

RÉFORME DU SECTEUR DE LA SANTÉ MENTALE DANS LE CADRE DU PROJET 107

RÉALISATION D'UN RÉSEAU COLLABORATION INTERDÉPENDANTE

Fournisseur : VUB, département MESO

17-12-2010



Vrije Universiteit Brussel

Aperçu

- **Matinée**

- 9h30 - 12h00 Session I : configuration organisationnelle d'une relation de collaboration

- **Après-midi**

- 13h00 – 16h30 Session II :
 - gestion et modèles administratifs d'un réseau
 - Gestion des risques

Gestion et modèles administratifs d'un réseau, et rôle du coordinateur de réseau

Discussion des thèmes suivants

1. Choix d'un modèle de réseau

A. Concept de gouvernance

B. Tâches de gouvernance et tâches de coordination

C. Modèles de gouvernance possibles : centralisation et décentralisation d'un modèle de gestion

A. Caractéristiques de ces modèles de gouvernance dans certains contextes

D. Facteurs qui ont un impact sur le choix du modèle de gouvernance

2. Gestion quotidienne et gestion d'un réseau

A. Aspects de la gestion formelle et informelle

B. Processus décisionnel

C. Intégration des différentes valeurs, activités et priorités des modèles administratifs

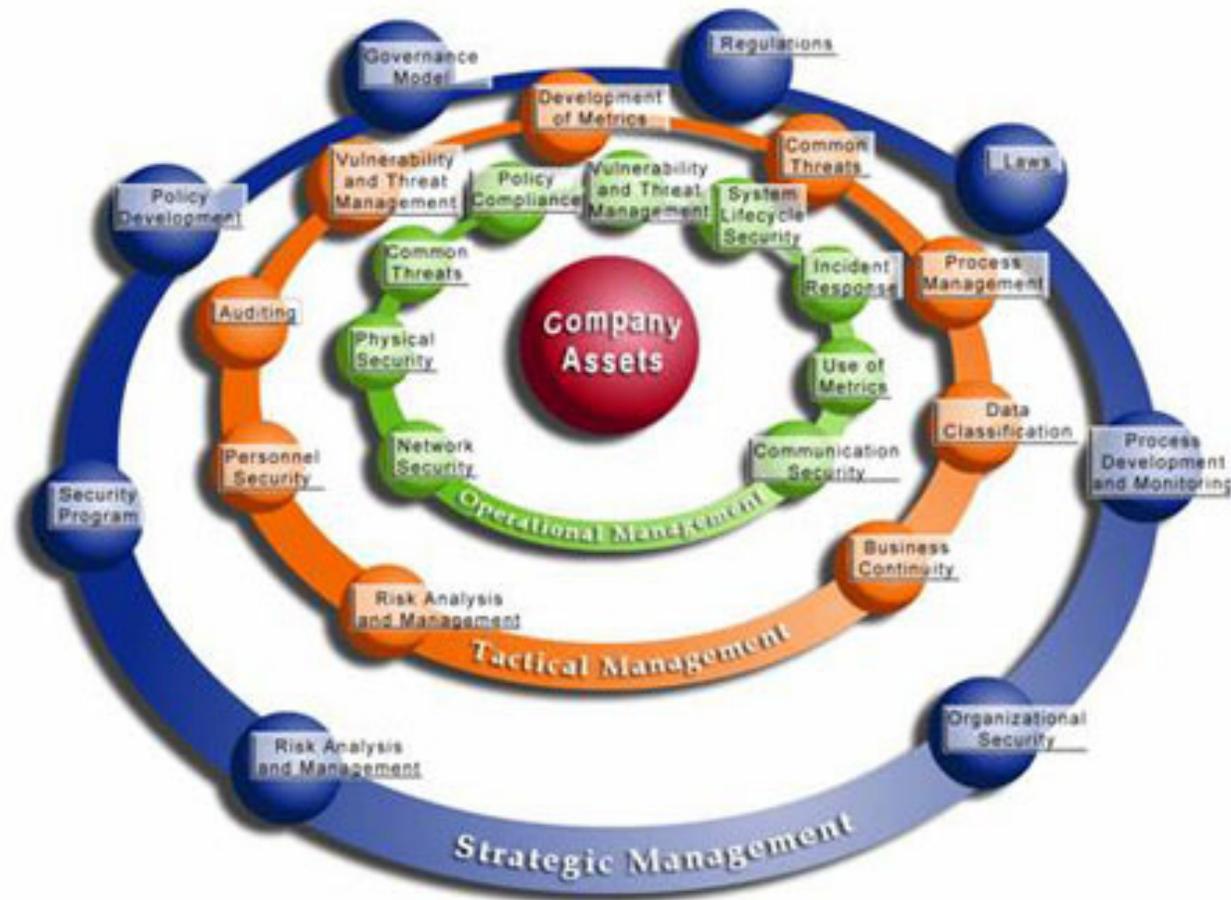
3. Gestion des risques

- Modèle de gouvernance ou de gestion du réseau
 - Concept de gouvernance
 - Tâches de gouvernance et tâches de coordination
 - Modèles de gouvernance possibles
 - Caractéristiques de ces modèles de gouvernance dans certains contextes
 - Facteurs qui ont un impact sur le choix du modèle de gouvernance

A. Gouvernance

- Gouvernance d'entreprise : Comment le réseau peut-il être dirigé bien, efficacement et durablement ?
- Administration d'un réseau (manière selon laquelle l'autorité est répartie au sein d'un réseau) + surveillance des activités et des décisions du réseau

B. Tâches de coordination et tâches de gouvernance



- Gouvernance : gestion stratégique
- Coordinateur du réseau : gestion stratégique + opérationnelle

Tâches de gouvernance

