

ATTEINDRE LA RESPONSABILISATION 2009

Une approche collaborative

Table des matières

Introduction	Page 2
Section I	Qu'est-ce que la responsabilisation?.....	Page 2
Section II	Comment s'articule le processus de responsabilisation?.....	Page 3
Section III	Comment fonctionne la responsabilisation?.....	Page 4
Section IV	Quels sont les liens de responsabilité dans notre système de santé?.....	Page 5
Section V	Qui est responsable de la responsabilisation dans notre système de santé?...Page	8
Résumé	Page 9

Introduction

En 1999, le gouvernement du Manitoba publiait le document *Atteindre la responsabilisation* afin d'améliorer la sensibilisation à la responsabilisation et d'examiner la *Loi sur les offices régionaux de la santé*, cette dernière établissant les modalités de constitution des offices régionaux de la santé. Dans *Atteindre la responsabilisation*, on définissait les tâches et responsabilités des offices régionaux de la santé et du ministre de la Santé à un niveau élevé. Depuis 1999, les liens entre ces parties de même que leurs responsabilités ont évolué, et la responsabilisation figure désormais au premier rang des préoccupations gouvernementales étant donné que les systèmes de santé partout au pays subissent des pressions accrues afin de rendre compte de leurs activités et de leurs dépenses.

Le système de santé du Manitoba représente environ 42 % du budget provincial et, comme les attentes du public à l'égard des services de soins de santé ne cessent de croître, les coûts continuent de grimper et la viabilité de notre système public est mise à rude épreuve. Le public doit être assuré que les gouvernements s'attaquent à ces enjeux par des preuves documentées qui mettent l'accent sur les comptes rendus des résultats et des réalisations.

Le but du présent document est de mieux expliquer les liens de responsabilité dans le système des soins de santé du Manitoba, d'établir un cadre concis qui s'applique à tous les partenaires.

Section I

Qu'est-ce que la responsabilisation?

Sous un gouvernement démocratique, tous les citoyens ont le droit de savoir dans quelle mesure leurs représentants élus s'acquittent de leurs obligations. De son côté, le gouvernement d'une société démocratique a l'obligation de faire rapport de ses réalisations à ses citoyens – d'être responsable de ses actions et des dépenses des fonds publics.

Le gouvernement du Manitoba s'est engagé à adopter une gestion axée sur les résultats, transparente et responsable. Les citoyens manitobains ont le droit de connaître les services de santé offerts et les résultats obtenus. C'est ce qu'on appelle la responsabilisation. Dans le domaine des soins de santé la responsabilisation est l'obligation qu'a une partie de rendre compte d'une responsabilité conférée par une autre.

« La responsabilisation implique un lien officiel et... elle suppose également l'existence d'un acte de délégation direct d'une partie à une autre. »⁽¹⁾ Pour établir un cadre de responsabilisation, il est important de mettre l'accent sur les voies hiérarchiques, c'est-à-dire des domaines dans lesquels :

- les responsabilités sont établies;
- les attentes sont claires;
- les comptes sont rendus; et
- le rendement est évalué.

