



GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS INNOVANTS

**LABORATOIRE D'EXPÉRIMENTATION
EN GESTION ET EN GOUVERNANCE
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX**

LEGG | SSS

RÉDACTION

Sylvie Cantin, courtière accompagnatrice – Projets LEGG 2013-2014

Gaétanne Cormier, courtière accompagnatrice – Projets LEGG 2012-2013

COORDINATION DES TRAVAUX

Claire Harrisson, chef d'équipe Legg, ASSS de la Montérégie

RÉVISION LINGUISTIQUE ET MISE EN PAGE

Claire Lavoie, agente administrative, ASSS de la Montérégie

Citation suggérée :

Cantin, S., Cormier, G. (2014). Guide d'accompagnement des projets innovants. Longueuil : Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, 19 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.

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015

ISBN : 978-2-89342-671-6 (PDF)

TABLE DES MATIÈRES

1.	AVANT-PROPOS	5
1.1	BREF HISTORIQUE ET VISION DU LABORATOIRE D'EXPÉRIMENTATION EN GESTION ET EN GOUVERNANCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX	5
1.2	QU'EST-CE QU'UNE INNOVATION?	5
2.	LE CONCOURS PROJETS INNOVANTS	6
2.1	LE PROCESSUS DE LANCEMENT DU CONCOURS	6
2.2	LA SÉLECTION DES PROJETS	6
2.2.1	LES CRITÈRES DE SÉLECTION	6
2.2.2	DESCRIPTION DES OUTILS UTILISÉS	7
2.2.3	COMITÉ DIRECTEUR DU LEGG.....	7
2.3	LE SUIVI DONNÉ AUX PROPOSITIONS SOUMISES DANS LE CADRE DU CONCOURS.....	7
3.	LE SOUTIEN AUX PROJETS.....	8
3.1	LE FINANCEMENT.....	8
3.2	LE COURTIER ACCOMPAGNATEUR.....	8
3.3	UNE AMORCE D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉE.....	8
3.4	UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE GESTION DE PROJET.....	9
3.5	UN SOUTIEN À LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET SCIENTIFIQUE.....	10
3.6	L'OFFRE DE FORMATION	10
3.7	LE CHOIX DES INDICATEURS	11
3.8	LES BILANS.....	11
3.9	L'ESPACE COLLABORATIF : UNE PLATEFORME VIRTUELLE DE PARTAGE	11
3.10	LE GUIDE « L'AMELIORATION EN SANTE : DIRIGER, REALISER, DIFFUSER » ET SES OUTILS.....	12
4.	LES ATTENTES DU LEGG	13
4.1	LES LIVRABLES	13
4.1.1	LA CHARTE DE PROJET	13
4.1.2	LE PLAN DE RÉALISATION.....	14
4.1.3	LE PLAN DE COMMUNICATION.....	14
4.1.4	LE PLAN DE PÉRENNISATION.....	15
4.1.5	LE RAPPORT FINAL	17
4.1.6	CALENDRIER APPROXIMATIF	17
4.2	LES PRÉSENTATIONS.....	17
4.2.1	L'ACCESSIBILITÉ PAR L'EXTRANET DE L'AGENCE	18
	RÉFÉRENCES.....	19

1. AVANT-PROPOS

1.1 Bref historique et vision du laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé et des services sociaux

En 2008, le Laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé et des services sociaux (**LEGG-SSS**) est créé à l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie. Le LEGG agit comme catalyseur en accélérant l'émergence, l'adoption et la diffusion de pratiques novatrices en matière de gestion et de gouvernance des services au sein de la région. Il privilégie une approche qui repose sur l'utilisation des meilleures connaissances, sur des activités de pratique réflexive, sur l'expérimentation terrain autour d'idées prometteuses, ainsi que sur des activités de partage et de diffusion des connaissances à l'issue de l'expérimentation. Il cherche à encourager de nouvelles façons de faire pour les établissements publics montérégiens et leurs équipes de travail afin d'optimiser la qualité des soins et des services.

Le LEGG poursuit trois objectifs :

- Stimuler l'innovation;
- Utiliser les données probantes;
- Rehausser la capacité des équipes locales à implanter des changements.

