



Atteindre la responsabilisation

Santé
Manitoba



Remerciements

Santé Manitoba souhaite remercier tous les participants à la préparation de ce document.
Août 1999

Pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec :

Santé Manitoba
Services de soutien régionaux
Télécopie : (204) 772-2943
Site Web : <http://www.gov.mb.ca/health>

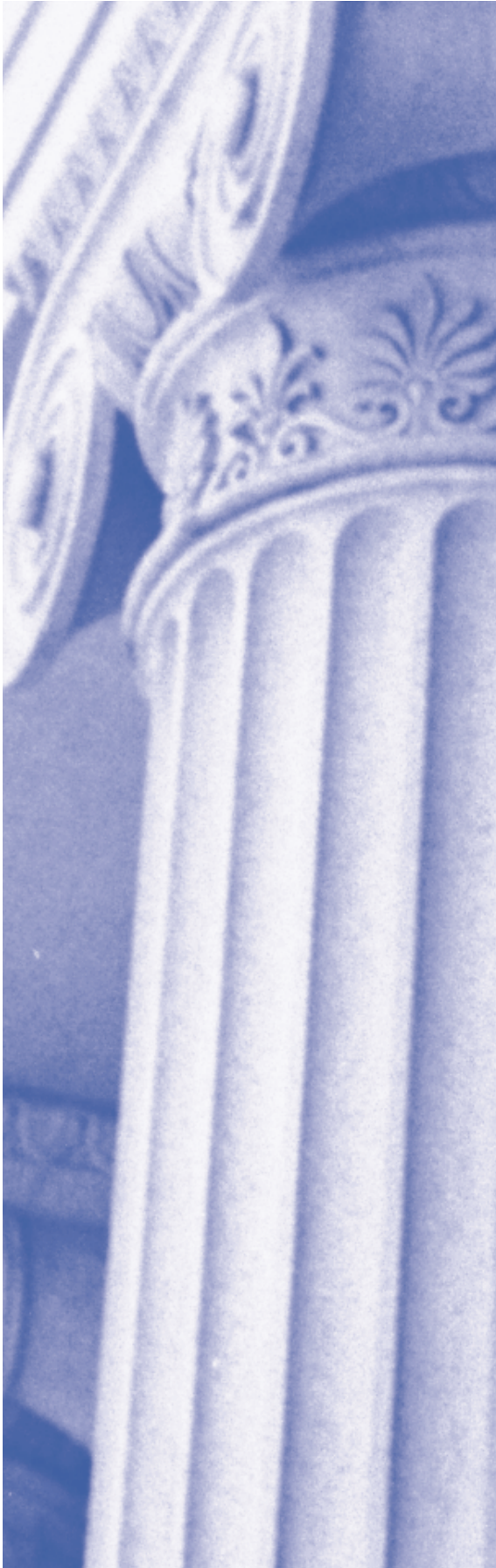


Table des matières

IntroductionPage 3

Section I

Qu'est-ce que la responsabilisation? ..Page 3

Section II

Comment s'articule le processus
de responsabilisation?Page 4

Section III

Comment fonctionne la
responsabilisation?Page 5

Section IV

RésuméPage 8

Atteindre la responsabilisation

Introduction

La décision de régionaliser les activités et l'administration du domaine de la santé au Manitoba constitue un changement important au niveau de la planification et de la prestation des soins de santé. Les offices régionaux de la santé (ORS) sont responsables, dans le cadre de vastes directives provinciales, d'évaluer et de prioriser leurs besoins et leurs objectifs de santé, ainsi que de concevoir et de gérer une approche intégrée de leur propre système de santé¹.

L'amélioration de la qualité du système de santé manitobain dans son ensemble nécessite une nouvelle convergence vers la responsabilisation. Les responsabilités doivent être clairement attribuées, les attentes établies et le rendement du système décrit et surveillé.

