

AUTEURS

Jay Shaw

Dara Gordon

G. Ross Baker

Walter P. Wodchis

Carolyn Steele Gray

Kerry Kuluski

4

.....
GUIDE DE PRATIQUE

*Comment pouvons-nous concevoir un
modèle de gouvernance concertée de
soins intégrés de façon à répondre aux
besoins*

**DES PATIENTS ET
DES AIDANTS ?**

MENTIONS

Auteurs

Jay Shaw
Dara Gordon
G. Ross Baker
Walter P. Wodchis
Carolyn Steele Gray
Kerry Kuluski

Mise en page

Bonnie Scott

Remerciements

Le Health System Performance Research Network (Réseau de recherche sur la performance du système de santé ; HSPRN) est un réseau pluri-universitaire et multi-institutionnel de chercheurs qui collaborent étroitement avec les professionnels de la santé et les décideurs du système de santé afin de mieux gérer le système de santé. Le HSPRN a reçu une subvention du Ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario (MSSLD) pour ces guides pratiques (Subvention n° 06034).

Les guides sont basés sur une subvention d'équipes de cinq ans dans les Soins de santé communautaires de première ligne intitulée le programme de implementing integrated Care for Older Adults With Complex Health Needs (Mise en œuvre des soins intégrés pour les personnes âgées ayant des besoins complexes en matière de santé ; iCOACH). Ce dernier a été financé par des subventions des Instituts de recherche en santé du Canada (Numéro de référence du financement : TTF-128263) et par le Health Research Council of New Zealand (Conseil de recherche en santé de la Nouvelle-Zélande; Numéro de référence : 12/850). Ce fut un grand effort collectif pour pouvoir achever le projet iCOACH. L'équipe remercie les membres de l'équipe de iCOACH, comptant plus de 30 membres, et surtout

Ashlinder Gill et Allie Peckham pour leurs travaux majeurs consacrés à l'analyse des données des patients et des aidants naturels et à la création des six attributs avec Kerry Kuluski.

Les opinions exprimées dans ce texte sont celles des auteurs sans aucune approbation des organismes de financement. Nous remercions l'équipe de mise en œuvre des équipes Santé Ontario du MSSLD pour leur appui et leurs suggestions sur les versions préliminaires ainsi que D^{re} Mira Backo-Shannon, Julie Drury, Erik Landriault, Anne McKye et Pat Shaw pour les examens externes qu'ils ont effectués. Nous souhaitons surtout reconnaître le travail de D^{re} Bonnie Scott, avec l'assistance de Joyce M Li, pour la conception et la mise en page du document d'orientation.

Intérêts concurrents : Les auteurs déclarent qu'ils n'ont aucun intérêt concurrent. La permission de reproduire ce document à des fins non commerciales est accordée à condition que la source soit mentionnée. © Health System Performance Research Network.

Citer comme suit : Shaw J, Gordon D, Baker GR, Wodchis WP, Steele Gray C, Kuluski K. Comment pouvons-nous concevoir un modèle de gouvernance concertée de soins intégrés de façon à répondre aux besoins des patients et des aidants? Série de guides de pratiques. Toronto: Health System Performance Research Network; 2019.

Vous pouvez consulter ce rapport en ligne au site web du Health System Performance Research Network : <http://hsprn.ca>

Communiquez avec nous par courriel à info@hsprn.ca pour toute question générale, commentaire ou correction.



AVANT-PROPOS

Quatre guides pratiques pour les équipes Santé Ontario

Les quatre guides pratiques ci-dessous ont été préparés pour les équipes Santé Ontario (ESO). Ces guides peuvent être utiles à tous les groupes de fournisseurs et d'organisations qui cherchent à mettre sur pied un système de santé interconnecté centré sur les patients, les familles et les aidants. Chacun des quatre guides porte sur un aspect différent d'une approche plus connectée et intégrée des soins; il met l'accent sur une dimension légèrement différente et vise un public cible différent. Chaque guide peut être lu indépendamment des autres, mais il faudra prêter attention à toutes les dimensions présentées pour réussir à mettre en place les ESO.

Celui-ci est le quatrième guide qui porte sur la gouvernance. Il énonce les changements internes et externes qui doivent se produire pour créer des systèmes de soins connectés et durables. Il est destiné aux dirigeants organisationnels et aux administrateurs.

Le premier guide porte sur les aspects essentiels de la mise en œuvre. Il décrit les principales activités qui sont nécessaires à l'échelle organisationnelle et interorganisationnelle et les activités qui doivent être entreprises par les cadres supérieurs de toutes les organisations, pour permettre aux gestionnaires et aux fournisseurs de se réorganiser pour offrir des soins centrés sur les patients, les familles et les aidants. La mise en place des ESO réussira seulement si les organisations pensent différemment aux soins et établissent des paramètres, afin que les fournisseurs et les gestionnaires réorganisent les soins pour voir au-delà des lignes organisationnelles et tenir compte du parcours du patient dans son ensemble. Ce guide est surtout destiné aux dirigeants organisationnels.