- Prendre des décisions stratégiques
- Choisir et composer les membres du réseau
- Rechercher les ressources nécessaires
- Accueil des ressources
- Maintien d'une délimitation claire du domaine
- Créer des structures adaptées afin de pouvoir garantir un fonctionnement efficace
- Maîtrise des coûts
- Systèmes de mesurage et de contrôle
- Évaluation des résultats
- Application de sanctions
- Implémentation de systèmes d'information
- Implémentation de nouvelles réglementations
- Implémentation de stratégies et de procédures pour améliorer les résultats (ajuster)
- Rendre des comptes à l'extérieur (autorités, fonds, clients)

Tâches de coordination

- Maintien d'une vision partagée et d'une mission
- Fournir des mécanismes de coordination
- Résolution des conflits
- Coordination des tâches
- Favoriser la collaboration intraorganisationnelle
- Faciliter de nouveaux protocoles et pratiques de travail
- Médiateur et facilitateur de communication
- Détermination des tâches des partenaires du réseau
- Rendre les dilemmes discutables
- Développer l'initiative, l'esprit d'entreprise et la confiance
- Mener des négociations
- Organiser des trainings et des formations
- Parvenir à un accord idéologique
- Contrôle de qualité

C. Modèles de gouvernance possibles

- Modèle de gouvernance décentralisée avec une responsabilité partielle
- Modèle de gestion modérément décentralisée ou stratifiée (délégation des tâches administratives)
- Modèle de gouvernance centralisée

- Le choix du modèle de gouvernance dépend de la structure du réseau (type de réseau)
 - Réseau complexe et réseau décentralisé : modèle de gouvernance décentralisée le plus recommandé
 - Réseau moins complexe et réseau centralisé : modèle de gouvernance centralisée le plus recommandé

1) Modèle de gouvernance hautement décentralisée : caractéristiques

- Réseau autonome
- Tous les partenaires du réseau sont impliqués dans la gouvernance du réseau
- Réseaux très petits

