

Organisation et fonctionnement des services de santé

Acteurs et gouvernance du système de santé

Pr K. Maxime DRABO

Dr P. Guy Bertrand ROUAMBA

Objectifs

- Définir l'acteur et la gouvernance
- Proposer une classification des acteurs des systèmes de santé
- Enumérer les critères de bonne gouvernance
- Décrire les enjeux et l'importance de mesure de la gouvernance dans les systèmes de santé

Plan

- Introduction
- Acteurs
- Gouvernance

Introduction

- Le *systeme de sante* comprend tous les éléments qui permettent d'identifier et de satisfaire les besoins de la population. Il est caractérisé par une grande diversité et complexité des structures et des acteurs qui la compose
- Les systèmes ne sont pas des organisations mécaniques, mais des systèmes dont le fonctionnement dépend de *l'interaction d'un grand nombre d'acteurs* qui ont tous un certain degré d'autonomie dans leurs décisions
- La *qualité des différentes interactions est déterminante* pour l'atteinte des objectifs du système de sante

Acteurs : définition

- En sociologie, un **acteur social** est un individu, un groupe, une association ou une organisation qui **intervient dans un espace social quelconque** (économique, culturel, politique, etc.).
- En management : tout individu, qui possède des caractéristiques propres, devient un **acteur** au sein de l'**organisation** par les relations formelles (échanges officiels organisés et structures) et informelles (échanges non officiels, indépendants de la structure hiérarchique) **qu'il** établit dans son activité de travail.
- En économie un **acteur** ou **agent économique** est une personne physique ou morale **prenant des décisions qui participe à l'activité économique**. Il est l'actant économique principal des modèles d'analyse économique.

Identification des acteurs

- **Théorie des quatre boites**

La première boîte correspond à la **demande de soins**, elle contient les pièces suivantes :

- ✓ population,
- ✓ usagers,
- ✓ entreprises,
- ✓ salaries,
- ✓ travailleurs indépendants.

