

## Au-delà des projets pilotes : la diffusion des innovations dans les services de santé

**B**IEN APRÈS QUE MONIQUE BÉGIN EUT REMARQUÉ QUE LE CANADA ÉTAIT UN PAYS de projets pilotes (Bégin et al. 2009), les leaders de la santé débattent encore sur les meilleures façons d'appliquer à plus grande échelle, de diffuser et de soutenir les innovations qui portent fruits. Cette question est l'un des plus grands défis – et par le fait même une des plus grandes opportunités – pour les systèmes de santé d'aujourd'hui. Parfois, les meilleures idées ne dépassent pas l'étape du projet pilote et s'étiolent avec le temps, alors que leurs défenseurs passent à autre chose. En fait, l'idée derrière cet éditorial m'est venue lors d'une réunion où plusieurs leaders affirmaient que les innovations ne se propageaient jamais, qu'il était pratiquement impossible d'apporter des changements à grande échelle dans les systèmes de santé.

Il est vrai qu'à l'occasion, la lenteur des changements dans le secteur de la santé est source de frustration. Les innovations prometteuses se heurtent souvent à une infinité d'obstacles ou restent figées à l'échelle locale, sans que leurs bénéfices ne s'étendent à d'autres services ou régions. Il ne fait aucun doute qu'il faille étudier les raisons derrière ce phénomène. *Politiques de santé/Healthcare Policy* a d'ailleurs publié plusieurs recherches et commentaires sur ce sujet, et continuera de le faire. Le présent numéro de la revue présente, en effet, de nombreux articles liés à cette question.

Il est faux, cependant, de croire que toutes les innovations sont vouées à l'échec ou qu'elles ne peuvent apporter leurs bienfaits au-delà du contexte dans lesquelles elles ont été mises au point. L'étude de ces réussites peut être aussi enrichissante que l'étude des échecs; autant qu'il est important de comprendre pourquoi toutes les personnes qui présentent des facteurs de risques similaires ne développeront pas nécessairement des problèmes de santé. En fait, cette résilience peut donner d'importantes pistes sur les façons d'améliorer la santé dans son ensemble.

C'est avec cette idée en tête que j'ai commencé à dresser une liste d'innovations qui se sont diffusées à plus grande échelle. Les projets sur ma liste allaient des dossiers médicaux électroniques (DME) aux programmes qui ont permis l'éradication de la poliomyélite ou d'autres maladies contagieuses dans le monde. Pour en revenir aux DME : selon le Sondage national des médecins, 77 % des médecins de première ligne indiquent qu'ils utilisent les DME, contre 37 % il y a cinq ans. Et les taux continuent de croître puisque plusieurs cliniques qui

emploient encore des dossiers papier prévoient utiliser les DME d'ici à deux ans (SNM 2015). En quelques minutes, j'avais déjà devant les yeux une liste d'innovations qui débordait du petit bloc-notes fourni par l'hôtel. Pendant la pause, mes collègues avaient ajouté plusieurs autres exemples à l'inventaire.

Pour trouver d'autres idées, je me suis tournée vers les médias sociaux. Il s'agit sans doute de l'innovation la plus répandue des dernières années, qui continue toujours de croître et d'évoluer. C'est aussi une façon rapide de glaner des idées et des points de vue provenant de diverses parties du monde. Puisque je suis connectée (par LinkedIn, Twitter et autres réseaux) à plusieurs personnes qui s'intéressent aux systèmes de santé, je leur ai demandé d'identifier les réussites en matière d'innovations pour les 10 ou 15 dernières années, qu'elles proviennent d'établissements proches ou éloignés, riches ou pauvres en ressources. Je leur ai demandé de penser à des changements qui avaient donné lieu à une transformation substantielle dans la prestation ou l'organisation des services de santé, plutôt que de se centrer sur l'utilisation d'un médicament précis ou d'une intervention particulière.

J'ai ainsi recueilli une myriade d'idées provenant de partout sur la planète, allant des efforts visant l'éradication de l'infestation par le ver de Guinée aux modifications des soins de maternité au Sri Lanka afin de réduire la mortalité, en passant par les ensembles de soins pour la sécurité chirurgicale ou encore la mise en place d'initiatives pour favoriser les changements au niveau des systèmes. La liste recensait autant des innovations de haute technologie que des innovations plus rudimentaires. Certaines avaient comme objectif de transformer la culture, d'autres visaient un changement précis dans la pratique clinique. Je dois ajouter, entre nous, que je suis ravie des nouveaux contacts que j'ai établis et des nouvelles ressources dont j'ai appris l'existence au cours de l'exercice.

Alors, qu'ont en commun les réussites en matière d'innovations? La plupart consistent en des interventions complexes qui emploient les pratiques exemplaires de la gestion des changements. Elles ont trait à la transformation de la culture aussi bien qu'aux changements technologiques ou techniques; souvent il s'agit simplement de faire les choses correctement pour les simplifier. Cela ne veut pas dire pour autant que la transformation des services de santé est chose facile. Les exemples recueillis semblent démontrer que pour qu'une nouvelle démarche proposée devienne « la façon de faire », il faut conjuguer les efforts collectifs à un solide leadership de gouvernance, à l'engagement des diverses parties prenantes, à la communication, à la formation, à l'analyse des étapes de traitement, au suivi et à l'évaluation.

Cette discussion vous intéresse? Je vous invite à y participer en visitant les réseaux sociaux ou en soumettant un rapport de recherche ou un article de discussion éclairé par les données probantes à *Politiques de santé/Healthcare Policy*. Ce faisant, vous vous joindrez à une riche communauté d'auteurs qui s'intéressent à une vaste gamme de questions touchant aux politiques de santé. À titre d'exemple, le présent numéro de la revue porte, entre autre, sur les obstacles et les facteurs favorables à la réforme des soins de santé primaires, sur la réglementation des professionnels de la santé, sur l'avancement des soins pour les personnes

atteintes du cancer et sur les défis liés aux problèmes de dépendance. J'espère que ces articles stimuleront votre réflexion sur la transformation des services de santé, que ce soit à l'échelle locale ou mondiale.

### Références

Bégin, M., L. Eggertson et N. Macdonald. 2009. « Un pays aux projets pilotes perpétuels ». *JAMC* 180(12). Consulté le 2 novembre 2015. <http://www.cmaj.ca/content/180/12/E88.full>.

Sondage national des médecins (SNM). 2015. Consulté le 2 novembre 2015. <http://nationalphysiciansurvey.ca/fr/surveys-fr/12076-2/12097-2/>.



JENNIFER ZELMER, PHD

*Rédactrice en chef*

# HealthcarePolicy.net



Health Services, management and policy research |

> SUBSCRIBE TODAY