



Chaire de recherche
du Canada en systèmes
adaptatifs en santé
et services sociaux

LabRIS

Laboratoire de
recherche et
interventions
systémiques
en santé



**CIHR
IRSC**

Canadian Institutes of
Health Research
Instituts de recherche
en santé du Canada



Centre de recherche
sur la gouvernance

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

Gouvernance en gestion de proximité

Ursulla Aho-Glele



25 septembre 2025
11h à 12h30 (heure de l'est)



École nationale d'administration publique
4750 Av. Henri-Julien, Montréal, Québec,
H2T 2C8





Chaire de recherche
du Canada en systèmes
adaptatifs en santé
et services sociaux

LabRIS

Laboratoire de
recherche et
interventions
systémiques
en santé



Canadian Institutes of
Health Research
Instituts de recherche
en santé du Canada



Centre de recherche
sur la gouvernance

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

Au fil des prochaines présentations, que
retenez-vous de ce que signifie la gestion
de proximité?



Chaire de recherche
du Canada en systèmes
adaptatifs en santé
et services sociaux

LabRIS

Laboratoire de
recherche et
interventions
systémiques
en santé



Canadian Institutes of
Health Research
Instituts de recherche
en santé du Canada



Centre de recherche
sur la gouvernance

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

Approches / Principes / Fondements d'ancrage en gouvernance de gestion de proximité

1. Adaptabilité aux besoins de la population à l'intérieur d'un territoire ciblé

- ✓ **Intersectorialité et responsabilité populationnelle** (Planification conjointe)
- ✓ **Participation** et engagement des personnes et des communautés
- ✓ **Équité** / réduction des inégalités sociales **en agissant sur les déterminants structureaux et sociaux de la santé**

2. Continuité et accessibilité des services et soins de santé / Continuum santé (Priorités cliniques partagées.)

3. Subsidiarité : vise à rapprocher la prise de décision des besoins du terrain

4. Incitatifs: le financement aligné avec la gestion de proximité , autres mesures alternatives (reconnaissance, etc.)

5. Agilité et gestion matricielle (gestion du changement (culture organisationnelle) & système intégré de l'information et de la communication, des technologies)

- ✓ **Innovation:** Ressources disponibles et modèles de soins innovants soutenus.
- ✓ **Expérience au travail:** Développement professionnel continu et engagement d'une équipe intersectorielle / interprofessionnel
- ✓ **Système d'apprentissage continu** / expérience de services (Mesure – utilisation des données comme outil d'amélioration de la qualité, évaluation, formation, outils, indicateurs de valeur, création de valeur, etc.)

LA PRÉVENTION,
C'EST LA SANTÉ

STRATÉGIE NATIONALE
DE PRÉVENTION EN SANTÉ 2025-2035



Québec

AMÉLIORER L'ACCÈS
ET LA CONTINUITÉ D
DE PROXIMITÉ

Soutenir l'élaboration d'une première
politique gouvernementale de soins et
services de première ligne au Québec

Research article | [Open access](#) | Published: 20 December 2013
**A governance model for integrated primary/secondary
care for the health-reforming first world – results of a
systematic review**

Caroline Nicholson, Claire Jackson & John Marley

BMC Health Services Research 13, Article number: 528 (2013) | [Cite this article](#)

12k Accesses | 99 Citations | 15 Altmetric | [Metrics](#)

Elise Boulanger, Mylaine Breton et Antoine Groux

Équipe d'expertise :
Marie-Dominique Beaulieu, C.M., C.Q., M.D., Catherine Bouffard-Dumais, M.D., Sophie Boies
M.A., Catherine Lamoureux-Lamarche Ph.D., Karina Prévost, communauté Expériences, Claudio
Del Grande, Ph.D., Véronique Deslauriers Ph.D.

