1- Introduction



Approche systémique pour la gouvernance des systèmes de santé

2025

- Se connecter à openmoodle
- Dynamique de cours
- Examen

Approche qui domine encore pour le moment (remise en question en approche systémique)

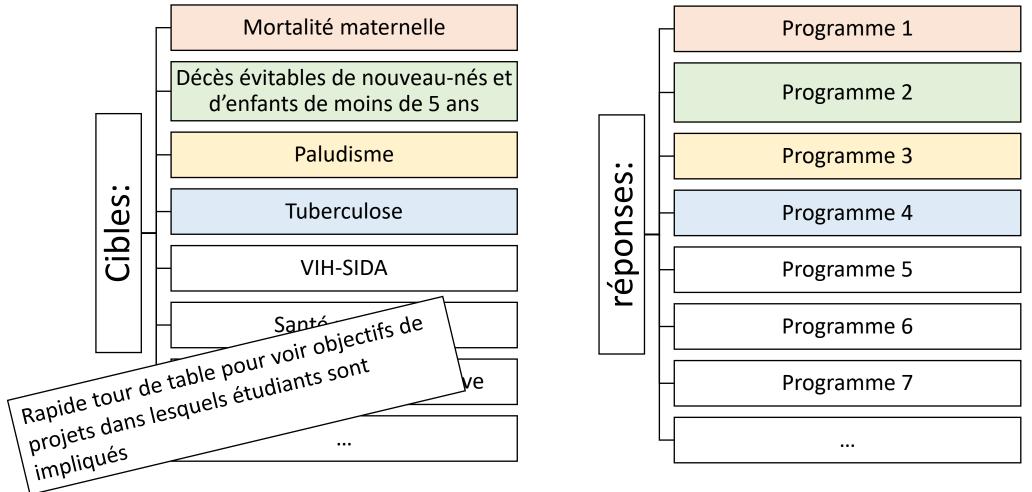
- Au plus un problème est focalisé, au plus on peut identifier une solution. Il faut donc décomposer pour étudier chaque problème séparément.
- L'identification et « l'objectivation » (au travers de données chiffrées) du problème est une étape essentielle nécessitant une expertise spécialisée et pointue. Grace à l'objectivation on peut prioriser (savoir quel problème adresser en premier lieu). Si on ne peut objectiver, on ne fait rien
- La solution du problème doit être clairement identifiée. On doit pouvoir prédire l'effet d'une intervention pour pouvoir y investir des ressources (l'attribution à priori d'un effet est une condition essentielle au financement)

Substantialisme

"viewing the world as separate autonomous entities" R. Eyben

- Une intervention est définie par ses composantes
 - Est découpée en sous-composantes
 - A éventuellement besoins d'étapes pour être implémentées
 - Son efficacité est mesurée au travers de ses « outcome »
- Un acteur est caractérisé par
 - Son comportement
 - Les déterminants de son comportement
- Le contexte
 - Est utile à étudier en fonction de son influence sur l'implémentation d'une intervention et sur le comportement des acteurs

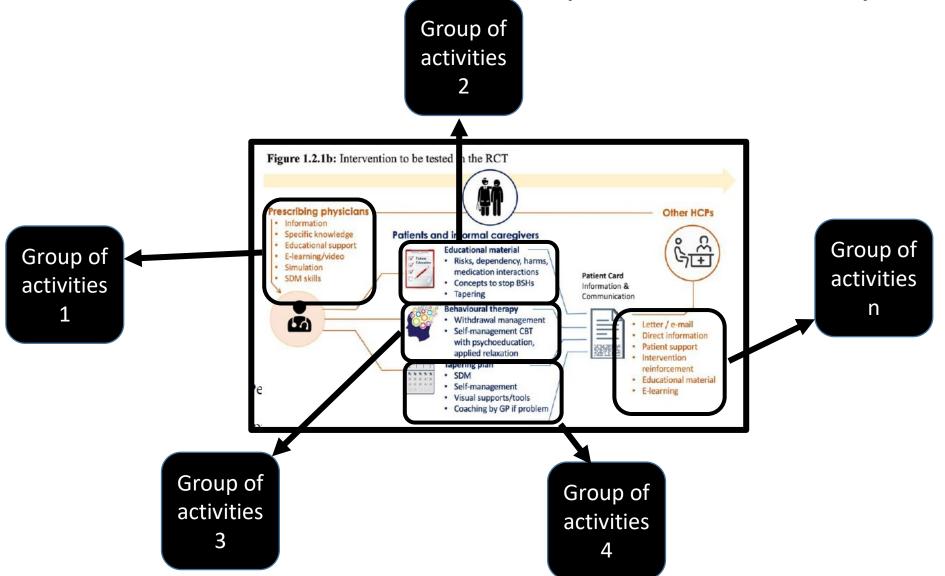
ODD 3: «Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge »



L'intervention à tester pour la déprescription de benzodiazépines (extrait de be-safe proposal)

Figure 1.2.1b: Intervention to be tested in the RCT Prescribing physicians Other HCPs Information · Specific knowledge Patients and informal caregivers · Educational support **Educational material** · E-learning/video Risks, dependency, harms, Simulation medication interactions Patient Card SDM skills Concepts to stop BSHs Information & Tapering Communication Behavioural therapy Withdrawal management (2) Letter / e-mail Self-management CBT Direct information with psychoeducation, Patient support applied relaxation Intervention Tapering plan reinforcement SDM · Educational material Self-management e E-learning Visual supports/tools · Coaching by GP if problem ra:

L'intervention est découpée en sous parties



Intervention overview

1a. Introduction and training for physicians

1b. Introduction and training for nurses (+other HCPs?)

