

Politique

Promotion et facilitation de l'innovation

Direction générale adjointe
- Soutien, administration et performance (DGA-SAP)



PO_5000_002 Promotion et facilitation de l'innovation

Propriétaire : Direction générale adjointe
 - Soutien, administration et performance (DGA-SAP)
Pôle de l'innovation et du numérique

Destinataire(s) : Tous les membres de la grande communauté du CCSMTL, à tous les niveaux, peu importe leur rôle, y compris les partenaires externes de l'établissement en matière d'innovation.

La présente version du document a été adoptée par le :

- Conseil d'administration (CA)
- Comité de direction (CODIR)
- Comité de coordination des directions cliniques et universitaires (CCCU)
- Comité des directions administratives (CDA)
- Comité de gestion de la direction propriétaire

Date d'adoption de la présente version :
(correspond à la date d'entrée en vigueur)

2024-01-09

Date de révision de la présente version :
(variable : 1, 2 ou 3 ans)

2027-01-09

1. PRÉAMBULE

Le présent document est une nouvelle politique.

Le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL) a pour mission d'offrir des services de santé et des services sociaux à la population de son territoire. Il a également des responsabilités qui s'étendent à l'Île de Montréal. Le CCSMTL doit relever le défi majeur de revoir ses modes d'intervention, ses processus et les moyens qu'il prend pour rendre ses services accessibles dans le contexte généralisé du vieillissement de la population et d'une pénurie de la main-d'œuvre. L'évolution rapide de la technologie dans notre société ajoute encore à l'idée que l'établissement et l'ensemble de ses communautés doivent canaliser rigueur et créativité s'ils veulent, d'abord, créer de nouveaux outils et mettre au point de nouvelles pratiques, et ainsi continuer de performer en dépit des difficultés. C'est notamment par la gestion de l'innovation, qui devient un pilier essentiel de sa stratégie, que le CCSMTL entend composer dans un contexte qui est de plus en plus exigeant.

2. OBJET

La présente politique vise à stimuler et encadrer l'innovation du personnel au sein du CCSMTL et de ses partenaires actuels et futurs en cette matière, entre autres, en vue d'améliorer la qualité des soins et services, d'augmenter leur accessibilité, et d'améliorer l'attraction et la fidélisation du personnel.

La présente politique agit en complémentarité avec la Politique de gestion et de valorisation de la propriété intellectuelle du CCSMTL, qui traite de l'évaluation des produits de la recherche et des innovations et de leur valorisation.

3. CHAMPS D'APPLICATION

Cette politique vise la grande communauté du CCSMTL – les gestionnaires, membres du personnel, médecins, médecins-résidents, stagiaires, externes, chercheurs, étudiants, y inclus les bénévoles et les usagers, dont le point de vue sera pris en compte afin de mieux cerner les besoins au moment de concevoir les innovations – conformément au parti pris de l'établissement en faveur de la contribution de l'utilisateur-partenaire.

4. OBJECTIF(S)

Le présent document a pour objectifs :

- de catalyser l'établissement d'une culture de l'innovation au CCSMTL, en encourageant la prise de risque, en normalisant l'apprentissage tiré des échecs, en remettant en question les orthodoxies et en favorisant des solutions créatives. Ceci, entre autres, à l'aide de conférences, de parcours de formation et de la valorisation et la reconnaissance des initiatives d'innovation;
- de favoriser l'implantation d'une culture de l'innovation au CCSMTL, entre autres par des activités visant à produire et recueillir de nouvelles idées en vue d'améliorer l'accessibilité et la qualité des soins et services, par de la formation, du coaching et, ultimement, par la valorisation des initiatives d'innovation;

- de faciliter les projets de l'innovation en soutenant notamment les initiatives qui sont ancrées dans les enjeux stratégiques et les priorités organisationnelles de l'établissement, sans par ailleurs s'y limiter;
- de faciliter l'innovation auprès des intrapreneurs de l'établissement, entre autres en assurant une vigie des politiques, activités et des programmes qui pourraient leur être utiles et en positionnant les différents acteurs de l'établissement qui peuvent jouer un rôle en matière de gestion de l'innovation (voir l'annexe I);
- de repérer les organisations avec qui il serait mutuellement bénéfique de conclure des ententes de partenariat en matière d'innovation et de contribuer activement à la conclusion de ces ententes tout en respectant les lois et règlements en vigueur.

5. DÉFINITION DES TERMES UTILISÉS

Aux fins de la présente politique, à moins que le contexte n'indique un sens différent, les expressions ou termes ici définis ont la signification suivante.

PÔLE DE L'INNOVATION ET DU NUMÉRIQUE : Le Pôle de l'innovation et du numérique est le chef d'orchestre de la stratégie d'innovation au CCSMTL. Chapeauté par le comité stratégique de l'innovation, le Pôle de l'innovation et du numérique est une entité transversale et stratégique de la Direction générale adjointe – Soutien, administration et performance (DGA-SAP). Il a pour mission de favoriser l'émergence d'idées novatrices au sein du CCSMTL, d'encourager leur expérimentation et de permettre aux équipes, aux usager-ères et à la population de faire partie intégrante des solutions. Il met en place différentes initiatives qui favoriseront la croissance d'une véritable culture de l'innovation au sein de l'établissement.

La contribution du Pôle de l'innovation et du numérique vient s'ajouter à celles de l'Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention (UETMI) et du Bureau de valorisation (BV) de la recherche et des innovations, deux entités de la Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche (DEUR) de l'établissement.

