

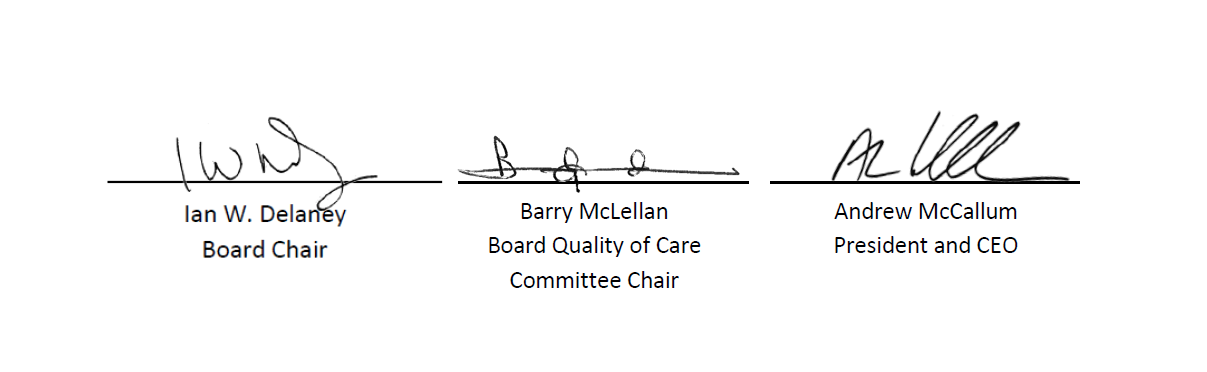
**Message du président-directeur général**

Nous vivons en ce moment une période exaltante chez Ornge. En effet, au cours des trois prochaines années, nous allons contribuer aux soins de santé en Ontario de nouvelles façons en misant sur notre rôle de liaison et d’intégration dans le système de santé de la province.

Notre plan stratégique 2017-2020 s’appuie sur les réalisations du plan 2014-2017. Durant le processus de planification, nous avons mis à l’épreuve nos principes fondamentaux; nous avons conclu que le modèle de prestation actuel est solide et que nos objectifs stratégiques demeurent appropriés, bien qu’ils nécessitent de légers ajustements.

Alors, quoi de neuf? Plein de choses. Nous appuyons les revendications de la Commission de vérité et réconciliation visant l’amélioration de l’accès aux soins de santé pour les communautés éloignées des Premières Nations. Nous travaillons à renforcer nos partenariats avec d’autres organisations de soins de santé dans le but d’améliorer les résultats des patients ayant un problème de santé urgent comme un trauma ou un AVC et le soutien aux équipes hospitalières de transport comme les équipes néonatales ou pédiatriques. De plus, nous améliorons sans cesse notre efficacité et notre efficience opérationnelles globales.

Je vous invite à explorer notre plan stratégique 2017-2020. J’espère que vous partagez notre enthousiasme en ce qui concerne l’amélioration des résultats sur la santé des patients en Ontario et l’augmentation de la coordination et de l’intégration avec des organisations partenaires du système de soins de santé.



Andrew McCallum, M.D.  
Président-directeur général

Table des matières

[Introduction 4](#_Toc479677935)

[Processus de planification 4](#_Toc479677936)

[Fondements stratégiques 4](#_Toc479677937)

[Principes directeurs 4](#_Toc479677938)

[Mission, vision et valeurs 5](#_Toc479677939)

[Contexte opérationnel 5](#_Toc479677940)

[Analyse du contexte 5](#_Toc479677941)

[Point de vue des intervenants 7](#_Toc479677942)

[Objectifs et priorités stratégiques 8](#_Toc479677943)

[Objectif 1 : Concentrer nos efforts et nos ressources sur des activités qui améliorent les résultats pour les patients 8](#_Toc479677944)

[Objectif 2 : Diriger et appuyer des initiatives qui améliorent la coordination et l’intégration avec les partenaires du système de santé 9](#_Toc479677945)

[Objectif 3 : Améliorer l’efficience et l’efficacité des services 10](#_Toc479677946)

[Objectif 4 : Être une organisation apprenante et engagée 11](#_Toc479677947)

[D’ici 2020 12](#_Toc479677948)

# Introduction

Le plan stratégique 2017-2020 d’Ornge présente des projections sur trois ans d’initiatives d’amélioration de nos services de soins et de transport des patients et d’intégration avec nos partenaires du système. Il appuie de grands objectifs du ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l’Ontario, notamment l'amélioration de l’accès au système de soins de santé système, ainsi que la coordination, l’intégration et la durabilité de celui-ci. Notre plan s’appuie sur nos forces et décrit les possibilités qui s’offrent à nous et les défis que nous devons relever. Il dresse la liste des orientations stratégiques et des priorités que nous avons établies dans le but d’augmenter la contribution de notre organisation au système de santé de l’Ontario.

