

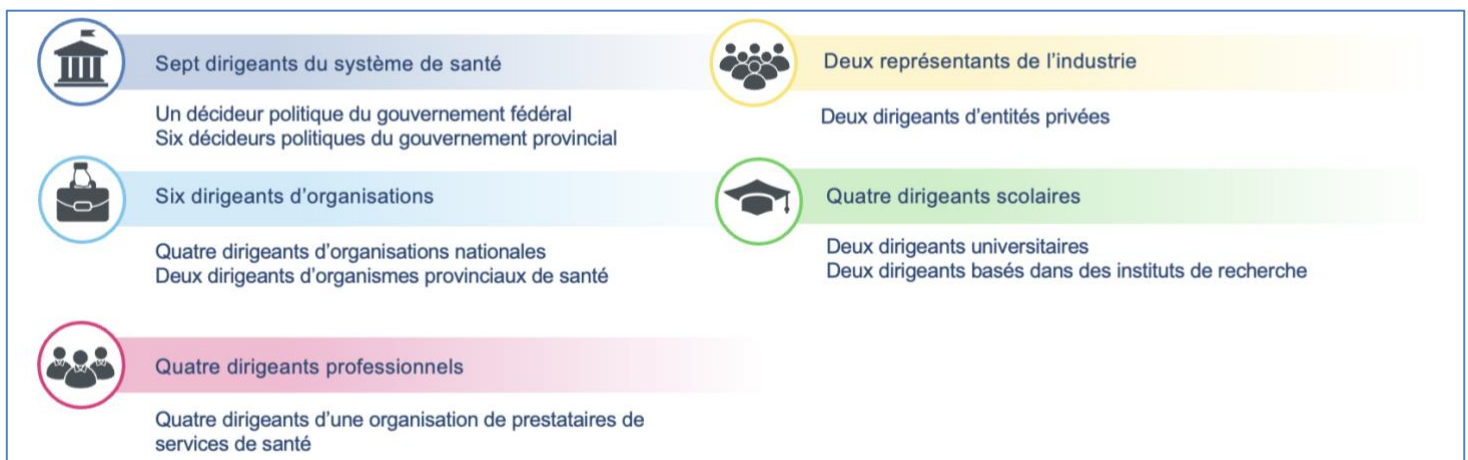
Résumé du dialogue

Créer un système d'innovation intégré pour permettre l'adaptation et l'adoption des innovations du système de santé au Canada

26 mars 2024

Contexte

Le 26 mars 2024, le McMaster Health Forum a organisé un dialogue avec les intervenants sur la création d'un système d'innovation intégré pour permettre l'adaptation et l'adoption d'innovations du système de santé au Canada. Vingt-trois participants, dont des dirigeants de systèmes de santé, des dirigeants organisationnels, des dirigeants professionnels, des citoyens, des représentants de l'industrie et des dirigeants universitaires, ont abordé le problème, les éléments d'une approche globale potentiellement pertinente pour le résoudre, des considérations relatives à la mise en œuvre et de prochaines étapes possibles pour les différents groupes d'intérêt. L'encadré 1 fournit des informations supplémentaires sur le dialogue avec les parties prenantes.



Encadré 1 : Contexte du dialogue avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes a notamment couvert les éléments suivants :

- 1) il a abordé un problème auquel le Canada est actuellement confronté;
- 2) il a porté sur différentes caractéristiques du problème, y compris (dans la mesure du possible) la manière dont cela touche des groupes particuliers;
- 3) il a abordé trois éléments d'une approche potentiellement globale pour résoudre le problème de stratégie;
- 4) il s'est appuyé sur un mémoire préalablement distribué qui a mobilisé les données de recherche tant mondiales que locales sur le problème, trois éléments de l'approche et les principales considérations relatives à la mise en œuvre;
- 5) il a été alimenté par une discussion sur l'ensemble des facteurs susceptibles d'influer sur la manière d'aborder le problème et sur les éléments possibles d'une approche visant à le résoudre;
- 6) Il a réuni de nombreuses parties qui seraient impliquées par les décisions futures liées à la question, ou concernées par ces dernières, y compris 10 dirigeants citoyens et des dirigeants d'organisations non gouvernementales (ONG) au service des citoyens qui ont apporté leurs propres points de vue uniques
- 7) il a permis d'assurer une représentation équitable parmi les décideurs politiques, les parties prenantes et les chercheurs;
- 8) il a impliqué un facilitateur pour aider aux délibérations;
- 9) il a permis des délibérations franches et confidentielles en suivant la règle de Chatham House : « Les participants sont libres d'utiliser les renseignements reçus au cours de la réunion, mais ni l'identité, ni l'affiliation de l'orateur ou des orateurs, ni celles de tout autre participant, ne peuvent être révélées »;
- 10) il n'a pas cherché à obtenir un consensus (parce que parvenir à un accord sur des engagements en faveur d'une voie à suivre particulière peut empêcher d'établir les vastes domaines d'accord et de comprendre les raisons et les implications de points de désaccord spécifiques, et aussi parce que même les hauts dirigeants du système de santé doivent généralement impliquer les élus, des conseils d'administration et autres à propos des engagements détaillés).
- 11) les points de vue et les expériences des participants ainsi que les connaissances tacites qu'ils ont apportées sur les questions en jeu ont constitué des apports essentiels au dialogue; le dialogue a été conçu pour susciter des idées – des idées qui ne peuvent surgir que lorsque tous ceux qui seront impliqués ou concernés par les décisions futures sur la question peuvent y travailler ensemble – et a également été conçu pour générer des actions de la part de ceux qui participent au dialogue et de ceux qui examinent le résumé du dialogue

