

POLITIQUE INNOVATION CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS

Émetteur Direction de la coordination de la mission universitaire (DCMU)

Direction responsable Direction de la coordination de la mission universitaire

Destinataires Communauté interne du CIUSSS de l'Estrie – CHUS

Entrée en vigueur 2025-10-27

Adopté par Équipe de gestion exécutive (ÉGE) et séance de décisions du PDG

Date 2025-11-25

Signature Original signé par

Dr Stéphane Tremblay, président-directeur général

Table des matières

1. Mise en contexte	2
2. Objectifs	2
3. Champs d'application	3
4. Cadre de référence	4
5. Principes directeurs	4
6. Description des activités	6
7. Rôles et responsabilités	9
8. Ouvrages consultés.....	11
9. Dispositions finales.....	12
ANNEXE A - HISTORIQUE DES VERSIONS	13
ANNEXE B - LISTE DES PARTIES PRENANTES AYANT CONTRIBUÉ À LA RÉDACTION ET À LA VALIDATION DE CETTE POLITIQUE.....	14
ANNEXE C - PROCESSUS DE RÉDACTION ET DE VALIDATION DE CETTE POLITIQUE	15

1. Mise en contexte

L'innovation constitue un levier stratégique incontournable pour répondre aux défis complexes et évolutifs de la santé et de notre société. Elle permet de répondre aux besoins changeants de la population, d'améliorer la qualité des soins et services, de renforcer la performance des organisations et de favoriser l'épanouissement des personnes qui travaillent dans ces organisations.

La présente Politique d'innovation du CIUSSS de l'Estrie – CHUS (Établissement) s'inscrit dans cette dynamique. Elle s'appuie sur les **grandes orientations gouvernementales québécoises** en matière de santé et de services sociaux, de sciences de la vie, de recherche, d'innovation et d'investissements, de cybersécurité et de transformation numérique.

Cette Politique traduit la volonté de notre Établissement de :

- **Améliorer la qualité, l'accessibilité et l'efficacité des soins et des services**, en favorisant l'émergence de solutions nouvelles, adaptées aux besoins réels des usagers et des usagères et empreintes d'humanisme ;
- **Mettre de l'avant des personnes et des équipes audacieuses, inspirantes et innovantes**, qui contribuent au mieux-être de la population, de leurs collègues et de la communauté interne ;
- **Favoriser l'engagement, l'autonomie et l'épanouissement de nos employés**, en encourageant une culture d'expérimentation, de collaboration et d'apprentissage continu ;
- **Contribuer activement à la transformation du système de santé**, en misant sur l'intelligence collective, le transfert de connaissances et l'intégration des technologies et l'évolution constante des pratiques ;
- **Valoriser l'inclusion, le développement durable et l'ancrage territorial**, en renforçant les liens avec les partenaires de l'écosystème interne et externe pour soutenir des innovations porteuses de valeur sociale, environnementale, économique et représentative de la diversité des écosystèmes ;
- **Accroître l'attractivité et le rayonnement de l'établissement**, en tant qu'acteur engagé dans les grands défis sociétaux liés à la santé, à l'équité et au bien-être collectif, et l'économie locale et québécoise.

Notre établissement reconnaît que l'innovation n'est pas réservée aux grands projets : de petites initiatives, portées avec les ressources déjà en place, peuvent générer des gains rapides et durables. De plus, la présente Politique reconnaît la complémentarité entre innovation et recherche, et s'inscrit dans le cadre de la mission universitaire du CIUSSS de l'Estrie – CHUS. Elle vise à favoriser l'intégration des résultats de recherche dans les pratiques, tout en soutenant l'émergence d'innovations issues du terrain. En promouvant une culture d'innovation accessible, appuyée par la co-construction, l'expérimentation structurée proportionnée et l'évaluation de la valeur, cette politique vise à accélérer l'amélioration continue des pratiques et à pérenniser ce qui fonctionne, au bénéfice des usagers, de leurs proches, des équipes et de la population.

2. Objectifs

Les objectifs de la présente Politique sont de :

- Positionner l'innovation comme **un levier stratégique de création de valeur incontournable** de l'établissement visant à ancrer une **culture organisationnelle** propice à sa mise en œuvre.
- Mobiliser les parties prenantes autour d'une **vision commune** de l'innovation, favorisant **la collaboration, l'audace et la durabilité**.
- Créer un **environnement favorable** à l'innovation, en définissant les **conditions, structures et leviers nécessaires** à son déploiement efficace.

