une culture de développement des talents et de la relève.

- Attirer, mobiliser et retenir des candidat·e·s de talent

  Pour mettre en œuvre la première orientation de son axe dédié aux ressources humaines, la DARSSS s'est employée à multiplier et à diversifier ses stratégies de recrutement et à développer une culture organisationnelle et de gestion orientée vers l'engagement et l'expérience des employé·e·s, en vue de

mobiliser ces derniers. C'est pour cette raison qu'en mai 2024, l'organisation a transmis son premier sondage de mobilisation au personnel, avec pour objectif de permettre l'élaboration d'un plan d'action visant à améliorer, si requis ou possible, les deux principaux facteurs d'insatisfaction identifiés. Les résultats de ce premier sondage sont extrêmement encourageants puisque le taux de participation s'élève à 81,8% et que le taux de satisfaction global des employé·e·s atteint 82%.

- Implanter une culture de développement des talents et de la relève

  Afin de concrétiser la seconde orientation de son axe consacré aux ressources humaines, la DARSSS s'est fixé pour objectif de développer des plans de formation à l'échelle de l'organisation et de mettre sur pied un programme de mentorat. Un des axes principaux du PDRH de la DARSSS reposant sur la formation continue, l'organisation encourage son personnel à participer à des événements pertinents et à poursuivre son éducation, afin qu'il se perfectionne dans son domaine d'expertise et qu'il acquière de nouvelles compétences. Ainsi, au 31 mars 2025, le pourcentage d'employé·e·s ayant suivi au moins une formation externe approuvée par l'organisation durant l'année était de 41,07%, et le pourcentage d'employé·e·s inscrit·e·s au programme de mentorat s'élevait à près de 17%. De plus, les gestionnaires de la DARSSS ont assisté à diverses formations, notamment sur la rétroaction, en vue de maximiser leur *leadership* de gestion.

  Le développement des compétences du personnel se poursuivra durant la prochaine année, à travers la mise en place de plans de développement individuels, dans le cadre de la *Politique d'appréciation de la contribution des employé·e·s*. Ces plans tiendront compte à la fois des priorités organisationnelles et des intérêts personnels des membres des équipes.

Axe 3 : La DARSSS optimise ses ressources et ses processus pour réaliser sa mission de manière pérenne

Afin de mettre en œuvre ce troisième et dernier axe, la DARSSS s'est donné trois orientations : développer une culture de l'amélioration continue et de la gestion des risques gouvernée par les données, mettre en œuvre son PDRH pour optimiser la gestion de ses ressources humaines et s'assurer de disposer de ressources financières adéquates dans les bonnes proportions et dans les délais impartis.

Ce dernier axe démontre la volonté de la DARSSS d'instaurer un processus décisionnel éclairé, basé sur des analyses approfondies et des données fiables. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'organisation a mis en place des comptoirs de données et un Infocentre qui agit comme centre d'excellence en

intelligence informationnelle. Ce dernier axe témoigne également de la façon dont s'articule la consolidation des bases et la modernisation des outils et processus en vue de pérenniser les services que la DARSSS offre au RSSS.

- Gestion des risques gouvernée par les données

  Le processus de gestion des risques s'inscrit pleinement dans le chantier de la planification stratégique de l'organisation, non seulement parce que celui-ci encadrera l'optimisation des ressources et des pratiques de la DARSSS, mais aussi parce qu'il permettra à celle-ci de mettre en place une vigie des risques émergents et de son écosystème. Le développement de cette orientation repose sur la mise en place d'un processus de pilotage gouverné par les données, sur la documentation des processus d'affaires ainsi que sur la mise en œuvre du PTRI de l'organisation en vue d'optimiser la gestion de ses ressources informationnelles et de gagner en efficacité ainsi qu'en sécurité.

  Ainsi, durant l'année 2024-2025, la DARSSS a poursuivi la vigie du plan de gestion des risques et procédé à la création ainsi qu'à la mise à jour de plusieurs politiques relatives aux ressources humaines, informationnelles et financières. Les *Politique générale de prévention en santé et sécurité au travail*, *Politique de communication* et *Plan de délégation* ont donc vu le jour, et les *Politique de sécurité de l'information* et *Politique de contrôle des accès* ont été actualisées. En 2025, la DARSSS a également élaboré une *Politique-cadre de gouvernance et de gestion des renseignements personnels*, pour répondre aux exigences de la Loi n°25 concernant la protection des renseignements personnels.

  Afin d'assurer une saine gestion des finances, des tableaux de bord d'informatique décisionnelle (BI pour *Business Intelligence*) ont été conçus avec l'aide de l'Infocentre. Ces tableaux sont des outils de visualisation de données qui permettent de suivre, d'analyser et de comprendre les performances de l'organisation ou d'un projet plus spécifique. Ils offrent une vue d'ensemble des indicateurs de mesure et aident à la prise de décision. Ils permettent, dans ce cas, de mieux exploiter les informations financières et d'assurer un suivi de la gestion contractuelle.

