Agence de la santé
et des services sociaux
de la Montérégie
Québec

OUTIL D'AIDE À LA PLANIFICATION DE LA PÉRENNISATION DE PROJETS

Direction de la planification, de la performance,
des connaissances et des ressources humaines réseau

Octobre 2014

Laboratoire d'expérimentation
en gestion et en gouvernance

RÉDACTION

Sylvie Cantin, courtière accompagnatrice des projets LEGG 2013-2014

COORDINATION DES TRAVAUX

Claire Harrisson, chef d'équipe, courtage de connaissances, ASSS de la Montérégie

Daniel Cormier, coordonnateur des ressources humaines réseau, ASSS de la Montérégie

COLLABORATION À LA RÉDACTION

Vicky Bouillon, agente de planification, programmation et recherche, ASSS de la Montérégie

RÉVISION LINGUISTIQUE ET MISE EN PAGE

Claire Lavoie, agente administrative, ASSS de la Montérégie

Citation suggérée :

Cantin, S. (2014). **Outil d'aide à la planification de la pérennisation de projets**. Longueuil : Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, 15 pages.

Ce document est disponible en version électronique sur le portail extranet de l'Agence, http://extranet.santemonteregie.qc.ca, onglet Performance et innovation, sous LEGG, rubrique Soutien.

Les opinions exprimées dans ce document n'engagent que ses auteurs, et non l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie.

Ce document peut être reproduit pour une utilisation personnelle ou publique à des fins non commerciales, à condition d'en mentionner la source.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION **5**

CADRE CONCEPTUEL **6**

CANEVAS **7**

Exemple : Maintien des nouveaux rôles / responsabilités 8

QUESTIONS CLÉS ET EXEMPLES DE MOYENS **9**

Carte cognitive des questions clés et exemples de moyens 13

RÉFÉRENCES **15**

INTRODUCTION

Afin de mieux accompagner les équipes des projets innovants du Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance (LEGG) 2013-2014 et celles du Projet régional d'organisation du travail des préposés aux bénéficiaires en CHSLD, la Direction de la planification, de la performance, des connaissances et des ressources humaines réseau a développé un outil d'aide à la planification de la pérennisation.

L'outil vise à faciliter la planification des activités de pérennisation qui doivent accompagner une initiative de changement dont les résultats s'avèrent positifs. Cet outil s'adresse aux responsables de projets et est avant tout d'ordre pratique : un cadre conceptuel, un canevas, un exemple de canevas rempli, ainsi que des questions clés pour stimuler la réflexion et des exemples de moyens pour inspirer les planificateurs.

L'outil a été expérimenté en 2014 et son utilisation a permis la production de plans de pérennisation de très grande qualité en un court laps de temps tout en réduisant le stress lié à une « première fois ». Nous espérons qu'il saura aider d'autres initiatives de changement à vivre au-delà de leur état initial de projet.

CADRE CONCEPTUEL

CONCEPT CLÉ	BUT	ACTIVITÉ GÉNÉRALE
Maintien des effets positifs du changement introduit	Mettre en place et alimenter un système de monitorage des effets	Monitorage continu des effets de l'initiative de changement/programme
Institutionnalisation	Intégrer les activités découlant de l'initiative de changement aux activités régulières de l'organisation	Intégration des activités dans une structure organisationnelle après la fin de la période initiale de « projet »
Renforcement des capacités	Partager et diffuser les connaissances et l'expertise	Formation des intervenants et acteurs pour le bon fonctionnement du programme et partage et diffusion des connaissances et habiletés tirées de la réalisation de l'initiative de changement.

Adaptation de : Shediac-Rizkallah MC et Bone LR (1998). *Planning for the sustainability of community-based health programs: conceptual frameworks and future directions for research, practice and policy*. Health Education Research: Theory & Practice : 13(1) : pp. 87-108.

