

Trois piliers pour soutenir l'innovation en santé

Gouvernance – Transformation – Connaissance

Denis A. Roy, M.D., M.Sc., FRCPC

Vice-président aux affaires scientifiques,
Institut National de la Santé Publique du Québec

Éric Litvak, M.D., M.Sc., M.M., FRCPP

Responsable du secteur enseignement et recherche
Direction de santé publique de Montréal

Alain Rondeau, Ph.D.

Professeur honoraire de management
Directeur associé, Pôle santé HEC Montréal

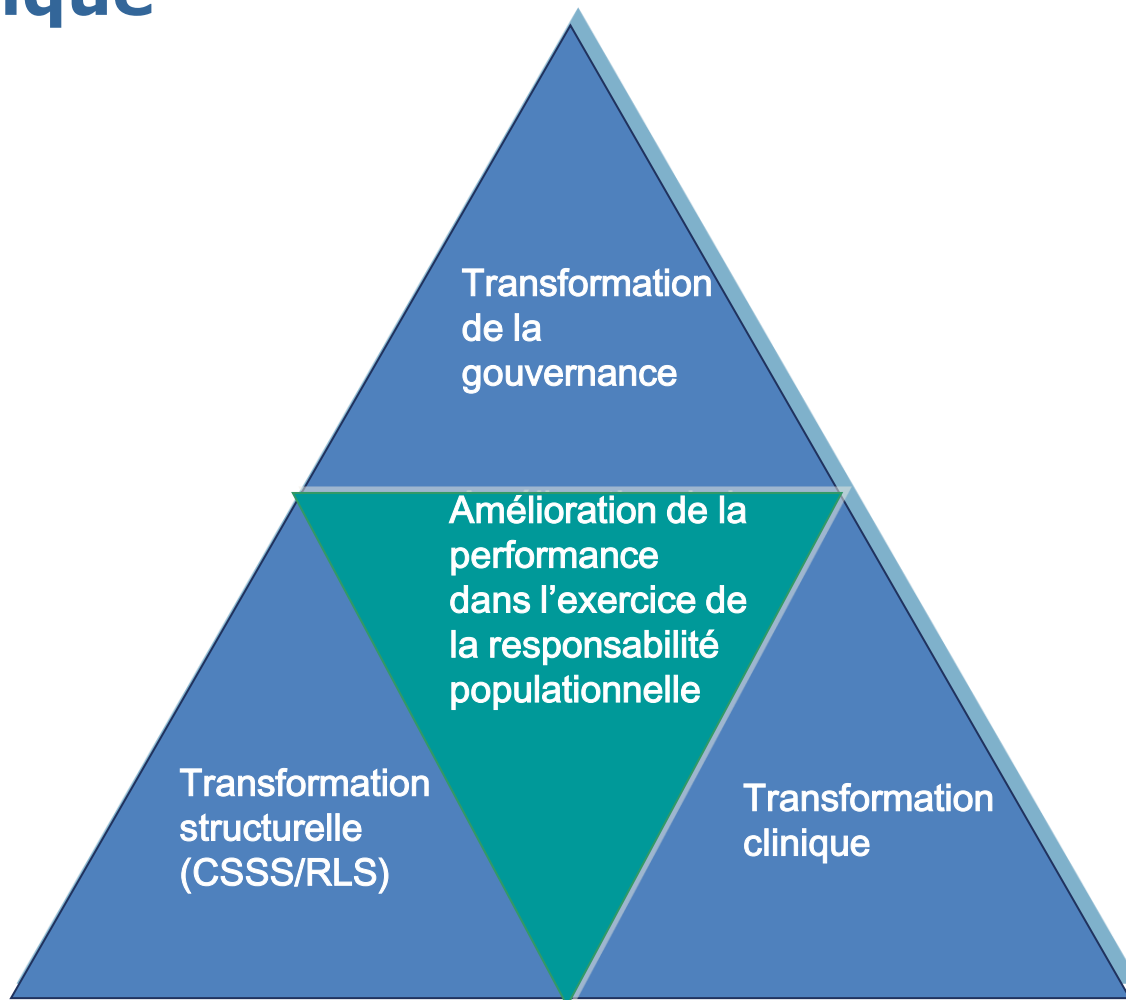
Présentation faite dans le cadre des
Séminaires du Pôle santé HEC Montréal
Montréal, le 21 mars 2012