31 mars 2025



CHAIRE DE RECHERCHE
DU CANADA
Gouvernance clinique
des services de
première ligne



Équité

Loi 15 (Loi sur la gouvernance du
système de santé et de services sociaux):
Plan de transformation – Quintuples
objectifs



Chaire de recherche
du Canada en systèmes
adaptatifs en santé
et services sociaux

LabRIS

Laboratoire de
recherche et
interventions
systémiques
en santé



CIHR
IRSC
Canadian Institutes of
Health Research
Instituts de recherche
en santé du Canada



Centre de recherche
sur la gouvernance

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

L'accompagnement du CIUSSS de l'Estrie – CHUS dans le développement d'un modèle V2. de gouvernance intersectorielle en gestion de proximité

Ursulla Aho-Glele, PhD
Stagiaire post-doctorante



25 septembre 2025
11h à 12h30 (heure de l'est)



École nationale d'administration publique
4750 Av. Henri-Julien, Montréal, Québec,
H2T 2C8



Stage post-doctoral

GESTION DE PROXIMITÉ ET GOUVERNANCE EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

STAGE POST-DOCTORAL DE URSULLA AHO-GLELE, Ph.D.
CHERCHEUSE POST DOCTORALE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Titre du stage post-doctoral : Gestion de Proximité et Gouvernance en Santé et Services Sociaux.

Durée : de janvier 2025 à janvier 2026.

Affiliation : Chaire de recherche du Canada en Systèmes Adaptatifs en Santé et Services sociaux (CRC Sa3S) et Laboratoire de recherche et d'interventions systémiques en santé (LabRIS).

Sous la Direction de : Lara Mailliet, Ph.D, professeure agrégée à l'ÉNAP, titulaire de la Chaire de recherche du Canada, niveau 2, en Systèmes Adaptatifs en Santé et Services sociaux (CRC Sa3S) et directrice du Laboratoire de recherche et d'interventions systémiques en santé (LabRIS), directrice associée du CERGO et chercheuse régulière IUPLSSS.

Partenariats avec le : Comité conjoint IUPLSSS-CIUSSS de l'Estrie-CHUS.

ÉNAP ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SA3S Chaire de recherche du Canada en systèmes adaptatifs en santé et services sociaux

Québec Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux

Stage postdoctoral

Gestion de proximité et gouvernance en santé et services sociaux

Vous êtes intéressé.e par :

- Les déterminants structurels et sociaux de la santé
- Les innovations de gouvernance
- La gestion et la gouvernance intersectorielles, locales et citoyennes
- La performance du système de santé
- L'amélioration des réponses aux besoins des populations

Description du poste :

- Documenter et accompagner un groupe de travail sur la gouvernance de proximité en santé
 - Recension de la littérature canadienne et internationale
 - Observations participantes
 - Organisation d'ateliers de rétroaction
 - Analyses et rédaction d'un rapport
- Inscrire son projet de recherche dans la programmation de la Chaire SA3S et contribuer à son développement ;
- Collaborer avec l'IUPLSSS, le CIUSSS de l'Estrie-CHUS, la Chaire SA3S, ainsi que leurs partenaires ;
- Préparer des conférences, des publications scientifiques, des rapports de recherche et des communications grand public ;
- Contribuer à la rédaction de propositions de subventions.

Le poste en bref :

Rémunération : 60 000 \$CAD
Durée du stage : 1 an
Affiliation : Stage sous la supervision de Lara Mailliet, professeure agrégée à l'ÉNAP et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en systèmes adaptatifs en santé et services sociaux (SA3S), et d'un comité conjoint IUPLSSS-CIUSSS de l'Estrie-CHUS
Localisation : stage basé en Estrie

Plus plus d'informations, consulter : labris.ca et iuplsss.ca ou contacter : mailliet@cergo.ca professionnelle de recherche, ou lara.mailliet@enap.ca professeure et titulaire CRC SA3S

Date limite de candidature : 29 novembre 2024
Les candidatures seront étudiées au fur et à mesure de leur réception
Entrée en poste : dès que possible



LabRIS

Laboratoire de recherche et interventions systémiques en santé



Chercheuses et chercheurs

Lara Maillet, Ph.D, professeure agrégée à l'ENAP, titulaire de la Chaïre de recherche du Canada, niveau 2, en Systèmes Adaptatifs en Santé et Services sociaux (CRC Sa3S) et directrice du Laboratoire de recherche et d'interventions systémiques en santé (LabRIS), directrice associée du CERGO et chercheuse régulière IUPLSSS