COMITÉ STRATÉGIQUE DE L'INNOVATION : Le comité stratégique de l'innovation s'assure de la progression de la culture de l'innovation au sein du CCSMTL, entre autres en mettant à jour la stratégie poursuivie par le Pôle de l'innovation et du numérique.

INNOVATION : L'innovation est la mise en œuvre d'une idée créative répondant à un besoin ou un enjeu bien défini. Une innovation peut conduire à une amélioration ou une intégration appréciable d'un outil, d'une façon de faire ou d'un processus. L'innovation doit amener une nouveauté, quelque chose qui n'a pas été testé dans un environnement comparable. Elle vise à améliorer l'état actuel et elle doit être implantée et utilisée pour être qualifiée d'innovation.

CULTURE DE L'INNOVATION : La culture de l'innovation est un environnement où la créativité et l'expérimentation de nouvelles idées sont encouragées, mettant l'accent sur l'adaptabilité et les solutions créatives. Cette culture, qui défie les orthodoxies traditionnelles, se caractérise par une ouverture au changement et une valorisation de la prise de risque. Elle repose sur des valeurs de flexibilité, de collaboration, et de normalisation de l'échec comme partie intégrante de l'apprentissage, créant un cadre où les individus et les équipes sont motivés à innover continuellement.

GESTION DE L'INNOVATION : La gestion de l'innovation est la coordination stratégique des ressources, objectifs et processus d'une organisation pour favoriser la création, le développement et la mise en œuvre réussie d'innovations. En se basant sur le cycle de l'innovation, elle implique la supervision et la coordination de ses étapes clés : identification de l'opportunité ou de l'enjeu, idéation, incubation (incluant le prototypage ou les projets pilotes), et enfin la mise à échelle.

INTRAPRENEURS : Un(e) intrapreneur(e) est une personne du CCSMTL qui initie un projet d'innovation au sein de l'établissement. Ce peut être un hors cadre, un cadre, un employé, un médecin, un chercheur ou une chercheuse ou encore un étudiant ou une étudiante.

ORTHODOXIE : Une croyance collective qui n'est pas issue d'une loi de la nature ou d'un fait objectif et à laquelle la majorité se conforme.

PARTENAIRES EXTERNES : Les partenaires externes du CCSMTL en matière d'innovation sont des entités publiques ou privées qui participent avec l'établissement à des projets formels d'innovation reconnus par le CCSMTL. Une entente de partenariat préparée avec le Pôle de l'innovation et du numérique les lie au CCSMTL. Une entente de partenariat implique une collaboration mutuelle et souvent stratégique entre les parties pour atteindre des objectifs communs, tandis qu'un contrat fournisseur-client est une relation commerciale où l'un fournit un produit ou service en échange d'une compensation financière de l'autre.

PERSONNEL DE L'ÉTABLISSEMENT : toute personne qui exerce une fonction de travail au sein du CCSMTL, les stagiaires, les employés, les médecins, les cadres et les hors-cadres.

PROJET DE RECHERCHE : selon la Loi 5, un projet de recherche correspond à « une démarche visant le développement des connaissances, notamment à des fins d'innovation, au moyen d'une étude structurée ou d'une investigation systématique ».

6. CADRE ÉGISLATIF, RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF

Cette politique s'appuie, entre autres, sur différentes assises légales, réglementaires et normatives, notamment :

- *Loi sur les services de santé et les services sociaux, RLRQ, c. S-4.2;*
- *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance de réseau de la santé et des services sociaux, notamment par l'abolition des agences régionales, RLRQ, c. O-7.2;*
- *Loi visant principalement à promouvoir l'achat québécois et responsable par les organismes publics, à renforcer le régime d'intégrité des entreprises et à accroître les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics, RLRQ, c. 18;*
- *Loi sur les contrats des organismes publics, RLRQ, c-65.1;*
- *Loi sur les renseignements de santé et de services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives, qui entrera en vigueur en avril 2024;*
- Cadre réglementaire de la recherche du CCSMTL;
- *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, LQ 2011, c. 19;*

- *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, RLRQ, c. A-2.1;
- Politique EPUP du CCSMTL.

Cette politique s'appuie par ailleurs sur *La stratégie québécoise des sciences de la vie 2017-2027* qui est notamment portée par le Bureau de l'innovation en santé et en services sociaux du MSSS.

7. PRINCIPE(S) DIRECTEUR(S)

La présente politique s'appuie sur les principes directeurs et la stratégie de l'innovation du CCSMTL présentés ici.

7.1. Les principes directeurs

- **L'innovation cible les priorités stratégiques**

L'innovation devrait cibler les enjeux stratégiques identifiés par l'établissement. Un projet d'innovation réussi peut avoir des retombées importantes qui seront d'autant plus appréciables s'il permet réellement d'apporter des solutions à des enjeux stratégiques difficiles à aborder.

- **L'innovation est transversale**

Elle concerne tous les secteurs au sein de l'organisation et elle est soutenue par l'ensemble des directions du CCSMTL. Elle repose sur l'équilibre qui doit absolument être maintenu entre les activités opérationnelles – qui doivent nécessairement avoir lieu, et les activités découlant de la gestion de l'innovation – essentielles elles aussi pour avancer.