Le deuxième guide porte sur la signification des soins centrés sur les patients, les familles et les aidants, et il souligne six caractéristiques essentielles de ce type de soins. Deux vignettes de cas sont présentées pour décrire les caractéristiques d'un système de soins qui est bien organisé autour des besoins d'un patient et d'un système de soins qui est fragmenté.

La mise en place d'un système bien coordonné est un thème qui revient dans tous les guides et qui est mentionné expressément dans trois d'entre eux. Ce guide joue un rôle central dans la mission globale des ESO, et il présente des renseignements utiles pour tous les dirigeants, fournisseurs et patients, ainsi que la population.

Le troisième guide porte sur les activités que les fournisseurs et les gestionnaires de soins doivent entreprendre en vue d'offrir des soins centrés sur les patients, les familles et les aidants. Les activités sont organisées en fonction des six caractéristiques, et des vignettes de cas sont fournies pour démontrer ce que les fournisseurs et les gestionnaires doivent faire pour permettre la mise en place d'un système bien organisé qui est à l'opposé d'un système fragmenté. Le deuxième guide est principalement destiné aux fournisseurs et aux gestionnaires de soins, mais il est utile aux cadres supérieurs pour créer un contexte qui permettra aux fournisseurs et aux gestionnaires de se concentrer sur ces nouvelles activités et de fournir le temps et l'espace nécessaires pour apporter des changements.

Bien que la mise en œuvre de soins intégrés comporte plusieurs aspects importants, cet ensemble de départ offre une base de compréhension des nouvelles façons de travailler et de changements fondamentaux dans la collaboration entre les fournisseurs de soins de santé et de services sociaux. Plusieurs autres sujets sont importants, y compris la gestion axée sur la population, la conception conjointe, les ressources humaines et la transformation de la main-d'œuvre, entre autres. Le conseil le plus important est de prioriser ce qui est important pour les patients et les aidants; de réunir les gens avec qui vous devez travailler pour convenir d'une vision et de principes communs qui encadreront votre travail de planification et de mise en œuvre; et de bâtir et de cultiver des relations de confiance avec tous les membres de votre équipe. Ces éléments essentiels, alliés avec des mesures courageuses, favoriseront votre succès.



4 RÉSUMÉ DU GUIDE PRATIQUE

Comment pouvons-nous concevoir un modèle de gouvernance concertée de soins intégrés de façon à répondre aux besoins des patients et des aidants?

Dans ce guide de pratique, nous expliquons comment les gestionnaires principaux, les responsables de clinique et les conseils d'administration peuvent collaborer efficacement avec d'autres organismes partenaires dans un modèle intégré de soins. Nous expliquons ce que sont les éléments « externes » et « internes » de gouvernance et présentons la gouvernance concertée comme une stratégie visant la bonne gouvernance des soins intégrés.

Éléments externes et internes de gouvernance

La gouvernance externe renvoie aux décisions sur la gouvernance qui sont prises par un organisme et qui influencent le lien qu'il entretient avec son milieu. Cette approche comporte la production de rapports sur le rendement à l'intention des bailleurs de fonds, ainsi qu'un engagement envers les membres de la collectivité, afin de veiller à ce que les services répondent vraiment aux besoins de la collectivité.

La gouvernance interne renvoie aux décisions sur la gouvernance qui sont prises par un organisme et qui influencent la mesure dans laquelle il obtient de bons résultats. Elle s'appuie sur des processus liés à la prise de décisions et à la gestion des risques.

Gouvernance concertée

La gouvernance concertée est une approche axée sur la gouvernance dans les secteurs où les organismes doivent travailler en étroite collaboration afin d'atteindre leurs objectifs. Ce type de gouvernance repose sur le respect des circonstances dans lesquelles la collaboration s'exerce, ce qui comprend l'engagement de tenir des rencontres en personne afin de créer un lien de confiance et le respect, et le respect du processus sur lequel toutes les parties s'entendent pour prendre des décisions concertées.

En répondant à une série de questions préparées sur la base de la gouvernance concertée, les organismes peuvent orienter leurs activités de gouvernance de façon à promouvoir la collaboration afin d'assurer l'intégration accrue des soins.

Les principaux messages véhiculés dans ce guide sont:

- 1 La mise en œuvre d'un modèle de soins intégrés exige une nouvelle approche de la gouvernance, c'est-à-dire une approche concertée qui reconnaît explicitement les défis et les possibilités associés à la gouvernance de multiples organismes dans le cadre d'une structure unique.
- 2 L'établissement d'une vision commune appuyée par tous les membres participants est le plus important facteur de réussite des modèles de gouvernance concertée. Pour en arriver à cette vision commune, il faut avoir des discussions en personne et faire preuve d'empathie pour tenter de comprendre les expériences et les points de vue des collaborateurs.
- 3 La maîtrise des structures et des processus de gouvernance fait l'objet de processus d'apprentissage, tout comme les compétences en collaboration clinique. Il faut du temps pour concevoir des structures et des processus de gouvernance bien adaptés au modèle de soins intégrés, et les conseils de direction devraient permettre à leurs collaborateurs de mettre en œuvre des approches de prestation de services mieux intégrées tout en réexaminant régulièrement la gouvernance au fil du temps.

