

**Ministry of Health**

Office of the Deputy Premier  
and Minister of Health

777 Bay Street, 5th Floor  
Toronto ON M7A 1N3  
Telephone: 416 327-4300  
Facsimile: 416 326-1571  
www.ontario.ca/health

**Ministère de la Santé**

Bureau du vice-premier ministre  
et du ministre de la Santé

777, rue Bay, 5<sup>e</sup> étage  
Toronto ON M7A 1N3  
Téléphone: 416 327-4300  
Télécopieur : 416 326-  
1571 www.ontario.ca/sante



173-2022-XXX :

Le 22 décembre 2022

M. Bill Hatanaka,  
Président  
Santé Ontario  
525, avenue University Toronto,  
5<sup>e</sup> étage ON M5J 2L7

Monsieur Hatanaka,

Je tiens tout d'abord à vous remercier, ainsi que les autres membres du Conseil, pour votre soutien et votre dévouement continu envers la santé de la population ontarienne.

La pandémie de COVID-19 a souligné à quel point il est important de nous assurer que notre système de santé est prêt à répondre aux situations de crise afin de protéger la santé et le bien-être des Ontariens et Ontariennes. Ensemble, nous avons pris des mesures pour permettre aux acteurs du système de santé de réagir rapidement et efficacement. Alors que nous apprenons à prendre en charge la COVID-19 et à vivre avec le virus, nous nous appuyons sur ce partenariat pour réduire les iniquités en santé, transformer la prestation des soins et améliorer les résultats et l'excellence du service. Dans cet environnement évolutif, nous continuerons de collaborer avec les partenaires du système de santé pour offrir des services de soins de santé de qualité à la population ontarienne et protéger le système de santé pour les générations à venir.

J'ai le plaisir de vous transmettre une lettre décrivant les attentes et l'orientation de Santé Ontario pour l'exercice financier 2023-2024, conformément aux exigences de la *Directive concernant les organismes et les nominations*. Les orientations décrites dans cette lettre cadrent avec les priorités de notre gouvernement, le mandat de votre organisme, les principales politiques et directives.

En tant que partie intégrante du gouvernement de l'Ontario, les organismes sont censés agir dans l'intérêt des Ontariens et Ontariennes en étant efficaces et en

.../2

optimisant les ressources pour les contribuables. Cela comprend :

## **1. Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses**

Les organismes provinciaux qui ont reçu le pouvoir de prendre des décisions financières doivent :

- reconnaître et rechercher l'efficacité et les occasions d'épargner, grâce à des pratiques novatrices et/ou de durabilité des programmes;
- fonctionner dans le cadre des fonds attribués à leur organisme;
- se conformer aux directives applicables relatives à la centralisation de la chaîne d'approvisionnement, y compris à l'harmonisation des marchés pour les approvisionnements prévus et en suspens, aux pratiques comptables et aux mesures provisoires en matière d'immobilier concernant les bureaux de l'organisme;
- exploiter et atteindre les résultats de référence pour les stratégies et les directives en matière de rémunération.

## **2. Transparence et reddition de comptes**

On s'attend à ce que les organismes provinciaux continuent à :

- respecter les directives et les politiques gouvernementales applicables et rédiger leurs rapports dans un esprit de transparence et de reddition de comptes;
- se conformer aux normes et pratiques comptables, et répondre aux conclusions des vérifications, le cas échéant;
- déterminer les aptitudes, les connaissances et l'expérience requises pour appuyer de façon efficace le rôle du Conseil en matière de gouvernance de l'organisme et de reddition de comptes.

## **3. Gouvernance – Gestion des risques**

- Les organismes provinciaux doivent élaborer et mettre en œuvre un processus efficace visant à reconnaître, évaluer et atténuer les risques pour leur organisme, notamment les répercussions de la pandémie de COVID-19 et toute autre situation d'urgence à venir.

