

# Une perspective organisationnelle sur la réforme du système de santé

Jean-Louis Denis  
Professeur titulaire  
École nationale d'administration publique  
24 novembre 2011



**GETOSS**

Chaire de recherche du Canada sur la gouvernance  
et la transformation des organisations et systèmes de santé



ANALYSE DES INITIATIVES POUR LA  
TRANSFORMATION DES SYSTÈMES DE  
SOINS DE SANTÉ : DES LEÇONS À  
TIRER POUR LE SYSTÈME DE SANTÉ  
DU CANADA (*Denis, Davies, Ferlie,  
Fitzgerald, 2011, rapport présenté à  
la FCRSS*)

Ce que le système de soins peut et doit faire correctement!





**You have to quit eating smokers.**





k6042339 www.fotosearch.fr

# Overall Ranking

Country Rankings	
	1.00–2.33
	2.34–4.66
	4.67–7.00



AUS

CAN

GER

NETH

NZ

UK

US

	AUS	CAN	GER	NETH	NZ	UK	US
OVERALL RANKING (2010)	3	6	4	1	5	2	7
Quality Care	4	7	5	2	1	3	6
Effective Care	2	7	6	3	5	1	4
Safe Care	6	5	3	1	4	2	7
Coordinated Care	4	5	7	2	1	3	6
Patient-Centered Care	2	5	3	6	1	7	4
Access	6.5	5	3	1	4	2	6.5
Cost-Related Problem	6	3.5	3.5	2	5	1	7
Timeliness of Care	6	7	2	1	3	4	5
Efficiency	2	6	5	3	4	1	7
Equity	4	5	3	1	6	2	7
Long, Healthy, Productive Lives	1	2	3	4	5	6	7
Health Expenditures/Capita, 2007	\$3,357	\$3,895	\$3,588	\$3,837*	\$2,454	\$2,992	\$7,290

Note: \* Estimate. Expenditures shown in \$US PPP (purchasing power parity).

Source: Calculated by The Commonwealth Fund based on 2007 International Health Policy Survey; 2008 International Health Policy Survey of Sicker Adults; 2009 International Health Policy Survey of Primary Care Physicians; Commonwealth Fund Commission on a High Performance Health System National Scorecard; and Organization for Economic Cooperation and Development, *OECD Health Data, 2009* (Paris: OECD, Nov. 2009).

Rapport CSBE 2010: Un système de santé qui est orienté vers la prise en charge de problèmes aigus et peu adaptés à la prise en charge et au suivi des maladies chroniques.



*"We're ready to begin the next phase of keeping things exactly the way they are."*

# Défis de la performance du système de santé

- Soins primaires: organisation et équipes inter-professionnelles performantes
- Gestion optimale de la chronicité et des conditions long terme incluant la fragilité (King's Fund, 2010; CSBE, 2010)
- Réduire les variations « illégitimes » et offrir des soins appropriés, de qualité et sécuritaires
- Réussir à ne pas investir une trop grande part des nouveaux argents dans l'augmentation des prix des services et des salaires (King's Fund, 2010)

# Quelques observations sur notre capacité à améliorer la performance du système de santé

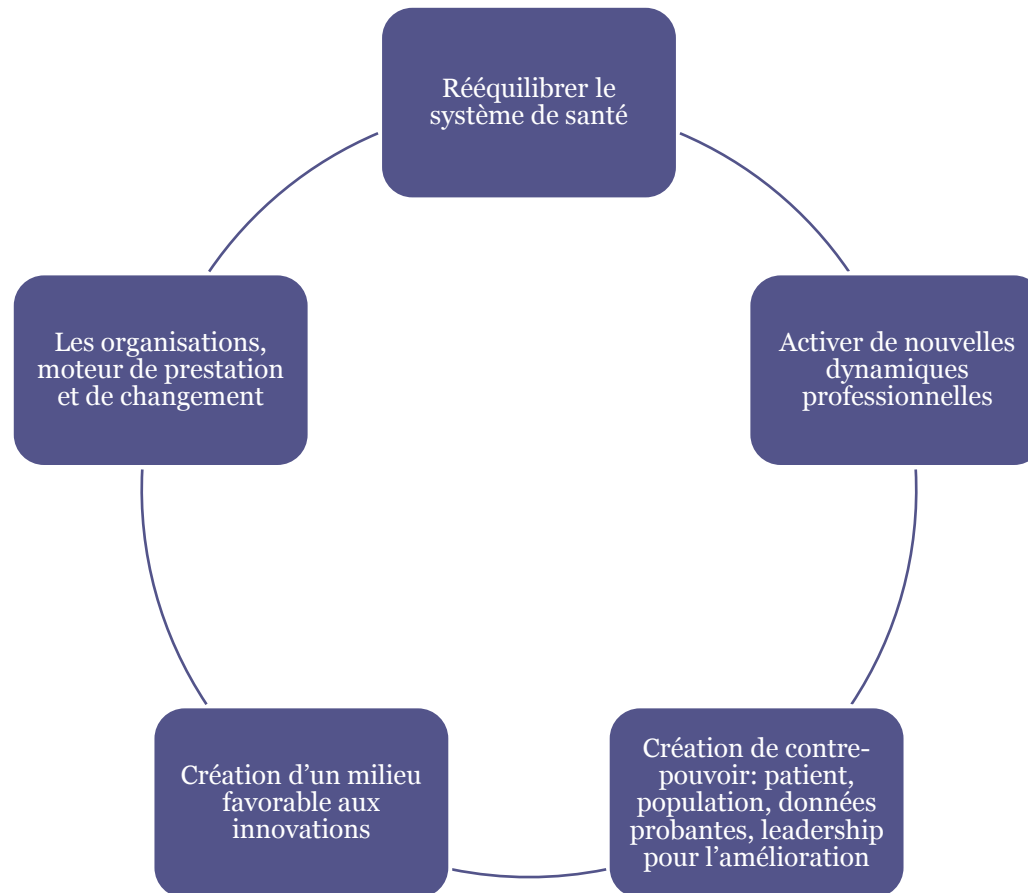
(adapté de HCC, 2008; Lazar, 2009; McInstosch, 2010)

