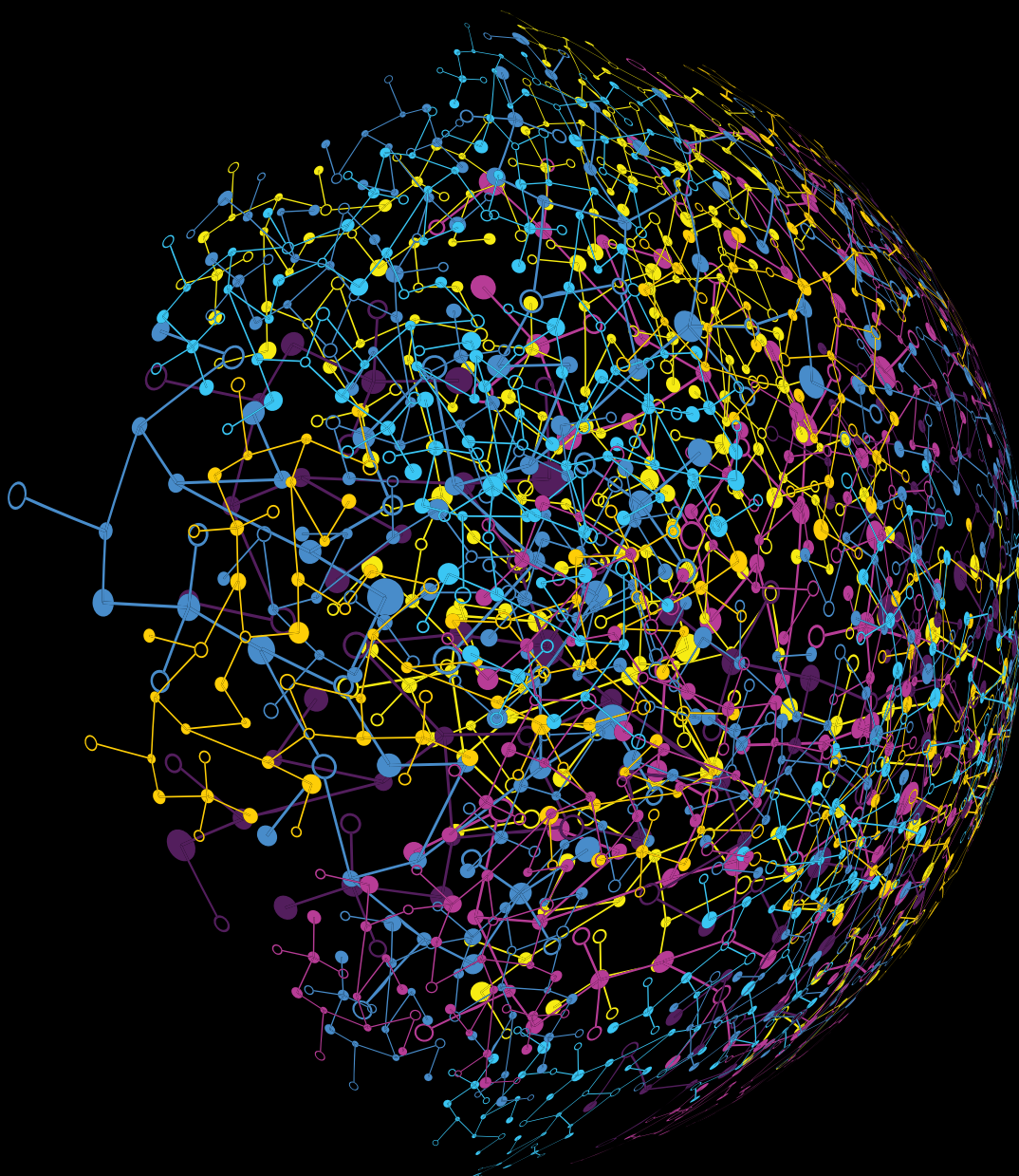


Deloitte.