## **4. Gestion de la main-d'œuvre**

Les organismes doivent améliorer la gestion de leur main-d'œuvre et gérer de manière responsable la rémunération par les moyens suivants :

- Optimiser la capacité organisationnelle pour soutenir la meilleure prestation possible de services publics, y compris la réaffectation des ressources vers les domaines prioritaires, au besoin;
- Appuyer la mise en œuvre de l'Initiative pour les emplois dans les collectivités en trouvant des occasions de réimplanter des organismes

nouveaux ou existants dans des collectivités à moindre coût.

M. William Hatanaka

## **5. Diversité et inclusion**

Les organismes doivent favoriser un milieu de travail diversifié et inclusif par les moyens suivants :

- Élaborer et encourager des initiatives en matière de diversité et d'inclusion par la promotion de milieux de travail équitables, inclusifs, accessibles, diversifiés et antiracistes;
- Adopter un processus de mobilisation en matière d'inclusion pour s'assurer que toutes les voix sont entendues afin d'éclairer les politiques et la prise de décision.

## **6. Collecte des données**

Afin d'assurer la production de rapports précis en temps opportun sur les résultats, les organismes doivent :

- améliorer la façon dont ils utilisent les données dans la prise de décisions, la diffusion d'information et la production de rapports, pour documenter la production de rapports axés sur les résultats et améliorer la prestation des services;
- augmenter le partage de données avec Supply Ontario, le cas échéant, concernant les dépenses et la planification de l'approvisionnement, les dispositions contractuelles et les relations avec les fournisseurs pour appuyer la prise de décision axée sur les données.

## **7. Prestation numérique et service à la clientèle**

Les organismes doivent élaborer et préconiser la prestation de services numériques et de services à la clientèle par les moyens suivants :

- explorer et mettre en œuvre des stratégies de numérisation pour la prestation de services en ligne afin d'assurer le respect continu des normes de service à la clientèle;
- adopter diverses approches ou divers outils pour assurer la prestation de services dans toutes les situations, y compris la poursuite des méthodes de prestation qui ont évolué depuis la pandémie.

## **Priorités du ministère de la Santé pour Santé Ontario**

En plus de ces priorités, je m'attends à ce que Santé Ontario poursuive sa collaboration avec le ministère de la Santé dans le cadre de la transformation continue du système de santé tout en continuant à appuyer la prestation de services de santé intégrés, coordonnés et efficaces.

En collaboration avec Santé Ontario et d'autres organismes du système de santé, le ministère de la Santé continuera de répondre aux pressions immédiates exercées sur le système de santé et tenter d'atteindre les objectifs suivants :

1. Offrir les bons soins au bon endroit;
2. Offrir un meilleur accès, plus rapide, aux traitements et services de soutien;
3. Embaucher plus de professionnels de la santé.

Pour favoriser l'atteinte de ces objectifs, Santé Ontario continuera de contribuer à une évaluation de la capacité du système de santé provincial afin d'éclairer l'élaboration d'un plan provincial en matière de capacité.

M. William Hatanaka

Pour l'exercice 2023-2024, je demande à Santé Ontario de se concentrer sur les objectifs suivants en matière de transformation du système de santé, sur les priorités stratégiques et continues et sur les initiatives de gestion opérationnelle, en collaboration avec le ministère de la Santé et les partenaires du système de santé, y compris les bureaux de santé publique.

