

*nos
recherches
changent
le monde*

6^e journées annuelles de santé publique

Les caractéristiques de projets
novateurs favorables au changement:

l'expérience du Fonds pour
l'adaptation des services de santé
(FASS) au Québec

PIERRE JOUBERT

Vice-président exécutif

Fonds québécois de la recherche
sur la société et la culture

novembre 2002

Fonds de recherche
sur la société
et la culture

Québec 

Le FASS: rappel historique

- 1994: Forum national sur la santé
- 1997: Fonds pour l'adaptation des services de santé > appel à des projets novateurs

Volonté d'investir de façon transitoire dans le changement (50M\$ /an/trois ans)

Caractéristiques du FASS

- Québec : 40 projets
- 35 millions de dollars
- Sélection des projets par MSSS :
2 concours
- Majorité des projets:
Intégration + réorganisation des soins
primaires
- Peu de temps alloué :
conception + expérimentation

Quelques cas de projets «innovants»

- Soins palliatifs à domicile
- Soutien communautaire intégré pour personnes aux prises avec des problèmes graves de santé mentale
- Participation des citoyens à la définition des besoins en soins primaires
- Télémédecine
- Modèles de soins et services intégrés pour personnes âgées en perte d'autonomie

Modèle implicite du FASS

- Investir délibérément des ressources pour inciter au changement émergent
- Financement de démarrage + transition et non de continuité (maladie chroniques?)
- Apprentissage systématique des expériences par l'évaluation
- Réduction délibérée de la variété à des fins de généralisation
- Capacité du système à suivre un nombre important de projets dans un court laps de temps?

L'innovation et le changement

L'innovation



- une action inédite
- une nouveauté introduite pour rompre avec l'ordre établi
- des acteurs diversifiés qui reconnaissent un problème
- l'acquiescement d'une collectivité autour de cette nouveauté



Un
processus
social



Le
changement



- le résultat de cette action
- la transformation tangible dans le temps et dans l'espace, des conceptions, des attitudes et des façons de faire

Trois questions d'évaluation

- Quelles sont les stratégies d'intervention préconisées par les projets québécois du FASS?
- Quelles sont les caractéristiques des projets qui ressortent comme étant les plus favorables au changement?
- Quelles sont les conditions nécessaires pour produire et diffuser le changement dans le système de soins et de services?

Les stratégies d'intervention

- Trois cibles d'intervention
 - clientèle
 - maladie
 - population
- L'harmonisation des projets avec différentes cibles : défi pour la transformation du système de soins
- Potentiel du modèle « populationnel » pour favoriser la cohérence et l'intégration

Les stratégies d'intervention (suite)

- Trois types de projets-pilotes :
 - *Greffe et expérimentation d'un nouveau modèle d'organisation des soins et services*
 - *Nouveau modèle sans prestation directe de services*
 - *Arrangements novateurs des ressources du système de soins afin de réorganiser l'offre de services*

Le choix de l'une ou l'autre des stratégies représentent des défis différents en matière de gestion des innovations et du changement...

Les espaces de transformation

- La clinique
- La gouverne
- Les valeurs
- Le système

Complexité des interventions = mobilisation + agencement de plusieurs espaces de transformation

Complexité et changement

Scénario 1

Haut rendement + complexité = potentiel plus faible

- Les projets de faible complexité, ciblant une maladie plutôt que la population d'un territoire, sont plus simples à implanter et offrent la possibilité de générer des effets rapides

Scénario 2

Faible rendement + complexité = potentiel élevé

- Les projets de complexité élevée, touchant plusieurs sphères de transformation (clinique, gouverne, valeurs et caractéristiques du système), sont plus difficiles à mettre en œuvre et les changements moins visibles dans l'immédiat

Des rapports variables entre innovation et changement

- l'innovation produit un changement prévisible
- le changement incite à l'innovation
- l'innovation incite aux changements

La relation entre innovation et changement varie en fonction de la complexité des interventions. Les innovations aux contours et aux objectifs bien définis ouvrent à des changements plus prévisibles et plus facilement maîtrisables. Ces changements ont probablement un potentiel de transformation plus limité.

Caractéristiques des projets favorisant le changement

- Ils misent sur la présence de « champions »
- Ils capitalisent sur les expertises professionnelles et organisationnelles existantes et sur l'implication active de tous les acteurs ouverts au changement
- Ils permettent l'émergence d'une variété d'initiatives dans un contexte de décentralisation
- Ils reçoivent l'appui des régulateurs
- Ils mettent en œuvre des structures souples favorisant les collaborations interprofessionnelles et interorganisationnelles

La capacité d'innover est reliée à la capacité de combiner et de doser ces caractéristiques à des moments et dans des conditions reconnus comme étant favorables au changement

Conditions nécessaires au changement

- Le capital humain
 - ☞ des leaders reconnus
 - ☞ des ressources humaines compétentes et disponibles
 - ☞ des outils de formation et des communautés d'apprentissage
- Les éléments structurels
 - ☞ un fonds minimal de démarrage
 - ☞ des modes d'allocation budgétaire et de rémunération adaptés aux approches de population
 - ☞ des modes de gestion des ressources plus flexibles

Conditions nécessaires au changement (suite)

- Le rôle des instances de gouverne
 - ☞ un appui à l'innovation et à son intégration dans le système
 - ☞ des incitatifs pour soutenir l'innovation
 - ☞ l'utilisation de l'évaluation pour soutenir les politiques et les programmes
- L'importance du temps pour soutenir le processus de changement