



**Savoirs
partagés**

RECHERCHE **CIUSSS NÎM**

**La recherche et l'innovation dans le domaine de la santé et le bien-être.
Contribution d'une stratégie intersectorielle**

Mémoire soumis dans le cadre de la consultation sur la
Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation
Ministère de la recherche et de l'innovation 2022
Gouvernement du Québec

Présenté par la

Direction de la recherche, de l'enseignement et de l'innovation
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Mai 2021

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Nord-de-
l'Île-de-Montréal*

Québec 

La recherche et l'innovation dans le domaine de la santé et le bien-être. Contribution d'une stratégie intersectorielle

Contexte

Comme l'ensemble des sociétés occidentales contemporaines, la société québécoise fait face à des défis sociaux complexes qui déterminent le développement, le bien-être et la santé de chacun. Nous possédons les savoirs et les savoir-faire nécessaires (interventions de santé publique, psychosociales et biomédicales) pour assurer à tous une vie de qualité. Cependant, le déploiement des ressources en santé et services sociaux pose de nombreux défis dans une société de plus en plus diversifiée sur le plan économique, social et culturel. Les inégalités et iniquités croissantes sur les plans territorial et socioéconomique se répercutent sur la détérioration de la santé et du bien-être des populations et sur l'accès aux services sociaux et de santé.

Les CISSS et CIUSSS sont des organisations publiques clés du système des services socio-sanitaires québécois et sont appelés à répondre à ces problèmes de manière coordonnée avec les autres acteurs pertinents sur leur territoire. Les centres de recherche en santé et en services sociaux qu'on y trouve sont des acteurs structurants pour la recherche au Québec. Depuis 2015, ces centres, attachés auparavant à divers établissements (hôpitaux, CLSC, centres de réadaptation, DPG, etc.) ont été intégrés aux CISSS et CIUSSS, qui portent, quant à eux, une responsabilité populationnelle et territoriale concernant la santé et le bien-être. Au sein de nombreux CISSS et CIUSSS, diverses infrastructures de recherche sont financées par le Ministère de l'économie et de l'innovation (MEI), via les programmes des Fonds de recherche du Québec (FRQ) en santé, société et culture ainsi que nature et technologies, ou encore par le Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS). Bien que ces infrastructures soient organisées autour des directions de la recherche, elles travaillent néanmoins souvent de manière indépendante, favorisant ainsi le travail en silo. Ceci a complexifié l'arrimage souhaitable entre les secteurs de recherche en santé, en société et culture, ainsi qu'en nature et technologies.

D'ailleurs, l'intégration et l'appropriation de l'innovation par le Réseau de la santé et des services sociaux constituent de réels enjeux. La résultante risque de se quantifier, entre autres, par des pertes de rentabilisation des investissements réalisés en recherche, sur l'agilité de l'ensemble de la chaîne d'innovation, sur la capacité du Québec à développer son capital technologique, économique et social et ultimement sur les impacts en termes de qualité de vie et bien-être de l'ensemble de la population.

La direction de la recherche, de l'enseignement et de l'innovation du CIUSSS NIM préconise une approche qui fait la promotion d'un maillage des secteurs de la recherche en santé mentale et physique, en société et culture et en nature et technologie. Cette vision engage l'ensemble de ses réseaux de chercheurs, gestionnaires, intervenants, cliniciens et partenaires à se rallier autour d'une planification stratégique commune. Ainsi, le développement et le financement des efforts de la recherche en santé et bien-être s'effectue selon un continuum cohérent pour tous ses partenaires financiers et administratifs, dont le MEI (via le FRQ), le MSSS et le CIUSSS. Le tout permet de faciliter l'application d'une matrice

transversale collaborative où le secteur de la recherche sociale rencontre les secteurs de recherche en santé et technologie.

Le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Nord-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS NIM) est un établissement constitué de la fusion de diverses ressources qui ont des priorités et des cultures organisationnelles contrastées (services de première ligne, santé publique et populationnelle, soins de longue durée, spécialisés, services hospitaliers). Il est responsable d'offrir des services de santé et services sociaux à la population de son territoire. Le CIUSSS NIM dessert une population plus vulnérable qu'ailleurs à Montréal. Ce territoire compte une forte proportion de personnes immigrantes et de minorités visibles, en plus d'être caractérisée par un niveau de défavorisation matérielle élevé, surtout dans Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent et Ahuntsic-Montréal-Nord. Dans certains secteurs, la population des jeunes de 12 à 25 ans présente un haut niveau de détresse psychologique, étant exposée à des problématiques d'isolement, de violence et de pauvreté. En outre, le territoire accueille dans ses écoles de nombreuses classes d'intégration pour les nouveaux arrivants ayant souvent vécu des traumatismes et présentant des défis supplémentaires pour l'intervention psychosociale. Dernière donnée significative : en 2016 à Montréal-Nord, le taux de décrochage scolaire était estimé au niveau inquiétant de 36%.