Pour ce faire, le LEGG a développé un processus de réalisation de projets : le Concours « Projets innovants ». Ce concours permet à des équipes montérégiennes dont le projet a été retenu d'obtenir un soutien afin de mettre sur pied et d'évaluer un projet innovant sur une période d'environ 18 mois. Tous les CSSS et les établissements spécialisés de la Montérégie sont invités à participer à ce concours.

Les établissements dont la proposition de projet est retenue reçoivent un soutien du LEGG sous deux formes : une subvention, qui a pour but de faciliter la libération partielle d'un chargé de projet, et un accompagnement, assumé par un professionnel qui combine à la fois des compétences en courtage de connaissances, en gestion de projet et en soutien à l'évaluation.

1.2 Qu'est-ce qu'une innovation?

Une innovation se définit par un changement notable dans les façons de faire, c'est-à-dire l'introduction d'une pratique, d'une intervention ou d'un mode d'organisation qui est nouveau en soi, ou qui est déjà connu, mais qui requiert d'être adapté dans un contexte nouveau. Une innovation mène à une amélioration significative de la performance d'un service, d'une organisation, d'un réseau local. Le bénéfice peut se traduire par une meilleure réponse aux besoins de la population, par une amélioration de l'accessibilité, de la continuité ou de la qualité des soins et des services, ou encore par une plus grande efficacité.

2. LE CONCOURS PROJETS INNOVANTS

2.1 Le processus de lancement du concours

Tous les CSSS et établissements spécialisés publics de santé et de services sociaux de la Montérégie sont invités à participer au concours. La date de lancement peut varier d'une année à l'autre et est fortement conditionnelle au contexte régional. Trois concours ont eu lieu depuis la création du LEGG en 2009 : en janvier 2009, en janvier 2012 et en juin 2013. Ces concours ont permis de sélectionner cinq projets lors des deux premiers concours et quatre en 2013.

Pour participer au concours, trois conditions doivent être remplies :

- Faire partie d'un établissement public local de santé et de services sociaux ou d'un établissement spécialisé (régional) situé en Montérégie;
- Avoir l'approbation et l'autorisation du directeur général de l'établissement;
- Déposer la proposition de projet à la date limite déterminée par le LEGG.

Un **court document** décrit le concours et ses modalités.

Une période d'environ 8 à 12 semaines est allouée pour l'élaboration de la proposition de projet. Le **Formulaire de présentation d'une proposition détaillée** de projet doit être rempli ainsi que quatre grilles d'informations complémentaires annexées. Ce formulaire est accompagné d'un **Guide de présentation d'une proposition de projet détaillée**.

2.2 La sélection des projets

2.2.1 Les critères de sélection

La sélection des projets est basée sur sept critères :

1. Le caractère innovant,
2. La pertinence,
3. La rigueur,
4. La faisabilité,
5. La mobilisation,
6. Le potentiel de pérennité,
7. La transférabilité.

La définition de ces critères se trouve dans le **Guide de présentation** d'une proposition de projet détaillée.

2.2.2 Description des outils utilisés

Le **Formulaire de présentation d'une proposition de projet** détaillée comprend trois volets. Le premier permet de décrire brièvement le projet et ses fondements à travers un bref exposé de la problématique, de la solution innovante proposée, des connaissances à l'appui et du contexte spécifique au projet.

Le deuxième volet permet d'ébaucher la planification de la réalisation du projet. Il s'intéresse à la composition et au mandat de l'équipe de pilotage, aux objectifs poursuivis et aux indicateurs pour en mesurer l'atteinte ainsi qu'au plan de réalisation.

Le troisième volet permet aux équipes de projet de procéder à une analyse stratégique des conditions de succès et de pérennité. On s'y intéresse aux forces, faiblesses, contraintes et opportunités du projet ainsi qu'aux partenaires et aux autres parties prenantes.

Ce formulaire est accompagné de quatre grilles d'informations complémentaires :

- La grille **Objectifs SMART et indicateurs de suivi du projet** permet de présenter les cibles de résultats ainsi que les indicateurs destinés au suivi du projet et à son évaluation;
- La grille **Plan de réalisation du projet** permet d'exposer brièvement les composantes du projet, ses activités et livrables projetés ainsi que son calendrier de réalisation;
- La grille **Analyse SWOT** permet d'analyser les conditions de succès du projet sous la forme de facteurs favorables et défavorables, internes et externes;
- La grille **Analyse des parties prenantes** permet d'identifier les acteurs, individus ou groupes activement concernés par le projet et dont les intérêts sont touchés par son exécution.

