

Document d'orientation

Un environnement en évolution

Le réseau de la santé et des services sociaux est en profonde mutation avec une accélération au cours des derniers mois avec l'adoption du projet de loi n° 10 et celle imminente du projet de loi n° 20. Ces changements en cours et à venir exercent une pression importante sur les médecins et introduisent une obligation plus claire d'imputabilité et de reddition de compte en matière d'accessibilité, de qualité et de pertinence des soins de santé. En outre, les organisations en transformation exigent un fort arrimage entre tous les partenaires afin de garantir une offre de soins et de services intégrés aux patients. La contribution des médecins est plus que jamais nécessaire afin de relever ce défi d'envergure.

L'Association médicale du Québec (AMQ) a d'ailleurs amorcé une réflexion sur l'avenir de la profession médicale et l'évolution des rapports entre les médecins, les patients et l'État afin de redéfinir les bases du contrat social qui unit les différents acteurs¹. Il devient clair que la place des médecins dans le système de santé ainsi que l'équilibre entre le statut social et la responsabilité sociale des médecins doivent évoluer.

Médecin gestionnaire : un rôle essentiel dans un contexte de transformation

Les médecins gestionnaires sont au cœur de ces transformations, car ils incarnent la responsabilité sociale pour leurs collègues et pour le réseau de la santé et des services sociaux par l'exercice d'un *leadership* auprès des médecins et par leur contribution directe à l'organisation des services. Ainsi, ils participent aux décisions qui peuvent avoir un impact sur l'équilibre entre l'intérêt du patient et celui de l'ensemble de la communauté.

La participation soutenue des médecins gestionnaires à ces divers processus laisse d'ailleurs entrevoir des retombées favorables pour les organisations. Les médecins gestionnaires contribuent à la mobilisation des médecins comme acteurs-clés dans la définition des soins et

¹ Association médicale du Québec. *La profession médicale : vers un nouveau contrat social. Document de réflexion.* Février 2015.

des services en fonction de leur expertise, leur capacité d'influence et leur légitimité auprès des collègues et de la population.

Ainsi, ils permettent de mieux concilier les perspectives managériales (axées sur l'utilisation efficace des ressources disponibles au bénéfice de la clientèle au sens large), avec les perspectives médicales (axées sur les meilleurs soins possibles pour des patients spécifiques).² Ceci se traduit notamment par des bénéfices relatifs à l'amélioration de la qualité et de la coordination des soins ainsi qu'à l'efficacité et à la pertinence dans la prestation de services. On note également des effets positifs en matière de planification stratégique et de gouvernance, une meilleure connaissance et une meilleure maîtrise de la situation financière ainsi qu'une meilleure communication et un réseautage accru entre les parties prenantes.³

Ceci s'avère d'autant plus important en tenant compte de la nouvelle reddition de comptes pour les établissements et au nouveau mode d'allocation des ressources financières des établissements. En effet, la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*⁴ prévoit que les budgets seront dorénavant versés par le MSSS aux établissements en fonction des programmes-services établis, avec la préoccupation de protéger ceux qui sont destinés aux clientèles vulnérables.

Un regroupement pour médecins gestionnaires

La LSSSS définit les obligations légales de certains médecins gestionnaires, que l'on pense notamment au directeur des services professionnels (DSP) et au chef de département clinique.

Toutefois, de nombreux autres médecins jouent un rôle de médecin gestionnaire. Des fonctions plus formelles sont bien connues comme celles de chef de service clinique, chef de direction régionale de médecine générale (DRMG), coordonnateur local du DRMG, coordonnateur médical du guichet d'accès pour la clientèle orpheline (GACO), coordonnateur médical à l'urgence, président de la table régionale des chefs de département de médecine spécialisée, responsables d'un groupe de médecins de famille (GMF) ou d'une unité de médecine de famille (UMF) ou encore responsable au sein des programmes universitaires. D'autres fonctions sont apparues au cours des dernières années. En effet, les établissements ont mis en place d'autres modalités de coordination en nommant des cogestionnaires médicaux de programme ou en confiant la responsabilité de projets spéciaux à certains médecins (projet LEAN, processus d'agrément, etc.) pour les accompagner dans la gestion et l'organisation des services. Quelle que soit la fonction, ces médecins exercent un *leadership* et sont considérés comme des médecins gestionnaires.

