

# La gouvernance des systèmes de santé: Enjeux, modèles et perspective

Joanne Castonguay - CSBE

Jean-Louis Denis - Université de Montréal

Qu'est-ce que la  
gouvernance?

# Définition de la gouvernance

Le rôle de la **gouvernance** dans le secteur public est de traduire en orientations, en cibles et en objectifs précis la volonté de la société et des élus.

Ce rôle implique de mobiliser différents leviers pour passer de l'orientation des actions vers les résultats attendus.

On fait référence ici à des politiques, des stratégies et des mécanismes qui soutiennent la priorisation, la supervision, le financement, l'incitation, l'habilitation et l'évaluation des résultats des organisations qui composent le système (CSBE, 2022, p. 27).

# Gouvernance

## Secteur privé

Dans le secteur privé, la gouvernance fait référence au conseil d'administration, à son rôle distinctif et aux leviers dont il dispose pour protéger les intérêts des actionnaires\* (Carney, 2021).

## Secteur public

Dans le secteur public, la gouvernance fait référence à l'ensemble des institutions, formelles et informelles, et à la manière dont les ressources sont gérées, les intérêts des membres de la société sont articulés et pris en compte, et le pouvoir est exercé\*.

\*: traduction libre

# Présentation à partir de deux rapports sur la gouvernance des systèmes de santé le CSBE (Denis, Tehenian Castonguay, 2023)



# Stratégie intégrée de transformation de la gouvernance

En somme, une stratégie intégrée de transformation de la gouvernance est à mettre en place. Cette stratégie doit favoriser une cohérence d'ensemble des politiques visant à améliorer le système de santé par l'intermédiaire d'une transformation de la gouvernance.



Sommaire de l'analyse comparative  
des expériences de transformation  
de la gouvernance

# Ce qui motive les transformations de la gouvernance des systèmes de santé

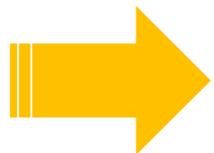
- La viabilité à long terme des systèmes de santé;
- Contrôler la progression des coûts et améliorer l'efficacité;
- Réduire la complexité des systèmes de santé et clarifier les rôles;
- Rééquilibrer la centralisation versus la décentralisation.

# Les tendances observées en matière de gouvernance

- La recherche d'un nouvel équilibre entre centralisation et décentralisation
  - Une gouvernance qui se centre sur un rôle actif du palier central et d'instances décentralisées (incluant le municipal)
- La valorisation d'une perspective corporative de la gouvernance fondée sur
  - un rôle actif des gestionnaires ou décideurs aux différents paliers de la gouvernance
  - Leur imputabilité à l'égard d'objectifs de performance prédéfinis
- La valorisation d'une perspective néolibérale
  - Promotion d'un rôle minimal de l'état
  - Délégation des fonctions de gouvernance et de gestion à de multiples parties prenantes
  - Cette dernière perspective a été associée à certains risques sur le plan de la qualité et de la sécurité des soins

# Éléments communs à un renforcement de la gouvernance en santé

- Orientation claire du système sur la valeur au plus haut niveau de leadership;
- Clarification des rôles et des responsabilités aux différents paliers de gouvernance et dans les différents secteurs d'intervention (ex. : santé publique, SAD, services médicaux, etc.);
- Systèmes d'information et transparence sur les activités et les résultats;
- Mécanismes de financement cohérents avec les objectifs;
- Incitatifs normatifs (culture de gouvernance);
- Stratégies audacieuses d'innovation (politiques, organisationnelles, technologiques, cliniques, etc.).



**La mobilisation de ces éléments crée le contexte habilitant pour adresser les vulnérabilités persistantes du système de santé**

