

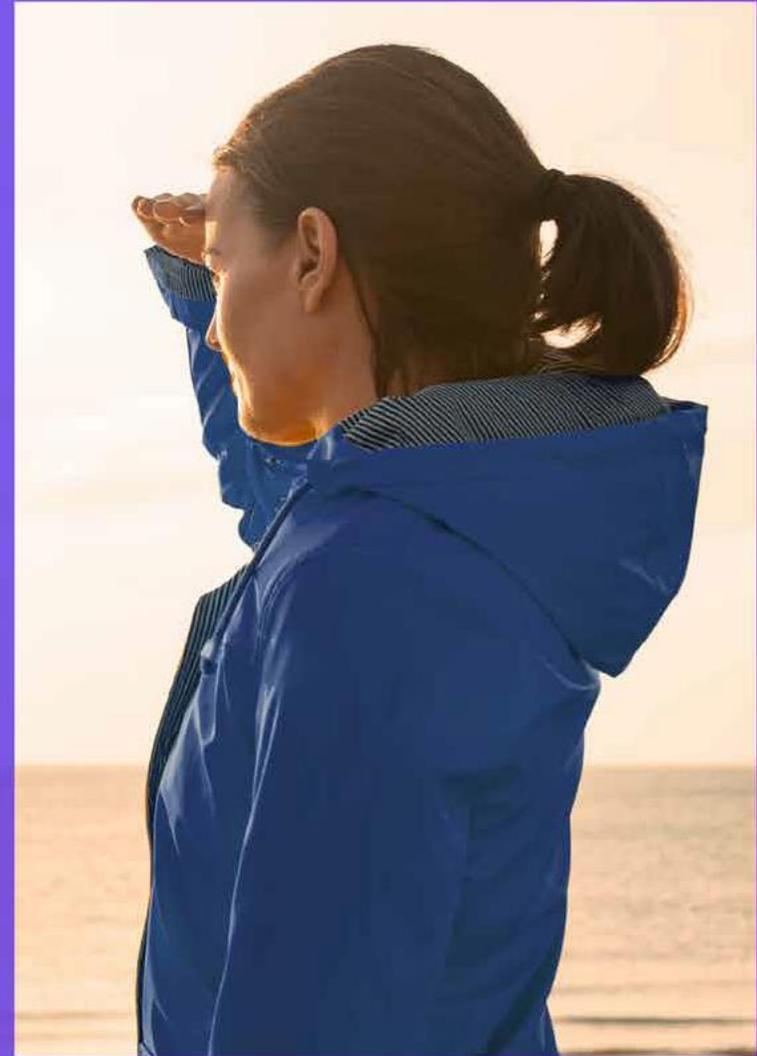


Rapport *Horizons* *soins de santé* revisité

Sommaire

La différence KPMG.

KPMG International | kpmg.com/healthcarehorizonsrevisited



Les pionniers, les transformateurs et les rouages de la transformation des soins de santé

Tracer la voie de l'avenir des soins de santé comporte son lot de défis, mais crée aussi de nombreuses occasions.

Le rapport *Horizons soins de santé* revisité se penche sur des exemples innovants de transformation réussie des soins de santé dans différents pays afin d'analyser les rouages de ces succès. Cette publication s'adresse aux dirigeants du secteur des soins de santé, aux prestataires et fournisseurs de soins de santé, ainsi qu'aux organismes de réglementation. Elle s'appuie sur les observations présentées dans le rapport intégral [Horizons soins de santé](#) (en anglais), publié en janvier 2023.

L'objectif du rapport revisité est de présenter des arguments convaincants en faveur de la transformation des systèmes de santé. Nous estimons que des mesures doivent être prises dès maintenant pour améliorer la durabilité et la résilience de ces systèmes vitaux. En même temps, nous savons que la transformation requise pour assurer un avenir durable représente une tâche colossale. En présentant des exemples de pionniers et des entrevues avec les dirigeants transformateurs qui sont derrière les changements radicaux en cours, nous croyons pouvoir offrir une lueur d'espoir. Bien que le changement ne soit ni facile ni rapide, ces exemples montrent qu'il est possible.