CANEVAS

Mettre en place et alimenter un système de monitorage des effets

Moyen	Fréquence/Échéancier	Responsable	Indicateur

Intégrer à l'organisation les activités découlant du projet

Moyen	Fréquence/Échéancier	Responsable	Indicateur

Partager et diffuser les connaissances et l'expertise

Moyen	Fréquence/Échéancier	Responsable	Indicateur

EXEMPLE : MAINTIEN DES NOUVEAUX RÔLES / RESPONSABILITÉS

METTRE EN PLACE ET ALIMENTER UN SYSTÈME DE MONITORAGE DES EFFETS

MOYEN	FRÉQUENCE/ÉCHÉANCIER	RESPONSABLE	INDICATEUR
Validation de l'évolution des rôles et responsabilités	2 x / an	Chef	Tenue des rencontres du comité de travail
Suivi du tableau de bord du degré de mobilisation du personnel (taux de satisfaction, taux de rétention et taux de roulement)	4 x / an	Chef	Diffusion du tableau de bord

INTÉGRER À L'ORGANISATION LES ACTIVITÉS DÉCOULANT DU PROJET

MOYEN	FRÉQUENCE/ÉCHÉANCIER	RESPONSABLE	INDICATEUR
Modification de la description de tâches	Max. aux 2 ans	Responsable dotation et chef	Documents mis à jour
Intégration dans les routines et outils de travail	1 x + révision annuelle	Chef	
Intégration dans le guide d'appréciation de la contribution	1 x + révision annuelle	Responsable formation et chef	

PARTAGER ET DIFFUSER LES CONNAISSANCES ET L'EXPERTISE

MOYEN	FRÉQUENCE/ÉCHÉANCIER	RESPONSABLE	INDICATEUR
Déploiement de formations en lien avec les nouveaux rôles et responsabilités	1 x / an	Chef et responsable formation	Nombre de personnes formées
Intégration dans le programme d'accueil et d'intégration	1 x + révision annuelle	Chef	Programme mis à jour
Partage et diffusion de l'expérience et des gains résultant du projet	Durant la première année	Chef et participant au projet	Nombre de présentations aux autres secteurs

EXEMPLE

QUESTIONS CLÉS ET EXEMPLES DE MOYENS

METTRE EN PLACE ET ALIMENTER UN SYSTÈME DE MONITORAGE DES EFFETS

Questions clés :

Quels moyens devrions-nous prendre pour :

1. S'assurer de la présence des systèmes de gestion nécessaires au maintien du changement?
2. Ajuster les systèmes aux nouvelles réalités?
3. Mesurer et démontrer les gains et avantages tangibles?
4. Identifier promptement les aspects à corriger?
5. Rendre possible l'adaptation du changement à l'évolution du contexte local?
6. Capter les préoccupations des acteurs?
7. Monitorer et gérer les conséquences inattendues du changement?

Exemples de moyens :

1. L'identification d'un porteur de dossier pour assurer le suivi.
2. Formalisation d'outils d'évaluation (satisfaction des clientèles, climat organisationnel, etc.).
3. Utilisation d'un tableau de bord.
4. Processus participatif de suivi et d'évaluation.
5. Diffusion des résultats à différentes instances qui permettent une reconnaissance et un endossement.
6. Révision de la pertinence par des comités consultatifs (activités, processus, documents, etc.).
7. Intégration aux activités de reddition de compte.

INTÉGRER LES ACTIVITÉS DE L'INITIATIVE DE CHANGEMENT AUX ACTIVITÉS RÉGULIÈRES DE L'ORGANISATION

Questions clés :

« Quels moyens devrions-nous prendre pour » :

1. Obtenir ou maintenir le soutien des décideurs?
2. Intégrer les objectifs de l'initiative de changement à ceux de l'organisation?
3. S'assurer de la compatibilité des activités avec celles de l'organisation?
4. Ajuster les règlements et les politiques?
5. Intégrer les processus à ceux de l'organisation?
6. S'assurer que les investissements en ressources se prolongent dans le temps et en quantité suffisante?
7. S'assurer que le choix des successeurs soit favorable au changement et à son maintien?
8. Utiliser la synergie des groupes en faveur du changement?
9. Mettre en place un système d'incitation au maintien du changement?