Modèle de gouvernance décentralisée

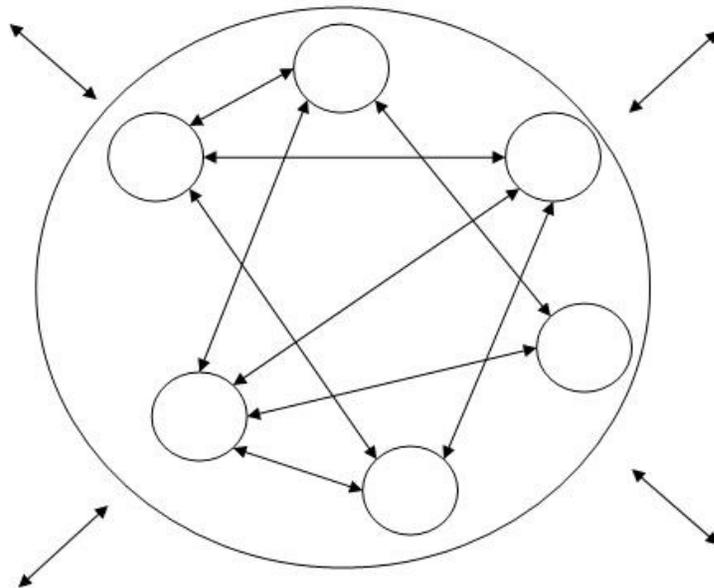


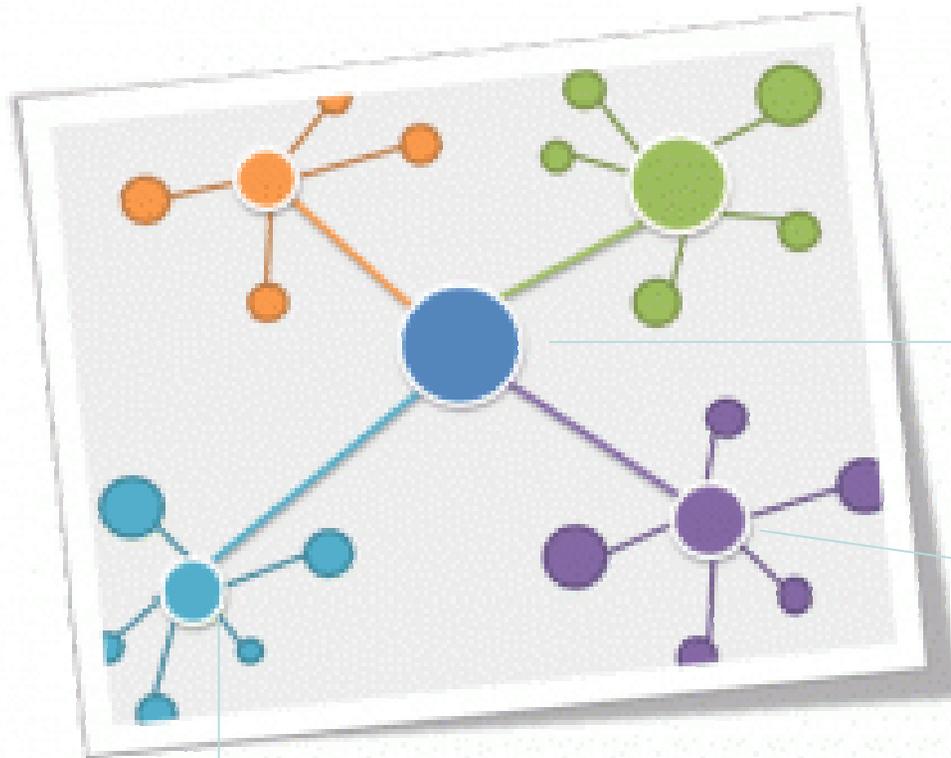
Figure 6.2 : Self-Governed Network
(Provan and Kenis, 2008)

Tous les partenaires du réseau ont le même pouvoir au sein d'administration du réseau.

2) Modèle de gouvernance modérément décentralisée : Caractéristiques

- Modèle de gouvernance modérément décentralisée
 - Les compétences de prise de décisions sont déléguées aux niveaux hiérarchiques inférieurs
 - Déléguer : transfert de compétence tout en conservant la responsabilité finale
 - Rapport de force symétrique

Modèle de gouvernance modérément décentralisée



Organisme du réseau le plus centralisé qui endosse la responsabilité finale

Délégation des compétences aux niveaux hiérarchiques inférieurs

Décentralisation : si d'application

- Présence de confiance, coopération, altruisme, loyauté et solidarité
- Formulation bonne et précise de l'objectif commun du réseau
- Haut consensus ciblé au niveau du réseau
- Objectifs complexes du réseau
- Nature de l'exercice des tâches au niveau du réseau : besoin plus faible de compétences au niveau du réseau (contrôle de qualité, résolution des conflits, demandes de subsides)

