GROUPE CSA

RAPPORT

Forum sur la santé numérique du Groupe CSA

Août 2026



Table des matières

Remerciements 2

Résumé 3

Introduction 5

Présentation du Forum sur la santé numérique 5

Forum sur la santé numérique – Séances 6

Table ronde d'ouverture – Infrastructures de santé numériques et retour sur investissement : Raconter la vraie histoire 6

Atelier interactif – L'avenir de la santé numérique 7

Premier horizon (point de discussion A) : Nouveaux défis et occasions pour les infrastructures de santé numérique 8

Troisième horizon (point de discussion B) : Une vision pour l'avenir des infrastructures de santé numérique 9

Troisième horizon (point de discussion C) : Des avant-goûts de l'avenir dans le présent 10

Deuxième horizon (point de discussion D) : Les mesures et stratégies nécessaires pour concrétiser et réaliser l'avenir auquel nous aspirons 11

Dialogue provincial – La santé numérique au Canada : Conversation avec l'Ontario et la Nouvelle-Écosse 13

Table ronde de clôture – Les besoins en infrastructures physiques dans un paysage de la santé numérique en pleine évolution 14

Prochaines étapes et conclusion 15

Annexe A: Liste des conférenciers, des participants aux tables rondes et des modérateurs 17

Remerciements

Le Groupe CSA tient à remercier tous les conférenciers et présentateurs du forum sur la santé numérique, sans qui ce rapport n'aurait pas pu être rédigé. Cette initiative vise à favoriser l'élaboration de normes destinées à améliorer la qualité et l'efficacité des infrastructures de santé numériques partout au Canada.

Pour toute question ou remarque concernant le présent rapport, ou pour obtenir plus d'informations sur nos activités dans le domaine de la santé numérique, veuillez contacter : healthandwellbeing@csagroup.org



Résumé

Le Forum sur la santé numérique qui a eu lieu le 8 octobre 2025 a examiné comment la transformation numérique redéfinit la conception, le fonctionnement et les infrastructures des services de santé. Les participants issus des domaines des opérations cliniques, de la stratégie numérique, du développement des infrastructures, des systèmes provinciaux et des finances ont fait état d'attentes croissantes concernant des infrastructures fiables, interopérables et adaptées aux besoins cliniques et opérationnels. Les discussions ont touché sur plusieurs facteurs clés influençant la rapidité et la cohérence de la mise en œuvre, notamment les pressions persistantes, les capacités en main-d'œuvre, les disparités dans les ressources de base, la rigidité des procédures d'approvisionnement, la fragmentation entre les systèmes plus anciens et les systèmes modernes, ainsi que le rythme des évolutions technologiques par rapport à l'état de préparation des organisations. Le forum a été conçu pour combiner des tables rondes à un atelier interactif dans le but de pouvoir examiner conjointement les enjeux systémiques et les réalités de première ligne.

Lors de la table ronde d'ouverture, les conférenciers ont fait état d'un changement de perspective dans l'évaluation des infrastructures numériques du secteur de la santé, passant du retour sur investissement traditionnel à un retour sur la valeur, où la sécurité, l'expérience des patients et du personnel, ainsi que l'accès et la qualité viennent compléter la gestion financière. Ils ont insisté sur l'importance d'intégrer l'infrastructure numérique dès la conception et la gestion des installations grâce à une planification interfonctionnelle précoce, à des exigences fondées sur la performance, à la transparence des coûts sur l'ensemble du cycle de vie et à une évaluation post-occupation afin de lier les investissements aux résultats. Parmi les aspects pratiques touchant la mise en œuvre figurait

la création de partenariats flexibles avec les fournisseurs sur la durée des projets, les stratégies de gestion des systèmes existants pendant la refonte, ainsi que le recours à des modèles d'approvisionnement coordonnés afin d'accélérer l'adoption et d'améliorer la cohérence. Ces éléments ont souligné l'importance de considérer les capacités numériques comme faisant partie intégrante des opérations cliniques et non comme des ajouts facultatifs.

Les participants ont ensuite pris part à un atelier qui s'est appuyé sur le modèle des « trois horizons » pour souligner les défis à court terme, les aspirations à plus long terme et les étapes de transition entre les deux. Les participants ont identifié des lacunes dans la formation des employés et des contraintes liées à la capacité des systèmes dans le cadre de l'adoption des technologies numériques. Ils ont également souligné que les défis en matière d'interopérabilité entre les technologies, ainsi que la facilité d'utilisation et l'accessibilité des logiciels constituaient des obstacles récurrents. Le rythme accéléré des évolutions technologiques a été identifié comme un défi permanent pour la préparation numérique du système de santé. Les participants ont présenté leur vision d'un avenir idéal pour les soins de santé, caractérisé par une expérience numérique cohérente, quel que soit le contexte, une prise de décision fondée sur l'impact, l'intégration de l'intelligence artificielle et de l'automatisation, ainsi qu'un accès équitable pour les communautés défavorisées. Pour combler cet écart, les participants ont souligné la nécessité de développer le leadership et les compétences numériques, de faire progresser les normes en matière de données et d'interopérabilité (y compris la gouvernance de l'IA), de moderniser les politiques de gestion des risques et d'approvisionnement, de réviser les processus pour réduire le gaspillage et de renforcer la collaboration afin de généraliser les pratiques efficaces à l'ensemble des organisations et des juridictions.