  Toujours en vue d'assurer une saine gestion de ses finances, la DARSSS a également mis sur pied un processus de reddition de compte trimestriel des contrats de gré à gré auprès de sa gouvernance, à la demande de son comité d'audit. Nous rappelons que c'est ce dernier qui est responsable de s'assurer que soit mis en place et appliqué un plan de gestion des risques pour la conduite des affaires de l'organisme.

- Amélioration continue et innovation

  La volonté de la DARSSS de développer une véritable culture de l'amélioration continue et de l'innovation, en accord avec ses orientations stratégiques mais aussi avec ses valeurs, est au cœur des objectifs du PTRI de l'organisation. C'est la raison pour laquelle les projets réalisés dans ce domaine figurent dans la section dédiée aux ressources informationnelles de ce rapport annuel.

- Optimisation des ressources informationnelles pour gagner en efficacité et en sécurité

  Durant l'année écoulée, la DARSSS a poursuivi ses travaux et investissements afin de rehausser sa posture de (cyber)sécurité pour répondre, d'une part, aux exigences ministérielles en ce domaine et, d'autre part, à sa volonté de moderniser ses systèmes et outils TI, conformément à ses objectifs stratégiques.

  Ainsi, l'organisation a procédé à la création d'un nouveau poste d'analyste en cybersécurité et maintenu ses efforts en vue de se conformer aux mesures obligatoires en matière de sécurité des TI recommandées par le MSSS. De plus, la DARSSS a réalisé plusieurs audits ainsi que des tests d'intrusion sur ses différents systèmes, tout en poursuivant ses campagnes de sensibilisation et de formation à la cybersécurité auprès de son personnel. Des efforts soutenus ont également été déployés pour identifier les écarts relevés lors de l'audit en sécurité informatique que le Vérificateur général du Québec (VGQ) a mené au sein du RSSS, ainsi que pour mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires. Enfin, la DARSSS a également œuvré à la mise à jour de son PTRI en vue d'en présenter une version ajustée à son CA, durant le courant de l'été 2025.

- Optimisation des ressources humaines

  Afin d'optimiser la gestion de ses ressources humaines, la DARSSS s'est donné pour objectif de planifier sa main-d'œuvre et d'implanter sa *Politique d'appréciation de la contribution des employé·e·s*, approuvée au cours de l'année précédente. L'organisation développera, dans les prochains mois, des outils de mesure de la productivité permettant d'évaluer la charge de travail des équipes, afin d'allouer les ressources de manière optimale.

  Elle s'emploiera également à définir des objectifs organisationnels à décliner dans les différents services, afin de mettre en place un mode de gestion axé sur les résultats (GAR). Les avantages de ce nouveau mode de gestion, parmi lesquels nous pouvons citer la clarification des attentes à travers la mise en place d'un processus de rétroaction, l'alignement des objectifs individuels avec ceux de

l'organisation, le développement professionnel et l'accroissement de la motivation, contribueront eux aussi à renforcer l'expérience employé·e, pour soutenir l'axe 2 de la planification stratégique. L'affiliation, le développement des compétences et l'autonomie sont d'ailleurs au cœur la philosophie de gestion de la DARSSS, car ils créent un environnement de travail stimulant où chacun·e peut grandir et contribuer activement au succès de l'organisation.

- Optimisation des ressources financières

  Dans le courant de l'année écoulée, la DARSSS a procédé à l'élaboration d'un processus de recherche de données, préalable à l'émission de la facturation, afin de devancer celle-ci. L'organisation a également mis en place une révision périodique interne des dossiers critiques, en collaboration avec son comité d'indemnisation. Ces deux réalisations coïncident avec l'objectif d'optimisation des ressources financières qui se décline en deux volets : d'une part, la révision des processus ainsi que des paramètres de facturation et de demande de subvention, d'autre part, la pérennisation des ressources financières pour assurer la viabilité du Régime d'indemnisation.

  Pour atteindre ce double objectif, l'organisation s'est employée à moderniser ses pratiques, à travers la poursuite de l'intégration des données de sa nouvelle solution de gestion des réclamations et des assurances vers le logiciel comptable utilisé par les ressources financières, ainsi que par la mise en place de tableaux de bord permettant un suivi de l'encouru du Régime d'indemnisation presque en temps réel.

6. Faits saillants 2024-2025

6.1 Renouvellement du Régime d'indemnisation au 1er avril 2024

En mars 2024, le CA de la DARSSS a approuvé le renouvellement du Régime d'indemnisation pour la période du 1er avril 2024 au 1er avril 2025, incluant plusieurs modifications apportées aux protections d'assurance.