- **L'innovation s'appuie sur la prise de risques et sur la normalisation de l'échec**

Par définition, l'innovation implique la nouveauté. Elle induit un niveau de risque plus élevé et, par le fait même, la possibilité de l'échec. La prise de risque contrôlée doit être encouragée. L'échec doit être perçu comme une opportunité d'apprentissage, ce qui en soi est riche et porteur de futures innovations.

- **L'innovation s'appuie sur une vigie performante des tendances**

Restez à l'affût des tendances, à l'intérieur du CCSMTL, ailleurs dans le réseau et dans les autres secteurs d'activités de notre société, mais également ailleurs dans le monde augmentent les chances de proposer des solutions plus créatives et évite le piège de réinventer la roue. La documentation des apprentissages permet d'éviter de refaire les mêmes erreurs en plus de favoriser le partage à l'interne du CCSMTL et ailleurs dans le réseau.

- **L'innovation dans le secteur public est porteuse de collaboration**

Contrairement au secteur privé, où la compétition, qui est constante, favorise la culture du secret et le travail solo, le secteur public a l'avantage de favoriser la collaboration et le partage des apprentissages et des bonnes pratiques. C'est la posture du CCSMTL en matière d'innovation.

- **L'innovation repose sur de solides principes éthiques et de qualité**

L'innovation au CCSMTL doit être en concordance avec les lois, les normes et les politiques en vigueur, autant en matière de gestion et d'accès aux données de toutes natures, de protection des renseignements personnels, de traitement intègre et équitable des fournisseurs, de propriété

intellectuelle que de gouvernance. Les innovations doivent également être cohérentes et congruentes avec les valeurs et principes de l'établissement.

En ce sens, tout projet d'innovation basé sur la recherche et impliquant des participants humains devra être conforme aux principes et aux lignes directrices énoncés dans le Cadre réglementaire de la recherche du CCSMTL.

- **L'innovation s'appuie sur l'engagement et le partenariat des usagers et de leurs proches**

Les idées, expériences et perspectives des usagers et de leurs proches enrichissent le processus d'innovation, favorisant le développement de solutions plus adaptées et efficaces. Ensemble, un environnement propice à une innovation centrée sur les besoins réels des utilisateurs et de leurs proches est créé. Le comité d'accompagnement éthique DEUR-DQEPE et/ou le BEPUP (annexe I) pourront être mis à contribution pour tout projet d'innovation qui n'est pas un projet de recherche et qui s'appuie sur l'engagement et le partenariat des usagers et de leurs proches.

- **L'innovation s'appuie sur le développement durable**

Les principes de la politique « Santé environnementale et le développement durable » du CCSMTL constituent une des grilles d'analyse des projets d'innovation présentés au Pôle de l'innovation et du numérique.

Tant les gestionnaires des directions impliquées dans les projets d'initiation que les responsables du Pôle de l'innovation et du numérique et de la DEUR verront à ce qu'ils soient appliqués.

- **L'innovation doit être mesurée**

La mesure de l'impact des innovations est essentielle. Des critères clairs et objectifs doivent être établis pour évaluer nos initiatives en reflétant les objectifs, et permettant ainsi de faire des choix éclairés et de miser sur les innovations les plus prometteuses et performantes.

7.2. La stratégie de l'innovation

La position du Pôle de l'innovation et du numérique à la direction générale permet aux hors cadres de voir émerger les projets d'innovation des différentes directions, de cibler des opportunités d'innovation et de lever des barrières en matière d'innovation.

Le comité stratégique du Pôle de l'innovation et du numérique adopte la stratégie de l'innovation du CCSMTL, après analyse des propositions du Pôle. La stratégie vise l'ensemble des acteurs de la communauté du CCSMTL. Elle mise autant sur les individus, qui acquerront de nouvelles compétences, que sur l'organisation, qui verra à mettre en place des processus favorisant l'innovation, que sur l'écosystème de l'établissement, par la création de partenariats porteurs.

La stratégie vise essentiellement à améliorer le fonctionnement de l'organisation et les soins et services offerts aux usagers via des actions concrètes, tout en développant une culture organisationnelle qui peut s'appuyer sur le réflexe de questionner l'existant, de faire autrement lorsque nécessaire, et d'évaluer le processus et les initiatives innovantes.

La stratégie de l'innovation vient s'appuyer sur les objets du modèle de qualité performance du CCSMTL. Ce modèle place le client au centre des préoccupations de l'établissement. Il mise sur des actions qui facilitent l'accès à des soins et à des services de qualité. Il mise également sur l'accomplissement et

l'engagement du personnel et sur l'amélioration continue et l'innovation pour adapter les soins et services aux besoins évolutifs des clients.

Cette stratégie est présentée au conseil d'administration de l'établissement. Elle est mise à jour par le comité stratégique, au besoin. Pour la période 2022-2026, la stratégie repose sur quatre (4) piliers.

- **La transmission des connaissances relatives à l'innovation**

Le Pôle de l'innovation et du numérique doit s'assurer de la transmission des bonnes pratiques et méthodes en lien avec la gestion de l'innovation au sein du CCSMTL. Il constitue le pôle d'expertise de l'établissement en matière d'innovation. Il se porte garant de la dimension innovation des projets menés au CCSMTL.

- **La création d'un terrain fertile à l'innovation**

Le CCSMTL entend faire tomber les barrières à l'innovation, qu'elles soient administratives, logistiques, financières, culturelles ou psychologiques.

Par ses initiatives, le Pôle de l'innovation et du numérique s'emploie à créer les conditions pour que l'ensemble du personnel et des médecins se sentent habilités à proposer des projets innovants.