Ce sommaire offre un aperçu du rapport, et comprend les points suivants :

1

Arguments en faveur d'une transformation

2

Préparer l'avenir des soins de santé

3

Transformateurs de soins de santé

4

Tracer la voie vers des systèmes de santé inclusifs et durables

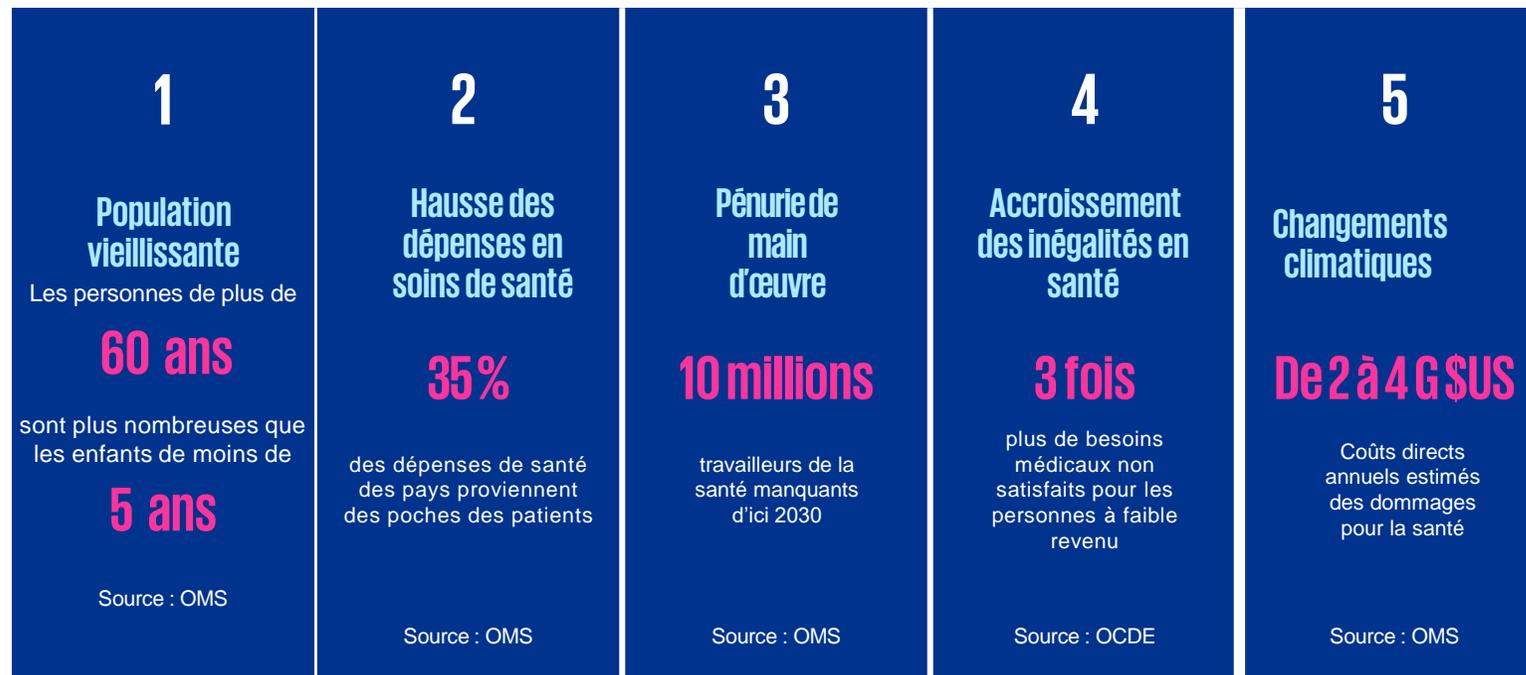
5

Obstacles courants à la transformation



D'après l'expérience des professionnels de KPMG auprès de prestataires et de fournisseurs de soins de santé du monde entier, voici les cinq facteurs qui justifient la mise en place de nouvelles approches en matière de systèmes de soins de santé :

Qu'il s'agisse de pays et territoires à revenu élevé, intermédiaire ou faible, de systèmes de santé publics ou privés, tous sont confrontés à des problèmes similaires, qui compromettent souvent l'accessibilité aux soins et leur qualité.



Approches et méthodes de travail plus durables

Les arguments en faveur d'une transformation sont solides. Compte tenu de l'ampleur des défis sans précédent auxquels le secteur est confronté, les approches et les méthodes de travail traditionnelles pour répondre à la demande croissante en soins de santé ne seront probablement plus viables. Les décideurs, les prestataires et les fournisseurs devraient s'employer à chercher des approches transformatrices et novatrices aux problèmes du secteur.

¹ Vieillesse et santé – Principaux faits, Organisation mondiale de la santé, 1^{er} octobre 2022.

² Malgré l'augmentation des dépenses en santé des pays, les dépenses directes des individus restent trop importantes, Organisation mondiale de la santé, communiqué de presse, 20 février 2019.

³ Main-d'œuvre en santé : une vue d'ensemble, Organisation mondiale de la santé, 2024

⁴ Panorama de la santé 2023 – Les indicateurs de l'OCDE, Publications de l'OCDE, Paris.