Partenaires et financement

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke



Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux

CIUSSS de l'Estrie – CHUS & IUPLSSS

DIRECTION EN LEADERSHIP

Lyne Jutras, Directrice intérimaire – Direction de la qualité, de l'éthique, de la performance et du partenariat (DQEPP)

COMITÉ DIRECTEUR

Lyne Jutras, Directrice intérimaire – Direction de la qualité, de l'éthique, de la performance et du partenariat (DQEPP)
Isabelle Samson, Directrice - Direction Santé publiques (DSPublique) -
Gaëlle Simon, Directrice – Direction des services généraux (DSG) - porteuse du cadre de référence services proximité
Pascale Bélisle, Directrice adjointe – Direction adjointe aux affaires publiques et juridiques (DAAJP)
Nancy Desautels, Directrice adjointe – Direction adjointe mesures d'urgence, sécurité civile et enjeux organisationnels (DAMU-SC-EO) - porteuse du volet des COL
Émilie Kahr, Coordinatrice - Direction de la qualité, de l'éthique, de la performance et du partenariat (DQEPP)
Maryse Ruel, Conseillère cadre, Soutien développement RLS et partenariat, DQEPP (cheffe de projet)

MEMBRES DU COMITÉ DU GROUPE DE TRAVAIL

Mélissa Jean, cheffe de service, DAAJP
Maryse Ruel, Conseillère cadre, Soutien développement RLS et partenariat, DQEPP (cheffe de projet)
Marie-France Beauregard, Coordinatrice COL – RLS Sherbrooke, DAMU-SC-EO
Andrée-Anne Tremblay, Conseillère-cadre stratégique DSG (Cadre de gestion proximité)
Béatrice Poirier, Conseillère-cadre DSPublique
Ursulla Aho-Glele, Stagiaire Post-doctorante – ENAP
Observatrice- Adhoc: Marie-Ève Cardin (stagiaire à la maîtrise)
Soutien Ad-Hoc – Changement organisationnelle et meilleures pratiques (Direction de la coordination de la mission universitaire + Direction des ressources humaines)

INSTITUT UNIVERSITAIRE DE PREMIÈRE LIGNE EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX (IUPLSSS)

Fabienne Lagueux, Directrice scientifique, Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux
Pier Lortie, Adjointe à la directrice scientifique, Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux
Jean-François Allaire, Coordinateur à la recherche, Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux
Eleanor Blainville, APPR, Direction de la coordination de la mission universitaire (DCMU)

Subvention IRSC 2025-2029 en gestion de proximité

SUBVENTION DES IRSC 2025-2029 Dr. LARA MAILLET chercheuse principale

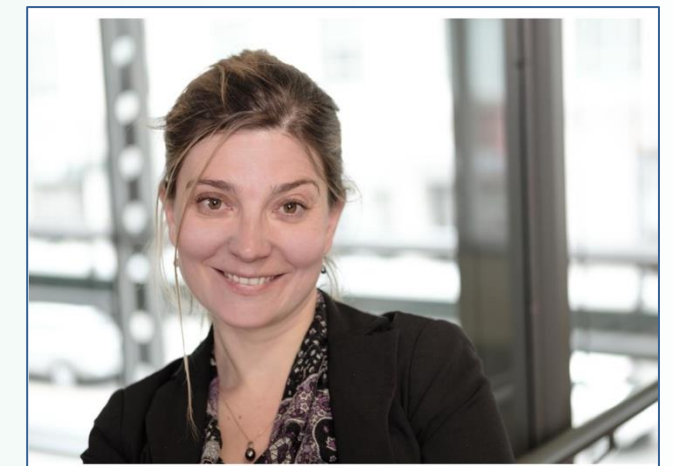


- **Titre:** Évaluation de l'implantation de la gestion de proximité et de la variation des effets en contexte de réforme au sein du système de santé québécois.