- **L'intégration de partenaires externes**

Le CCSMTL entend favoriser la formation de partenariats avec des entités externes qui visent aussi à apporter des solutions innovantes en santé et services sociaux, et ce dans le respect du cadre législatif en vigueur.

Le Pôle de l'innovation et du numérique agit à titre de chef d'orchestre en vue de concrétiser ces partenariats en fonction des priorités organisationnelles. Il collabore à cet égard avec l'Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention (UETMI) et avec le Bureau de valorisation (BV) de la Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche (DEUR) de l'établissement, ainsi qu'avec la Direction de l'approvisionnement et logistique (DAL).

- **La promotion de l'innovation**

Le Pôle de l'innovation et du numérique a pour mission de donner de la visibilité aux projets d'innovation des différentes directions, comme les autres directions qui ont aussi cette responsabilité. La Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche (DEUR) le fait au sein de l'établissement pour les projets de recherche.

Le Pôle de l'innovation et du numérique valorise la remise en question des orthodoxies et la prise d'initiative en matière d'innovation. Il accorde également une attention particulière aux projets hors recherche qui sont potentiellement exportables ailleurs dans le réseau.

8. ENTITÉS IMPORTANTES

Le comité stratégique de l'innovation du CCSMTL est formé des titulaires des postes suivants :

- Président(e)-directeur(trice) général(e) (PDG);
- Président(e)-directeur(trice) général(e) adjoint(e) (PDGA);
- Directeur(trice) général(e) adjoint(e) – santé physique générale et spécialisée;
- Directeur(trice) général(e) adjoint(e) – soutien, administration et performance;
- Directeur(trice) de l'enseignement universitaire et de la recherche;
- Adjoint(e) à la DGA-SAP – responsable du Pôle de l'innovation et du numérique

9. ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE

Le CCSMTL s'engage à prendre les moyens pour susciter l'émergence d'une culture de l'innovation au sein de l'établissement. Le Pôle de l'innovation et du numérique est un levier dynamique pour favoriser l'innovation et accélérer la transformation numérique, en habilitant chaque acteur à devenir un moteur de changement pour ainsi élever la qualité des soins et services à notre population. L'établissement entend ainsi améliorer les services offerts aux usagers.

9.1. Rôles et responsabilités

9.1.1. Le conseil d'administration de l'établissement adopte la présente politique. Il reçoit les rapports d'avancement du comité stratégique de l'innovation.

9.1.2. Le comité stratégique de l'innovation reçoit et approuve les orientations de l'établissement en matière d'innovation, en apportant une attention particulière aux priorités organisationnelles. Il porte aussi la responsabilité de lever les barrières pour faciliter l'intégration d'initiatives d'innovations dans l'établissement. Il reçoit les rapports d'activités liés aux différents mandats du Pôle de l'innovation et du numérique.

9.1.3. Le Pôle de l'innovation et du numérique et sa direction développent et déploient la stratégie d'innovation. Ils s'assurent de la progression de la culture de l'innovation. Le Bureau prépare les rapports requis et propose les orientations stratégiques qui seront analysées et adoptées par le comité stratégique de l'innovation. Il est chargé, en collaboration avec les directions du CCSMTL, de mettre en place les différentes activités de l'innovation au sein de l'établissement. Les mandats suivants lui incombent :

9.1.3.1. Définir le contenu des différentes formations, conférences et communications offertes;

9.1.3.2. Assurer la promotion de l'innovation en mettant en place les conditions gagnantes pour accélérer l'intrapreneuriat;

9.1.3.3. Assurer la liaison avec les différentes Directions de l'établissement afin de les appuyer dans la création d'une culture de l'innovation qui sera mise au service de leurs priorités organisationnelles;

9.1.3.4. Assurer la mise en place de partenariats internes ou externes qui favoriseront l'émergence de solutions innovantes. Ceci est assumé par la DEUR lorsque l'innovation est issue d'un partenariat avec un IU/CAU/CR ou un autre service de cette direction;

9.1.3.5. Voir à ce que l'intégration des partenaires externes soit facilitée, notamment en favorisant les liaisons appropriées avec les différents services de l'établissement. Ceci est assumé par la DEUR lorsque l'innovation est issue d'un partenariat avec un IU/CAU/CR ou un autre service de cette direction.

9.1.3.6. En collaboration avec l'ensemble des directions et des gestionnaires, le Pôle de l'innovation et du numérique s'assure de la mise à jour régulière du contenu de l'annexe I de cette politique – la liste des offres de services internes à l'usage des intrapreneurs du CCSMTL.

9.1.3.7. Assurer une vigie sur toutes les opportunités de subvention et financement touchant des projets innovants. C'est la DEUR qui fait ce travail lorsque l'innovation est liée à la recherche.

9.1.4. Le personnel de l'établissement et les médecins maintiennent une attitude d'ouverture à l'égard de l'innovation, notamment en participant aux activités de formation et de promotion du Pôle de l'innovation et du numérique. Ils contribuent à questionner les orthodoxies qui nuisent à l'amélioration de la performance de l'établissement.

La culture de l'innovation du CCSMTL favorise l'émergence des intrapreneurs, peu importe leur fonction et leur niveau hiérarchique.