COVID-19

**Accélérer le cheminement vers
un système de santé intégré**

Prochaines étapes dans
le monde post-COVID-19

Le cheminement vers un système de santé intégré : quatre transformations clés

L'an dernier, le Centre des solutions en santé de Deloitte a publié un article présentant une vision pour l'avenir des soins de santé d'ici 2040.

Nous savons que le secteur de la santé, à l'instar d'autres secteurs, est sur le point de changer radicalement et que les technologies redéfiniront ce que nous considérons comme la façon de faire normale.

Nous sommes aujourd'hui encore plus véritablement au cœur de la quatrième révolution industrielle, et bien que nous puissions nous attendre à ce que le système de santé que nous connaissons actuellement ne soit plus du tout le même dans 20 ans, la COVID-19 a nettement accéléré le rythme des changements.

L'expérience collective de la réaction à la pandémie mondiale nous a permis de transformer le mode de prestation des services de santé. Il a fallu de l'innovation, de la souplesse, ainsi que la convergence de nouvelles capacités, et les leçons apprises contribueront à accélérer le cheminement vers un système de santé plus intégré.

La réponse du système de santé à la crise de la COVID-19 se poursuivra encore pendant des mois, et son succès dépendra de notre capacité de continuer à progresser afin d'éliminer le virus dans nos communautés et institutions, de redynamiser la préparation de la réaction à la pandémie, et de maintenir les progrès déjà réalisés pour améliorer la façon dont les soins sont gérés et offerts.

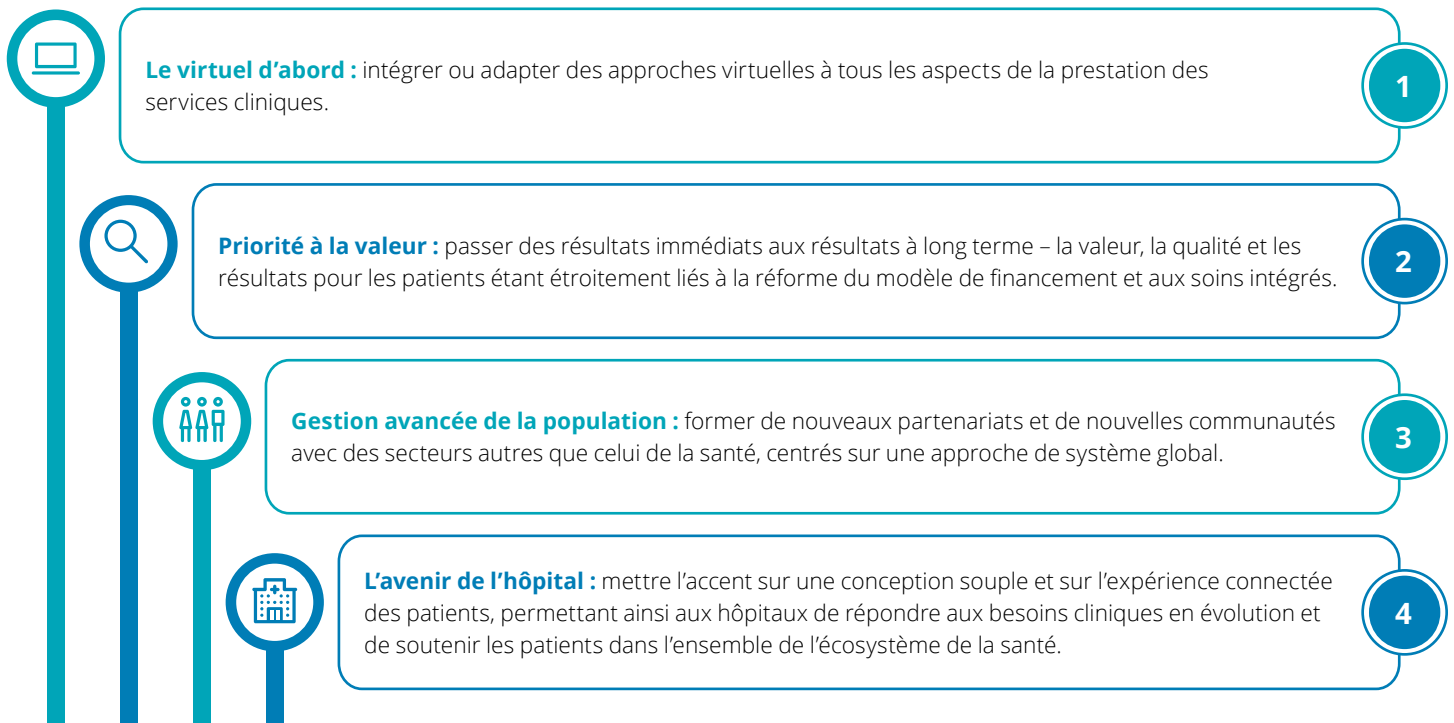
L'avenir des soins de santé, c'est maintenant. Que peuvent faire les fournisseurs de soins pour poursuivre les progrès dans l'après-COVID-19?