2a. Physician applies deprescribing for each patient

2b. Patient / caregiver is informed and explores values/preferences

Shared-decision between physician and patient/caregiver

2b. Nurses support deprescribing

3a. Communication and transfer to GP or other physician

3b. Communication to patient/caregiver

L'implementation de l'« intervention »: cibler les acteurs clés avec des stratégies concrètes pour changer leur

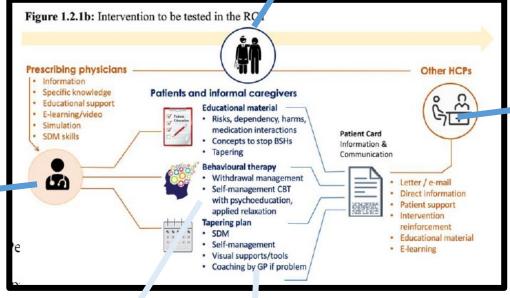
comportement

Agent
2

Le patient... mets en œuvre la déprescription

Le médecin... « prescrit » la déprescription

Agent 1



Agent

Le pharmacien ou l'infirmier... appuie le médecin dans sa démarche

Agent n Agent n+1

Logique linéaire pour imaginer le changement

Progrès technologiques ou intervention concrete



Action sur le comportement d'un type d'acteurs ou agent



Santé améliorée de manière durable et équitables?

De-prescription or de-implementation

Les avantages percus en terme de «accountability »

- Bonne utilisation des ressources est mesurable
 - On peut lier facilement le financement à une mesure d'efficacité d'une intervention ou à un changement de comportement d'un acteur
- MAIS... ca ne marche que dans les approches déterministes ou probabilistes donc uniquement si ...
 - Previsibilité est possible
 - On peut facilement répliquer (car tout est clairement défini)

Conditions nécessaires et suffisantes

Risque de dénaturer les politiques

CONTRIBUTION ANALYSIS

Author(s): INTRAC

Contributor(s): Nigel Simister, Anne Garbutt and Alison Napier

Analyse de contribution

Pourquoi?

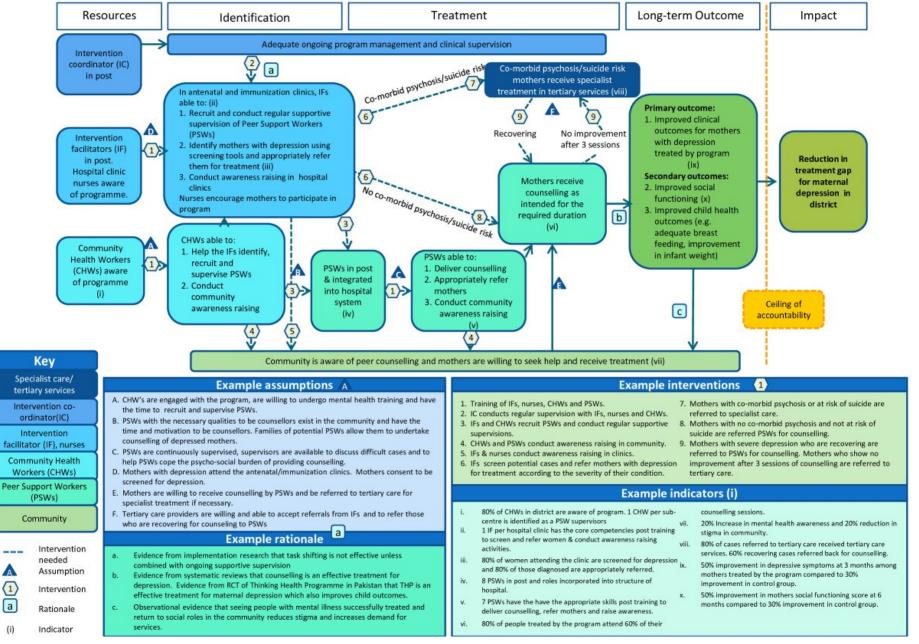
- « there are usually many different steps between activities and eventual desired changes"
- "external factors often influence the changes brought about through development interventions"
- "many different development interventions can contribute to a single change."

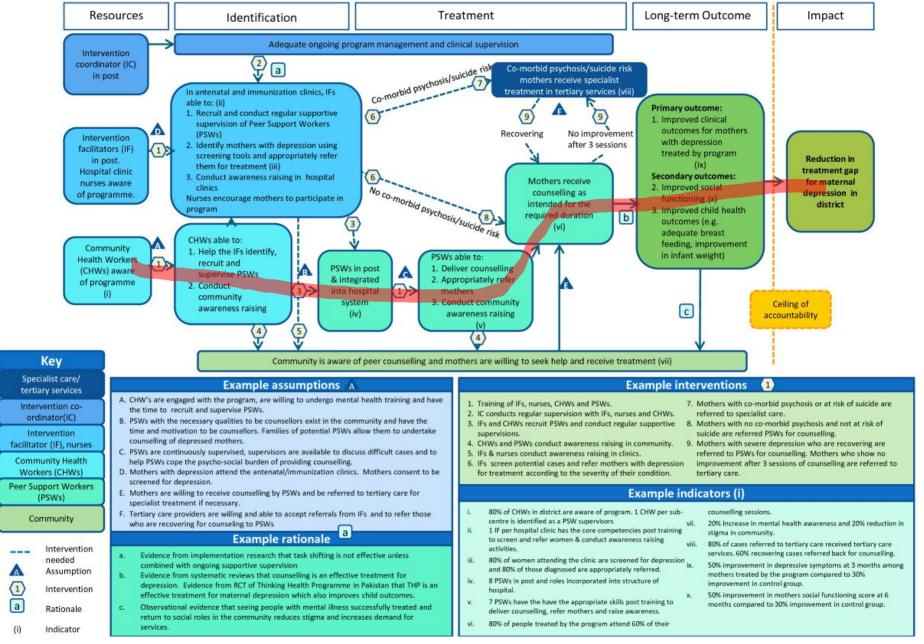
- "Contribution analysis does not seek to conclusively prove whether, or how far, a development intervention has contributed to a change or set of changes."
- "Instead it seeks to reduce uncertainty."
- "The aim is to produce a plausible, evidence-based narrative that a reasonable person would be likely to agree with."
- "Contribution analysis can also be used to help explain how and why changes occurred"