**Objectifs en matière de transformation du système de santé**

1. En collaboration avec le ministère de la Santé et des organismes externes, au besoin, Santé Ontario doit :
  - a. élaborer et mettre en œuvre des initiatives visant à faire progresser le modèle de prestation de services des Équipes Santé Ontario, notamment :
    - i. en appuyant la normalisation de l'adhésion, la gouvernance, la structure et des capacités des Équipes Santé Ontario;
    - ii. en mettant en œuvre des normes cliniques et des cheminement pour permettre aux Équipes Santé Ontario d'atteindre l'équité, l'amélioration de l'accès et la qualité;
    - iii. en soutenant la mobilisation des fournisseurs de soins primaires au sein des Équipes Santé Ontario et en offrant une supervision renforcée et une gestion du rendement des soins primaires interprofessionnels liés aux Équipes Santé Ontario pour faciliter l'amélioration de la planification du secteur de la santé, l'accessibilité et l'intégration avec tous les partenaires, y compris ceux de la santé publique;
    - iv. en mettant en œuvre et renforçant la supervision par Santé Ontario des Équipes Santé Ontario, y compris la supervision des paiements de transfert;
    - v. en faisant progresser les instruments de financement et de responsabilisation pour appuyer la responsabilisation des Équipes Santé Ontario dans le cadre du continuum de soins;
    - vi. en mettant en œuvre un cadre de rendement normalisé pour les Équipes Santé Ontario axé sur les résultats en matière de santé de la population, l'expérience des patients et des fournisseurs et la rentabilité;
    - vii. en coordonnant la mise en œuvre des soutiens pour les Équipes Santé Ontario qui tirent parti de la capacité, de l'expérience et de l'expertise de tous les domaines de Santé Ontario, y compris les régions, l'amélioration de la qualité, le numérique et l'analyse et

d'autres domaines.

- b. Examiner les services de santé communautaires (services de soutien communautaires, de santé mentale, de lutte contre les dépendances et fournisseurs de service de logements supervisés/logements avec assistance) et déterminer les possibilités d'harmonisation avec la normalisation de l'adhésion et de la gouvernance des Équipes Santé Ontario.

M. William Hatanaka

- c. Faire évoluer le Programme de coût par cas pour mesurer efficacement le rendement et les économies, et appuyer les modèles de financement du système de santé. Le Programme de coût par cas permettra :
  - i. d'appuyer le maintien d'établissements existants grâce à l'utilisation des pratiques exemplaires, comme une meilleure fréquence de soumissions ou des soumissions trimestrielles, et l'utilisation de renseignements en faveur de la qualité et de l'efficience;
  - ii. d'élaborer une feuille de route de l'expansion dans les secteurs communautaires pour les Équipes Santé Ontario prioritaires tout en assurant le maintien des établissements existants.
  
- d. Il faut continuer de travailler avec le ministère de la Santé et les Services de soutien de soins à domicile et en milieu communautaire afin :
  - i. de planifier et de mettre en œuvre des transitions approuvées des ressources, des fonctions et des responsabilités pour la prestation de services de soins à domicile et en milieu communautaire, y compris la gestion des fournisseurs de services contractuels, des orientations et des placements;
  - ii. de communiquer avec le ministère des Soins de longue durée au sujet des implications de la transition des fonctions de placement en établissement de soins de longue durée désormais assumées par les Services de soutien de soins à domicile et en milieu communautaire;
  - iii. d'évaluer et de mettre en œuvre les modèles des contrats de services de soins à domicile et en milieu communautaire et offrir des conseils sur leur mise en œuvre et leur gestion;
  - iv. d'apporter des changements à la sélection préalable, la sélection des fournisseurs et aux marchés.
  
2. En collaborant avec le ministère de la Santé et les organismes de système de santé, y compris les bureaux de santé publique, le Centre d'excellence pour la santé mentale et la lutte contre les dépendances respectera ses exigences de mise en œuvre de la *Feuille de route vers le mieux-être*, la stratégie provinciale pour la santé mentale et la lutte contre les dépendances. Cela comprend le renforcement de l'accès général aux services communautaires de santé mentale et de lutte contre les dépendances pour les principaux axes cliniques, notamment l'anxiété, la dépression, les troubles de l'alimentation, les troubles liés à la toxicomanie, la psychose et la schizophrénie, et la mise en œuvre continue de ce qui suit :

- a. un Programme provincial pour la santé mentale et la lutte contre les dépendances fondé sur les normes cliniques, de service et de qualité pour appuyer la prestation de soins de santé uniformes de grande qualité tout au long du continuum de soins, y compris dans le secteur de la santé mentale et de la lutte contre les dépendances;
- b. La Mental Health and Addictions Data Digital Initiative (initiative des données numériques sur la santé mentale et les dépendances);