La COVID-19 a accéléré le processus d'intégration du système de santé


L'avenir de la santé est à nos portes. La réaction à la pandémie mondiale a perturbé tous les aspects de la prestation des services et de la planification clinique pour les leaders du système de santé.


Nous avons cerné les transformations suivantes qui, selon nous, feront progresser la transition opérationnelle vers un système de prestation des soins beaucoup plus intégré. Elles sont pertinentes et importantes tant du point de vue de la stratégie en santé que des opérations, et elles présentent une vue d'ensemble de l'évolution de la chaîne de valeur de la prestation des soins, et de la façon dont le secteur de la santé doit se préparer pour l'avenir, dès maintenant.




Pour chacune de ces transformations, nous exposons les éléments suivants :

-  **Capacités actuelles** dans le système de santé

-  **Éléments de perturbation** affectant les façons de travailler actuelles et accélérant l'intégration

-  **Capacités de l'état futur** et situation à laquelle les systèmes de santé peuvent aspirer

-  **Prochaines étapes judicieuses** vers une meilleure intégration

Accélérer le cheminement vers un système de santé intégré



Première transformation : le virtuel d'abord

Les soins virtuels sont là pour de bon. La COVID-19 a perturbé les façons dont les soins sont offerts et les lieux où ils le sont. Les modèles de soins ont été modernisés afin de soutenir les patients au moyen de nouvelles technologies et de nouveaux modèles de ressources. Grâce à des investissements rapides dans des solutions de soins virtuels, le Canada a pu accélérer le pas dans une voie où, avec le maintien d'investissements pertinents, nous constaterons des effets durables importants sur la façon dont les malades reçoivent des soins.

Capacités de base	Éléments de perturbation	Capacités de l'état futur
<p>Avant la crise de la COVID-19, les soins virtuels existaient dans certains secteurs du système de santé. Leur utilisation était étroitement liée à l'inaccessibilité de services de santé essentiels ou à des niveaux d'aisance accrus du personnel médical et des patients.</p> <p>La pandémie a changé les perspectives des fournisseurs de soins et des patients relativement à l'utilisation des soins virtuels.</p> <p>Les défis historiques auxquels font face les fournisseurs – notamment les coûts, l'adoption, l'accès, la région géographique, l'interopérabilité avec les systèmes existants, la confidentialité et l'autorisation d'exercer – sont relevés au moyen d'idées novatrices qui mettent l'accent sur l'envergure de l'occasion, plutôt que sur l'ampleur du défi.</p> <p>Cela se répercute sur les ressources humaines en santé et les milieux de soins, qui sont dans les deux cas repensés et réorganisés pour permettre aux patients de recevoir chez eux des services traditionnellement offerts en milieu hospitalier.</p>	<p>Un récent sondage mené par Deloitte auprès de dirigeants du secteur de la santé avant l'apparition de la COVID-19 a révélé que plus du quart des soins en consultation externe, des soins préventifs, des soins à long terme et des services de mieux-être passeraient à des modes de prestation virtuels d'ici 2040.</p> <p>La pandémie a amené cette éventualité au niveau suivant. Des fournisseurs avec lesquels nous collaborons ont pu réaliser jusqu'à 90 pour cent de leurs activités liées aux soins en mode virtuel, ce qui constitue des niveaux sans précédent que les fournisseurs et les patients tiennent à maintenir.</p> <p>La transition vers les soins d'abord virtuels est rendue possible par une infrastructure technologique robuste, incluant des modifications des politiques permettant d'offrir des soins cliniques à la fois dans des milieux virtuels et d'une province à l'autre. Les améliorations rapides de l'infrastructure, du matériel, des logiciels et de la bande passante haute vitesse, tant ici que dans l'ensemble du pays, ont considérablement réduit les obstacles technologiques à l'obtention et à la prestation de soins virtuels.</p>	<p>Dans l'avenir, les soins virtuels seront au cœur de la prestation des services.</p> <p>Les organisations adopteront une « porte d'entrée virtuelle » pour tous les aspects des soins, ce qui renforcera et simplifiera la façon dont les patients accèdent au système de santé. Les ressources humaines en santé et les cliniques traditionnelles seront redéfinies selon une philosophie de soins virtuels d'abord, puis de soins en personne.</p> <p>Les soins virtuels ne se limiteront pas à des fonctions particulières – les solutions viseront à fournir des soins continus et connectés, offerts par l'intermédiaire de tout un éventail de technologies numériques et de télécommunications.</p> <p>L'utilisation accrue des soins virtuels et de l'approche de prestation axée sur le virtuel d'abord perturbera la façon dont les malades ont l'habitude d'interagir avec le système de santé.</p> <p>Plutôt que de relier étroitement l'utilisation du système aux maladies et aux accidents, l'adoption d'une approche axée sur le virtuel d'abord favorisera le bien-être et la prévention plutôt que le traitement.</p>



