

<b>OBJET</b> : POLITIQUE D'INNOVATION ET D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE	<b>POLITIQUE N° 10 224</b>
<b>DESTINATAIRES</b> : Toute la communauté CHUM (gestionnaires, membres du personnel, médecins, médecins-résidents, stagiaires, externes, chercheurs, étudiants, les bénévoles, les patients et citoyens partenaires) et les partenaires externes	<b>Émise le</b> : 2022-06-02 <b>Révisée le</b> : <b>Approuvée le</b> : 2022-06-02 (RCA2022-06-3519)
<b>ÉMISE PAR</b> : Direction générale (DG); son Pôle d'innovation et d'intelligence artificielle	
<b>APPROUVÉE PAR</b> : Le conseil d'administration et <b>SIGNÉE PAR</b> : Le président-directeur général, Fabrice Brunet	<b>Date</b> : 2022-06-06

## BUT

La présente Politique vise à encadrer la stratégie d'innovation et d'intelligence artificielle (IA) au Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) et à doter le CHUM d'une approche systémique de l'innovation, incluant l'IA.

### 1. PERSONNES VISÉES

La présente Politique s'adresse à :

- toute personne qui exerce des fonctions au sein du CHUM et/ou qui œuvre au bénéfice de celui-ci, sans exception (incluant tous les gestionnaires, membres du personnel, médecins, stagiaires, externes, médecins-résidents, chercheurs, étudiants, les bénévoles, patients et citoyens partenaires) ;
- tout partenaire externe, entité extérieure au CHUM, impliqué dans un projet d'innovation (incluant l'IA) avec le CHUM, qu'il s'agisse d'une organisation publique ou privée.

### 2. DÉFINITIONS

Le CHUM définit **l'innovation** comme toute amélioration des pratiques, des technologies ou des façons de faire ayant pour but de créer de la valeur et *in fine* d'améliorer la santé et le mieux-être des populations et des intervenants, le tout intégré dans les pratiques de façon durable et généralisée [1].

L'innovation peut être de continuité ou de rupture. Elle peut être dans différents secteurs d'activités, dans les soins et services, en enseignement, en recherche, en gestion, en partenariat patient et citoyen, ou dans d'autres domaines. Elle peut aussi être technologique, sociale et humaine, organisationnelle ou des pratiques [1].

**L'intelligence artificielle**, ou intelligence numérique, se définit comme un « ensemble d'outils et de méthodologies combinant collecte et exploitation des données avec conception et utilisation de modèles et d'algorithmes pour faciliter, enrichir et accompagner la prise de décisions » [2].

### 3. FONDEMENTS

L'innovation est au service de la mission du CHUM qui est d'améliorer sans cesse la santé de la

**OBJET : POLITIQUE D'INNOVATION ET D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE****POLITIQUE N° 10 224**

population du Québec [3].

L'importance et l'urgence d'innover au CHUM sont issues de la nécessité de :

- toujours mieux répondre aux besoins et aux demandes de la population qui évoluent [1, 4] ;
- mieux intégrer dans les pratiques actuelles les nouvelles connaissances et technologies qui se développent rapidement [4] ;
- offrir une réponse en adéquation aux besoins/demandes (pertinence), rester à la fine pointe des connaissances face à l'environnement externe en évolution rapide [5, 6] ;
- contribuer à créer de la richesse sociale et économique en valorisant les innovations [7, 8].

La présente Politique découle de la stratégie d'Innovation et d'IA du CHUM qui fait écho aux politiques et stratégies québécoises en matière de recherche et d'innovation [9].

#### **4. PRINCIPES DIRECTEURS**

##### **L'innovation est transversale**

Elle concerne tous les secteurs au sein de l'organisation et est soutenue par l'ensemble des directions du CHUM [10-12].

##### **L'évaluation et la mesure de la valeur créée par l'innovation**

L'évaluation et la mesure de la valeur créée par l'innovation sont des activités centrales pour le CHUM en tant que système de santé apprenant, car elles permettent à la fois d'alimenter la transformation des pratiques professionnelles aux bénéfiques des patients et des populations, de confirmer la valeur créée par les innovations et de faire avancer les connaissances sur les conditions, processus et interventions à mettre en place pour optimiser les pratiques et minimiser les coûts [13, 14].

##### **Le droit à l'erreur et à l'apprentissage**

L'exploration de nouvelles idées requiert de prendre des risques, d'expérimenter en mesurant les retombées et d'apprendre. Lorsqu'il teste de nouvelles idées, le CHUM met en place un climat sécuritaire d'apprentissage et favorise la création de nouvelles connaissances et le partage des apprentissages [15].

##### **L'équilibre entre les activités de production et l'innovation**

Pour s'améliorer sans cesse et continuer de répondre aux besoins des patients qui évoluent, les équipes doivent trouver l'équilibre entre l'offre de soins et services actuelles (production) et l'expérimentation, la réflexion, la création de nouvelles connaissances (innovation) permettant d'adresser des besoins peu ou pas répondus. Le CHUM s'engage auprès des équipes pour que leur temps soit partagé entre les activités de production (de soins et services) et l'innovation, de sorte à favoriser cet équilibre sain et évoluer continuellement en fonction des besoins et du contexte changeant. Il s'engage également à protéger du temps et des espaces de réflexion et d'expérimentation permettant ainsi d'innover [12, 15, 16].

##### **Le SERGIP, vecteur de transformation et d'innovation**

L'intégration des composantes de mission du CHUM, soit les soins, les services et la santé, l'enseignement, la recherche, la gestion et l'innovation avec, pour et en partenariat avec le patient et son entourage, les citoyens et les partenaires de tout horizon (SERGIP) est un vecteur de transformation et d'innovation. Le CHUM soutient ses équipes dans leur analyse SERGIP et dans leurs projets en découlant.

**OBJET** : POLITIQUE D'INNOVATION ET D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

**POLITIQUE N° 10 224**

### **Les valeurs du CHUM en innovation**

Le CHUM s'engage à soutenir une innovation et une IA qui respectent les valeurs suivantes (CHUM, 2021) :

- **Pertinente** : Inspirés des besoins réels de la population et des intervenants, nos choix sont judicieux et visent à générer des bénéfices tangibles et durables pour la société ;
- **Novatrice** : En capitalisant sur la force commune et créative des patients, des équipes et des partenaires par une approche ouverte et inclusive, nos choix sont audacieux, nos actions sont avant-gardistes, notre approche est apprenante, enseignante et communicante tout en étant fondée sur les données probantes ;
- **Responsable** : Guidées par la bienveillance et l'humanisme et suivant les principes éthiques, nos actions favorisent la rigueur, l'inclusion, l'équité, le respect des droits de la personne, incluant leur autonomie et vie privée, et le développement soutenable. Le CHUM est signataire de la *Déclaration de Montréal pour le développement responsable de l'IA [17]*.

### **L'innovation responsable et le respect du cadre de gestion des données**

L'innovation doit être réalisée dans un contexte où elle respecte les lois, les normes et les politiques en vigueur relatives à la gouvernance, la gestion et l'accès aux données, ce incluant la Politique cadre sur la gestion de l'information (n°65 200) et la Politique sur la gouvernance de la gestion et de l'exploitation des systèmes d'information (n°65 208).

En 2021, le cadre législatif entourant l'accès aux données a été transformé :

- adoption du projet de loi n°64 – *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels* ;
- adoption du projet de loi n°95 – *Loi modifiant la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement et d'autres dispositions législatives* - visant à favoriser la mobilité des données et donnant un rôle accru aux officiers de gestion des données dans les établissements ;
- dépôt du projet de loi n°19 – *Loi sur les renseignements de santé et de services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives* (Assemblée Nationale du Québec, 2021) ;
- adoption et publication de la Politique sur la gestion des données de recherche par les Trois Conseils – Instituts de recherche en santé du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie et conseil de recherches en sciences humaines (Gouvernement du Canada, 2021);

À l'initiative de la direction de la recherche, le CHUM élabore une stratégie institutionnelle pour la gestion des données. Elle prévoit le développement de politiques, procédures, lignes directrices, guides et formations à l'intention des producteurs (chercheurs, investigateurs, étudiants, autres) et utilisateurs de données collectées, utilisées ou entreposées au CHUM.

