

Contexte relatif aux équipes Santé Ontario du Nord et aux jamborees précédents

Sept équipes Santé Ontario (ESO) ont été approuvées dans le Nord :

- trois équipes ont été approuvées dans la première cohorte d'ESO en décembre 2019 ou en juillet 2020
- une équipe a été approuvée dans la deuxième cohorte d'ESO en novembre 2020
- trois équipes ont été approuvées dans la quatrième cohorte d'ESO en octobre 2022.

Quatre autres équipes de la région du Nord-Est ont présenté des demandes complètes en vue de devenir des ESO.

Tout au long de leur développement, ces équipes du Nord ont été confrontées à différents « obstacles sur leur route » liés aux politiques et aux programmes. Elles nous ont fait savoir qu'il existe trois niveaux d'obstacles dans le Nord :

- le premier niveau est celui des obstacles majeurs, apparemment insurmontables, qui remettent en question les arrangements de gouvernance, de financement et de prestation des services de santé dans le Nord depuis de nombreuses années : ils sont représentés par les « rochers » ci-dessous;
- le deuxième niveau est celui des obstacles moins importants, mais tout de même complexes qui émergent à la suite d'efforts fragmentaires pour « déplacer les rochers » : nous les appelons « pierres »;
- le troisième niveau est souvent celui des obstacles qui ont été involontairement causés par les interactions de la transformation des politiques et des programmes; ils sont plus longs et difficiles à surmonter, mais il est possible de le faire.

Ces obstacles, ainsi que leur apparition à chacun des trois niveaux, ont été soulignés lors de deux jamborees précédents organisés par RISE concernant les ESO du Nord. Le premier, qui a eu lieu en octobre 2021, portait sur les moyens par lesquels les ESO peuvent [répondre aux besoins des patients en milieu rural et des partenaires communautaires au sein d'environnements mixtes urbains, ruraux et à prédominance rurale](#). Le deuxième, tenu en janvier 2023, portait sur la manière d'[améliorer les soutiens à la mise en œuvre offerts pour aider les ESO du Nord à mettre en place une approche de gestion de la santé de la population](#). En avril 2023, RISE a organisé un jamboree spécialement pour discuter de ces obstacles et de la manière dont ils pourraient être éliminés à l'avenir. Ce document d'information produit par RISE a ensuite été affiné sur la base des idées exprimées lors du jamboree. Les obstacles qui ont été rapportés au cours des trois jamborees et qui ont été examinés lors du jamboree d'avril 2023 sont présentés dans le tableau 1 de la page suivante.

Partenaire(s) du système de santé

Document d'information RISE 33:

Approches pour gérer et éliminer les obstacles liés aux politiques et aux programmes visant à soutenir les équipes Santé Ontario du Nord

(Dernière mise à jour: 24 avril 2023)

Encadré 1 : Éléments constitutifs des ESO

Le présent document d'information RISE, qui porte principalement sur l'**élément constitutif n° 4**, est directement lié aux **sept autres éléments constitutifs** :

- 1) **population de patients déterminée**
- 2) **services pris en charge**
- 3) **collaboration avec les patients et mobilisation communautaire**
- 4) **soins aux patients et expérience**
- 5) **santé numérique**
- 6) **leadership, responsabilisation et gouvernance**
- 7) **structure de financement et d'encouragement**
- 8) **mesure du rendement, amélioration de la qualité et apprentissage continu**

Obstacles liés aux politiques et aux programmes rencontrés par les ESO du Nord

Tableau 1 : Exemples d'obstacles liés aux politiques et aux programmes rencontrés par les ESO du Nord



- **Clarté limitée de la vision** à long terme de la transformation du système « dans le Nord »
- **Approches existantes** en matière de **financement** créent des incitatifs particulièrement mal alignés dans le Nord
- **Politiques** du système sont rarement conçues pour être mises en œuvre « telles quelles » dans le Nord
- Temps consacré à « **éteindre le feu de la journée** » est sous-estimé (compte tenu du peu de personnel disponible)
- Néglige le besoin de poursuivre les efforts en faveur de la **réconciliation autochtone**, notamment en impliquant de manière significative les organisations et les communautés autochtones et en luttant contre le racisme anti-autochtone