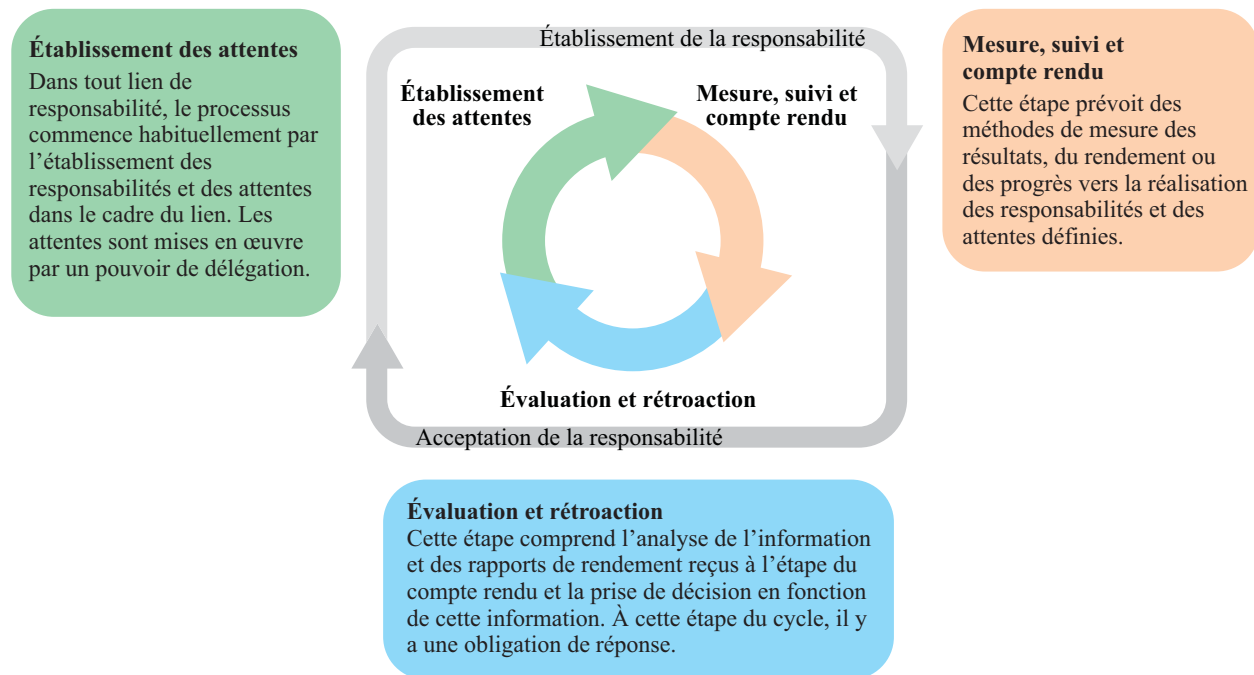
(1) Timothy W. Plumptre. *Beyond the Bottom Line Management in Government*, Institute for Research on Public Policy, Halifax, Nova Scotia. 1988.

Section II

Comment s'articule le processus de responsabilisation?

Le modèle conceptuel suivant illustre les principaux éléments d'un lien de responsabilité. L'ensemble de ces éléments forme une « boucle » qui permet un cercle de rétroaction constant.

Figure 1 **MODÈLE DE RESPONSABILISATION DU SYSTÈME DE SANTÉ DU MANITOBA**



Établissement de la responsabilité

Une responsabilité confère une obligation d'agir à l'égard d'un besoin ou de prendre les mesures voulues. Dans le système de santé du Manitoba, le modèle de responsabilisation décrit un cycle de responsabilité qui crée un lien de gestion efficace en vue d'établir des responsabilités.

Acceptation de la responsabilité

À l'autre extrémité du cycle, il y a la nécessité d'accepter la responsabilité déléguée pour cet acte. L'acceptation de la responsabilité fait en sorte qu'une mesure est prise pour s'acquitter de la responsabilité déléguée.

Dans le cycle extérieur de l'établissement et de l'acceptation de la responsabilité, présent à tous les niveaux du système de santé, plusieurs éléments importants jettent les bases d'un lien de responsabilité efficace. Pour réussir, il faut que les éléments suivants soient en place :

- les rôles et les responsabilités sont bien compris;
- des principes de gestion essentiels et une gérance sont maintenus de manière éthique;
- les attentes en termes de rendement sont explicites;
- les ressources sont fournies, y compris le pouvoir de dépenser;
- des examens sont réalisés et il y a rétroaction, et
- des mesures de suivi, y compris des récompenses et des sanctions, sont en place pour améliorer le rendement.

La responsabilisation et la responsabilité vont de pair, mais ce n'est pas la même chose. La responsabilité confère une obligation d'agir, alors que la responsabilisation confère une obligation de rendre compte. Une fois les responsabilités attribuées, c'est-à-dire établies et acceptées, les trois étapes du cycle de responsabilisation entrent en jeu.

Section III

Comment fonctionne la responsabilisation?

À partir du modèle de responsabilisation, diverses activités ont lieu à l'intérieur de chacun des éléments décrits dans le cadre de responsabilisation ci-dessous.