INTRODUCTION

Pourquoi ce thème est important

Les dirigeants chevronnés savent qu'une saine gouvernance est une caractéristique importante des organismes qui ont un rendement élevé, surtout durant les périodes de changement. Dans un milieu aussi complexe que celui des soins de santé, la gouvernance prend encore plus importance. Comment faut-il interpréter les politiques gouvernementales, quand les outils qui servent à la prestation des soins de santé évoluent aussi rapidement? Quels genres d'approches de gestion du rendement les organismes devraient-ils utiliser lorsqu'ils cherchent à promouvoir l'innovation par la collaboration? Il s'agit de deux exemples seulement des questions qui aident à définir la gouvernance des soins intégrés et qui joueront un rôle important dans les démarches entreprises pour aider les organismes à établir des relations de collaboration solides et durables. Pour réaliser d'importants progrès dans la mise en place des soins intégrés, il faut adopter une nouvelle approche de gouvernance qui met l'accent sur la collaboration à l'échelon le plus élevé. Ce guide de pratique porte sur la façon d'établir de telles approches de gouvernance axées sur la collaboration.

L'un des points importants à signaler dès le départ est le fait que la gouvernance des soins intégrés doit être perçue comme la gouvernance des collaborations, et non des organismes individuels. Même si des organismes distincts interviennent et que les décisions sur la gouvernance des soins intégrés se répercuteront sur des organismes individuels, le défi consiste à réfléchir à la façon de gouverner un groupe d'organismes qui collaborent pour offrir de meilleurs soins.

La gouvernance est un concept un peu flou et il suffit d'un simple coup d'œil aux recherches réalisées à ce sujet pour en découvrir toute une gamme de définitions et de pratiques exemplaires (1, 2). Un point revient fréquemment dans les recherches sur la gouvernance : même dans les milieux où la réglementation associée aux politiques gouvernementales est forte (comme dans le secteur des soins de santé), le rôle des organismes individuels, des dirigeants organisationnels et des conseils d'administration continue de prendre de l'importance (3).

Cette importance accrue découle d'une transition plus large et à long terme vers un modèle qui élargit le rôle et les responsabilités des organismes non gouvernementaux dans la prestation des services publics, qui relevaient auparavant de la responsabilité des gouvernements (3). Bien sûr, le gouvernement joue toujours un rôle important, mais les rôles des organismes contrôlés et exploités par des parties indépendantes, comme les organismes de prestation de soins de santé, sont appelés à prendre de l'ampleur dans l'avenir des soins de santé (4).

Dans cet esprit, l'importance de la gouvernance dans le cadre des initiatives de mise en place de services intégrés apparaît plus clairement. De nombreux conseils d'administration et dirigeants d'organismes devront penser différemment à la façon dont ils envisagent des concepts comme la reddition de comptes et la gestion du rendement pour permettre à leur personnel et à leurs collaborateurs d'offrir des soins qui correspondent au scénario dans lequel « les choses se passent bien pour Mme Lee ». Une saine gouvernance mène à une saine gestion, et une saine gestion mène à des soins de qualité; dans ce guide de pratique, nous expliquons pourquoi c'est le cas et décrivons l'approche de « gouvernance concertée », qui soutient de façon optimale la mise en place de soins intégrés.

Le lien avec les équipes Santé Ontario

En ce qui a trait à la mise en place des équipes Santé Ontario, la gouvernance concertée pour l'intégration des soins sous-entend qu'il faut regrouper des organismes de l'ensemble du continuum de soins, afin qu'ils réfléchissent à une vision unique et à une structure de gouvernance commune qui est adaptée au système de santé de l'Ontario. Chaque organisme faisant partie d'une équipe Santé Ontario aura sa propre structure de gouvernance bien établie, un facteur qui demeure important. Cependant, et ce qui compte le plus, ce sont les approches adoptées par les dirigeants pour regrouper les organismes afin de leur permettre de prendre des décisions importantes pour toutes les personnes concernées. Cette démarche demande de mettre en place une approche et une structure qui permettront aux dirigeants d'organismes (p. ex. la haute direction et les conseils d'administration)

IDÉES CLÉS

de prendre des décisions concertées concernant des questions comme le partage des fonds du gouvernement, les orientations stratégiques et la résolution de problèmes qui touchent plus d'un organisme.

En ce qui concerne la création d'équipes Santé Ontario, les rencontres en personne des dirigeants d'organismes partenaires constitueront une première étape essentielle en vue de créer le lien de confiance sur lequel la gouvernance concertée repose si manifestement. Il s'agit de la principale façon qui permettra aux dirigeants de franchir des étapes importantes vers la création d'une vision commune qui respecte vraiment les histoires et les capacités de chaque organisme concerné. Ainsi, les organismes peuvent ensemble mettre au point un processus pour se rencontrer et prendre des décisions que toutes les parties peuvent respecter; ce processus aidera à protéger l'intégrité du travail commun et soutiendra une approche solide vers la gouvernance concertée pour les équipes Santé Ontario.