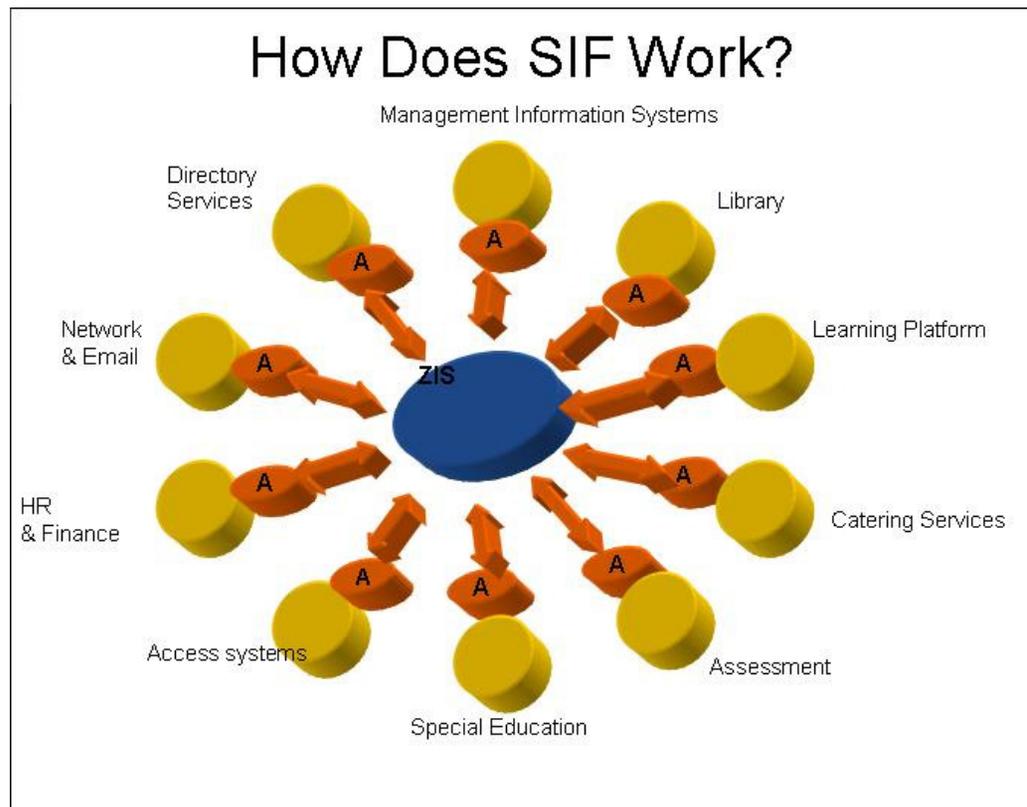
Décentralisation : est la plus récurrente dans:

- Domaine : soins de santé
- Réseaux plus petits
- Réseaux complexes, réseaux décentralisés
- Réseaux denses/denses
- Réseaux ayant une importante interdépendance entre les organismes partenaires

3) Modèle de gouvernance centralisée : caractéristiques

- Modèle de gouvernance centralisée
 - Les compétences de prise de décisions sont plus limitées aux niveaux hiérarchiques supérieurs
 - La gouvernance est exercée par une seule ou un nombre limité d'organismes clés
 - Rapport de force asymétrique
 - Degré plus élevé de formalisation

Modèle de gouvernance centralisée



Centralisation : si d'application

- Si la **confiance** règne **moins** entre les partenaires du réseau
- Présence de **conflits interorganisationnels**, de concurrence et de rivalité
- **Faible consensus** ciblé au niveau du réseau
- Réseau avec un nombre plus important d'organismes partenaires
- **Objectifs moins complexes**
- Nature de l'exercice des tâches au niveau du réseau : besoin **plus important de compétences** au niveau du réseau (contrôle de qualité, résolution des conflits, demandes de subsides)

D. Facteurs qui ont un impact sur le choix du modèle de gouvernance

- Caractéristiques structurelles du réseau
- Caractéristiques interactionnelles d'un réseau
- La mesure dans laquelle un champ de tension est préféré à un autre champ de tension
 - En tirer une considération !
 - Chaque modèle de gouvernance a ses propres avantages et inconvénients