## **5. OBJECTIFS**

La présente Politique a pour but de préciser la posture et la stratégie du CHUM en matière d'innovation et d'IA et de communiquer et déployer celle-ci auprès de sa communauté et son écosystème.

## 6. L'INNOVATION ET IA AU CHUM

Le CHUM s'est doté d'une stratégie d'innovation et d'IA qui vise un déploiement systémique et global de l'innovation à l'échelle de l'organisation. L'ensemble des acteurs de sa communauté porte cette stratégie.

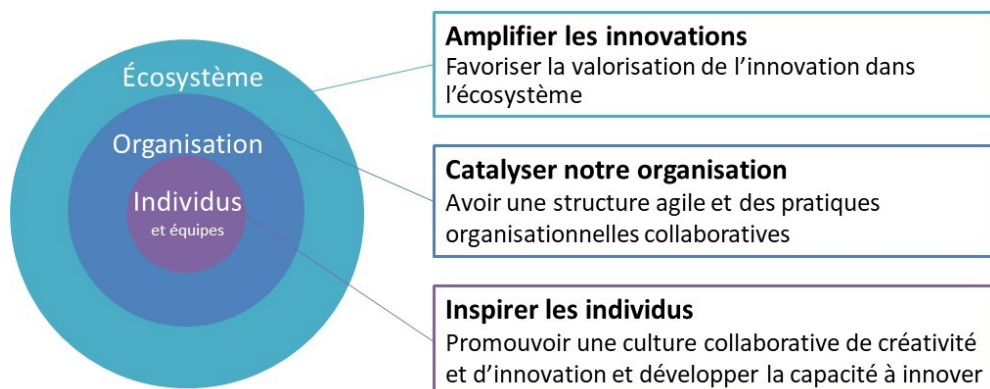
La vision du CHUM est de s'établir comme *leader* mondial en innovation et IA au bénéfice de la santé des populations. En 2021, le CHUM a été évalué comme le 1<sup>er</sup> hôpital intelligent au Canada [18] et est reconnu parmi les leaders en innovation [19].

La mission du CHUM en matière d'innovation et d'IA consiste à :

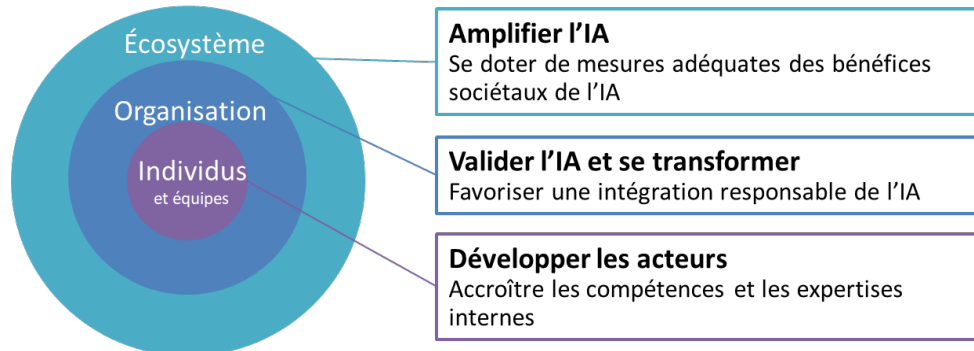
- développer, intégrer, évaluer et partager, de façon agile, l'innovation et l'IA dans toutes ses sphères d'activités, avec et pour les patients, les équipes et des partenaires de tout horizon ;
- s'assurer que l'innovation et l'IA créent de la valeur (selon les cinq dimensions de valeur du CHUM) pour les patients, les équipes, l'organisation, le réseau de la santé et la société.

Les objectifs stratégiques du CHUM en matière d'innovation et d'IA se déclinent selon trois dimensions : 1) l'individu et les équipes, 2) l'organisation et 3) l'écosystème [12, 20].

- **Objectifs stratégiques liés à l'innovation**



• Objectifs stratégiques liés à l'intelligence artificielle



## 6.1 Positionnement de l'innovation et l'IA au CHUM

Au CHUM, l'innovation est :

- portée par les acteurs de la communauté CHUM qui connaissent les besoins et identifient des solutions novatrices pour y répondre ;
- soutenue au niveau opérationnel et terrain par des communautés de pratiques, des comités opérationnels ou groupes de travail dédiés, dirigés par ou auxquels participent des acteurs de la communauté ;
- soutenue et encadrée au niveau tactique par plusieurs comités, composés de représentants de chaque direction du CHUM ;
- soutenue et encadrée au niveau stratégique par différentes structures ou comités portés ou auxquels participent des représentants de la direction du CHUM.

## 6.2 Niveaux d'action pour déployer l'innovation et l'IA au CHUM

### 6.2.1 Individus et équipes

- Une culture d'innovation soutenue par un leadership et par l'appartenance à une communauté :

La culture d'innovation est traduite par des comportements observés sur le terrain [4, 21]. Pour promouvoir cette culture, il faut promouvoir un leadership à tous les niveaux d'une organisation. Le CHUM soutient donc le développement du leadership en innovation au sein de toutes ses directions et dans tous ses secteurs.

Il invite l'ensemble de ses acteurs à participer ou même à initier et faire évoluer des communautés de pratiques et d'innovation, des activités, des événements de diffusion et de partage des connaissances et expériences en innovation, tout en incluant les patients et citoyens partenaires, et des partenaires et experts de l'écosystème du CHUM. Ces communautés de pratique permettent aux équipes de partager et mobiliser leurs connaissances et de développer un sentiment de communauté (communityship) qui est essentiel au sein et au-delà des organisations [22, 23].

**OBJET : POLITIQUE D'INNOVATION ET D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**

**POLITIQUE N° 10 224**

▪ Talents, compétences et formation :

Le développement de talents et de la capacité à innover contribue à la culture d'innovation [21]. Le CHUM s'est doté d'un référentiel de compétences pour l'intégration de l'IA en santé et d'un profil de compétences en innovation. Ces référentiels visent à permettre aux membres de la communauté CHUM de se situer sur le plan de leurs compétences en innovation et en IA, d'établir des objectifs de développement et de les poursuivre en vue de s'approprier et de porter la stratégie d'innovation et d'IA du CHUM au sein des équipes.

Le CHUM met à disposition de sa communauté un programme de formation qui vise à développer le talent et la capacité à innover ainsi que différentes formations et activités d'apprentissages en lien avec l'innovation.

Pour accroître les compétences et l'expertise en IA, le CHUM a lancé en 2018 l'École de l'intelligence artificielle en santé (ÉIAS). Destinée à tous les intervenants œuvrant dans ou pour le domaine de la santé, incluant les partenaires ou entreprises extérieurs au CHUM, le programme vise à développer les capacités à intégrer l'IA en milieu réel, de façon éthique et responsable.

▪ Incitatifs :

Les incitatifs sont un élément essentiel pour maintenir une culture d'innovation [21, 24, 25] :

- Le CHUM élabore une procédure mettant de l'avant le temps protégé SERGIP. Protéger de l'espace-temps pour réfléchir, expérimenter en mesurant les retombées, innover et si valeur créée par l'innovation, pérenniser dans les offres de soins, de services et de santé, est un atout essentiel à une forte culture d'innovation [15, 24, 26] ;
- La reconnaissance de la contribution intellectuelle est également un vecteur de mobilisation des équipes. Le CHUM élabore un règlement portant sur propriété intellectuelle qui vise à reconnaître par différents mécanismes la contribution de l'ensemble des acteurs impliqués dans un projet d'innovation ou d'IA au CHUM.