² Langley A, Schendel NV, Gibeau É, Denis JL, Pomey MP. *Vers de nouvelles pistes de partenariat médico-administratif Rapport final déposé à l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux*. Novembre 2014.

³ Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS). *Les quatre visages du DSP*. 2014.

⁴ RLRQ, c. S-4.2 (désignée ci-après « LSSSS »).

Certaines des responsabilités prévues par la LSSSS reflètent la fonction traditionnelle exercée au sein des établissements. De plus, les médecins gestionnaires perçoivent souvent leur rôle comme celui de représentant des intérêts de leurs collègues auprès des organisations et de l'État. Or, les besoins des établissements et les transformations survenues au cours des dernières années au sein du système de santé et de services sociaux obligent à repenser le rôle des médecins gestionnaires.

Toutefois, ceux-ci ne sont pas toujours bien préparés à exercer ce rôle renouvelé. Leur cheminement à titre de gestionnaire est atypique si on le compare à celui des autres gestionnaires du réseau. Pour la plupart, l'accèsion à un poste de médecin gestionnaire se fait directement à partir de leur pratique clinique et l'exercice de cette fonction se fait parfois en concurrence de cette pratique clinique. Ils peuvent donc parfois se sentir mal préparés à ce mandat et isolés dans ce rôle. Le soutien au développement des compétences pour les médecins gestionnaires s'avère donc nécessaire à l'exercice de ce rôle en leur proposant des services qui répondront à leurs besoins.

Consciente de ces enjeux, l'AMQ a décidé de mettre sur pied un regroupement de médecins gestionnaires afin de répondre à ces besoins.

Le regroupement des médecins gestionnaires de l'AMQ

Mandat, mission et vision

Ce regroupement vise à offrir aux médecins gestionnaires un lieu propice à la concertation et aux échanges, afin de renforcer les valeurs médicales qui sous-tendent leur travail de gestion. Il propose un soutien concernant l'organisation des services et la gestion des affaires médicales dans une perspective de gouvernance clinique renouvelée.

Il permet en outre de les outiller en matière de coordination des activités médicales, d'organisation des services et de gestion des secteurs cliniques ou encore d'amélioration continue de la qualité. Il permet également de favoriser l'engagement des médecins dans la gestion stratégique des établissements dans une perspective de partenariat médico-administratif. De plus, il soutient leur participation à l'élaboration de politiques et de plans d'action concernant l'organisation et la prestation de services cliniques de qualité.

Structure et fonctionnement

Le regroupement des médecins gestionnaires de l'AMQ regroupe tous les médecins gestionnaires membres de l'AMQ ainsi que tous les membres de l'AMQ intéressés par les questions de gouvernance clinique/médicale au sein du système de santé québécois. Les services et activités du regroupement sont offerts à tous membres de la profession médicale et sont aussi ouverts aux gestionnaires du réseau appelés à interagir avec les médecins gestionnaires du système de santé québécois.

Lors du premier colloque médecins gestionnaires de l'AMQ-AMC, qui se tiendra le 19 novembre prochain, le groupe de réflexion qui travaille à l'élaboration du regroupement fera rapport aux participants de grandes lignes des actions et activités préconisées.

Intention d'intérêt

Si vous êtes intéressé-e par les questions de gouvernance du réseau et que vous oeuvrez à titre de médecin gestionnaire, faites-nous part de votre intérêt à participer au développement du Regroupement des médecins gestionnaires de l'AMQ en nous envoyant un message au medecinsgestionnaires@amq.ca.