But et contenu de la présentation

- ▶ Relater l'histoire et les apprentissages découlant d'une initiative de soutien à l'innovation mise en place par l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie: le Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance
1. Éléments de contexte: les réseaux de santé en Montérégie
 2. L'initiative LEGG: objectifs, fonctionnement et évaluation
 3. Les apprentissages : trois piliers pour soutenir l'innovation

1. Éléments de contexte

Les réseaux de santé en Montérégie : un effort délibéré de transformation systémique



Une transformation structurelle

- ▶ Une transformation structurelle exigée par l'implantation des réseaux locaux : nécessaire mais plus exigeante qu'escomptée
- ▶ L'énergie sollicitée par les fusions n'a pas permis le déploiement optimal des projets cliniques et plusieurs liens avec les partenaires restent à être développés, formalisés ou institutionnalisés.

Une transformation clinico-administrative

- ▶ La nouvelle vision portée par les dirigeants de la Montérégie est une vision forte, mobilisatrice et qu'elle représente un acquis
- ▶ Cette vision ne s'est pas traduite en nouvelles pratiques organisationnelles et professionnelles autant qu'il aurait été souhaitable
- ▶ Il reste un important travail d'appropriation de la vision par les équipes de base

Une transformation de la gouvernance

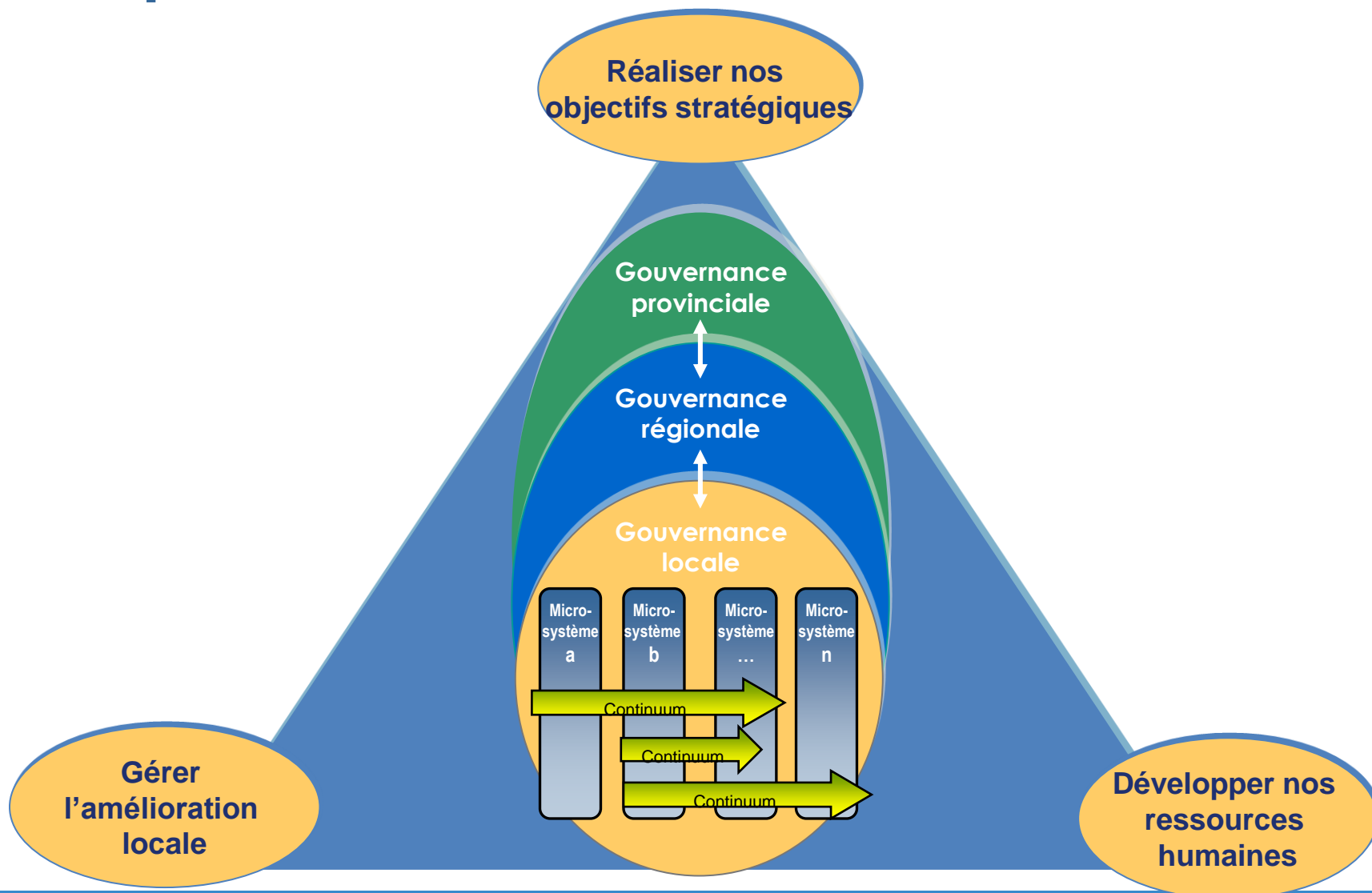
- ▶ Mise en place réussie d'orientations et de réseaux de connaissances autour des pratiques exemplaires
- ▶ Tensions autour des leviers de transformation, nuisant aux efforts déployés
- ▶ Par conséquent, il devient impératif de :
 - ◆ mieux faire converger les objectifs locaux, régionaux et provinciaux
 - ◆ préciser les rôles des acteurs des établissements et de l'Agence
 - ◆ faire évoluer les collaborations de façon à consolider la dynamique régionale et mieux soutenir l'innovation sur le terrain.