Ce projet rassemble une équipe pluridisciplinaire comprenant:

- 10 co-chercheurs
- 14 décideurs.ices et gestionnaires.s en santé
- Réparties dans 19 organisations partenaires telles que:
 - Santé Québec
 - 6 CISSS et CIUSSS
 - 2 centres de recherche et institut (Centre de recherche Hôpital Charles –Le Moyne et l'Institut Universitaire de Première Ligne en Santé et Services Sociaux)
 - 5 établissements d'enseignement
 - 2 Chaires de recherche du Canada
 - 2 laboratoires interdisciplinaires (REGARD et LIRSA)

Financement: PROJET, IRSC, Concours Automne 2024, Durée 2025-29, Montant: 512 552SCAD



Stage post-doctoral - Objectifs

Mandat

Accompagnement

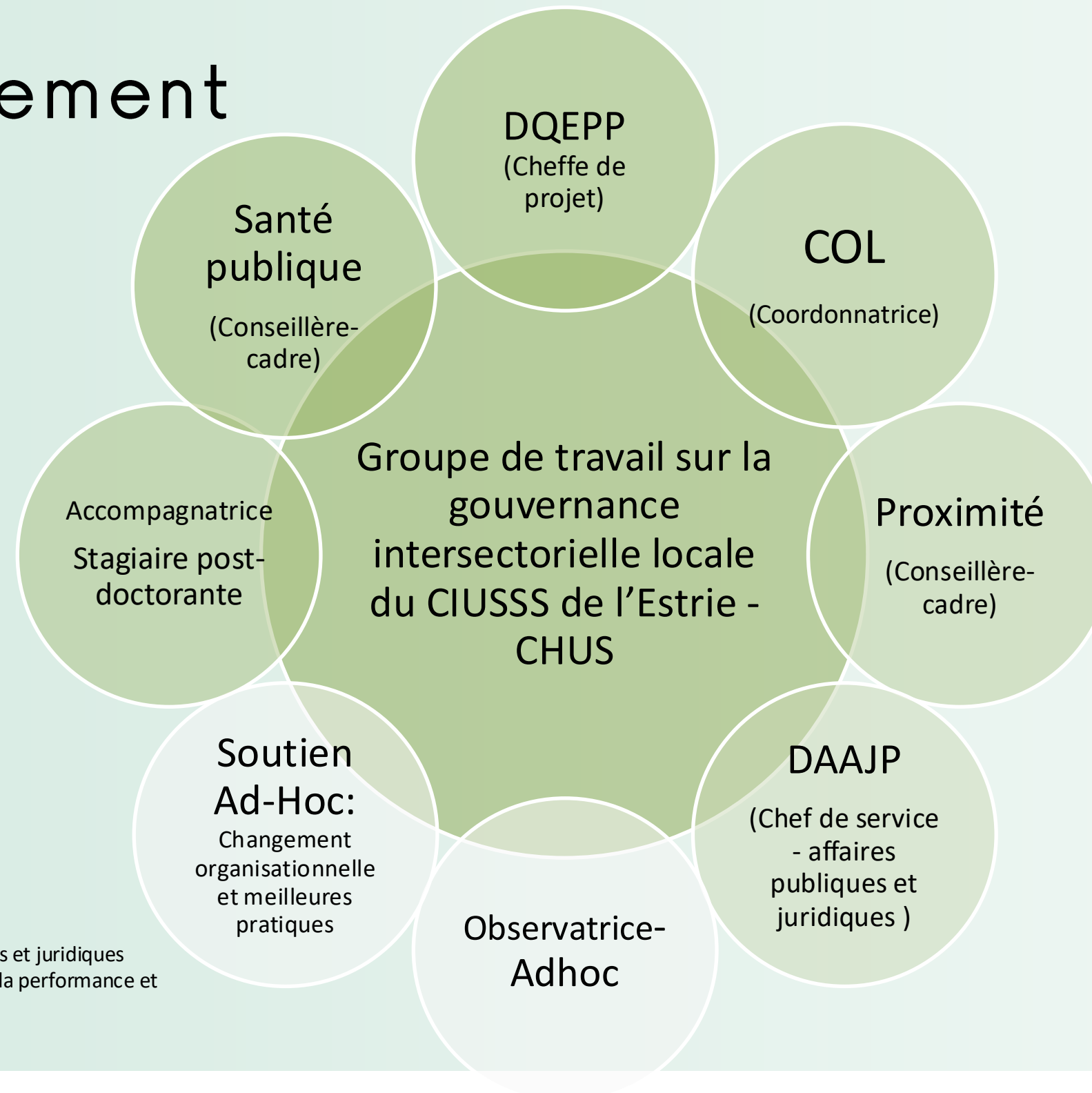
- **Objectif 1 : Accompagner et co-construire**, avec le groupe de travail dédié, la version 2 d'un modèle de gouvernance intersectorielle locale de proximité au CIUSSS de l'Estrie - CHUS, en veillant à son arrimage solide avec les politiques, cadres de référence et meilleures pratiques.
- **Objectif 2 : Documenter l'implantation des travaux** sur la gouvernance intersectorielle locale de proximité en santé, les apprentissages et les leçons apprises.