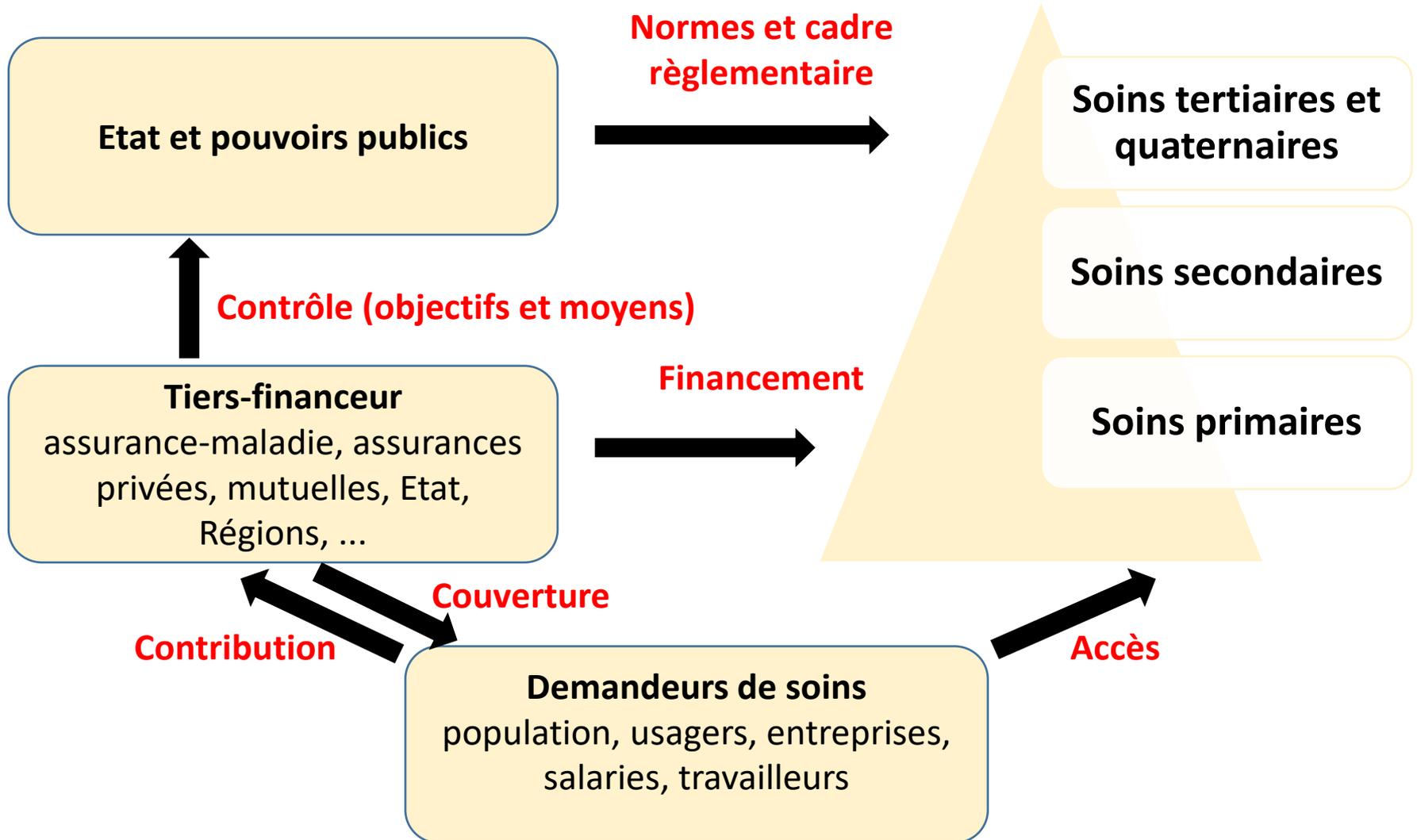
Identification des acteurs

- La seconde boîte correspond à l'**offre de soins**, elle contient les pièces suivantes :
 - ✓ professionnels de santé
- La troisième boîte correspond au **tiers-financier**, elle contient, selon les systèmes, les pièces :
 - ✓ assurance-maladie,
 - ✓ assurances privées,
 - ✓ mutuelles,
 - ✓ Etat,
 - ✓ Régions, ...

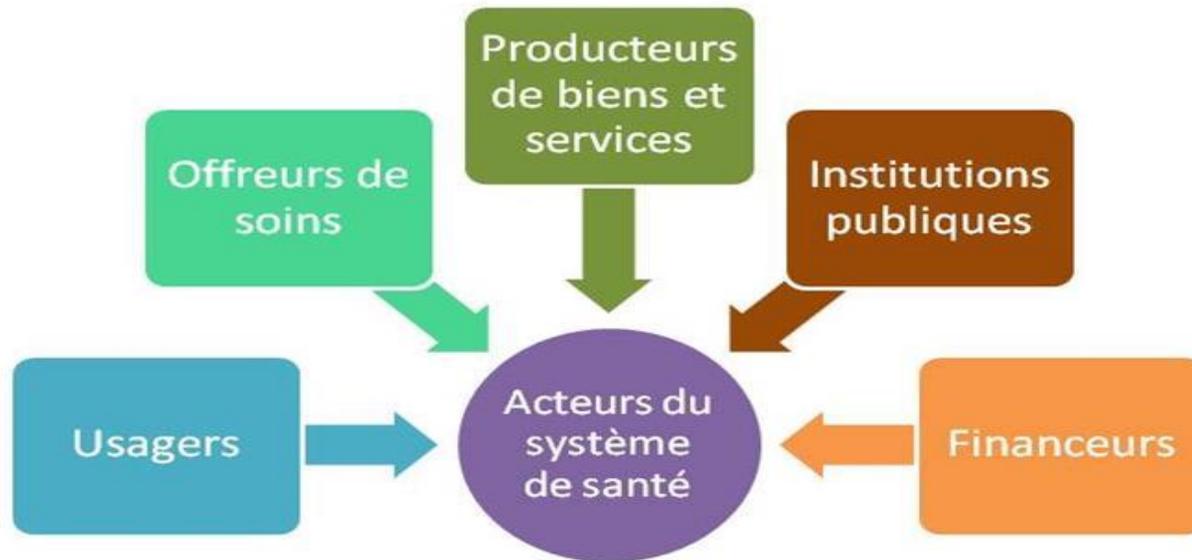
Identification des acteurs

- La quatrième boîte correspond à **l'Etat et aux pouvoirs publics** qui, quels que soient le système politique, doivent impérativement s'engager dans le fonctionnement du système pour des missions de définition de normes, de cadre réglementaire d'exercice, de fixation des règles du jeu, de régulation générale du système, etc...