M. William Hatanaka

- c. le Mental Health and Addictions Provincial Coordinated Access (accès coordonné provincial aux services de santé mentale et de lutte contre les dépendances).
3. Mettre en œuvre la stratégie Priorité au numérique pour la santé du ministère de la Santé et toutes les autres stratégies numériques fournies par le ministère de la Santé afin d'offrir aux patients et aux fournisseurs une expérience d'un système de santé plus moderne, intégré et adapté au numérique, notamment :
    - a. en utilisant et en modernisant nos systèmes provinciaux actuels de dossiers médicaux électroniques et les principaux actifs destinés au public comme Health Connect Ontario et le portail des patients;
    - b. en collaborant avec le ministère de la Santé pour faire progresser l'intégration numérique des principaux actifs des Équipes Santé Ontario, y compris les hôpitaux, les soins primaires, les services de soins à domicile et en milieu communautaire et la santé publique;
    - c. en mettant en œuvre un service provincial renouvelé pour les données de santé tenant compte de la gestion et de l'analyse des données stratégiques pour faciliter l'élaboration de politiques, la mise en place de soins de qualité et la planification du système de santé.

**Priorités stratégiques et continues**

4. Soutenir le leadership du ministère de la Santé en matière d'intégration du système de santé, de reprise et de planification de l'état de préparation liée à la COVID-19. Plus particulièrement :
  - a. Réduire les iniquités en santé et améliorer l'accès aux soins et aux résultats de santé pour les populations prioritaires, y compris les communautés autochtones, noires et racialisées dans le cadre du processus d'intervention et de reprise post-pandémie;
  - b. Élaborer un Plan des capacités fondé sur des données probantes permettant d'orienter les décisions politiques, de programmation et d'investissement à l'appui de l'intégration du système de santé;
  - c. Élaborer un plan de Ressources humaines dans le domaine de la santé harmonisé qui permettra de stabiliser et de rebâtir la main-d'œuvre en répondant aux difficultés liées à la fatigue, à l'attrition, aux pénuries de personnel et aux problèmes de capacités, au recrutement et au maintien en place, et appuyer la question de l'apport de nouveaux lits en services de soins aigus et intensifs soulevée en ligne pendant la pandémie de COVID-19;
  - d. Optimiser et développer les biens hospitaliers et communautaires existants

dans le but de réduire les délais d'attente pour une chirurgie en Ontario,

- e. Améliorer l'accès aux services de soins à domicile et en milieu communautaire grâce à des cheminements de soins intégrés fondés sur les résultats entre les soins primaires et les soins à domicile et en milieu communautaire;
- f. Étendre l'accès aux centres et services de soins palliatifs;

M. William Hatanaka

- g. Travailler avec le ministère de la Santé, les hôpitaux et d'autres fournisseurs de soins de santé pour s'assurer que les Ontariens ont accès aux traitements contre la COVID-19;
  - h. Exploiter un Réseau provincial de diagnostic afin de :
    - i. maintenir l'accès équitable et rapide aux tests de dépistage de la COVID-19 financés par l'État pour les Ontariens admissibles;
    - ii. sous la direction du ministère de la Santé et avec les conseils de Santé publique Ontario, superviser l'expansion des tests de laboratoire admissibles financés par l'État et couverts par l'assurance en se concentrant sur l'efficacité, la pertinence et l'infrastructure durable pour des services de laboratoire plus vastes.
  - i. Soutenir l'administration continue de vaccins contre la COVID-19 par le biais des hôpitaux, des Équipes Santé Ontario et d'autres fournisseurs, pour les professionnels de la santé, le personnel, les patients hospitalisés et les patients en ambulatoire immunodéprimés;
  - j. En collaboration avec le ministère de la Santé, soutenir le travail visant à élaborer et mettre en œuvre une approche axée sur le patient et fondée sur les données probantes afin d'offrir des soins aux patients atteints d'un syndrome post-COVID-19;
  - k. Offrir un soutien et une orientation pour les approches axées sur le patient et fondées sur les données probantes afin d'offrir des soins aux patients atteints de la COVID-19;
  - l. Faire des rapports au ministère de la santé sur les questions de fiscalité, d'opérations et de ressources humaines relatives aux Centres de prévention et de contrôle des infections.
- 5.** Reconnaître la diversité au sein de toutes les communautés de l'Ontario et réduire les iniquités dont sont victimes les populations prioritaires dans le cadre de la fonction de supervision et de coordination du système de santé, y compris l'élaboration et la mise en œuvre des efforts visant à améliorer l'équité en santé et à répondre aux besoins des populations prioritaires, y compris les Autochtones, les personnes noires, les personnes racialisées ou à faible revenu, les francophones et les populations 2SLGBTQQIA+ qui connaissent une marginalisation permanente systémique au sein du système de santé et au-delà. Plus particulièrement :
- a. Lutter contre le racisme dans le secteur de la santé et faire progresser l'équité en santé avec les partenaires autochtones, noirs et racialisés et les