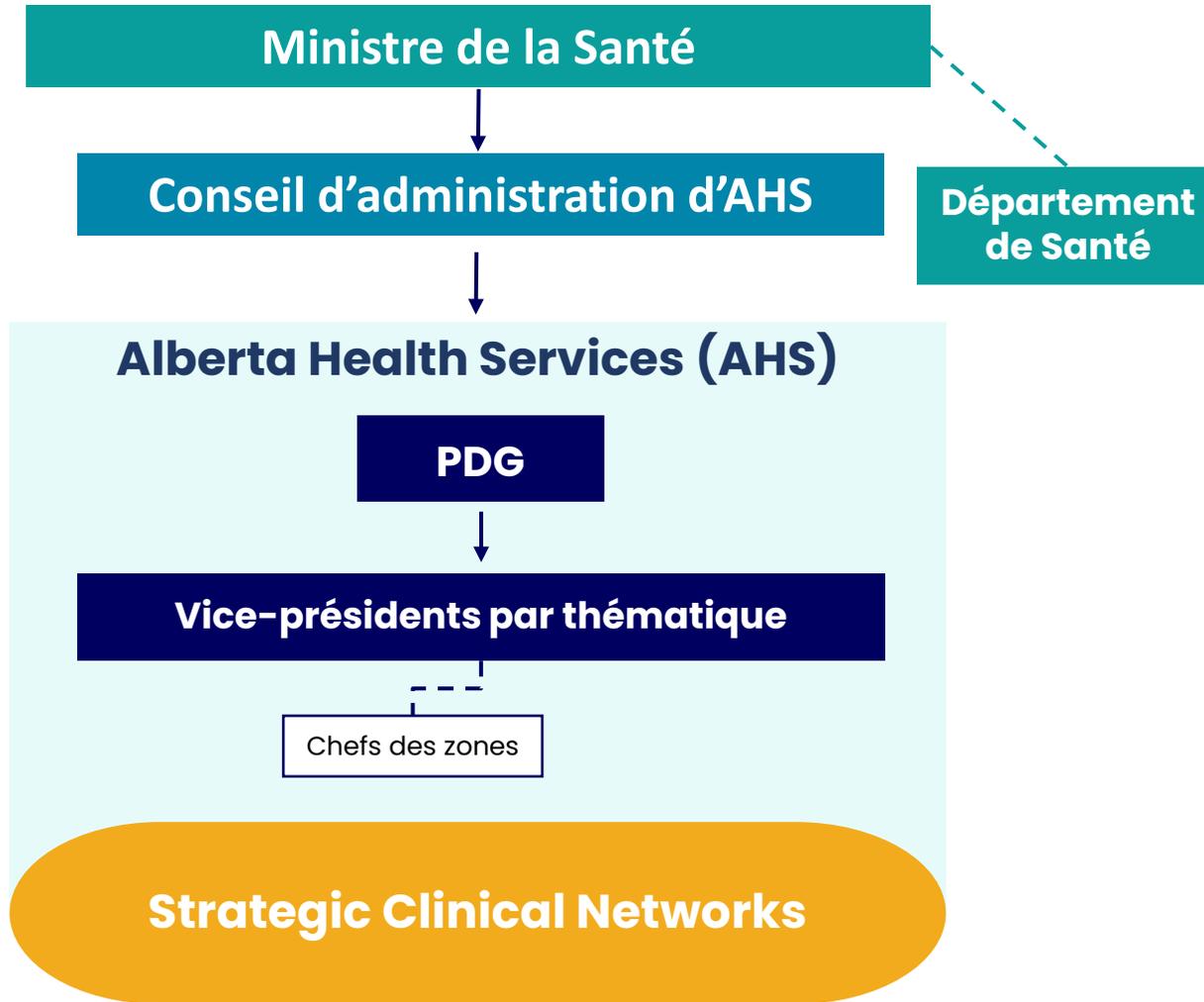


# Exemples de structures de gouvernance

# Deux modèles de gouvernance et leurs caractéristiques

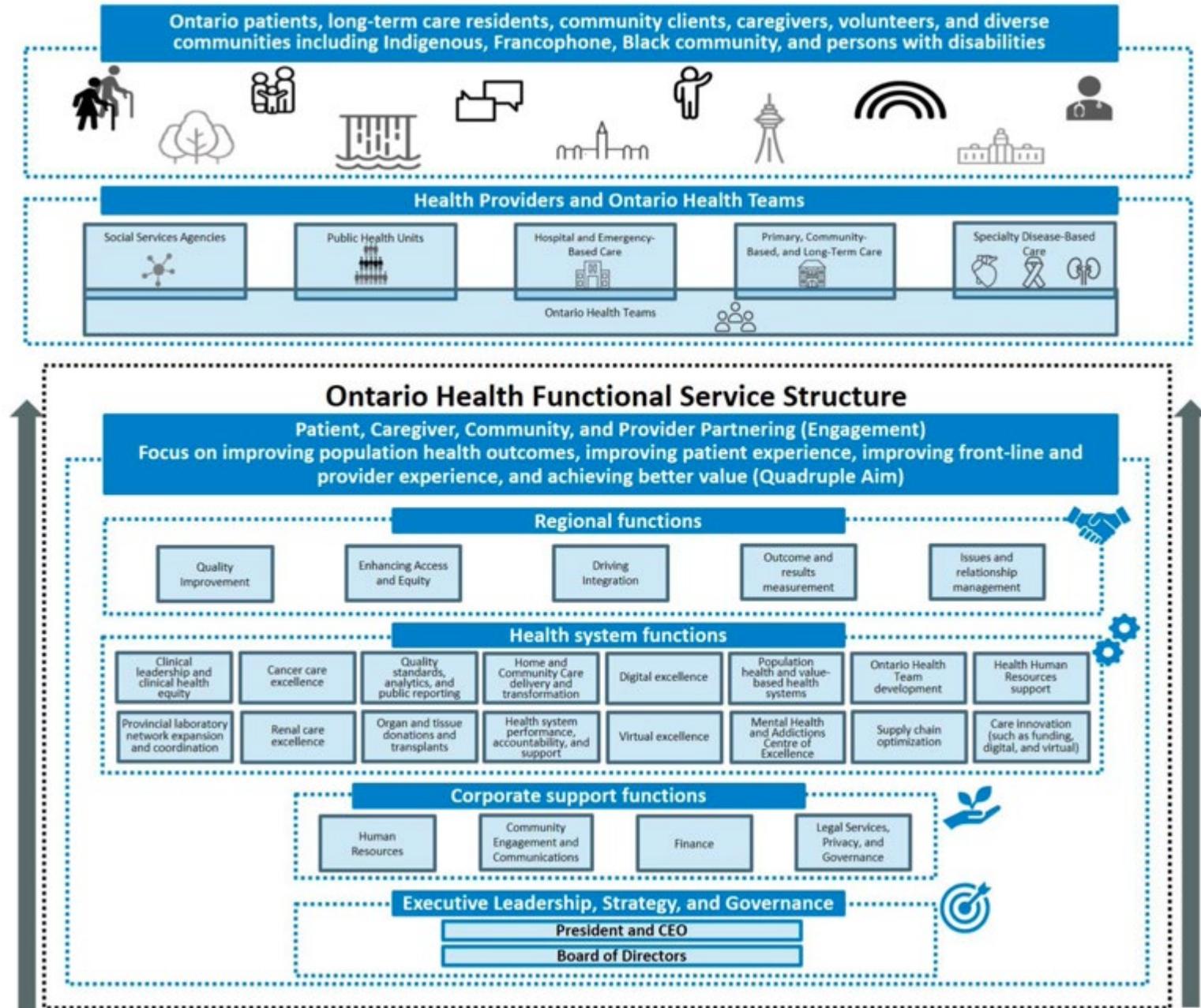
Centralisé	Équilibré
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agence unique de planification et de gestion des opérations (Alberta, Nouvelle-Écosse, projet en cours au Québec)</li><li>• Directions régionales (zones)</li><li>• Stratégie d'innovation clinique en réseau (Alberta)</li><li>• Modèle de planification, de coordination et de fourniture de soins et de services</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation de services partagés et appui d'expertise (Manitoba, Ontario)</li><li>• Maintien des CA dans les établissements ou dans les organisations régionales</li><li>• Objectifs de coordination, d'efficacité et d'intégration des services</li><li>• Importance de la contractualisation et du financement (Ontario)</li></ul>

# Alberta : un modèle centralisé de gouvernance – actuellement en transformation



Pré-réforme : autorités régionales	Post-réforme : zones d'AHS
Chinook Regional Health Authority	Zone du Sud
Palliser Health Region	
Calgary Health Region	Zone de Calgary
David Thompson Regional Health Authority	Zone Centrale
East Central Health	
Capital Health	Zone d'Edmonton
Aspen Regional Health Authority	Zone du Nord
Peace Country Health	
Northern Lights Health Region	

