

ENSEMBLE, VERS UN AVENIR EN SANTÉ



**PLAN
STRATÉGIQUE**

••• 2020-2023

RÉSEAU DE SANTÉ
vitalité
HEALTH NETWORK
Leader francophone

TABLE DES MATIÈRES

Message de la présidente du Conseil d'administration et du président-directeur général	3
Tableau synoptique de nos orientations et de nos objectifs	4
Contexte	6
Méthodologie	6
Description de l'organisation	7
Image de marque	8
Mission	8
Vision	8
Valeurs	9

ENJEUX ET CATALYSEURS

Enjeux et catalyseurs	10
Enjeu relié à la santé de la population	11
Enjeu relié aux services que nous offrons à la population	13
Catalyseur : Le capital humain	14
Catalyseur : Les partenaires	15
Catalyseur : Les infrastructures	16
Catalyseur : La culture organisationnelle	17
Conclusion	18



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

C'est avec plaisir que nous vous présentons le Plan stratégique 2020-2023 du Réseau de santé Vitalité. Intitulé « Ensemble, vers un avenir en santé », il témoigne de notre engagement à travailler de manière collaborative avec toutes les parties prenantes du système de santé et de la société civile.

Ce plan est le fruit d'une vaste consultation amorcée à l'automne 2019 auprès des membres du personnel, des médecins et du grand public ainsi que d'un large éventail de représentants de nos partenaires communautaires et gouvernementaux. Nous tenons à les remercier de leur précieuse collaboration. Nos remerciements s'adressent aussi au Conseil d'administration qui a dirigé cet exercice de planification avec professionnalisme.

Cette consultation nous a permis de réfléchir ensemble sur les grands enjeux des soins de santé au Nouveau-Brunswick et sur les meilleures façons de relever les défis afin d'en assurer la pérennité pour les générations à venir. Le Plan stratégique 2020-2023 s'articule autour des enjeux liés à la santé de la population et aux services que nous lui offrons ainsi que de quatre catalyseurs, soit le capital humain, les partenaires, les infrastructures et la culture organisationnelle. De grandes orientations et des objectifs stratégiques prioritaires ont été définis pour chacun de ces enjeux et de ces catalyseurs afin de guider nos actions au cours des trois prochaines années dans l'élaboration de plans opérationnels plus précis à tous les échelons du Réseau. Ces orientations et ces objectifs stratégiques s'inscrivent en parfaite continuité avec ceux du plan stratégique précédent.

Beaucoup de chemin a été parcouru depuis la création du dernier plan stratégique à l'automne 2016. Fort de nos réalisations, nous avons été en mesure de bâtir sur nos acquis et de consolider notre mode de fonctionnement en réseau unifié et performant. L'actualité et les débats de société nous rappellent qu'il reste encore beaucoup de travail à accomplir afin de transformer le système de soins de santé au Nouveau-Brunswick. Nous demeurons convaincus que nos actions concertées, fondées sur une approche rationnelle et sur les pratiques exemplaires canadiennes, contribueront à réaliser cette nécessaire transformation pour être en mesure de continuer à offrir des services et des soins de santé de qualité, sécuritaires et viables à la population.

Michelyne Paulin
Présidente du Conseil d'administration

Gilles Lanteigne
Président-directeur général

TABLEAU SYNOPTIQUE

DE NOS ORIENTATIONS ET DE NOS OBJECTIFS

ENJEU relié à la santé de la population

Orientation : Nous contribuerons à optimiser la santé et le mieux-être de la population.

Objectif :