- "contribution analysis should not be used to answer questions such as "did the project / programme cause the outcome?""
- "contribution analysis is based on the assumption that there are usually multiple contributory factors to change."

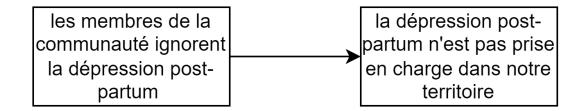
Evidences

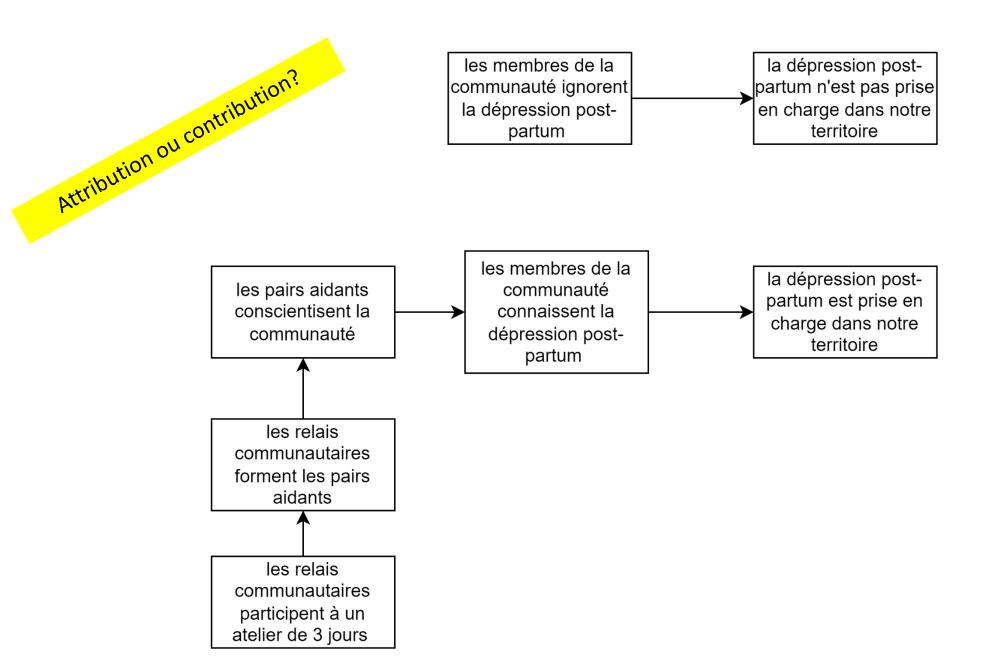
- "may have been previously identified through ongoing monitoring, previous evaluations or research studies."
- "Or it may be based on the informal knowledge or opinions of project and programme staff, or other stakeholders"
- "quality of this evidence then needs to be assessed."
- "Sometimes this evidence may lead to rival, alternative explanations of change being discarded."





Attribution ou contribution?





Autres exemples pour lesquels cette approche est problématique

- Soins intégrés
- PBF et CUS
- Parcours périnataux pour femmes en situation vulnérables
- ... Covid
- Déprescription...

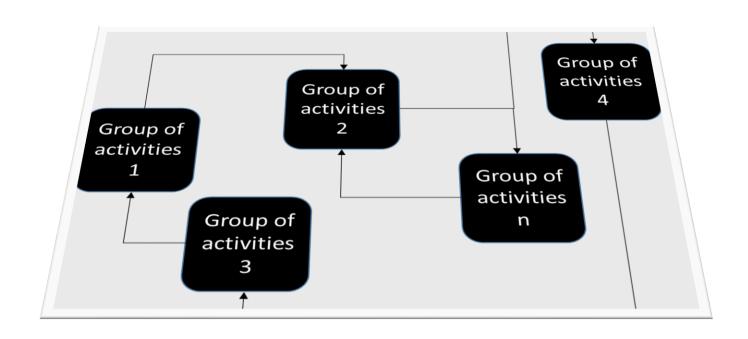
...Cela pose problème quand les points suivants comptent:

- Des « mondes » interconnectés
- Des résultats ou objectifs « flous», voire des objectifs en conflit

The charetegn of the different parts of the winterconnection »... « context » matter...