3. Champs d'application

3.1 Personnes visées par la Politique d'innovation

La présente Politique s'adresse à :

- La communauté interne, sans exception (incluant toutes les personnes œuvrant au sein de l'organisation : personnel, cliniciennes et cliniciens, professionnelles et professionnels de la santé et des services sociaux, gestionnaires, médecins, chercheuses et chercheurs, stagiaires, étudiantes et étudiants, bénévoles, usagères et usagers, citoyennes et citoyens partenaires);
- Tout partenaire externe, entité extérieure au CIUSSS de l'Estrie – CHUS, impliqué dans une initiative d'innovation avec notre Établissement, qu'il s'agisse d'une organisation publique, privée, communautaire ou associative.

3.2 Types d'innovation

La portée de la Politique n'impose aucune limite quant au type d'innovation visée. Celle-ci peut être technologique (incluant les systèmes d'intelligence artificielle), organisationnelle, humaine ou sociale. Les initiatives d'innovation peuvent émerger de la communauté interne ou provenir de partenaires externes.

Les innovations doivent répondre aux caractéristiques suivantes :

- **Pertinente** : les innovations sont inspirées des besoins réels des usagères et des usagers, des proches, de la population, des intervenantes et intervenants, du système de santé et/ou des décideuses et décideurs. Nos choix sont judicieux et visent à générer des bénéfices tangibles et durables pour les usagères et usagers, les cliniciennes et cliniciens, l'organisation et la société.
- **Responsable** : guidées par la bienveillance et l'humanisme et suivant les principes éthiques, nos actions favorisent la rigueur, l'équité, la diversité et l'inclusion, le respect des droits de la personne, incluant leur autonomie et vie privée, et le développement soutenable.
- **Efficiente** : les innovations doivent contribuer à améliorer la qualité, la fluidité et les résultats des soins et des services, tout en optimisant l'usage des ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles. Elles visent à créer davantage de valeur dans une perspective de pérennité et de durabilité, au bénéfice de la clientèle, des équipes, de l'organisation et de la société. Dans cette optique, des mesures claires d'impact doivent être définies dans le processus de développement de l'innovation et appliquées dans son évaluation.
- **Viable** : Les innovations doivent être réalisables dans le contexte organisationnel et correspondre à un modèle économique viable pour l'établissement. Elles tiennent compte des capacités opérationnelles et financières nécessaires à leur mise en œuvre, leur maintien et leur évolution, afin d'assurer leur pérennité et leur intégration durable dans les pratiques.

3.3 Envergure des initiatives

La présente Politique s'applique à l'ensemble des initiatives d'innovation réalisées au CIUSSS de l'Estrie – CHUS, des petites initiatives locales jusqu'aux projets organisationnels d'envergure, sans égard au type d'innovation (technologique, organisationnelle, sociale, et humaine), à leur origine (interne ou externe) ni à leur niveau de maturité, et ce pour toutes les étapes du Cycle de l'innovation.

4. Cadre de référence

4.1 Lois et documents gouvernementaux :

- Stratégie québécoise des sciences de la vie 2022-2025
- Stratégie québécoise en matière de recherche et d'investissement en innovation 2022-2027
- Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique 2024-2028
- Plan stratégique 2023-2027 du ministère de la Santé et des Services sociaux
- Plan stratégique 2025-2028 de Santé Québec
- Plan stratégique d'innovation 2023-2026 du ministère de la Santé et des Services sociaux

4.2 Documents institutionnels

- Cadre de référence de la mission universitaire du CIUSSS de l'Estrie – CHUS
- Stratégie 2023-2027 du CIUSSS de l'Estrie – CHUS
- Les principes de gestion du CIUSSS de l'Estrie – CHUS
- Politique portant sur la gestion et valorisation de la propriété intellectuelle (PI) développée avec les ressources du CIUSSS de l'Estrie – CHUS
- Politique de la recherche
- Stratégie de gestion des données du CIUSSS de l'Estrie – CHUS
- Cadre de gouvernance des données du CIUSSS de l'Estrie – CHUS

4.3 Autres documents

- Guide de soutien à l'appréciation de la valeur de l'INESSS - juin 2024
- Lexique sur le thème de l'innovation, INESSS - 2024

5. Principes directeurs

L'innovation dans notre Établissement repose sur des principes structurants qui traduisent notre volonté de transformation, de collaboration et de progression continue. Ces principes orientent les projets, les pratiques et les décisions en matière d'innovation, en assurant leur cohérence avec les valeurs du réseau de la santé et des services sociaux et les besoins réels du terrain. L'institution s'engage à fournir un cadre méthodologique et expérientiel permettant de guider les membres de sa communauté vers une culture d'innovation.