Un cadre de référence inspirant

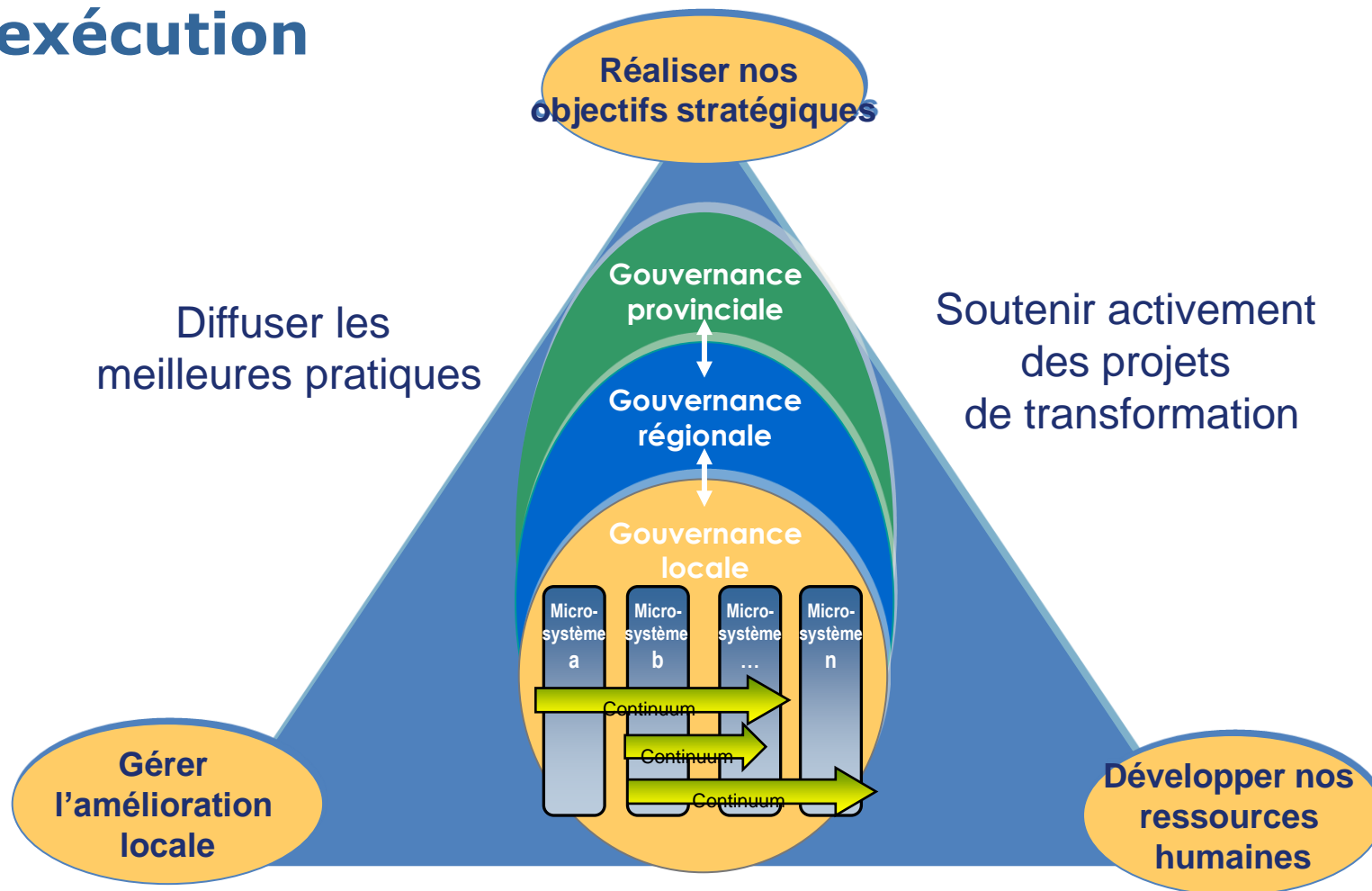
- ▶ Trois leviers à la base de l'amélioration:
Avoir la volonté, avoir des idées et les exécuter (le maillon faible)
- ▶ « *The less we do, the faster the results* »
- ▶ L'importance du suivi et de la mesure (dans la transparence)
- ▶ La méthode proposée:
 - 1. Établir des objectifs de performance**
 - 2. Développer un portfolio de projets prioritaires supportant ces objectifs**
 - 3. Déployer les ressources appropriées**
 - 4. Établir un système de suivi / monitoring**
- ▶ L'importance de développer les compétences des leaders
- ▶ Le rôle central des microsystèmes dans l'amélioration

Source: Nolan, T. (2007) « Execution of Strategic Improvement Initiatives », Institute for Healthcare Improvement.

Une phase II axée sur l'amélioration



Une phase II axée sur l'amélioration : stratégie d'exécution



Soutenir les processus d'amélioration dans les microsystèmes et les continuums

2. L'initiative LEGG

La vision du LEGG

- ▶ Soutenir le développement d'innovations en matière d'organisation ou de prestation des services
- ▶ Encourager les initiatives entrepreneuriales issues du terrain
- ▶ Créer un rapprochement entre l'Agence, les établissements et les milieux universitaires

Qu'entend-on par innovation ?

- ▶ Un changement notable dans nos façons de faire habituelles
- ▶ Qui peut mener à une amélioration significative de la performance d'un service, d'une organisation ou du réseau local

Qui a la capacité d'innover dans le système ?