Mandat

Rédaction d'articles

- **Objectif 3: Rédiger un article sur le développement du modèle 2.0 de gouvernance intersectorielle** au CIUSSS de l'Estrie – CHUS.
- **Objectif 4: Effectuer une « Scoping Revue »:**
 - « Décrire les différents modes de gestion de proximité localement et à l'international, et identifier ceux qui favorisent une gestion des contradictions et des interdépendances dans des contextes adaptatifs ».

Mandat accompagnement



LÉGENDE

- ✓ DAAJP : Direction adjointe aux affaires publiques et juridiques
- ✓ DQEPP: Direction de la qualité, de l'éthique, de la performance et du partenariat
- ✓ COL: Coordination opérationnelle locale

Mandat général: Assurer la mise en œuvre et la pérennisation de la gouvernance intersectorielle locale en gestion proximité, tout en garantissant l'opérationnalisation du projet, la cohérence des arrimages intersectoriels, le respect des objectifs et des échéanciers, ainsi que l'intégration du volet « agir sur les déterminants de la santé ».



Cohérence du modèle de gouvernance intersectorielle locale

La version 2 du modèle de gouvernance intersectorielle locale du CIUSSS de l'Estrie – CHUS s'ancre solidement dans les politiques, cadres de référence et meilleures pratiques, assurant ainsi sa cohérence et sa pertinence.

Politiques / Cadres / Bonnes pratiques	
1	Politique du CIUSSS de l'Estrie–CHUS sur la Responsabilité populationnelle et le Développement des communautés (RP-DC, 2017)
2	Améliorer l'accès, la qualité et la continuité des services de proximité – Cadre de référence (2023)
3	Stratégie nationale de prévention en santé 2025-2035
4	Soutenir l'élaboration d'une première Politique gouvernementale de soins et services de première ligne (Québec, 2025)
5	Revue systématique de littérature – Nicholson, C., Jackson, C. & Marley, J. A governance model for integrated primary/secondary care for the health-reforming first world – results of a systematic review. BMC Health Serv Res 13, 528 (2013). https://doi.org/10.1186/1472-6963-13-528



LA PRÉVENTION, C'EST LA SANTÉ
STRATÉGIE NATIONALE DE PRÉVENTION EN SANTÉ

Soutenir l'élaboration d'une première politique gouvernementale de soins et services de première ligne au Québec

Research article | [Open access](#) | Published: 20 December 2013

A governance model for integrated primary/secondary care for the health-reforming first world – results of a systematic review

[Caroline Nicholson](#) [Claire Jackson](#) & [John Marley](#)

[BMC Health Services Research](#) **13**, Article number: 528 (2013) | [Cite this article](#)

12k Accesses | 99 Citations | 15 Altmetric | [Metrics](#)

Votre gouvernement

Québec

Leçons et pistes de réflexion du groupe de travail sur les travaux en lien avec la gouvernance intersectorielle locale au CIUSSS de l'Estrie – CHUS (Janvier 2025-Septembre 2025)