## **6.2.2 Organisation**

### **6.2.2.1 Structure et mécanismes (processus) d'agilité organisationnelle**

Une structure organisationnelle ambidextre (capable de gérer à la fois des activités de production et d'innovation) et agile est essentielle pour favoriser l'innovation [10, 12, 27]. Le CHUM a mis en place une telle organisation et a capitalisé sur des mécanismes descendants, ascendants et transversaux [28]. Il a affecté des innovateurs experts à la tâche, aidés par un Pôle transversal d'innovation et d'IA en santé. En outre, des mécanismes de coordination ont été appliqués pour soutenir les activités de production et d'innovation, en veillant à ce que des solutions pertinentes et percutantes soient introduites dans les soins et les services. Les communautés de pratiques au sein de l'organisation ont favorisé le partage des connaissances, ce qui a accéléré l'apprentissage au sein de plusieurs départements et entre eux.

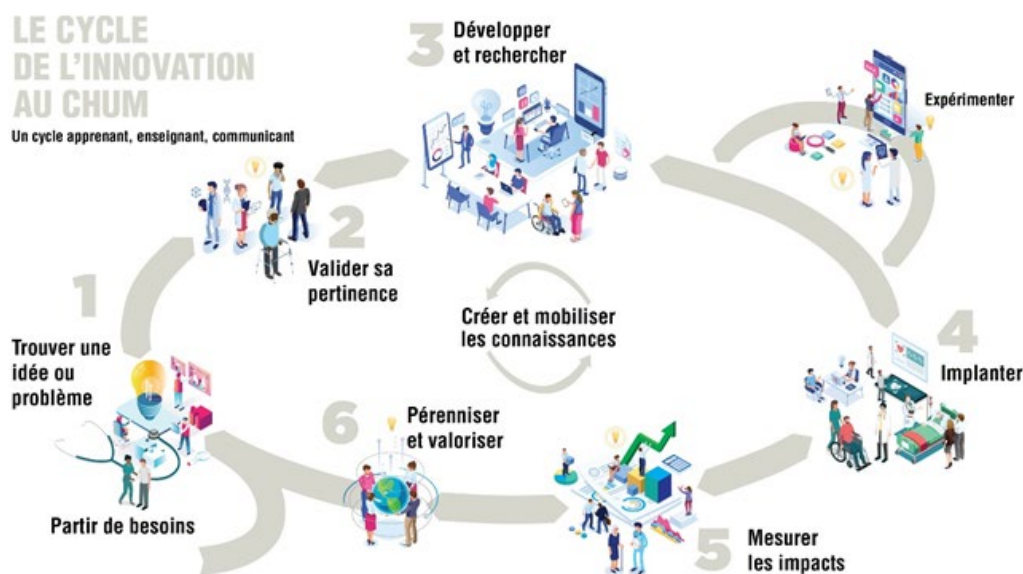
Le cycle de l'innovation est un autre exemple d'un tel mécanisme de coordination, permettant aussi d'assurer la gestion de la créativité, de l'innovation et des connaissances et apprentissages, qui sont des processus importants permettant de concrétiser des solutions à des défis et besoins concrets [29, 30].

**OBJET :** POLITIQUE D'INNOVATION ET D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

**POLITIQUE N° 10 224**

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

- Accélérer les projets d'innovation et d'IA ;
- S'assurer que la créativité du terrain soit captée, encouragée et accélérée pour développer des solutions répondant de façon adéquate à des besoins réels ;
- Gérer les processus de créativité, d'innovation et de connaissances ;
- Identifier les barrières à l'avancement des projets et les lever.



**Des offres de services structurantes et transversales à chaque étape du cycle :**

Le **Pôle d'Innovation et d'IA** développe, déploie, mesure et soutient la stratégie d'innovation et d'IA. Il promeut une culture d'innovation, offre de la formation pour développer les compétences en innovation, soutient la réalisation des projets d'innovation et d'IA, accélère et lève les barrières à l'innovation, en collaboration avec l'ensemble des directions du CHUM. Il s'agit d'une structure transversale dont l'offre de service s'étend de l'aiguillage vers les ressources existantes au CHUM à un accompagnement soutenu auprès des porteurs de projets et des équipes dans la réalisation des projets. Le Pôle facilite également les partenariats avec organisations externes dans les projets d'innovation et d'IA.

Le **Bureau de projets transversaux et d'innovation** de la direction générale peut également être sollicité pour soutenir la réalisation de projets d'innovation et d'IA, notamment pour les projets complexes impliquant plusieurs directions ou intégrant une trajectoire de soins.

Pour soutenir la réalisation de projets de recherche, clinique et de gestion requérant l'accès à des données en santé, la plateforme du **Centre d'intégration et d'analyse en données médicales (CITADEL)** a été constituée, regroupant un centre d'expertise en sciences des données et une infrastructure de lac de données dans laquelle sont versées les données cliniques, administratives et de recherche du CHUM. Le centre d'expertise de CITADEL offre des services aux porteurs de projets de recherche et d'évaluation, plus particulièrement ceux requérant l'accès et l'analyse de données en santé. Pour les projets provenant du milieu

**OBJET** : POLITIQUE D'INNOVATION ET D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**POLITIQUE N° 10 224**

académique externe au CHUM, une collaboration doit être établie avec un département ou un chercheur au statut en règle du CRCHUM pour permettre l'accès aux données.

Le **Carrefour de l'innovation et de l'évaluation en santé (CIES)** du Centre de Recherche du CHUM a également été créé pour soutenir la recherche, l'évaluation et l'innovation. Il s'est donné comme mission de contribuer à l'amélioration des soins et services de façon continue en participant à la création d'un environnement propice au développement de projets de recherche centrés sur le patient, en soutenant l'évaluation d'innovations par les méthodes qui sont à la fine pointe des avancées scientifiques pour des interventions optimisées, en facilitant l'analyse de données et la génération de connaissances pour soutenir l'apprentissage continu.

L'**Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé (UETMIS)** a pour mission de conseiller les décideurs du CHUM dans leurs choix de technologies et de modes d'intervention en santé, en basant sa méthodologie sur les données probantes, les pratiques les plus efficaces dans le domaine de la santé et l'état des connaissances actuelles. En outre, en conformité avec la mission universitaire du CHUM, elle travaille à diffuser les connaissances acquises au cours de ses évaluations, tant au sein de la communauté du CHUM qu'à l'extérieur, contribuant ainsi à l'implantation d'une culture d'évaluation et d'innovation.

En tout, le CHUM dispose de plusieurs dizaines d'offres de services en soutien à l'innovation (voir l'Annexe B).

#### **6.2.2.2 Méthodes**

Le CHUM développe différents moyens pour soutenir et accélérer les projets d'innovation et d'IA.

Il encourage la recension de tous les projets d'innovation et d'IA en un même endroit (Vitrine des projets d'innovation et d'IA), accessible à toute la communauté CHUM, dès l'étape d'idéation, ce dans le but de :

- Assurer une visibilité aux projets d'innovation et d'IA au CHUM ;
- Partager la valeur créée des projets, leurs apprentissages et faire connaître les besoins potentiels auprès de la communauté du CHUM pour attirer de nouvelles ressources et énergies ;
- Canaliser l'intelligence collective en faisant bénéficier les équipes des solutions à des problèmes qui peuvent être communs à plusieurs secteurs et services.