Résumé des délibérations sur le problème



Les participants étaient généralement d'accord avec la présentation des composants spécifiques du problème inclus dans le dossier de preuves (voir la figure ci-dessus). Compte tenu des éléments, les participants se sont concentrés plus largement sur les défis liés à l'adaptation et à l'adoption d'innovations du système de santé au Canada. Plus précisément, les principaux défis qu'ils ont soulevés peuvent être classés sous quatre thèmes principaux :

- **Il existe un manque de vision partagée et d'ensemble de valeurs** aux niveaux national, provincial/territorial et local, notamment sur la façon de définir le problème et la solution, sur ce qui est considéré comme une innovation « réussie » et sur la façon de mesurer la valeur ou l'incidence d'une innovation. Par exemple, certains participants ont discuté du fait que la réflexion à court terme, le risque de penser « trop grand » (au sujet du problème et de l'innovation) et le décalage des mesures (c'est-à-dire, ce que nous mesurons et ce que nous voulons démontrer) peuvent conduire à des objectifs d'innovation inatteignables.
- **Il existe des problèmes structurels et institutionnels (y compris au-delà des gouvernements)** tels que la résistance au changement, le manque de soutien institutionnel pour tester et essayer les innovations, « l'invisibilité » sociopolitique ou le désintérêt à soutenir des innovations (c'est-à-dire que les résultats d'une innovation mise en œuvre peuvent prendre du temps à changer, en particulier dans un cycle politique), et le conservatisme de la culture canadienne peut rendre difficile l'intégration des innovations dans les systèmes existants. Par exemple, certains participants ont indiqué que les structures et processus institutionnels actuels font qu'il est difficile de savoir quand l'engagement et le rôle du gouvernement sont appropriés.
- **Les défis liés à la fragmentation et à la coordination au Canada** comme la difficulté d'établir des relations et des collaborations significatives entre les principaux partenaires de la recherche, de l'industrie et du gouvernement, le manque de connaissances sur les priorités communes et sur ce qui fonctionne bien dans d'autres juridictions, la résolution de problèmes et les efforts redondants (c.-à-d. la constante « réinvention de la roue ») et les problèmes d'interopérabilité et de normes entre les secteurs et les provinces/territoires peuvent limiter et entraver l'adaptation et la diffusion de l'innovation.
- **Au Canada, on accorde peu d'importance aux investissements en capital et à la formation de la main-d'œuvre pour l'innovation**, ce qui rend difficile l'obtention et l'allocation de fonds pour développer et soutenir les innovations, en particulier parmi les petites organisations et les régions. Par exemple, certains participants ont discuté du fait que les organisations disposant de ressources financières plus importantes peuvent souvent adopter des produits innovants, mais rencontrent des difficultés pour faire évoluer et diffuser ces produits en raison du manque de financement. En outre, certains participants ont indiqué qu'il existe actuellement peu ou pas de formations disponibles axées sur les compétences et l'expertise en matière de gestion de l'innovation.

Résumé des délibérations sur les éléments d'une approche potentiellement globale pour résoudre le problème



Créer des structures et des processus qui pourraient soutenir l'approvisionnement de l'innovation



Soutenir les organisations qui pourraient servir « d'entrepreneurs généraux de l'innovation »



Créer des structures et des processus pour soutenir la demande d'innovation



Lors de la discussion sur le premier élément de création de structures et de processus pour soutenir la **demande** d'innovation, certains participants ont mis en avant trois considérations :

- Les systèmes d'innovation doivent être liés à des systèmes de soutien des données probantes afin de garantir que les bonnes formes de données probantes sont utilisées dans le cycle d'innovation et de stratégie et d'une manière orientée vers les personnes (p. ex., en élaborant des synthèses de données probantes, des exercices de cartographie des systèmes, des tableaux de bord décrivant ce qui se trouve actuellement dans le pipeline d'innovation, des manuels et des feuilles de route sur les données probantes et l'innovation, des communautés de pratique qui encouragent le partage des connaissances sur les contrats, des fournisseurs et des stratégies d'approvisionnement).
- Il doit y avoir une culture de prise de risque (p. ex., lorsque les innovations peuvent « échouer »), une option pour « réduire les risques » d'un scénario afin de permettre des occasions d'innovation et/ou d'encourager la responsabilité dans le développement d'une innovation
- Le développement de structures et de processus nécessite des relations significatives et de confiance avec des partenaires clés, en plus d'occasions visant à donner du sens, comme des discussions sur les insécurités partagées, les priorités et la compréhension commune du « qui », du « quoi », du « où », du « quand », du « pourquoi » et du « comment » (p. ex., qui définit le problème, qu'est-ce qui fonctionne bien dans d'autres juridictions, pourquoi avons-nous besoin de cette innovation, quand est-il approprié de développer une innovation dans l'ensemble du continuum de soins ou d'annuler sa mise en œuvre).