Leçons apprises et bons coups	Pistes de réflexion
<p>Structuration progressive Amélioration de l'organisation (brise-glace, calendrier, rythme bimensuel).</p> <p>Soutien organisationnel Appui d'une ressource dédiée (conseillère-cadre DQEPP) et Soutien de la stagiaire postdoctorante, sous la direction de la Dre Lara Maillet. Accompagnement de l'IUPLSSS. Consultations (equipe RLS) et Réalisation d'un benchmarking avec 8 autres CISSS/CIUSSS.</p>	<p>Leadership et circulation de l'information Instabilité du leadership en 2024 (perte du pilote) ayant fragilisé la continuité. Besoin de mécanismes clairs pour éviter que l'avancement repose sur une seule personne. Mieux structurer la circulation de l'information et limiter les dépendances individuelles. Surcharge d'information, difficultés d'accès aux données de toutes les directions et défi de coordination.</p>
<p>Valeur cognitive et du collectif Les réunions en groupe ont permis de faire le point sur les travaux, de favoriser l'appropriation et de stimuler la réflexion. La proximité cognitive et les échanges critiques favorisent la co-construction et la crédibilité des décisions.</p> <p>Climat collaboratif Dynamique de « famille », échanges critiques constructifs; importance de maintenir un comité de taille raisonnable. Travail en sous-comités avec leaders identifiés, ce qui allège la charge et structure l'avancement.</p>	<p>Cohérence organisationnelle entre les travaux du comité et les autres chantiers organisationnels. Multiplicité des structures et projets en lien avec la proximité révélant un besoin de cohérence et d'un cadre commun. Améliorer la coordination entre les travaux du comité et les autres chantiers organisationnels. Mieux faire royonner les travaux du groupe de travail.</p>
<p>Développement d'un langage commun La diversité des initiatives, acteurs, et vocabulaires rend nécessaire l'élaboration d'une vision partagée.</p>	<p>Identité et légitimité Questionnements sur la représentativité de certains membres dans la gouvernance de proximité.</p>
<p>Appuis stratégiques et mobilisation Lien direct avec le PDG, jugé facilitant et efficace. Confiance des directions. Investissement et engagement constants des membres, malgré des phases de découragement. Diversité des directions et expertises réunies, contribuant à l'apprentissage d'un langage commun. Forte mobilisation et confiance des membres envers l'équipe porteuse.</p>	<p>Acteurs stratégiques et représentativité Renforcer la présence de profils stratégiques (conseillère stratégique, directions cliniques). Explorer plus en profondeur les mécanismes permettant un meilleur arrimage et une intégration renforcée des acteurs clés dans la conceptualisation (médecins, partenaires communautaires, citoyens, usagers). Tension entre inclusion et efficacité : besoin de plus de profils stratégiques mais crainte de ralentir le comité si trop élargi.</p>
	<p>Arrimage politique Défis d'arrimage entre les orientations de Santé Québec et les réalités locales (RP-DC, RLS, comités).</p>



Chaire de recherche
du Canada en systèmes
adaptatifs en santé
et services sociaux