5.1 Cultiver l'audace

L'audace constitue un levier essentiel de l'innovation. Elle se manifeste par la capacité à sortir des sentiers battus, à imaginer des solutions nouvelles ou inattendues, et à prendre des risques calculés pour transformer les pratiques, les services ou les systèmes. Elle réfère à une posture active, courageuse et engagée, qui dépasse la simple réflexion pour s'ancrer dans l'action.

Notre Établissement encourage une culture ouverte, confiante et tournée vers l'avenir, où l'audace est valorisée comme moteur de transformation. Cela implique de créer un climat propice à l'expérimentation, à la remise en question constructive et à la curiosité active, permettant à chaque personne de proposer, d'essayer et de contribuer à des innovations porteuses de sens, en cohérence avec les valeurs du réseau et les besoins du terrain.

5.2 Encourager l'expérimentation et une prise de risque calculée

L'exploration de nouvelles idées implique une part de risque mesuré, d'expérimentation et d'apprentissage. Notre Établissement valorise cette dynamique en créant un environnement sécuritaire et bienveillant, propice à l'innovation. Il soutient activement les démarches d'expérimentation responsable, qui incluent la mesure des retombées, la production de nouvelles connaissances et le partage des apprentissages.

Dans une perspective d'organisation apprenante, l'innovation est reconnue comme un processus évolutif, où certaines initiatives peuvent ne pas aboutir comme prévu, sans que cela entraîne de sanction. Cette posture permet de renforcer la confiance, de favoriser l'engagement des équipes et d'ancrer l'innovation dans une culture d'apprentissage continue.

5.3 Encourager un leadership distribué et responsabilisant

L'innovation est une responsabilité partagée. Notre Établissement promeut un leadership distribué, qui reconnaît les initiatives, valorise les contributions individuelles et collectives, et permet à chacun de devenir acteur du changement. Les projets innovants sont ainsi portés collectivement, dans un climat de collaboration et d'engagement.

5.4 Favoriser une collaboration active et structurée

Les innovations gagnent en pertinence et en durabilité lorsqu'elles sont construites en collaboration étroite avec celles et ceux qui les vivent et les mettent en œuvre. C'est pourquoi notre Établissement s'engage à favoriser l'implication, de manière continue et structurée, des membres du personnel, des gestionnaires, des médecins, des chercheuses et chercheurs, des partenaires ainsi que des usagères et usagers dans toutes les phases des initiatives d'innovation.

5.5 Agir pour et avec les usagers, leurs proches et la population

La clientèle, leurs proches et la population sont des actrices et des acteurs à part entière de l'innovation. Leur participation aux projets, aux processus décisionnels et à la gouvernance, constitue un levier de transformation en phase avec les besoins réels et les attentes du terrain. Notre Établissement favorise leur contribution active, dans un esprit de partenariat, et encourage leur inclusion dès les premières étapes des projets, afin d'ancrer les innovations dans l'expérience vécue et les réalités du terrain.

5.6 Maintenir un équilibre entre production et innovation

Pour répondre durablement aux besoins de la population, il est essentiel de trouver un équilibre entre l'offre actuelle de soins et services, et les activités d'innovation, de réflexion et de création. Notre Établissement s'engage à soutenir les efforts des personnes qui souhaitent innover, en valorisant leur engagement, en favorisant les conditions propices à l'innovation dans l'organisation du travail, et en encourageant des initiatives qui intègrent l'innovation dans les pratiques existantes.

5.7 Évaluer et mesurer la valeur créée

L'évaluation est un pilier central de notre Politique d'innovation. En tant que système de santé apprenant, notre Établissement vise à mesurer la valeur des innovations pour les usagères et les usagers, les proches, la population, les équipes et l'organisation. Ces évaluations permettent de faire évoluer les pratiques, d'optimiser les conditions d'implantation et de guider les décisions stratégiques.

5.8 Valoriser la contribution intellectuelle

Notre Établissement reconnaît et valorise la contribution intellectuelle de toutes les personnes impliquées dans les projets d'innovation. À travers sa politique de gestion de la propriété intellectuelle, il s'engage à promouvoir une juste reconnaissance des savoirs, des idées et des solutions développées au sein des projets soutenus.