Fonctionnement Fonctionnement des structures de des hôpitaux? soins primaires? Figure 1.2.1b: Interv Group of Group of activities activities Group of Broup of activities ctivities

Donc, ce qui compte ... c'est de mieux comprendre une situation « à travers » la mise en œuvre de l'« intervention »



connectés

Autre exemple

The Global Syndemic of Obesity, Undernutrition, and Climate Change: The Lancet Commission report

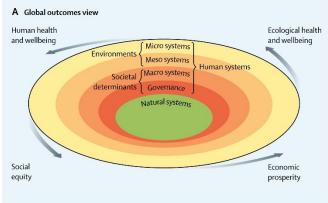
Prof Boyd A Swinburn, MD, Vivica I Kraak, PhD, Prof Steven Allender, PhD, Vincent J Atkins, Phillip I Baker, PhD, Jessica R Bogard, PhD, Hannah Brinsden, Alejandro Calvillo, Prof Olivier De Schutter, PhD, Raji Devarajan, Prof Majid Ezzati, FMedSci, Prof Sharon Friel, PhD, Shifalika Goenka, PhD, Ross A Hammond, PhD, Prof Gerard Hastings, PhD, Prof Corinna Hawkes, PhD, Mario Herrero, PhD, Prof Peter S Hovmand, PhD, Prof Mark Howden, PhD, Lindsay M Jaacks, PhD, Ariadne B Kapetanaki, PhD, Matt Kasman, PhD, Prof Harriet V Kuhnlein, PhD, Prof Shiriki K Kumanyika, PhD, Prof Bagher Larijani, MD, Tim Lobstein, PhD, Michael W Long, PhD, Victor K R Matsudo, MD, Susanna D H Mills, PhD, Gareth Morgan, PhD, Alexandra Morshed, Patricia M Nece, JD, Prof An Pan, PhD, David W Patterson, Gary Sacks, PhD, Meera Shekar, PhD, Geoff L Simmons, Warren Smit, PhD, Ali Tootee, PhD, Stefanie Vandevijvere, PhD, Wilma E Waterlander, PhD, Luke Wolfenden, PhD, Prof William H Dietz, MD