LabRIS

Laboratoire de
recherche et
interventions
systémiques
en santé



Canadian Institutes of
Health Research
Instituts de recherche
en santé du Canada

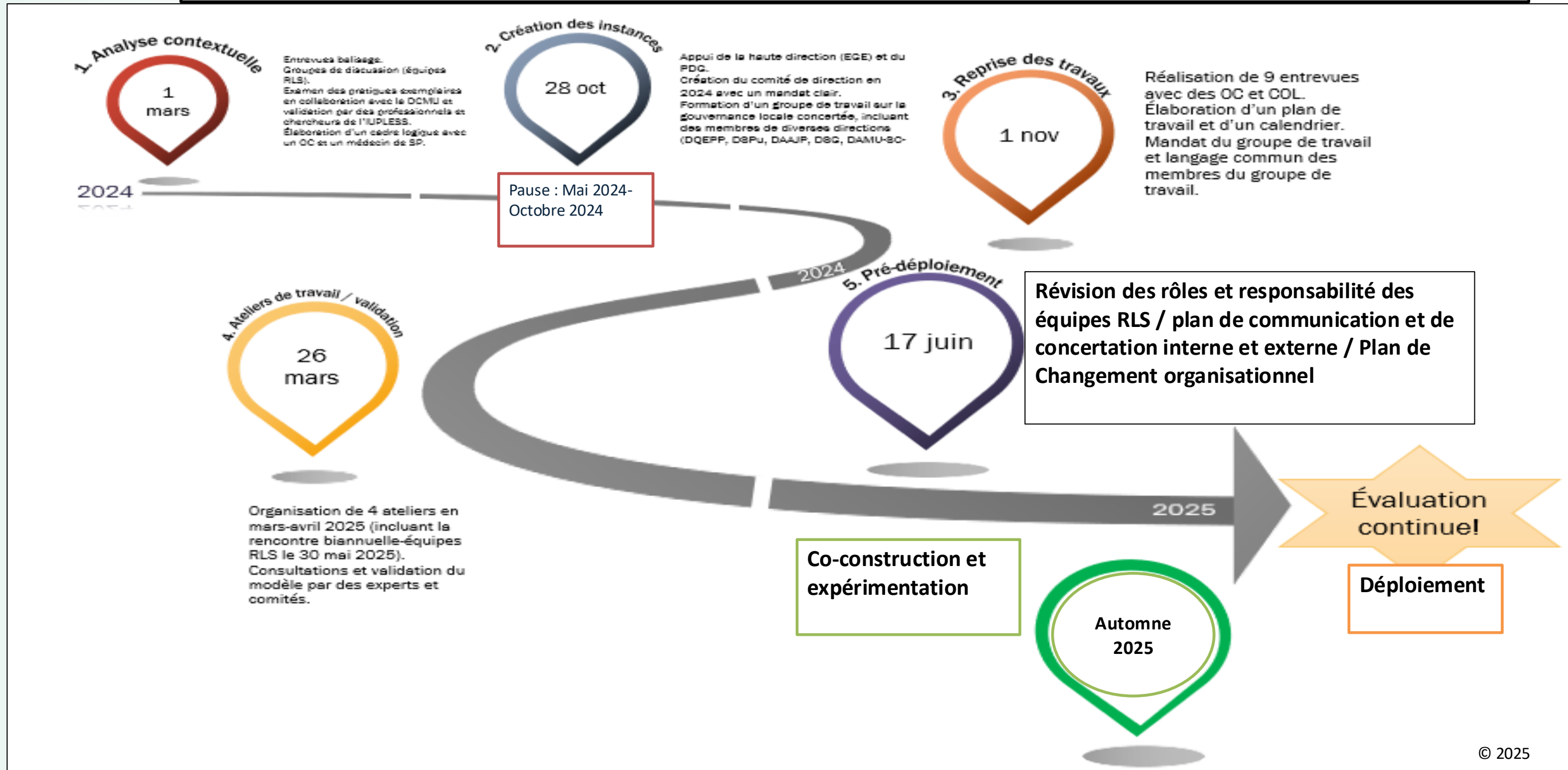


Centre de recherche
sur la gouvernance

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

Étapes d'élaboration du modèle (V2) de gouvernance intersectorielle locale de proximité au CIUSSS de l'Estrie - CHUS



Mandat - rédaction d'article

Publication 1

(à venir en hiver 2026)

Mandat - rédaction d'article

SCOPING REVIEW _ Publication 2 (Eté 2026)

Question de recherche

« Décrire les différents modes de gestion de proximité localement et à l'international, et identifier ceux qui favorisent une gestion des contradictions et des interdépendances dans des contextes adaptatifs ».

