



## Une approche de Saine Gestion

**Les modèles traditionnels de gestion du domaine de la santé sont-ils tous désuets ?**

**AU-DELÀ DES IMAGES** et des reportages alarmistes véhiculés par les médias, il semble bien que le système de santé du Québec ait dérapé. Certains affirment qu'il est malade. A priori le constat semble indéniable : pénurie de ressources professionnelles, manque d'équipements et surtout manque chronique de ressources financières.

Pour autant, on peut se poser la question à savoir s'il est approprié de remettre en question la bonne foi de tous les gestionnaires et professionnels multidisciplinaires de la santé qui ont piloté cet immense système à travers la tempête. En effet, il ne faut pas se leurrer : il y a eu tempête et de nouvelles perturbations se profilent de toute évidence à l'horizon. Il faut cependant admettre que gérer un système de santé présente des particularités. Un modèle d'efficacité approprié pour l'usinage rigoureux et systématique

de composantes aéronautiques ne pourrait évidemment jamais trouver d'écho favorable auprès de ceux qui exercent une profession médicale.

Il existe un aspect colossal dans le fonctionnement d'une « structure » où la règle de la démesure est au fil des années devenue normale. La question fondamentale du cadre de gestion du domaine de la santé va alors rapidement devoir se poser. Les modèles traditionnels de gestion ont-ils atteint leurs limites?

**À problème complexe, il n'y a pas de solution unique**  
Actuellement deux écoles de pensée se confrontent. La première d'entre elles a été longtemps reliée à « l'obligation de moyens » qu'a le gestionnaire pour atteindre les résultats attendus. L'imputabilité, c'est-à-dire la reddition de comptes, est dans ce contexte davantage axée sur les moyens que prend le

gestionnaire que sur les résultats obtenus. La seconde école est issue de la théorie économique généralement attribuée au secteur privé qui préconise l'imputabilité des gestionnaires face aux résultats attendus. L'obligation du gestionnaire est centrée sur le résultat. Les moyens utilisés pour atteindre les résultats sont par contre peu questionnés. Cette vision du gestionnaire mercenaire et « chair à canon » des actionnaires a ouvert la brèche à de nombreux abus et a directement conduit à des épilogues tels que celui de l'affaire « Enron ».

Nous estimons que dans un contexte de gestion saine, l'équilibre entre ces deux approches doit impérativement être trouvé.

### **Le concept de Saine Gestion**

Les avenues de solutions durables ne peuvent s'établir sans la participation des professionnels de la pratique médicale. Dans le cadre des nouvelles politiques gouvernementales et de concert avec les professionnels de la gestion, nous sommes persuadés que le concept de Saine Gestion de L'Ordre des administrateurs agréés du Québec (OAAQ) peut apporter un éclairage et un modèle d'application transcendant et surtout une convention de vocabulaire de gestion uniforme pour préciser les attentes de tout un chacun.

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec s'applique à développer et à maintenir depuis sa création (l'Ordre fête cette année ses cinquante ans) des standards et des normes strictes, développant de ce fait sans cesse son expertise des problématiques de gestion.

Ces travaux ont notamment abouti au concept (puis au modèle) de Saine Gestion, développé par l'OAAQ au cours des quinze dernières années. Issu tout d'abord de la volonté de ses membres de créer un cadre conceptuel de la pratique professionnelle des administrateurs agréés, il s'est régulièrement développé pour atteindre à ce jour un niveau d'application très élaboré. Le modèle de Saine Gestion proposé par l'OAAQ est une combinaison fonctionnelle d'actes de gestion avec des valeurs qui encadrent l'acte posé. Les obligations de résultats et de moyens peuvent alors naturellement cohabiter. Le concept sous-jacent s'articule autour des 6 principes fondamentaux (Transparence, Continuité, Efficience, Équilibre, Équité, Abnégation) et l'application au quotidien de ces principes s'exprime par leur combinaison avec les fonctions de gestion (Planification, Organisation, Direction, Contrôle, Coordination). Prenons comme exemples planifier avec transparence, contrôler en tenant compte de la continuité, diriger en tenant compte de l'efficience, etc.

En l'absence de valeurs nouvelles ou de fonctions nouvelles, les 6 principes fondamentaux, ajoutés aux 5 fonctions de gestion précédemment citées, auxquels on ajoute la combinaison des uns aux autres produisent un total de 41 éléments destinés à cerner l'essentiel de la gestion. Le modèle de Saine Gestion est alors un système à éléments finis, c'est-à-dire qu'il permet d'exprimer par des conventions claires les obligations des gestionnaires, et par conséquent leurs limites.