En effet, dans le cadre du renouvellement du Régime d'indemnisation, la DARSSS a adapté et uniformisé la grille de franchise des différentes protections automobile, en vue de faciliter le traitement de ce type de réclamations. Ce résultat est le fruit d'un ensemble de transformations dont les origines remontent à plusieurs années. En effet, en janvier 2022, le Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER) du ministère des Transports (MTQ) a cessé d'offrir la protection d'assurance des véhicules sous location. Cette décision a alors occasionné une augmentation du nombre de réclamations prises en charge par la DARSSS. Par ailleurs, en février 2024, suivant le Plan d'intégration du parc gouvernemental de véhicules et d'équipement roulant (PIVER), ce sont plus de 2300 véhicules qui sont progressivement devenus la propriété du ministère des Transports du Québec (MTQ). De ce fait, les défis qui attendaient les parties prenantes, dont la DARSSS, risquaient d'augmenter considérablement. C'est cette situation qui a poussé cette dernière à modifier la grille tarifaire des franchises en assurance automobile afin de rendre le traitement de ces réclamations plus agile et efficace.

En outre, des améliorations significatives ont été apportées à quatre protections d'assurance : la protection des activités liées à la recherche (PARC), la couverture disponible pour les litiges de fermeture de ressources visées par la LRR, la protection responsabilité civile locative des usagers mineurs dans le cadre du Programme d'accompagnement en appartement autonome - Transition Vie Adulte et la responsabilité aéronautique.

Depuis longtemps requises, des améliorations importantes se sont d'abord ajoutées à la police PARC. Celles-ci représentent des avancements majeurs pour favoriser les activités de recherche et pour faciliter et accélérer la confirmation de couverture par la DARSSS quant aux projets de recherche admissibles. Toutefois, pour en bénéficier, certaines conditions bien précises doivent être respectées.

Ensuite, la couverture disponible pour les litiges de fermeture de ressources visées par la LRR a été réduite afin de la limiter aux ressources non visées par la LRR et aux autres ressources alternatives avec lesquelles

les établissements publics seraient en contrat, tout en conservant la condition portant sur la compromission de la sécurité des usagers.

En outre, la couverture responsabilité civile locative de certains usagers mineurs suivis en Protection de la jeunesse faisant l'objet d'une ordonnance de la Cour du Québec, Chambre de la jeunesse, confiant le mineur à ses parents occupant temporairement des logements loués par des établissements de santé et des services sociaux a été rehaussée.

Enfin, la police aéronautique a été amendée pour la portion responsabilité aéronefs des non-propriétaires, afin d'offrir une couverture à travers le monde plutôt qu'au seul Canada.

Pour terminer, nous ajouterons qu'en juin 2024, le CA de la DARSSS a approuvé l'admissibilité de Santé Québec à toutes les protections d'assurance du Régime d'indemnisation, rétroactive au 6 mai 2024, date de l'institution de la nouvelle société d'État et de la nomination de madame Geneviève Biron à titre de Présidente et cheffe de la direction.

6.2 Nouvelles obligations financières

Depuis le dernier exercice, la DARSSS est soumise à de nouvelles obligations en matière de reddition de comptes, ce qui a un impact direct sur la charge de travail des équipes, principalement des services administratifs – Comptabilité et actuariat. Ces exigences accrues se traduisent, par exemple, par la production de prévisions financières demandées par le ministère des Finances (MPR pour modèle prévisionnel des réseaux) à compter de juillet 2024. Ces démarches, qui s'inscrivent dans un contexte de gouvernance renforcée et de transparence accrue envers les instances gouvernementales, demandent aux équipes de faire preuve de souplesse et d'adaptabilité pour intégrer ces responsabilités supplémentaires à leurs activités courantes.

6.3 Renouvellement du programme PARPA-EPA

En mars 2025, le ministre des Finances a prononcé son discours sur le budget 2025-2026. Dans le cadre de celui-ci, des initiatives ont été annoncées pour soutenir les Québécois·e·s, notamment en assurant une meilleure prestation des soins de santé et des services sociaux et en poursuivant « l'effort pour protéger les résidents en RPA. »[5] C'est dans ce contexte que la prolongation pour une année supplémentaire du

[5] https://www.finances.gouv.qc.ca/Budget_et_mise_a_jour/budget/documents/Budget2526_PlanBudgetaire.pdf, p. C.18.

« programme visant à réduire l'impact des hausses de primes d'assurance dans les RPA et les autres entités privées visées »[6] a été confirmée.

Pour rappel, dans le cadre du budget 2021-2022, le gouvernement avait instauré le Programme d'aide aux résidences privées pour aînés et autres entités privées apparentées (PARPA-EPA) afin de limiter l'effet des hausses de primes d'assurance dans les résidences privées pour aînés (RPA) et les autres entités privées visées, par le versement d'une aide financière temporaire, tout en portant une attention particulière aux petits milieux ainsi qu'aux RPA à but non lucratif. Ce programme devait prendre fin le 31 mars 2023, mais il a été reconduit à plusieurs reprises.