2.2.3 Comité directeur du LEGG

Le comité du LEGG est constitué de six à huit membres provenant de l'Agence, des centres de santé et de services sociaux et des établissements spécialisés de la Montérégie ainsi que du milieu universitaire et de la recherche. Le comité directeur est appuyé par le courtier accompagnateur et par des professionnels de l'Agence et il fonctionne essentiellement comme une équipe pluridisciplinaire mise à la disposition des acteurs locaux.

Préalablement à chaque concours, le comité directeur approuve les critères d'évaluation et leur importance relative. Son rôle principal consiste à sélectionner les projets, à suivre leur évolution et à recommander leur diffusion auprès des groupes et instances concernés par les thématiques. Les membres du comité directeur participent aux divers bilans ainsi qu'au symposium du LEGG.

2.3 Le suivi donné aux propositions soumises dans le cadre du concours

Une réponse officielle est acheminée par la direction du LEGG à chaque établissement participant. Elle fait état des motifs de refus ou d'acceptation et, le cas échéant, elle informe du montant de la subvention accordée pour la réalisation du projet.

3. LE SOUTIEN AUX PROJETS

3.1 Le financement

L'Agence accorde à chaque projet une subvention de 50 000 \$ à 60 000 \$ pour soutenir sa réalisation. Elle recommande fortement que cette subvention serve à l'embauche ou à la libération d'un chargé de projet local.

3.2 Le courtier accompagnateur

Le courtier accompagnateur est un des membres du comité directeur qui est rattaché à l'Agence. Il exerce un rôle dans le soutien et l'accompagnement des équipes de projets. Il constitue une voie de coordination essentielle entre l'Agence, le comité directeur, les équipes de projets LEGG et leurs dirigeants propres. En tant que membre du comité directeur, il est étroitement associé aux activités de sélection et de démarrage des projets ainsi qu'à l'organisation des formations et des événements.

Il fait partie d'office de tous les comités de pilotage bien qu'il ne participe pas systématiquement à toutes leurs réunions. Sa présence sera déterminante surtout au cours des premiers mois de réalisation des projets afin d'exercer une influence positive sur leur démarrage. Le courtier accompagnateur peut également participer à la définition des mandats des différents comités impliqués dans la gestion des projets. Étant au cœur des activités de soutien offertes par le LEGG, le courtier accompagnateur remplit par ailleurs des fonctions de natures variées qui sont étroitement dépendantes des besoins des équipes en cours de processus. Il consulte régulièrement la direction du LEGG pour des actions stratégiques ciblées lors de situations particulières.

Les rencontres entre le courtier accompagnateur et les différentes équipes sont fréquentes et la communication avec les chargés de projet est constante. La nature des liens créés varie d'une équipe à l'autre selon les caractéristiques des projets, les contextes des milieux, et les besoins.

L'expertise du courtier en matière de gestion de projets est un atout pour l'accompagnement des équipes locales. Le courtier accompagnateur joue également un rôle dans la préparation du lancement des concours subséquents étant donné que son suivi auprès des équipes permet d'améliorer chaque nouvelle édition du concours Projets innovants.

3.3 Une amorce d'accompagnement personnalisée

L'accompagnement par le courtier accompagnateur s'amorce lors d'une rencontre dont le but consiste à établir un plan de soutien personnalisé. Ce plan de soutien est l'outil tremplin permettant de créer le lien initial entre le courtier accompagnateur et chacune des équipes. Il permet d'identifier les besoins d'aide et de soutien anticipés pour la réalisation de chaque projet. Il présente les principaux outils ou moyens qui faciliteront le processus, tels que la charte de projet, la recherche documentaire et scientifique, la méthodologie, l'élaboration du plan de réalisation, les communications et la pérennisation ainsi que la formation. **Le canevas du plan de soutien aux équipes et responsables des projets innovants** est disponible dans l'espace collaboratif.

3.4 Une structure organisationnelle de gestion de projet

On appelle projet un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini et ce, dans des délais fixés et dans la limite d'une allocation budgétaire. En tant que réponse pour atteindre des objectifs précis et mesurables, un projet doit pouvoir faire l'objet de modifications fréquentes, sans pour autant qu'on perde la maîtrise de son déroulement. L'essence d'un projet réside dans son caractère innovant et unique, il comporte toujours une notion de nouveauté et de changement. Les résultats attendus du projet sont généralement appelés « livrables ».