5.9 S'inspirer, adapter et intégrer des pratiques novatrices

L'innovation ne réside pas uniquement dans la création de solutions entièrement nouvelles, mais aussi dans la capacité à reconnaître, adapter et intégrer des pratiques novatrices issues d'autres milieux ou contextes, et ce, à toutes les échelles. Notre Établissement valorise l'intelligence collective en s'appuyant sur les innovations éprouvées, d'ici et d'ailleurs, afin d'enrichir les pratiques locales et d'éviter de réinventer la roue. Cette approche permet de mutualiser les apprentissages, de bâtir sur les réussites et d'intégrer des solutions pertinentes aux réalités de notre milieu.

6. Description des activités

6.1 Définition locale de l'innovation

Le cadre de référence de la mission universitaire du CIUSSS de l'Estrie – CHUS définit l'innovation comme :
*« Une solution créative, représentant une nouveauté ou une amélioration, qui est mise en pratique à la suite de son émergence, à sa cocréation ou à son importation.
 Le produit, le procédé ou la pratique est le fruit de la mobilisation des connaissances et a pour objectif de répondre à un besoin ou à un enjeu bien défini de manière plus adéquate et plus durable que les autres solutions déjà en place dans notre organisation. »*

6.2 Définitions des types d'innovation

6.2.1 Technologique

Définition : Innovations qui mobilisent des technologies nouvelles ou améliorées pour répondre à des besoins cliniques, organisationnels ou populationnels.

Exemples :

- Utilisation de l'intelligence artificielle pour soutenir la décision clinique ou optimiser les trajectoires de soins.
- Intégration de dispositifs connectés pour la surveillance en temps réel de l'état de santé.

6.2.2 Organisationnelle

Définition : Innovations qui transforment les structures, les processus ou les modes de gestion afin d'améliorer la coordination, l'efficacité ou la qualité des services.

Exemples :

- Intégration d'un nouveau test de diagnostic en amont de la trajectoire pour mieux prendre en charge les populations à risque.
- Création de cellules d'innovation au sein des directions cliniques.

6.2.3 Humaine

Définition : Innovations centrées sur les personnes, visant à améliorer l'expérience, le bien-être ou le développement des compétences des intervenants et des usagers.

Exemples :

- Espaces de ressourcement pour les équipes en contexte de pression élevée.
- Création d'ateliers de codéveloppement pour renforcer les compétences en innovation des professionnelles et des professionnels de la santé.

6.2.4 Sociale

Définition : Innovations qui répondent à des enjeux collectifs, en favorisant l'inclusion, la participation citoyenne, l'équité ou le développement durable.

Exemples :

- Intégration de critères de développement durable dans les appels d'offres pour les équipements médicaux.
- Mise en place d'un programme de médiation santé pour les personnes en situation d'itinérance.

6.3 Le cycle de l'innovation

La Politique d'innovation vise à soutenir une approche structurée et cohérente de l'innovation au sein du CIUSSS de l'Estrie – CHUS, en s'appuyant sur les **six étapes du cycle de l'innovation**.

Le cycle de l'innovation permet de gérer de manière intégrée les processus de créativité, d'innovation et de mobilisation des connaissances, en favorisant un apprentissage continu et partagé au sein des équipes et avec les partenaires. Ce cycle tient compte que l'innovation peut émerger de diverses sources, telles que la recherche, les propositions formulées par les équipes cliniques, les idées d'innovateurs externes, ou encore les besoins exprimés par les usagers et les partenaires.

Comprenant six étapes allant de l'idéation à la pérennisation et la valorisation d'une idée, le cycle de l'innovation permet de :