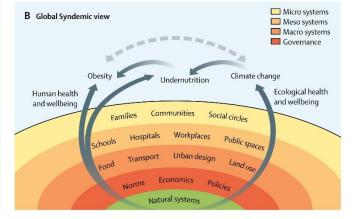
The Lancet

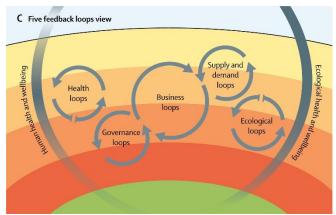
DOI: 10.1016/S0140-6736(18)32822-8

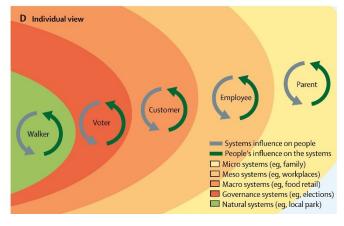


Des a mondes » interconnectés





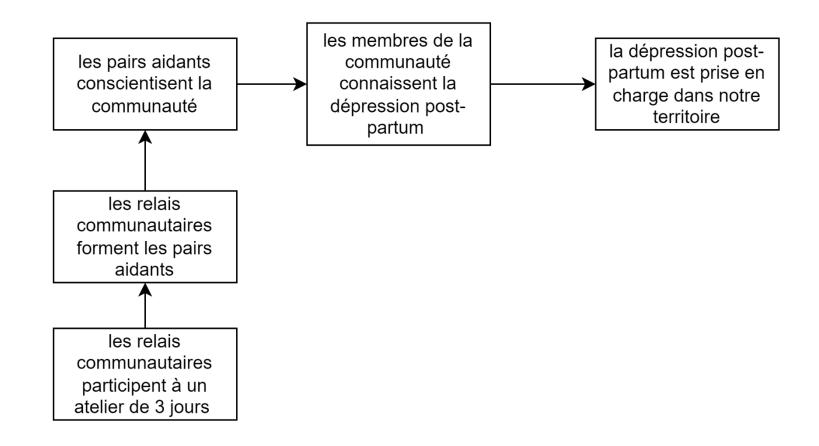


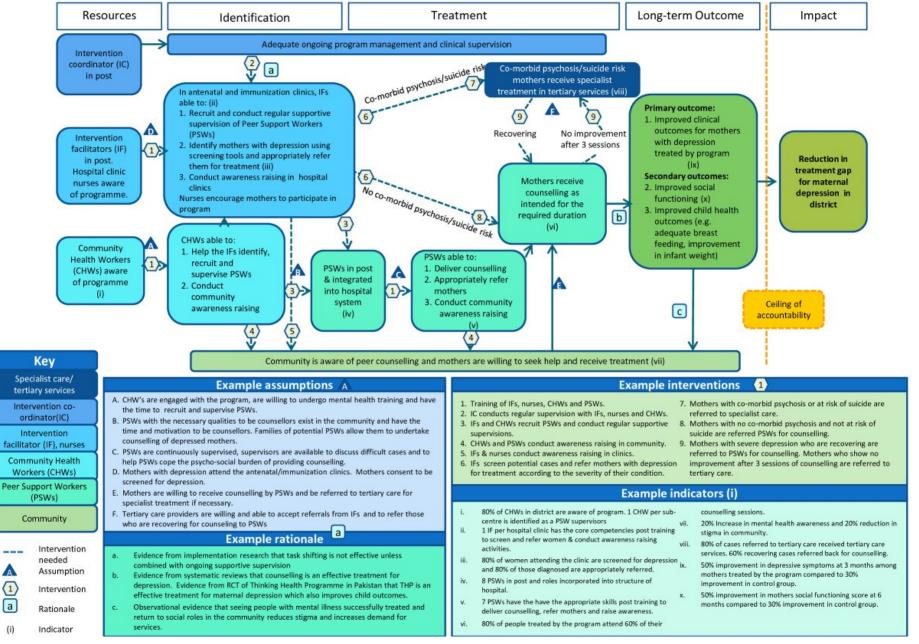




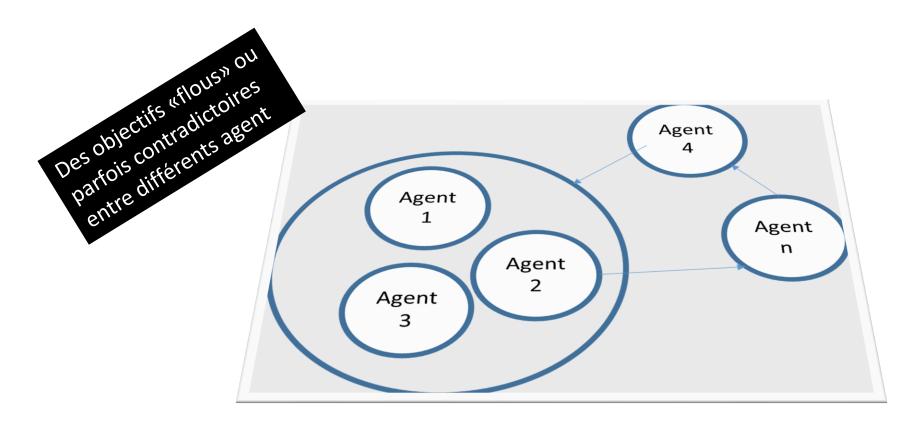
Identifions les « mondes » interconnectés

les membres de la communauté ignorent la dépression post-partum n'est pas prise en charge dans notre partum

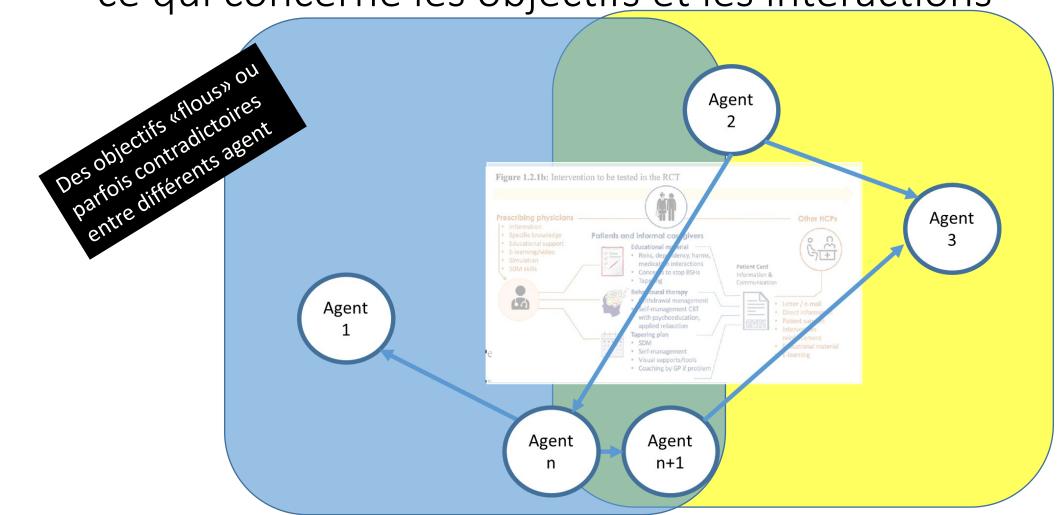




mieux comprendre une situation « à travers » la mise en œuvre de l'« intervention »



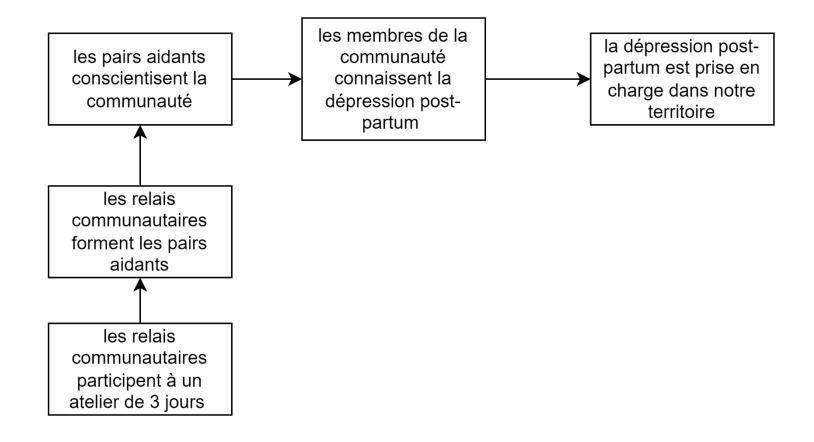
The implementation of the « intervention »: Comprendre les perspectives des agents, entre autre en ce qui concerne les objectifs et les interactions