⁵ Changements climatiques – Principaux faits, Organisation mondiale de la santé, 12 octobre 2023.



Préparer l'avenir des soins de santé

Pour progresser vers des systèmes de santé inclusifs et durables, il faudra sans doute réformer les paradigmes fondamentaux dans plusieurs domaines. D'après l'expérience de nos professionnels dans le secteur, nous pensons qu'un système de santé inclusif et durable devrait présenter ces cinq caractéristiques :

1 Une main-d'œuvre perfectionnée et plus nombreuse

En raison de la pénurie mondiale de personnel dans les soins de santé, il n'est pas possible de satisfaire la demande croissante en matière de services simplement en formant davantage de médecins et d'infirmières. La main-d'œuvre devrait être polyvalente et :

- Déléguer des tâches – administratives et cliniques – à la technologie.
- Faire appel à des travailleurs détenant des microcertifications pour accomplir les tâches hyperspécialisées.

2 Des systèmes hyperintégrés

Le concept de soins intégrés (différents fournisseurs qui collaborent pour offrir au patient une expérience transparente) est bien établi. Toutefois, pour atteindre l'état futur souhaité, l'intégration devra évoluer davantage, et de manière fondamentale. Nous envisageons des systèmes de santé hyperintégrés qui :

- répondent aux déterminants sociaux de la santé;
- s'adaptent aux besoins sociaux et culturels des communautés qu'ils desservent;
- relient les soins dispensés localement aux centres d'excellence nationaux ou régionaux;
- utilisent l'IA pour le suivi des maladies sous surveillance.

3 Des communautés habilitées à prendre soin des personnes vulnérables

La technologie façonnera vraisemblablement l'avenir des soins de santé, mais elle ne constitue pas une panacée. Fondamentalement, les soins de santé peuvent se définir comme suit : des humains qui prennent soins d'autres humains. Un système de santé inclusif et durable est un système où les personnes, et en particulier les personnes vulnérables, reçoivent des soins de ceux en qui elles ont confiance et qui font partie de leur communauté. Nous envisageons des systèmes de santé qui :

- soutiennent les travailleurs de la santé sur le terrain ainsi que les patients;
- partagent des données à l'échelle régionale ou nationale;
- adoptent une approche « pour la communauté, par la communauté ».

4 Des soins de santé primaires beaucoup plus solides

Des systèmes de soins de santé primaires hautement fonctionnels sont au cœur de l'état futur. De tels soins pourraient contribuer à maintenir la population en meilleure santé et à l'extérieur des hôpitaux. Nous envisageons des fournisseurs de soins primaires qui :

- exploitent leurs activités à grande échelle;
- offrent des services multidisciplinaires;
- sont soutenus par une technologie de pointe.

5 Les hôpitaux comme pôles de connaissances en matière de haute technologie

Si l'accent est mis sur la prévention et que la majorité des soins sont offerts dans la communauté, les hôpitaux deviendront des centres de haute technologie, dotés d'équipes médicales et chirurgicales spécialisées qui guideront les cliniciens dans les établissements de soins tertiaires ainsi que les travailleurs en santé communautaire. Nous envisageons des hôpitaux qui :

- font preuve d'une efficacité constante;
- fournissent des soins à distance lorsque c'est possible;
- tirent parti de l'expertise de pointe de réseaux mondiaux.

L'avenir selon les acteurs de l'écosystème

La transition vers les systèmes de santé de l'avenir nécessitera probablement une évolution des paradigmes fondamentaux, ainsi que des rôles et des mandats des acteurs de l'écosystème de la santé, y compris les prestataires, les fournisseurs et les gouvernements.

Lisez le rapport complet pour découvrir dix exemples innovants de six pays qui appuient ces caractéristiques de transformation et montrent qu'une transformation est possible dans le secteur des soins de santé. Pour en savoir plus : kpmg.com/healthcarehorizonsrevisited.



Bien que les exemples de pionniers présentés dans le rapport illustrent des approches novatrices à l'égard de certains des enjeux les plus complexes du secteur, nous savons qu'une transformation des soins de santé, que ce soit pour un point épineux particulier ou pour l'ensemble du système, n'est pas chose facile.

Pour rédiger le rapport, nous avons choisi cinq pays où des changements à grande échelle sont en cours dans les systèmes de santé. Pour chacun, nous avons analysé la façon dont les dirigeants ont géré les changements majeurs, comme la refonte des structures, le passage au numérique, un changement de culture en milieu de travail, l'établissement d'une collaboration avec des organismes communautaires et l'intégration de la santé dans toutes les politiques. Les exemples que nous y présentons ne portent pas seulement sur les raisons qui sous-tendent la transformation des systèmes, mais aussi sur la démarche pour y parvenir.