populations concernées, peu importe où elles vivent dans la province;

- b. Collaborer avec les entités de planification des services de santé en français et échanger avec les intervenants et communautés francophones pour favoriser l'offre de soins de santé équitables pour ces populations dans tout l'Ontario;

.../

M. William Hatanaka

- c. Travailler dans un esprit d'offre active à toutes les étapes de la prestation de services en intégrant une clause sur les services en français dans l'ensemble de nos ententes;
  - d. Appuyer la mobilisation continue des partenaires des Premières nations, Inuits, Métis et Autochtones en milieu urbain, ainsi que des entités de planification des services de santé en français, dans le cadre de la planification, la conception, la prestation et l'évaluation des services de santé,
  - e. Intégrer les points de vue des intervenants des communautés 2SLGBTQQIA+ dans la conception des politiques et programmes et tenir compte du fait que les personnes 2SLGBTQQIA+ ont des identités qui se recoupent, nombre d'entre elles les exposant à encore plus de marginalisation.
6. Avec le ministère de la Santé et d'autres organismes du système de santé, le cas échéant, je vous demande de concentrer vos efforts sur l'atteinte des priorités stratégiques suivantes du système de santé. Plus particulièrement :
- a. Intégrer et superviser les principaux services de santé, comme les services de soins rénaux et de cancérologie, de dons d'organes et de tissus et de greffe, ainsi que de rééducation à la suite d'un accident vasculaire cérébral;
  - b. Améliorer le Programme de financement des nouveaux médicaments en réduisant le délai nécessaire pour mettre en œuvre les décisions du ministère de la Santé relatives au financement de nouveaux traitements contre le cancer et collaborer avec le ministère de la Santé pour étudier les possibilités d'offrir aux patients de l'Ontario un meilleur accès aux médicaments contre le cancer administrés à domicile et financés par l'État;
  - c. Terminer l'élaboration d'une stratégie relative aux maladies chroniques et la mettre en œuvre en partenariat avec les bureaux de santé publique; la stratégie portera sur la prévention, la gestion et le traitement des maladies et sera initialement axée sur le diabète, elle concordera avec la stratégie de lutte contre le diabète chez les Autochtones, conformément aux directives et approbations du ministère;
  - d. Mettre en œuvre les tests génétiques et élaborer un programme provincial de génétique complet pour tous les services connexes;
  - e. Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'un Programme de gestion des risques et des situations d'urgence efficient, efficace et coordonné;
  - f. Intégrer une perspective de prévention des maladies à toutes les activités cliniques et poursuivre le partenariat avec les bureaux de santé publique dans le cadre des stratégies de prévention et de santé de la

population;

- g. Appuyer et mettre en œuvre les initiatives liées à l'amélioration de la qualité qui favoriseront une amélioration continue dans tout le système de santé, notamment les soins offerts aux patients, la sécurité et l'expérience;
- h. Coordonner et appuyer la mise en œuvre de modèles et d'initiatives communautaires efficaces en matière de services paramédicaux et appuyer l'élaboration continue du programme.