- Des investissements ciblés permettent d'accroître l'accès aux soins pour des secteurs cliniques prioritaires
- Une plus grande facilité/capacité à améliorer la performance dans des secteurs associés aux centres de gravité du système (soins spécialisés, conditions cliniques aiguës...)
- Une difficulté à formuler des objectifs de résultats autour de conditions complexes qui transcendent les frontières organisationnelles et professionnelles
- Une difficulté à co-opter efficacement la profession médicale dans les transformations

L'argent ne suffit pas à produire les changements requis et assurer une performance d'ensemble du système de santé. Il y a des défis importants lorsqu'il s'agit d'aligner le système de soins/santé sur les besoins de la population.

Besoin d'une approche intégrée pour la transformation et l'amélioration continue du système de soins - une approche qui touche à la fois à la gouvernance, à l'organisation, aux logiques professionnelles et qui interpellent les patients et la population.

# Zones stratégiques pour transformer le système de soins



# Rééquilibrer le système de santé

- Investissement ou réaffectation de ressources dans des domaines qui présentent les plus grandes lacunes dans les services offerts.
- Intégration plus grande et systématique dans ces domaines d'interventions pour renforcer les soins primaires et les soins préventifs, ainsi que les interventions en santé de la population

# Les organisations, moteur de prestation et de changement

- Les organisations sont les principaux moteurs de l'amélioration et du maintien de la qualité des services.
- Importance d'établir divers modes organisationnels pour répondre aux demandes nouvelles et changeantes (ex.: des réseaux, des organisations fondées sur des équipes).
- La mise à profit de nouveaux modes d'organisation dépend de la capacité à gérer des processus de changement à volets multiples (ressources humaines, information, gestion de la performance, prise de décisions, etc.)

# Cultures professionnelles (façonner les cultures professionnelles pour transformer le système de soins)

- Les professionnels de la santé doivent participer plus activement à la transformation du système de soins et à l'élaboration de stratégies d'amélioration.
- Les leviers rationnels ou économiques ne suffisent pas à mettre des professionnels à contribution en vue de l'amélioration des soins et des services
- Il faut porter une plus grande attention à l'élaboration de nouveaux rôles professionnels au sein du système de santé, notamment des infirmières et infirmiers praticiens, des intervenants-pivots et des auxiliaires sanitaires, et non seulement miser sur un transfert de tâches entre professionnels et non-professionnels.

# Création d'un milieu favorable aux améliorations

- Il importe de renouveler les mécanismes de financement et les incitatifs pour instaurer des changements et des améliorations notables.
- Il faut disposer de grandes capacités de gouvernance et de réglementation afin non seulement d'exercer un contrôle sur les incitatifs et de les ajuster au besoin, mais aussi de tirer profit de ces outils d'intervention.
- La conception et la mise en œuvre des incitatifs doivent être effectuées dans un contexte de mécanismes stratégiques plus vastes, en tenant compte notamment des incitatifs non économiques (voir le thème précédent et le thème suivant).

# La participation du patient : la création d'un contre-pouvoir

- La participation du patient et celle du public devraient être caractéristiques d'une bonne gouvernance des services de santé, et des stratégies visant à les favoriser devraient être conçues.
- Les expériences récentes auprès de « patients-experts » et de conseils de citoyens appuient la notion selon laquelle il est possible de renforcer la capacité de participation des patients et des citoyens.
- La promotion de l'autogestion de la santé contribue au renforcement du rôle des patients dans la prise de décisions concernant leur santé et leurs soins.

# Le mouvement fondé sur des données probantes : la création d'un contre-pouvoir

- Identifier et de mettre à l'essai de nouvelles stratégies favorisant l'établissement d'un lien plus étroit entre le milieu de la recherche et les milieux de pratique
- Le leadership professionnel est essentiel à la diffusion et à l'utilisation des données probantes.
- Étant donné l'importance de la contextualisation des connaissances, des analyses comparatives et le partage d'expériences entre les provinces et territoires, les organisations et les groupes professionnels revêtent une importance capitale

# Des organisations plus aptes à répondre à la demande

- Développer des organisations « complètes » dans des secteurs de la production des soins et services qui souffrent de déficits importants (prévention, soins primaires, gestion des maladies chroniques et de la comorbidité)
  - Réseaux
  - Équipes inter-professionnelles
  - Leadership clinique pour l'amélioration des soins et services
  - Gestion de l'information
  - Modèles de soins adaptés et fondés sur les données probantes
  - Actions inter-sectorielles
  - Une attention encore plus grande à l'organisation du travail

# Conclusion

- Des zones stratégiques qui donnent des pistes pour l'adaptation et la performance des organisations et système de soins
- Les organisations sont un actif important pour l'adaptation et la performance du système de soins
- Un principe de base: ne pas continuer à allouer les ressources de la même manière dans le système de soins