Les deux dernières tables rondes du forum ont permis l'ajour de contexte pratique. Les avancées récentes en matière d'intégration des technologies numériques dans le secteur de la santé ont été mises en avant dans le cadre d'un dialogue interprovincial. La Nouvelle-Écosse a présenté un modèle coordonné qui intègre la transformation numérique dans les grands projets d'investissement grâce à une gouvernance structurée, à des services partagés et à l'intégration précoce de normes de conception numérique, tandis que l'Ontario a mis en avant des infrastructures dorsales évolutives, des procédures d'approvisionnement collaboratives et des mécanismes de gouvernance visant à réduire la fragmentation des projets de longue durée. La table ronde de clôture a réaffirmé la nécessité de planifier dès le départ les installations et les systèmes numériques de manière conjointe en accordant une attention particulière aux orientations spécifiques, aux flux de travail des fournisseurs, à l'expérience des patients, à la modélisation des capacités, aux approches des centres de commandement, à la modularité et à l'implantation judicieuse des infrastructures afin que les établissements demeurent adaptables et puissent suivre l'évolution des technologies et des modèles de soins. Ces conclusions ont permis de constater que les normes et la gouvernance constituent des leviers permettant d'améliorer la cohérence et la préparation dans l'ensemble du secteur des soins de santé.

Les enseignements tirés tout au long du Forum ont mis en évidence une voie à suivre concrète et caractérisée par une meilleure harmonisation des fondements en matière de données et d'interopérabilité, des recommandations visant à planifier de concert les infrastructures numériques et physiques, ainsi que des conseils pour développer le leadership et les compétences nécessaires à la transformation de la technologie en valeur mesurable. Les participants ont indiqué qu'une collaboration soutenue et des orientations fondées sur des normes permettront aux administrateurs des systèmes de santé et aux décideurs politiques de passer d'initiatives isolées à un écosystème de santé numérique plus interconnecté, plus résilient et axé sur les gens.

Le Forum sur la santé numérique a réuni des participants possédant une expérience dans les domaines des opérations cliniques, de la stratégie numérique, du développement des infrastructures et des systèmes de santé provinciaux.



Introduction

L'essor des technologies numériques dans le secteur de la santé influence la manière dont les services de santé sont planifiés, fournis et soutenus. Cela suscite des attentes quant à la mise en place d'une infrastructure de santé numérique fiable, intégrée et capable de répondre à la fois aux besoins cliniques et opérationnels. À mesure que les nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, l'analyse avancée et les soins virtuels, s'intègrent dans les parcours de soins, les établissements de santé sont confrontés à des questions concrètes concernant la préparation du personnel, l'interopérabilité des systèmes et la viabilité à long terme des investissements numériques. Ces changements influent sur la manière dont les organisations envisagent la conception, la gouvernance et la maintenance des infrastructures de santé numériques.

Le Forum sur la santé numérique a réuni des participants possédant une expérience dans les domaines des opérations cliniques, de la stratégie numérique, du développement des infrastructures et des systèmes de santé provinciaux. Il a combiné des tables rondes et un atelier interactif visant à recueillir des informations concrètes, à mettre en évidence les défis liés à la mise en œuvre et à identifier les possibilités d'harmoniser davantage les pratiques de mise en œuvre des systèmes numériques dans l'ensemble du secteur de la santé. Les points de vue exprimés lors de cet évènement ont permis de mieux cerner les obstacles et les facteurs favorables actuels à l'adoption du numérique et contribueront à mieux comprendre comment soutenir au mieux la mise en place d'un paysage d'infrastructures de santé numérique plus coordonné et plus résilient.

Présentation du Forum sur la santé numérique

Le Forum sur la santé numérique s'est tenu le 8 octobre 2025 dans le cadre de la semaine du comité « Renforcer une main-d'œuvre sûre et adaptable » du Groupe CSA. Cet évènement a réuni des dirigeants et des professionnels de l'ensemble du secteur de la santé afin d'examiner les réalités concrètes de la transformation numérique, d'échanger leurs points de vue sur les technologies émergentes et d'étudier les interactions entre les infrastructures de santé numériques, les opérations cliniques, la conception des établissements et la gouvernance des systèmes. Cet évènement s'est déroulé en présentiel et a combiné des tables rondes structurées avec un atelier interactif permettant ainsi aux participants de réfléchir aux défis actuels, aux aspirations futures et aux étapes de transition nécessaires pour soutenir un système de santé numérique. Les éléments clés du Forum incluent :

- **Table ronde d'ouverture :** Les responsables des infrastructures financières et informatiques ont abordé les enjeux concrets de la planification et de la mise en œuvre des infrastructures numériques en mettant l'accent sur les contraintes budgétaires, l'évolution des arguments en faveur de l'investissement et l'importance d'une collaboration interfonctionnelle entre les équipes financières, informatiques et des infrastructures.

- **Atelier interactif :** Une séance animée au cours de laquelle les participants ont identifié les défis actuels, priorisé les besoins futurs et conçu conjointement des solutions potentielles en mettant l'accent sur les outils nécessaires pour soutenir la poursuite de l'intégration numérique dans le secteur des soins de santé.
- **Dialogue provincial :** Des représentants de l'Ontario et de la Nouvelle-Écosse ont présenté leurs points de vue sur les initiatives provinciales de mise en œuvre de la santé numérique, tout en mettant en évidence les défis persistants, les innovations prometteuses et la manière dont les contextes locaux influencent les progrès au niveau du système.
- **Table ronde de clôture :** Les conférenciers ont examiné comment les nouvelles tendances en matière d'infrastructures façonnent les futurs espaces de soins de santé, en mettant l'accent sur des stratégies de conception favorisant l'intégration numérique, des environnements flexibles et des modèles de soins fondés sur la technologie.