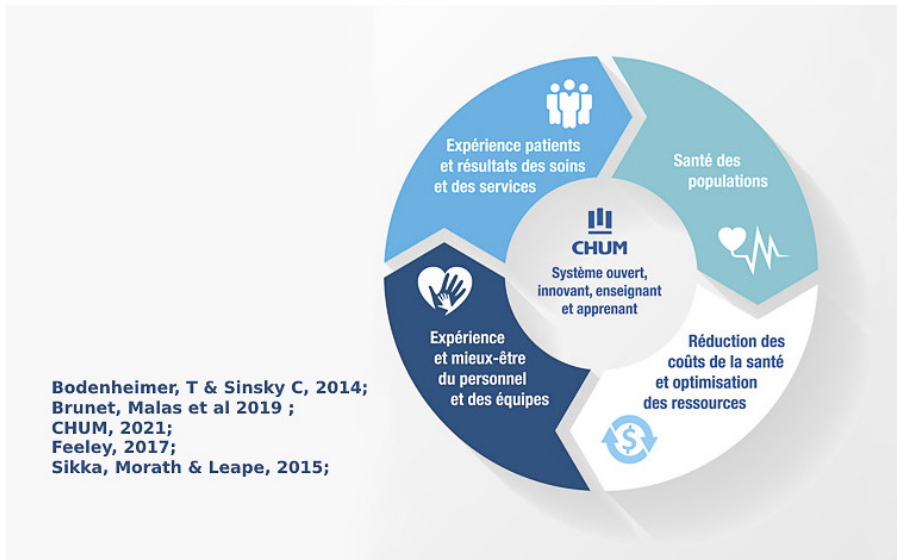
L'ensemble des outils et ressources développés par le CHUM et ses différentes directions est centralisé et mis à disposition des porteurs de projets et équipes sur une même plateforme (l'Atelier - Mon compagnon à l'innovation). Les outils et les ressources du CHUM en soutien à l'innovation évoluent en fonction des besoins et de la réalité du terrain.

Lorsque des barrières à l'innovation sont identifiées et que les outils ou services existants ne permettent pas de les lever pleinement, le CHUM développe des outils et guides visant à y répondre, tels que le Guide des principes d'innovation et d'intelligence artificielle responsables en santé ou le Guide pour la mesure des impacts d'un projet (voir Annexe B pour les guides et outils déjà développés) [31, 32].

Des espaces de partage de connaissances pour bénéficier de l'expérience et de l'intelligence collective pour accélérer l'innovation sont mis à disposition de la communauté CHUM.

### 6.2.2.3 Mesure de la valeur

Le CHUM s'est doté d'un cadre de valeur à cinq dimensions, qui tient compte tant du patient, que des équipes, de la population, de l'organisation et son environnement [1, 3, 33-35]. Ce cadre se combine à une sixième dimension, relative à la création de richesse et de valeur économique pour la société.



Tous les projets d'innovation et d'IA doivent faire l'objet d'une analyse de la valeur créée basée sur les critères du cadre de valeur du CHUM, qui devrait être initiée dès l'étape de validation de pertinence et poursuivie tout au long du projet. Le CHUM met à disposition de sa communauté des outils pour soutenir cette analyse [31].

Grâce à l'expertise du Carrefour de l'innovation et de l'évaluation en santé et de l'UETMIS, le CHUM réalise des évaluations de la portée, de l'efficacité, de l'acceptabilité, de la sécurité et des freins/leviers à l'implantation d'innovations en milieux réels. Avec l'équipe PE-CPSS (performance économique et coût par parcours de soins et services) de la Direction des ressources financières, du budget et de la performance économique, la Direction de la qualité, de l'évaluation de la performance et de l'éthique et le Carrefour de l'innovation, le CHUM soutient également la réalisation d'évaluations médico-économiques de certaines innovations.

### 6.2.3 Écosystème et communautés

#### ▪ Implication de patient.es et citoyen.nes partenaires

Le CHUM innove avec, par et pour les patients et les familles. Ils sont au cœur de nos actions et partenaires des projets d'innovation et d'IA, de l'idéation à la pérennisation. Ces dernier.ères sont impliqué.es (sont consultés et participent) dans l'ensemble de la stratégie d'innovation et d'IA du CHUM. Le CHUM, la DQEPE et son équipe du partenariat patient et le Centre d'excellence sur le partenariat avec les patients et le public (CEPPP) collaborent activement pour développer, tester et implanter des approches, des méthodes et de la mesure pour favoriser l'innovation en santé en étroite partenariat avec les patients et les citoyens.

#### ▪ Des partenaires de tout horizon

Le CHUM est un système d'innovation ouvert, innovant, enseignant et apprenant, qui collabore avec des partenaires dans tout domaine pertinent désirant innover pour améliorer la santé de la

**OBJET** : POLITIQUE D'INNOVATION ET D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

**POLITIQUE N° 10 224**

population et la performance globale de l'organisation.

L'industrie a également besoin d'accéder au milieu réel et aux laboratoires vivants du CHUM pour accélérer la valorisation des innovations et favoriser leur diffusion et leur commercialisation.

Le CHUM est ouvert aux partenaires industriels et institutionnels qui partagent les valeurs et la mission du CHUM et est heureux de collaborer avec plusieurs partenaires dans divers projets d'innovation.

Nous partageons les savoirs, savoir-faire et expertises autour de l'innovation et l'IA avec notre réseau, local et international.

Il existe quatre types de partenariats en innovation et d'IA :

1. La cocréation ou le codéveloppement d'innovations par le CHUM et l'industrie dans le cadre de projets de recherche ou de développement ;
2. L'évaluation (validation) en milieu réel au CHUM d'innovations développées par les partenaires externes dans le cadre de projets de recherche ou d'expérimentation ;
3. La valorisation, incluant la commercialisation, de la propriété intellectuelle du CHUM vers un partenaire industriel ou publique ;
4. Le partage de savoirs, savoir-faire et d'expertises autour de l'innovation et l'IA.

Le CHUM s'est doté d'une offre d'accompagnement, de soutien et facilitation des partenariats dans le cadre de projets d'innovation et d'IA, basé sur le cycle de l'innovation et détaillé dans une procédure de gestion des projets d'innovation et d'IA avec partenaire externe.

## 7. RESPONSABILITÉS

- **Communauté CHUM : médecins, stagiaires, externes, médecin-résidents, chercheurs et membres du personnel, les bénévoles, patients et citoyens partenaires**

**Portent et respectent** les valeurs du CHUM en matière d'innovation et **contribuent** à l'atteinte des objectifs que s'est fixé le CHUM en innovation et IA, **développent** leurs compétences en matière d'innovation et d'IA lorsque pertinent, **innovent** en faisant appel aux ressources disponibles au CHUM, **partagent** leurs connaissances et apprentissages avec leurs pairs et les gestionnaires.

- **Gestionnaires**

**Encouragent et soutiennent** les membres de leurs équipes, les chercheurs et les médecins dans leur recherche des ressources nécessaires (financières, technologiques, humaines) pour la réalisation d'un projet d'innovation ou d'IA, **maintiennent** un environnement et un climat de travail sécuritaires favorisant la créativité, l'innovation et l'apprentissage, **appuient** les employés dans le développement de leurs compétences en innovation et en IA et **tiennent compte** des idées qu'ils proposent, **développent** leurs propres compétences en matière d'innovation et d'IA.

- **Partenaires externes**

**Partagent** la mission, collaborent avec le CHUM pour innover et s'engagent à respecter les valeurs et les politiques et procédures du CHUM en innovation et IA.

- **Pôle d'innovation et d'IA de la direction générale**

**Est garant de** la stratégie d'innovation et d'IA du CHUM, codéploie et comisure cette stratégie de façon étroite avec toutes les directions du CHUM, **facilite et amplifie** l'innovation en alimentant la culture, en renforçant la structure, les processus de collaboration et en mettant à

**OBJET** : POLITIQUE D'INNOVATION ET D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

**POLITIQUE N° 10 224**

disposition de la communauté du CHUM des moyens pour soutenir et accélérer la réalisation des projets d'innovation et d'IA, **est responsable** de la mesure de la valeur de l'innovation au CHUM, **co-développe** la vision en lien avec l'innovation et l'IA pour le CHUM, **soutient** les initiatives et programmes en lien avec l'innovation, **veille** à la mise en application de la présente Politique, **s'assure de la mise à jour de** la présente Politique.