Le CIUSSS NIM soumet ce mémoire afin de mettre en lumière le potentiel que représente son modèle intersectoriel de recherche et de collaboration ainsi que l'expertise et le savoir-faire unique qui en découle « à titre de contribution potentielle à la résolution des défis et des enjeux ciblés ainsi que celle attendue du gouvernement du Québec » (appel de mémoire pour la mise à jour de la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2022).

L'approche de recherche intersectorielle pour innover ensemble : la richesse des perspectives réunies

Le cadre théorique

L'innovation est un processus complexe d'introduction de nouveaux programmes et de nouvelles pratiques susceptibles de modifier significativement les routines en place. Elle peut être limitée, en touchant uniquement des moyens, ou être plus conséquente en touchant aussi les buts et même la culture d'un système. La littérature montre que les équipes innovantes doivent souvent transcender des frontières sectorielles afin de mettre en commun les ressources, compétences, connaissances et espaces nécessaires pour soutenir le processus d'innovation. Par ailleurs, le choc des logiques et des cultures favorise l'apprentissage collectif et joue un rôle intrinsèque à l'innovation.

Le modèle d'expérimentation déployé au CIUSSS NIM

Le CIUSSS NIM a défini un cadre de réflexion et de développement de la recherche intersectorielle. Cet outil d'accompagnement dynamise le processus de partage d'idées et de savoirs entre les parties prenantes motivées à travailler en mode intersectoriel. Il propose d'analyser des questions de recherche sous l'angle de trajectoires qui sont interconnectées afin d'inspirer un travail de réflexion allant au-delà de la juxtaposition interdisciplinaire d'expertises. Encourageant un idéal de décroisement, ce cadre permet de conceptualiser une problématique complexe dans un continuum. Cette vue d'ensemble favorise l'intégration des outils de tous les secteurs de recherche afin d'arriver à une réelle transformation des pratiques. Ce cadre facilite l'interopérabilité des paradigmes spécifiques à chaque type de recherche, jusqu'au niveau interventionnel.

L'Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ) définit les communautés de pratique en tant « qu'espaces privilégiés de partage des connaissances, de développement des compétences et de collaboration professionnelle ». Conscient des défis pratiques que l'intersectorialité impose, le CIUSSS NIM entend utiliser les avantages du modèle des communautés de pratique afin de créer un environnement favorisant la réalisation de projets de recherche intersectoriels structurants.

Nous recensons les meilleures pratiques liées à ces communautés afin de les contextualiser, de les expérimenter et d'en mesurer l'impact sur la pratique de la recherche en mode intersectoriel au sein du CIUSSS NIM (principes cités par l'INSPQ). Les retombées seront mesurées à l'aide d'indicateurs définis en collaboration avec les partenaires financiers et les leaders de la communauté de pratique. Ces indicateurs de performance pourront être diffusés à grande échelle afin de favoriser le partage des connaissances acquises de la recherche en mode intersectoriel, pour le bénéfice d'autres CISSS ou CIUSSS qui pourraient y voir un intérêt de développement.

On peut ainsi penser à des mesures visant à accroître:

- la capacité accrue de résolution de problèmes;
- la mise à profit de l'expertise des professionnels plus expérimentés;
- l'amélioration de l'impact des processus de transfert de connaissance grâce à la poursuite des échanges et du partage en communauté;
- la mutualisation des ressources pour accéder à des connaissances rares;
- le développement de lieux d'expérimentation d'un nouvel outil de travail avant une diffusion plus large.

Pour mettre en œuvre ces mesures, il faut consolider les modalités de la recherche intersectorielle en s'appuyant sur les perspectives citoyennes, socio-psycho-techno-médicale et populationnelle, qui sont nos principes intégrateurs. Pour favoriser l'équité sociale, notre vision de la recherche tient simultanément compte des nombreuses dimensions de la santé, par l'intégration de différentes disciplines scientifiques et secteurs de pratiques, ainsi que par le recours à une diversité d'approches méthodologiques, incluant les groupes de personnes vulnérables.