Forum sur la santé numérique – Séances

Table ronde d'ouverture – Infrastructures de santé numériques et retour sur investissement : Raconter la vraie histoire

La séance a débuté par une présentation sur les défis budgétaires auxquels sont confrontés les organismes de santé et leurs implications pour les investissements dans le numérique. La présentation a mis en évidence les contraintes pesant sur les budgets d'exploitation, la nécessité de trouver un équilibre entre les besoins de service à court terme et la préparation des plateformes à plus long terme, ainsi que l'importance de refléter des avantages qui vont au-delà de la simple maîtrise des coûts. Le conférencier a souligné que, lors de la planification des infrastructures numériques, le fait de mettre en évidence les avantages en matière de sécurité, de qualité, d'efficacité du personnel, d'égalité d'accès et d'expérience des patients peut contribuer à des décisions plus équilibrées. Ce cadre a également incité les participants à prendre en compte le coût total de possession sur l'ensemble du cycle de vie des plateformes numériques, ainsi que l'importance d'un suivi rigoureux des avantages après la mise en œuvre. Cela a permis d'amorcer une discussion sur la manière dont les organisations peuvent présenter l'infrastructure numérique comme un élément essentiel aux opérations cliniques plutôt que comme un simple ajout facultatif.

Les participants ont décrit une évolution dans la manière dont on évalue la réussite des investissements dans la santé numérique. On passe d'un retour sur investissement traditionnel à un retour sur valeur, où les indicateurs relatifs à l'expérience des patients et du personnel, à la sécurité, à l'accessibilité et à la qualité viennent compléter la gestion financière. Ils ont souligné que les capacités numériques s'inscrivent dans le cadre plus large du système hospitalier et nécessitent un soutien opérationnel constant, une gestion du changement et une optimisation continue. Les avantages apparaissent souvent plusieurs mois, voire plusieurs années, après la mise en place du système numérique. Bien que les équipes informatiques contribuent à créer de la valeur, elles ne peuvent y parvenir seules. Des partenariats étroits entre les équipes chargées des technologies numériques et les responsables cliniques et opérationnels demeurent indispensables pour transformer les capacités en résultats concrets.



La table ronde a souligné la nécessité d'une collaboration précoce entre les équipes financières, informatiques, d'infrastructures et cliniques afin d'élaborer des exigences fondées sur la performance capables de résister à des délais prolongés et aux changements du marché. Les participants ont rappelé l'importance de relations souples avec les fournisseurs et de partenariats à long terme qui permettent de s'adapter lorsque la technologie évolue au cours des travaux de construction ou de réaménagement. Parmi les exemples cités figuraient les stratégies de gestion des systèmes existants lors d'une expansion, ainsi que le recours à des essais cliniques de phase avancée pour valider l'adéquation de la solution numérique avant sa mise en service.

En ce qui concerne l'avenir, les participants ont désigné les normes et la gouvernance comme des outils essentiels à l'élaboration d'une stratégie unifiée en matière d'infrastructures numériques dans le secteur de la santé. En particulier, les normes relatives aux données et à l'interopérabilité ont été jugées essentielles pour la planification, l'expérience des patients et la viabilité à long terme. Les conférenciers ont encouragé les organisations à considérer l'infrastructure numérique comme faisant partie intégrante de leurs activités courantes. Pour favoriser cette intégration, les participants ont recommandé de mettre l'accent sur l'optimisation des ressources disponibles, une meilleure hiérarchisation des priorités par les personnes les plus concernées par les décisions, ainsi que l'évaluation du coût total de possession sur l'ensemble du cycle de vie d'une plateforme.

Atelier interactif – L'avenir de la santé numérique

L'atelier s'est appuyé sur le modèle des trois horizons pour structurer la collecte des commentaires et des points de vue des participants. Chaque table disposait d'une grande toile et de feuillets Post-it afin d'approfondir les questions clés suivantes en lien avec les trois horizons :

a. Quels sont les nouveaux défis et les nouvelles occasions auxquels sont confrontées les infrastructures de santé numérique?

b. Quel avenir souhaitons-nous pour les infrastructures de santé numériques?

c. Quels exemples existants nous montrent aujourd'hui que cet avenir est possible?

d. Quelles mesures et stratégies faut-il mettre en œuvre pour relever les nouveaux défis et concrétiser notre vision d'avenir?

En abordant la question des infrastructures de santé numériques à travers ce cadre, les participants ont pu identifier et préciser les mesures clés nécessaires pour concrétiser l'avenir qu'ils envisagent.

Premier horizon (point de discussion A) : Nouveaux défis et occasions pour les infrastructures de santé numérique

En commençant par le « premier horizon », soit la situation actuelle, les participants ont fait part des nouveaux besoins, des défis et des occasions liés aux infrastructures de santé numériques, notamment :

- **Contraintes en matière de personnel et de capacité :** C'est souvent le volet humain de la transformation numérique qui constitue le frein principal. Le manque de compétences numériques (les connaissances du personnel évoluent plus lentement que la technologie), les rôles mal définis, la concurrence pour le recrutement et le cloisonnement des compétences ralentissent l'adoption de ces technologies. Lorsque des outils existent, les gens ne sont pas toujours en mesure de les utiliser ou n'ont pas toujours envie de le faire. De nombreux groupes ont souligné que les personnes pourraient constituer le principal obstacle au renforcement des infrastructures de santé numériques.
- **Financement et allocation des ressources limités :** Les progrès en matière de santé numérique sont freinés par un accès inégal aux ressources de base, par des modèles de financement et des accords de partage des coûts obsolètes, ainsi que par des délais de planification et de construction trop longs qui retardent la mise en œuvre. De nombreuses organisations peinent à assurer la stabilité fondamentale nécessaire avant de se lancer dans l'innovation.
- **Problèmes de fragmentation et d'interopérabilité :** Les systèmes de santé sont freinés par un ensemble disparate de systèmes anciens et modernes qui compliquent l'accès aux dossiers médicaux, leur interconnexion et leur partage. Sans approches normalisées et échange de données fluide, les efforts d'intégration restent coûteux et lents.
- **Convivialité, accessibilité et confiance :** Les outils numériques doivent être conçus en tenant compte des utilisateurs finaux. Sinon, ils risquent de créer des difficultés ou d'entraîner l'exclusion. Le personnel et les patients ont besoin de systèmes intuitifs, accessibles et équitables. Pour améliorer l'utilisation des outils numériques, il est impératif que les utilisateurs du système s'impliquent et comprennent les processus de travail.
- **Rythme du changement face à l'état de préparation du système :** La technologie évolue bien plus rapidement que les systèmes de santé ne peuvent s'y adapter, ce qui crée une tension permanente entre la nécessité de suivre le rythme des innovations et celle de préserver la stabilité opérationnelle. L'avenir des modèles de soins reste incertain, ce qui complique la planification numérique à long terme. Compte tenu notamment de la rapidité des évolutions technologiques, il est possible qu'au moment où un nouveau système est mis en place, de nouveaux modèles aient déjà bouleversé le marché, le rendant ainsi obsolète.