➤ **Direction de l'enseignement et de l'Académie CHUM**

**Développe** la relève, les acteurs de la santé, les équipes et l'organisation dans leur capacité à intégrer les connaissances et les innovations en milieu réel, **promeut** une culture d'apprentissage tout au long de la vie et un environnement d'apprentissage qui favorise la sécurité (physique et psychologique) et le bien-être, **assure** la création, captation, transfert, mobilisation des connaissances, des apprentissages et des compétences en regard de l'innovation et de l'intelligence artificielle.

➤ **Direction des ressources humaines et des affaires juridiques**

**Porte** la stratégie visant à faire émerger une culture de sécurité d'apprentissage qui soit exempte de blâme et qui favorise l'émergence d'innovation dans les équipes, **soutient** la gestion du changement inhérente au déploiement de toute innovation pour en maximiser le succès, **codéveloppe** les compétences des gestionnaires en matière d'innovation, **soutient** dans un rôle conseil les innovateurs dans l'analyse des impacts des innovations sur le recrutement et les conventions collectives, **veille** à intégrer l'évaluation de la compétence « capacité à innover » dans les outils de sélection utilisés dans le recrutement des gestionnaires et des employés.

➤ **Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique**

**Accompagne et soutient** les équipes projets à différentes étapes du cycle de l'innovation en apportant une expertise-conseil dans les différents domaines qui la compose, **coordonne** en interne la mobilisation de ses différentes expertises, à savoir gestion de l'information, documentaire, performance, qualité et gestion des risques, éthique, expérience patient, partenariat patients et promotion de la santé pour permettre aux membres de la communauté CHUM de bénéficier d'outils de vigie, de performance et de suivi de la qualité nécessaires aux différents moments du cycle de l'Innovation.

➤ **Direction des finances, du budget et de la performance économique**

**Accompagne et soutient** les équipes porteuses de projet d'innovation et d'IA dans l'évaluation des coûts d'implantation et d'exploitation de leur projet ainsi que l'évaluation monétaire des bénéfices attendus pour le réseau et la société. La valeur ajoutée du projet est exprimée en termes de ratio coûts-bénéfices et retour sur investissement (ROI). Par l'entremise des données sur les coûts par parcours de soins et services, le portrait de consommation de tous les soins et services fournis à la clientèle ciblée par le projet d'innovation et d'IA est présenté et analysé afin de soutenir la définition d'un parcours de soins et de services amélioré.

➤ **Direction des affaires médicales et universitaires**

**Soutient** les porteurs de projets d'innovation et d'IA à travers le cycle de l'innovation, particulièrement dans l'évaluation des technologies et modes d'intervention en santé, **soutient** le leadership médical comme vecteur d'innovation, **promeut** une culture de connaissances et d'innovation au sein des départements et services médicaux, **mobilise** l'expertise de ses équipes en prévention et contrôle des infections pour assurer l'intégration sécuritaire de l'innovation en milieu clinique. Le directeur des services professionnels est responsable d'autoriser ou de refuser

**OBJET** : POLITIQUE D'INNOVATION ET D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

**POLITIQUE N° 10 224**

l'accès aux dossiers des usagers à des fins d'étude, d'enseignement ou de recherche.

➤ **Direction de la recherche**

**Vise** l'excellence dans le développement de nouvelles connaissances, et ce en lien avec les missions et pôles d'excellence clinique de l'hôpital, **vise** à jouer un rôle de premier plan dans l'amélioration des soins et la promotion de la santé, **favorise** les échanges interdisciplinaires et harmonise les collaborations de recherche en laboratoire, auprès des patients et des populations dans le but de promouvoir la santé, **offre** un environnement de formation assurant une relève engagée dans une recherche d'excellence, **offre** à ses équipes de recherches et aux clients externes, l'accès à un grand nombre de plateformes et de services à la fine pointe de la technologie.

➤ **Toutes les directions**

**Sont responsables** de soutenir la stratégie d'innovation et d'IA, **sont responsables** de s'assurer de la mise en œuvre de mécanismes permettant de protéger du temps pour les activités d'innovation au sein de leurs équipes.

➤ **Comité tactique d'innovation et d'IA**

**Contribue** à faciliter et accélérer l'avancement des projets, à identifier et lever les barrières à l'innovation ; en fonction des barrières observées, il **aiguille** vers les ressources existantes ou **développe** de nouvelles ressources et outils ; il **enrichit** les idées de projets d'innovation et d'IA avant la phase de développement/recherche. Il est constitué d'un représentant de chaque direction du CHUM et de patient.es partenaires.

➤ **Comité stratégique des partenariats**

**Est responsable** de l'harmonisation et standardisation de la gestion des partenariats en innovation et IA, **suit et fait évoluer** le portefeuille des partenariats en adressant particulièrement les partenariats stratégiques, **analyse** l'écosystème des partenariats du CHUM et **émet** des recommandations pour faire évoluer les partenariats en fonction de cette analyse. Il réunit les membres de la direction du Pôle d'innovation et d'IA et de chacune des directions impliquées dans le développement et la gestion des partenariats au CHUM.

**8. RÉFÉRENCES**

1. Brunet, F. and K. Malas, *L'innovation en santé: réfléchir, agir et valoriser*. 2019, Montréal, Québec: Éditions CHU Sainte-Justine.
2. IVADO. *L'intelligence numérique, pour passer de la donnée à la décision*. 2022 January 29, 2022]; Available from: <https://ivado.ca/lintelligence-numerique-pour-passer-de-la-donnee-a-la-decision/>.
3. CHUM. *Centre Hospitalier de l'Université de Montréal*. 2022; Available from: <https://www.chumontreal.qc.ca/>.
4. Lee, S.M. and S. Trimi, *Innovation for creating a smart future*. Journal of Innovation & Knowledge, 2018. **3**(1): p. 1-8.
5. Tohidi, H. and M.M. Jabbari, *The important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations*. Procedia Technology, 2012. **1**: p. 535-538.
6. Rourke, E., *In Clinical Care, What Will Amazon Deliver?* 2021. **385**(26): p. 2401-2403.
7. Rauter, R., et al., *Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance*. Journal of Innovation & Knowledge, 2019. **4**(4): p. 226-233.

OBJET : POLITIQUE D'INNOVATION ET D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