La *Loi sur les offices régionaux de la santé* a été adoptée en 1997. Elle a ensuite été modifiée en juin 1997 par la *Loi modifiant la Loi sur les offices régionaux de la santé*. Cette dernière établit les modalités d'incorporation des ORS, et elle définit leurs tâches et responsabilités, ainsi que celles du ministre de la Santé. Bien que les politiques, l'évaluation de l'état de santé et la mise en œuvre efficace de la planification et de la prestation des soins soient autant du ressort du ministre que des ORS, leurs responsabilités s'articulent différemment.

L'objectif du présent document de discussion est de définir les liens de responsabilité à l'intérieur du système de soins de santé manitobain. La relation principale se situe entre le ministre de la Santé et les ORS. D'autres liens, qui découlent de cette première relation, sont mentionnés dans ce document, sans être décrits à fond.

I Qu'est-ce que la responsabilisation?

Le gouvernement du Manitoba s'est engagé à adopter une gestion axée vers les résultats, transparente et responsable. Les citoyens manitobains ont le droit de savoir quels services sont fournis et quels résultats sont obtenus. C'est ce qu'on appelle la responsabilisation. On trouve souvent la définition suivante dans la documentation sur les 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 antérieure d'un rapport de délégation direct d'une partie à une autre. »² Pour établir un cadre de responsabilisation, il est important de se pencher sur les voies hiérarchiques, c'est-à-dire les domaines dans lesquels des responsabilités sont établies, des attentes claires sont fixées, des comptes sont rendus et le rendement est évalué.

¹ Santé Manitoba. *Cadres de planification visant à promouvoir, à préserver et à protéger la santé des Manitobains*, 1996.

² Plumptre, Timothy W., *Beyond the Bottom Line Management in Government*, Institute for Research on Public Policy, Halifax, Nouvelle-Écosse, 1988 (traduction libre).

II Comment s'articule le processus de responsabilisation?

La figure 1 est un modèle conceptuel des principaux éléments d'un lien de responsabilité. L'ensemble de ces éléments forme une « boucle » qui permet un cercle de rétroaction constant.

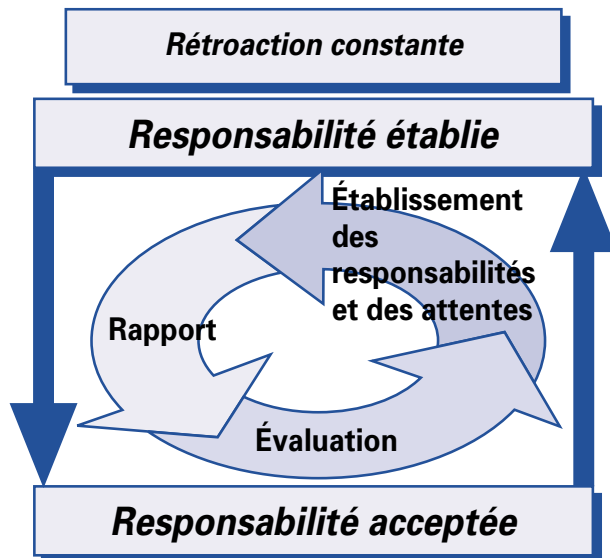


Figure 1

Plusieurs éléments importants sous-tendent un lien de responsabilité efficace :

- les rôles et les responsabilités sont compris;
- les attentes de rendement sont claires;
- les ressources sont fournies, y compris le pouvoir de dépenser;
- les révisions sont effectuées et des commentaires y donnent suite;
- des mesures de suivi, incluant récompenses et sanctions, sont mises en place pour améliorer le rendement futur.

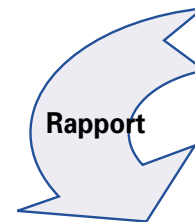
Établissement des responsabilités et des attentes

Tout processus de responsabilisation commence généralement par l'établissement des responsabilités et des attentes dans le cadre de la relation.



Rapport

Cette étape prévoit des méthodes de mesure des résultats, du rendement et des progrès réalisés au cours du processus qui consiste à atteindre les responsabilités et les attentes définies.



Évaluation

Au cours de cette étape, l'information et les rapports de rendement reçus à l'étape précédente sont analysés et des décisions sont prises en conséquence.



III Comment fonctionne la responsabilisation?