Puisque l'enjeu de la hausse des coûts d'assurance pour ces établissements persiste, le gouvernement a annoncé qu'il reconduirait le programme pour une année supplémentaire, soit jusqu'au 31 mars 2026. Le MSSS souhaite, en effet, mieux soutenir ces petites entreprises, afin de conserver une offre d'habitation et d'hébergement qui soit diversifiée, mais aussi accessible à tous·tes les aîné·e·s, quels que soient leurs moyens.

La confiance renouvelée du MSSS et des entités à l'égard du 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, selon les plus récentes estimations réalisées par l'équipe PARPA-EPA, le programme aurait jusqu'à présent permis d'éviter la fermeture de plus de 404 entités actuellement actives ainsi que la relocalisation de plus de 22 000 personnes âgées en perte d'autonomie.

6.4 Travaux d'amélioration locative

Durant l'année 2024-2025, la DARSSS a poursuivi les travaux amorcés dans les années précédentes pour réaménager ses bureaux. Dans un environnement de travail en constante évolution, considérant l'importance de maintenir le sentiment d'appartenance à l'organisation et d'améliorer l'expérience employé·e, la DARSSS a effectivement jugé essentiel d'adapter et de moderniser ses bureaux en vue d'y intégrer des aires de travail, individuelles et collaboratives, cohérentes eu égard aux besoins des services (notamment la confidentialité) et de l'organisation et conformes à la politique de télétravail hybride.

Les objectifs de ce projet, mené de concert par la conseillère-cadre – services administratifs, le conseiller en amélioration continue ainsi que le chef de service associé Ressources informationnelles et mandats

[6] https://www.finances.gouv.qc.ca/Budget_et_mise_a_jour/budget/documents/Budget2526_PlanBudgetaire.pdf, p. C.18.

spéciaux, sont d'améliorer la collaboration interpersonnelle et interéquipe, à travers la création d'espaces modulables encourageant les échanges et l'innovation ; d'optimiser l'espace en maximisant le potentiel de chaque bureau ; et de favoriser le bien-être en intégrant des zones de détente pour améliorer la qualité de vie au travail.

L'ensemble de ces travaux ont été entrepris en utilisant l'allocation consentie par le locateur, lors du précédent renouvellement du bail. La DARSSS a bon espoir de voir les travaux de réaménagement de ses espaces de travail se terminer au cours de l'année prochaine, avec l'acquisition de nouveau mobilier favorisant la synergie entre les équipes.

6.5 Réalisations des comités

6.5.1 Comité ressources humaines – santé et sécurité au travail (RH et SST)

Durant l'année 2024-2025, le comité RH et SST de la DARSSS a accueilli deux membres supplémentaires afin de représenter chacun des services de l'organisation. Ce comité 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 bonification du Plan de sécurité incendie et de premiers soins.

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.

6.5.2 Comité du Portail

Le comité du Portail de la DARSSS, mis sur pied en janvier 2023, est responsable de la gestion et de l'optimisation des fonctionnalités de l'Espace client et grand public du site Web de l'organisation. Il œuvre sur le développement de l'Intranet pour les employé·e·s et sur le rehaussement de l'Extranet pour les assurés et partenaires de la DARSSS, notamment à travers l'enrichissement du contenu et l'amélioration de la sécurité.

En 2024-2025, le comité du Portail a donc poursuivi ses travaux afin de renforcer la cohérence, la pertinence et l'attrait des plateformes numériques de la DARSSS. Une responsable des communications

a été désignée pour optimiser les messages, assurer le contrôle de la qualité, maintenir une signature corporative uniforme et coordonner les processus. Un calendrier éditorial a été instauré afin de mieux planifier et harmoniser la diffusion de l'information. L'Intranet s'est également enrichi de nouveaux visuels et contenus, notamment pour accompagner le personnel dans le cadre du projet Vision 360, pour promouvoir la langue française et pour mettre en valeur les réalisations du personnel. Par ailleurs, le comité a amorcé une réflexion sur les pistes d'amélioration du site Web de la DARSSS et mené des actions de sensibilisation afin de rappeler les enjeux de sécurité liés à la gestion des risques informatiques.

6.5.3 Comité des ressources informationnelles, sécurité et PRP (CRISP)

Le CRISP de la DARSSS se veut un mécanisme de concertation intersecteurs pour concrétiser les priorités retenues par le CGDG. Le CRISP soutient le CGDG dans l'exercice de ses responsabilités et dans l'exécution de ses obligations en vertu des lois applicables, notamment la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement* (LGGRI) et la Loi n°25 concernant la protection des renseignements personnels.