3 Champs de tension : quelles sont les considérations que l'on en tire ? = dilemme

Champ de tension	Décentralisé	Centralisé
Efficacité versus inclusivité	INCLUSION Implication plus élevée des membres du réseau au processus décisionnel - Construire la confiance et la collaboration	EFFICACITÉ Efficacité administrative plus élevée
Légitimité interne versus légitimité externe	LÉGITIMITÉ INTERNE -Collaboration entre les membres du réseau, interaction accrue -Réponse plus importante aux exigences des organismes partenaires individuels (organisme autonome indépendant ayant ses propres objectifs)	LÉGITIMITÉ EXTERNE Répondre aux attentes externes -Attirer des clients, protection des fonds, interagir avec les autorités -Actions et activités qui sont avantageuses pour l'ensemble du réseau
Flexibilité versus stabilité	FLEXIBILITÉ -Le réseau peut réagir plus rapidement aux situations changeantes et aux menaces environnementales - Temporalité des relations de concertation -Structure adaptée (structuration)	STABILITÉ - Durabilité plus importante du réseau

- Gestion quotidienne et gestion d'un réseau
 - Aspects de gestion formelle et informelle
 - Processus décisionnel
 - Intégration des différentes valeurs, activités et priorités aux modèles administratifs

A. Aspects de gestion formelle et informelle

- Gestion formelle
- Surtout pour une structure de gouvernance plus centralisée
 - Actions coordonnées/concertées
 - Formalisée
 - Réunions des responsables selon des délais réguliers
 - Attention consistante pour tous les organismes du réseau
 - Fréquence ?
 - Durée ?
 - Compte tenu du temps de déplacement ?
- Gestion informelle
- Surtout pour une structure de gouvernance plus décentralisée
 - Moins formalisée (dispositions moins formelles)

B. Processus décisionnel d'un réseau

- La prise de décisions est le processus au cours duquel on décide quelle action sera entreprise pour résoudre un problème donné.
- Le modèle de gouvernance : détermine la manière selon laquelle le processus décisionnel est exécuté dans le réseau
 - Modèle de gouvernance décentralisée : processus décisionnel décentralisé
 - Modèle de gouvernance centralisée : processus décisionnel centralisé

Nombre d'acteurs qui sont impliqués dans la gestion + degré d'implication des acteurs

- Processus décisionnel décentralisé
 - Stratégie de la rationalité collective
 - Participation des représentants issus d'un nombre plus élevé d'organismes clés
 - Le pouvoir est réparti plus uniformément sur plusieurs acteurs : les représentants issus des différents secteurs sociaux ont le même droit de parole.

- La prise de décision décentralisée présente une complexité plus élevée
 - Concerne davantage des problèmes complexes et non routiniers
 - Le problème est examiné sous différents points de vue et angles d'incidence : plus difficile d'arriver à une réponse
 - Présence d'une différenciation culturelle plus marquée
- Avantages : développer la confiance, une implication plus élevée
- Inconvénients : absorbe plus de temps

- Processus décisionnel centralisé
 - Participation des représentants issus d'un nombre plus faible d'organismes clés
 - La prise de décision présente une complexité moins marquée
 - Concerne davantage des problèmes routiniers auxquels une réponse standard est possible
 - Le problème est examiné depuis des angles d'incidence moins nombreux (nombre moins élevé de personnes impliquées)
 - Le pouvoir peut être imposé à un partenaire du réseau déterminé afin d'aboutir à une décision donnée

Quels acteurs sont impliqués à la prise de décision ?

- Représentants
 - Secteur public
 - Organismes communautaires (associations de bénévolat, groupes d'entraide, associations de patients, groupements professionnels)
- Utilisateurs des organismes partenaires ?