Plusieurs points de vue divergents ont été exprimés au sein des différents groupes et parmi les participants lors des discussions sur les opportunités et les défis actuels, tels que :

- **Définition des infrastructures de santé numériques :** Les participants ont discuté des infrastructures de santé numériques, qu'il s'agisse de la connectivité physique, des systèmes de dossiers médicaux électroniques (DME) ou des dispositifs de soins et de libre-service basés sur l'intelligence artificielle. Sans définition commune établie, les points de vue et les priorités peuvent diverger.
- **Innovation contre infrastructures de base :** Les participants ont évoqué le dilemme entre la mise en place d'infrastructures de base solides (connectivité, interopérabilité, culture numérique) et la recherche de technologies de pointe (IA, automatisation, systèmes intelligents).
- **Normalisation ou flexibilité :** Les participants ont souligné la nécessité d'une normalisation entre les hôpitaux et les régions afin de garantir l'interopérabilité. Toutefois, cela se heurte à la réalité des besoins institutionnels et des niveaux de ressources qui varient d'un établissement à l'autre.

Troisième horizon (point de discussion B) : Une vision pour l'avenir des infrastructures de santé numérique

En nous appuyant sur le modèle des trois horizons, nous avons demandé aux participants de passer de la situation actuelle à une situation future à plus long terme. Le « Troisième horizon » vise à décrire un système de santé amélioré intégrant largement les technologies numériques. Les participants ont ainsi pu faire part de leurs aspirations concernant l'avenir des infrastructures de santé numérique, en mettant notamment l'accent sur les éléments clés suivants :

En nous appuyant sur le modèle des trois horizons, nous avons demandé aux participants de passer de la situation actuelle à une situation future à plus long terme.



- **Une expérience numérique homogène, quel que soit le cycle de vie ou le système :** Un cadre national obligatoire de normes communes en matière de santé numérique, visant à garantir un échange de données fluide, la continuité des soins et la compatibilité entre tous les prestataires et tous les secteurs. Peu importe l'endroit où le patient se rend, ses données médicales le suivent partout. Les gens auront accès aux soins de santé via un environnement numérique unique, adapté à tous les âges, à tous les prestataires et à tous les services. Qu'il s'agisse de consulter des résultats d'analyses, de s'inscrire dans une clinique ou de bénéficier de soins à distance, le parcours semble fluide et coordonné.
- **Modèles d'accès et d'approvisionnement pilotés par les gouvernements :** Des technologies acquises par le biais d'un marché public et financées par l'État destinées aux médecins et aux fournisseurs de soins. Cette technologie serait proposée gratuitement en échange d'un accès sécurisé et éthique aux données. Cela permet de lever les obstacles liés aux coûts et d'accélérer l'adoption des innovations.
- **Passer à une prise de décision axée sur l'impact :** Les investissements en santé numérique ne devraient pas être évalués uniquement en fonction de leur rendement financier, mais aussi en fonction des résultats en matière de santé, de l'amélioration de l'accès aux soins et des gains d'efficacité à l'échelle du système. La valeur des infrastructures sera évaluée du point de vue de l'équité, de la sécurité et de l'autonomisation des patients.
- **IA intégrée et automatisation intelligente :** L'IA sera intégrée de manière transparente à tous les niveaux du système, des modèles prédictifs et des interventions proactives aux flux de travail automatisés et aux outils thérapeutiques augmentés, tels que la réalité augmentée, les appareils portables et la télésurveillance. Des tableaux de bord, des outils de prévision et des modèles de données intégrés seront mis à contribution pour permettre une intervention plus précoce et réduire les temps d'attente.
- **Une expérience utilisateur fluide et intuitive :** Les plateformes numériques seront intuitives, accessibles et aussi faciles à utiliser que les applications grand public, afin que tous les Canadiens puissent s'y retrouver et qu'elles répondent aux besoins d'une population vieillissante. Dans un avenir idéal, la réduction du nombre de clics, des instructions claires et une présentation visuelle claire constitueront des principes de conception incontournables pour les plateformes numériques. Les patients pourront également gérer activement leur dossier médical numérique et y contribuer en y intégrant des données provenant d'appareils portables, de dispositifs de surveillance à domicile et de leur expérience personnelle.
- **Équité en matière d'infrastructures dans toutes les communautés :** Les populations isolées et mal desservies bénéficieront du même accès au numérique et des mêmes infrastructures que les centres urbains. Des modèles flexibles permettront d'assurer les soins à domicile, d'offrir des fonctionnalités hors ligne et de proposer des services hybrides.