Notre cadre de travail consiste à :

- I. Identifier les facteurs de risque et de protection de la santé inhérents à la population du territoire desservi par les CISSS et CIUSSS dans toute sa complexité;
- II. Déployer nos expertises pour l'obtention de données scientifiques probantes visant à favoriser le développement en santé et bien-être équitable et durable;
- III. Développer une recherche intersectorielle, centrée sur les déterminants de la santé (socio-environnementaux, psychologiques et biologiques), dans un continuum de promotion, de prévention, de dépistage et d'estimation du risque, lesquels conduisent vers des actions personnalisées, curatives ou de soutien, pour une santé et un bien-être durables;
- IV. Contribuer à l'innovation en santé et bien-être durables.

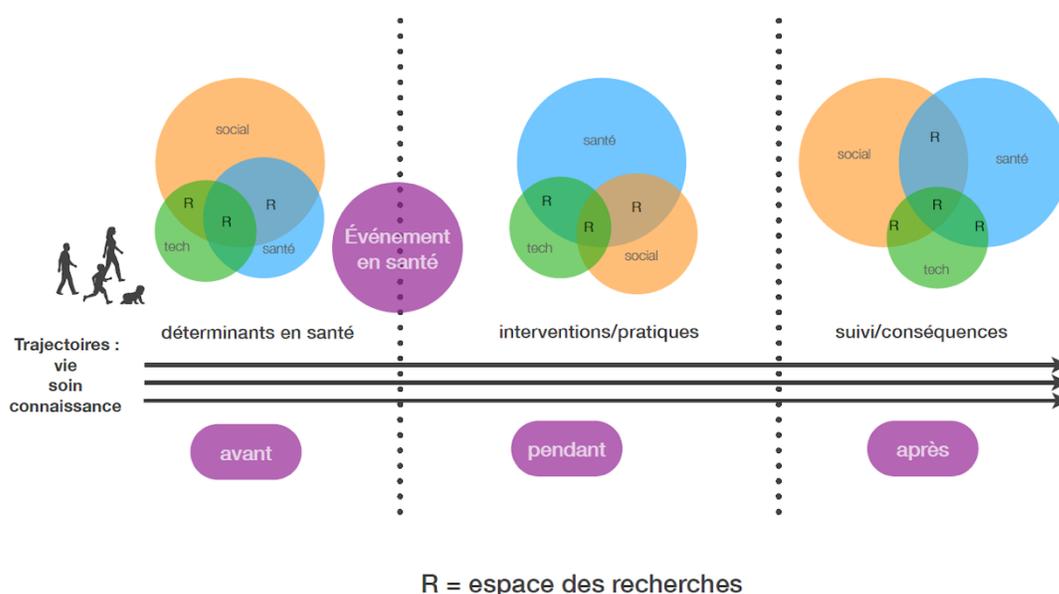
Ce cadre vient définir trois types de trajectoire qui permettent d'optimiser la complémentarité de nos expertises :

1) **Les trajectoires de vie** – de la naissance à la mort de l'individu dans son environnement de vie – répertorient les façons dont les membres de la communauté construisent leur rapport à la santé, au bien-être, à la maladie, aux problèmes sociaux, et aux différents événements marquants. C'est le cas des événements de vie qui ont des impacts traumatiques, par exemple les ruptures ou les troubles qui les conduisent à chercher des services dans les hôpitaux, les CLSC. La perspective intersectorielle permet de concevoir des pratiques de prévention qui abordent les problèmes sous toutes leurs facettes (socioculturelle, économique, psychologique, biologique) en tenant compte de la coexistence d'autres maladies.

2) **Les trajectoires de soins et de services** se déploient depuis le début de la crise jusqu'à la résolution du problème ou la mise en place de mesures de soins et de soutien en clinique, dans la communauté ou dans des espaces de vie (ex. les familles d'accueil pour les enfants et adolescents, les Centres de recherche en déficience intellectuelle, les Centres d'hébergement et de soins de longues durées, etc.). Cette idée de suivi de l'utilisation des services inhérents à la trajectoire de vie est une dimension originale que nous voulons développer. Elle réfère à l'intégration, la coordination des services et la collaboration interprofessionnelle. Nous avons là une opportunité d'humanisation des services et des soins pour laquelle la recherche s'avère un moteur de changements dans un CISSS ou un CIUSSS.