Identification des acteurs



Identification des acteurs



Identification des acteurs

La classification française : 5 groupes

Groupe 1 : Des offreurs de soins, qui regroupent :

- des **professions médicales et pharmaceutiques** (médecins, pharmaciens, chirurgiens-dentistes, sages-femmes), des **non-médicaux** (infirmières, masseurs-kinésithérapeutes, orthophonistes, etc.) aux statuts et aux modes d'exercices divers : libéraux, salariés ou mixtes ;
- des **établissements de santé** couvrant des champs d'intervention différents (hospitalier, médico-social) avec des statuts qui peuvent être publics ou privés ;

Identification des acteurs

La classification française : 5 groupes

Groupe 1 : Des offreurs de soins, qui regroupent (suite) :

- des **réseaux de santé pluridisciplinaires** regroupant des médecins, des infirmières et d'autres professionnels (travailleurs sociaux, personnel administratif, etc.)
constitués pour favoriser l'accès aux soins, la coordination, la continuité ou l'interdisciplinarité des prises en charge ;
- des **structures de prévention** : services de santé au travail, médecine scolaire, services de protection maternelle et infantile, structures de dépistage, etc.

Identification des acteurs

Groupe 2 : Des producteurs de biens et services en santé :

comme l'industrie pharmaceutique, qui obéissent a des logiques économiques de marche

Identification des acteurs

Groupe 3 : Des institutions publiques :

- qui **organisent le système** tant au niveau national (ministère de la santé, Directions ou agences régionales)
- qui **conseillent ou aident à l'organisation** (Haut Conseil de santé publique, Institut de veille sanitaire, Agence d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux, etc.) ;
- qui **contrôlent et orientent** : Parlement, contrôles, inspection, ...

Identification des acteurs

Groupe 4 : Des financeurs aux statuts différents :

- les assurances maladies obligatoires
- des assurances maladies complémentaires (mutuelles, assurances privées, institutions de prévoyance)
- et les ménages.

Groupe 5 : Des bénéficiaires via les associations de patients.

Identification des acteurs

Population : Cinq rôles essentiels en matière de santé :

1. des patients qui ont des *besoins sanitaires* et doivent bénéficier de soins
2. des consommateurs qui ont *des attentes* sur la manière dont ils seront traités
3. des contribuables constituant la *principale source de financement* du système
4. des citoyens pour qui *l'accès à la santé est susceptible de constituer un droit*
5. des coproducteurs de la santé *par leurs comportements* du point de vue du recours aux soins et de la promotion de la santé

Identification des acteurs : Etat et pouvoir Publics

On distingue :

- **ceux qui exercent des responsabilités spécifiques** en matière d'élaboration des politiques officielles du secteur public ou du secteur privé, y compris ceux qui en dehors du secteur de la santé s'occupent de politiques ayant une incidence sur la santé, et dans les organismes et organisations internationaux
- **ceux qui influencent l'application pratique des politiques** (par exemple les cadres moyens, les agents de santé, les patients et les particuliers)

Identification des acteurs : Etat et pouvoir Publics

On distingue :

