
Les réseaux locaux d'intégration des services de santé – pour un véritable système de santé

Bulletin n^o 11 – 2 mai 2005

Pendant que le ministère prépare la mise en place des 14 réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) qui se déroulera ce printemps, nous vous présentons dans cette édition de notre bulletin une vue d'ensemble des RLISS, les éléments essentiels du rôle et des responsabilités des RLISS, et une mise à jour sur les activités en cours.

1. CONTEXTE

Les RLISS en Ontario sont un élément clé du système de santé que le gouvernement provincial a en perspective pour aider les gens à préserver leur santé, leur fournir de bons soins lorsqu'ils sont malades et assurer la pérennité de ce système pour leurs enfants et leurs petits-enfants. Pour que cette vision se concrétise, le gouvernement a décidé de mettre de l'avant un plan qui s'opère sur trois fronts :

- la réduction des périodes d'attente;
- une population ontarienne en meilleure santé;
- un meilleur accès aux médecins et au personnel infirmier.

Les RLISS forment un élément essentiel du plan du gouvernement pour les soins de santé. Les RLISS sont une initiative d'amélioration de la qualité qui aidera à créer un cadre dans lequel les fournisseurs de soins de santé locaux sont invités à se concerter pour coordonner la prestation de leurs services pour le bien des patients. Ils partent du principe que la population locale est la plus à même de déterminer les priorités locales en matière de soins de santé.

Les RLISS sont la prochaine phase évolutive des soins de santé en Ontario. Ils témoignent du fait que le meilleur moyen d'offrir des soins communautaires qui illustrent les

besoins de la collectivité est d'intégrer leur planification, leur coordination et leur financement dans la collectivité visée. Le gouvernement entend déléguer un pouvoir et une autorité considérables aux RLISS et permettre ainsi au ministère de la Santé et des Soins de longue durée de jouer le rôle d'un bureau central en proposant une orientation plus stratégique.

En créant les RLISS, le gouvernement conçoit un système qui assurera une gestion plus efficace des soins de santé afin que les Ontariens et les Ontariennes aient accès à des soins adéquats et de qualité au moment voulu.

Le modèle ontarien

Fort de l'expérience des autres compétences, l'Ontario met actuellement de l'avant un modèle distinct et bien de chez nous pour la gestion d'un système de santé régionalisé. Au cours des dix à quinze dernières années, chacune des autres provinces canadiennes a établi son propre modèle et dévolu la gestion de leur système de santé autrefois centralisé à une forme d'organisme local adapté à sa géographie afin d'obtenir un système de santé mieux intégré et plus efficace. De plus, en Ontario, les fournisseurs de soins de santé ont démontré par de nombreux exemples le succès de l'intégration de leurs services et de leur collaboration dans différentes collectivités de la province. Les RLISS doivent mettre à profit ces partenariats fructueux et permettent d'appliquer

plus rapidement à *l'ensemble* du système de santé les meilleures pratiques qui en découlent.

Tout au long du processus de création des RLISS, le ministère a mis à profit l'expertise locale, nationale et internationale, en invitant des spécialistes à participer à des « cercles de réflexion » sur les modèles de planification et de financement et aux ateliers communautaires des 14 RLISS qui ont donné lieu à la publication de 14 rapports sur les priorités en matière d'intégration, dans lesquels étaient précisées les possibilités actuelles et futures d'intégration locale.

Les RLISS, en Ontario, se distingueront des autorités sanitaires régionales des autres provinces par les éléments suivants :

- le choix du patient en termes de médecin et de services médicaux ou actifs ne sera pas restreint par les limites des RLISS; en effet, celles-ci seront perméables pour les patients.
- les RLISS ne seront pas des fournisseurs de services directs;
- les RLISS ne nécessiteront pas la consolidation des présentes structures de gouvernance des organisations sanitaires; p. ex., les hôpitaux, les établissements de soins de longue durée, etc. conserveront leurs conseils respectifs.

En assurant la création et la mise en œuvre de RLISS, le ministère reconnaît la complexité de notre système de soins de santé actuel. En créant les RLISS, le ministère bâtit un nouveau système sur les bases d'une structure déjà très complexe et cruciale qui doit continuer à offrir les services.

Ainsi, vu la complexité de la situation, la mise en œuvre des RLISS se fera suivant une évolution précise et l'intégration de leurs fonctions sera échelonnée et graduelle.

Lorsque les RLISS seront opérationnels, l'une des premières responsabilités de leurs conseils respectifs consistera à engager la collectivité qu'ils desservent dans les activités locales de planification des services de santé.