La gestion de projet consiste en une démarche d'organisation du déroulement d'un projet afin d'en maximiser les chances de succès. C'est une action temporaire avec un début et une fin, qui identifie et mobilise des ressources (humaines, matérielles, informationnelles et financières) et qui fait l'objet d'un bilan indépendant de celui de l'organisation.

Pour l'élaboration, la réalisation et le suivi d'un projet innovant, le LEGG s'attend à ce que :

- a) Un chargé ainsi qu'un directeur (ou commanditaire) de projet soient identifiés;
- b) Une structure de gestion de projet soit mise en place.

Le chargé de projet

Le rôle du chargé de projet consiste principalement à diriger le projet au quotidien, à servir d'interface entre les diverses équipes associées au projet ainsi qu'avec le directeur du projet et à veiller à son bon déroulement. Il joue également un rôle important dans la mobilisation des équipes et acteurs engagés dans la réalisation du projet : il contribue notamment à répartir les rôles et responsabilités et à concilier les différents points de vue. Cette personne devrait consacrer au moins 2,5 jours/semaine à la gestion du projet.

Le directeur parrainant le projet

Il est recommandé qu'un cadre supérieur de l'organisation soit désigné comme le mandant ou commanditaire du projet. Étant imputable du succès ou de l'échec du projet, cette personne veille à sa concordance avec les orientations stratégiques, à sa promotion ainsi qu'à la mobilisation des membres de l'organisation en faveur du changement qu'il amène.

Structure de gestion de projet

La structure de gestion de projet renvoie aux différentes équipes qui contribuent à la réalisation du projet. Deux ou trois équipes se partagent généralement les rôles stratégiques, tactiques et opérationnels. Le mandat et la composition de ces équipes varient en fonction de différents facteurs, dont l'envergure du projet et la culture de gestion de l'organisation. Il est toutefois attendu que le projet se dote minimalement d'un comité de pilotage qui guidera les actions du chargé de projet. La participation de ce dernier au sein de chaque comité mis en place est requise afin d'assurer la coordination et la cohérence des actions.

3.5 Un soutien à la recherche documentaire et scientifique

Le courtier accompagnateur peut soutenir les membres de l'équipe de projet en facilitant leur accès à des données statistiques, en les épaulant dans l'exploitation de données ou en recherchant les meilleures pratiques.

Lorsque l'établissement dispose d'un centre de documentation, la recherche documentaire doit y être réalisée. Le courtier accompagnateur offre alors son soutien conceptuel. En l'absence d'un centre de documentation local, un soutien plus important est offert par le courtier accompagnateur et le LEGG.

De nombreuses sources documentaires sont en outre accessibles via la page extranet du **centre de documentation** de l'Agence ainsi que sur le bulletin de veille informationnelle **VisAge**.

3.6 L'offre de formation

Le LEGG soutient la réalisation des projets par le biais d'une offre de formation touchant des thématiques susceptibles d'enrichir la plupart des projets innovants. À titre d'exemple, des formations en gestion du changement et en interdisciplinarité font désormais partie de l'offre de base.

Les formations offertes par le LEGG se structurent autour de trois intentions :

a) Une approche de type « consultation »

Les formations se veulent une occasion de travail en mode « consultation ». Les formateurs engagés par le LEGG sont des spécialistes aguerris et expérimentés. Outre le fait qu'ils adaptent au préalable le contenu de leur formation à chacune des équipes auprès desquelles ils interviennent, ils ont à maintes reprises démontré leurs habiletés de diagnostic et de rétroaction en temps réel. À partir d'une approche pédagogique où le formateur intègre les forces et problématiques des équipes en sa présence, les formations permettent d'intervenir directement en mode de consultation expert.

b) L'application

Les formations proposent des activités qui contribuent directement à la pratique réflexive des équipes et à l'avancement de leurs projets innovants, que ce soit en matière de structuration, de réalisation ou de gestion du changement. Un minimum d'un tiers du temps de chaque formation est consacré à faire progresser les équipes de manière à ce que, de retour dans leur milieu, elles puissent en appliquer rapidement les fruits.

c) L'interaction

Le LEGG favorise les formations qui réunissent plus d'une équipe. Par le partage des expériences, cette façon de faire stimule la pratique réflexive, l'échange ainsi que la recherche de stratégies et de bonnes pratiques utilisables par plus d'une équipe.