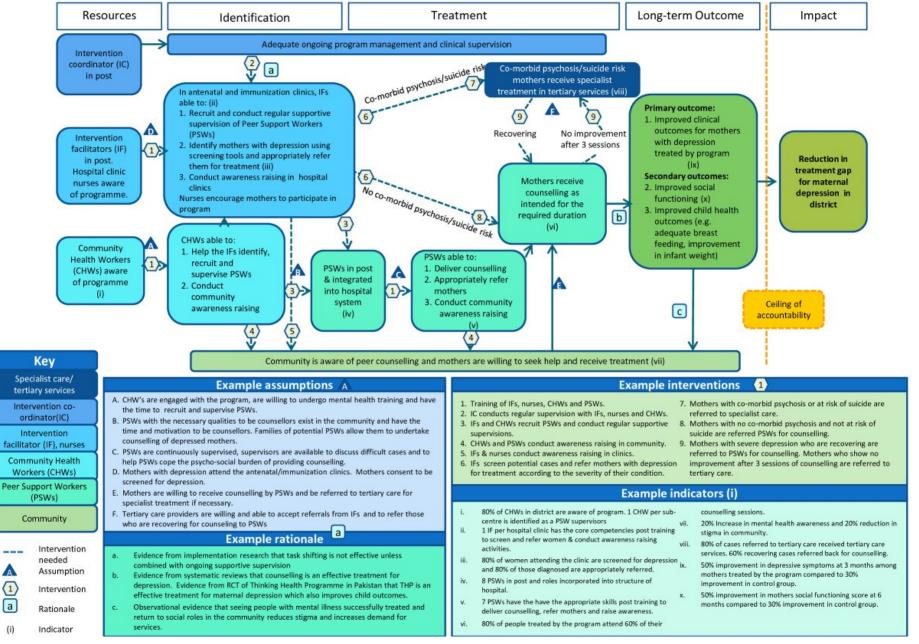


... réchauffement Une Belgique climatique..? (wallonie et Bruxelles) forte Économie des Actions sur biotechnologies et l'environnement pharma Des Objectifs (flous) ou parfois contradictoires parfois contradictoires agent entre différents agent physique Meilleure gestion Bénéfices de la Mobilité et de Progrès financiers l'espace technologiques rapides Re-crée du lien et diminue Soins de santé dans l'isolement les centres d'excellence techniques **Dynamiques** sociales locales Dynamiques renforcées Santé améliorée de exclusives manière durable et équitables? Soins de santé Peurs et proches du lieu de **Dynamiques** frustrations vie et en lien avec inclusives les priorités de vie

Identifions les objectifs (parfois flous ou contradictoires) des acteurs

les membres de la communauté ignorent la dépression post- partum n'est pas prise en charge dans notre partum





Autres exemples

- Soins intégrés
- PBF et CUS
- ... Covid

Principes qui justifient l'approche systémique et l'analyse de contribution

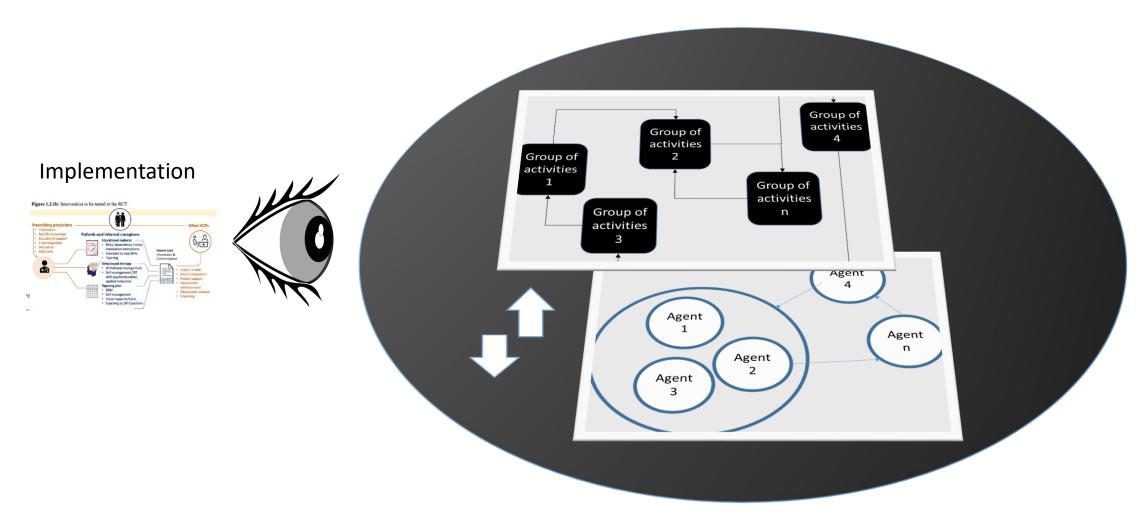
- Le changement ne peut pas être pleinement attributable à une action planifiée
- Il est souvent imprévisible... même si il peut être anticipé au travers d'une "veille" attentive
- Il ne s'agit donc pas de centrer l'évaluation sur des actions à planifier mais beaucoup plus sur l'apprentissage de symptomes, de "mécanismes" qui vont amener le changement.
- "most of the big changes in society and the way we live over the last several decades had come by way of social movements rather than through the rational planned change programs so beloved of organizations" Paul Bate, Glenn Robert

Relationism

"entities are defined and shaped by their relations with others" R. Eyben

- L'efficacité (voire l'efficience) d'une intervention est le résultat:
 - Des interactions entre ses composantes
 - De son adaptation à un « contexte » (= système) → besoin de comprendre le « contexte » pour concevoir une intervention
- Le comportement des acteurs est le résultat de:
 - L'interaction avec les autres acteurs

mieux comprendre une situation « à travers » la mise en œuvre de l'« intervention »



C'est quoi approche systémique?