Les ambassadeurs formés à la suite de leur participation au Parcours des ambassadeurs deviennent les agents de liaison informels du Pôle de l'innovation et du numérique auprès de leurs collègues de travail, et agissent comme point de référence en gestion de l'innovation de leurs directions. Ils ont aussi la responsabilité de partager les connaissances en termes de gestion de l'innovation à leurs équipes respectives.

9.1.5. Les Directions de l'établissement ont les responsabilités suivantes :

9.1.5.1. S'assurer que les personnes de leurs services qui sont intéressés par l'innovation participent aux formations appropriées, notamment en favorisant leur inscription au Parcours des ambassadeurs.

9.1.5.2. Repérer les occasions où l'innovation pourrait être mise à profit pour mieux atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels. Pour ce faire, ils travaillent avec le Pôle de l'innovation et du numérique.

9.1.5.3. Soutenir les initiatives innovantes en encourageant la prise de risque contrôlée et en normalisant les échecs liés aux projets innovants pour mettre en place une culture organisationnelle favorable à l'innovation

9.1.5.4. Encourager les idées et initiatives innovantes en favorisant un environnement propice à l'expérimentation, à l'apprentissage et à l'adoption de solutions novatrices pour améliorer la qualité des soins et des services.

9.1.6. DGA – SAP La Direction générale adjointe – soutien, administration et performance –regroupe des services auxquels le Pôle de l'innovation et du numérique et les directions qu'il accompagne pourraient avoir recours. Ce sont :

9.1.6.1. La Direction des services techniques – pour les questions relatives au développement durable

9.1.6.2. La Direction des ressources informationnelles

9.1.6.3. La Direction approvisionnement et logistique

9.1.6.4. La Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique (DQEPE) assume plusieurs responsabilités qui sont complémentaires avec les activités de l'innovation. Selon la nature des projets et les circonstances, le Pôle de l'innovation et du numérique verra à l'implication des professionnels des entités suivantes de la DQEPE :

- 9.1.6.4.1.** Le Bureau sur l'engagement et le partenariat avec les usagers et leurs proches (BEPUP), en coléadership avec la DSM-PP et de la DSI-PP ainsi que de la coordonnatrice à la proche aide;
- 9.1.6.4.2.** Direction adjointe – Qualité, risques et éthique, incluant les conseillères en éthique clinique et organisationnelle
- 9.1.6.4.3.** Le Bureau des projets organisationnels
- 9.1.6.4.4.** L'équipe d'amélioration continue
- 9.1.6.4.5.** Le comité d'accompagnement éthique DEUR-DQEPE
- 9.1.6.5.** La Direction des communications et des affaires juridiques (DCAJ) dispense des services auxquels le Pôle de l'innovation et du numérique peut avoir recours.
- 9.1.6.5.1.** Le Service des communications
- 9.1.6.5.2.** Le Service des affaires juridiques

9.1.7. La Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche (DEUR)

La DEUR joue un rôle important en matière de développement d'innovations sociales et technologiques. Elle mène des projets de recherche portant sur des innovations et développe des pratiques de pointe visant l'élaboration et l'évaluation d'innovations selon une approche de transfert de connaissances intégré. Ses deux directions adjointes (Enseignement, UETMI et diffusion des connaissances; Recherche, développement et transfert de connaissances) contribuent également au développement d'une culture de l'innovation.

9.1.7.1. Le Bureau de la valorisation DEUR a pour mandat la valorisation et le transfert technologique des produits de la recherche. Il s'assure que le CCSMTL reçoit sa juste part de la reconnaissance et des retombées financières issues du processus de valorisation d'un produit de la recherche ou d'une innovation.

9.1.7.2. L'Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention (UETMI) DEUR soutient la prise de décision en réalisant des évaluations des technologies et des modes d'intervention (ETMI) et des revues rapides.

9.1.7.3. Le Bureau d'évaluation des projets de recherche de la DEUR a pour mandat de promouvoir les bonnes pratiques en éthique de la recherche et en conduite responsable de la recherche auprès des personnes réalisant des projets de recherche, notamment pour des fins d'innovation au CCSMTL.

9.1.7.4. Les IU/CAU/CR soutenus par la Direction adjointe Recherche, développement et transfert de connaissances de la DEUR mènent des projets de recherche et d'innovation en vue de poursuivre leur mandat de développer et de transférer des connaissances et des pratiques relatives à leurs domaines d'expertise.

10. RÉFÉRENCE(S)

- Politique d'innovation et d'intelligence artificielle. Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM). Juin 2022.
- L'innovation prend vie - Stratégie québécoise des sciences de la vie 2017-2027 - Bureau de l'innovation du MSSS, Gouvernement du Québec. 2017.

11. DOCUMENT(S) ASSOCIÉ(S)

Aucun document n'est associé à la présente politique.

12. MODIFICATION(S) APPORTÉE(S) DEPUIS LA DERNIÈRE VERSION

Ce document est une première version.