# Processus de planification

Pour bien comprendre l’environnement dans lequel nous évoluons, nous avons effectué une analyse du contexte et une évaluation des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces organisationnelles. Nous avons posé des questions générales à des intervenants et à des membres du personnel clés et nous avons réalisé près de 60 entrevues de suivi réparties sur plusieurs mois. Nous avons identifié des tendances, des problèmes et des possibilités, lesquels ont servi à formuler des propositions provisoires qui ont été abordés lors d’un forum stratégique. Le résultat : nos orientations et priorités stratégiques pour 2017-2020.

Plusieurs hypothèses sous-tendent l’élaboration du plan :

* les objectifs d’amélioration de la qualité, de la sécurité et de l’efficience ne sont pas mutuellement exclusifs;
* l’amélioration de l’intégration est un objectif commun de tous les fournisseurs et organismes de financement du domaine des soins de santé de l’Ontario;
* des modifications systémiques peuvent être mises en œuvre avec succès grâce au concours de partenaires du système de santé.

# Fondements stratégiques

## Principes directeurs

Nous avons adopté les quatre principes fondamentaux suivants pour assurer notre réussite. Nous croyons que ces éléments caractérisent une organisation de soins de santé hautement performante.

1. Services aux patients : Collectivement et individuellement, nous devrions concentrer nos efforts sur l’offre des meilleurs soins possibles afin d’offrir à nos patients des résultats optimaux.
2. Sécurité : Nous sommes déterminés à optimiser la sécurité des patients et des employés en réduisant au minimum les risques et en faisant preuve de vigilance relativement aux questions de sécurité dans nos différents milieux d’exploitation.
3. Efficacité et efficience : Nous nous efforçons de maximiser l’efficacité par rapport au coût tout en offrant des services de haute qualité.
4. Gestion : Nous avons à cœur la bonne gestion des fonds publics et la confiance du public.

## Mission, vision et valeurs

Notre mission à l’œuvre

Les principales activités d’Ornge consistent à assurer le transport rapide de patients et à offrir une gamme de services paramédicaux, par voie aérienne et terrestre :

* Transport d’urgence et de première urgence entre établissements
* Intervention sur les lieux – situation de première urgence
* Rapatriement de patients d’un établissement à un autre
* Transport non urgent en fonction des besoins géographiques et démographiques
* Soutien aux soins de santé dans les communautés éloignées par de nouvelles approches novatrices
* Centre provincial d’autorisation du transfert des patients, en soutien aux objectifs de santé publique
* Transport lié à la greffe d’organes

Nous avons peaufiné l’énoncé de mission d’Ornge pour mettre davantage l’accent sur les soins de santé, plutôt que seulement sur le « transport ». Bien que le transport de patients demeure notre priorité, nous pouvons aussi offrir des soins directs et aider nos partenaires à offrir des soins, que les patients soient transportés ou non.

* **Mission :** Offrir aux patients de l’Ontario des soins sécuritaires, des services de transport et l’accès à des services de santé au moment opportun.
* **Vision :** Être un partenaire réceptif et digne de confiance qui étend la portée des soins de santé en Ontario
* **Valeurs :**
  + Sécurité
  + Préparation
  + Intégrité
  + Compassion
  + Excellence

# Contexte opérationnel

## Analyse du contexte

Facteurs influant sur la demande de services de transport de patients

* Rapatriement : Augmentation de la demande de rapatriements à partir d’hôpitaux de soins tertiaires ou quaternaires vers des hôpitaux communautaires, et possible augmentation de la demande de transport non urgent, notamment pour des patients qui ont besoin de soins avancés/intensifs (c.-à-d. rapatriement vers un hôpital communautaire, d’un service de soins intensifs à l’autre).
* Régionalisation : De nouveaux services en milieu hospitalier entraînent des changements dans les habitudes d’aiguillage et de transport. Régionalisation croissante des services spécialisés en milieu hospitalier (p. ex. services de diagnostic, unités AVC) et possible augmentation de la demande de transport le long de certains corridors.
* Télémédecine : Utilisation croissante de la télémédecine dans le système de santé, y compris par les médecins d’Ornge spécialisés en transport médical. Facilite le triage et offre davantage de possibilités en matière de soins sur place; diminution possible du besoin de transport pour certains patients.