- **Flexibilité limitée** pour **essayer de nouvelles approches**, échouer et corriger le cap
- Peu de progrès ont été réalisés pour donner aux ESO les moyens de prendre **des décisions en matière de financement**
- Ressources dédiées n'ont pas été mises à disposition pour soutenir **les partenariats** entre les ESO du Nord et les communautés autochtones
- Discussions limitées sur les intersections entre **les services régionaux** et les ESO
- **Disponibilité limitée des données** pour les peuples autochtones et pour les populations du Nord méritant l'équité, y compris les francophones



- **Arrangements de gouvernance** standardisés pour les ESO ne correspondent pas aux modèles de partenariat existants et/ou aux modèles de gouvernance autochtones (ou n'offrent pas d'alternatives si une organisation autochtone ne souhaite pas faire partie d'une ESO)
- **Financement** ponctuel et engagement limité des ESO dans les décisions sur la manière dont les fonds sont distribués créent des défis dans la planification des transformations à long terme
- **Services de traduction** ne sont pas financés pour les ESO
- Incertitude quant à la direction à prendre lorsqu'on se fait dire « non » pour piloter des changements

Approches pour gérer et éliminer les obstacles liés aux politiques et aux programmes visant à soutenir les équipes Santé Ontario du Nord

Les approches ci-dessus visant à surmonter ou à éliminer les obstacles liés aux politiques et aux programmes devront être discutées de manière plus approfondie. Dans le tableau 2, vous pouvez voir des exemples d'obstacles liés aux politiques et aux programmes qui ont déjà été rapportés par les ESO et la manière dont ils ont été résolus (ou sont en train de l'être).

Tableau 2. Obstacles rapportés précédemment liés aux politiques et aux programmes, et manière dont ils ont été surmontés

Obstacles liés aux politiques ou programmes	Comment l'obstacle a-t-il été abordé (ou sera abordé) et éliminé
Défis juridiques et technologiques liés au partage d'informations entre les partenaires des ESO	<ul style="list-style-type: none"> • Modifications à la Loi sur la protection des renseignements personnels sur la santé afin d'améliorer la capacité des dépositaires de renseignements sur la santé de relier les dossiers des patients • Établissement d'un règlement d'interopérabilité en vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels sur la santé
Incertitude quant à la manière de procéder avec des arrangements de gouvernance adaptés aux objectifs qui satisferaient aux exigences légales	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de modèles juridiques pour compléter les orientations du ministère sur les arrangements de gouvernance, qui comprennent un accord de collaboration, un accord-cadre décisionnel, un accord de détenteur de fonds et d'indemnisation et un accord de projet
Défis répondant aux exigences initiales pour l'acceptation en tant qu'ESO (et demande aux équipes en développement de fusionner avec les ESO approuvées)	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de services de soutien par l'intermédiaire d'animateurs inter-équipes pour aider les équipes à se préparer, à se renforcer et à soumettre à nouveau des demandes d'ESO • Adoption d'encadrement inter-équipes pour accompagner les équipes qui ont été appelées à fusionner afin d'avancer au même rythme que les autres ESO
Difficulté à respecter le calendrier des exigences de déclaration de l'accord de paiement de transfert (en particulier en 2020 et 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Prolongation accordée aux ESO pour qu'ils satisfassent aux exigences de l'accord de paiement de transfert et fassent rapport sur celles-ci en 2020 et 2021 afin de permettre aux équipes de se concentrer sur la lutte contre la pandémie de COVID-19
Incertitude dans le paysage de la santé numérique	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement d'un guide numérique et de politiques de santé numérique pour aider les ESO à prendre des décisions appropriées en matière de santé numérique • Publier des changements spécifiques (ou des tests de changement) pour permettre la flexibilité et l'innovation afin de surmonter les obstacles politiques et d'approvisionnement
Nouvelles approches de soutien à la mise en œuvre dans le Nord	<ul style="list-style-type: none"> • Approche pratique utilisée pour aider à comprendre la disponibilité et les lacunes des données • Impact Fellows partagés dans tout le Nord-Ouest grâce à un partenariat avec l'École de médecine du Nord de l'Ontario (EMNO) • Partenariat entre RISE et EMNO pour soutenir la mise en œuvre de la gestion de la santé de la population dans le Nord • Fonds de transformation des hôpitaux du Nord qui a été utilisé pour soutenir la transformation numérique et développer de nouveaux parcours cliniques

Nous soulignons ces exemples pour deux raisons. La première est de reconnaître le travail important qui a été accompli pour éliminer les obstacles qui ont été portés à l'attention des décideurs. La deuxième est d'inspirer des solutions en considérant la manière dont les obstacles ont été éliminés dans le passé. Dans le tableau 3, nous donnons des exemples de certaines des solutions qui ont été proposées afin d'éliminer les obstacles pour les ESO dans le Nord.