- ▶ La source des innovations dans les organisations publiques:
 - ◆ 2% groupes d'intérêt
 - ◆ 5% individus hors-gouvernement
 - ◆ 11% politiciens
 - ◆ 39% dirigeants d'agence ou d'établissement
 - ◆ 82% gestionnaires intermédiaires et intervenants de terrain

Source : Borins, 2001. The Challenge of Innovating in Government.

Expérimenter pour apprendre

- ▶ On expérimente parce qu'on reconnaît qu'il peut être valable d'agir malgré l'incertitude et les limites de nos connaissances actuelles
- ▶ Permet de développer des connaissances nouvelles et d'éclairer la prise de décision

Le Concours Projets innovants du LEGG

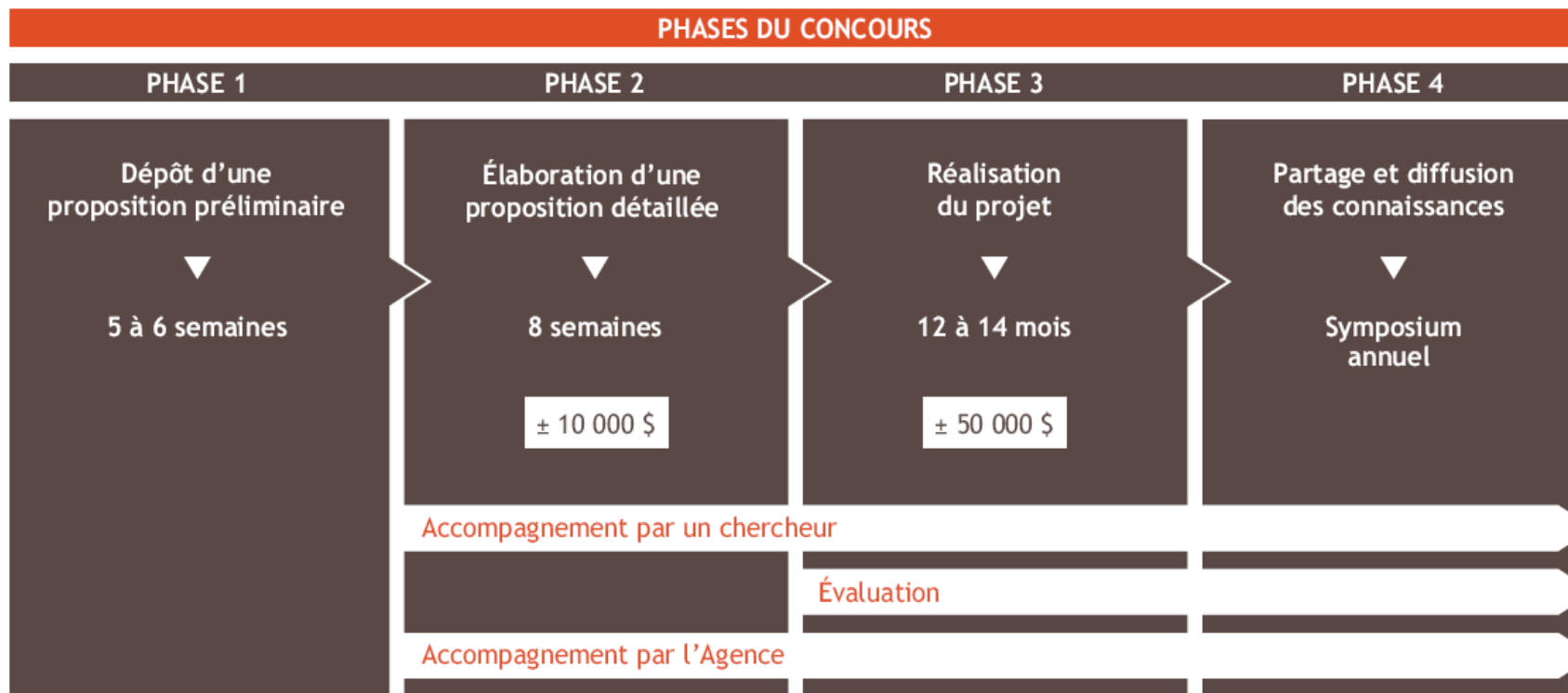
- ▶ Vise à constituer un portefeuille de projets locaux novateurs qui bénéficient:
 - ◆ D'une subvention de démarrage pour se doter d'un chargé de projet
 - ◆ Du soutien de l'Agence
 - ◆ De l'accompagnement et de l'évaluation par un chercheur