Ce que nous savons au sujet de la gouvernance dans le secteur des soins de santé

La gouvernance renvoie aux ententes prises entre les membres d'un organisme ou d'un groupe de collaboration, au sujet de la prise de décisions, de la prise de risques et des responsabilités financières (5). Cette définition est axée sur les organismes individuels qui font partie du système de soins de santé et de services sociaux, ce qui constitue un point de départ important pour une discussion sur la gouvernance des collaborations qui font intervenir plusieurs organismes. Dans notre cas, cette définition s'applique à l'ensemble des organismes de prestation qui font partie d'un vaste continuum de soins de santé et de services sociaux, y compris les services de soutien communautaires. Nous appellerons collectivement ces organismes des « organismes de prestation de soins de santé ».

À mesure que les responsabilités des organismes de prestation se sont accrues dans le domaine des soins de santé, les gouvernements ont exigé une reddition de comptes plus explicite au sujet du rendement (7). La production de rapports sur le rendement peut se limiter à présenter des rapports à un bailleur de fonds sur les services offerts, mais elle consiste de plus en plus à présenter des rapports sur la capacité des organismes à respecter certaines normes de qualité (8). Une deuxième forme de reddition de compte est la reddition de compte que doivent assumer les organismes de soins de santé envers les collectivités qu'ils desservent. La tendance de plus en plus répandue, qui consiste à inclure davantage les patients et d'autres membres de la collectivité dans les processus de gouvernance, fait partie de cette importante évolution et constitue un élément essentiel de la gouvernance des soins intégrés. Nous appelons ces genres de reddition de comptes la « gouvernance externe », ce qui indique qu'elles se rapportent à la relation entre un organisme et les groupes auxquels il doit rendre des comptes à l'extérieur de ses frontières organisationnelles.

Un deuxième élément important de la gouvernance organisationnelle porte sur la responsabilité relative au bien-être de l'organisme en général. Cela signifie qu'il doit y avoir une surveillance adéquate de l'élaboration des stratégies, de l'approche

opérationnelle et des responsabilités financières qui sont associées aux activités de l'organisme. Cet élément de la gouvernance comprend l'élaboration d'approches stratégiques et de gestion du rendement pour la prestation de soins axée sur la collaboration. Nous appelons ce genre d'activité de gouvernance la « gouvernance interne »; il s'agit principalement des activités que l'organisme entreprend pour réussir à offrir des services de santé.

La gouvernance est à la fois une structure et un processus qui lie un organisme à son milieu, qui répond aux besoins de la collectivité et qui repose sur les forces de ses intervenants. Les organismes qui entendent établir des collaborations officielles pour offrir des soins intégrés devront adopter une nouvelle approche de la gouvernance qui permettra au groupe d'atteindre ces importants objectifs. Ce faisant, les équipes établiront de nouveaux mécanismes de gouvernance, à la fois externes et internes. Cette nouvelle approche de la gouvernance aura pour effet de clarifier les rôles des organismes concernés, leurs interrelations et leur perception de leurs responsabilités en matière de gouvernance externe et interne. Le défi consiste à appliquer au groupe de collaborateurs les principes de la gouvernance organisationnelle; c'est ici que la notion de « gouvernance concertée » prend toute son importance.

Quelle est la différence entre la gouvernance externe et interne ?

1/ Gouvernance externe

Décisions sur la gouvernance qui sont prises par un organisme et qui influencent le lien qu'il entretient avec son milieu.

2/ Gouvernance interne

Décisions sur la gouvernance qui sont prises par un organisme et qui influencent la mesure dans laquelle il obtient de bons résultats.

Gouvernance concertée et soins intégrés

Les études réalisées à l'étranger sur les stratégies de gouvernance utilisées lors de la mise en œuvre de modèles d'intégration des soins font ressortir les défis associés à la gestion des soins intégrés. Aux États-Unis, une étude sur les stratégies de gouvernance des Accountable Care Organizations a révélé que les cliniciens étaient très engagés dans la gouvernance des nouvelles structures organisationnelles axées sur la collaboration, mais que très peu de données probantes démontraient un réel partage de la responsabilité entre des organismes qui se partageaient pourtant une même enveloppe financière(7). Une étude menée au Québec, dans un contexte politique fort différent, a documenté les multiples stratégies mises en œuvre pour établir une véritable collaboration entre organismes, ainsi que les défis persistants qui y sont liés, dans un contexte où la collaboration était officiellement « obligatoire(6, 9) ». Ces études, et certaines autres expériences menées à l'étranger, montrent qu'il faut accorder une attention particulière à la manière dont les approches de gouvernance organisationnelle devront évoluer pour assurer la réussite et la durabilité des nouveaux modèles axés sur des approches de soins intégrés reposant davantage sur la collaboration.

La gouvernance concertée est une idée qui représente les efforts des organismes pour travailler ensemble afin de prendre des décisions concernant la mise en œuvre de programmes qui concernent l'intérêt public(10). Même si une grande partie de la recherche sur la gouvernance concertée a porté sur la création de collaborations, cette approche a aussi beaucoup à voir avec le maintien de collaborations existantes entre intervenants gouvernementaux et non gouvernementaux. Le tableau 1 offre un survol de la gouvernance concertée et de sa pertinence pour la mise en œuvre de soins intégrés (voir Ansell & Gash, 2008 pour en savoir davantage). Le contenu de ce tableau constitue le fondement à partir duquel des directives plus pointues ont été élaborées en matière d'intégration des soins. Nous reviendrons sur ces directives un peu plus loin.