POLITIQUE N° 10 224

8. Wang, Y., W. Vanhaverbeke, and N. Roijakkers, *Exploring the impact of open innovation on national systems of innovation — A theoretical analysis*. Technological Forecasting and Social Change, 2012. **79**(3): p. 419-428.
9. Québec, G.d., *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2017-2022*, G.d. Québec, Editor. 2017.
10. Jobin, M.-H., *L'organisation de santé ambidextre : l'équilibre dynamique entre exploitation et exploration*, in *L'innovation en santé: réfléchir, agir et valoriser*, F. Brunet and K. Malas, Editors. 2019, Éditions du CHU Sainte-Justine: Montréal, Québec.
11. Mintzberg, H., *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. 2007, New York, US: Oxford University Press Inc.
12. Brunet, F., K. Malas, and D. Fleury, *A model of an agile organization designed to better manage the COVID-19 crisis*. Healthcare management forum, 2021. **34**(2): p. 115-118.
13. Skivington, K., et al., *Framework for the development and evaluation of complex interventions: gap analysis, workshop and consultation-informed update*. Health Technol Assess, 2021. **25**(57): p. 1-132.
14. Skivington, K., et al., *A new framework for developing and evaluating complex interventions: update of Medical Research Council guidance*. BMJ, 2021. **374**: p. n2061.
15. Bucher, S. and A. Langley, *The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Interrupting and Reorienting Routine Dynamics*. Organization Science, 2016. **27**(3): p. 594-613.
16. Birkinshaw, J. and C. Gibson, *Building Ambidexterity into an Organization*. MIT Sloan Management Review, 2004. **45**.
17. Montréal, U.d., *Déclaration de Montréal pour le développement responsable de l'IA*. 2018, Université de Montréal: Montreal, Canada.
18. Newsweek, *The World's Best Smart Hospital*, in *Newsweek*. 2022.
19. Awards, M.T., *MTL Tech Awards*, P. numérique, Editor. 2021.
20. Brunet, F., K. Malas, and I. Demers, *Value of a Systematic Approach to Innovation in Academic Health Centers*. Management in Health, 2017. **21**(3).
21. Keown, O.P., et al., *Lessons from eight countries on diffusing innovation in health care*. Health Aff (Millwood), 2014. **33**(9): p. 1516-22.
22. Mintzberg, H., *Rebuilding Companies as Communities*. Harvard Business Review., 2009(July-August).
23. Sarrazin, B., P. Cohendet, and L. Simon, *Les communautés d'innovation: De la liberté créatrice à l'innovation organisée*. 2017, Montreal, Quebec: Éditions EMS.
24. Ramdas, K. and A. Darzi, *Adopting Innovations in Care Delivery — The Case of Shared Medical Appointments*. New England Journal of Medicine, 2017. **376**(12): p. 1105-1107.
25. Williams, I., *Organizational readiness for innovation in health care: some lessons from the recent literature*. Health Services Management Research, 2011. **24**(4): p. 213-8.
26. Bohmer, R.M.J., *The Hard Work of Health Care Transformation*. New England Journal of Medicine, 2016. **375**(8): p. 709-711.
27. Aghina, W., et al., *The 5 Trademarks of Agile Organizations*, M. Company, Editor. 2017.
28. Brunet, F., K. Malas, and D. Fleury, *A model of an agile organization designed to better manage the COVID-19 crisis*. 2021. **34**(2): p. 115-118.
29. Simon, L., *Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville*. Management international, 2009. **13**: p. 37.
30. Cohendet, P., L. Simon, and K. Malas, *Les écosystèmes d'innovation et les communautés*, in *L'innovation en santé: Réfléchir, agir et valoriser*, F. Brunet and K. Malas, Editors. 2019, Éditions CHU Sainte-Justine: Montreal, Quebec.
31. CHUM, *Guide pour la mesure des impacts*, CHUM, Editor. 2021, CHUM: Montreal, Canada.

**OBJET : POLITIQUE D'INNOVATION ET D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE****POLITIQUE N° 10 224**

32. Passalacqua, A., et al., *Guide des principes d'innovation et d'intelligence artificielle responsables en santé*. CHUM, Université de Montréal, CEPPE, CHU Sainte-Justine, Collège John Abott, EmoScienS, Forum IA Québec, Institut du Nouveau monde, Imagia, IUCPQ, IVADO, Observatoire québécois des inégalités, Polytechnique Montréal, Prudence AI, Université libre de Bruxelles, Editor. 2021, CHUM: Montreal, Quebec, Canada.
33. Bodenheimer, T. and C. Sinsky, *From Triple to Quadruple Aim: Care of the Patient Requires Care of the Provider*. *The Annals of Family Medicine*, 2014. **12**(6): p. 573-576.
34. Feeley, D. *The Triple Aim or the Quadruple Aim? Four Points to Help Set Your Strategy*. 2017; Available from: <http://www.ihf.org/communities/blogs/the-triple-aim-or-the-quadruple-aim-four-points-to-help-set-your-strategy>.
35. Sikka, R., J.M. Morath, and L. Leape, *The Quadruple Aim: care, health, cost and meaning in work*. *BMJ Quality & Safety*, 2015. **24**(10): p. 608-610.

## 9. RÉVISION

Les besoins et la demande de la population évoluent constamment, ainsi que les connaissances et les technologies. La stratégie d'innovation et d'IA évoluera en conséquence pour demeurer pertinente considérant le contexte dans lequel elle s'inscrit.

La présente politique devra faire l'objet d'une mise à jour lorsque requis ou minimalement aux deux (2) ans.

**OBJET** : POLITIQUE D'INNOVATION ET D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

**POLITIQUE N° 10 224**

**APPLICATION**

La présente politique entre en vigueur le jour de son approbation par le conseil d'administration.

Centre hospitalier de l'Université de Montréal  
Direction Générale – Pôle d'innovation et d'IA  
(KM)

**ANNEXES (FACULTATIVES)**

- A. Liens rapides vers les ressources en ligne
- B. Description des offres de services en soutien à l'innovation
- C. Procédure de gestion des projets avec partenaires
- D. Procédure de gestion des projets sans partenaire

**ANNEXE A – LIENS RAPIDES VERS LES RESSOURCES EN LIGNE**

- Stratégie d'innovation et d'IA du CHUM et son Pôle - <https://www.chumontreal.qc.ca/innovation>
- École de l'intelligence artificielle en santé - <https://eiaschum.ca/>
- Centre d'intégration et d'analyse en données médicales (CITADEL) - <https://citadel-chum.com/>
- Carrefour de l'innovation en santé - <https://www.chumontreal.qc.ca/crchum/axes-de-recherche/carrefour-innovation-evaluation-sante>
- Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé (UETMIS) - <https://www.chumontreal.qc.ca/a-propos/uetmis>
- Atelier - Mon compagnon à l'innovation - <https://atelierchum.ca/>
- Centre d'excellence sur le partenariat avec les patients et le public (CEPPP) - <https://ceppp.ca/>
- Vitrine des projets d'innovation et d'IA (formulaire pour un nouveau projet) - <https://app.smartsheet.com/b/form/38f4382ac82742eaa31edd1cff9657cf>

**ANNEXE B – DESCRIPTION DES OFFRES DE SERVICES EN SOUTIEN À L'INNOVATION AU CHUM**

DAL – Direction de l'approvisionnement et de la logistique  
 DAMU – Direction des affaires médicales et universitaires  
 DBPE – Direction du budget et de la performance économique  
 DCAI – Direction des communications et de l'accès à l'information  
 DCR – Direction de la coordination réseau  
 DCTAS – Direction de la coordination transversale et de l'alignement des systèmes  
 DEAC = Direction de l'enseignement et de l'Académie CHUM  
 DG – Direction générale  
 DQEPE – Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique  
 DRec – Direction de la recherche (CRCHUM)  
 DRF – Direction des ressources financières  
 DRHAJ – Direction des ressources humaines et affaires juridiques  
 DSI – Direction des soins infirmiers  
 DSM – Direction des services multidisciplinaires  
 DST – Direction des services techniques  
 DTIT – Direction des technologies de l'information et des télécommunications

Nom de l'offre de services	Directions	Courte description
1. Accompagnement (gestion et suivi) des partenariats pour les projets d'innovation et d'IA	DG-Pôle	Le Pôle d'innovation et d'IA accompagne tout au long du cycle de l'innovation les projets d'innovation et d'IA proposés par des partenaires externes (publics ou privés). Les partenaires peuvent être des organisations locales (Québec ou Canada) ou internationales. Un partenariat peut viser : la validation en milieu réel d'une innovation, le co-développement d'une innovation, la valorisation de la propriété intellectuelle du CHUM, un partage de savoirs et savoir-faire. Le Pôle propose un processus et des outils pour structurer ces collaborations.
2. Accompagnement / Support contractuel	DAL	La DAL offre un service de support aux porteurs de projets innovants dans la gestion contractuelle.
3. Accompagnement à travers le cycle de l'innovation et Vitrine des projets d'innovation et d'IA	DG-Pôle	La Vitrine des projets d'innovation et d'IA est un outil de visualisation des projets du CHUM, accessible à la communauté des innovateurs du CHUM. Elle permet de partager et de consulter les informations sur les projets d'innovation et d'IA réalisés ou en cours de réalisation au sein de l'hôpital.  De plus, une offre d'accompagnement des projets d'innovation et d'IA au travers des étapes du cycle de l'innovation est offerte aux innovateurs sur le terrain, en partenariat avec le bureau de projet à la direction générale.
4. Accompagnement des différents services souhaitant réviser les trajectoires patients (hospitaliers et ambulatoires)	DCTAS	La DCTAS offre aux différents services l'accompagnement requis pour réviser les trajectoires, notamment la transformation d'activités hospitalières en activités ambulatoires, la réduction de la DMS, et l'optimisation de l'expérience-patient
5. Accompagnement du bureau de projet dans les projets	DG-BP	La mission du BP est d'accompagner et soutenir les équipes dans la réalisation de leurs projets en suivant les meilleures pratiques.