3) **Les trajectoires de connaissances** s'étendent depuis la conceptualisation, la co-construction de connaissances, jusqu'au partage et transfert des savoirs : i) la recherche fondée sur le savoir expert (recherche fondamentale, épidémiologique, clinique); ii) l'expérimentation et l'évaluation des pratiques novatrices; iii) la co-construction de connaissances. La perspective des acteurs (professionnels, intervenants, gestionnaires), citoyens et personnes directement concernées (usagers ou pas des services) y est déterminante.

Schéma de la recherche intersectorielle



Expériences éloquentes de pratiques intersectorielles de la recherche au CIUSSS NIM

Aire Ouverte - Place aux jeunes pour changer notre regard, briser les obstacles et créer ensemble.

[AIRE OUVERTE](#) est un projet de démonstration de réseaux de services intégrés destinés aux jeunes qui témoigne d'une collaboration intersectorielle des plus fructueuses au CIUSSS NIM. En alliant nos directions cliniques et le milieu de la recherche, ce projet innovant permet désormais de rejoindre les jeunes de 12 à 25 ans, peu desservis par les services publics, afin d'améliorer leur santé et leur bien-être. Aire Ouverte propose un modèle de participation des jeunes à toutes les étapes de l'intervention, afin qu'ils puissent avoir une influence réelle sur les pratiques et l'organisation des services qui leur sont destinées. De fait, les jeunes prennent par part à la mise en œuvre de politiques publiques.

Fondé sur une approche de co-construction, Aire Ouverte s'est érigé *pour* et *avec* la participation des jeunes, en s'appuyant sur une culture commune de compréhension et d'agir. Un partenariat de grande envergure impliquant une participation active de toutes les parties prenantes s'est mis en place pour aborder tous les enjeux et les aspects des trajectoires de soins et de services. Ces parties prenantes incluent, notamment, les jeunes eux-mêmes, deux regroupements provinciaux d'organismes communautaires dans les champs de la santé mentale et de l'immigration, une vingtaine d'organismes communautaires et de groupes de médecine familiale du territoire et enfin, les directions des programmes en Santé mentale et dépendance et Jeunesse et les activités de santé publique du CIUSSS NIM.

Parallèlement, en plus d'accompagner ce processus d'implantation, l'équipe de recherche s'est appliquée à la collecte de données probantes et à leur analyse. La recherche a pu mettre en lumière la richesse et le potentiel d'innovation des pratiques du réseau de services intégrés pour les jeunes de notre territoire, tout en faisant ressortir, à travers une démarche qualitative, les défis de la collaboration entre les acteurs parties prenantes. Ces précieuses contributions permettent aux décideurs d'ajuster en temps réel leurs orientations, entre autres, avec le [Laboratoire d'innovation Aire ouverte du CIUSSS NIM](#). L'Équipe du laboratoire tisse des liens de collaboration avec les acteurs de terrain afin d'améliorer en continu les trajectoires de services des jeunes. À titre d'exemple, la Maison Sauriol, l'espace physique qui reçoit les familles, les proches, les partenaires, et les comités de jeunes, permet de bien diriger les usagers vers les services adéquats depuis deux ans.

Relance post COVID-19 et développement durable

La pandémie a montré l'importance d'un système public de santé et des services sociaux solide, réactif, agile, flexible, et surtout, bien ancré dans des communautés et territoires locaux. Ainsi, une relance durable implique la mobilisation à parts égales du capital humain, social, culturel et économique. Ces défis exigent des réponses intersectorielles, innovantes et adaptées.

Par nature, une dimension intersectorielle forte, impliquant l'action sur les déterminants sociaux et structurels de la santé et du bien-être (l'accès aux services, le transport, le logement, l'emploi, l'école, etc.) encourage la participation de la population à la création de solutions complexes et leur adéquation à la spécificité des territoires et communautés.

Dans ce contexte, la collaboration et la relation de confiance entre les décideurs locaux et la communauté de recherche sont primordiales. C'est le rôle que veut jouer l'espace de

collaboration du Centre Jean-Jacques Gauthier (CJJG), dans les 10 prochaines années, sur le territoire du CIUSSS NIM. Jouant un rôle d'incubateur et de laboratoire vivant, le CJJG favorisera l'émergence de nouvelles approches intersectorielles autour des enjeux du bien vieillir dans la population générale desservie par le CIUSSS NIM et chez les personnes vivant avec des maladies chroniques ou à risque de le devenir. Le CJJG mise sur le développement de pratiques cliniques et populationnelles innovantes grâce à l'implication de parties prenantes pouvant jouer un rôle dans l'amélioration de la trajectoire de vie et de soins des populations du territoire du CIUSSS NIM (organisations privées, publiques ou communautaires, représentants municipaux, citoyens, gestionnaires, cliniciens et chercheurs).