L'objectif de cette troisième partie est de définir les liens de responsabilité dans le cadre du système de soins de santé manitobain, plus particulièrement entre le ministre de la Santé et les ORS. La figure 2 illustre ces relations.

Assemblée législative

La Loi sur les offices régionaux de la santé, a été adoptée par l'**Assemblée législative** dans le but de permettre la délégation de responsabilités et de définir les limites à l'intérieur desquelles les actions peuvent être entreprises et les services fournis. Toutes les autres méthodes par lesquelles des pouvoirs et des responsabilités sont délégués aux ORS (par exemple politiques ou lignes directrices provinciales) doivent respecter les limites de cette loi. C'est le **vérificateur provincial**, qui relève de l'Assemblée législative, qui est chargé de veiller à la responsabilisation et à la gestion efficace des ministères gouvernementaux tels que Santé Manitoba.

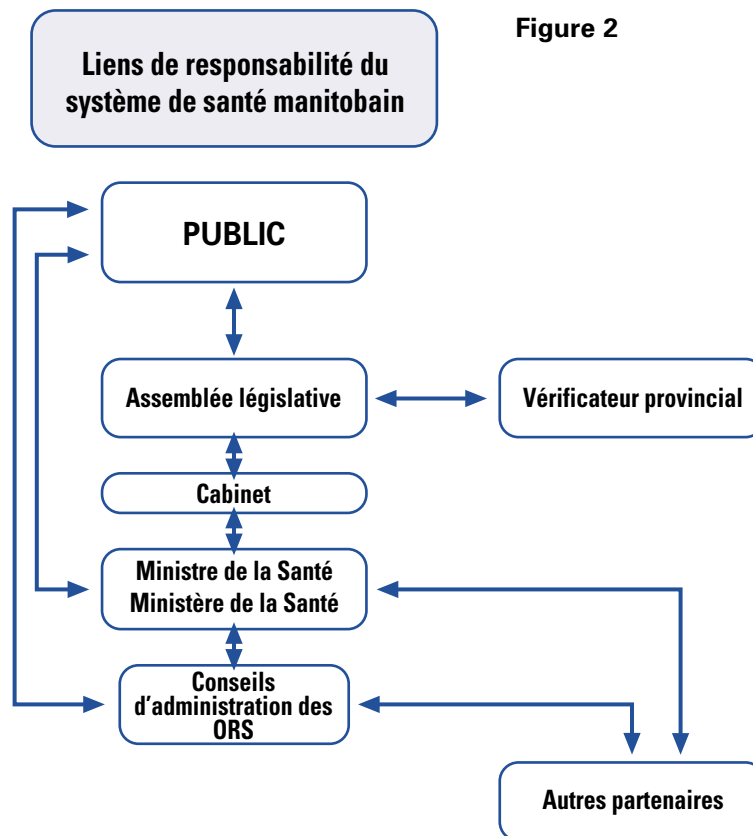
Cabinet

Le **Cabinet** confère au **ministre de la Santé** la responsabilité finale et globale du système de soins de santé. Le ministre rend des comptes au Cabinet, ainsi qu'aux citoyens du Manitoba par l'Assemblée législative. Grâce au principe de l'élection des **députés**, le public a une fenêtre sur l'Assemblée législative et sur le processus de création des lois.

Le ministre est responsable de la planification et de la mise en œuvre de l'orientation stratégique et des politiques provinciales, de la recommandation des services de santé qui doivent être fournis ou offerts, de l'établissement de normes, de la surveillance et de l'évaluation, ainsi que du financement du système de santé provincial.

Le ministre a le devoir et le pouvoir d'établir les attentes qui accompagnent les responsabilités et l'autorité qu'il délègue aux ORS, et doit s'assurer que ses attentes sont transmises efficacement à tous les ORS.

Le ministre dispose de plusieurs méthodes pour faire connaître ces responsabilités et ces attentes aux ORS, notamment les lois, les règlements et



les directives, politiques et lignes directrices ministérielles. Le ministre fournit également les renseignements nécessaires pour permettre aux ORS de répondre à ses attentes.