Vous trouverez ces analyses dans le rapport complet :

Accomplir un « miracle » avec des personnes, des processus et des technologies

Santé publique Nouvelle-Écosse
Canada

Intensifier l'utilisation des parcours de soins numériques

Digital Health Village
Hôpital universitaire d'Helsinki
Finlande

Déployer une transformation à grande échelle

Ministère de la santé et du bien-être familial
Inde

Avoir une vision claire de la transformation

Arabie saoudite

Recourir aux communautés pour lutter contre les inégalités en santé

Northwell Health
États-Unis

Ces analyses offrent un excellent aperçu des facteurs qui contribuent à la réussite des programmes de transformation et présentent des points clés à retenir pour les leaders :

Repenser le leadership à l'ère de la transformation

À mesure que le rythme du changement dans le secteur des soins de santé s'accélère, les dirigeants devraient adopter un état d'esprit plus visionnaire et passer de la théorie à l'action. Cela signifie qu'ils doivent remettre en question le statu quo en restructurant les modèles de leadership pour donner la priorité à l'agilité, à l'innovation et à la responsabilisation.

Autonomiser la main-d'œuvre

Les travailleurs sont l'épine dorsale des systèmes de santé. Plus encore : ils sont le moteur de la transformation. Il sera de plus en plus important de les habiliter à innover et à devenir des agents de changement à mesure que le rythme des changements technologiques augmentera.

Transformer les données en élément vital de l'organisation

L'avenir des soins de santé sera axé sur les données. Les transformateurs interviewés dans le cadre de la rédaction du rapport indiquent que les données sont essentielles au succès, tant pour le travail auprès des communautés que pour les soins de courte durée. Les organisations de soins de santé doivent de toute urgence remplacer leurs systèmes fragmentés par des écosystèmes prédictifs entièrement intégrés, dans lesquels les données influencent, mais aussi améliorent la prestation des soins.

Cocréer l'avenir avec les communautés

Un changement significatif et durable – qui prend en compte les déterminants sociaux de la santé – n'est possible que s'il est apporté en partenariat avec les communautés. Celles-ci doivent passer de bénéficiaires passifs à intervenants actifs dans la prestation des soins de santé.

Tracer la voie vers des systèmes de santé inclusifs et durables

Pour aider les dirigeants à tracer la voie vers des systèmes de santé prospères et durables, nous avons imaginé ce que serait l'avenir idéal des soins de santé, en nous inspirant des changements déjà entrepris par les pionniers et les transformateurs du monde entier.

En nous appuyant sur le cadre de recherche « Partnership for Health System Sustainability and Resilience »⁶ élaboré par la London School of Economics, nous avons établi les étapes d'une progression en fonction d'un certain nombre de thèmes principaux. Nous avons également élaboré des échelles de maturité qui tracent la voie à suivre pour passer de la situation actuelle à des soins de santé de l'avenir, inclusifs et durables, et aider les dirigeants à mesurer leurs progrès dans le parcours et à déterminer les prochaines étapes.

Échelles de maturité

Thèmes principaux	
	<ul style="list-style-type: none">• Données et technologies• Main-d'œuvre• Participation de la communauté

Niveaux de maturité

Systèmes de soins de santé présentant les niveaux de maturité suivants :



Alignement

Disposer de systèmes numériques intégrés, faire preuve d'une solide gestion du changement, cerner les lacunes en matière de compétences et de capacités et mettre en œuvre des mesures correctives, effectuer une analyse initiale des répercussions de l'IA et des nouveaux modèles de soins et tirer parti des données pour planifier la participation de la communauté ainsi que des partenariats.



Structuration

Utiliser des modèles de données dynamiques, planifier les effectifs de façon proactive et collaborer activement avec les organisations communautaires.



Intégration

Mettre en œuvre des logiciels prêts à l'emploi pour l'analyse de données et l'IA, faire appel à la chaîne de blocs pour le partage sécurisé des données, disposer d'une main-d'œuvre microcertifiée et améliorer l'engagement auprès de la communauté.



Développement

Collaborer stratégiquement avec des fournisseurs d'IA et d'analyses de données, mettre l'accent sur les soins préventifs, intégrer l'intervention sociale durable financée dans le système et accroître la participation des organisations communautaires.