Figure 2 CADRE DE RESPONSABILISATION DU SYSTÈME DE SANTÉ DU MANITOBA

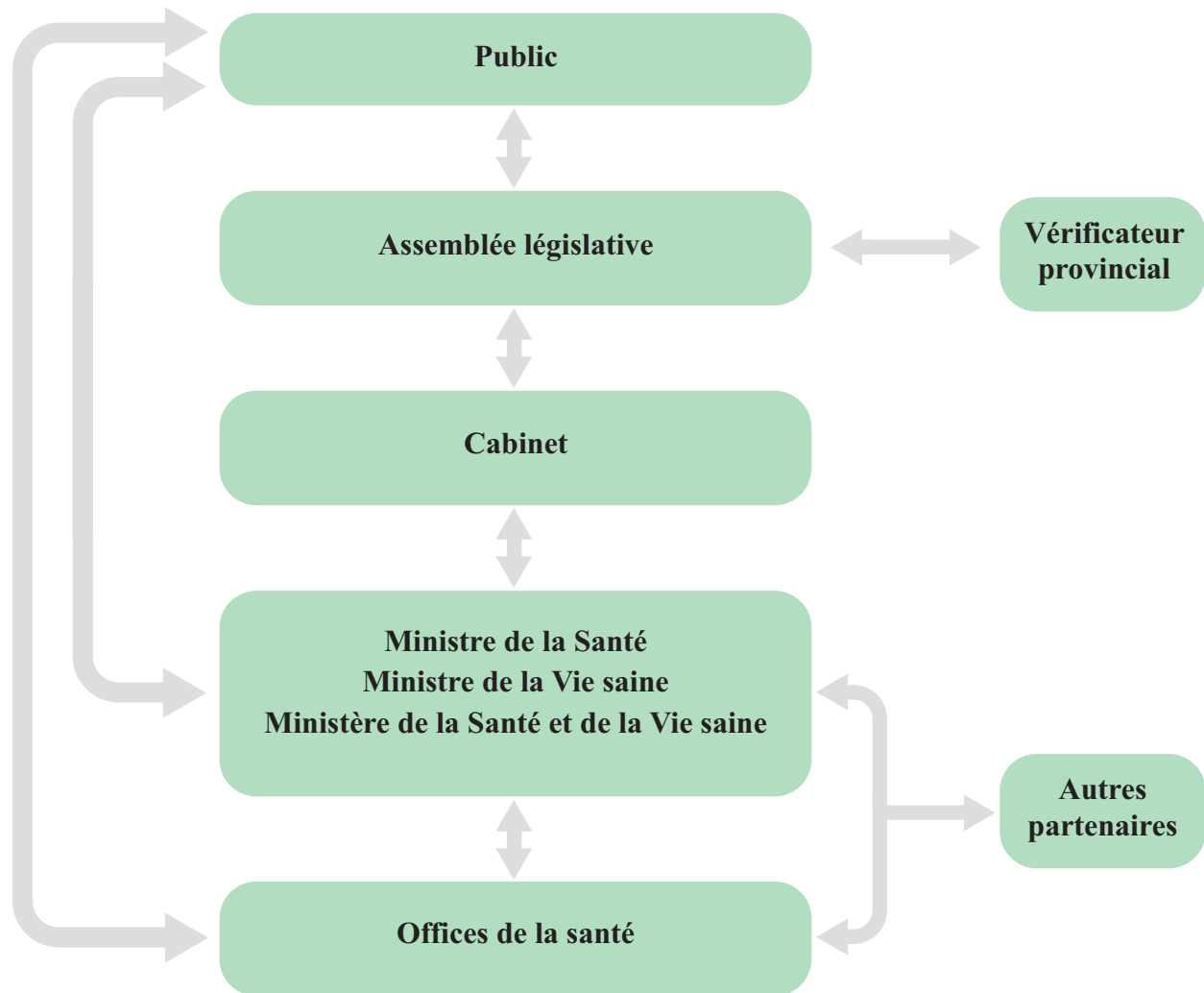


Section IV

Quels sont les liens de responsabilité dans notre système de santé?

L'objectif de la présente section est de décrire les liens de responsabilité dans le système de santé du Manitoba. La figure ci-dessous illustre ces liens.

Figure 3



Assemblée législative

Les lois adoptées par l'Assemblée législative permettent la délégation de responsabilité et définissent les limites à l'intérieur desquelles des actions peuvent être entreprises et des services fournis. Toutes les autres méthodes par lesquelles des pouvoirs et des responsabilités sont délégués aux offices de la santé (politiques ou lignes directrices provinciales, par exemple) doivent respecter les limites de ces lois. C'est le bureau du vérificateur provincial, organisme indépendant relevant directement de l'Assemblée législative, qui est chargé de veiller à la responsabilisation et à la gestion efficace des ministères du gouvernement tels que Santé et Vie saine Manitoba.