Prochaines étapes judicieuses pour les leaders du système de santé

- 1 Mobiliser les médecins, le personnel et les patients dans le réseau** : comprendre les modèles de soins qui ont changé, les résultats qui ont été atteints et la façon d'adapter davantage les capacités.
- 2 Concevoir et mettre en œuvre une stratégie axée sur le virtuel d'abord** : créer pour l'organisation une nouvelle vision reposant sur une approche axée sur le virtuel d'abord. Cela s'applique particulièrement aux systèmes qui font l'objet de changements cliniques ou structurels dans la prestation des soins.
- 3 Chercher de nouvelles solutions et de nouveaux partenariats qui soutiennent les capacités de prestation des soins par des moyens virtuels et à domicile** : évaluer et privilégier des solutions qui sont harmonisées avec votre vision et prévoir des investissements stratégiques dans ces solutions.





Deuxième transformation : priorité à la valeur

À mesure que les soins deviennent plus intégrés dans l'ensemble du système, les modes traditionnels de **financement et de rémunération des fournisseurs** sont appelés à changer. La COVID-19 a accéléré la réforme du financement, alors que de nouveaux fournisseurs de services se joignent au secteur de la santé et que les fournisseurs actuels qui sont rémunérés différemment exercent des pressions en faveur de modifications qui leur permettraient d'offrir des soins plus intégrés.