Au cours des discussions sur la vision d'avenir pour les infrastructures de santé numériques, plusieurs points de vue divergents et tensions ont également été exprimés, notamment :

- **L'IA omniprésente contre l'adaptation de la main-d'œuvre :** Les participants partageaient la conviction que l'intelligence artificielle serait largement utilisée, permettant ainsi la mise en place de soins prédictifs proactifs. Ils ont également souligné la nécessité de former les personnes aux technologies afin de renforcer les compétences de la main-d'œuvre et de permettre ainsi à l'IA de déployer tout son potentiel dans le secteur de la santé. La mise en œuvre pourrait toutefois poser certaines difficultés, car les groupes ont indiqué que leurs difficultés actuelles sont en partie liées à un faible niveau de maîtrise des technologies et à une main-d'œuvre qui peine à suivre le rythme des évolutions technologiques.
- **Les systèmes normalisés et centralisés peuvent aller à l'encontre de la volonté de transformer les systèmes :** Certains groupes ont présenté une vision d'avenir axée sur la normalisation et les systèmes universels, notamment une infrastructure informatique normalisée et une expérience numérique commune à l'ensemble des organisations et des secteurs. D'autres groupes partageaient quant à eux une vision axée sur l'innovation et l'expérimentation, notamment en ce qui concerne les systèmes d'IA en pleine évolution et les occasions qu'ils offrent. Il s'agit de deux aspects attrayants d'un avenir numérique dans le domaine de la santé, mais ils peuvent également être perçus comme contradictoires ou difficiles à mettre en œuvre.
- **Une proposition controversée visant à mettre en place des systèmes financés par l'État en échange d'un accès aux données :** Un groupe a présenté son idée de systèmes financés par l'État pour les médecins en échange d'un accès aux données, ce qui soulève des questions concernant la vie privée, la gouvernance des données et la confiance.

Troisième horizon (point de discussion C) : Des avant-goûts de l'avenir dans le présent

Après avoir discuté de l'avenir souhaité, nous avons demandé aux participants de citer des exemples concrets qui montrent que cet avenir ambitieux est réalisable. Les participants ont donné les exemples suivants :

- **Les changements en matière de financement et de politique permettent l'émergence de nouveaux modèles de soins :** Des modèles de financement tels que la prescription sociale font déjà l'objet d'essais pilotes, ce qui témoigne d'une évolution vers des soins plus globaux et davantage axés sur la communauté. L'intégration de normes en matière d'infrastructures numériques dans certains hôpitaux nouvellement construits montre que les établissements de santé commencent à fixer des exigences numériques de base plus strictes.
- **L'adoption de l'IA n'est plus une simple hypothèse :** L'IA est déjà utilisée pour le triage clinique (ChartWatch chez Unity Health Toronto), la planification des ressources (modélisation du volume des urgences), la documentation en temps réel (assistants de saisie basés sur l'IA) et l'orientation des patients (robots logiciels de triage).
- **Les données personnalisées et celles fournies par les patients sont désormais intégrées dans les soins :** Les patients peuvent désormais partager les données issues de leurs appareils portables et domestiques avec leurs médecins, témoignant d'une évolution vers une surveillance exploitable en temps réel. Les outils numériques en libre-service et la publication des temps d'attente renforcent la transparence et favorisent l'autonomie.
- **Des innovations en matière de conception des systèmes font leur apparition :** Les tableaux de bord du centre de commandement de Humber River et des services de soins d'urgence de la région de Peel témoignent d'une coordination à l'échelle du système et d'un suivi opérationnel en temps réel. Les jumeaux numériques et la chirurgie virtuelle à distance montrent comment la simulation et les services à distance repoussent les limites du possible.
- **La manière dont les risques sont présentés joue un rôle de plus en plus déterminant dans l'adoption de ces solutions :** Les systèmes de cybersécurité ont été rapidement mis en place pour gérer les risques numériques pesant sur les patients et le personnel, ce qui montre qu'il est plus efficace de présenter leur adoption sous l'angle de la réduction des risques que de mettre en avant l'innovation.



Deuxième horizon (point de discussion D) : Les mesures et stratégies nécessaires pour concrétiser et réaliser l'avenir auquel nous aspirons.

Enfin, les participants se sont penchés sur le deuxième horizon afin de faire le lien entre les défis et les occasions actuels et la vision d'avenir à long terme. Le deuxième horizon se concentre sur une phase de transition au cours de laquelle les actions menées ouvrent la voie à la réalisation du troisième horizon. Les participants ont présenté les mesures et les stratégies à mettre en œuvre à court terme pour relever les défis identifiés dans le premier horizon. Voici un résumé des commentaires des participants, sans ordre de priorité :

- **Investir dans les ressources humaines, les compétences et le leadership numérique :** Cette initiative vise à renforcer les capacités dans le domaine de la santé numérique en misant sur les ressources humaines et le leadership. Il s'agit de recruter et de promouvoir des dirigeants maîtrisant parfaitement le numérique, dotés d'une vision d'avenir et suffisamment courageuse pour mener à bien la transformation, tout en renforçant les compétences du personnel actuel afin qu'il puisse utiliser les technologies en toute confiance. En présentant la transformation numérique comme un projet passionnant et ambitieux, l'organisation peut également attirer et fidéliser les meilleurs talents motivés par l'innovation et l'impact.
- **Transformer les modèles de financement et d'incitatifs :** Cette initiative invite à repenser le mode de financement et d'incitatifs de l'innovation dans le domaine de la santé afin de mieux l'aligner sur les objectifs d'impact à long terme et d'amélioration à l'échelle du système. Il s'agit de réorienter les décisions de financement, en privilégiant non plus les rendements financiers à court terme, mais les résultats qui améliorent les soins prodigués aux patients et le bien-être de la société, grâce à des sources de stables et durables sur le plan financier. En repensant les mesures incitatives afin de récompenser la collaboration et l'innovation, et en recadrant les infrastructures numériques comme un catalyseur essentiel au lieu d'un coût, le secteur peut favoriser la compréhension, la confiance et l'adhésion du public envers une transformation numérique durable.
- **Imposer des normes nationales et garantir l'interopérabilité :** Cette initiative souligne la nécessité d'adopter une approche unifiée et fondée sur des normes en matière de santé numérique à l'échelle du Canada. Elle propose de légiférer sur des formats de données harmonisés, des politiques de confidentialité et des exigences d'interopérabilité afin de faciliter l'intégration transparente des systèmes. En mettant en place un dossier médical universel et transférable et en adoptant des politiques nationales en matière de gouvernance éthique de l'IA et de mise en service des technologies, le système de santé peut améliorer la coordination et réduire les doublons.
- **Moderniser les politiques en matière de risques et d'approvisionnement :** Cette initiative vise à moderniser les procédures d'approvisionnement et la gestion des risques afin de mieux soutenir