System thinking: looking at a situation using (complex adaptive) systems lenses

- Evidence for action: Frame interactions (compromise flexibility rigidity) rather than implement the intervention (effectiveness efficiency)
- CAS as a lens: focus on key behavior and key characteristics of the system
- Different levels of granularity
 - Macro
 - Micro
- Different perspectives and models
 - Participation tacit knowledge and cognitive bias
 - Mixed methods

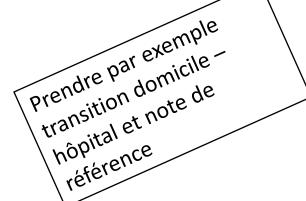


Table 1 Examples of phenomena in complex adaptive systems (CAS) CAS phenomena Definition Path dependence · Non-reversible processes have similar starting points yet lead to different outcomes, even if they follow the same rules, and outcomes are sensitive not only to initial conditions, but also to bifurcations and choices made along the way Feedback · Happens when an output of a process within the system is fed back as an input into the same system: o Positive feedback increases the rate of change of a factor towards an extreme in one direction o Negative feedback modulates the direction of change Scale-free networks · Structures which are dominated by a few focal points or hubs with an unlimited number of links, following a power-law distribution Emergent behaviour

- The spontaneous creation of order, which appears when smaller entities on their own jointly contribute to organized behaviours as a collective, resulting in the whole being greater and more complex than the sum of the parts
- Events that occur when radical changes take place in the features of system parameters as they reach certain critical points

 'Vicious circles' between poverty and ill health; or malnutrition and infection

· Health reforms such as introduction of

ing country and have similar results

 Adoption of different standards for health technology in different countries

social health insurance or quality assurance

programmes may work well in one country but cannot be simply copied to a develop-

Health sector examples

- Swings in the prices or demand for certain health services
- How standardized modes of health care delivery continue to serve the same populations, but fail to reach the poor
- · Rapid pandemic disease transmission
- The persistence of slow-spreading viruses to combat eradication
- The disproportionate effect of influencing highly connected members of a sexual network on the transmission of sexually transmitted infections
- The adoption of new health practices disproportionately influenced by 'hub' individuals
- Why health workers can suddenly organize to go on strike
- How informal providers form organizations to protect practices in their trade
- 'Tipping points' in health services, leading to sudden changes in demand for health services or changes in referral patterns
- How epidemic thresholds or herd immunity develops
- Changes in collaboration-competition behaviours and referral patterns for patients within and across health facilities

Health Policy and Planning Advance Access published August 5, 2011

Published by Oxford University Press in association with The London School of Hygiene and Tropical Medicine

O The Author 2011; all rights reserved.

Health Policy and Planning 2011;1-9 doi:10.1093/heapol/cm054

Understanding pathways for scaling up health services through the lens of complex adaptive systems

Ligia Paina and David H Peters*



Phase transitions



Comment développer une approche systémique? Quelques principes

Différentes « portes d'entrées »: logique inductive

Connaissance tacite et expérientielle X

Connaissance tacite et expérientielle Y

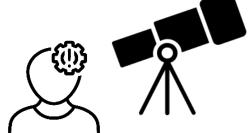
Cognitive bias

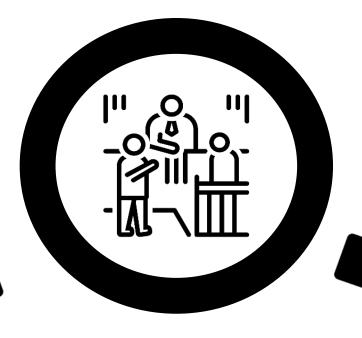
Cognitive bias

A situation = a system



Postulats et hypothèses X experience X







Postulats et hypothèses y experience y



Différentes « portes d'entrées »: logique déductive

Connaissances théoriques A

Connaissances théoriques B

Cognitive bias

Cognitive bias

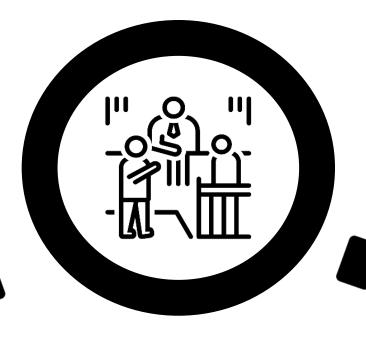
A situation = a system



Postulats et hypothèses X Theory A









Postulats et hypothèses y Theory B



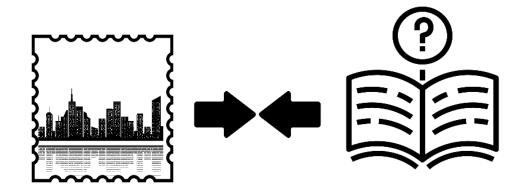


Processus de réflexion

Participative process



Confronting theories with realities



Travailler avec une représentation simplifiée de la réalité: modélisation

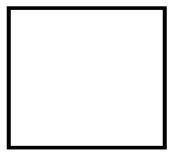
Reality of a situation



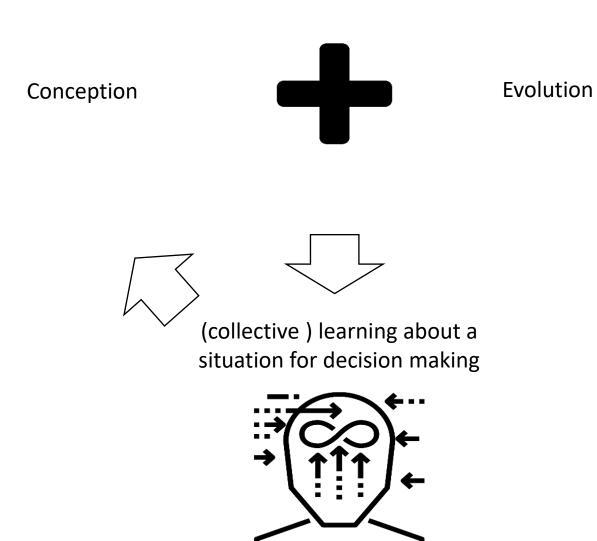
theory



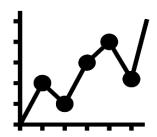
Simplified representation

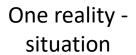


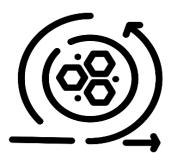
Le modèle sert à proposer des explications possibles, pas une prédiction – le modèle devient une «lentille » utile pour agir