Section(s)	Modification(s)	Justification(s)
S/O	S/O	S/O

13. PROCESSUS D'ÉLABORATION

Auteure(s)/Auteur(s) Natalia Tourbina, Pôle de l'innovation et du numérique, adjointe à la DGA-SAP Marie Wetzel, Pôle de l'innovation et du numérique, conseillère d'innovation (APPR), DGA-SAP
Révisure(s)/Réviseur(s) Julie d'Entremont, Direction générale adjointe soutien, administration et performance - Directrice générale adjointe soutien, administration et performance Natalia Tourbina, Pôle de l'innovation et du numérique – adjointe à la DGA-SAP
Personne(s) ou instance(s) consultée(s) Elisabeth Gour, Direction approvisionnement et logistique – Directrice Approvisionnement et logistique Emmanuelle Carrier, Direction qualité, évaluation, performance et éthique – Directrice de la qualité, évaluation, performance et éthique Marise Guindon, Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche – Directrice adjointe Recherche, développement et transfert de connaissance Martin Viau, consultant Martyne Charland, Direction des ressources humaines – Directrice des ressources humaines

Annexe I Description offre de service par direction

DGA OU DIRECTION	DIRECTION ADJOINTE / ÉQUIPE	OFFRE DE SERVICE	DESCRIPTION	SOURCE/POINT DE CONTACT
DAL	DAL	Automatisation dans la chaîne d'approvisionnement	La DAL conseille et favorise l'automatisation dans le secteur de la chaîne d'approvisionnement.	Florence Wartel
	DAL	Gestion contractuelle	La DAL offre un service de support aux porteurs de projets innovants dans la gestion contractuelle	Florence Wartel
	DAL	L'approvisionnement innovant	Cette approche novatrice est actuellement en cours d'élaboration. L'idée est de partir d'objectifs clairs et mesurables, permettant l'exploration de diverses solutions potentielles. Un avis d'intérêt serait alors lancé, sélectionnant une solution basée sur sa capacité à atteindre l'objectif spécifié.	Élisabeth Gour et Natalia Tourbina
DEUR	DEUR	Bibliothèques	Les bibliothèques soutiennent et permettent l'accès aux données probantes et aux connaissances.	Catherine Safianyk
	DEUR	Bureau de valorisation	Le Bureau de valorisation réalise les activités suivantes pour toutes les innovations et produits de la recherche qui lui sont divulgués : <ul style="list-style-type: none"> - recevoir et traiter les divulgations des produits de la recherche et des innovations. - soumettre au comité d'évaluation des produits de la recherche et des innovations les dossiers de valorisation pour analyse et décision. - faire une analyse préliminaire du potentiel de valorisation des produits de la recherche et des innovations qui lui sont divulgués. Le Bureau de la valorisation est aussi la porte d'entrée pour les demandes de services auprès de la société de valorisation du Québec Axelys.	Hafsa Deddi
	DEUR	Espace participatif d'innovation en réadaptation physique de l'Institut universitaire sur la réadaptation en déficience physique de Montréal-IURDPM	L'Espace participatif vise à soutenir le codéveloppement, l'évaluation et la diffusion d'innovations sociales et technologiques en réadaptation. Une offre de services est destinée aux chercheurs, aux milieux cliniques, aux organismes communautaires et aux entreprises.	Manon Parisien
	DEUR	Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention (UETMI)	L'UETMI permet de confirmer la valeur pour le RSSS des innovations qui auront été testées. Elle soutiendra l'identification des priorités institutionnelles en matière d'innovation et oriente les appels à projets en se basant sur les connaissances existantes issues de littérature scientifique et grise.	Catherine Safianyk
	DEUR	Bureau de l'évaluation des projets de recherche	Le Bureau de l'évaluation des projets de recherche au CCSMTL assure le respect des normes éthiques et réglementaires dans la recherche pour l'innovation, en offrant conseils et accompagnement aux chercheurs, notamment pour la triple évaluation et l'évaluation continue de leurs projets.	Anik Nolet
	DEUR	Centres de recherche, centres affiliés et instituts universitaires (IU/CAU/CR) (Direction adjointe-Recherche, développement et transfert de connaissances)	Ils déploient des stratégies pour capter les besoins et les initiatives qui émergent des milieux cliniques. Les intrapreneurs cliniques sont maillés avec les équipes de recherche afin de soutenir le codéveloppement d'innovations, la validation scientifique et le transfert de connaissances.	Marise Guindon, chefs et cheffes de service des IU/CAU/CR

DGA OU DIRECTION	DIRECTION ADJOINTE / ÉQUIPE	OFFRE DE SERVICE	DESCRIPTION	SOURCE/POINT DE CONTACT
DGA-SAP	DGA-SAP, Pôle de l'innovation et du numérique, DQEPE, Bureau de projet	Le programme "Dans l'œil du Tigre"	Un accélérateur intrapreneurial qui vise à amplifier la voix des employés et de faciliter la mise en place d'innovations. Ce programme soutient l'identification d'idées, puis facilite leur développement et mise en place. Les participants bénéficient d'un accompagnement tout au long du concours et sont éligibles d'être récompensés à la fin du programme.	Natalia Tourbina
	DGA-SAP, Pôle de l'innovation et du numérique	Gestion de partenariats externes	Répondre aux besoins organisationnels prioritaires en bâtissant des partenariats avec des organisations ayant des compétences complémentaires à celles que l'on retrouve au CCSMTL.	Sylvain Duchesne
	DGA-SAP, Pôle de l'innovation et du numérique	Parcours des ambassadeurs d'innovation	Un parcours sur un an visant les employés du CCSMTL, professionnels et cadres intermédiaires, incluant des formations et des groupes de discussions. L'objectif est de tisser des liens plus profonds entre les directions et démocratiser les connaissances en lien avec la gestion de l'innovation.	Natalia Tourbina
	DGA-SAP, Pôle de l'innovation et du numérique	Parcours des ambassadeurs exécutifs	Un parcours sur un an visant les directeurs, les directeurs adjoints et les adjoints aux directeurs, qui aborde des thématiques en lien avec la gestion de l'innovation pour davantage outiller les exécutifs et incorporer des éléments liés à l'innovation dans leur discours et dans leurs décisions stratégiques.	Natalia Tourbina
	DGA-SAP, Pôle de l'innovation et du numérique	Programme des leaders et des champions numériques	Le Pôle de l'innovation et du numérique propose un plan de développement des compétences numériques des membres du personnel afin de former chaque année une nouvelle promotion de leaders et champions à la culture d'innovation technologique.	Natalia Tourbina
	DGA-SAP, Pôle de l'innovation et du numérique	Laboratoires d'innovation	Les laboratoires d'innovation sont des démarches collaboratives, conçues pour s'attaquer à des problèmes complexes n'ayant pas de solutions évidentes. À travers une série de phases structurées, allant de l'analyse approfondie des besoins actuels à l'exploration de solutions globales et l'élaboration de parcours d'avenir, les laboratoires d'innovation cherchent à transformer les défis les plus ardues en opportunités de progrès pour les usagers et les employés.	Natalia Tourbina