Objectifs des RLISS

- Gérer la planification, la coordination et le financement du système de santé à l'échelon local.
- Engager la collectivité dans la planification du système de santé local et l'établissement des priorités, notamment mettre en place des filières officielles favorisant la participation des citoyens et la consultation communautaire.

- Grâce à une meilleure intégration, améliorer l'accessibilité des services de santé afin de permettre aux gens d'évoluer plus facilement au sein du système de santé.
- Favoriser le rendement économique dans la prestation des services de santé, promouvoir l'innovation dans les services, améliorer la qualité des soins et assurer la pérennité et la responsabilité du système de soins de santé.

2. RÔLE ET RESPONSABILITÉS DES RLISS

Projet de loi concernant les RLISS

Le gouvernement entend déposer une loi pour illustrer l'évolution du rôle et des responsabilités du ministère ainsi que le rôle des RLISS. L'adoption d'une loi pourrait s'imposer afin de permettre aux RLISS de remplir certaines fonctions que l'on envisage de leur attribuer lorsqu'ils seront bien en place. Le ministère travaille actuellement à l'élaboration d'options stratégiques pour ce projet de loi.

Fournisseurs de services de santé relevant directement des RLISS :

Le gouvernement poursuit les efforts qu'il a entrepris pour identifier les fournisseurs de services de santé qui seront financés par les RLISS, y compris les détails tels que le moment choisi pour ce faire et les modifications législatives, stratégiques et opérationnelles qui seront nécessaires pour permettre aux RLISS de financer et de responsabiliser les fournisseurs de services. Le gouvernement envisage que les RLISS financeront ultérieurement les fournisseurs de services de santé suivants (sous réserve de l'approbation par l'Assemblée législative de toute modification législative qui puisse être nécessaire) :

- hôpitaux;
- hôpitaux psychiatriques dont la province s'est dessaisie;
- centres d'accès aux soins communautaires;
- organismes de services de soutien communautaire;
- organismes de toxicomanie et de santé mentale;
- centres de santé communautaire;
- établissements de soins de longue durée.

Le gouvernement n'entend pas proposer que les RLISS financent les fournisseurs de services de santé suivants :

- médecins;
- services d'ambulance (urgents et non urgents);
- laboratoires;
- programmes de médicaments provinciaux;
- soins personnalisés.

Une analyse stratégique plus poussée sera réalisée pour définir la relation des RLISS avec les établissements de santé autonomes, les programmes de santé publique et les réseaux provinciaux.

Intégration graduelle des fonctions

Les fonctions des RLISS seront intégrées graduellement. Sous réserve de l'introduction des modifications législatives nécessaires par l'Assemblée législative, les RLISS assumeront, dans l'ordre suivant : 1) la planification et les fonctions liées à l'engagement communautaire; 2) la coordination des services et l'intégration du système; 3) le financement et la répartition des ressources. Les RLISS devront également engager les fournisseurs de soins de santé et les intervenants communautaires de leur région tout au long de leur évolution.

Fonctions définitives des RLISS

Selon la vision du gouvernement, chaque RLISS, d'ici 2007-2008, serait chargé des fonctions décrites ci-dessous, sous réserve de l'approbation des modifications législatives nécessaires par l'Assemblée législative.

- (a) Planification du système de santé local :
 - élaborer un plan de services de santé intégrés conformément aux orientations stratégiques du MSSLD;
- (b) Intégration du système de santé et coordination des services :
 - travailler avec les fournisseurs de soins de santé pour adapter et personnaliser les services de santé en fonction des besoins locaux;

- s'intégrer aux autres RLISS et au ministère et collaborer avec eux pour élaborer et mettre en œuvre les stratégies provinciales.
- (c) Responsabilité et gestion du rendement :
 - élaborer des cadres et des accords régionaux de responsabilité et de rendement avec les fournisseurs de services de santé qui seront financés par les RLISS;
 - établir les bases du rendement, les priorités et les cibles d'amélioration conformément au cadre provincial défini avec les fournisseurs de services de santé.
- (d) Engagement de la collectivité desservie
 - élaborer des stratégies d'engagement communautaire et les mettre à exécution;
 - mettre au point des mécanismes et des filières favorisant le dialogue communautaire;
 - répondre directement aux préoccupations et aux besoins locaux.
- (e) Évaluation et rapports
 - préparer une évaluation et des rapports sur le rendement du système local à l'intention du ministère et/ou de la collectivité desservie par le RLISS;
 - contribuer aux activités d'évaluation et aux rapports concernant le système provincial;
 - préparer une évaluation et des rapports sur les meilleures pratiques d'intégration et de coordination des services.
- (f) Financement
 - financer les fournisseurs de services de santé en respectant le champ d'activités du RLISS et le budget mis à sa disposition;
 - conseiller le MSSLD sur les besoins en immobilisations.