Facteurs influant sur l’offre de services de transport de patients

* Services paramédicaux terrestres : Ces services se concentrent de plus en plus sur leur mission première – l’intervention d’urgence (911) – et moins sur le transport non urgent de patients entre établissements. En raison de contraintes liées aux ressources, certains services imposent des limites quant aux transports non urgents entre aéroports et hôpitaux, ce qui occasionne des retards.
* Services de transport médical : Les hôpitaux et Ornge délaissent de plus en plus les services paramédicaux terrestres au profit de services privés de transport médical – des dépenses qui sont non financées.
* Préoccupations croissantes quant à la viabilité financière de petits aéroports municipaux, dont certains risquent de fermer. Certains aéroports se voient dans l’obligation de fixer des limites en matière d’entretien hivernal.
* Règlements/normes : Les exigences en matière de services ambulanciers sont rédigées dans l’optique de services terrestres; elles peuvent donc ne pas être harmonisées aux exigences réglementaires en matière d’ambulances aériennes.

Ornge

* Stabilité organisationnelle. Réputation améliorée.
* Excellents soins prodigués par un personnel qualifié et des partenaires.
* Ressources à la fine pointe.
* Couverture de l’entièreté du territoire provincial.
* Nouveau lien avec le Réseau Télémédecine Ontario.
* Compressions budgétaires; besoin constant d’investir dans la sécurité, la disponibilité et la qualité des soins.

Système de santé en général

* Ressources limitées : La nécessité de gérer les ressources de façon plus consciente engendre un climat propice à la collaboration.
* Communautés des Premières Nations : Pression constante exercée sur les infirmeries pour répondre à la diversité des besoins de soins de santé, notamment les affections aiguës et chroniques. Défis constants en ce qui concerne l’accès aux soins.
* Nord de l’Ontario : Insuffisance de services spécialisés, obstétricaux et de première ligne ayant des répercussions sur les tendances et le volume en matière de transports urgents et non urgents.
* Groupes particuliers de patients : Le système est confronté à certaines difficultés lorsque vient le temps de répondre aux besoins de transport de groupes particuliers de patients, incluant les patients bariatriques et ceux résidant dans des communautés nordiques et éloignées devant subir un examen psychiatrique obligatoire en vertu de la *Loi sur la santé mentale.*
* Équipes hospitalières : La nouvelle importance accordée aux équipes hospitalières spécialisées de transport a une incidence sur les activités d’Ornge et des services paramédicaux terrestres.
* Démographie : Tendance au « vieillissement chez soi[[1]](#footnote-1) » dans les communautés rurales et nordiques et augmentation possible des demandes de transport.

## Point de vue des intervenants

Ornge a posé les questions suivantes à une vingtaine d’intervenants externes :

1. Selon vous, quelles sont les principales forces d’Ornge?

2. Pouvez-vous indiquer un ou deux changements que nous pourrions apporter et qui amélioreraient les choses pour vous?

3. En tant qu’organisation facilitant l’intégration au sein du système de santé, Ornge aide les patients à accéder aux soins dont ils ont besoin. Nous avons des ambulances terrestres et aériennes et des équipes paramédicales compétentes. Nous avons aussi un médecin disponible en tout temps, une petite équipe de formateurs ainsi qu’un savoir-faire interne en matière de matériel pharmaceutique et médical. Dans cette optique, pouvez-vous nous dire si vous avez des idées d’occasions où Ornge pourrait apporter une contribution accrue ou différente au sein du système de santé?