Mettre en œuvre la gouvernance concertée

L'établissement d'un nouveau modèle d'intégration des soins exige que les leaders organisationnels se regroupent pour bâtir une nouvelle structure de gouvernance, qui représentera la collaboration des organismes membres. Par contre, il n'existe pas de structure de gouvernance unique pouvant être appliquée à tous les milieux des soins de santé. De nombreuses structures de gouvernance concertée se développent avec le temps, au fur et à mesure que les partenaires se connaissent et que la confiance s'établit. Par conséquent, la recherche de l'« approche de gouvernance idéale » pourrait plutôt faire obstacle au progrès. La gouvernance évoluera en même temps que le modèle intégré

de soins. Un processus clair, bien articulé et transparent d'élaboration et l'examen du modèle de gouvernance devraient être une priorité. Il est plus important de disposer d'un processus permettant de se réunir pour édifier, analyser et réviser la structure de gouvernance, que de viser à créer une structure de gouvernance parfaite au premier essai. Les premières étapes les plus importantes consistent à établir ce processus et à choisir les personnes qui en feront la promotion. Le processus et la structure de gouvernance pour l'intégration des soins évolueront au fil du temps.

Pour réussir la gouvernance concertée des soins intégrés, il faut accorder une grande attention aux détails et ne jamais perdre de vue l'importance des relations entre tous les intéressés. Les questions du tableau 2 vous aideront à établir une approche de gouvernance concertée pour l'intégration des soins. Les membres des conseils d'administration et les dirigeants d'organismes seraient bien avisés de réfléchir à ces questions avant de concevoir de nouveaux modèles d'intégration des soins. Lorsque chacun aura bien réfléchi à ces questions, une discussion de groupe en personne encadrée par un animateur permettra d'établir une compréhension commune du modèle d'intégration des soins. Cette compréhension commune est un élément fondamental des efforts à déployer pour réussir la mise en œuvre de nouveaux modèles d'intégration des soins.

Dès le départ, il pourrait être avisé de souligner l'importance d'établir une vision commune de ce que devrait être le modèle de soins intégrés émergent. Une vision commune repose non seulement sur les principes que respectera chaque partenaire lorsqu'il participera à une activité de collaboration, mais aussi sur la conception finale du service intégré que les patients et les aidants obtiendront dans le cadre des rencontres de prestation de soins de santé. Une vision des services comporte un énoncé clair mentionnant les fournisseurs concernés, leurs voies de communication et le parcours des patients tout au long du modèle. Les décisions relatives à la gouvernance et concernant chacun de ces points importants devront être prises en collaboration.

Quelle est la gouvernance concertée ?

Une approche à la gouvernance dans les domaines où les organismes doivent travailler en étroite collaboration afin d'atteindre leurs objectifs.

Ce type de gouvernance repose sur...

1/ Le respect des circonstances dans lesquelles la collaboration s'exerce

2/ L'engagement de tenir des rencontres en personne afin de créer un lien de confiance et le respect

3/ Le respect du processus sur lequel toutes les parties s'entendent pour prendre des décisions concertées

Tableau 1/ Éléments de gouvernance concertée pour l'intégration des soins.

(voir Ansell & Gash, 2008 pour en savoir davantage)

Dimension 1

Conditions de départ

Les relations passées entre les organismes, et entre les personnes qui les représentent, constituent le contexte dans lequel s'inscrit la mise en œuvre de la gouvernance concertée.

Si ces relations sont positives, il sera facile d'en venir à une compréhension commune, mais si elles ne le sont pas, elles devront être améliorées avant d'appliquer l'approche de gouvernance concertée.

Sous-élément

1/ Déséquilibres sur le plan des pouvoirs et des ressources

Certains organismes de soins de santé, comme des hôpitaux, ont traditionnellement plus de ressources et d'influence que d'autres. Les initiatives de soins intégrés doivent tenir compte de ces déséquilibres dans l'établissement du lien de confiance et de la compréhension commune.

2/ Une vision et des objectifs communs sont essentiels pour assurer la réussite

3/ Incitatifs à la participation

Même lorsque des organismes partenaires partagent des objectifs visant à fournir les meilleurs soins possible à des populations

particulières, des incitatifs existants ou nouveaux peuvent avoir des répercussions distinctes. Par conséquent, les incitatifs particuliers à la participation à un nouveau modèle de soins intégrés doivent être explicites. Ces incitatifs visent à maintenir l'engagement des intervenants à l'égard du processus de gouvernance concertée.

4/ Historique

Des relations passées qui se sont avérées inefficaces peuvent être difficiles à reconnaître, mais le faire peut être une étape importante dans l'établissement d'une compréhension mutuelle. La reconnaissance du passé est essentielle lorsqu'on met sur pied des collaborations et elle aidera à façonner les éléments d'un partenariat efficace.