- Capturer et amplifier la créativité issue du terrain, en reconnaissant les idées émergentes comme levier de transformation organisationnelle et de réponse à des besoins concrets ;
- Valider les besoins et les idées avant leur développement, à partir de consultations terrain, de la veille stratégique, des données probantes et d'une écoute active des parties prenantes. Cette validation permet de s'assurer que l'innovation répond à un besoin réel actuel ou émergent, significatif et partagé, en cohérence avec les priorités du terrain, de l'établissement et des usagères et usagers, des proches et de la population. Elle intègre également une réflexion sur la capacité organisationnelle à soutenir l'initiative, en tenant compte des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles disponibles. Ce processus permet de prioriser les idées les plus porteuses et réalisables, afin d'optimiser les retombées et de favoriser une mise en œuvre efficace et durable ;
- Favoriser l'expérimentation structurée, en créant des espaces sécurisés pour prototyper, tester, évaluer et ajuster les solutions avant leur mise en œuvre ;
- Implanter durablement les innovations validées, en accompagnant les changements nécessaires et en assurant leur intégration dans les pratiques organisationnelles ;
- Mesurer la valeur et les impacts réels sur la clientèle, les proches et la population, les équipes et l'organisation, afin de soutenir les décisions éclairées et les ajustements à venir ;
- Pérenniser et valoriser les innovations, par la protection, la diffusion, la mise à l'échelle ou le transfert, afin de maximiser les retombées positives au sein de l'établissement, dans le réseau élargi et dans les communautés. Cette étape inclut la reconnaissance de la contribution intellectuelle, l'application des mécanismes de propriété intellectuelle, ainsi que les considérations légales nécessaires pour encadrer le transfert sécuritaire et éthique des innovations vers d'autres milieux. Elle vise à assurer la durabilité, la traçabilité et l'impact des innovations dans le respect des droits et des obligations de l'organisation.

L'utilisation du cycle de l'innovation permet **d'identifier et de lever les barrières systémiques à l'innovation**, en assurant une gouvernance souple, collaborative et orientée vers l'action.

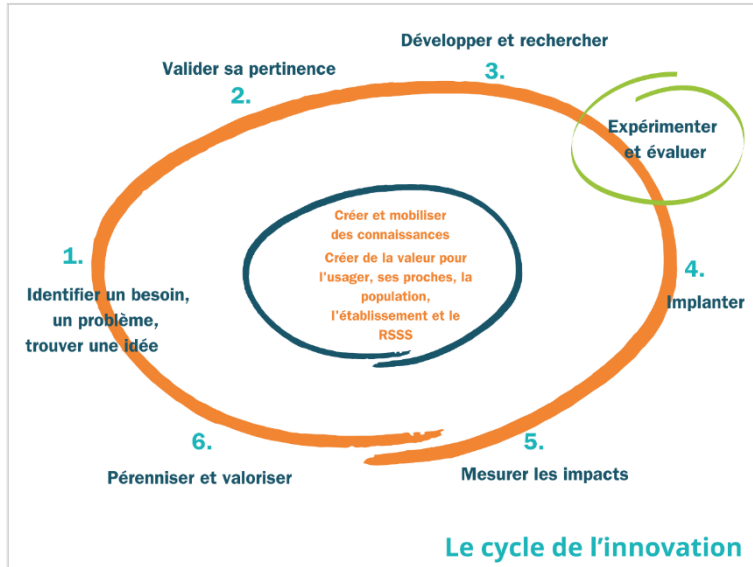


Figure 1. Le cycle de l'innovation au CIUSSS de l'Estrie – CHUS.

6.4 Distinction entre l'amélioration continue et l'innovation

L'amélioration continue et l'innovation s'inscrivent dans un même continuum de transformation et de création de valeur. L'amélioration continue vise à optimiser des pratiques existantes pour répondre à des besoins bien définis, tandis que l'innovation cherche à déployer des solutions nouvelles face à des besoins partiellement comblés ou émergents. Bien que distinctes, ces approches sont complémentaires et interdépendantes, permettant d'adapter et de transformer les soins et services selon le degré de complexité ou de nouveauté des enjeux rencontrés.

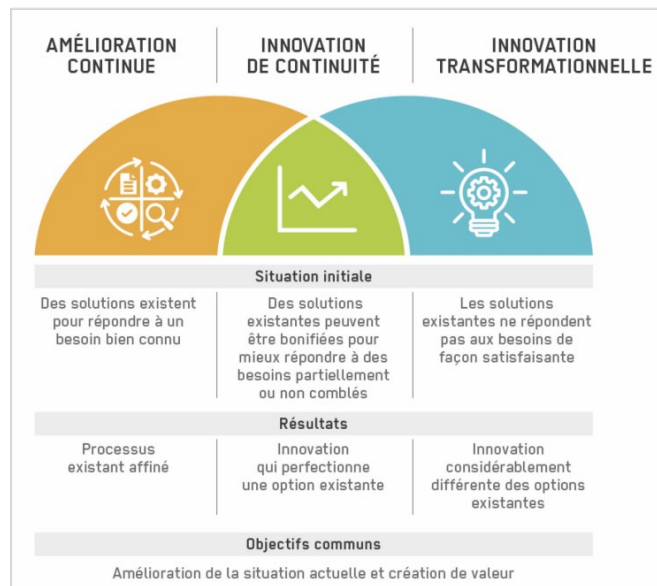


Figure 2 : Relations entre l'amélioration continue, l'innovation de continuité et l'innovation transformationnelle, Lexique sur le thème de l'innovation, INESSS (2024).