6. Carrefour de l'innovation et de l'évaluation en santé	DREC	Le Carrefour de l'innovation et de l'évaluation en santé du CRCHUM offre des services pour conceptualiser, réaliser et diffuser les évaluations scientifiques de l'impact d'innovations et leurs évaluations médico-économiques.
7. Carrefour impression 3D	DSM	Le Carrefour d'impression 3D en santé est spécialisé dans la conception et la fabrication de dispositifs médicaux abordables, tout en étant un modèle transposable à l'ensemble du réseau de la santé du Québec. Il propose non seulement d'élargir l'offre de soins personnalisés, notamment en radio-oncologie et en médecine dentaire, mais aussi de réaliser des économies quant à l'achat d'accessoires et pièces de remplacement.
8. Centre de littératie en santé	DQEPE	Le Centre de littératie en santé offre une expertise de vulgarisation appliquée à la rédaction informationnelle pour l'ensemble des communications destinées aux patients et leurs proches (fiches santé, affiches, parcours, vidéos, carnets, formulaires de consentement, présentations, autres). La démarche d'accompagnement développée par le CLES pour la production des fiches santé a été reconnue comme une pratique exemplaire par HSO-Agrément Canada en 2018.
9. Comité tactique d'innovation et d'IA	DG-Pôle	Le comité tactique d'innovation et d'IA a pour rôle 1) d'accélérer l'innovation en levant les barrières à l'avancement des projets d'innovation et d'IA, 2) de développer des outils pour faciliter et accélérer l'innovation et l'IA lorsque les outils et services existants ne permettent pas de lever pleinement les barrières à l'innovation et 3) d'enrichir les idées, en particulier dans le cas des projets complexes.
10. Développement organisationnel (DO)	DRHAJ	Porteur de la stratégie visant à faire émerger une culture de sécurité d'apprentissage au CHUM qui soit exempte de blâme et favorise l'émergence d'innovation dans les équipes
11. Dotation	DRHAJ	Intégration transversale de la compétence "capacité à innover" dans les outils de sélection utilisés dans le recrutement des gestionnaires et des employés
12. Dotation et relations de travail	DRHAJ	Soutenir dans un rôle conseil les innovateurs dans l'analyse des impacts de l'innovation sur le recrutement et les conventions collectives.
13. École de l'intelligence artificielle en santé (ÉIAS)	DEAC	La mission de l'ÉIAS est de développer la relève et les acteurs de la santé dans leur capacité à intégrer l'IA en milieu réel pour améliorer la santé de la population et ce, de façon éthique et responsable.
14. Espaces de créativité	DEAC et DG-Pôle	La DEAC a conçu et déploie des espaces créatifs (Idéarium, espaces créatifs de la bibliothèque) qui offrent non seulement un lieu physique mais aussi une programmation d'activités et de l'accompagnement dans la mise sur pied de communautés et la mobilisation des connaissances. Le but est de contribuer à résoudre les défis vécus par les équipes en favorisant le métissage des acteurs de la santé, l'expérimentation, la création, mobilisation et partage des connaissances.  Des espaces de créativité sont également déployés dans les bâtiments C et D, partant de l'offre développée par la DEAC, le pôle d'innovation et d'IA, la DRHAJ-DO et autres services.
15. Événements – nouveaux espaces et virtuels	DCAI	Le service de production événementiel offre des services d'organisation d'événements bonifiés dans les nouvelles installations et en virtuel.

16. Formation et activités d'apprentissage en innovation	DG-Pôle	Pour développer la capacité à innover, la formation des acteurs est une priorité du pôle. Plusieurs formations sont offertes par le pôle via l'EIAS, la DRH ou les autres activités du pôle (ex. Innovation+, Ambassadeur.ices d'innovation, Innove-Action) : design thinking en santé - Innover en équipe, expérimentation et apprentissage rapide, l'empathie, comment bien définir les besoins, pratique fondée sur les données probantes. Plusieurs communautés de pratique et d'innovation sont également soutenues par le pôle.
17. Formation et sensibilisation sur le partenariat patient	DG-CEPPP	Formation visant à augmenter la sensibilisation des acteurs au CHUM et augmenter les capacités des individus
18. Formation et transfert de connaissances en lien avec la gestion de projet	DG-BP	La mission du BP est de transférer les connaissances en gestion de projet afin d'outiller les équipes et les rendre autonomes dans des projets plus simples et circonscrits.
19. Gestion des talents et agile	DRHAJ	Développer les compétences des gestionnaires et contribuer à l'identification de la relève en gestion
20. Gestion du changement	DRHAJ	Soutenir la gestion du changement inhérente au déploiement de toute innovation pour en maximiser le succès
21. Guide des principes d'innovation et d'Intelligence artificielle responsables en santé	DG-Pôle, DCR, CEPPP, DQEPE, DEAC, DR, DRHAJ, DCAI et nombreux collaborateurs externes	Le guide des principes d'innovation et d'IA responsables en santé et le formulaire d'auto-évaluation sont des outils, co-crésés par le CHUM et plus de 60 collaborateurs, pour accompagner la réflexion des innovateurs, intrapreneurs et entrepreneurs dans l'activation des principes de l'innovation et l'IA responsables, à chaque étape du cycle de l'innovation ( <a href="https://eiaschum.ca/formations/guide-des-principes-d-innovation-et-d-intelligence-artificielle/">https://eiaschum.ca/formations/guide-des-principes-d-innovation-et-d-intelligence-artificielle/</a> ).
22. Guide pour initier et faire évoluer les communautés de pratiques et d'innovation	DG-Pôle et DEAC	La DEAC et le pôle ont développé un guide pour initier et faire évoluer les communautés de pratiques et d'innovation (CHUM, 2020). Ces communautés permettent aux équipes de partager et mobiliser les connaissances et de développer un sentiment de communauté (communityship).
23. Guide pour la mesure des impacts d'un projet	DG-Pôle, DQEPE, DRF, DREC, DEAC, DCAI	Un guide pratique pour les innovateurs a été élaboré en partenariat avec plusieurs directions, incluant la DG-Pôle d'innovation et d'IA, la DQEPE, la DRF, le carrefour de l'innovation et de l'évaluation en santé, la DEAC, la DCAI : le Guide pour la mesure des impacts d'un projet (CHUM, 2021) ( <a href="https://rise.articulate.com/share/4VQHnRz4PYbVe6bb-TYk1QKwJe81y-wT#/">https://rise.articulate.com/share/4VQHnRz4PYbVe6bb-TYk1QKwJe81y-wT#/</a> ).