# Ontario: un modèle équilibré de gouvernance

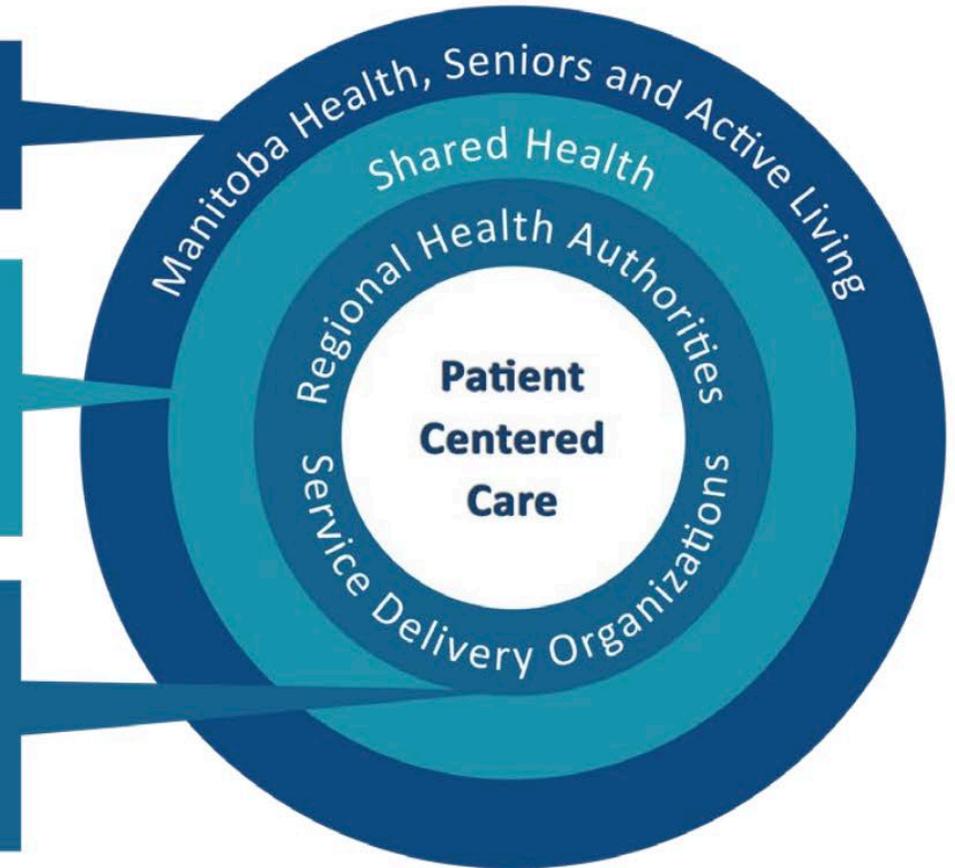


# Manitoba : un modèle équilibré de gouvernance

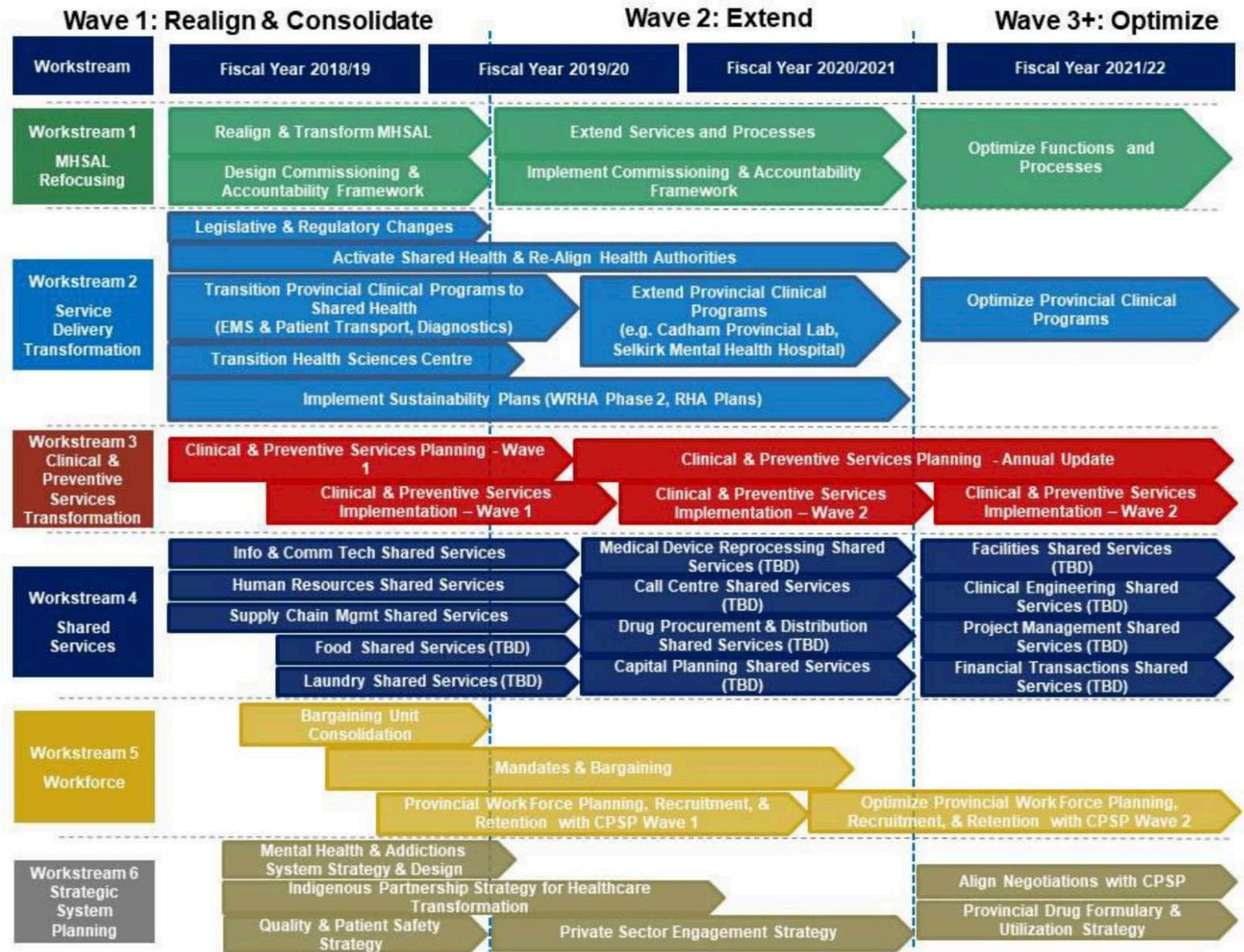
Manitoba Health, Seniors and Active Living is focused on policy, planning, funding and oversight of Manitoba's Health System.

Shared Health is coordinating the development and implementation of a provincial plan for clinical and preventive services and is responsible for coordinated and integrated clinical and business services.

Regional Health Authorities and Service Delivery Organizations are focused on the delivery of excellent, patient-centred care that meets the needs of the population and achieves improved outcomes in line with the provincial clinical and preventive services plan.



# Manitoba: une stratégie systématique de transformation de la gouvernance



# Les similitudes observées entre les modèles de gouvernance

Distribution des responsabilités les plus souvent observées

Ministères	Agences ou autorités de gouvernance	Fonctions regroupées
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientation stratégique</li><li>• Élaboration et développement de politiques</li><li>• Surveillance des résultats</li><li>• Financement et reddition de compte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administration des programmes</li><li>• Coordination</li><li>• Mise en œuvre des orientations du MSSS</li><li>• Consolidation des services de soutien (RH, TI, admin.)</li><li>• Planification des services cliniques provinciaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Infrastructure</li><li>• Santé numérique</li><li>• Innovation clinique</li><li>• Publication des données de performance - transparence</li><li>• Services cliniques très spécialisés</li></ul>

# Enjeux

La transformation de la structure de gouvernance n'est **qu'un élément** de la transformation

- Prioriser la stratégie de transformation culturelle (élément crucial pour l'atteinte des résultats escomptés);
- Aligner la culture et la structure;
- Équilibrer la centralisation et la décentralisation – importance au final de déployer des capacités accrues pour atteindre de meilleurs résultats, et ce, au niveau provincial, régional et local;
- Transformer la gouvernance est un exercice en continu qui commande une stratégie délibérée et adaptative.



**Le contexte du système de santé, les prédispositions de plusieurs acteurs et les systèmes de gestion en place militent en faveur d'une reproduction des pratiques**

Merci