Alimenté par le projet COHESION et sa plateforme/tableau de bord de données sur les déterminants sociaux et structurels de la santé à travers le Canada, le CJJG sera en rupture avec les approches classiques, qui identifient les modes de vie des groupes défavorisés comme la cause des inégalités de santé, et appellent davantage la responsabilité individuelle que collective. En mettant de l'avant des attributs individuels sous forme de manques, de faiblesses ou d'insuffisance en vue de les « combler », les interventions strictement individuelles occultent les déterminants sociaux et structurels à l'origine des inégalités sociales de santé et bien-être. Ainsi, elles risquent d'agir uniquement sur les conséquences des inégalités plutôt que sur leurs causes. En documentant plutôt le rôle joué par des déterminants structurels de la santé à l'échelle de son territoire, le CJJG, avec l'appui du projet COHESION, pourra développer des interventions transformatives qui s'attaqueront simultanément à la diversité des conditions qui génèrent les vulnérabilités ou les maladies sur son territoire.

Le Centre intégré de traumatologie du CIUSSS NIM : trajectoires et points de bascule

Le CIUSSS NIM est l'un des plus importants centres tertiaires en traumatologie au pays. Sur la base de sa réputation d'excellence, le MSSS en partenariat avec la Fondation de l'Hôpital du Sacré-Cœur-de-Montréal, ont permis la construction du tout premier Centre intégré de traumatologie (CIT) au Canada. Son mode de fonctionnement intersectoriel tient compte des trajectoires de vie, de soins et de connaissances caractérisant l'expérience de nos prestataires de service.

C'est grâce à la participation conjointe de patients partenaires, de cliniciens et d'intervenants sociaux que s'est développé le concept de « point de bascule », lequel correspond aux périodes de transition dans la trajectoire de vie et de soins des patients. Durant ces périodes, le patient et son milieu sont confrontés au choc de la réalité qu'entraînent les séquelles liées aux blessures traumatiques. Elles peuvent être de nature physique, psychologique, financière, ou liées à l'exigeante redéfinition de la cartographie sociale qui en résulte. Par exemple, au cours de la première année post-blessure, la majorité des patients connaîtront un net appauvrissement de leur réseau de soutien social (taux de séparation supérieur à 50% selon les études) menant à un sentiment d'isolement et une réduction de leur qualité de vie.

Ainsi, alors qu'on ne traitait traditionnellement que les séquelles de leur accident sur la santé physique, la plus grande souffrance pour les patients s'avérait plutôt après avoir quitté le milieu hospitalier, avec leurs réseaux trop souvent démunis, mal outillés pour faire face à l'adversité que leur réserve la vie post-traumatique.

Cet intérêt intersectoriel inédit pour les points de bascule dans la vie du patient a donc émergé grâce à ces constats. L'approche intersectorielle est dorénavant axée sur la prise en charge du patient et de son réseau, dès les premiers jours de son admission, et vise à soutenir l'ensemble des parties prenantes durant la période de crise post-traumatique. Elle implique la convergence des chercheurs, des cliniciens, des gestionnaires médico-administratifs, des organismes communautaires. Ceci a permis la création d'un laboratoire vivant de

traumatologie, où les priorités des patients et du réseau social sont au cœur des actions entreprises par les intervenants impliqués.

Les indicateurs de performance de cette approche se mesurent non seulement en se basant sur le rétablissement fonctionnel des patients et leur éventuelle réinsertion sociale, mais également en fonction de la production de nouveaux savoirs liés à cette prise en charge intersectorielle des patients. Ces éléments sont appliqués à l'enrichissement de la trajectoire de connaissances dirigées autant à l'intention des décideurs, des cliniciens, des scientifiques, des responsables de l'enseignement, que des patients et leur réseau.