4. Votre organisation a-t-elle des projets dont nous devrions être au courant?

Les intervenants interrogés ont indiqué avoir remarqué une amélioration notable d’Ornge en tant que partenaire du système de santé au cours des trois dernières années – une tendance qui se reflète également dans les résultats du sondage sur la satisfaction des intervenants, dans lequel les thèmes suivants ont été dégagés :

* Le transport est un facteur important pour la gestion du débit de patients et l’attribution des lits dans les hôpitaux. Les services paramédicaux considèrent que les transports non urgents entre établissements mobilisent beaucoup de ressources et qu’il ne s’agit pas de leur fonction première. Il est avancé que cette situation pourrait représenter pour Ornge une occasion de répondre à un besoin, et que l’entreprise devrait examiner des stratégies potentielles pour faciliter les rapatriements. Il y a un intérêt croissant en ce qui concerne l’élargissement du programme d’ambulance terrestre en soins intensifs.
* Les défis demeurent présents dans le Nord. Beaucoup d’intervenants ont vu d’un bon œil l’offre de soins plus près de la maison aux résidents de communautés éloignées (mise à profit de la télémédecine ou de la télépsychiatrie). Il est suggéré qu’Ornge évalue l’emplacement des sites d’atterrissage, de la flotte et des bases relativement aux grands centres hospitaliers et étudie la possibilité de transporter plus d’un patient à la fois.
* Il existe d’autres possibilités de coopération avec des partenaires du milieu de la santé.
* Les partenaires du milieu de la santé ont indiqué avoir besoin qu’Ornge fournisse plus régulièrement de l’information durant le transport d’un patient, et plus particulièrement des mises à jour sur l’heure d’arrivée. Dans l’ensemble, il y a un intérêt pour la simplification des processus de répartition d’Ornge, qui sont parfois longs et redondants.

# Objectifs et priorités stratégiques

Nous avons défini une nouvelle ligne de conduite pour les trois prochaines années, qui tient compte de notre contexte opérationnel et exploite nos récents efforts. Nos objectifs demeurent semblables à ceux de notre plan stratégique précédent. Nous avons de plus fixé de nouvelles priorités visant à améliorer les services aux patients et à tirer parti de nos capacités afin d’apporter une plus grande contribution au sein du système de santé.

## Objectif 1 : Concentrer nos efforts et nos ressources sur des activités qui améliorent les résultats pour la santé des patients

L’offre de services aux patients est au cœur de l’objectif 1. Nous chercherons à utiliser nos ressources et à déployer nos efforts de la façon la plus profitable sur le plan médical pour les patients de la province – les bons soins au bon patient et au bon moment. Nous tenterons également de faire preuve d’innovation dans la façon d’améliorer les soins et l’accès pour les patients atteints de problèmes de santé urgents et les résidents de communautés éloignées dans le Grand Nord de l’Ontario.

**Priorité 1.1 : Améliorer l’accès au système pour les communautés éloignées des Premières Nations.**

1. Initiatives cliniques : Collaborer avec les hôpitaux du Nord à l’expansion du soutien clinique pour les infirmeries grâce à la télémédecine. Envisager la normalisation de certains équipements médicaux.
2. Soutien pour les infirmeries : Contribuer à la formation médicale continue du personnel infirmier dans les communautés éloignées des Premières Nations en insistant sur le transport et sur les interventions cruciales. Collaborer avec des partenaires gouvernementaux à l’offre d’autres possibilités de soutien.
3. Données : Diriger des efforts concertés dans le but de recueillir et d’analyser des données en appui à l’amélioration du système.

**Priorité 1.2 : Améliorer l’accès au traitement indiqué pour les patients ayant des problèmes de santé urgents.**

1. Arrivée à l’hôpital : Avec les intervenants de l’hôpital, mettre au point des processus qui accéléreront l’offre de soins à certains patients ayant des problèmes de santé urgents (p. ex. transporter certains patients victimes d’un trauma ou d’un AVC directement en tomodensitométrie, ou transporter les patients souffrant de problèmes cardiaques et dont l’état est critique directement vers une unité interventionnelle).
2. Sensibilisation des intervenants : Continuer à informer les intervenants sur nos services pour encourager des pratiques bénéfiques d’utilisation des ambulances aériennes tenant compte de l’état du patient et des soins nécessaires (p. ex. évacuations aéroportées modifiées pour les patients victimes d’un trauma, d’un AVC ou d’un infarctus du myocarde avec élévation du segment ST [STEMI], qui ont avantage à atteindre rapidement le traitement indiqué; niveau de soins requis pour assurer le transport en toute sécurité). Mobiliser des partenaires du milieu de la santé pour cibler des occasions de mieux synchroniser les services cliniques en fonction du transport, et inversement.