Cabinet

Le Cabinet confère aux ministres de la Santé et de la Vie saine la responsabilisation finale et la responsabilité globale du système de soins de santé. Les ministres sont responsables devant le Cabinet, ainsi que devant les citoyens du Manitoba par le biais de l'Assemblée législative. Grâce au principe de l'élection des députés, le public influe sur le pouvoir et le processus législatifs.

Ministres de la Santé et de la Vie saine

Les ministres responsables du système de santé ont le devoir et le pouvoir, d'une part, d'établir les attentes qui accompagnent la délégation de leur responsabilité et de leur pouvoir aux offices de la santé et, d'autre part, de s'assurer que ces attentes sont effectivement transmises aux offices. Les ministres disposent de plusieurs méthodes pour faire connaître les responsabilités et les attentes aux offices de la santé, notamment les lois et les règlements ainsi que les directives, politiques et lignes directrices ministérielles. Les ministres fournissent également l'information et le soutien dont ont besoin les offices de la santé pour répondre à leurs attentes.

Ministère de la Santé et de la Vie saine

Santé et Vie saine Manitoba est un ministère hiérarchique au sein du gouvernement, dont le fonctionnement est régi par les dispositions législatives et les responsabilités sont confiées aux ministres de la Santé et de la Vie saine. Les mandats officiels conférés par les lois et ceux qui découlent de la nécessité d'agir face aux nouveaux problèmes de santé et de soins de santé servent de cadre à la planification et à la prestation des services.

Santé et Vie saine Manitoba a pour mission de répondre aux besoins des individus, des familles et de leurs communautés en dirigeant un système de santé publique viable qui fait la promotion du mieux-être et qui offre les bons soins, au bon endroit et au bon moment. Pour accomplir cette mission, il compte sur une structure de fonctions exhaustives, comprenant l'orientation stratégique, les lois, les politiques, les lignes directrices, l'élaboration de stratégies et de programmes, le financement et la responsabilité financière, ainsi que la prestation directe de programmes provinciaux spécialisés destinés à fournir des services de santé et de soins de santé pertinents, efficaces et efficaces. La plupart des services sont offerts par l'entremise des offices régionaux de la santé (ORS) et d'autres organismes de soins de santé. Santé et Vie saine Manitoba veille également au paiement des services assurés dont bénéficient les Manitobains en ce qui concerne les soins médicaux, les soins hospitaliers, les soins personnels, le Régime d'assurance-médicaments et d'autres services de santé.

Le rôle de Santé et Vie saine Manitoba est également d'encourager l'innovation dans le système de santé. À cette fin, il se dote de mécanismes d'évaluation et de surveillance de la qualité, de l'utilisation et du rapport coût-efficacité des soins, fait la promotion des comportements et des milieux favorables à la santé et encourage la souplesse et l'adaptation aux besoins pour la prestation des services ainsi que le recours à des solutions de rechange moins coûteuses.

Offices de la santé

La loi (*Loi sur les régions régionales de la santé & Loi sur la Société Action cancer Manitoba*) confère aux offices de la santé la responsabilité et le pouvoir de planifier, de gérer, de fournir, de surveiller et d'évaluer les services de santé de leurs régions respectives (programmes). Les offices de la santé participent à l'élaboration des politiques provinciales ainsi qu'à l'orientation de planification et à l'établissement de normes. Ils sont responsables de l'établissement et de la mise en œuvre d'un système de services de santé intégré et viable. Il est du devoir des offices de la santé d'être au courant de toutes les attentes et responsabilités qui ont été établies et d'y donner suite; ils doivent également obtenir des clarifications en cas de besoin et recommander les changements qu'ils jugent nécessaires.

La relation entre les ministres et les offices de la santé est de nature collaborative, et il est nécessaire de procéder à des examens périodiques conjoints des responsabilités et des attentes afin de veiller à ce que ces dernières soient de plus en plus axées sur les résultats. Le processus commun d'élaboration se déroule dans le cadre de forums, tels le conseil des présidents et le conseil des directeurs généraux des offices régionaux de la santé du Manitoba ainsi que les cadres supérieurs de Santé Manitoba relevant du sous-ministre, qui conseillent les ministres et entretiennent avec eux un dialogue permanent sur les questions abordées par les conseils d'administration des offices de la santé.