Capacités de base	Éléments de perturbation	Capacités de l'état futur
<p>Les hôpitaux et les systèmes de santé du Canada suivent traditionnellement une approche d'établissement d'un budget global, définissant les prévisions de dépenses en fonction de la façon dont les fonds ont toujours été dépensés.</p> <p>L'émergence de nouveaux modèles de financement, notamment le financement fondé sur les activités et sur la valeur, permet aux fournisseurs d'aborder la question sous un angle différent. Alors que l'établissement d'un budget global perpétue les façons classiques de travailler et d'utiliser les ressources, le modèle fondé sur les activités suit le patient de plus près et stimule les résultats, ce qui fait que les fournisseurs sont mieux en mesure de prendre en main les inducteurs de coûts pour éclairer la planification des ressources.</p> <p>La pandémie a démontré la nécessité de réinventer les modes actuels de financement du système. De nouveaux fournisseurs de services ont comblé des lacunes que le système traditionnel ne pouvait pas soutenir. Par ailleurs, les médecins n'étaient pas suffisamment incités à utiliser des solutions virtuelles pour la prestation des soins.</p>	<p>La pandémie a renforcé la nécessité que les fournisseurs s'occupent des coûts et de la chaîne d'approvisionnement en général, notamment les coûts de l'équipement de protection individuelle (EPI).</p> <p>La transition vers l'utilisation de l'analytique prédictive et du financement par activités prend de l'ampleur partout dans le monde. Le National Health Service du Royaume-Uni et le système de santé australien, par exemple, ont mis en place des tarifs pour une importante partie des activités cliniques, contribuant à l'obtention de meilleurs résultats pour les patients et à des possibilités élargies pour les soins intégrés.</p> <p>Le nouvel ensemble de coûts à gérer, de même que les préoccupations générales en matière de développement durable, en particulier des payeurs, perturberont davantage la façon dont les organisations gèrent les budgets. Le maintien des modèles de financement actuels en raison de la croissance historique exercerait des pressions impossibles à gérer sur des systèmes de santé déjà aux prises avec des problèmes financiers.</p>	<p>La transition vers le financement par activités, les paiements groupés et les organisations de soins responsables créera de nouvelles capacités pour le système de santé.</p> <p>Les hôpitaux traditionnellement centrés sur les activités cliniques généralistes deviendront des centres d'excellence où des gains d'efficacité seront possibles grâce aux économies d'échelle.</p> <p>Une valeur sera recherchée dans tous les aspects de la prestation des services de santé, allant des contrats conclus avec les fournisseurs à la planification des programmes, en passant par la rémunération des nouveaux fournisseurs de services et médecins et le financement des hôpitaux.</p> <p>La transition s'appuiera sans doute sur un fondement des données plus solide, la diffusion publique des indicateurs provinciaux, et un modèle de vérifications rigoureux institué par le gouvernement, centré sur la valeur obtenue pour chaque dollar dépensé, les nouveaux venus dans la prestation des services instaurant de nouveaux modèles de financement.</p>



Prochaines étapes judicieuses pour les leaders du système de santé

- 1 Effectuer un examen du budget à l'échelle de l'organisation :** établir des modèles de dotation en personnel et de ressources pour chaque secteur opérationnel, en comprenant bien le facteur d'efficacité de la façon dont les coûts (et par conséquent les budgets d'exploitation) ont changé en raison de la COVID-19.
- 2 Procéder à une évaluation des services cliniques essentiels et non essentiels en fonction des indicateurs stratégiques et financiers :** mettre en place un plan visant à délaissier définitivement les services jugés non essentiels à la vision de l'organisation.
- 3 Investir dans les données et les capacités d'analytique :** dresser un portrait complet des coûts associés à la façon dont la prestation des soins devrait être assurée.
- 4 Rassembler le réseau :** nouer le dialogue avec des partenaires locaux, régionaux et provinciaux afin de comprendre où une influence est requise pour soutenir les nouveaux modèles de soins avec de nouveaux fournisseurs de services.





Troisième transformation : gestion avancée de la population

La gestion active des patients dans le continuum de soins selon une **approche de « système global »** constitue la nouvelle normalité dans le secteur de la santé. La connectivité élargie et la croissance exponentielle des technologies permettent aux fournisseurs de soins traditionnels de faire partie d'une communauté de santé ingénieuse qui habilite les patients à jouer un rôle plus important dans la gestion active de leurs soins.