DGA OU DIRECTION	DIRECTION ADJOINTE / ÉQUIPE	OFFRE DE SERVICE	DESCRIPTION	SOURCE/POINT DE CONTACT	
DQEPE	DQEPE, Amélioration continue	Accompagnement dans le développement d'une culture d'amélioration	L'équipe d'amélioration continue accompagne l'organisation à développer une culture d'amélioration continue en utilisant des données quantitatives et qualitatives qui amènent les employés à trouver des solutions innovantes dans le but d'améliorer leur travail ainsi que les soins et services rendus aux usagers.	Frances Chua	
	DQEPE, BEPUP	Partenariat et évaluation de l'expérience usagers	Accompagnement pour l'élaboration d'une stratégie de consultation et de collaboration avec les usagers et leurs proches : Le Bureau de l'engagement et du partenariat avec les usagers et leurs proches propose un accompagnement dans le choix de la meilleure modalité pour consulter ou collaborer avec des usagers lors de projets ou de comités. Le requérant et le BEPUP partagent une responsabilité commune lorsqu'ils sollicitent un partenariat avec les usagers et leurs proches, visant à les engager activement dans la réflexion, le codesign et la coconstruction des projets.	Sandra-Milena Mass	
	DQEPE, BEPUP DSM-PP DSI-PP	Savoir expérientiel des usagers et de leurs proches	Saisir toutes les opportunités pour intégrer la voix de l'utilisateur et celles de ses proches en contexte clinique et d'amélioration de l'organisation des soins et services ou de gouvernance. Réfléchir avec les intervenants au partage de décisions avec l'utilisateur en tenant compte du savoir expérientiel de ce dernier et l'unicité de sa situation. Intégrer le volet Approche centrée sur l'humain (Planetree, approche De tout cœur)	Sandra-Milena Mass Johanne Ouimet Karine Tourigny	
	DQEPE	Évaluation normative	Accompagner les innovateurs pour intégrer les normes et les outils qualité dans les projets. S'inspirer de pratiques exemplaires des autres établissements, étant reconnues par Agrément Canada et d'autres organismes qualité Faire rayonner les projets novateurs du CCSMTL en tant que pratique exemplaire via Agrément Canada La portée de l'accompagnement inclut : - Évaluation normative (soutien pour tout le volet qualité et l'aide au niveau de l'intégration des normes de qualité) - Qualité milieux de vie (soutien et accompagnement de stratégies spécifiques au milieu de vie de notre établissement)	Virginie Allard	
	DQEPE, Bureau de projet	Accompagnement dans la coordination et le développement des idées d'innovation en mode projet	Le Bureau de projets organisationnels (BPO) accompagne les innovateurs du CCSMTL dans la coordination et le développement de leurs idées en mode projet.	Remy Beaujois	
	DQEPE, Bureau de projet	Gestion de projets	Le Bureau de projets organisationnels (BPO) offre un service (i) de gouvernance de l'ensemble des portefeuilles de projet du CCSMTL, (ii) de coordination de projets organisationnels et de mandats-conseils en projet et (iii) de centre d'excellence en prodiguant une formation en gestion de projet aux directions qui le souhaitent.	Remy Beaujois	
	DQEPE, Éthique	Accompagnement et soutien au déploiement d'une innovation responsable	Le service de l'éthique propose une approche d'analyse préventive de manière à anticiper certaines répercussions inattendues. Plus spécifiquement, l'éthique permet de prendre en considération les impacts susceptibles de se produire et par la suite de contribuer à l'identification des moyens pour mitiger ses impacts négatifs.	Isabelle Fournier	
	PE (S)	DQEPE, Éthique	Comité d'accompagnement éthique DEUR-DQEPE	Le comité d'accompagnement éthique DEUR-DQEPE vise à offrir un soutien en matière d'éthique aux équipes/personnes qui mènent des projets impliquant des personnes ou leur	Conseillères en éthique clinique et