L'approche intersectorielle : décloisonnement et ouverture vers de nouveaux partenariats

La pratique de la recherche en mode intersectoriel, appliquée au contexte de la santé et du bien-être, est intrinsèquement liée à la notion d'innovation sociale, mais peut constituer aussi un outil d'efficience dans l'opérationnalisation de la chaîne de valorisation, de mise à l'échelle et de durabilité de l'innovation. La clé tient au fait qu'elle est articulée autour de l'importance de maximiser la valeur de l'expertise et de l'implication de tous les acteurs concernés par l'innovation. En offrant un milieu propice aux échanges, allant de l'identification de la pertinence d'une innovation jusqu'à son implantation dans le Réseau de santé et des services sociaux, les innovations font l'objet d'un développement co-construit avec l'ensemble des parties prenantes. Tous bénéficient ainsi d'un processus d'évaluation des impacts/bénéfices pour le réseau et d'une validation clinique en continu, facilitant ultimement l'appropriation des nouveaux savoirs par les milieux.

Afin d'obtenir des effets transformationnels qui changeront les pratiques, le réseau de la santé doit s'ouvrir à de nouveaux types de partenariats. Nous constatons que les chercheurs œuvrent quotidiennement dans un carrefour d'expertises issues des domaines cliniques, de la recherche biomédicale, psychosociale, technologique, mais aussi d'expertises amenées par des partenaires industriels incontournables pour l'avancement des connaissances.

Cette réalité a d'ailleurs été positivement expérimentée au sein de notre Centre intégré de traumatologie en travaillant étroitement avec des entreprises spécialisées en développement de nouvelles technologies. L'échange des savoirs collaboratifs a permis de concevoir des vêtements intelligents capables de détecter des paramètres liés à la santé physique, psychologique voire à la dignité du patient tels que l'hygiène, la mobilité et l'anxiété.

Ces partenariats étroits avec le secteur économique et l'industrie, rendus possibles par notre vision élargie de la recherche intersectorielle, permettent non seulement une amélioration des trajectoires de vie, de soins et de connaissances, mais ils favorisent aussi le développement de nouveaux types de partenariats à valeur ajoutée. Ces espaces de co-création impliquent des parties prenantes privées pour qui, il serait difficile de dialoguer avec le réseau de la santé sans la présence d'un écosystème intersectoriel. De plus, ce type de partenariat est souvent propice à la valorisation des bases de données, contribuant ainsi à l'essor économique du secteur biotechnologique québécois.

Forts de notre expérience, la Direction de la recherche, enseignement et innovation du CIUSSS NIM réitère la valeur de la recherche en mode intersectoriel « à titre de contribution potentielle à la résolution des défis et des enjeux ciblés ainsi que celle attendue du gouvernement du Québec » (appel de mémoire pour la mise à jour de la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2022).

Ainsi, nous proposons :

Recommandation 1

Que l'opérationnalisation de la SQRI soit accompagnée de fonds significatifs en soutien aux CISSS et CIUSSS ainsi qu'à leurs infrastructures de recherche, qui démontrent un intérêt à développer une programmation de recherche en mode intersectoriel.

Recommandation 2

Développer, à travers les Fonds de recherche du Québec, un plan d'action favorisant l'émergence d'une culture d'intersectorialité et fournir au FRQ les moyens requis pour mettre en œuvre un tel plan.

Recommandation 3

Reconnaitre la valeur et la pertinence de développer une communauté de pratique de la recherche intersectorielle afin de favoriser le développement, la consolidation et l'éventuel partage des connaissances à l'échelle québécoise des meilleures pratiques liées à l'approche intersectorielle de la recherche dans le contexte des CISSS et CIUSSS du Québec.

Équipe de rédaction

- Daniel Sinnett, directeur scientifique, Direction de la recherche, de l'enseignement et de l'innovation
- Lourdes Rodriguez del Barrio, directrice scientifique de la recherche sociale
- Louis de Beaumont, directeur scientifique, axe traumatologie et soins intensifs
- Roger Godbout, directeur scientifique, axe sommeil et santé mentale
- Grégory Moullec, chercheur, axe maladies chroniques
- Valérie Viau, conseillère stratégique, développement de partenariats de recherche
- Caroline Vachon, chargée de projets, information et communication



Recherche CIUSSS NÎM

Direction de la recherche, de l'enseignement et de l'innovation

Hôpital du Sacré-Cœur-de-Montréal

5400 boulevard Gouin Ouest, K-3000

514 338-2222 poste 3710

www.rechercheciusssnim.ca

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Nord-de-
l'Île-de-Montréal*

Québec 