

# Conditions de succès et obstacles aux collaborations public-privé en santé au Québec

Marie-Hélène Jobin, Professeure titulaire et directrice du Pôle santé HEC Montréal

Ariane-Hélène Fortin, Coordonnatrice et chargée de projet, Pôle santé HEC Montréal

## Résumé<sup>1</sup>

---

### Contexte de la recherche-action

- Avec l'entrée en jeu imminente de la tarification à l'activité et le virage vers une approche plus axée vers la performance, il est temps de repenser la création de valeur autrement et de trouver des modalités de prestation maximisant le retour sur investissement en santé.
- C'est dans ce contexte que le CEPSEM (Conseil des entreprises en santé et mieux-être) et le Comité santé de la FCCQ (Fédération des chambres de commerce du Québec) ont initié en 2015 une recherche-action sur les conditions de succès et obstacles aux collaborations public-privé en santé. Les résultats sont dévoilés lors du colloque du 4 février 2016, à HEC Montréal, organisé conjointement par le Pôle santé HEC Montréal, le CEPSEM, le Comité santé de la FCCQ et en collaboration avec la revue Le Point en santé et services sociaux.
- Cinq cas d'organisations ont été étudiés en dyade (entrevues des partenaires privés et publics) : Groupe Santé Arbec (ressources d'hébergement pour aînés), Institut de l'œil des Laurentides (santé de l'œil), Centre La Traversée (ONBL, ressources intermédiaires d'hébergement), Stevens (fournitures médicales), Villa Médica (réadaptation).

### La santé des collaborations étudiées – Principaux constats

- Les cinq cas sont des succès à différents égards par le respect des paramètres, des délais et de la viabilité financière (dans la durée du terme consenti). Les ententes ont permis d'atteindre les objectifs fixés et d'offrir aux usagers des soins et services à moindre coût.
- Dans certains cas, il se dégage un ressenti de fragilité : les durées d'entente sont parfois courtes et les entreprises ont une impression de relation de sous-traitance plutôt que de relation d'affaires riche et dense pour le bénéfice de toutes les parties.
- Quatre facteurs de succès émergents sont à souligner : l'importance de l'innovation, la flexibilité, la prise de risque et l'importance de densifier la relation.
- Parmi les obstacles rencontrés, le manque de communication (mécanismes formels), de transparence et de confiance, de même que le défaut de légitimation du partenaire privé ont été pointés.
- On constate de part et d'autre du partenariat un besoin de s'approprier.
  - Les organisations étudiées démontrent une orientation manifeste vers le patient et l'utilisateur, ce qui déboullonne le mythe de l'entreprise privée ne poursuivant que des intérêts financiers.
  - Par ailleurs, les conditions d'exercice du secteur public sont souvent mal comprises par le secteur privé, et vice-versa. Les entreprises privées sont gênées par la complexité et la lenteur du public alors que le secteur public ne saisit pas toute l'importance du contexte d'affaires et des impératifs du marché.

---

<sup>1</sup> Préparé par Sylvie Tessier, coordonnatrice du CEPSEM

# Conditions de succès et obstacles aux collaborations public-privé en santé au Québec

## Comment mieux conjuguer public et privé - Recommandations

Il y a lieu de rapprocher le public et le privé pour favoriser un dialogue et créer de la valeur :  $1 + 1 = 3$  !

### Recommandations générales (pour le public et le privé)

1. Se doter d'une structure de gouvernance claire du partenariat.
2. Miser sur la communication et la transparence au sein de la relation.
3. Travailler à produire et rendre disponible une information fiable et de qualité.
4. Développer des outils de gestion et tableaux de bord.

### Recommandations pour le partenaire public

1. **Favoriser des ententes à plus long terme** pour soutenir l'investissement du partenaire privé dans l'entente et la création de valeur en découlant.
2. **Baser les appels d'offres sur la valeur et le rapport qualité/prix.** Parmi les cas étudiés, plusieurs entreprises ont innové en dépassant les demandes des appels d'offre, ce qui a été bien reçu et a permis de créer de la valeur pour les usagers et patients.

### Recommandations pour les partenaires privés

1. **Innovier.** Les entreprises, dans tous les cas étudiés, ont su séduire leur partenaire public par leur audace et leur capacité d'innover.
2. **Densifier les partenariats** permet d'apporter une valeur ajoutée et d'enrichir la relation d'affaires pour assurer sa pérennité.
3. **Ouvrir ses livres et faire preuve de transparence.** Fait de manière proactive et volontaire, cela favorise l'harmonie de l'entente et l'établissement d'un lien de confiance.

### Recommandations pour le MSSS, les CIUSSS et les CISSS

1. **Mettre sur pied des forums d'échange et de discussion** afin de favoriser les rapprochements entre le réseau public et le privé et ainsi permettre la création d'une confiance préalable à la création de partenariats.
2. **Soutenir la recherche dans ce domaine** afin d'avoir accès aux meilleures pratiques locales et internationales de livraison mixte des services de santé et des services sociaux et en bâtir une compréhension objective.

### Recommandations pour le CEPSEM et la FCCQ

1. **Poursuivre le travail d'approvisionnement du réseau public** pour favoriser la compréhension des enjeux du secteur public et en comprendre la dynamique. Cette compréhension pourrait être traduite à travers différentes contributions (exemples : soutien à la préparation d'appels d'offres; programme de parrainage d'entreprises).

*Le rapport complet peut être consulté au lien suivant :*

*<http://polesante.hec.ca/publications/publications-du-pole-sante/#Rapports de recherche publiés>*