3.7 Le choix des indicateurs

Le choix des indicateurs constitue un exercice laborieux pour la majorité des équipes. C'est pourquoi le courtier accompagnateur soutient de manière particulière le choix et la définition des indicateurs.

Il accompagne et guide les chargés de projet et les comités de pilotage dans leur choix d'indicateurs de processus et de résultats. Une courte formation sur le sujet est offerte aux membres des équipes de projet.

3.8 Les bilans

Le bilan de mi-parcours et le bilan final sont des occasions pour chaque équipe d'exposer les avancées de son projet et de recevoir une rétroaction constructive sur celui-ci.

Les objectifs de ces rencontres sont :

- Favoriser le partage des apprentissages dans la gestion de projet;
- Permettre aux équipes d'identifier leurs forces en ce qui a trait à la gestion du changement;
- Exprimer les préoccupations et identifier les stratégies de renforcement du projet;
- Permettre l'encouragement mutuel des équipes;
- Reconnaître le travail accompli;
- Encourager le transfert des connaissances;
- Identifier des points de repère quant à l'évolution des projets les uns par rapport aux autres;
- Faire le point sur l'ensemble des projets;
- Favoriser la diffusion des résultats.

Ces rencontres réunissent les membres du comité directeur LEGG et les équipes locales de projet. Plusieurs membres du personnel de l'Agence, tels que les coordonnateurs des secteurs concernés, assistent également à ces rencontres : ils peuvent ainsi suivre l'évolution des projets de même que contribuer, par leurs questions et leurs commentaires, au cheminement des équipes.

3.9 L'espace collaboratif : une plateforme virtuelle de partage

Un espace virtuel de partage et de collaboration est mis à la disposition des équipes de projet LEGG : il s'agit d'une plateforme Web accessible via l'extranet de l'Agence.

Cet espace réunit en un seul endroit les documents du projet et permet aux utilisateurs de les consulter ou d'y travailler. À la fin des projets, les versions finales des documents y sont laissées de sorte que les nouvelles cohortes de projets LEGG ainsi que les membres du comité directeur LEGG ont accès à la documentation pour consultation et partage de connaissances. Tout professionnel désigné par les équipes de projet peut utiliser l'espace collaboratif.

Les avantages de cet espace commun sont multiples. En voici quelques-uns :

- Éviter la surcharge de documents dans les messages courriel;
- Éviter la perte de documents;
- Diminuer le temps de recherche pour un document spécifique;
- Partager des informations clés pour la gestion de projet;
- Partager des connaissances ou des idées de projets;
- Faciliter l'identification des acteurs : établissements et responsables de projet, membres du comité directeur LEGG, etc.;
- Accéder aux informations concernant les formations offertes telles que le calendrier et le contenu;
- Contribuer à l'élaboration de documents sur une seule et même version.

À titre d'exemple, l'espace collaboratif dispose d'une section réservée aux membres du comité directeur qui leur permet d'avoir accès aux propositions détaillées et à la grille d'analyse des propositions en vue de la rencontre de sélection des projets.

3.10 Le guide « L'amélioration en santé : Diriger, réaliser, diffuser » et ses outils

Ce **guide** vise à soutenir les organisations et les équipes du secteur de la santé qui veulent s'engager dans des initiatives stratégiques et réaliser des projets concrets pour améliorer leur performance. Afin de faciliter le partage et les interactions entre tous les acteurs, il propose une démarche structurée et l'utilisation d'un vocabulaire commun.

Il est disponible sur le site Web de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, à l'adresse www.santemonteregie.qc.ca, section Performance et innovation/LEGG, de même qu'une version téléchargeable des outils qu'il contient.

4. LES ATTENTES DU LEGG

4.1 Les livrables

Cinq livrables accompagnent la réalisation d'un projet LEGG. Il s'agit de :

- La charte de projet,
- Le plan de réalisation,
- Le plan de communication,
- Le plan de pérennisation,
- Le rapport final (formulaire à remplir).

4.1.1 La charte de projet

Une charte de projet est habituellement un document émis par l'instigateur ou le commanditaire du projet qui confirme officiellement son existence et qui donne au gestionnaire dudit projet le pouvoir d'utiliser des ressources organisationnelles dans le cadre des activités liées au projet.