Autres partenaires

Parmi les autres partenaires du milieu de la santé, il y a les nombreux corps professionnels, organismes non gouvernementaux, fondations, groupes de bienfaisance, fournisseurs, consommateurs, bénévoles et particuliers qui apportent une contribution essentielle au fonctionnement efficace du système de soins de santé et, par conséquent, à l'état de santé des Manitobains. Cela comprend les organismes professionnels et les organismes agréés mandatés par la loi pour superviser et réaliser des fonctions précises liées aux soins de santé.

Public

Le public exerce une influence sur les mesures prises dans le système de santé via les élections. À titre de principal utilisateur, il joue un rôle clé dans l'évaluation des réalisations, la surveillance des services et, en fin de compte, l'établissement des attentes pour le gouvernement.

Le public participe à l'établissement des attentes par une rétroaction aux offices de la santé par l'entremise de la communication, la participation au processus de planification, la mise en œuvre d'initiatives communautaires et la participation bénévole aux conseils d'administration et aux comités.

Les attentes du public découlent des besoins sociaux fondés principalement sur l'état de santé général de la population. Une population en santé a moins besoin de services, tandis qu'une population à risque, telle que définie par des facteurs socioéconomiques, géographiques, de sexe et de race, pourrait exiger davantage de services et ainsi avoir des attentes plus grandes par rapport au système de santé.

De nombreux facteurs influent sur l'état de santé général des Manitobains, comme les antécédents familiaux, le sexe, la culture, l'éducation, l'emploi, le revenu, l'environnement, la capacité d'adaptation et les réseaux de soutien social. Tant à titre individuel que collectif, les membres de la population sont une force unique dans la détermination des comportements sains. Le public peut faire beaucoup de choses pour influencer positivement sur la santé et le bien-être physiques, mentaux, sociaux et spirituels. En acceptant la responsabilité d'un comportement sain et d'une utilisation pertinente des services de santé, on aide à réduire la pression exercée sur le système de santé. Le système de santé a adopté le concept de la vie saine qui l'aide à créer les conditions et à soutenir les comportements qui favorisent la meilleure santé possible pour tous et il englobe toute une série de mesures qui mettent l'accent sur la prévention et une responsabilité partagée pour lesquelles chacun a un rôle à jouer.

Section V

Qui est responsable de la responsabilisation dans notre système de santé?

Le tableau suivant illustre certaines des responsabilités des partenaires compte tenu des liens de responsabilité.