Plus précisément, le CRISP est chargé de recevoir et de prioriser les demandes de projets impliquant des ressources informationnelles, des systèmes d'information ou des technologies de l'information en tenant compte de la vision et du mandat de l'organisation ainsi que de faire des recommandations au CGDG. Tout au long de l'année 2024-2025, le CRISP s'est mobilisé pour préparer la DARSSS à l'audit du VGQ en matière de sécurité informatique.

6.6 Autres faits saillants

Parmi les autres faits saillants de la période de référence, nous pouvons citer :

6.6.1 Les services administratifs – comptabilité et actuariat

- L'ajustement de l'équipe pour répondre aux différentes sollicitations des ministères et organismes et à la nouvelle reddition de comptes ;

- La création d'un rapport paginé pour les transactions provenant de la nouvelle solution informatique de gestion des réclamations et des assurances, réalisation menée de concert avec l'Infocentre ;

- La création d'un rapport paginé mentionnant le détail de la quote-part automobile qui est désormais joint à la facturation de chaque assuré assujetti ;

- L'obtention d'un rapport d'audit sans réserve de Retraite Québec qui classe la DARSSS parmi « les partenaires qui se démarquent par leur engagement et leur collaboration à l'égard de l'exactitude et de la conformité des données fournies à Retraite Québec ».

6.6.2 Les services Assurance et Gestion des réclamations

- Le renforcement de la synergie entre l'équipe Assurance, gestion des risques assurables et prévention et les équipes Gestion des réclamations – Dommages directs et Responsabilité, dans le cadre de la mise à jour de la structure organisationnelle de la DARSSS ;

- La mise en place d'une méthode de gestion efficace de la boite courriel partagée réduisant le temps de réponse ;

- La présentation de la DARSSS lors de la journée des comités d'éthique en recherche (CER) sur la protection des activités liées à la recherche (PARC) et les améliorations apportées à celle-ci ;

- La poursuite de l'intégration progressive du volet assurance à la nouvelle solution informatique avec la création de nouvelles polices dans le système ;

- La préparation d'un nouveau plan d'affaires en collaboration avec les établissements en partenariat public-privé (PPP) ;

- La mise en place d'un outil automatisant l'émission des attestations d'assurances.

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'assurance 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 2025
avec chiffres correspondants au 31 mars 2024

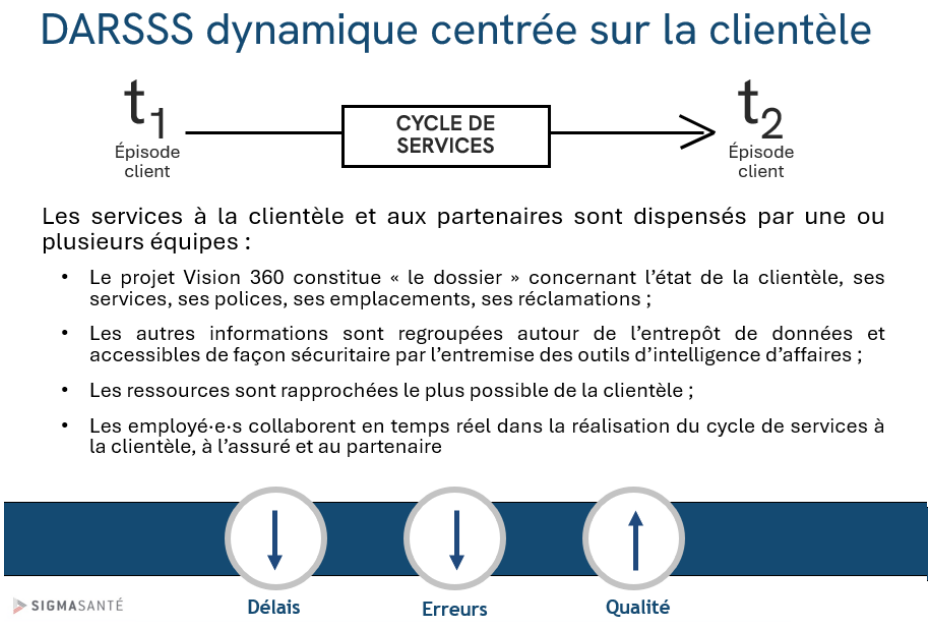
	EXERCICE CLOS 31 MARS 2025	EXERCICE CLOS 31 MARS 2024
PRODUITS		
Sommes provenant du MSSS	39 652 719 $	17 721 398 $
Sommes facturées aux établissements	20 880 281 $	17 841 072 $
Revenus divers	120 000 $	78 401 $
Revenus d'intérêts	2 618 392 $	3 169 487 $
SOUS-TOTAL	**63 271 392 $**	**38 810 358 $**
CHARGES		
Dépenses liées aux réclamations	58 434 415 $	28 178 647 $
Administration générale	7 989 288 $	6 309 378 $
SOUS-TOTAL	**66 423 703 $**	**34 488 025 $**
Excédent (insuffisance) de l'exercice avant les postes suivants	**(3 152 311) $**	**4 322 333 $**
Variations de la provision pour réclamations et des sommes garanties	3 173 053 $	(1 177 127) $
Excédent de l'exercice	**20 742 $**	**3 145 206 $**
EXCÉDENTS CUMULÉS AU DÉBUT	**19 555 833 $**	**16 620 651 $**
Transfert des excédents au MSSS	**- $**	**(210 024) $**
EXCÉDENTS CUMULÉS À LA FIN	**19 576 575 $**	**19 555 833 $**