En plus de servir de « contrat », la charte de projet constitue l'énoncé initial détaillé de l'intention et de la portée du projet et son contenu devrait permettre de lever toute ambiguïté quant à sa réalisation. Elle est idéalement élaborée en collaboration avec toutes les parties concernées de manière à leur permettre de développer une vision commune de ce que doit être le projet.

La charte de projet a pour objectif d'exposer, dans un seul document, les contours du projet, notamment les éléments suivants :

- La problématique et le contexte,
- Les objectifs et les activités pour les atteindre,
- La gouvernance, l'équipe du projet et les parties prenantes,
- Les risques et les opportunités.

Le courtier accompagne l'équipe de projet dans la bonification des éléments de sa proposition initiale afin qu'en découle la charte de projet. Bien que l'élaboration de la charte exige temps et efforts, la charte doit constituer le tout premier objet de travail de l'équipe de projet ainsi que son premier livrable en regard du LEGG. Son adoption par le comité de pilotage local clôt définitivement la phase de conception du projet. Une fois adoptée, la charte soutient le processus de prise de décision et est souvent employée comme outil de communication.

4.1.2 Le plan de réalisation

En tirant profit du travail d'élaboration de la charte, l'équipe est en mesure de préciser en parallèle son plan de travail pour réaliser son projet à partir de celui ébauché dans sa proposition initiale. Si le plan de réalisation prévoit des activités qui exigent une rigueur particulière, tel une collecte de données, la tenue de focus groupes ou une expérimentation, il est conseillé d'élaborer un plan méthodologique distinct pour en préciser les éléments.

Voici un exemple d'activité pouvant être détaillée dans un plan méthodologique.

Plan de réalisation	Plan méthodologique
<ul style="list-style-type: none">• Réaliser des entrevues auprès des partenaires cibles pour obtenir un avis quant à la nouvelle offre de services.	<ul style="list-style-type: none">• Élaborer le questionnaire d'entrevue.• Identifier les partenaires cibles.• Fixer les dates d'entrevue avec les partenaires cibles.• Réaliser les entrevues.• Compiler le contenu des entrevues.• Analyser le contenu.• Présenter les résultats au comité de pilotage et au comité d'implantation pour avis et commentaires.

4.1.3 Le plan de communication

La communication est le second facteur le plus déterminant pour prédire le succès d'un changement. Il est donc essentiel de communiquer au sujet du changement de manière ouverte, fréquente et régulière et ce, auprès de toutes les parties prenantes, quel que soit leur niveau d'influence sur le projet. Pour ce faire, le plan de communication s'avère un outil incontournable.

Dans le cadre des projets LEGG, les principaux objectifs d'un plan de communication sont les suivants :

- Faire connaître le projet et en démontrer le bien-fondé;
- Informer des changements;
- Augmenter les appuis et aplanir les résistances;
- Mobiliser le personnel;
- Communiquer les résultats.

L'ensemble des stratégies et moyens de communication à mettre en œuvre sera fortement influencé par les enjeux et les publics cibles en présence. En outre, les canaux de communication et les moments de diffusion méritent d'être méticuleusement sélectionnés et les messages, élaborés avec soin. Afin d'ajuster le plan de communication à l'évolution du projet et au contexte changeant, il faudra prévoir d'en revoir le contenu et d'en évaluer l'efficacité en cours de projet.

Le plan de communication devrait minimalement contenir les informations suivantes :

- Les groupes cibles,
- Les messages à transmettre,
- Les stratégies et les canaux à utiliser,
- Les personnes responsables,
- Les moments visés ou la périodicité.

Voici quelques exemples de stratégies et de canaux à considérer pour atteindre les objectifs de communication :

- Création d'une signature visuelle (logo, couleurs),
- Développement d'une fiche synthèse de projet à usages multiples,
- Présentations à différentes instances,
- Diffusion de communiqués à l'interne lors des étapes importantes,
- Publication d'articles (infolettre, journal interne, webzine),
- Production d'outils promotionnels (vidéo, dépliant),
- Accroissement de la visibilité (intranet, extranet, site Web).

Le courtier accompagnateur mettra à la disposition des équipes d'autres ressources pour les aider à développer leurs plans de communication respectifs, comme un canevas, des exemples de plans, une liste de questions clés ou des hyperliens.