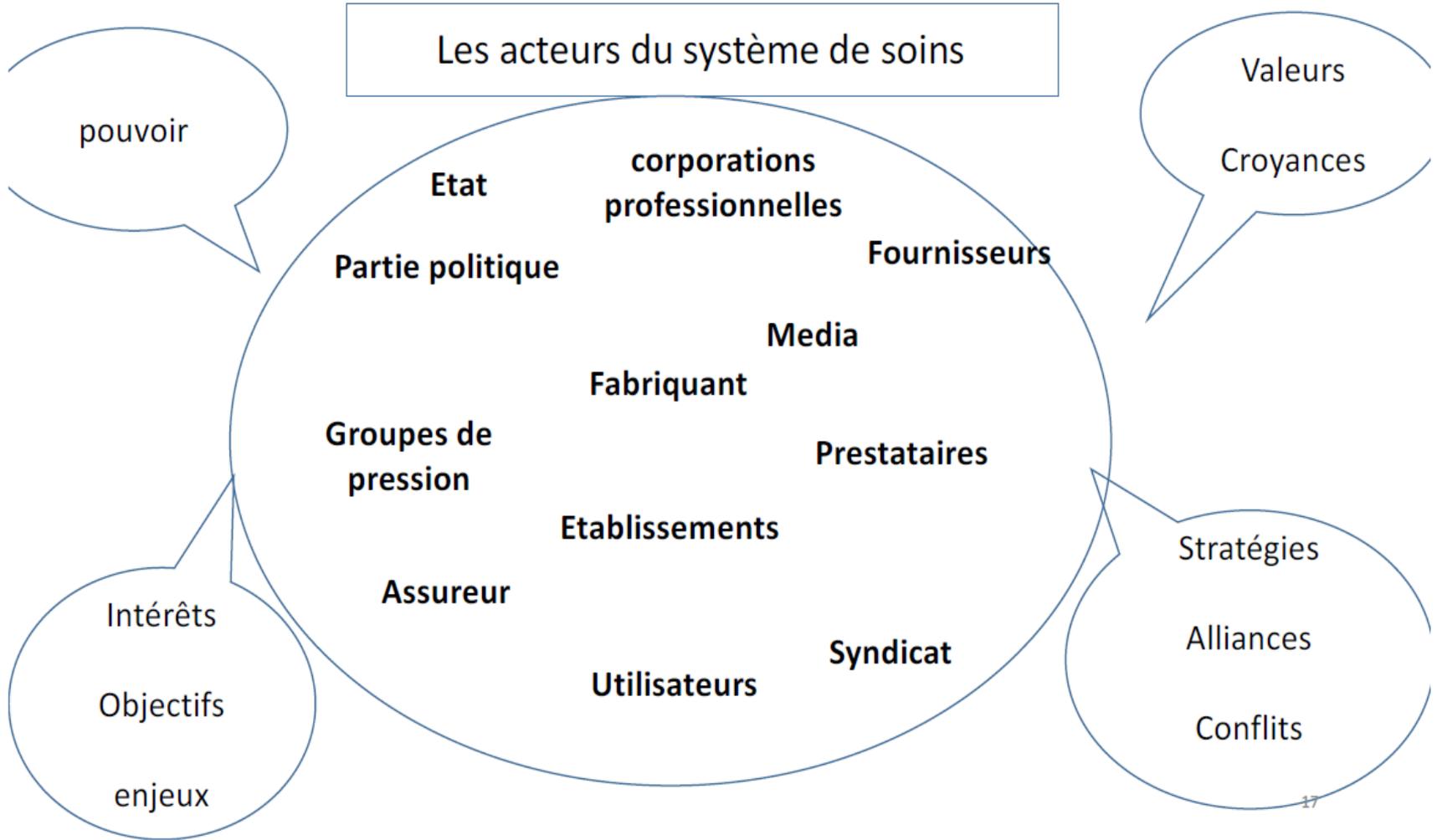
- **ceux qui cherchent à influencer le processus d'élaboration des politiques officielles** (par exemple les groupes de la société civile ou les groupes d'intérêts particuliers aux niveaux national et international)
- **ceux qui s'intéressent aux activités susceptibles d'influencer la santé ainsi que les nouvelles initiatives mondiales public/privé de premier plan** (par exemple, l'ensemble des organisations multilatérales et bilatérales)

Interaction des acteurs

- Multiplicité des acteurs
- Complexité des interactions
- Délicatesse des interventions

**Enjeux de l'identification et de la satisfaction des
acteurs!!!**

Les acteurs du système de soins



Gouvernance : définition

- Notion plurielle et complexe
- Significations très diverses et fort disparates
- **Gouvernance :**
- mot récemment apparu dans le langage médico-administratif. Ce terme est la traduction de l'anglais governance, qui vient lui-même du latin gubernare, piloter un navire. Pilotage est d'ailleurs le meilleur synonyme de gouvernance.