Les participants ont soulevé trois considérations principales pour soutenir les organisations qui pourraient servir d'« **entrepreneurs généraux de l'innovation** » (deuxième élément) :

- l'accent devrait être mis sur la fonction du rôle plutôt que sur le nom
 - les « entrepreneurs généraux de l'innovation » peuvent apporter des compétences spécialisées en fonction de la diffusion de la courbe ou du levier d'innovation (p. ex., dirigeant de la gestion du changement, évaluateur)
 - le terme « entrepreneur général en innovation » ne résonne pas nécessairement et ne reflète pas non plus l'importance des relations et la capacité à en nouer, ainsi qu'à développer une relation de confiance avec des partenaires clés
- il est nécessaire de faire appel à l'expertise d'une « équipe d'innovation » plutôt qu'à celle d'un individu
 - un exemple d'équipe d'innovation pourrait inclure des « entrepreneurs généraux d'innovation » externes, des « intermédiaires » capables de mettre en relation des entrepreneurs avec des organisations possédant l'expertise adéquate pour le problème, et des « opérateurs » internes qui peuvent repérer le problème et les contraintes dans leur environnement spécifique
- les générations actuelles et futures « d'entrepreneurs généraux de l'innovation » pourraient envisager de cultiver des compétences générales en matière d'approvisionnement, de partenariats (p. ex., en favorisant les collaborations avec différents secteurs tels que le monde universitaire et les entreprises) et de gestion du changement.



Les participants ont suggéré quatre efforts principaux qui peuvent être envisagés pour créer des structures et des processus visant à soutenir l'**approvisionnement** de l'innovation (troisième élément), qui comprend les éléments suivants :

- favoriser un système d'innovation qui encourage la collaboration (p. ex., « Que cent fleurs s'épanouissent », créer des espaces d'incubation partagés pour les patients et les partenaires universitaires, encourager l'innovation locale)
- repérer clairement les rôles et responsabilités du gouvernement, du milieu universitaire, de l'industrie et d'autres partenaires aux niveaux national, provincial et local (p. ex., les gouvernements pourraient apporter un soutien institutionnel ou une « signalisation » sur l'importance de l'innovation, aider à réduire les obstacles et améliorer les relations entre les partenaires)
- se concentrer sur la manière de coordonner avec le côté « demande » (p. ex., comprendre l'importance de l'interdépendance, évaluer les points de levier, reconnaître les points sensibles existants, déterminer les incitations pour les personnes impliquées)
- créer un environnement plus sûr pour l'innovation en impliquant dans les opérations des personnes capables de tolérer le changement et d'accepter l'échec.

Résumé des délibérations sur les considérations relatives à la mise en œuvre

Lors des délibérations sur les considérations de mise en œuvre, les participants ont repéré trois obstacles supplémentaires, en plus de ceux décrits dans le dossier de preuves, qui pourraient poser des défis à la mise en œuvre des actions décrites. Ils ont également repéré trois facilitateurs supplémentaires (voir la figure ci-dessous). Les obstacles tendaient à mettre l'accent sur les défis relatifs aux contraintes de ressources, tandis que les facilitateurs mettaient principalement l'accent sur la promotion de la collaboration et des réussites clés.



Résumé des délibérations sur les prochaines étapes

Les participants ont repéré cinq prochaines étapes susceptibles d'être poursuivies par les participants au dialogue avec les parties prenantes ou des groupes avec lesquels ils sont impliqués.



Bhuiya A, Cura J, Wilson MG. Résumé du dialogue : Créer un système d'innovation intégré pour permettre l'adaptation et l'adoption des innovations du système de santé au Canada: McMaster Health Forum, 26 mars 2024.

La synthèse des données probantes et le dialogue avec les parties prenantes ont été financés par le AGE-WELL NCE Inc. (AW-PP2020-PP6). Le McMaster Health Forum reçoit un soutien à la fois financier et en nature de l'Université McMaster. Les opinions exprimées dans le résumé du dialogue sont celles des participants au dialogue et ne doivent pas être considérées comme représentant les opinions du bailleur de fonds, de l'Université McMaster ou des auteurs du résumé du dialogue.

L'Université McMaster reconnaît et admet qu'elle est située sur les territoires traditionnels des nations de Mississauga et de Haudenosaunee, et sur les terres protégées par le traité du wampum du « Bol à une seule cuillère ».

ISSN 1929-7955 (en ligne)