Tableau 3 : Exemples de solutions potentielles pour éliminer les obstacles dans le Nord

	Élaborer une législation de « zone sûre » et/ou un processus de dérogation pour faciliter les exceptions aux réglementations qui bloquent les innovations nécessaires dans le Nord, et disposer d'un mécanisme simple pour approuver les innovations
	Soyez « ferme » sur le quoi et le pourquoi (métriques) mais « souple » sur le comment
	Distinguer le financement de base du financement pour l'innovation, ce dernier ayant beaucoup plus de flexibilité
	Élaborer et procurer des conseils, des outils et du soutien conçus par et pour les ESO du Nord, les partenaires du Nord, et les organisations autochtones (et bonifier le soutien « sur le terrain » disponible dans le Nord, en mettant d'abord l'accent sur l'analyse des données)
	Consulter les ESO du Nord avant d'émettre de nouvelles exigences (afin qu'elles puissent signaler les obstacles potentiels), réagir rapidement lorsque des obstacles sont identifiés et améliorer la communication sur les raisons pour lesquelles la réponse est « non »

Pistes pour garantir la responsabilisation en matière d'élimination des obstacles et pour sensibiliser aux futurs obstacles

En plus de prendre part à des discussions concernant les obstacles liés aux politiques et aux programmes, les participants aux jamborees précédents ont souligné l'importance de garantir la responsabilisation en matière d'élimination des obstacles. Un éventail de mécanismes pourrait être utilisé pour garantir la responsabilisation par rapport aux changements convenus. Voici des exemples :

- mécanismes formels, y compris
 - instruments juridiques (p. ex., lois et règlements)
 - instruments économiques (p. ex., contrats)
 - instruments volontaires (p. ex., normes et lignes directrices, partenariats officiels ou discussions)
 - instruments d'information et d'éducation (p. ex., rapports publics ou vérification externe)
- mécanismes informels, tels que le dialogue continu, les négociations ou les attentes.

Les participants au jamboree ont suggéré un certain nombre d'instruments volontaires dont l'utilisation pourrait être envisagée pour favoriser la responsabilisation en matière de suppression des obstacles. Ces instruments sont résumés dans le tableau 4.

	Soutenir une plus grande transparence dans les liens d'imputabilité au sein du ministère de la Santé et de Santé Ontario (par exemple, savoir à qui s'adresser pour essayer quelque chose de nouveau)
	Utilisez le document d'orientation sur l'engagement des ESO pour aider à structurer les demandes pour éliminer un obstacle ou pour sensibiliser à un obstacle à mesure qu'il prend forme
	Améliorer la communication sur les raisons pour lesquelles un « non » a été fourni à une approche suggérée par les ESO
	Consulter les ESO du Nord avant d'émettre de nouvelles exigences, afin qu'elles puissent signaler les obstacles potentiels
	Donner la priorité à la distribution durable et équitable des ressources et au soutien pour permettre aux organismes de prestation de soins de santé dirigés par des Autochtones de participer à des efforts plus vastes de transformation du système de santé

Waddell K, Moat KA, Lavis JN. Document d'information RISE 33: Approches pour gérer et éliminer les obstacles liés aux politiques et aux programmes visant à soutenir les équipes Santé Ontario du Nord. Hamilton: McMaster Health Forum, 2023.

RISE rédige ses propres ressources (comme le présent document d'information) à l'appui de l'amélioration et de l'apprentissage rapides, et il offre également un accès structuré à des ressources rédigées par d'autres partenaires et par le Ministère. RISE est soutenu grâce à une subvention du ministère de la Santé de l'Ontario au McMaster Health Forum. Les opinions, conclusions et résultats sont ceux de RISE et sont indépendants du Ministère. Aucun endossement par le ministère n'est visé ou ne devrait être inféré.

ISSN: 2562-7309 (en ligne)