<p>24. Innove-Action (incluant Hackathon)</p>	<p>DG-Pôle, DR, DCAI</p>	<p>Innove-Action est l'évènement phare des actions d'innovation dans le domaine de la santé. Il vise à démontrer l'impact de l'innovation et du dynamisme organisationnel dans l'amélioration constante de la santé des populations, et du développement économique. Donnant la parole aux intervenants de tous les secteurs et niveaux de soins, il facilite les échanges au sein de la communauté et des réseaux de la santé.</p> <p>Le Hackathon, évènement d'Innove-Action, est un maillage entre l'intelligence collective et la créativité qui a pour objectif d'élaborer des solutions concrètes pour répondre aux besoins évolutifs et à des problématiques réelles vécues par les patients ou les différents intervenants du milieu de la santé.</p>
<p>25. L'Atelier CHUM – Mon compagnon à l'innovation</p>	<p>DG-Pôle</p>	<p>L'Atelier - Mon Compagnon à l'innovation (<a href="https://atelierchum.ca/">https://atelierchum.ca/</a>) est une plateforme web qui réunit les ressources offertes par l'ensemble des directions du CHUM (outils, formations, services, conseil, etc) pour soutenir les porteurs et porteuses de projets de la communauté du CHUM.</p>
<p>26. Offre d'accompagnement pour l'élaboration et le déploiement de trajectoires de soins innovantes en lien avec le réseau</p>	<p>DCR</p>	<p>Identification avec les parties prenantes, de solutions innovantes (technologiques ou organisationnelles) face à des enjeux d'accès, de retour vers le réseau, de communications avec les partenaires du réseau par le biais d'élaboration d'entente ou de corridors de services.</p> <p>Permet un gain de ressources grâce à un roulement adéquat des patients (en ne gardant que les patients nécessitant un suivi au CHUM )</p>
<p>27. Offres de services directs et innovants</p>	<p>DCR</p>	<p>Coordination des admissions et transferts par les services du Centre d'optimisation des flux réseau (COFR), ce qui inclut un centre d'appels ayant une offre téléphonique et virtuelle 24/7 aux patients du CHUM (triage téléphonique avancé, évaluation et orientation vers des alternatives à la visite à l'urgence), des infirmières de liaison et des infirmières de suivi systématique de clientèle.</p> <p>Permet d'améliorer l'accessibilité, l'équité et la continuité dans les trajectoires de soins des patients.</p>
<p>28. Outils d'évaluation des processus et d'impacts du partenariat patient</p>	<p>CEPPP</p>	<p>Le Centre d'excellence sur le partenariat avec les patients et le public, en collaboration avec l'équipe de recherche du projet Boîte à outils d'évaluation de l'engagement des patients et du public, propose aux divers acteurs du secteur de la santé un large éventail d'outils pour les aider à évaluer les initiatives d'engagement des patients et du public, tant dans la recherche en santé que dans les soins de santé.</p>

<p>29. Programme d'ambassadeur-ices d'innovation</p>	<p>DG-Pôle en collaboration avec DEAC et DRHAJ</p>	<p>Un programme d'ambassadeur en innovation est proposé pour développer la capacité à innover des acteurs en innovation au CHUM, particulièrement des gestionnaires de proximité, peu importe leur titre d'emploi, afin qu'ils et qu'elles soient des agents d'innovation au sein du CHUM. Le programme comprend des rencontres mensuelles incluant des formations, rencontres de leaders inspirants, ateliers pratiques et discussions ; un plan de développement personnalisé en innovation basé sur une auto-évaluation des compétences en innovation ; du mentorat pour soutenir l'atteinte des objectifs du plan de développement de compétences.</p> <p>Une communauté virtuelle permet aux ambassadeur.ices de partager leur expérience, leurs apprentissages, leurs défis et leurs réflexions et ainsi de capitaliser sur l'intelligence collective.</p>
<p>30. Programme de soutien et de développement des compétences des AIC (assistant.e infirmière chef)</p>	<p>DSI</p>	<p>Le groupe des AIC détient un rôle clé primordial dans notre organisation et leur leadership a le pouvoir de mobiliser les équipes vers l'atteinte des objectifs de notre établissement. Grâce à leurs compétences et leur implication, elles influencent l'évolution des pratiques dans les différents secteurs.</p> <p>Elles se doivent d'être soutenues dans le développement de leur rôle, afin de déployer leur plein potentiel. Depuis 2014, il n'y a plus de démarche organisationnelle pour supporter le développement continu des AIC et de leurs remplaçantes. L'évolution de la pratique infirmière et le contexte actuel met en lumière le besoin de remettre en place une telle démarche.</p>
<p>31. Référentiel de compétences pour l'intégration de l'IA en santé</p>	<p>DEAC-EIAS</p>	<p>Nous avons conçu ce référentiel de compétences pour guider les apprenants dans leur développement. C'est une sorte de carte routière qui répertorie les dimensions pour mieux s'approprier les technologies numériques. Il a été développé avec la collaboration d'experts du milieu de l'éducation, de l'entrepreneuriat, de la recherche, de même que des patients et professionnels de soins et services en santé.</p>
<p>32. Service d'exploitation du coût par patient et d'analyse coûts-bénéfices</p>	<p>DRF DBPE</p>	<p>La Direction des ressources financières, du budget et de la performance économique soutient les innovateurs, cliniciens et gestionnaires qui veulent mettre de l'avant un projet visant à développer, améliorer et/ou transformer le parcours de soins et services d'une clientèle spécifique, en offrant les services analytiques suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Portrait global des soins et services consommés par une clientèle spécifique</li> <li>2. Portrait du coût par patient et analyse des variations d'une clientèle spécifique</li> <li>3. Simulation de la rentabilité d'une activité couverte par le financement axé sur le patient (FAP)</li> <li>4. Analyse Coûts-Bénéfices</li> </ol>
<p>33. Site web chumontreal.qc.ca</p>	<p>DCAI</p>	<p>Refonte complète du site principal chumontreal.qc.ca et de tous nos microsites sous une plateforme Web unique, adaptative et sécuritaire</p>

34. Temps protégé SERGIP	DEAC	<p>Ce projet vise l'implantation de mesures significatives et durables pour permettre aux équipes de consacrer 15% de 'temps protégé' pour des activités d'enseignement, de recherche, de gestion, d'innovation et des projets en partenariat avec les patients (les dimensions E.R.G.I.P. du SERGIP).</p> <p>L'objectif est de soutenir et promouvoir une culture académique et d'innovation.</p>
35. Transformation de l'ambulatorio – rôle infirmier	DSI	<p>L'une des hypothèses émises afin de contrer le déficit de lits du CHUM est de permettre un accès optimal aux lits d'hospitalisation et rendre les trajectoires les plus fluides possibles, ceci par une transformation en profondeur des soins et services offerts en ambulatorio. Les soins infirmiers prodigués en ambulatorio sont un levier important de cette transformation. Le rôle des cliniciens est visé pour repenser l'offre de service à travers un rôle optimal et une manière innovante de repenser le suivi clinique des patients, dans une complémentarité au profit de la meilleure expérience de soins possible pour les patients.</p>
36. Transformation numérique / Procédés clinico-administratifs	DAMU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer de la documentation clinique et clinico-administrative numérique (formulaires électroniques)</li> <li>• Permettre l'intégration de l'information et l'exploitation des données</li> <li>• Développer des outils, faciliter la procédure, améliorer la qualité de l'identification des éléments au dossier de l'utilisateur</li> </ul>
37. UETMIS – Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé	DAMU	<p>L'UETMIS a pour mission de conseiller les décideurs du CHUM dans leurs choix de technologies et de modes d'intervention en santé, en basant sa méthodologie sur les données probantes, les pratiques les plus efficaces dans le domaine de la santé et l'état des connaissances actuelles.</p> <p>L'UETMIS travaille également de concert avec l'équipe de la gestion de l'information à élaborer des tableaux de bord, permettant une évaluation critique et évolutive des secteurs d'activités cliniques. Elle propose des pistes de solutions, contribuant à accroître leur performance par une analyse des données probantes et des lignes directrices cliniques, de même que des pratiques exemplaires.</p>
38. UIT – Unité d'innovations thérapeutiques	DREC	<p>L'unité thérapeutique du CRCHUM est une plateforme clinique dont la mission est d'offrir des services de pointe pour la réalisation des études précoces de phase I et de phase II. Elle permet aux chercheurs et à leurs équipes de mener des projets de recherche requérant une surveillance des participants allant de quelques heures à plusieurs jours.</p> <p>Cette installation comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 lits placés dans des chambres isolées avec salle de bain individuelle;</li> <li>- 11 civières placées dans des cubicules séparés.</li> </ul>
39. VIA CHUM	DREC, DG-Pôle	<p>Nous mettons à la disposition des équipes du CRCHUM et du CHUM les ressources et l'expertise des équipes du CHUM, pour favoriser l'évaluation et l'intégration de vos projets innovants. L'accompagnement offert est basé sur le processus d'accompagnement des partenariats pour les projets d'innovation et d'IA.</p>