8. RESSOURCES INFORMATIONNELLES

8.1 Un PTRI évolutif en soutien à la planification stratégique

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 de ses priorités stratégiques. Il intègre les dernières orientations ministérielles en matière de modernisation technologique, de cybersécurité et de transformation numérique, le tout encadré par une gouvernance des ressources informationnelles. Il est régulièrement mis à jour afin de correspondre aux réalités du RSSS.

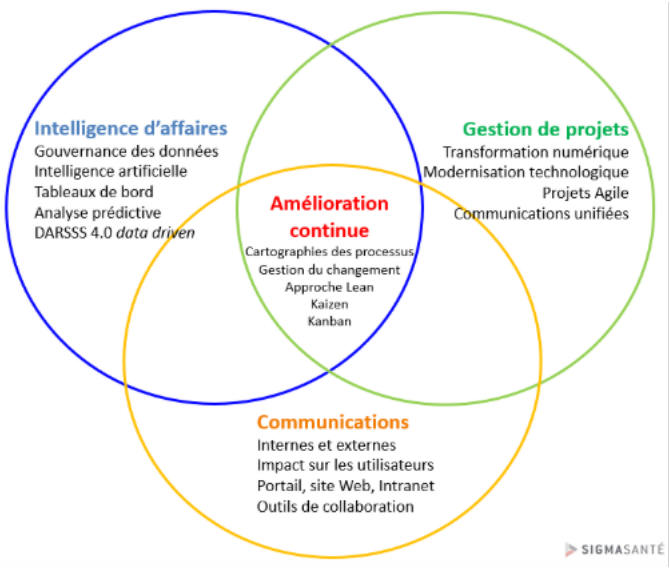
Le PTRI vise le développement de systèmes intégrés de gestion modernes et innovateurs à la DARSSS afin de permettre à l'organisation de prendre les bonnes décisions. Pour rappel, le PTRI a pour **vision** d'être le partenaire de référence, dynamique et performant de la DARSSS, dans l'accomplissement de sa mission et dans la concrétisation de ses orientations stratégiques, à travers l'innovation et l'accompagnement technologiques. Sa **mission** 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. Ses **objectifs** sont d'accroitre la qualité de la prestation de services offerts 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 :



Dans le cadre de la planification stratégique de l'organisation, le PTRI est mis en œuvre pour optimiser la gestion des ressources informationnelles et gagner en efficacité ainsi qu'en sécurité, d'une part, à travers la modernisation et le rehaussement des systèmes et outils TI et, d'autre part, à travers l'évaluation en continu de la performance du système et des besoins en matière de ressources informationnelles.

8.2 L'amélioration continue et l'innovation à la DARSSS

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 :



Pour développer un axe stratégique basé sur l'amélioration continue, la DARSSS peut compter sur ses conseillers en amélioration continue qui prennent en charge les divers chantiers, nommés OPTI-DARSSS, menés à bien avec l'ensemble de l'organisation.

Au cours de l'année écoulée, ces chantiers se sont poursuivis, voire clôturés, et de nouveaux projets ont vu le jour afin d'optimiser les ressources et les processus d'affaires de l'organisation. Au total, ce sont près de 90 initiatives qui ont été ouvertes pour la période 2024-2025. Celles-ci 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. Parmi ces initiatives, nous pouvons citer la cartographie des processus internes, dont l'objectif est la standardisation des normes de travail et le transfert des connaissances, ainsi que les travaux du comité GED dont le but est le déploiement d'un outil et de méthodes de gestion efficaces et sécuritaires des documents pour l'ensemble de la DARSSS.

D’autres initiatives structurantes ont également été mises sur pied afin de renforcer la capacité de la DARSSS à évoluer de manière proactive et durable. Par exemple, un recensement complet des processus-clés, suivi d’une priorisation stratégique, a permis d’orienter les efforts de cartographie et d’optimisation. De plus, la centralisation des anomalies et des opportunités d’amélioration, faisant suite à l’implantation du projet Vision 360, a facilité un suivi rigoureux des demandes. Pour soutenir cette démarche, des livraisons mensuelles de correctifs et de bonifications assurent désormais une amélioration continue tangible et mesurable.