7. Rôles et responsabilités

7.1 Bureau de l'Innovation du CIUSSS de l'Estrie – CHUS :

Posture : **Facilitateur stratégique** et **gardien de la vitalité du système d'innovation** au sein de l'Établissement.

Cette instance vise à :

- Veiller, à un niveau stratégique et transversal, à la cohérence des démarches, à la mobilisation des parties prenantes, ainsi qu'au suivi global des projets et à la valorisation des apprentissages.
- Recenser les initiatives d'innovation.
- Suivre et piloter à haut niveau le portefeuille des initiatives d'innovation de façon centralisée et intégrée, permettant une vision globale des initiatives en cours dans l'organisation.
- Assurer l'alignement stratégique des initiatives d'innovation, tout en facilitant leur déploiement élargi, leur transfert vers d'autres secteurs, et leur rayonnement à l'extérieur de l'organisation, afin de maximiser l'impact, la diffusion et la mise à l'échelle des innovations au-delà de leur contexte d'origine.

Le bureau de l'innovation s'inscrit dans l'approche de gestion intégrée de portefeuille de projets de l'établissement et œuvre en complémentarité avec le bureau de projets organisationnels.

7.2 Communauté du CIUSSS de l'Estrie – CHUS :

Membres du personnel, cliniciennes et cliniciens, autres professionnelles et professionnels de la santé et des services sociaux, gestionnaires, médecins, chercheuses et chercheurs, stagiaires, externes, médecins résidentes et résidents, étudiantes et étudiants, bénévoles, usagères et usagers, proches, ainsi que citoyennes et citoyens partenaires :

Posture : Personnes engagées au quotidien et à l'écoute des opportunités :

- Participent activement à l'identification des besoins et des irritants du terrain et à la proposition d'idées et de solutions novatrices pour y répondre ;
- S'impliquent dans les projets d'innovation selon leurs expertises, leurs expériences et leur motivation ;
- Sont des ambassadrices et ambassadeurs de la culture d'innovation dans leur environnement.
- Partagent leurs connaissances et apprentissages avec leurs pairs et les gestionnaires.

7.3 Gestionnaires :

Posture : Soutien au déploiement et à la mise en place des conditions propices à l'innovation.

Les gestionnaires jouent un rôle clé dans la mise en œuvre concrète de l'innovation au sein des équipes.

Elles et ils :

- **Identifient les besoins du terrain** et peuvent être à l'origine de demandes d'innovation, en observant les enjeux opérationnels, les irritants et les opportunités d'amélioration dans leur secteur d'activité ;
- **Encouragent et soutiennent activement la réalisation d'initiatives d'innovation** dans leur secteur d'activité, en reconnaissant les idées émergentes, en validant qu'elles répondent à un besoin et en facilitant leur développement et leur implantation ;
- **Maintiennent un climat de travail propice à la créativité, à l'innovation et à l'apprentissage**, en valorisant l'expérimentation et en accueillant le risque calculé comme moteur de transformation ;

- **Appuient les employés dans le développement de leurs compétences en innovation** (collaboration, réflexion critique, etc.) **et intègrent les idées proposées** dans une dynamique d'évolution des pratiques ;
- **Développent leurs propres compétences en matière d'innovation**, en agissant comme modèles de leadership apprenant, et en restant ouverts aux approches novatrices en gestion et en résolution de problèmes ;
- **Évaluent la capacité de mobilisation des ressources disponibles et facilitent leur engagement** dans les initiatives d'innovation, en tenant compte des contraintes opérationnelles et des priorités organisationnelles ;
- **Assurent la liaison avec les partenaires externes dans le cadre d'innovations impliquant des entreprises privées ou une gestion contractuelle.** Le gestionnaire veille à ce que les collaborations avec ces partenaires soient alignées avec les objectifs de l'établissement, respectent les cadres légaux et éthiques, et favorisent une mise en œuvre efficace de l'innovation ;
- Contribuent au rayonnement des initiatives auprès de leur secteur et direction.