Exemples de moyens :

1. Identification d'un leader responsable de la pérennisation des activités.
2. Identification de leaders à tous les paliers de l'organisation concernés pour la mobilisation du personnel et l'intégration de l'initiative de changement aux opérations courantes.
3. Ancrage des objectifs dans la planification stratégique.
4. Introduction de nouveaux outils dans les processus existants.
5. Élaboration ou révision de documents officiels (politique, procédure, cadre de référence, guide de pratique, routine de travail, description de tâches, référentiel de compétences, etc.).
6. Prise en charge des activités par les ressources appropriées et existantes (secteur, comité interne, programme, etc.).
7. Enrichissement des rôles et responsabilités.
8. Mécanisme de reconnaissance pour les employés concernés.
9. Reconnaissance de la contribution de l'initiative de changement dans le processus d'agrément.
10. Intégration au processus d'évaluation de la performance de l'organisation.
11. Intégration des nouveaux rôles et responsabilités au processus d'appréciation de la contribution.
12. Intégration des coûts du programme au budget d'exploitation.

PARTAGER ET DIFFUSER LES CONNAISSANCES ET L'EXPERTISE

Questions clés :

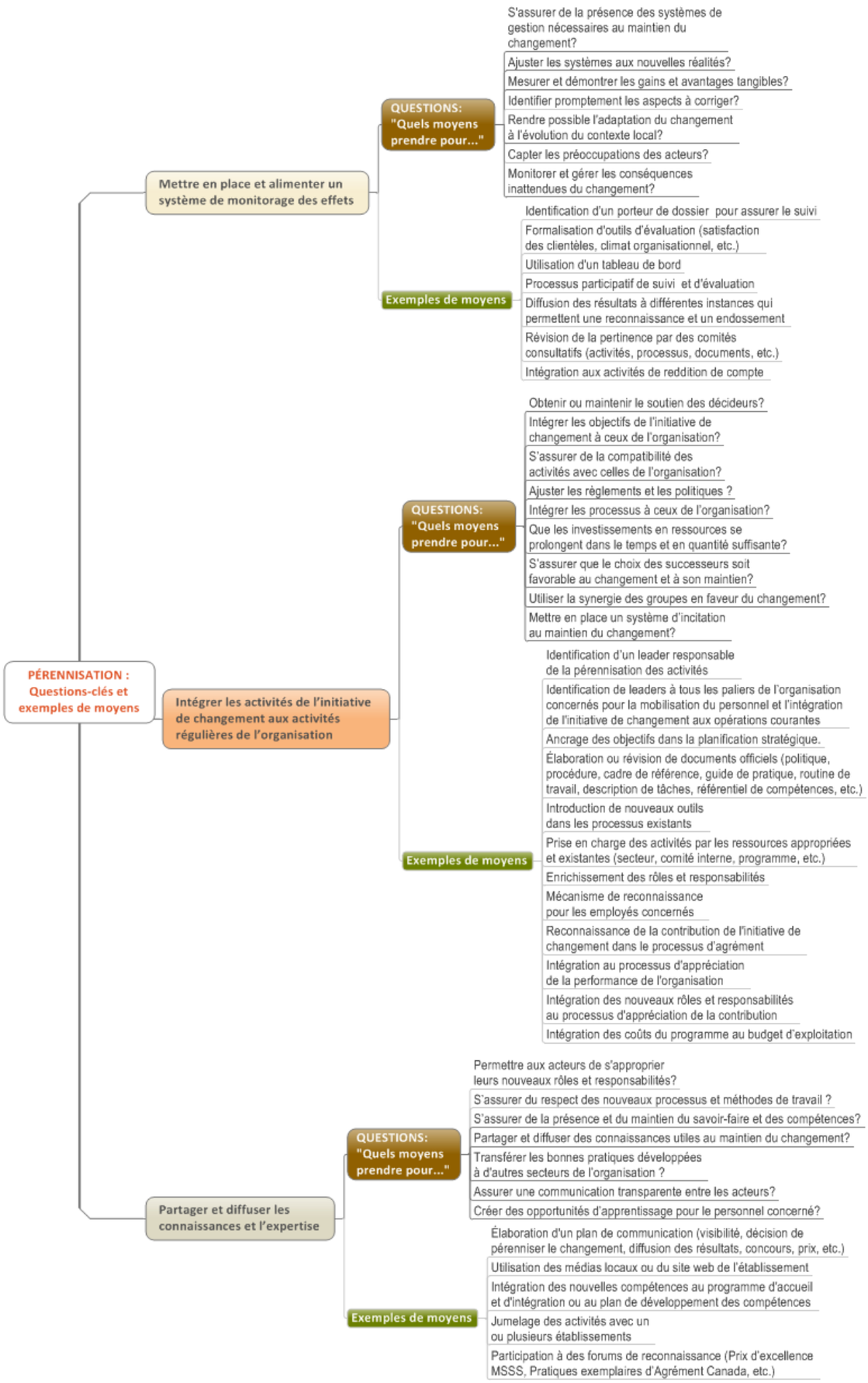
« Quels moyens devrions-nous prendre pour » :