4.1.4 Le plan de pérennisation

La pérennité peut être définie comme la persistance d'un projet à continuer de produire ses effets positifs dans le temps. En tant que critère de sélection des projets, la pérennité doit constituer une préoccupation majeure pour les équipes au cours de la réalisation de leurs projets. Aussi, dans le cadre de son projet innovant, chaque équipe doit produire un plan de pérennisation.

La pérennité d'un projet dépend non seulement de l'engagement des instances décisionnelles des établissements engagés dans le projet, mais également du degré d'atteinte des objectifs, des résultats obtenus, de l'importance du changement organisationnel produit ainsi que de la récurrence d'un budget et de l'existence de conditions structurantes.

La pérennisation d'un projet s'appuie sur trois concepts clés :

1. Le maintien des effets positifs du changement introduit,
2. Son institutionnalisation,
3. Le renforcement des capacités.

Cadre conceptuel de la pérennisation

CONCEPT CLÉ	BUT	ACTIVITÉ GÉNÉRALE
Maintien des effets positifs du changement induit	Mettre en place et alimenter un système de monitoring des effets	Monitoring 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 ou une pratique 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: Shediak-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.

Dans le cadre d'un projet LEGG, il est important de se questionner rapidement sur les moyens à mettre en place pour favoriser la pérennité de ses effets positifs. Les questions de monitoring des effets, d'intégration des activités découlant du projet aux activités courantes et de partage et de diffusion de l'expertise doivent être au cœur de cette préoccupation.

L'élaboration d'un plan de pérennisation constitue le premier pas essentiel pour augmenter les chances que les bénéfices du projet se fassent sentir au-delà de sa phase initiale d'expérimentation.

Pour chacun des concepts clés du cadre conceptuel, le plan de pérennisation devrait contenir les informations suivantes :

- Les moyens ou activités,
- La fréquence ou périodicité,
- Les responsables,
- Les indicateurs.

Un outil simple d'**aide à la planification de la pérennisation de projets** est disponible sur l'extranet de l'Agence.

Le courtier accompagnateur mettra à la disposition des équipes d'autres ressources pour les aider à développer leurs plans de pérennisation respectifs, comme un canevas, des exemples de plans, une liste de questions clés, des exemples de moyens ou encore des hyperliens.

4.1.5 Le rapport final

Le rapport final de projet se fait à l'aide d'un formulaire qui, une fois rempli, totalise une quinzaine de pages.

Outre les habituelles rubriques d'identification, le formulaire comprend des sections pour exposer la problématique, les objectifs visés, la solution innovante réalisée, les indicateurs utilisés, les étapes de réalisation, un bref bilan et quelques informations complémentaires.

Le formulaire de rapport final devrait être déposé au plus tard dans les deux semaines suivant le bilan final.

4.1.6 Calendrier approximatif

Voici une proposition de calendrier pour le dépôt de ces livrables. Ces périodes approximatives sont calculées à partir de la date de début du projet.

Livable	Période approximative de dépôt
Charte de projet	2 ^e mois
Plan de réalisation	2 ^e mois
Plan de communication	6 ^e mois (mi- projet)
Plan de pérennisation	8 ^e mois
Rapport final	12 ^e mois (fin du projet)

4.2 Les présentations

Les équipes LEGG présenteront leurs projets respectifs à quatre occasions, soit lors :

- De la rencontre de lancement des projets;
- Du bilan de mi-parcours, qui a lieu de cinq à six mois après le début des projets;
- Du bilan final, qui a lieu à la fin de la période d'accompagnement par LEGG, soit environ un an après le début des projets;
- Et lors du symposium LEGG, qui a lieu dans les six mois suivant le bilan final.

La rencontre de lancement des projets

La rencontre de lancement des projets est la première occasion où sont réunis les promoteurs de chacun des projets et des membres de leurs équipes respectives (y inclus les chargés de projets lorsqu'ils sont désignés) et le comité directeur du LEGG. À cette occasion, les participants assistent à des exposés sur le LEGG, son processus et ses attentes, et chaque équipe vient présenter son projet et prendre connaissance des autres projets de la cohorte.