Dimension 2

Cadre institutionnel

Il faut en priorité établir les protocoles et les règles de base de la collaboration, qui forment le « cadre institutionnel » de la gouvernance concertée. Il faudra également, à cette étape, choisir les intervenants qui participeront au processus de gouvernance

Dimension 3

Leadership facilitant

Il se peut qu'un leader ou un petit groupe de leaders émerge naturellement du groupe; il est également possible de nommer un ou des leaders d'entrée de jeu. Le leader qui facilite la gouvernance concertée se concentre sur le respect du processus d'établissement et de maintien de la collaboration et non sur les intérêts d'une partie ou d'une autre.

Dimension 4

Processus de collaboration

Il est essentiel, dans le cadre de la gouvernance concertée, d'établir un processus de collaboration clair reposant sur la confiance et sur une compréhension commune de la collaboration.

Cette dernière repose sur des contacts en personne et bénéficie de l'établissement d'objectifs intermédiaires qui permettent d'obtenir rapidement un certain nombre de premiers succès.

Sous-élément

1/ Dialogue en personne

Les rencontres en personne aident à instaurer la confiance et à préciser des objectifs de collaboration communs dans le cadre d'initiatives d'intégration des soins.

2/ Création d'un lien de confiance

Il faut prévoir un certain temps pour que la confiance s'établisse entre les organismes (et entre le secteur des soins de santé et celui des services sociaux), en particulier en cas d'antagonismes passés.

3/ Engagement à mettre le processus en œuvre

Lorsque tous les intervenants s'engagent à adopter les processus qui caractérisent la gouvernance concertée, toutes les parties sont assurées d'avoir une voix appropriée dans l'éventuelle approche de gouvernance qui sera choisie par le groupe.

4/ Compréhension commune

L'objectif commun, qui consiste à améliorer la santé d'un groupe de personnes, sera bien sûr très clair dès le départ, mais pour atteindre cet objectif, il faudra fixer de nombreux sous-objectifs. La détermination de ces sous-objectifs et de la responsabilité de chaque intervenant à l'égard de leur réalisation est une activité clé de la gouvernance concertée des modèles d'intégration des soins.

5/ Objectifs intermédiaires

Après s'être entendus sur les sous-objectifs du groupe et sur les modes de réalisation de ces sous-objectifs, les membres du groupe peuvent se fixer des objectifs intermédiaires et en établir le calendrier de réalisation. Ces résultats permettront de démontrer les progrès accomplis par le groupe et de corriger le tir au besoin, tout en respectant les délais requis.

Dimension 5

Résultats

Les résultats escomptés des activités de collaboration, dans le cas présent l'amélioration des résultats du bassin de population servi par le modèle d'intégration des soins.

Tableau 2/ Questions pour favoriser une approche de gouvernance concertée axée sur les soins intégrés

(voir Ansell & Gash 2008 pour en savoir davantage)

Établir un processus pour la gouvernance concertée

Q1/ De quelle manière choisirez-vous les organismes qui participeront à la collaboration? Est-ce que ces organismes représentent l'ensemble du continuum des soins?

Vous devrez peut-être aller au-delà des idées conventionnelles pour répondre à ces questions, car les modèles d'intégration efficaces comprennent souvent un large éventail de services de santé et de services sociaux.

Il sera important que tous les organismes concernés s'engagent à parvenir à un certain consensus, en particulier au sujet d'une vision commune des objectifs du modèle d'intégration des soins.

Q2/ De quelle manière les déséquilibres sur le plan des ressources seront-ils reconnus et corrigés?

Il est peu probable que les organismes de petite taille soient en mesure de consacrer des ressources humaines à l'amélioration de la qualité ou à l'analyse avancée de données, ou même à la conception du modèle de gouvernance. Il se peut aussi qu'ils ne disposent pas de toutes les ressources nécessaires pour offrir des services. Il est important de reconnaître ces différences pour instaurer la confiance et pour relever les défis parfois importants qui se présenteront dans le cadre de la prestation de soins mieux intégrés.

Q3/ De quelle manière déterminerez-vous les responsabilités respectives des organismes qui participeront à la collaboration?

Il faut tenir compte de plusieurs éléments avant de prendre cette décision, notamment du rendement passé d'un organisme, de la situation dans laquelle il se trouvait lorsqu'il a affiché ce rendement et de ses projets d'avenir.

Cette décision exige également de déterminer précisément quels services seront offerts dans le cadre du modèle d'intégration des soins. Il est important de prévoir une disposition sur la gouvernance de services qui sont susceptibles d'évoluer au fil du temps.

Q4/ De quelle manière déciderez-vous des rapports hiérarchiques entre les organismes participant au modèle d'intégration des soins?

La définition claire des rôles et des responsabilités suppose une définition claire des rapports hiérarchiques. Quel est le mandat exact de chaque organisme et de quelle manière les organismes rendront-ils compte de leurs réalisations?

Q5/ Quels sont les objectifs qui encadreront la collaboration? En quoi sont-ils liés à la vision commune?

L'orientation des activités de gestion repose sur l'établissement d'une vision commune des activités du modèle de soins intégrés.

Il faut se fixer des objectifs à court terme réalistes, mais aussi des objectifs à long terme plus ambitieux. Il est important d'atteindre rapidement des résultats positifs pour motiver les organismes et les inciter à s'engager et à maintenir leur engagement en matière de collaboration. La gouvernance doit assurer en permanence une saine collaboration.