Gouvernance : définition

- **Gouvernance** : appliqué au domaine sanitaire et social recouvre différentes notions, comme
 - l'organisation d'une politique sanitaire,
 - le pilotage des différentes instances nationales ou régionales qui interviennent dans la mise en place et le contrôle des mesures prises dans le cadre de la politique de santé
 - l'administration d'une structure,

Gouvernance : définition

- Notion plurielle et complexe
- Significations très diverses et fort disparates
- **Gouvernance** : désigne un mode d'opération de l'ensemble des organes et règles de décision, d'information et de surveillance permettant aux ayants droits et partenaires de l'institution concernée de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans son bon fonctionnement
(Protocole de gestion)
- **Gouvernance** : « le modèle, ou la structure, qui émerge dans un système sociopolitique en tant que résultat commun de l'interaction de tous les acteurs en présence. Ce modèle ne peut être réduit à un seul acteur ou à un groupe d'acteurs en particulier ». *(Dispositif organisationnel)*

Gouvernance : définition

La Banque mondiale

l'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social

L'institut de la Gouvernance

la gouvernance se définit comme l'ensemble des établissements, des procédés et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leurs voix

Le PNUD

l'exercice d'une autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires de la société. C'est un concept large qui recouvre les structures organisationnelles et les activités du gouvernement central, régional et local, le parlement et les institutions, les organisations et les individus qui comprennent la société civile et le secteur privé dans la mesure où ils participent activement et influencent la conception de la politique publique qui affecte tout le peuple

L' Overseas Développement Institute

Le terme de gouvernance se réfère à l'exercice d'une autorité légitime dans l'utilisation de la puissance publique et la gestion des affaires publiques. Il désigne à la fois un arrangement institutionnel, des mécanismes consultatifs, des processus de formulation des politiques publiques et un style de leadership politique

Type de gouvernance

Type de gouvernances

Définitions et caractéristiques

Gouvernance sociale

Elle articule et associe des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées, dans des processus d'élaboration et de mise en œuvre des choix collectifs, capables de provoquer une adhésion active des citoyens

Gouvernance d'entreprise

La gouvernance de l'entreprise est définie comme le système dans lequel la conduite des firmes par le dirigeant est contrôlée par l'ensemble des acteurs économiques. Ce ne sont pas donc les seuls propriétaires qui devraient exercer ce contrôle mais les créanciers, les salariés, les clients, les autorités publiques...

Gouvernance clinique

un cadre à travers du quel les organisations sont tenues pour responsables de l'amélioration continue de la qualité de leurs prestations et services et doivent garantir de hauts standard de soins en créant un environnement dans lequel l'excellence en matière de soins peut prospère

Critères de bonne gouvernance

Banque Africaine de développement (BAfD):

- **Responsabilité** : Les élus et les organisations ayant un mandat public doivent *rendre compte des actions spécifiques au* public dont ils dérivent leur autorité.
- **Transparence** : La politique du gouvernement doit être connue de tous et l'administration doit *agir de façon à ce qu'on ait confiance dans ses intentions*
- **Lutte contre la corruption** : Il convient d'apporter une aide pour *lutter contre l'abus des fonctions officielles à des fins privées*
- **Participation**. Les parties prenantes doivent influencer sur la prise publique de décisions et participer à la gestion des ressources et des institutions
- **Réformes juridiques et judiciaires** : Il convient de créer un système juridique et judiciaire favorable à la gouvernance et au développement dans lequel les *lois sont claires et appliquées uniformément par un système judiciaire objectif et indépendant.*