Le Comité directeur du LEGG

- ▶ Instance de gouvernance responsable de toutes les décisions

- ▶ Comprend des représentants:
 - ◆ des CSSS et des établissements régionaux
 - ◆ de l'Agence régionale
 - ◆ des milieux universitaires et de la recherche

Déroulement du concours et des projets LEGG



Critères de sélection

CRITÈRES DE SÉLECTION DES PROJETS		
	PHASE 1 Proposition préliminaire	PHASE 2 Proposition détaillée
Innovation	+++	+++
Transférabilité	+++	+++
Pertinence	++	+++
Rigueur	+	+++
Faisabilité	+	+++
Mobilisation		+++
Pérennité		+++

La cohorte 2009-2011

- ▶ **CSSS Pierre-Boucher et Le Virage**
 - ◆ Programme Mosaic : interventions intégrées pour la clientèle présentant des troubles de santé mentale et de dépendance
- ▶ **Centre montréalais de réadaptation**
 - ◆ Oser pour innover, un premier service en groupe pour des enfants ayant une déficience du langage
- ▶ **CSSS Champlain**
 - ◆ Projet BLITZ : mise à l'essai d'interventions brèves orientées vers les solutions auprès des familles et jeunes en difficulté
- ▶ **CSSS Richelieu-Yamaska et CSSS Pierre Boucher**
 - ◆ Évaluation d'un modèle organisationnel favorisant l'atteinte des objectifs du PAL de santé publique
- ▶ **CSSS La Pommeraie**
 - ◆ Programme de coopération intergénérationnelle