Q6/ Comment ferez-vous pour que les groupes cliniques soient solidement représentés aux échelons de la direction et de la gouvernance?

La participation active des représentants des fournisseurs de soins de santé et de services sociaux aux décisions de gouvernance est essentielle à l'adhésion des cliniciens. Ces derniers possèdent l'expertise en prestation de soins de santé nécessaire à l'excellence des services offerts dans le cadre des modèles de soins intégrés.

Q7/ De quelle manière les patients et leurs aidants participeront-ils au processus décisionnel de la direction?

La participation des patients et de leurs aidants est un élément fondamental des modèles de soins intégrés. D'ailleurs, les patients et d'autres membres de la collectivité participent directement

aux processus décisionnels de la direction de plusieurs des initiatives d'intégration des soins qui ont connu du succès. Il sera donc essentiel d'établir une stratégie favorisant la participation continue des patients et d'autres représentants de la collectivité au processus décisionnel du modèle de soins intégrés et de déterminer de quelle manière leur participation s'inscrit dans l'approche de gouvernance concertée.

La prise de décisions de « gouvernance interne »

Q1/ Quels rôles le personnel de gestion et d'administration des organismes partenaires jouera-t-il dans la détermination de l'approche de gestion du modèle de soins intégrés?

Les gestionnaires joueront des rôles importants en matière de soutien de l'approche de collaboration dans la prestation des soins, de maintien de l'intérêt des membres et de résolution de conflits, le cas échéant. Ces attentes doivent être clairement énoncées dans leurs descriptions d'emploi.

Q2/ De quelle manière les décisions relatives à l'image de marque seront-elles prises?

L'image de marque doit refléter la vision commune des organismes partenaires. Elle joue un rôle important dans la promotion du programme de soins intégrés.

Q3/ De quelle manière les décisions relatives aux technologies de l'information et à la diffusion de l'information seront-elles prises?

Les outils numériques jouent un rôle de plus en plus important dans la prestation de soins intégrés et la diffusion d'information, dans les limites de la protection de la vie privée, et la sécurité des données est essentielle à la collaboration en matière de prestation de services, dans un contexte moderne. Il faut des protocoles de gouvernance et de sécurité précis approuvés par la direction, pour déterminer de quelle manière les fournisseurs de soins de santé pourront accéder aux renseignements consignés par les organismes partenaires.

Q4/ Comment les risques rencontrés dans le processus de prestation de soins efficaces seront-ils gérés?

Pour offrir des services à des personnes qui ont des besoins complexes, il faut faire preuve de créativité et d'une solide volonté de résoudre les problèmes. Cela signifie que les fournisseurs et les organismes devront prendre des risques raisonnables concernant les interventions qui peuvent répondre aux besoins personnels des patients. Par exemple, il pourrait être approprié de mettre en place des stratégies d'atténuation des risques afin de soutenir les décisions relatives à des congés précoces. La stratégie de gouvernance devra donc comprendre une stratégie à l'appui de la prise de décisions et de la reddition de compte concernant ces risques acceptables.

Q5/ De quelle manière les différends seront-ils résolus?

Des différends peuvent survenir entre les organismes, entre les fournisseurs et dans le cadre des interactions avec les patients. Il faut donc convenir à l'avance d'une approche générale en matière de résolution de différends. Cette approche devra être transparente pour être efficace dans un contexte de collaboration.

Q6/ À qui incombera-t-il d'assurer la responsabilité et la viabilité financière des activités réalisées en collaboration?

Les organismes participants devront investir du temps et de l'énergie pour que le modèle de soins intégrés devienne pleinement opérationnel. Ils devront également faire d'importantes contributions en nature. Les coûts et les efforts qu'exigera le démarrage sont des investissements importants pour le modèle de soins intégrés; ils devront être entièrement pris en compte dans l'établissement de la gestion et du partage des coûts.

La gestion financière d'un groupe de collaborateurs exige des compétences très particulières et une approche ouverte à l'égard de la gestion de la responsabilité financière. Pour qu'elle soit acceptée, cette approche devra reposer sur l'instauration de solides relations de confiance entre les personnes qui jouent des rôles clés dans les organismes participants.

La prise de décisions de « gouvernance externe »

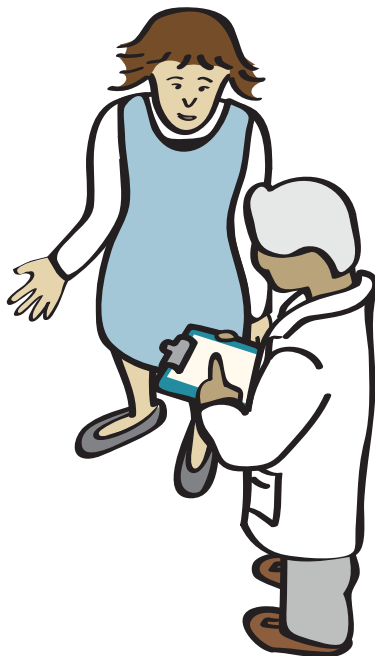
Q1/ Quelles mesures utiliserez-vous pour déterminer la qualité du rendement du modèle d'intégration des soins?