Reddition des comptes

Rôle, responsabilités et modalités de reddition des comptes pour les conseils des RLISS, les directeurs généraux et les conseils respectifs des fournisseurs

Conseils et présidents des RLISS	Directeurs généraux des RLISS	Conseils des fournisseurs
Conseils : • Mettre en œuvre l'orientation	• Fournir un soutien au président. • Mettre en œuvre l'orientation	• Établir l'orientation stratégique de leur propre organisation.

Conseils et présidents des RLISS	Directeurs généraux des RLISS	Conseils des fournisseurs
stratégique, les objectifs et les normes du gouvernement provincial. - Gérer les stratégies, plans et indicateurs de rendement locaux. - Fixer et surveiller les objectifs de la planification pour la région géographique du RLISS. - Surveiller l'utilisation des fonds. - Si le RLISS finance le fournisseur, conclure un accord de rendement avec les fournisseurs. - Conclure un accord de rendement avec le MSSLD. - Embaucher un directeur général et exiger qu'il rende des comptes. Présidents : - Assurer un leadership au sein du conseil. - Fournir au ministre des mises à jour régulières sur l'avancement des travaux. - Gérer le conseil et veiller à ce que les membres connaissent leurs obligations juridiques et fiduciaires. - Tenir le rôle de porte-parole clés et de liaison principale avec les conseils des autres RLISS - Informé le ministre des questions ou faits cruciaux.	stratégique du conseil selon l'orientation stratégique du MSSLD. - Atteindre les objectifs de rendement du conseil. - Gérer les ententes conclues avec les fournisseurs de services et surveiller et évaluer leur rendement. - En collaboration avec le président, tenir le rôle de porte-parole et assumer un rôle central dans l'établissement de relations cruciales avec le gouvernement et les intervenants. - Informé le sous-ministre de la Santé des questions ou faits cruciaux. - Diriger, guider et gérer le personnel du RLISS. - Établir l'infrastructure et gérer les activités quotidiennes.	- Élaborer des plans d'activités et de fonctionnement conformes à l'orientation du RLISS. - Respecter les accords de rendement conclus avec les RLISS. - Créer des systèmes capables de réagir aux problèmes des intervenants propres à l'agence ou au service. - Participer aux activités locales de coordination et d'intégration des services.

Reddition des comptes entre les RLISS et le MSSLD

Le rapport entre les RLISS et le MSSLD sera régi par un protocole d'entente entre chaque RLISS et le ministère et un accord de rendement annuel entre chaque RLISS et le ministère.

Le protocole d'entente énoncera le rapport et les modalités de reddition des comptes entre le ministère et chaque RLISS pour la gestion de leurs affaires et de leurs activités. Par exemple, le protocole d'entente précisera les détails suivants :

- le rôle du MSSLD, du sous-ministre, du président et du directeur général des RLISS;

- le cadre de reddition des comptes entre le ministre, le sous-ministre et le président et le directeur général de chaque RLISS;
- les fonctions de gouvernance des RLISS;
- les dispositions financières et administratives des RLISS;
- les rapports exigés des RLISS.

Outre le protocole d'entente précité, le ministère et chaque RLISS signeront un accord de rendement régissant l'octroi d'un financement au RLISS et énonçant les autres modalités de ce financement. L'accord pourra changer d'une année à l'autre et inclure l'un, plusieurs ou chacun des éléments suivants :

- les buts et les objectifs de rendement à l'égard de diverses questions, p. ex., la qualité et l'accessibilité

des services, l'état de santé de la population et les dispositions visant la rentabilisation des services;

- un plan et un calendrier à suivre pour atteindre ces buts et ces objectifs;
- les obligations concernant les rapports à présenter et la communication de renseignements au ministère et aux résidents de la région géographique de chaque RLISS;
- les normes à employer pour mesurer la progression vers les buts et les objectifs de rendement établis.

Aux termes du protocole d'entente et de l'accord de rendement, chaque RLISS rendra des comptes au gouvernement sur le financement qui lui est fourni pour s'acquitter de ses fonctions. Chaque RLISS devra utiliser le financement octroyé par le ministère à ces fins uniquement.