l'innovation et la transformation à long terme du secteur de la santé. Elle préconise de remplacer les politiques axées sur la prévention des risques par un processus décisionnel à l'échelle du système qui privilégie l'amélioration des résultats en matière de santé plutôt que les considérations budgétaires propres à chaque organisation. En instaurant un partage des risques, en définissant des seuils de tolérance clairs en matière d'expérimentation et en intégrant des plans d'urgence dans les initiatives numériques, le système peut gagner en agilité et en résilience face à l'évolution rapide des technologies.

- **Repenser les processus et réduire le gaspillage opérationnel :** Cette initiative vise à améliorer l'efficacité et à optimiser la rentabilité des investissements numériques en simplifiant les processus et en réduisant le gaspillage. Cela comprend de repenser les processus pour éliminer les étapes superflues et les doublons, tels que les diagnostics répétés, tout en veillant à ce que les outils numériques se traduisent par des améliorations mesurables grâce à des audits standardisés menés après la mise en œuvre. En intégrant la planification des infrastructures numériques à tous leurs investissements en immobilisations et en installations, les organisations peuvent mettre en place des systèmes plus intégrés, plus efficaces et mieux préparés pour l'avenir.
- **Renforcer la collaboration :** Cette initiative vise à renforcer la collaboration au sein de l'écosystème des soins de santé afin d'accélérer la transformation numérique. Elle préconise le renforcement des partenariats entre les fournisseurs de technologies et les prestataires de soins, tout en s'alignant sur les modèles internationaux afin de faciliter l'adoption de ces technologies et de tirer parti des normes mondiales. En privilégiant une coordination à l'échelle du système plutôt que des initiatives fragmentées menées par chaque organisation, le secteur peut parvenir à une meilleure cohérence, à une plus grande efficacité et à un impact plus important.

Plusieurs points de vue divergents ont été exprimés au sein des différents groupes et parmi les participants lors des discussions sur les mesures et les stratégies requises, tels que :

- **Tolérance au risque :** Les participants ont convenu de la nécessité de faire preuve de courage et d'innovation, tout en reconnaissant que la culture du secteur de la santé a tendance à être peu encline à prendre des risques et à être soumise à des contraintes en matière de sécurité et de responsabilité financière.



- **Des mesures progressives et un changement systémique sont nécessaires :** Certains participants ont souligné la nécessité d'une transformation du système (par exemple, de nouveaux modèles de financement, des modifications législatives), tandis que d'autres se sont concentrés sur des mesures concrètes et immédiates, telles que la refonte des processus de travail et la formation sur le numérique qui seraient mises en œuvre à l'échelle locale. Cela pourrait signifier que les stratégies et les mesures à mettre en œuvre tiennent compte des deux niveaux de changement à réaliser, comme l'ont souligné les participants à l'atelier.
- **Accent sur les personnes et la technologie : Plusieurs participants ont souligné que la t**ransformation numérique « n'est pas un problème technologique, mais un problème humain ». En revanche, d'autres ont largement misé sur des solutions techniques telles que la gouvernance de l'IA et les normes d'interopérabilité. Même si ces mesures ne s'excluent pas mutuellement, cela souligne la nécessité de prendre en compte à la fois le développement technologique et l'état de préparation des personnes dans le cadre d'une stratégie à deux volets.

- **Cohérence nationale contre autonomie locale :** Les participants ont reconnu l'intérêt de normes imposées à l'échelle nationale pour faciliter l'interopérabilité (par exemple, des normes relatives aux données fixées par la législation fédérale ou internationale, ou des politiques de gouvernance de l'IA), mais cela pourrait aller à l'encontre de la volonté de nombreux hôpitaux et provinces de conserver un contrôle local. Certains participants craignaient qu'une gouvernance trop centralisée ne freine l'innovation ou ne tienne pas compte des réalités régionales. Cette tension souligne la nécessité de disposer de normes nationales qui favorisent l'harmonisation et la cohésion, tout en laissant une marge de manœuvre sur le plan local.

Dialogue provincial – La santé numérique au Canada : Conversation avec l'Ontario et la Nouvelle-Écosse

La séance a débuté par un aperçu des initiatives de transformation numérique menées à l'échelle de la Nouvelle-Écosse qui ont créé une fondation pour une discussion plus large sur les approches régionales en matière de santé numérique. Les participants ont appris que la transformation numérique est considérée comme un pilier central de la stratégie pluriannuelle « Action for Health » de la province qui sous-tend les améliorations continues apportées aux infrastructures, à la modernisation des effectifs, à la cybersécurité et à l'expérience des patients. La présentation a souligné que les capacités numériques sont désormais intégrées dans tous les grands projets de réaménagement grâce à une gouvernance structurée, à une collaboration entre les organismes et à la prise en compte précoce des aspects numériques dans les processus de planification et de conception des infrastructures. Ce cadre a permis d'offrir un aperçu d'une approche provinciale coordonnée et a ouvert la voie à une réflexion comparative avec d'autres territoires.