Certaines mesures seront choisies dans le cadre du contrôle qu'effectuera le gouvernement, et d'autres mesures seront déterminées par les organismes participants. Les décisions relatives au choix des responsables de la détermination et du suivi de ces mesures sont un élément important de la gouvernance.

Il en est de même de la diffusion publique élargie des renseignements pertinents.

Comment déterminerez-vous si la gouvernance concertée est efficace?

La gouvernance concertée constitue un défi, en particulier dans un secteur aussi complexe que celui des soins de santé. Il existe toutefois des moyens d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en place d'un modèle de gouvernance concertée. Nous vous proposons une méthode qui vous servira de base à cette fin au exercice à la fin du chapitre.



Trois points et recommandations clés

1



La mise en œuvre d'un modèle de soins intégrés exige une nouvelle approche de la gouvernance, c'est-à-dire une approche concertée qui reconnaît explicitement les défis et les possibilités associés à la gouvernance de multiples organismes dans le cadre d'une structure unique.

2



L'établissement d'une vision commune appuyée par tous les membres participants est le plus important facteur de réussite des modèles de gouvernance concertée. Pour en arriver à cette vision commune, il faut avoir des discussions en personne et faire preuve d'empathie pour tenter de comprendre les expériences et les points de vue des collaborateurs.

3



La maîtrise des structures et des processus de gouvernance fait l'objet de processus d'apprentissage, tout comme les compétences en collaboration clinique. Il faut du temps pour concevoir des structures et des processus de gouvernance bien adaptés au modèle de soins intégrés, et les conseils de direction devraient permettre à leurs collaborateurs de mettre en œuvre des approches de prestation de services mieux intégrées tout en réexaminant régulièrement la gouvernance au fil du temps.

EXERCICE: COMMENT DÉTERMINER SI LA GOUVERNANCE CONCERTÉE EST EFFICACE

Évaluez le rendement de votre organisme dans les domaines suivants de la gouvernance concertée [la cote 1 correspond à un piètre rendement et la cote 5 à un très bon rendement]. Vos réponses devraient vous inciter à la réflexion et vous permettre d'améliorer les processus de gouvernance. Après avoir fourni une réponse pour chaque point, veuillez choisir un secteur prioritaire et établir un plan d'amélioration avec des leaders d'organismes partenaires. Une fois que vous serez satisfait de vos progrès, veuillez choisir un autre point et refaire la même démarche.

1/ Nous savons de quelle manière chaque groupe d'intervenants perçoit les efforts à faire pour collaborer efficacement dans le cadre d'un modèle d'intégration des soins.

Pas bien 1 2 3 4 5 Très bien

2/ Nous avons discuté ensemble des défis perçus par chaque groupe d'intervenants.

Pas bien 1 2 3 4 5 Très bien

3/ Nous tenons régulièrement des rencontres en personne, tout au long de l'année.

Pas bien 1 2 3 4 5 Très bien

4/ Nous avons adopté des principes ou des lignes directrices visant à protéger l'intégrité du processus de collaboration.

Pas bien 1 2 3 4 5 Très bien

5/ Un ou plusieurs leaders sont indéniablement responsables du processus de collaboration, au-delà de leurs responsabilités à l'égard des objectifs de leur organisme.

Pas bien 1 2 3 4 5 Très bien

6/ Tous les membres du groupe de collaborateurs comprennent les objectifs du modèle d'intégration des soins.

Pas bien 1 2 3 4 5 Très bien

RÉFÉRENCES

- 1/** G. Stoker. Governance as theory: five propositions. *International social science journal*. 1998;50(155):17-28.
- 2/** Rhodes, R.A.W. The new governance: governing without government. *Political studies*. 1996;44(4):652-67.
- 3/** Tuohy, C.H. Agency, contract, and governance: shifting shapes of accountability in the health care arena. *Journal of health politics, policy and law*. 2003;28(2-3):195-216.
- 4/** Pyone T., H. Smith et N. van den Broek. Frameworks to assess health systems governance: a systematic review. *Health Policy and Planning*. 2017;32(5):710-22.
- 5/** Klein, P.G., J.T. Mahoney, A.M. McGahan et C.N. Pitelis. Organizational governance adaptation: Who is in, who is out, and who gets what. *Academy of Management Review*. 2019;44(1):6-27.
- 6/** Rodriguez C., A. Langley, F. Béland et J.-L. Denis. Governance, power, and mandated collaboration in an interorganizational network. *Administration & Society*. 2007;39(2):150-93.
- 7/** Addicott R., S.M. Shortell. How “accountable” are accountable care organizations? *Health care management review*. 2014;39(4):270-8.
- 8/** Porter, M.E. A strategy for health care reform—toward a value-based system. *New England Journal of Medicine*. 2009;361(2):109-12.
- 9/** Touati N., L. Maillet, M.-A. Paquette, J.-L. Denis et C. Rodríguez. Understanding Multilevel Governance Processes through Complexity Theory: An Empirical Case Study of the Quebec Health-Care System. *International Journal of Public Administration*. 2019;42(3):205-17.
- 10/** Ansell C. et A. Gash. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*. 2008;18(4):543-71.

NOTES Veuillez utiliser l'espace ci-dessous pour noter vos pensées et réflexions.