Critères de bonne gouvernance

Banque Mondiale:

- **Gestion du secteur public.** Il s'agit de la dimension la plus facilement reconnaissable des activités de la Banque mondiale eu égard à la gouvernance.
- **Responsabilité.** Les gouvernements et leurs fonctionnaires doivent *être comptables de leurs actions*.
- **Cadre juridique pour le développement.** Il convient d'instaurer des *systèmes juridiques adéquats* assurant la stabilité et la prévisibilité, éléments essentiels pour la création d'un environnement économique dans lequel les risques d'entreprise peuvent être évalués rationnellement.
- **Transparence et information.** Les thèmes de la transparence et de l'information sont omniprésents dans la bonne gouvernance et renforcent la responsabilité. *L'accès à l'information par les divers protagonistes du marché est essentielle à une économie concurrentielle*

Pratiques de bonne gouvernance

- 1. Développer une culture de responsabilité**
- 2. Engager les parties prenantes**
- 3. Etablir une direction commune**
- 4. Gérer les ressources de manière responsable**

Catalyseurs et principes qui sous-tendent les cinq pratiques de bonne gouvernance

Pratique	Principes de base	Catalyseurs	Ressource
1. Développer une culture de responsabilité	Responsabilité, transparence, éthique et intégrité morale, justice sociale et surveillance	Ouverture et transparence	Référentiels de de renforcement de la responsabilité
2. Engager les parties prenantes	Participation, représentation, inclusion, diversité, égalité des sexes et résolution des conflits	<ul style="list-style-type: none">• Inclusion et participation• Sensibilité aux questions liées au genre• Collaboration intersectorielle	Contrat d'engagement des parties prenantes

Catalyseurs et principes qui sous-tendent les cinq pratiques de bonne gouvernance

Pratique	Principes de base	Catalyseurs	Ressource
3. Etablir une direction commune	Alignement des parties prenantes, leadership, gestion et plaidoyer	Ouverture et transparence	Référentiel d'établissement d'une orientation stratégique commune
4. Gérer les ressources de manière responsable	Responsabilité financière, responsabilité sociale, éthique et intégrité morale, initiative, efficacité et efficience	<ul style="list-style-type: none">• Ethique et intégrité morale• Recherche de l'efficacité et de la durabilité• Mesure de la performance• Utilisation des informations et données probantes	Référentiel de bonne gestion des ressources

Catalyseurs et principes qui sous-tendent les cinq pratiques de bonne gouvernance

Pratique	Principes de base	Catalyseurs	Ressource
5. Évaluer et améliorer la gouvernance	Mesure de la performance	<ul style="list-style-type: none">- Mesure de la performance-Utilisation des informations et données probantes-Utilisation de la technologie pour la gouvernance	Référentiel d'amélioration continue de la gouvernance

Importance et enjeux de la mesure de la gouvernance dans les SS

- **référence aux citoyens et investisseurs étrangers** : La qualité de la gouvernance apparaît comme un gage de stabilité des marchés financiers, et devient le critère déterminant pour l'engagement des citoyens pour les efforts de développement et les investisseurs étrangers dans la sélection des pays
- **politiques de coopération au développement** : la bonne gouvernance constitue le principe de conditionnalité de l'aide
- **suivi et l'auto évaluation** : placer des standards de gouvernance pour la progression et l'atteinte d'objectifs à l'interne, et indiquer où les fonds seront le plus utiles

Importance et enjeux de la mesure de la gouvernance dans les SS

L'étude de la gouvernance comprend :

- A) l'examen de la **distribution des droits, des obligations et des pouvoirs** qui soutiennent les organisations ;
- B) l'étude **des modes de coordination** qui sous-tendent les diverses activités d'une organisation et qui en assurent la cohérence ;
- C) l'exploration des **sources de dysfonctionnement organisationnel ou d'inadaptation à l'environnement** qui aboutissent à une performance plutôt terne ;
- D) l'établissement **de points de référence, la création d'outils et le partage de connaissances**, afin d'aider les organisations à se renouveler lorsque leur système de gouvernance accuse des lacunes

Merci