Reddition des comptes entre le RLISS et les fournisseurs de services

Conformément à l'accord de rendement conclu entre le ministère et le RLISS, ce dernier devra mettre en œuvre un éventail de mesures qui favoriseront la coordination et un accès adéquat aux services de santé, sans lacunes ni dédoublements des services à l'échelon local. Les activités et les fonctions particulières seront précisées dans les accords conclus entre chaque RLISS et le ministère et pourraient comprendre notamment l'utilisation d'accords de rendement et de responsabilité avec les fournisseurs de services de santé aux fins suivantes :

- organiser des tribunes formelles et informelles afin de permettre au RLISS et aux fournisseurs de services de la région géographique visée de partager les meilleures pratiques et les principaux enseignements tirés de leur expérience;
- coordonner la fourniture des services locaux, promouvoir la juste distribution des ressources et leur utilisation adéquate, y assurer un accès équitable et surveiller le rendement;
- fournir un ensemble de services régionalisés au sein de chaque RLISS.

Au cours de l'intégration progressive de ses fonctions, le RLISS passera lui-même un accord de rendement avec les fournisseurs de services de santé qu'il financera. Ces accords assureront la prestation des services dans la zone géographique visée, conformément à la politique ministérielle. Les accords ainsi passés entre les RLISS et les fournisseurs énonceraient les buts et les objectifs de rendement des fournisseurs de soins de santé (p. ex., la qualité et l'accessibilité des services, etc.), ainsi que les rapports à présenter aux RLISS à l'égard des résultats.

Les résultats visés et le rendement à fournir seront définis, notamment au moyen d'indicateurs de l'état de santé, de l'intégration des soins et de la gestion des listes d'attente.

3. STATUT DES RLISS (CONSTITUTION EN PERSONNE MORALE/ SOCIÉTÉ)

Pour commencer la planification d'un système de santé intégré, le gouvernement propose d'établir provisoirement les RLISS en tant que sociétés à but non lucratif au moyen de lettres patentes en vertu de la *Loi sur les personnes morales*. Trois personnes devront signer une demande pour qu'un RLISS puisse être constitué en personne morale en vertu de la *Loi sur les personnes morales*.

Conseils fondateurs des RLISS et composition des conseils

Les RLISS seront régis par des conseils d'administration réunissant des personnes nommées par le lieutenant-gouverneur en conseil. On souhaite que le conseil d'administration ne soit composé que de membres et qu'il n'en compte pas plus de neuf.

Les conseils des RLISS doivent être choisis pour leurs compétences et non pas pour être représentatifs d'un groupe ou d'un secteur particulier. Outre les autres compétences exigées d'eux, les membres du conseil d'administration de chaque RLISS auront une formation dans l'un ou plusieurs des domaines suivants : soins de santé, administration publique, gestion, comptabilité, finances, droit, ressources humaines, relations du travail, communications ou gestion de l'information.

Le gouvernement a sélectionné trois candidats (un président et deux membres) pour chacun des 14 conseils d'administration fondateurs d'un RLISS.

Si le Comité permanent des organismes gouvernementaux est d'accord avec la sélection de ces candidats, ceux-ci demanderont que leur RLISS soit constitué en personne morale en vertu de la *Loi sur les personnes morales* et, cela fait, deviendraient les membres fondateurs du conseil de chaque RLISS.

L'effectif du conseil de chaque RLISS devrait être complet avec un maximum de neuf membres d'ici la fin de 2005. Le ministère est en train d'élaborer un processus communautaire à l'intention du conseil de chaque RLISS afin d'aider les conseils à identifier et à recommander au ministère les

candidats qui pourraient leur permettre de compléter leur effectif.

Tous les membres du conseil seront des membres votants.

Les membres du conseil seront rémunérés conformément aux directives de nomination du gouvernement, qui prévoient des taux quotidiens.

Mise en route des RLISS

Le ministère a choisi une approche normalisée de la conception des RLISS afin d'assurer l'uniformité et l'efficacité au sein de tous les organismes et de faciliter le lancement de leurs activités.

Dans le cadre de cette approche, le ministère s'occupe actuellement de choisir des emplacements et un aménagement standard pour les bureaux des RLISS. Ceux-ci devraient être au point dans les prochaines semaines. Par

ailleurs, on essaie à présent de proposer pour l'ensemble des RLISS des modèles de bureau commun réservés à certaines activités (p. ex., les achats, les approvisionnements, la paie, etc).

Sentez-vous libre de faire circuler le bulletin au sein de votre organisation.

Nous vous invitons à surveiller la parution du Bulletin des RLISS au milieu du mois. Les mises à jour et les rapports ayant trait aux RLISS seront affichés sur le site www.health.gov.on.ca/transformation au début du mois le cas échéant.