M. William Hatanaka

7. Continuer de soutenir le ministère de la Santé dans sa relation renouvelée avec l'Ontario Medical Association (OMA) en s'assurant que ses actions sont en conformité avec ses obligations en vertu de l'entente sur les droits de représentation, la négociation paritaire et la résolution des différends conclue avec l'OMA.

**Initiatives en matière de gestion opérationnelle**

8. Collaborer avec le ministère de la Santé, les ministères partenaires et Supply Ontario sur l'élaboration d'un modèle de gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement clinique pour le secteur de la santé avec des responsabilités clairement établies entre Santé Ontario, Supply Ontario et les ministères et qui assure la meilleure optimisation des ressources pour les contribuables et offre des résultats de qualité pour les patients.
9. À mesure que Santé Ontario continue d'évoluer en tant qu'organisme, se concentrer sur les gains d'efficacité organisationnelle grâce à une meilleure intégration, à la réduction des chevauchements et l'uniformité et à l'amélioration de la qualité. Plus particulièrement :
  - a. Établir un modèle de fonctionnement et une structure de gouvernance pour définir les rôles et responsabilités de Santé Ontario en ce qui concerne les données, les analyses, les rapports et la divulgation de données aux clients externes (autres que la fonction publique de l'Ontario) et les clients au sein de la fonction publique de l'Ontario. Cela comprend la mise en place de systèmes de communication avec le ministère de la Santé pour réduire les chevauchements de produits et assurer l'uniformité des méthodologies;
  - b. Élaborer un cadre de mesure du rendement qui reflète les principales fonctions de gestion du rendement et de responsabilisation de Santé Ontario. Le cadre doit comprendre des mesures visant à renforcer les priorités stratégiques du ministère de la Santé, notamment les éléments du cadre de référence « Quadruple Aim », ainsi que des résultats démontrant le rendement de Santé Ontario dans les domaines des soins intégrés/du système de soins, de la qualité des soins et du financement;
  - c. Maintenir l'efficacité de l'élaboration de programmes et de la supervision de Santé Ontario et collaborer avec le ministère de la Santé et les fournisseurs de services de santé pour trouver comment réaliser des gains d'efficience pour le système de santé et des économies de base à l'appui d'un système durable pour les Ontariens et les Ontariennes. Pour cela, il faudra faire progresser le Programme de coût par cas afin de faciliter sa rentabilité et de valider les pressions financières.

Veillez noter que Santé Ontario est également tenu de mettre en œuvre les priorités liées aux soins de longue durée qui seront fournies par le ministère des Soins de longue durée. Les mesures que prévoit prendre Santé Ontario pour répondre à toutes ces priorités doivent être décrites dans le plan d'activités annuel de l'organisme, qui couvrira la période du 1<sup>er</sup> avril 2023 au 31 mars 2026.

M. William Hatanaka

Santé Ontario, comme tout autre organisme de l'Ontario, a une responsabilité envers les citoyens ontariens. Alors que nous nous relevons de la pandémie, nous mettons l'accent sur la santé, le bien-être et la durabilité du système de santé et de la main-d'œuvre, et notre façon de collaborer, de nous coordonner et d'assurer les services nous permettra de gagner la confiance des Ontariens et Ontariennes et celle de la population à long terme.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, veuillez communiquer avec Rhonda McMichael, sous-ministre adjointe des Partenariats stratégiques, à [Rhonda.McMichael@ontario.ca](mailto:Rhonda.McMichael@ontario.ca).

Cordialement,



Sylvia Jones  
Vice-première ministre et ministre de la Santé

c. c. : Catherine Zahn, sous-ministre, ministère de la Santé  
Matthew Anderson, président-directeur général, Santé Ontario

Alison Blair, sous-ministre associée, Intégration des services de santé et partenariats

Rhonda McMichael, sous-ministre adjoint, Partenariats stratégiques