L'évaluation : deux volets

Evaluation de chaque projet par le chercheur-accompagnateur

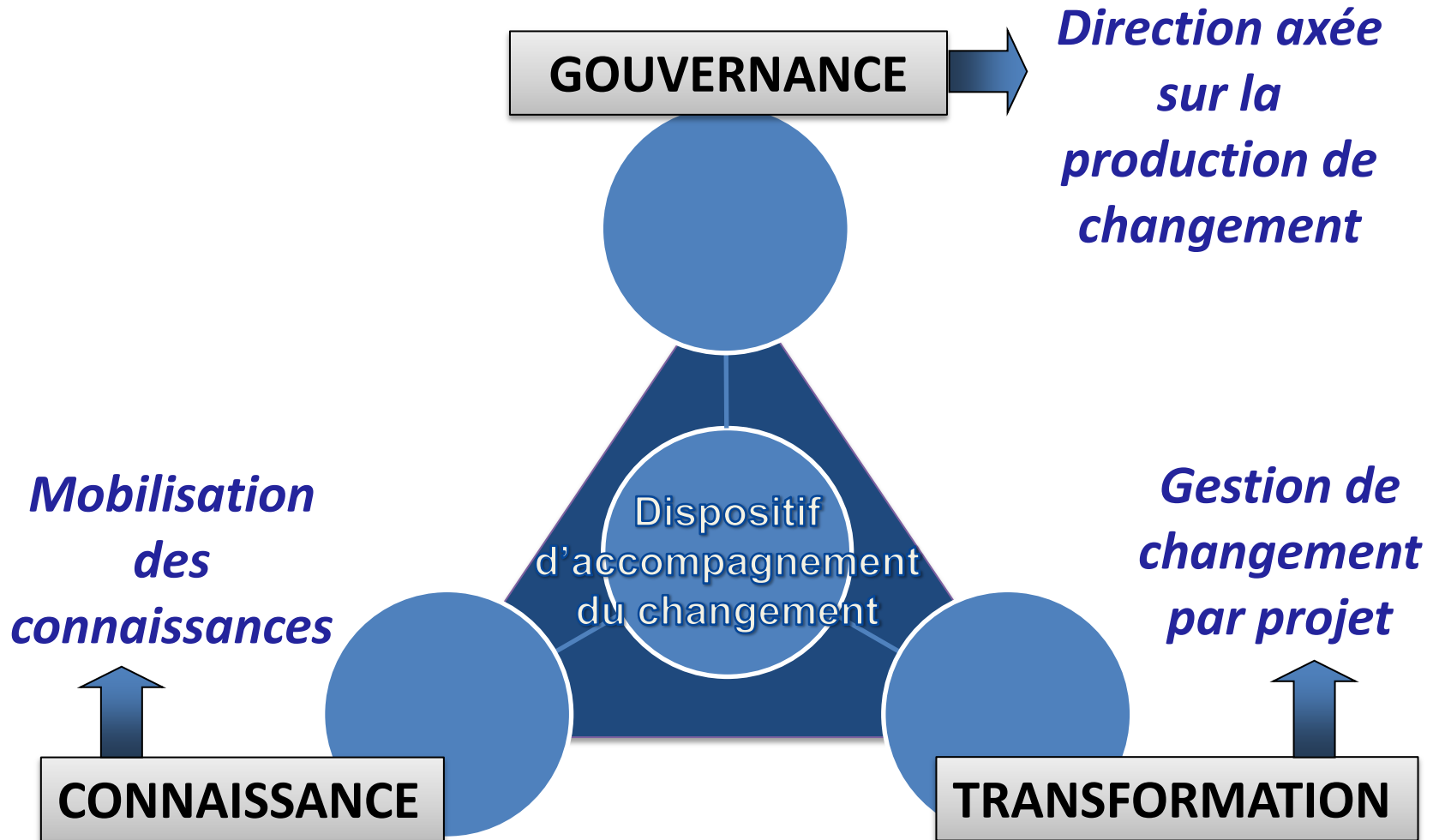
- ▶ Capturer les nouvelles connaissances concernant
 - ◆ L'innovation expérimentée et ses effets
 - ◆ Le contexte local et son influence sur l'innovation et ses effets.

Évaluation transversale des 5 projets subventionnée par la Fondation canadienne de recherche sur les services de santé

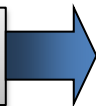
- ▶ Dans quelle mesure le LEGG a-t-il réussi à induire l'innovation et à soutenir le changement dans les organisations locales ?
- ▶ Dans quelle mesure le LEGG a-t-il contribué à mobiliser les connaissances existantes et en émergence autour des changements introduits dans les organisations locales?

3. Apprentissages

Trois piliers pour soutenir l'innovation en santé



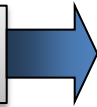
GOUVERNANCE



Une direction axée sur la production délibérée de changement :

- ✓ *Orientation claire*
- ✓ *Allocation de capital de risque*
- ✓ *Soutien à la réalisation du changement*
- ✓ *Médiation-arbitrage*
- ✓ *Reddition de compte axée sur la réalisation du changement et le partage des apprentissages*

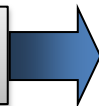
CONNAISSANCE



*Une mobilisation poussée des connaissances
(visant les contenus) :*

- ✓ *Animation des processus sociaux en vue de l'utilisation des savoirs*
- ✓ *Valorisation du tacite à l'explicite*
- ✓ *Co-production de connaissances*
- ✓ *Accompagnement adapté selon les objectifs du projet*

TRANSFORMATION



Une mise en œuvre du changement en mode gestion de projet (visant les processus) :

- ✓ *Spécification et gestion attentive du processus de changement*
- ✓ *Accompagnement adapté aux réalités du contexte organisationnel*

Période de questions