Les bilans

Le LEGG attend de chaque équipe de projet qu'elle réalise deux présentations formelles à l'occasion des rencontres bilans qu'il organise. Ces rencontres permettent à chaque chargé de projet de présenter un bilan des résultats de son projet en termes de processus et d'atteinte des objectifs en présence des autres équipes, du comité directeur du LEGG et de membres du personnel de l'Agence.

Le bilan de mi-parcours est clairement de nature formative car il s'intéresse au processus, à l'état d'avancement du projet, à l'identification des forces qui favorisent l'innovation ainsi que des défis rencontrés ou potentiels. Au cours des semaines qui suivent la tenue de cette rencontre, le LEGG communique avec chacune des équipes pour réaliser une rétroaction constructive de l'état de situation exposé et leur transmet ensuite une lettre faisant état des éléments de cette rétroaction.

Le bilan final permet quant à lui de poser un regard sur les résultats obtenus suite à la réalisation du projet et de formuler les leçons apprises.

Le colloque

Au terme de l'accompagnement par le LEGG, celui-ci invite les équipes à faire connaître leurs projets innovants dans le cadre d'un symposium qu'il organise. Les directeurs de tous les établissements de santé et de services sociaux de la Montérégie ainsi que les acteurs impliqués dans la réalisation des projets y sont invités. L'objectif du symposium est de favoriser le transfert des connaissances en vue d'améliorer la performance du système de santé. Cet événement permet ainsi d'optimiser la transférabilité des projets, c'est-à-dire leur potentiel d'être transférés et adaptés à d'autres milieux ou organisations.

À l'occasion du symposium, les équipes sont invitées à faire une courte présentation en plénière ainsi qu'à présenter plus à fond leur projet lors de deux ateliers d'une durée approximative de 45 minutes. Comme un projet dans un établissement donné peut devenir utile pour tout autre établissement de santé et de services sociaux, les ateliers sont axés principalement sur les échanges afin de permettre aux participants d'en apprendre davantage sur la transférabilité du projet dans leur établissement.

4.2.1 L'accessibilité par l'extranet de l'Agence

Tous les documents de présentation, y inclus les documents complémentaires, sont déposés auprès de l'équipe du LEGG à des moments précis. Dans un souci de transfert de connaissances et d'habilitation du réseau, ces documents sont ensuite déposés dans l'espace extranet de l'Agence ainsi que dans l'espace collaboratif LEGG.

RÉFÉRENCES

1. Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie – Direction de la planification, de la performance et des connaissances (2013). LEGG – Les activités pour soutenir l’innovation. Consultée le 5 août 2013 à <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/depot/document/3206/LEGG2012VF.pdf>
2. Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie – Direction de la planification, de la performance et des connaissances (2013). Concours Projets innovants – information et modalités. Consultée le 5 août 2013 à <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/depot/document/3207/Concours-innovants-2012.pdf>
3. Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie – Direction de la planification, de la performance et des connaissances (2013). Projets innovants 2012-2013. Consultée le 5 août 2013 à <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/performance-innovation/legg/projets-innovants-2012-2013.fr.html>
4. Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie – Direction de la planification, de la performance et des connaissances (2013). Projets innovants 2009. Consultée le 5 août 2013 à <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/performance-innovation/legg/projets-innovants-2009.fr.html>
5. Fortin, J., Litvak, E., & al. (2012). Le laboratoire d’expérimentation en gestion et en gouvernance de la santé : un accompagnement permettant le soutien et l’innovation. *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, 8, (4), 12-13.
6. Initiative pour le partage des connaissances et le développement des compétences. Pour relever le défi de la responsabilité populationnelle. Poursuivre la mobilisation : quels sont les rôles et les équipes pertinents à la réalisation du projet. Consultée le 16 juillet 2014 à <http://www.ipcdc.qc.ca/exercer-la-responsabilite%C3%A9-populationnelle/poursuivre-la-mobilisation-quels-sont-les-r%C3%B4les-et-les>
7. Lemire, N. et Litvak, E. (2011). *L’amélioration en santé : diriger, réaliser, diffuser*. Laboratoire d’expérimentation en gestion et en gouvernance (LEGG) de la santé et des services sociaux de la Montérégie.
8. Secrétariat du conseil du trésor du Canada. Guide de la charte de projet. Consultée le 9 juillet 2014 à <http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/project-projet/documentation-documentation/guide-guide/guide-guide01-fra.asp>
9. Shediak-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.