En s'appuyant sur ce tour d'horizon, la table ronde a souligné l'importance accordée par la Nouvelle-Écosse à l'intégration du numérique dans les grands projets de réaménagement, en citant notamment l'expansion de l'hôpital d'Halifax ainsi que les nouveaux centres communautaires de New Waterford et de Northside, et en soulignant l'application de normes de conception numérique cohérentes ainsi que la prise en compte des aspects numériques dans les équipements et les systèmes des bâtiments. Les participants ont évoqué des objectifs tels que l'amélioration de l'accès aux soins, la réduction des délais d'attente, le renforcement de la protection des données cliniques et la mise en place d'une structure plus centralisée pour les services partagés. Parmi les principaux enseignements tirés, notons l'importance de la collaboration entre les organismes, la nécessité de placer les besoins des patients et du personnel au cœur des décisions de conception, la mise en place de partenariats stratégiques et la planification d'infrastructures numériques durables dans le cadre de changements systémiques majeurs.

Du point de vue de l'Ontario, les participants ont été informés d'une utilisation croissante de modèles d'approvisionnement collaboratifs, d'approches d'infrastructures évolutives et de structures de gouvernance conçues pour favoriser la cohérence tout en réduisant les niveaux d'approbation superflus. La discussion a mis en lumière la réalité des longs délais de réalisation des projets, au cours desquels les technologies et les modèles de soins ne cessent d'évoluer. Les participants ont abordé les défis liés aux systèmes existants, l'importance d'une gestion claire du changement, la communication avec le personnel de première ligne et la nécessité de prendre en compte les exigences en matière d'accessibilité lors du développement des systèmes.

La discussion qui a suivi a mis en évidence la manière dont le contexte juridictionnel influence l'évolution de la santé numérique à travers le Canada. Les participants ont décrit les voies distinctes empruntées par ces deux provinces pour faire progresser leurs stratégies numériques, intégrer leurs systèmes d'information cliniques et adapter leurs modèles de gouvernance afin de favoriser une mise en œuvre coordonnée. Les participants ont appris que les progrès ne dépendent pas seulement de la technologie, mais aussi de la structure organisationnelle, de la cohérence des politiques et de la capacité des systèmes de santé à s'adapter au changement au fil du temps. Cette séance a permis d'offrir une perspective comparative qui a aidé à comprendre pourquoi la transformation numérique se déroule à des rythmes et sous des formes différents partout au pays.



Table ronde de clôture – Les besoins en infrastructures physiques dans un paysage de la santé numérique en pleine évolution

La table ronde a souligné l'importance de considérer les technologies de santé numériques comme faisant partie intégrante de la planification des établissements. Les participants ont souligné que des documents tels que la norme CSA Z8005, *Exigences particulières concernant l'infrastructure numérique et les technologies numériques en matière de soins de santé dans les établissements de santé du Canada* sont de plus en plus utilisés comme outils de référence pour orienter le développement d'hôpitaux axés sur le numérique et pour faciliter les discussions de planification précoce sur la manière dont les systèmes numériques s'intègrent dans les stratégies à long-terme des établissements. La discussion a mis l'accent sur l'importance croissante accordée aux orientations spécifiques, au soutien des processus de travail des fournisseurs et à l'amélioration de l'expérience des patients qui sont des objectifs centraux auxquels l'infrastructure numérique doit contribuer à répondre.

Les participants ont appris que les outils numériques commencent à influencer la manière dont les organisations planifient leurs capacités, leurs effectifs et le flux des processus. Parmi les exemples cités figuraient l'utilisation d'outils numériques pour la planification des capacités à long terme, la prévision des effectifs fondée sur l'analyse des tendances, ainsi que des modèles de centres de commandement qui regroupent les données opérationnelles afin de faciliter la prise de décision. Les participants ont souligné que la réussite de la transformation numérique nécessite que l'on tienne compte des personnes, des processus et des technologies en tant qu'ensemble dès le lancement des projets d'investissement. Ils ont également souligné la nécessité de bien cerner les interactions avec les patients, notamment la disposition des différentes populations à utiliser les outils numériques, et de maintenir des procédures de secours pour les personnes qui ne seraient pas en mesure de s'appuyer sur la technologie pour s'orienter dans le système de soins ou accéder aux services.

La table ronde a conclu en reconnaissant le défi que représente la préparation des établissements à l'avenir, face à l'évolution rapide des technologies et à la transformation des modèles de soins. Les participants ont souligné l'importance d'une vision organisationnelle forte, d'un leadership constant et d'une culture de gestion du changement pour garantir que les systèmes numériques évoluent au rythme des besoins cliniques et opérationnels. Ils ont également mis l'accent sur un positionnement judicieux des infrastructures, une conception modulaire et des approches d'aménagement flexibles capables de s'adapter aux nouvelles technologies au fil du temps. Au cours de la discussion, la question centrale sur le fait de savoir comment les organisations peuvent élaborer des plans technologiques alors que les modèles de soins sont encore en phase de développement a été soulevée. Les participants ont souligné l'importance de définir des objectifs clairs dès le début et de veiller à ce que le soutien de la direction et du personnel de terrain reste solide tout au long du cycle de vie du projet.

Prochaines étapes et conclusion

Les progrès significatifs nécessiteront une collaboration soutenue, un apprentissage continu et des solutions qui tiennent compte à la fois des priorités nationales et des réalités locales.