Capacités de base	Éléments de perturbation	Capacités de l'état futur
<p>Les organisations de soins de santé jouent des rôles bien définis dans l'écosystème de la santé. Les services sont en grande partie structurés selon la région géographique, les habitudes d'utilisation passées et les attentes des patients à l'égard de la façon dont les soins devraient leur être prodigués et des lieux où ils devraient l'être.</p> <p>Pour cette raison, les systèmes de santé commencent à planifier les services à l'échelle régionale ou provinciale. Les gestionnaires peuvent ainsi effectuer une planification efficace pour les patients actuels, mais pas pour ceux qui pourraient avoir besoin de services différents dans l'avenir.</p> <p>Les technologies à la base des soins de santé commencent à devenir davantage intégrées. Dans le passé, la panoplie de systèmes empêchait souvent l'information sur la santé de suivre le patient.</p> <p>Grâce à l'intégration et à l'interopérabilité grandissantes du système de santé, les fournisseurs peuvent résoudre des difficultés historiques en comprenant quand et comment les patients ont recours au système.</p>	<p>La réaction à la COVID-19 a donné lieu à la formation de nouveaux partenariats dans le système, et imposé à l'égard des soins une approche de système global centrée sur les besoins du patient.</p> <p>Cette situation a favorisé la création rapide de centres de santé communautaires et de communautés virtuelles dans lesquels les rôles classiques des intervenants sont transformés. Étant donné qu'environ 80 pour cent des résultats en santé sont attribuables à des facteurs n'ayant aucun lien avec le système médical, les communautés de santé ingénieuses permettent aux fournisseurs de renforcer les approches à l'égard de la gestion et de la prévention des maladies chroniques afin de réduire la dépendance à l'égard du modèle médical traditionnel.</p> <p>Les progrès technologiques, en particulier l'analytique prédictive et l'intelligence artificielle (IA), favorisent l'adoption d'une approche de système global en fournissant aux organisations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du réseau classique des soins, les outils nécessaires pour planifier les services à l'échelle régionale ou provinciale.</p>	<p>Les communautés virtuelles et physiques travailleront en partenariat les unes avec les autres pour favoriser la promotion sur mesure de la santé et du bien-être en offrant des produits et des soins centrés sur le consommateur. Entre autres, on pourrait financer le virage vers les interventions à un stade peu avancé afin de diminuer les coûts et d'améliorer les résultats.</p> <p>De plus, des ensembles de données interopérables seront mis à profit pour favoriser de nouvelles interventions qui contribuent à maintenir les gens en bonne santé à l'extérieur de l'hôpital. Par ailleurs, l'utilisation de plateformes sécurisées améliorera l'accès des patients aux ressources de santé lorsqu'ils en ont besoin, sans devoir se rendre dans un hôpital.</p> <p>En utilisant des informations sur la santé exploitables – qui s'appuient sur des données interopérables et sur l'IA – le personnel de la santé pourra diagnostiquer rapidement les maladies, intervenir de façon proactive, et mieux comprendre leur progression, en particulier pour les populations ayant de grands besoins, tant dans le système de santé traditionnel qu'à l'extérieur.</p>



Prochaines étapes judicieuses pour les leaders du système de santé

- 1 **Investir dans des outils**, comme un centre de contrôle fondé sur l'IA ou un jumeau numérique de l'organisation, afin de renforcer la prévisibilité de la prestation des services.
- 2 **Concevoir une stratégie d'expérience numérique intégrée pour le citoyen**, dans l'optique de la santé de la population, qui combine les besoins sociaux et les besoins en soins.
- 3 **Créer une communauté de santé ingénieuse** qui renforce l'engagement des partenaires communautaires afin d'habiliter et de soutenir les consommateurs dans la gestion de leurs besoins en santé et bien-être, en particulier ceux qui ont des besoins de soins importants, en tirant parti de plateformes virtuelles sécurisées.





Quatrième transformation : l'avenir de l'hôpital

L'hôpital de l'avenir sera bien différent de celui auquel nous sommes habitués aujourd'hui. Avec la transition des soins vers le domicile du patient et les technologies qui perturbent les modes de prestation, les hôpitaux se transformeront en centres d'excellence répondant aux besoins d'une population plus large. À cette fin, ils devront adhérer à des principes centrés sur une conception souple et une approche de soins axée sur le virtuel d'abord.