7.4 Partenaires externes :

Posture : Co-constructrices et co-constructeurs de valeur, catalyseuses et catalyseurs d'ouverture

Les partenaires externes – qu'ils proviennent du réseau de la santé et des services sociaux, du milieu académique, de la recherche, du milieu philanthropique, des entreprises innovantes, des milieux communautaires ou d'autres institutions publiques – **jouent un rôle essentiel dans le développement, l'implantation et la diffusion de l'innovation.**

Elles et ils :

- **Collaborent à la co-construction des initiatives d'innovation**, en partageant leur expertise, leurs méthodes, et leur regard complémentaire sur les enjeux de santé et de société ;
- **Contribuent au transfert de connaissances** vers les milieux cliniques, organisationnels et communautaires, en favorisant l'intégration des données probantes. Ces personnes soutiennent l'arrimage entre les savoirs théoriques et les réalités du terrain, afin de renforcer la pertinence, l'implantation et la durabilité des innovations dans leur contexte d'application ;
- **Participent à la validation, à l'expérimentation et à la mise à l'échelle** de solutions novatrices, en assurant leur ancrage dans des réseaux élargis ;
- **Contribuent à renforcer l'ouverture, la veille stratégique et la pertinence des innovations**, en aidant à maintenir un dialogue constant entre l'établissement et son écosystème ;
- **Contribuent activement au développement et à la pérennisation de projets innovants**, notamment par le financement, la mobilisation communautaire et le soutien à la diffusion. Leur engagement permet de concrétiser des initiatives qui améliorent les soins et les services.

7.5 Direction générale :

Posture : Porteuse de vision, d'alignement stratégique et d'engagement organisationnel

La Direction générale agit comme le garant de l'ancrage de l'innovation dans les grandes orientations de l'établissement.

Elle :

- **Affirme l'innovation comme un levier stratégique de transformation** dans les plans, les communications institutionnelles et les décisions clés ;
- **Soutient les initiatives structurantes d'innovation**, en y consacrant une attention visible, des ressources ciblées et des mécanismes de suivi ;

- **Crée les conditions d'une culture d'innovation partagée**, en reconnaissant publiquement les contributions, en protégeant l'intention, et en modélisant une posture d'ouverture et d'apprentissage ;
- **Veille à la cohérence globale entre les projets d'innovation, les orientations stratégiques, et les obligations de performance et de qualité.**

7.6 Toutes les directions

Posture : Intégratrices, accompagnatrices et porteuses d'applications concrètes

Les directions sont responsables d'intégrer la culture de l'innovation dans leur secteur et de la faire vivre au quotidien.

Elles :

- **Déclinent la Politique d'innovation en fonction des enjeux et des particularités propres à leur secteur.** Elles facilitent l'émergence d'initiatives innovantes ou l'identification de pratiques existantes pouvant constituer une innovation pour leur milieu. Elles s'assurent que ces initiatives répondent à un besoin réel et les soutiennent dans leur intégration aux pratiques ;
- **Encouragent, accompagnent et valorisent les initiatives portées par leurs équipes**, en soutenant la collaboration, la créativité et le transfert de savoirs ;
- **Participent activement à la gouvernance de l'innovation**, en contribuant aux décisions transversales et aux apprentissages collectifs ;
- **Favorisent les liens avec les partenaires internes et externes**, en créant des ponts entre les expertises, les territoires et les systèmes.

8. Ouvrages consultés

- [Cadre de référence de la mission universitaire](#)
- [Guide de soutien à l'appréciation de la valeur de l'INESSS - juin 2024](#)
- [Objectif 7 de la stratégie 2023-2027](#)
- [Plan 2025-2028 du réseau de la santé et des services sociaux](#)
- [Plan stratégique 2023-2027 du ministère de la Santé et des Services sociaux](#)
- [Plan stratégique 2023-2027 du ministère de la Santé et des Services sociaux : tableau synoptique](#)
- [Plan stratégique d'innovation 2023-2026 du ministère de la Santé et des Services sociaux](#)
- [Politique de la recherche](#)
- Politique Innovation du CHUM
- [Politique portant sur la gestion et valorisation de la propriété intellectuelle \(PI\) développée avec les ressources du CIUSSS de l'Estrie-CHUS](#)
- [Principes de gestion stratégie 2023-2027](#)
- [Stratégie 2023-2027 du CIUSSS de l'Estrie - CHUS](#)
- [Stratégies québécoises en matière de recherche et d'investissement en innovation 2022-2027](#)

9. Dispositions finales

9.1 Version antérieure

Non applicable.