une réalité - différents modèles





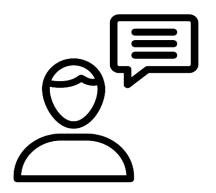




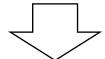




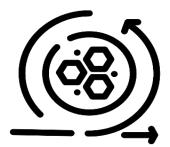
Point de départ = storytelling

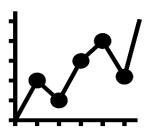


Story telling



Other models





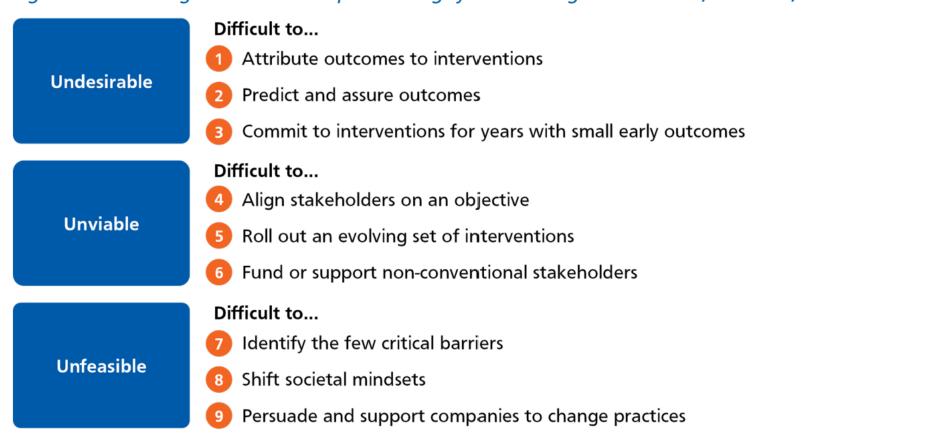
L'approche systémique n'est pas sexy pour les bailleurs de fonds et les décideurs politiques ... dans leur manière actuelle de fonctionner

Implementing Systems Change

Challenges and solutions from 14 years of practice across 3 sectors

VIKRAM JAIN, VIVEK SINGH, HISHAM MUNDOL, MIRIK GOGRI AUGUST 2025

Figure 1: 9 challenges that make implementing systems change undesirable, unviable, and unfeasible



Implementing Systems Change

Challenges and solutions from 14 years of practice across 3 sectors

VIKRAM JAIN, VIVEK SINGH, HISHAM MUNDOL, MIRIK GOGRI AUGUST 2025

Figure 2: Shift in intention needed to implement systems change

"Patch the system" mindset

- Prioritize short-term and predictable outcomes
- Map and address barriers independently
- Repeatedly address symptoms
- Avoid societal mindset shift
- Rely on government to influence companies
- Evaluate cost, output, and outcomes

"Change the system" mindset

- Prioritize long-term and risky outcomes
- Map and address barriers collaboratively
- Permanently address root causes
- Shift few key mindsets
- Fund or support companies
- Evaluate changes in behaviour also

Changer la manière de penser la gouvernance

- Apprendre de l'implémentation
- Adaptation basée sur les apprentissages

• Les modes de gouvernance habituels remis en question

Gouvernance = prendre des decisions (dans un context donné) Gouvernance "centrée sur une situation" ou "nouveau management public"?

New public management

- 1. Centrally determined targets and metrics (objectively measurable)
- 2. Performance based payment (P4P or P4Q)
- 3. Often management per « silo » or organisations
- 4. Knowledge focused on « the » intervention to « copy » everywhere
- 5. « controlled » test of intervention at the centre of learning process

Place based governance

- 1. Local governance structure grouping stakeholders from different organisations for comprehensive solutions
- 2. Trust at the centre to manage uncertainty
- 3. General «frame » centrally defined
- 4. Local adaptation learning by doing
- 5. « system thinking » at the centre of learning process

Extrait de « Outcome Mapping: from attribution to contribution. BTC Infocyclus, 17 November 2010Steff Deprez, Vredeseilanden »

PROBLEM OF IMPACT vredeseilanden **Impact Implies Development Implies** Cause & effect Open & complex system Positive & intended results Unexpected positive & accountabiliy negative results occur Focus on ultimate effects Upstream effects are important Credits a single contributor Multiple actors create results & need credit (contribution) (attribution)

Action –

apprentissage

adaptation

Mesure –

prédiction -

Extract from « Outcome Mapping: from attribution to contribution. BTC Infocyclus, 17 November 2010Steff Deprez, Vredeseilanden »





Connect it with different « world views »

Focus on intervention or the « situation» where it takes place?

Intervention

- Purpose: identify what intervention is effective or not (eventually in which context)
- Means: comparing situations with and without intervention (« control » group)... with different variable

Situation with focus on governance

- Purpose: identify what characteristics from the situation may explain a change
- Means: follow over-time a situation (pathway) and use events as a trigger to understand key characteristics of the situation

Donc à ce stade, points clés de approche systémique:

- Quand approche probabiliste ou déterministe non pertinentes
- Analyse de contribution plutôt que attribution
- Pour des modes de gouvernances centrés sur une situation
- Est un processus de réflexion:
 - Qui commence à partir de « points de vues », « modèles mentaux » de parties prenantes de la situation ou à partir de « théories »
 - Se doit d'être participatif
 - Travaille avec des modèles