Capacités de base	Éléments de perturbation	Capacités de l'état futur
<p>L'hôpital est encore considéré comme le lieu par défaut pour la prestation des soins – offrant des services dans des domaines qui manquent de ressources, comme les soins de première ligne. La pandémie a exposé les difficultés associées à la transformation rapide de divers espaces pour répondre à de nouveaux besoins en soins.</p> <p>Beaucoup d'hôpitaux accomplissent les mêmes fonctions : accueillir les patients qui se présentent à l'urgence, prendre soin des malades hospitalisés et pratiquer des interventions chirurgicales, et ils le font bien. Il existe des centres d'excellence dans des domaines de soins ultraspecialisés, comme la pédiatrie ou les greffes.</p> <p>Les hôpitaux sont aujourd'hui nombreux à réfléchir différemment à la façon dont ils pourraient faire partie d'un système intégré. On commence à s'attaquer de front aux défis associés aux systèmes informatiques sous-jacents afin qu'ils puissent permettre d'échanger aisément l'information sur la santé entre les fournisseurs. Le cheminement et l'expérience des patients deviennent le point de départ de la planification, du financement et de l'élargissement des services.</p>	<p>La COVID-19 a donné lieu à de nouvelles façons de travailler qui perturbent les modèles classiques.</p> <p>Les hôpitaux ont fait équipe avec de nouveaux fournisseurs de services afin que le temps passé dans les emplacements de soins aigus soit limité. Les déplacements traditionnels des patients dans la communauté et les hôpitaux ont été perturbés par l'utilisation des soins virtuels et le recours à d'autres fournisseurs de services communautaires. Des hôpitaux spécialisés et communautaires ont été transformés ou adaptés en prévision de la flambée potentielle du nombre de malades de la COVID-19.</p> <p>Ces tendances ont des répercussions importantes sur la définition de la dotation en personnel, de la taille et de la conception des hôpitaux de l'avenir. Les tendances démographiques et économiques, auxquelles s'ajoutent les technologies en évolution rapide et le consumérisme grandissant, font en sorte qu'il est possible d'offrir plus de services de santé en clinique externe et à domicile.</p>	<p>L'hôpital de soins actifs ne constituera plus le centre de gravité – ce rôle sera transféré aux patients.</p> <p>À cette fin, les fournisseurs devront adopter un ensemble de principes, incluant l'utilisation de bâtiments et d'actifs « intelligents » reposant sur la conception souple et la connectivité, afin de répondre rapidement aux besoins cliniques en évolution à l'échelle de la région.</p> <p>Les hôpitaux adhéreront au concept de gestion de l'écosystème de la santé – ou d'utilisation des technologies pour élargir les soins à un plus vaste bassin de patients. Citons à titre d'exemples les unités de soins intensifs électroniques ou les salles communes virtuelles, où des secteurs de la population qui sont mal desservis par les ressources spécialisées pourront obtenir de l'aide grâce aux technologies sans avoir à se déplacer.</p> <p>L'expérience connectée du patient deviendra le nouveau point de mire des hôpitaux – le patient pourra mieux s'y retrouver dans le système de santé grâce à des appareils connectés utilisés à l'hôpital et à l'extérieur. Les centres de contrôle alimentés sont un modèle qui prendra de l'ampleur dans l'avenir pour fournir aux dirigeants de l'information en temps réel sur les patients avant qu'ils entrent à l'hôpital.</p>



Prochaines étapes judicieuses pour les leaders du système de santé

- 1 Repenser les plans de développement en utilisant le cadre de l'hôpital de l'avenir de Deloitte :** évaluer de manière critique l'infrastructure actuelle de l'hôpital du point de vue de la conception centrée sur l'utilisateur et souple et de l'expérience connectée du patient, et investir dans des bâtiments et des actifs intelligents.
- 2 Définir une vision numérique pour l'hôpital :** sensibiliser les parties prenantes tout en célébrant les gains réalisés durant la pandémie, et laisser de nouvelles voix influencer la stratégie future de l'organisation.
- 3 Accélérer la mise en œuvre des technologies dans l'organisation :** tirer parti des processus décisionnels et des modèles qui ont permis à l'organisation de réagir à la pandémie en tant que modèle de cas d'utilisation pour les mises en œuvre futures de technologies, ainsi que des capacités de base comme l'intégration des données dans le nuage et l'architecture flexible.



Personne-ressource

Thomas O'Shaughnessy

Associé et leader, Sciences de la vie et soins de santé, région de l'Ouest
thoshaughnessy@deloitte.ca
+1-604-640-4938

Remerciements

Navin Malik

Directeur principal, Solutions de soins de santé numériques

Brennen Schmidt

Conseiller principal





www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par L'Agence | Deloitte Canada. 20-6547T