### **Amorcer une démarche vers une solution durable**

Au 31 mars 2004, 463 établissements se partageaient les 5 grandes missions du système de santé, représentant 1 812 lieux physiques répartis sur l'ensemble du territoire québécois. Une partie importante de ces établissements ont

développé au cours des ans, des pratiques de gestion performantes mais pas nécessairement appliquées à tous les établissements. Il serait pertinent, voire indispensable dans un premier temps de répertorier et de colliger les meilleures pratiques de gestion c'est-à-dire les politiques, directives et processus les plus pertinents. Ces pratiques pourraient par la suite être classées en fonction du modèle de Saine Gestion. Il ne resterait alors qu'à développer les pratiques manquantes pour répondre aux valeurs de ce modèle. Parions qu'une partie importante des pratiques sont déjà largement conformes aux principes du concept de Saine Gestion. Cependant la partie non conforme sera celle qui ressortira toujours en cas de problèmes. Il vaudrait mieux prévenir avant une arrivée éventuelle de ces problèmes.

### **Une approche rigoureuse et flexible**

Une des caractéristiques du modèle de Saine Gestion est reliée à son aspect remarquablement flexible. En effet, il offre l'opportunité de s'adapter à chaque situation donnée, donc à chaque organisation, en permettant la mise en relief des combinaisons les plus appropriées pour ladite organisation afin que la mission de celle-ci soit remplie.

Prenons comme exemple le cas où à une certaine période de temps donnée, l'accent devrait être mis sur une meilleure coordination et sur un meilleur contrôle du système de santé. Dans la mesure où ces actes de contrôle et de coordination sont posés dans le respect de l'équilibre des soins de santé et de l'efficience pour le client, l'objectif du modèle de Saine Gestion est atteint. Les autres combinaisons du modèle ne doivent bien entendu pas pour autant être négligées; elles seront simplement placées en second plan pendant un certain temps parce que jugées non directement liées à la mission de l'organisation. Prenons pour illustrer ces propos, le fait que l'acte de planification des ressources humaines qui serait effectué sans tenir compte du principe de continuité pourrait confronter le système de santé dans son intégralité à une nouvelle série de problèmes malgré une

apparence d'amélioration à court terme.

Le modèle de Saine Gestion de l'OAAQ présente un second avantage. Le cadre de gestion mis en place conformément au modèle et aux principes de Saine Gestion est le seul modèle véritablement « auditable », puisqu'il permet à l'organisation de faire l'objet d'un audit sur des bases autres que comptables. En effet, sans référentiel de principes ou de normes d'application, la gestion, en définitive, n'est pas vérifiable. Seuls, les résultats financiers peuvent être vérifiés par des procédés comptables. Autrement dit, les rapports de conformité et diagnostics de gestion traditionnels ne peuvent finalement apporter que peu de correctifs fondamentaux. Ne pouvant exprimer de façon claire la dérogation d'une pratique de gestion à un principe ou à une norme, le consultant ou le vérificateur de gestion, même le plus chevronné, restera dans une sorte de « flou artistique » et glissera sous un « écran de fumée ».

La force du modèle de Saine Gestion réside dans le fait qu'un Audit de Saine Gestion® ne laissera aucun doute quant à la dérogation d'une pratique, d'un processus de gestion ou des valeurs qui y sont rattachées.

Le modèle de Saine Gestion est une avenue de solution pratique et viable. Le système de santé québécois y trouverait sans aucun doute plusieurs éléments de réponse aux problèmes managériaux, sans remettre en question le fondement d'un système universel. ☒

---

**Par Bernard Brault, F.AdM.A., CMC**  
Associé Principal, DeVeaux Brault & Associés  
[bbrault@devbra.com](mailto:bbrault@devbra.com)

**Par Valérie Zuraw**  
Conseillère, DeVeaux Brault & Associés inc.  
[vzuraw@devbra.com](mailto:vzuraw@devbra.com)

Bernard Brault est membre Fellow de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (OAAQ) et détenteur du titre de Conseiller en Management (CMC). Il est un judicieux conseiller auprès des entreprises depuis plus de 14 ans à titre d'associé principal de DeVeaux Brault & Associés, en plus d'être président du Comité des normes professionnelles de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, et responsable de la rédaction des principes de saine gestion généralement reconnus (PSGGR) publiés dans le Guide de saine gestion de l'OAAQ.