Les éléments suivants pourraient orienter la prochaine phase des travaux :

- **Renforcer l'engagement au sein des groupes d'intérêt :** Poursuivre le dialogue avec les différents acteurs du système de santé, notamment les dirigeants, les cliniciens, les partenaires technologiques, les décideurs politiques et les patients, afin de valider les conclusions et d'élaborer conjointement des recommandations pratiques. Une participation étendue permettra de garantir que les normes et les politiques tiennent compte de la diversité des besoins et des contextes.
- **Réaliser une analyse des écarts à l'échelle des systèmes :** Évaluer les pratiques actuelles en matière d'interopérabilité, de gouvernance et d'approvisionnement afin d'identifier les domaines prioritaires pour la normalisation. Cette analyse devrait porter sur les aspects techniques, opérationnels et culturels de l'adoption de la santé numérique.
- **Élaboration anticipée des normes :** Commencer à élaborer des normes fondamentales en matière d'interopérabilité, de gouvernance de l'IA et d'ergonomie, en s'inspirant des meilleures pratiques mondiales et en les adaptant aux exigences du système de santé canadien. Ces normes devraient favoriser l'innovation tout en garantissant le respect de la vie privée, l'équité et la sécurité des patients.
- **Mettre à l'essai et évaluer les méthodes de mise en œuvre :** Soutenir les pionniers par le biais de projets pilotes qui intègrent les normes dans les marchés publics, la conception des installations et la planification de la santé numérique. Les évaluations post-mise en œuvre permettront de disposer de données probantes pour affiner les recommandations et généraliser les modèles qui ont fait leurs preuves.
- **Favoriser le partage des connaissances et le renforcement des capacités :** Développer des ressources, des formations et des trousses d'outils afin de renforcer les compétences numériques et le leadership au sein de l'ensemble du secteur de la santé. Partager les enseignements tirés des projets pilotes et des modèles internationaux afin de favoriser l'adoption de ces pratiques et de réduire la fragmentation.
- **Privilégier l'inclusion et l'équité :** Évaluer l'accessibilité pour les communautés défavorisées afin de contribuer à réduire les disparités régionales, et intégrer les contributions des personnes ayant une expérience de terrain dans les normes et politiques futures.

Ces mesures constituent une occasion de passer de la théorie à la pratique, afin de favoriser le développement d'un écosystème de santé numérique interopérable, résilient et axé sur la personne. En misant sur la collaboration et en utilisant les normes comme catalyseur de changement, le Canada peut s'orienter vers un avenir où l'infrastructure de santé numérique sera considérée comme un élément clé du système de santé canadien.

Annexe A: Liste des conférenciers, des participants aux tables rondes et des modérateurs

Table ronde d'ouverture – Infrastructures de santé numériques et retour sur investissement : Raconter la vraie histoire

1. Darlene Dasent (directrice financière, UHN) – *Conférencière principale*
2. Sarah Muttitt (directrice principale de l'information, SickKids et UHN)
3. Tom Parker (directeur du réaménagement, Unity Health)
4. David Steiner (directeur, Infrastructure Ontario)
5. Shannon O'Connor (membre du conseil d'administration de Santé numérique Canada et gestionnaire à l'ICIS) – *Modératrice*

Atelier interactif – L'avenir de la santé numérique

1. Creative Futures Studio – *Animateurs*

Dialogue provincial – La santé numérique au Canada : Conversation avec l'Ontario et la Nouvelle-Écosse

1. Sean Elliott (directeur, Department of Cyber Security and Digital Solutions (CSDS), Nouvelle-Écosse)
2. David Steiner (directeur, Infrastructure Ontario)
3. Mathieu LeBreton (responsable du projet de développement du nouveau campus, Hôpital d'Ottawa) – *Modérateur*

Table ronde d'ouverture – Infrastructures de santé numériques et retour sur investissement : Raconter la vraie histoire

1. Megan Angus (vice-présidente principale, Stratégie et services numériques, H.H. Angus & Associates Ltd
2. Allison Savigny (directrice, Inform Planning (C.-B.)
3. Christine Chadwick (directrice générale, Archus Canada) – *Conférencière de clôture et modératrice*

Groupe CSA

Le Groupe CSA est un organisme mondial voué à la sécurité, au bien commun et à la durabilité. C'est un leader en élaboration de normes et en essais, inspections et certification dans le monde entier dont le Canada, les États-Unis, l'Europe et l'Asie. Son mandat consiste à viser un avenir encore plus responsable.

La mission de l'organisation d'élaboration de normes du Groupe CSA est d'améliorer la vie des Canadiens par l'avancement des normes dans les secteurs privé et public. C'est un leader en recherche, élaboration, éducation et promotion des normes. Les normes techniques et de gestion élaborées de concert avec nos plus de 11 000 membres améliorent la sécurité, la santé, l'environnement et la rentabilité économique au Canada et ailleurs.

Avis de non-responsabilité

Le Groupe CSA travaille toujours à fournir de l'information à jour et exacte. Toutefois, aucune représentation ou garantie expresse ou implicite n'est faite selon laquelle cette information répond à vos besoins précis. Toute confiance en cette information est à vos propres risques. Communiquez avec le Groupe CSA pour en savoir plus au sujet de nos services. Le présent document est fourni par le Groupe CSA à titre informatif et à des fins non commerciales seulement. Les opinions exprimées dans le présent document ne reflètent pas nécessairement l'avis de l'ensemble des participants au forum. Le présent document a bénéficié des contributions des participants au forum, mais ne reflète pas les opinions ni les positions des entreprises et des parties concernées pour lesquelles ces participants travaillent ou qu'ils représentent.

© 2026 Association canadienne de normalisation. Tous droits réservés.