Quant à Santé Manitoba, cet organisme agit comme agent du ministre pour l'aider à remplir les responsabilités qui lui ont été conférées par l'Assemblée législative, et lui prêter appui dans toutes ses tâches.

Offices régionaux de la santé

La loi confère aux **Offices régionaux de la santé** la responsabilité et l'autorité de planifier, de gérer, de fournir, de surveiller et d'évaluer les services de santé de leur région. Ils participent à l'élaboration des politiques provinciales, ainsi qu'à la planification de l'orientation et à l'établissement de normes. Les ORS sont responsables de l'établissement et de la mise en œuvre d'un système de soins intégrés rentable.

Il est du devoir des ORS d'être au courant de toutes les attentes et responsabilités qui ont été établies et d'y donner suite; les ORS doivent également obtenir des clarifications en cas de besoin et recommander les changements qu'ils jugent nécessaires.

Au fur et à mesure que la relation entre le ministre et les ORS évoluera, il faudra procéder à des révisions périodiques conjointes des responsabilités et des attentes, afin de veiller à ce que ces dernières soient de plus en plus axées vers les résultats.

Le processus commun d'élaboration se tiendra dans le cadre d'assemblées telles que le conseil des présidents d'ORS, qui fait des recommandations au ministre et entretient avec lui un dialogue constant concernant les questions reliées aux conseils d'administration des ORS.

Autres partenaires

D'autres partenaires du milieu de la santé, incluant de nombreux organismes non gouvernementaux, fondations, œuvres de bienfaisance, dispensateurs de services, consommateurs, bénévoles et particuliers, apportent une contribution essentielle au fonctionnement du système de soins et, par conséquent, à la bonne santé des manitobains. Ils ne font toutefois pas l'objet d'une description dans le présent document qui se concentre sur la responsabilisation du secteur public.



Le tableau suivant est adapté du document *Cadre de planification visant à promouvoir, à préserver et à protéger la santé des Manitobains* (Santé Manitoba, 1996). Il illustre un certain nombre des responsabilités du ministre et des ORS.

	Responsabilités du ministre de la santé	Responsabilités de l'ORS
<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 régionales 	<ul style="list-style-type: none"> • élaborer des stratégies régionales • participer à l'élaboration de stratégies régionales
<i>L'évaluation détermine les besoins et les priorités, et identifie 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 normes pour l'évaluation des besoins de la collectivité 	<ul style="list-style-type: none"> • évaluer l'état de santé et les besoins de santé à l'échelle régionale • établir des priorités régionales • procéder à l'évaluation des besoins de la collectivité
<i>Le maintien de l'efficacité permet d'assurer la gestion et la prestation des services, et englobe le contrôle et l'évaluation de l'efficacité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • fournir le cadre législatif nécessaire • déterminer les services essentiels • établir et contrôler les normes • assurer la responsabilité des dépenses publiques • approuver le plan général en matière de santé • entreprendre des projets de recherche, y participer et communiquer les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • gérer l'organisation et la prestation des programmes et des services • rédiger et soumettre le plan général en matière de santé • contrôler la qualité des services par rapport aux normes • contrôler l'efficacité des mesures sur l'état de santé • faire des recherches sur le terrain et participer aux recherches provinciales

IV Résumé

Le présent document examine l'évolution des liens de responsabilité entre le ministre de la Santé et les conseils d'administration des ORS. On y explique le cadre de responsabilité qui fait intervenir trois éléments clés de la « boucle » ou « roue » de responsabilisation, soit l'établissement de responsabilités et d'attentes, leur mesure et leur évaluation.

À mesure que le système de santé manitobain devient de plus en plus axé vers les résultats et le mieux-être, les liens de responsabilité continueront d'évoluer à l'intérieur du système. De manière plus précise, la responsabilisation s'éloignera de sa priorité précédente, c'est-à-dire les finances. On la mesurera de plus en plus en termes de résultats, de santé de la population et d'avantages généraux découlant des ressources investies. Grâce à ces changements, le temps, l'argent et les autres ressources investies dans ces programmes et services seront plus profitables.