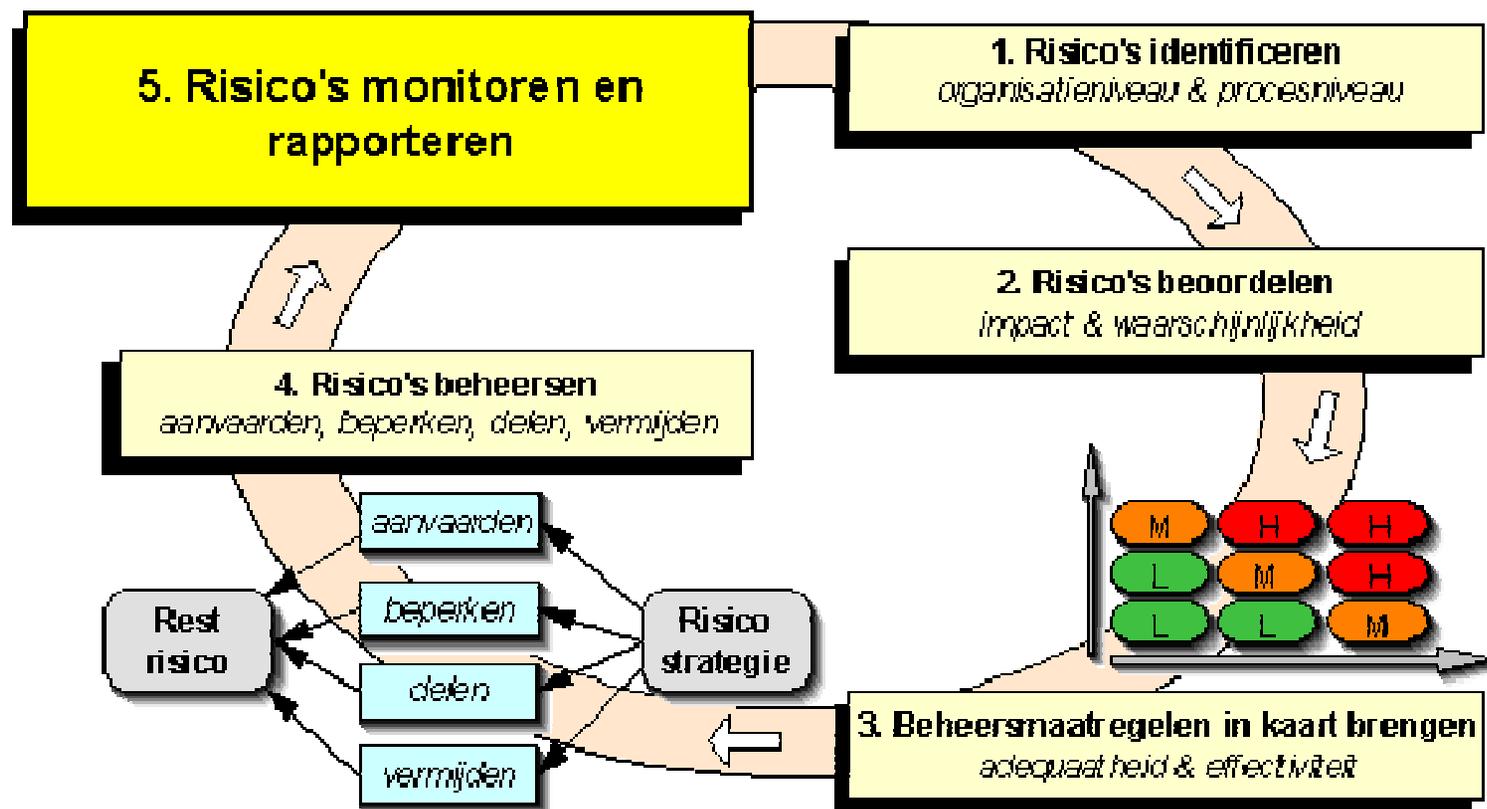
C. Intégration des différentes valeurs, activités et priorités dans les modèles administratifs

- Présence de différentes cultures
- Dépend de la culture :
 - Différentes priorités
- Peut mener à des tensions !

3. Réflexion générale : gestion des risques

- 2 phases
 - **Évaluation des risques** = Estimer les risques potentiels qui peuvent survenir tant en interne au niveau du réseau qu'au niveau externe.
 - **Maîtrise des risques** = Mise en place d'une stratégie de résolution

Évaluation des risques et maîtrise des risques



Risques potentiels au sein du réseau qui peuvent empêcher d'atteindre l'objectif du réseau (1)

- Configuration organisationnelle du réseau
- Modèles relationnels
- Échange d'informations
- Ressources
- Modèle de gestion et administratif
- Formalisation des dispositions
- Circonstances changeantes

Configuration organisationnelle d'un réseau

- Objectif d'un réseau concernant le groupe cible choisi
 - L'objectif du réseau est-il conforme à l'objectif des autorités ?
 - La formulation des objectifs du réseau tient-elle suffisamment compte :
 - des exigences et des besoins du groupe cible? Les exigences et les besoins du groupe cible sont-ils suffisamment répertoriés ?
 - Région géographique? (analyse de l'environnement). L'objectif est-il réalisable dans cette région ?
 - Existe-t-il des objectifs conflictuels au niveau organisationnel ?
 - Y a-t-il un consensus pour atteindre l'objectif du réseau ?