**Priorité 1.3 : Consolider d’autres aspects de la prestation de services qui entraîneront l’amélioration des résultats pour la santé des patients.**

1. Initiatives en matière de délai d’intervention : Normaliser les protocoles de mobilisation des équipes et les contextes opérationnels. Simplifier davantage le processus de répartition.
2. Niveau de soins unique : Continuer de chercher à atteindre un niveau de soins unique en matière de soins intensifs.
3. Veille technologique : Élaborer un programme dont le but sera de repérer et d’analyser systématiquement de nouvelles technologies médicales à mettre en application sur le terrain.

## Objectif 2 : Diriger et appuyer des initiatives qui améliorent la coordination et l’intégration avec les partenaires du système

Ornge facilite l’intégration au sein du système de santé et relie les patients aux soins dont ils ont besoin, souvent sur de longues distances et parfois dans le cadre de soins médicaux complexes. Au cours des dernières années, nous avons travaillé au renforcement d’alliances stratégiques avec d’autres organisations de soins de santé, notamment les services paramédicaux terrestres, les centres intégrés de répartition d’ambulances (CIRA) et CritiCall Ontario, ainsi que d’autres organisations de soins de santé de la province et des programmes spécialisés en milieu hospitalier. Chez Ornge, nous avons pour objectif d’approfondir la collaboration avec nos partenaires dans le but d’assurer collectivement l’excellence et l’homogénéité des soins aux patients.

**Priorité 2.1 : Collaborer à l’amélioration des services pour des groupes particuliers de patients.**

1. Soins néonatals/pédiatriques et oxygénation extracorporelle : Travailler avec des équipes hospitalières spécialisées en soins néonatals/pédiatriques et en oxygénation extracorporelle et avec les services paramédicaux terrestres pour mettre au point des solutions de collaboration répondant aux besoins uniques du transport d'équipes spécialisées.
2. Patients bariatriques : En partenariat avec les services paramédicaux terrestres et nos transporteurs contractuels, diriger des efforts visant à mettre au point des processus plus uniformes de transport par ambulance aérienne répondant aux besoins particuliers des patients bariatriques.

**Priorité 2.2 : Appuyer davantage l’initiative One Number to Call.**

1. Rapatriements : Contribuer à l’amélioration du débit de patients à l’échelle du système en facilitant le rapatriement à partir d’hôpitaux spécialisés vers des hôpitaux plus près du domicile dès que possible.
2. CritiCall Ontario : Avec CritiCall Ontario, explorer l’intégration plus poussée des processus d’aiguillage, de triage et de transport des patients.

**Priorité 2.3 : Améliorer les échanges avec les partenaires du système.**

1. Intégration avec les hôpitaux : Améliorer la communication en temps réel avec les hôpitaux, notamment par la simplification des processus d’admission et l’amélioration de la communication des renseignements concernant l’heure d’arrivée prévue des équipes.
2. Intégration avec les CIRA : Travailler de concert avec des partenaires gouvernementaux pour créer un lien électronique entre le centre de répartition d’Ornge et les CIRA.
3. Stagiaires en médecine des cycles supérieurs : Mettre en œuvre un programme visant à mieux faire connaître les questions liées au transport sanitaire aux stagiaires en médecine des cycles supérieurs, entre autres en diffusant des possibilités de carrière chez les médecins résidents, tout en enrichissant notre environnement opérationnel.
4. Communication entre les équipes : Travailler avec des partenaires du système de santé pour améliorer l’interopérabilité entre les équipes terrestres et aériennes.

## Objectif 3 : Améliorer l’efficience et l’efficacité des services

Ornge s’engage à offrir des soins de grande qualité tout en garantissant la sécurité et le rendement opérationnel. Nous travaillons à la jonction de deux secteurs très réglementés – l’aviation et les soins de santé – et nous sommes tenus de satisfaire aux vastes exigences liées au secteur public. L’objectif 3 porte sur des initiatives qui favorisent l’efficience et l’efficacité dans la prestation de services.