Gouvernance, finances et confiance

Une gouvernance solide, un soutien financier et des structures de paiement adéquats ainsi qu'une bonne dose de confiance sont les fils conducteurs des changements transformationnels, et ce, dans tous les domaines. Croire (à tort) que ces éléments doivent être perfectionnés avant de mettre en branle un programme de transformation est un obstacle courant. Dans les faits, la gouvernance, les finances et la confiance peuvent – et vont – évoluer au cours d'une transformation. L'essentiel est que toutes progressent dans la bonne direction.

⁶ Partnership for Healthcare System Sustainability and Resilience, activités de recherche et méthodologie, 2024.

Cinq obstacles courants à la transformation

En nous fondant sur l'expérience des professionnels de KPMG en matière de programmes de transformation et sur les entretiens avec des dirigeants du secteur de la santé interrogés dans le cadre du rapport *Horizons soins de santé revisité*, nous avons répertorié cinq obstacles courants aux progrès des programmes de transformation

1 L'absence d'un leadership solide

Toute transformation implique la prise de décisions difficiles, et chacune fera des gagnants et des perdants. Les dirigeants doivent faire preuve de vision, de courage, de détermination et d'empathie, et ils doivent savoir qu'ils sont soutenus dans cette démarche. L'engagement des hauts dirigeants du secteur est crucial.

2 Déséquilibre entre les activités quotidiennes et les objectifs à atteindre

Les programmes de transformation sont souvent mis en œuvre en parallèle avec la gestion quotidienne complexe des services de soins de santé, une approche qui peut limiter les progrès lorsque surgissent des problèmes urgents qui requièrent du temps et de l'attention.

Les leaders et leurs équipes devraient pouvoir se concentrer sur les activités importantes liées à l'atteinte des objectifs de transformation à long terme.

3 La perception du public

La transformation d'un système de santé est coûteuse et, dans de nombreux pays, elle est financée par les deniers publics, de sorte que les citoyens veulent des résultats. Les investissements dans la technologie, la main-d'œuvre et les communautés sont moins visibles que ceux dans les infrastructures physiques, par exemple un nouvel hôpital. La communication des raisons qui sous-tendent la transformation, la transparence en ce qui concerne les échéanciers et la gestion des attentes du public sont essentielles.

4 Des rôles et des responsabilités mal définis

De par leur nature, les programmes de transformation sont très variés et comportent de multiples volets, et il arrive souvent qu'une certaine ambiguïté règne quant aux responsabilités des employés. Ainsi, il est primordial d'établir qui fait quoi pour chaque aspect de la transformation.

5 Le temps pris pour créer de la valeur

L'un des principaux défis d'une transformation est qu'il faut du temps pour obtenir des résultats, et une approche de financement annuelle peut constituer une entrave. Il est important de procéder par étapes et, si c'est possible, d'établir un fonds renouvelable qui n'oblige pas les dirigeants à respecter un échéancier budgétaire arbitraire.

Le rapport *Horizons soins de santé revisité* offre des conseils pratiques plus détaillés sur la façon de relever ces défis. Consultez-le : kpmg.com/healthcarehorizonsrevisited (en anglais).

Comment KPMG peut vous aider

Chez KPMG, nous nous engageons à aider les systèmes et les organisations de soins de santé à affronter les défis d'une transformation. Les professionnels spécialisés de nos cabinets membres ont à cœur le secteur de la santé et souhaitent aider les organisations à atteindre leurs objectifs de la façon la plus efficace possible. Communiquez avec nous dès aujourd'hui pour en savoir plus ou pour discuter de la façon dont nous pouvons soutenir votre organisation dans son parcours de transformation.

Les services décrits dans le présent document pourraient, en partie ou en totalité, ne pas être autorisés pour les clients en audit de KPMG ainsi que leurs sociétés affiliées ou entités liées.

kpmg.com/healthcare



L'information publiée dans le présent document est de nature générale et ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

KPMG désigne l'organisation mondiale ou un ou plusieurs cabinets membres de KPMG International Limited (« KPMG International »), chacun étant une entité juridique distincte. KPMG International Limited est une société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie et ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus sur la structure de l'organisation mondiale KPMG, visitez la page kpmg.com/governance (en anglais).

© 2025 Droit d'auteur détenu par une ou plusieurs entités de KPMG International. Les entités de KPMG International ne fournissent aucun service aux clients. Tous droits réservés.

Dans le présent document, les termes « nous », « KPMG », « notre » et « nos » renvoient à l'organisation mondiale ou à un ou plusieurs des cabinets membres de KPMG International Limited (« KPMG International »), chacun étant une entité juridique distincte.

KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG.

Conçu par Evalueserve.

Nom de la publication : Rapport Horizons soins de santé revisité – Sommaire

Numéro de publication : 139651-G

Date de publication : octobre 2024