DGA OU DIRECTION	DIRECTION ADJOINTE / ÉQUIPE	OFFRE DE SERVICE	DESCRIPTION	SOURCE/POINT DE CONTACT
			donnée et utilisant une méthodologie s'apparentant à de la recherche, à l'exclusion de projets de recherche. Le comité d'accompagnement éthique de projets impliquant des personnes ou leurs données est formé de la Cadre-conseil en éthique de la recherche (DEUR) et des Conseillères en éthique clinique et organisationnelle (DQEPE).	organisationnelle (DQEPE) et Anik Nolet (DEUR)
	DQEPE, Gestion des risques	Gestion des risques	Propose des formations clé en main sur la gestion de risques (capsules ENA) et peut fournir un accompagnement plus poussé ou personnalisé au besoin. Accompagne les innovateurs à identifier les risques en amont de l'implantation du projet (analyse proactive des risques) Identifie le profil de risques du secteur visé par l'innovation ou les causes sous-jacentes de la défaillance d'où émane le besoin d'innovation.	Marc Bubolic Elisabeth Boyer Rosa Cristina Pascual Blanco
	DQEPE, Intelligence d'affaires et analytique avancée	Gouvernance des données organisationnelles	Porteur de la stratégie et de la gouvernance des données organisationnelles, l'équipe IAAA accompagne les directions afin d'élaborer leur stratégie de données.	Eric Martel
	DQEPE, Int. d'affaires & analytique avancée	Développement de rapports PBI, Tableaux de bord, redditions et outils analytiques	L'équipe IAAA assiste les directions dans la création jeux de données, la modélisation des données, la production de rapports, de tableaux de bord, d'indicateurs clés et de modèle prédictifs	Eric Martel
	DQEPE, Int. d'affaires & analytique avancée	Demande d'informations ad hoc et d'extractions de données	L'équipe IAAA collige des données de multiples systèmes d'information dans un lac de données et peut extraire de façon ad hoc des données, des informations non disponibles dans les tableaux de bord et rapports existants.	Eric Martel
DRF	DRF	Accompagnement et support dans le financement des projets	La Direction des ressources financières offre un service de support lors de recherche de financement pour des projets innovants afin d'aider à concrétiser leur mise en œuvre et ainsi consolider l'efficacité du CCSMTL.	Catherine Gaudet
DRH	DRH	Développement organisationnel	Soutien-conseil dans les stratégies d'évolution de la culture organisationnelle	Daniel Laliberté
	DRH	Gestion du changement	Rôle-conseil à la gestion du changement et à l'identification des stratégies requises pour accompagner les parties prenantes.	Daniel Laliberté
	DRH	Développement des compétences et formations	Soutien à l'identification des stratégies de formation et de développement des compétences : - analyse et identification des stratégies de dispensation de formation - rôle-conseil dans la mise en place des leviers favorisant la pérennisation des acquis	Daniel Laliberté

DGA OU DIRECTION	DIRECTION ADJOINTE / ÉQUIPE	OFFRE DE SERVICE	DESCRIPTION	SOURCE/POINT DE CONTACT
CAJ	Affaires juridiques, corporatives	Propriété intellectuelle	Soutien juridique à l'analyse de la propriété intellectuelle et des ententes pouvant en découler.	Maryse Nadeau-Poissant (Guichet d'accès Juris)
	Affaires juridiques, corporatives	Ententes (de partenariat, de collaboration, licence d'utilisation, etc..)	Conseille et accompagne : -dans la mise en place d'un projet impliquant des partenaires dispensateurs de services de santé et de services sociaux (RI, RTF et organismes communautaires...) -dans le processus d'approvisionnement et d'acquisition (appel d'offres)	Maryse Nadeau-Poissant (Guichet d'accès Juris)
	Affaires juridiques, corporatives	Soutien juridique	Soutien juridique en matière de : - de droit de l'emploi, - de droit des usagers et droit de l'hébergement, - confidentialité et accès (renseignements personnels, informations confidentielles de l'établissement...)	Maryse Nadeau-Poissant (Guichet d'accès Juris)
	Communications, Service des communications et du marketing	Accompagnement dans la stratégie de communication et de marketing des projets d'innovation	Le service de communication et du marketing (SCM) offre du conseil et accompagne les équipes du CCSMTL dans leurs projets d'innovation, proposant des stratégies et des moyens pour atteindre leurs objectifs en communication et marketing. Entre autres, le SCM définit les orientations de communication, gère les communications officielles, protège la réputation de l'établissement et sert de principal interlocuteur auprès des gouvernements, des élus et des autres partenaires.	Maryse Beaumier-Robert Ekaterina Zhdanova (Guichet des communications)
DRI	DRI, Service Architecture, systèmes d'information et intégration	Environnement technologique	Le service Architecture, systèmes d'information et intégration, en collaboration avec les autres services DRI, veille à la mise en place d'un environnement technologique stable, performant et conforme.	Annabelle Cambron-Premont
	DRI	Informatisation clinique	Le service d'informatisation clinique vise à livrer des projets qui font augmenter la maturité numérique du CCSMTL, en cohérence avec la stratégie d'informatisation du CCSMTL.	Annabelle Cambron-Premont
	DRI	Sécurité informationnelle	Porteur des bonnes pratiques en sécurité informationnelles, ce service assure la mise en place des requis en matière de sécurité de l'information.	Annabelle Cambron-Premont
DST	DST, Santé environnementale et développement durable	Accompagnement et consultation pour les projets d'innovation en santé environnementale et du développement durable	L'équipe de Santé environnementale et développement durable offre un service de support aux porteurs de projets innovants en santé environnementale et développement durable.	Marion Nuss
	DST	Gestion de projets immobiliers	LA DST offre, à travers la gestion de projets immobiliers, l'intégration de concepts novateurs dans la planification, la conceptualisation et la réalisation de ces derniers.	Maxime Alain

**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal**

Québec 