	Ministres de la Santé et de la Vie saine	Offices de la santé	Autres partenaires	Public
Établissement des attentes <i>La politique guide les actions et établit les grandes stratégies</i>	<ul style="list-style-type: none"> élaborer les stratégies provinciales faciliter la coordination des stratégies dans la province assurer une direction et une gouvernance dans le système de santé provincial établir les lois, les règlements et les normes 	<ul style="list-style-type: none"> élaborer les stratégies régionales ou de prestation des services participer à l'élaboration des stratégies interrégionales assurer une direction, une gouvernance et une gérance dans le système de santé à l'échelle régionale et organisationnelle établir les normes et les lignes directrices régionales 	<ul style="list-style-type: none"> élaborer les stratégies propres au rôle de l'organisme assurer une direction, une gouvernance et une gérance en regard du rôle de l'organisme 	<ul style="list-style-type: none"> influence indirectement sur l'établissement des attentes de services dans certains cas, le public participe aux grandes stratégies capable d'influer sur la direction et la gouvernance dans le système
Mesure, suivi et compte rendu <i>L'évaluation détermine les besoins, en établit les priorités et cerne les ressources</i>	<ul style="list-style-type: none"> évaluer l'état de santé et les besoins de santé à l'échelle provinciale déterminer les priorités provinciales établir les besoins de financement à l'échelle provinciale assurer le suivi de la réglementation et des normes surveiller l'aspect financier 	<ul style="list-style-type: none"> évaluer l'état de santé et les besoins de santé à l'échelle régionale déterminer les priorités régionales procéder à l'évaluation de la santé de la collectivité allouer les fonds entre les régions assurer la surveillance et le suivi de la santé 	<ul style="list-style-type: none"> mesurer l'efficacité des priorités imposées par la loi et en faire le suivi s'assurer de l'allocation adéquate des fonds peut assumer des fonctions de surveillance et de suivi de la santé propres au rôle de l'organisme 	<ul style="list-style-type: none"> mesurer et surveiller les besoins de santé par une rétroaction au gouvernement et aux offices de la santé participer à la détermination des priorités régionales par la communication avec le gouvernement ou la participation au processus d'évaluation de la santé de la collectivité
Évaluation et rétroaction <i>Assurer la gestion et la prestation des services par l'évaluation et la rétroaction</i>	<ul style="list-style-type: none"> fournir le cadre législatif requis déterminer les services essentiels assurer la responsabilisation pour les dépenses publiques approuver le plan en matière de santé diriger des projets de recherche, y participer et communiquer les résultats assurer la responsabilisation par des partenariats collaboratifs avec des organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux et des partenariats intersectoriels 	<ul style="list-style-type: none"> gérer l'organisation et la prestation des services élaborer et soumettre le plan de santé faire le suivi des services et de l'efficacité des actions quant à leurs incidences sur la santé entreprendre des recherches pragmatiques et participer aux recherches provinciales communiquer avec le public et les ministres pour assurer la qualité des soins de santé 	<ul style="list-style-type: none"> gérer de manière indépendante le rendement de l'organisme et la prestation de services de qualité faire le suivi des services et de l'efficacité des actions de la manière prévue par la loi communiquer avec le public et le gouvernement pour s'assurer que le rôle de l'organisme est bénéfique au système de santé 	<ul style="list-style-type: none"> fournir une évaluation et une rétroaction par des interventions publiques et dans les médias sur l'efficacité des services de santé et des actions en termes d'orientation et de fonctionnement ayant une incidence sur le système de santé communiquer avec les ministres ou les offices de la santé pour assurer la qualité des soins de santé

Résumé

Bien que la responsabilisation et la responsabilité soient intimement liées, il ne s'agit pas de la même chose. La responsabilité comporte l'obligation d'agir, tandis que la responsabilisation comporte l'obligation de rendre compte du résultat de l'action. Le présent cadre de responsabilisation décrit les mécanismes par lesquels les ministres responsables de la gestion de notre système de santé délèguent des responsabilités dans l'ensemble du système et gèrent la responsabilisation en vue d'obtenir des réponses des responsables de la prestation des services de santé.

Bien que le ministère et les offices de la santé assument des responsabilités différentes à l'intérieur du système de santé, ils sont responsables devant les ministres et la population. À titre de partenaires dans le système, le ministère et les offices de la santé sont aussi comptables les uns envers les autres. La responsabilisation porte en soi l'obligation d'informer et de consulter.

Le présent cadre de responsabilisation se fonde sur un ensemble de principes, notamment sur des rôles, des responsabilités, des attentes en termes de rendement et des résultats prévus bien définis qui sont assortis de comptes rendus périodiques et de solutions en cas d'échec. La reddition de comptes dans le cadre de la responsabilisation fait partie du cycle de fonctionnement annuel et elle est essentielle au processus d'amélioration continue qui sous-tend le système de santé du Manitoba. D'autres renseignements sur les principes du cadre de responsabilisation seront expliqués dans des guides qui définiront chacun des composants du modèle de responsabilisation.

Sources d'information

Santé Manitoba. *A Planning Framework to Promote, Preserve and Protect the Health of Manitobans*, 1996.

Timothy W. Plumptre. *Beyond the Bottom Line Management in Government*, Institute for Research on Public Policy, Halifax (Nouvelle-Écosse), 1988.

NWT Health and Social Services. *Accountability Framework – 2003*.

Santé et Vie saine Manitoba tient à remercier toutes les personnes qui ont participé à la rédaction du document de 1999 et aux révisions qui y ont été apportées en 2009.

Pour obtenir des exemplaires additionnels, veuillez communiquer avec :

Santé et Vie saine Manitoba
Soutien à la reddition de comptes
300, rue Carlton
Winnipeg (Manitoba) R3B 3M9
Site Web : www.gov.mb.ca/health/index.fr.htm