Au-delà de sa planification stratégique, la DARSSS porte une attention particulière au développement d’une véritable culture de l’amélioration continue. En outre, l’organisation encourage l’expérimentation afin de développer une culture de l’innovation. Des projets d’exploration sont donc en cours afin de découvrir de nouvelles façons de faire, à travers la formation et l’utilisation de technologies émergentes. À titre d’exemple, un agent conversationnel qui applique les normes de l'OQLF a été mis au point, en mars 2025, pour faciliter le travail de rédaction et de révision et pour promouvoir la langue française. Il s’agit d’un excellent exemple d’innovation qui permet à tous·tes les acteurs de la communication à la DARSSS d’être plus efficient·e·s.

Pour renforcer ce genre d’initiatives, la DARSSS a l’intention de créer un nouveau comité multidisciplinaire nommé OPTI-DARSSS+ afin d’offrir à son personnel un espace de concertation et de suivi dédié à l’innovation et à l’amélioration continue. Dans ce contexte, la DARSSS envisage de rejoindre le Mouvement québécois de la qualité (MQQ) afin de bénéficier d’une expertise dans l’implantation d’une culture de l’amélioration continue.

8.3 Intelligence d’affaires et gouvernance des données

Les travaux en intelligence d’affaires poursuivent leur rôle central dans le soutien à la prise de décision stratégique, dans le but d’améliorer l’efficacité et la qualité des services offerts dans les différents secteurs de la DARSSS. L’objectif demeure de transformer les données en information, puis l’information en connaissances, afin de soutenir les meilleures décisions possibles.

Dans cette optique, nos équipes ont intégré les données de la nouvelle application opérationnelle de gestion des réclamations et des assurances aux comptoirs de données existants, tout en préservant l’historique de l’ancienne application. Elles ont également réalisé une preuve de concept visant à transformer des comptoirs de données temporaires en un entrepôt de données durable, garantissant ainsi

une plus grande pérennité, une posture de sécurité renforcée et une valeur accrue pour les analyses futures. Ce développement s'inscrit dans la continuité des plus de 39 initiatives en intelligence d'affaires recensées parmi les 90 projets d'amélioration continue initiés en 2024-2025.

Afin de garantir une veille technologique et de rester à jour sur les tendances en intelligence d'affaires, les équipes de la DARSSS participent activement aux événements dans ce domaine et maintiennent ainsi des liens étroits avec le milieu académique. La DARSSS a également accueilli deux stagiaires en intelligence d'affaires, dont la contribution a enrichi ses projets et soutenu la mise en œuvre de sa stratégie.

Ces efforts visent notamment à renforcer la gouvernance des données et à offrir des tableaux de bord adaptés aux besoins stratégiques, tactiques et opérationnels de la DARSSS. Sur le plan stratégique, les travaux en intelligence d'affaires appuient le virage proactif et prédictif souhaité par la DARSSS, notamment dans le secteur de la prévention.

Concernant l'intelligence artificielle (IA), bien que celle-ci offre des opportunités prometteuses pour la DARSSS et transforme déjà ses façons de travailler, elle soulève également des défis importants liés aux biais, à la transparence, à l'éthique, ainsi qu'à la protection des renseignements personnels et de la vie privée. La DARSSS poursuit donc ses travaux afin de se doter d'une stratégie claire permettant d'évaluer les capacités et les limites de cette technologie. Cette stratégie reposera sur une gouvernance de données solide, une infrastructure sécurisée et une approche responsable en matière d'utilisation de l'IA. Enfin, une attention particulière continue d'être portée à la PRP, en conformité avec les obligations légales et les meilleures pratiques.

9. Projets 2025-2026

Au cours de la prochaine année, la DARSSS orientera ses efforts vers la mise en œuvre de ses engagements stratégiques. En collaboration avec son CA, elle poursuivra ainsi le suivi rigoureux de sa planification stratégique, en mettant en œuvre les conditions nécessaires à l'atteinte de ses objectifs et en assurant la mesure des indicateurs de performance.

Dans le cadre de l'axe stratégique consacré à l'optimisation des ressources et à la gestion des risques, la DARSSS procédera à une révision de sa *Politique de gestion des risques de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle*, incluant toute interaction avec le fournisseur et le prestataire de service, en y intégrant une présentation de l'Unité permanente anticorruption (UPAC). Elle finalisera la mise à jour de son PTRI en vue d'en présenter une version ajustée à son CA et soumettra également à l'approbation de ce dernier la mise en place d'un comité de placement et d'un comité de souscription. De plus, toujours en cohérence avec ses orientations stratégiques, la DARSSS demeurera attentive aux transformations du RSSS, non seulement afin de saisir les nouvelles opportunités qui en découlent, mais aussi afin de réévaluer, au besoin, les paramètres du Régime d'indemnisation et ainsi répondre au mieux aux nouvelles réalités du réseau. Enfin, la DARSSS finalisera les travaux d'actualisation de ses valeurs afin de les introduire au personnel dans le courant de l'automne 2025.