1. Permettre aux acteurs de s'approprier leurs nouveaux rôles et responsabilités?
2. S'assurer du respect des nouveaux processus et des méthodes de travail?
3. Partager et diffuser des connaissances utiles au maintien du changement?
4. Transférer les bonnes pratiques développées à d'autres secteurs de l'organisation?
5. Assurer une communication transparente entre les acteurs?
6. Créer des opportunités d'apprentissage pour le personnel concerné?
7. S'assurer de la présence et du maintien du savoir-faire et des compétences?

Exemples de moyens :

1. Élaboration d'un plan de communication (visibilité, décision de pérenniser le changement, diffusion des résultats, concours, prix, etc.).
2. Utilisation des médias locaux ou du site Web de l'établissement.
3. Intégration des nouvelles compétences au programme d'accueil et d'intégration ou au plan de développement des compétences.
4. Participation à des forums de reconnaissance (Prix d'excellence MSSS, Pratiques exemplaires d'Agrément Canada, etc.).
5. Jumelage des activités avec un ou plusieurs établissements.

CARTE COGNITIVE DES QUESTIONS CLÉS ET EXEMPLES DE MOYENS



RÉFÉRENCES

Bareil, C., Charbonneau, S. et Beausoleil, L. (2011). Outil CAPTE. HEC, Brio Conseils inc. et CHU Sainte-Justine.

Fiche synthèse de la présentation de J.-L. Denis et M. Villeneuve (Mars 2007). *Tirer un réel profit des changements!! Présentation sur la pérennité pour la gestion du changement*. Groupe de réflexion Chaire GETOS/INSPQ.

Initiative sur le partage des connaissances et le développement des compétences (IPCDC), Éléments de réflexion pour évaluer et favoriser la pérennité d'un projet : [en ligne] http://www.ipcdc.qc.ca/sites/default/files/files/OUTIL%20POUR%20R%C3%89FL%C3%89CHIR%20%C3%80%20LA%20P%C3%89RENNISATION%20D%E2%80%99UN%20PROJET%206(2).pdf, document consulté le 15 septembre 2014.

Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé et des services sociaux (LEGG) [En révision], « Guide d'accompagnement des projets innovants ».

Maire, J.-L. et Pillet, M. (septembre 2004), *Pérennisation : Ou comment maintenir les bénéfices :* [en ligne] http://www.thesame-innovation.com/Publi/Fichier/dossier%20perennisation.pdf, document consulté le 22 avril 2014.

Shediac-Rizkallah MC et Bone LR (1998). *Planning for the sustainability of community-based health programs: conceptual frameworks and future directions for research, practice and policy*. Health Education Research: Theory & Practice : 13(1) : pp. 87-108 : [en ligne] http://her.oxfordjournals.org/content/13/1/87.long , document consulté le 5 mars 2014.