**Priorité 3.1 : Accroître l’utilisation des services et leur fiabilité.**

1. Utilisation du programme d’ambulance terrestre en soins intensifs : Accroître l’utilisation du programme. Dans la région d’Ottawa, faire augmenter le volume d’appels en simplifiant la répartition et les initiatives de formation et de marketing destinées aux clients. Travailler avec des partenaires gouvernementaux sur une possible expansion ciblée du programme ou la redistribution des services en fonction du territoire et des tendances de transport.
2. Fiabilité des services : Améliorer la fiabilité des services en favorisant des pratiques positives en milieu de travail et des efforts relatifs à la présence assidue au travail (lien avec l’objectif 4).

**Priorité 3.2 : Rester à l’affût d’idées pour améliorer les services, et étudier des idées d’adaptations à long terme pour les services et le système.**

1. Flotte et bases : Commencer à réfléchir aux besoins futurs en matière de flotte – capacités/configurations des actifs, répartition des actifs, notamment des aéronefs à voilure fixe à décollage et à atterrissage courts. Un prochain plan stratégique se concentrera sur cet aspect.
2. Infrastructure – sites d’atterrissage : Avec le gouvernement et d’autres intervenants, explorer l’établissement de principes à long terme en matière d’infrastructure pour les pistes et les héliplate-formes en soutien à l’accès aux soins de santé.
3. Dotation : Passer en revue la configuration de l’effectif des équipages de vol et de la répartition en vue d’assurer une répartition optimale des compétences simplifiant au maximum le processus de répartition. Repérer des sources adéquates de recrutement nordique et autochtone et mettre au point des cheminements de formation pour faciliter l’accès à nos différents postes (ambulancier paramédical, pilote, technicien d’entretien d’aéronefs, agent des communications, etc.).

**Priorité 3.3 : Continuer de collaborer avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée en ce qui concerne l’insuffisance de financement.**

1. Améliorer constamment les systèmes et les processus pour offrir des services de haute qualité qui sont efficaces par rapport au coût.
2. Trouver d’autres sources de revenus en collaboration avec le gouvernement.

## Objectif 4 : Être une organisation apprenante et engagée

En tant qu’organisation apprenante, nous cherchons constamment à nous adapter à notre contexte opérationnel en recueillant, en interprétant et en utilisant l’information d’une façon qui contribue à la sécurité, à la résolution de problèmes et à la prise de bonnes décisions. En tant qu’organisation engagée, nous cherchons à assurer la promotion vigoureuse de nos réussites relativement à notre mission dans le but que nos employés se sentent épanouis et valorisés dans leur rôle. D’après nos employés, nous pouvons faire mieux en matière d’engagement. Nous reconnaissons que la culture d’entreprise influe sur l’engagement des employés et qu’elle est liée à la fiabilité des services. Nous avons donc fait de la culture d’entreprise une priorité stratégique.

**Priorité 4.1 : Orienter la culture dans une direction positive dans le but de favoriser la participation et la fiabilité des services.**

1. Renforcer les liens entre le siège social et les employés de première ligne de notre organisation dispersée.
2. Harmonisation interne : Améliorer nos façons de collaborer en vue de remplir notre mission et de respecter nos priorités.

# D’ici 2020

Le présent plan stratégique pour les trois prochaines années est à la fois rigoureux, ambitieux et réaliste. Il établit les grandes priorités qui sont à la base de notre engagement à assurer le transport sûr et rapide de patients et l’accès aux services de santé. Nous franchirons une bonne partie de nos étapes importantes en collaborant avec d’autres partenaires du milieu de la santé, un aspect que nous jugeons essentiel pour optimiser à plus grande échelle les résultats du système de soins de santé de l’Ontario. Les stratégies énoncées dans le présent document seront modifiées au besoin afin qu’elles demeurent d’actualité et soient adaptées à l’évolution de la situation.

Le conseil d’administration et le personnel d’Ornge s’engagent à concrétiser les objectifs et les priorités stratégiques prévus dans le plan. Nous assurerons un suivi régulier des progrès pour veiller à ce que nous progressions de façon constante vers notre objectif d’être un partenaire réceptif et digne de confiance qui étend la portée des soins de santé en Ontario.

1. « Vieillissement chez soi » est un terme utilisé pour décrire les circonstances dans lesquelles des personnes âgées continuent de vivre dans la communauté avec un certain degré d’autonomie au lieu de vivre en établissement. [↑](#footnote-ref-1)