9.2 Prochaine révision

La présente politique doit faire l'objet d'une révision au plus tard dans les quatre (4) années suivant son entrée en vigueur.

Ce document a été coconstruit avec l'appui d'outils d'intelligence artificielle générative, à des fins de soutien à la réflexion, à la structuration et à la rédaction.

Annexe A - Historique des versions

Des informations seront ajoutées lors de la révision de la Politique innovation.

Description	Auteur/Responsable	Date / Période
Adoption de la Politique par les membres de l'Équipe de gestion exécutive (ÉGE) et à la Séance de décisions du PDG	Stéphanie McMahon, directrice, DCMU	25 novembre 2025
Description (Création, Adoption, Révision avec modification, Révision sans modification, etc.)	Nom, fonction (Acronyme de la direction)	Date ou période
Description (Création, Adoption, Révision avec modification, Révision sans modification, etc.)	Nom, fonction (Acronyme de la direction)	Date ou période

Annexe B - Liste des parties prenantes ayant contribué à la rédaction et à la validation de cette Politique

- 1- Présidence-Direction Générale
 - a) Éric Breton : adjoint au PDG - Responsable des transformations organisationnelles majeures
- 2- Direction de la coordination de la mission universitaire
 - a) Anne-Marie Poulin : directrice adjointe
 - b) Maryse Berthiaume : adjointe à la directrice
 - c) Julien Desautels : coordonnateur enseignement et mobilisation des connaissances
 - d) Sarah Grenier Darveau : conseillère-cadre
 - e) Audrey Demars-Vandenberghe : APPR – coordination des innovations
- 3- Direction de la qualité, de l'éthique, de la performance et du partenariat (DQEPP)
 - a) Olivier Lemieux-Girard : directeur adjoint performance et optimisation, Centre d'expertise en valorisation des données, performance organisationnelle, soutien stratégique
 - b) Chantal Michel : adjointe à la directrice
 - c) Karine Vallières : coordonnatrice performance et optimisation
 - d) Philippe Veilleux : conseiller-cadre soutien au partenariat
- 4- Direction des ressources humaines (DRH)
 - a) Julie Lamontagne : coordonnatrice soutien au développement des compétences et du leadership
- 5- Directions du CIUSSS de l'Estrie – CHUS
 - a) Adjointes aux directeurs et directrices du CIUSSS de l'Estrie – CHUS
- 6- Infrastructures de recherche
 - a) Directeurs scientifiques des infrastructures de recherche du CIUSSS de l'Estrie – CHUS
- 7- Conseils professionnels
 - b) Présidentes et présidents des conseils professionnels (CMDPSF, CM-Santé, CM-SS, CII)
- 8- CUCI
- 9- Comité stratégique de la mission universitaire

Annexe C - Processus de rédaction et de validation de cette Politique

La Politique d'innovation du CIUSSS de l'Estrie – CHUS a été rédigée initialement par le Bureau de l'innovation de l'Établissement. Afin d'assurer qu'elle reflète fidèlement les ambitions collectives tout en demeurant ancrée dans les réalités opérationnelles de notre organisation, une vaste consultation a ensuite été menée auprès de nombreux groupes, incluant des gestionnaires et des membres des conseils professionnels (voir Annexe B).

Les échanges tenus dans le cadre de cette démarche ont mis en lumière un enthousiasme marqué pour la Politique et pour la volonté affirmée de renforcer la culture d'innovation au sein de l'Établissement. Certains commentaires ont toutefois souligné la nécessité d'arrimer nos ambitions aux moyens et contraintes actuels, invitant ainsi à un équilibre entre vision et faisabilité.

À la suite de ces consultations, la Politique a été ajustée pour mieux reconnaître les contraintes opérationnelles, tout en réaffirmant la volonté de soutenir l'innovation sans compromettre les services courants. Elle précise également son applicabilité à toutes les échelles d'initiatives et introduit une distinction entre amélioration continue et innovation

Enfin, la validation officielle de cette Politique se déroule en trois phases successives :

1. Présentation et recommandation d'adoption par le Comité stratégique de la mission universitaire (CSMU) ;
2. Adoption par l'Équipe de gestion exécutive (EGE) et à la séance de décisions du PDG;
3. Dépôt au Conseil d'administration de l'Établissement (CAE).

Ce processus rigoureux vise à assurer la cohérence, la légitimité et la durabilité de la Politique d'innovation au sein du CIUSSS de l'Estrie – CHUS.