- La structure du réseau (composition) + complexité
 - Le réseau est-il composé afin d'atteindre l'objectif du réseau ?
 - Les partenaires du réseau en présence sont-ils suffisamment nombreux ?
 - Ces partenaires proviennent-ils de secteurs sociaux différents ce qui permet une approche holistique ?

- **Profil de compétence des partenaires impliqués**

- Les partenaires du réseau disposent-ils des savoirs, de l'expérience et des compétences indispensables pour atteindre l'objectif ?
- Des trainings ou des formations sont-ils organisés ?

- **Répartition des rôles et tâches des partenaires impliqués**

- Ces tâches sont-elles formulées sans équivoque, clairement et adéquatement ?
- Les tâches sont-elles suffisamment délimitées évitant ainsi toute ambiguïté de domaine ?
- Ces tâches sont-elles suffisamment intégrées et coordonnées ?
- Les tâches sont-elles suffisamment nombreuses et suffisamment adaptées pour pouvoir atteindre l'objectif du réseau ?
- Tient-on compte de l'accessibilité (distance) et de la disponibilité (listes d'attente, adaptabilité de la prestation de services, heures d'ouverture) des organismes ?

Modèles relationnels d'un réseau

- **Modèles relationnels d'un réseau**
 - L'ambiance de travail au sein du réseau est-elle bonne ?
 - Y a-t-il des conflits IO ? Y a-t-il une pression concurrentielle entre les partenaires du réseau ?
 - Un consensus de domaine est-il atteint ?
 - Les valeurs et les normes au sein du réseau sont-elles divergentes ?

Échange d'informations

- **Échange d'informations (technologie de l'information)**
 - Tous les partenaires du réseau sont-ils impliqués activement dans l'échange d'informations ?
 - L'infrastructure ICT présente est-elle adéquate ? (fiabilité, complétude, précision des données ...)
 - Les moyens de communication en présence sont-ils adaptés pour garantir un déroulement efficace de la communication entre :
 - Partenaires du réseau entre eux
 - Partenaires du réseau et le Management
 - Le Management et les parties externes (fonds, autorités)
 - La vie privée du patient est-elle protégée ? (protection des données personnelles, secret professionnel, ...)
 - Les informations pertinentes sont-elles tant en interne qu'en externe identifiées à temps, collectées, traitées et mises à disposition des acteurs ?

Ressources

- **Moyens ou ressources de support au réseau**
 - Les ressources internes et externes sont-elles suffisantes pour pouvoir atteindre l'objectif du réseau ?
 - Les ressources en présence sont-elles complémentaires permettant ainsi d'offrir une prestation holistique de services ?
 - Les ressources en présence se chevauchent-elles, ce qui peut mener à la concurrence et à la rivalité ?

Modèle de direction et administratif du réseau

- **Modèle de gestion et administratif du réseau**
 - Choix d'un modèle de réseau
 - La structure du réseau est-elle conforme au choix de modèle de gouvernance ?
 - Gestion quotidienne et gestion d'un réseau
 - Les partenaires du réseau sont-ils suffisamment impliqués au processus décisionnel ?
 - Présence de différences culturelles verticales ?
 - Présence de conflits de pouvoir ?

Formalisation des dispositions

- Prend-t-on des dispositions suffisamment formalisées ? (formulation des objectifs, répartition des tâches)
- Les procédures administratives appliquées ne sont-elles pas trop lourdes ?

Circonstances changeantes

- **Circonstances changeantes = STRUCTURATION**
 - Cadre légal et réglementaire
 - Gouvernement flamand
 - Futurs besoins du groupe cible ?
 - Tient-on compte des futurs besoins du groupe cible ?
 - P.ex.: Marché de l'emploi (exigences plus élevées), marché du logement
- Évolutions sociales
 - Tient-on compte des évolutions sociales changeantes (démographiques, socioéconomiques, culturelles) ?
- Aptitude au changement des partenaires du réseau
 - Les partenaires du réseau sont-ils prêts à mener à temps les changements nécessaires d'exécution des tâches en cas de circonstances changeantes ? Présence de flexibilité ?

Récapitulatif

Rôle du coordinateur du réseau