Dans le cadre de la subvention du projet de recherche des IRSC 2025 –
Gestion Proximité

Étapes clés

- 1 Définir la question de recherche**
 - Identifier et cartographier les modes de gestion de proximité.
- 2 Développer un protocole**
 - (cadre conceptuel, sinclusion/exclusion, outils comme Covidence/Zotéro.
- 3 Identifier les sources**
 - Bases : Scopus, Web of Sciences, PubMed, Cairn, ABI/P^oquest.
 - Littérature grise : OCDE, Banque mondiale, ONG, rapports.
- 4 Formuler les équations de recherche**
 - Combiner proximity management / local management / rdcentralized management avec contradictions / tensions / Interdependence
- 5 Sélection des études (screening)**
 - Etape 1: titres et résumés.
 - Etape 2: lecture intégrale.
 - Application des critères (2000–2025, FR/EN, articles, études de cas, rapports).
- 6 Extraction des données**
 - Tableau structuré : Référence | Région | Type de gestion | Secteur | Acteurs | Tensions | Interdépendances | Résultats.
- 7 Analyse et synthèse**
 - Typologie (territoriale, organisationnelle, relationnelle, numérique).
 - Facteurs de succès/échec.
 - Cadres théoriques (proximité, tensions, CAS).
- 8 Présentation des résultats**
 - Carte conceptuelle ou tableau synthèse.
 - Discussion critique : résilience, flexibilité, robustesse, proximité.
 - Limités et pistes futures (arrimage avec projet Gestion Proxi).
- 9 Validation experte (optionnelle)**



Chaire de recherche
du Canada en systèmes
adaptatifs en santé
et services sociaux

LabRIS

Laboratoire de
recherche et
interventions
systémiques
en santé



**CIHR
IRSC**

Canadian Institutes of
Health Research
Instituts de recherche
en santé du Canada



Centre de recherche
sur la gouvernance

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

MERCI



25 septembre 2025
11h à 12h30 (heure de l'est)



École nationale d'administration publique
4750 Av. Henri-Julien, Montréal, Québec,
H2T 2C8





Chaire de recherche
du Canada en systèmes
adaptatifs en santé
et services sociaux

LabRIS

Laboratoire de
recherche et
interventions
systémiques
en santé



**CIHR
IRSC**

Canadian Institutes of
Health Research
Instituts de recherche
en santé du Canada



Centre de recherche
sur la gouvernance

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

CONCLUSION & QUESTIONS D'ANIMATION

Nancy Desautels



25 septembre 2025
11h à 12h30 (heure de l'est)



École nationale d'administration publique
4750 Av. Henri-Julien, Montréal, Québec,
H2T 2C8



Atelier de réflexion & Questions d'animation

1. Comment une gouvernance intersectorielle forte, avec une gestion de proximité efficace, peut-elle devenir un levier de changement pour aborder les inégalités sociales et promouvoir des environnements plus sains et équitables pour les populations vulnérables ?

Atelier de réflexion & Questions d'animation

2. Comment pouvons-nous renforcer la participation active de la population et des citoyens dans une gouvernance intersectorielle de proximité, en allant au-delà du simple partage d'information pour favoriser une réelle co-construction des solutions ?

Atelier de réflexion & Questions d'animation

3. Dans nos structures de gouvernance de gestion de proximité, comment nos instances de représentation peuvent-elles encourager la subsidiarité et faire remonter efficacement les enjeux du terrain, tout en restant dans une logique de co-construction des trajectoires ou continuum de santé ?



Chaire de recherche
du Canada en systèmes
adaptatifs en santé
et services sociaux

LabRIS

Laboratoire de
recherche et
interventions
systémiques
en santé



CIHR
IRSC | Canadian Institutes of
Health Research
Instituts de recherche
en santé du Canada



Centre de recherche
sur la gouvernance

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

Atelier de réflexion & Questions d'animation

4. Dans une gouvernance en gestion de proximité, comment recueillir et suivre les données intersectorielles de manière à en tirer une véritable valeur ajoutée pour nos décisions ?

Atelier de réflexion & Questions d'animation

5. Dans un grand milieu urbain où cohabitent plusieurs RLS, comment mobiliser les partenaires et la population pour une gestion de proximité, sachant que les ressources communautaires sont nombreuses et diversifiées ?

Atelier de réflexion & Questions d'animation

6. Quelles sont les meilleures pratiques pour décentraliser les décisions afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des communautés et d'accroître leur autonomie ?