Parmi les priorités de la DARSSS pour l'année à venir figure également la poursuite des échanges et le développement d'une synergie avec Santé Québec, notamment dans le but de conclure une entente de partenariat concernant les orientations et les objectifs stratégiques et opérationnels du gestionnaire des assurances du RSSS ainsi que les modalités relatives à la production de rapports périodiques requis par Santé Québec. Il s'agira également de clarifier le transfert des responsabilités du MSSS vers la nouvelle société d'État et d'identifier les nouveaux risques qui en découlent, afin de déterminer la pertinence et/ou la nécessité pour la DARSSS de mettre en place des protections d'assurance additionnelles.

La DARSSS priorisera également le renforcement de sa gouvernance. Elle procédera donc à un examen de la composition de son CA, afin de tenir compte des nouvelles responsabilités assumées par ses membres. Une réflexion sera également menée sur le fonctionnement, les rôles et les responsabilités du CPGRA, dans la perspective d'une éventuelle reprise de ses activités, conformément à la volonté de l'organisation de consolider ses activités, programmes et outils de prévention à l'intention du RSSS.

Par ailleurs, durant l'année à venir, la DARSSS devrait voir aboutir plusieurs de ses priorités organisationnelles, telles que le projet de révision de sa structure interne, les travaux en lien avec la mise en conformité de l'organisation avec les obligations de la Loi n°25 et de l'OQLF, ainsi que les projets de gestion électronique de documents et de réaménagement des espaces de travail.

Pour terminer, afin de demeurer fidèle à ses valeurs et tournée vers l'avenir, la DARSSS mettra en place un comité innovation, destiné à stimuler la créativité et à soutenir l'évolution continue de l'organisation.

10. Lexique des abréviations et acronymes

- **AGRAQ** : Association des Gestionnaires de Risques et d'Assurance du Québec
- **ATPIQ** : Association des techniciens en prévention des incendies
- **BI** : informatique décisionnelle (*Business Intelligence*)
- **CA** : conseil d'administration
- **CER** : comités d'éthique en recherche
- **CGDG** : comité de gestion de la direction générale
- **CGER** : Centre de gestion de l'équipement roulant
- **CISSS** : Centre intégré de santé et de services sociaux
- **CIUSSS** : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
- **Comité RH et SST** : comité ressources humaines – santé et sécurité au travail
- **CPGRA** : comité de prévention et de gestion des risques assurables
- **CRISP** : comité des ressources informationnelles, sécurité et protection des renseignements personnels
- **DARSSS** : Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux – SigmaSanté
- **ENA** : Environnement numérique d'apprentissage
- **GAR** : gestion axée sur les résultats
- **GED** : gestion électronique des documents
- **IA** : intelligence artificielle
- **LGGRI** : Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement
- **LGSSSS** : Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux
- **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
- **LSSSS** : Loi sur les services de santé et les services sociaux
- **MPR** : modèle prévisionnel des réseaux

- **MQQ** : Mouvement québécois de la qualité
- **MSP** : ministère de la Sécurité publique
- **MSSS** : ministère de la Santé et des Services sociaux
- **MTQ** : ministère des Transports
- **OQLF** : Office québécois de la langue française
- **PARC** : Protection des activités liées à la recherche
- **PARPA-EPA** : Programme d'aide aux résidences privées pour aînés et autres entités privées apparentées
- **PDRH** : Plan directeur des ressources humaines
- **PIVER** : Plan d'intégration du parc gouvernemental de véhicules et d'équipement roulant
- **PPP** : partenariat public-privé
- **PRP** : protection des renseignements personnels
- **PTRI** : Plan triennal des ressources informationnelles
- **QRIMA** : *Quebec Risk and Insurance Management Association*
- **RIMS** : *Risk and Insurance Management Society*
- **RI-RTF** : ressources de type familial et intermédiaires
- **RPA** : résidences privées pour aînés
- **RSSS** : réseau de la Santé et des Services sociaux
- **SFPE** : Société professionnelle d'ingénierie de protection contre les incendies (*Society of Fire Protection Engineers*)
- **TI** : technologies de l'information
- **UPAC** : Unité permanente anticorruption
- **VGQ** : Vérificateur général du Québec

DARSSS
Gestionnaire Assurances

Direction des assurances du réseau de la santé et des services sociaux

SIGMASANTÉ

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

www.darsss.ca

Tel.: 514 282-4242 | Télécopieur : 514 282-4265