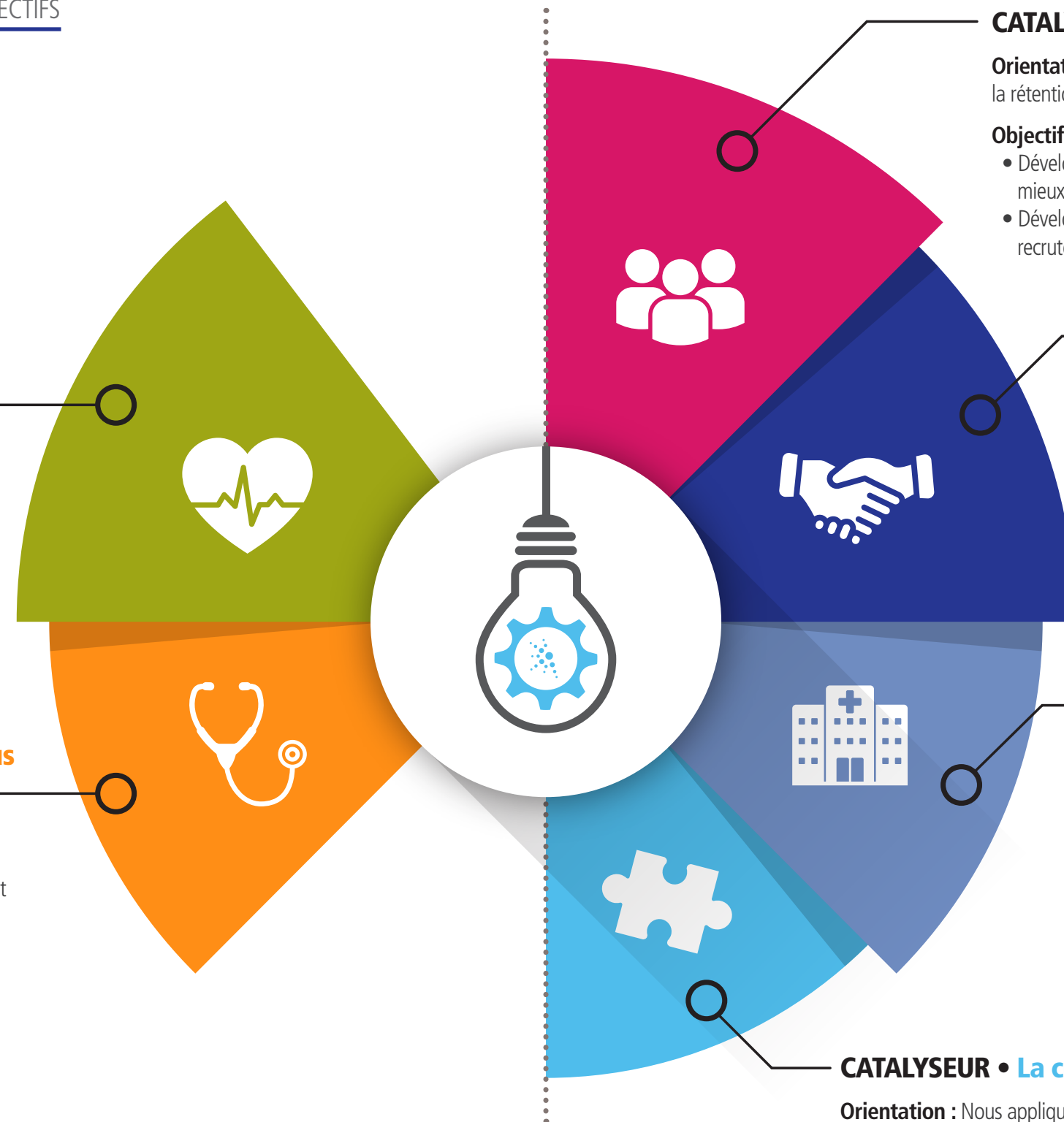
- Intégrer le mieux-être et la santé mentale dans l'ensemble de nos stratégies.

ENJEU relié aux services que nous offrons à la population

Orientation : Nous favoriserons la participation du patient, du client et de leurs proches à l'amélioration des soins et des services continus et intégrés.

Objectif :

- Assurer un continuum pertinent et efficace de soins et de services aux aîné(e)s.



CATALYSEUR • Le capital humain

Orientation : Nous assurerons un environnement attrayant pour la rétention et le recrutement.

Objectifs :

- Développer et mettre en oeuvre une stratégie pour le mieux-être et la rétention de nos équipes.
- Développer et mettre en oeuvre une stratégie pour le recrutement des membres de nos équipes.

CATALYSEUR • Les partenaires

Orientation : Nous adopterons une approche proactive avec nos partenaires pour mieux répondre aux besoins de la population.

Objectifs :

- Intégrer le patient, le client et leurs proches comme partenaires de décisions à tous les niveaux de l'organisation.
- Engager nos partenaires afin de développer une vision commune des besoins et des services à offrir pour des populations cibles.

CATALYSEUR • Les infrastructures

Orientation : Nous optimiserons nos immobilisations, nos équipements et nos technologies.

Objectifs :

- Élaborer et mettre en oeuvre un plan de développement et de gestion des technologies de l'information.
- Poursuivre l'amélioration des infrastructures.

CATALYSEUR • La culture organisationnelle

Orientation : Nous appliquerons une approche apprenante dans notre culture organisationnelle d'amélioration continue de la qualité.

Objectif :

- Élaborer et mettre en place des stratégies pour développer une culture apprenante.

CONTEXTE

Le Réseau de santé Vitalité (Réseau) est l'une des deux régions régionales de la santé de la province qui ont été créées en vertu de la *Loi sur les régions régionales de la santé*¹. Le mandat législatif des régions régionales de la santé est défini dans cette loi et comprend la double responsabilité de la prestation et de l'administration des services de santé dans les régions pour lesquelles elles ont été établies. Le Réseau a la particularité d'être une région ayant une gouvernance francophone qui doit servir la population dans les deux langues officielles.

Le Réseau en est à son troisième exercice de planification stratégique depuis sa création en 2008. Il reconnaît l'évolution des besoins de la population et doit conjuguer avec les nouvelles orientations du gouvernement et les tendances en matière de santé. Dans ce contexte de mouvance, de changement et d'adaptation, l'élaboration du plan stratégique 2020-2023 devenait nécessaire afin d'actualiser sa mission, sa vision et ses valeurs, puis de mobiliser les différents intervenants autour d'objectifs communs.

MÉTHODOLOGIE

DE CETTE NOUVELLE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Pour cette nouvelle planification stratégique, le Réseau a effectué une cueillette de données qui a tenu compte des plans de développement antérieurs et actuels, de plusieurs rapports portant sur les besoins de la population et des données disponibles sur l'état de la santé de la population.

Cette recherche nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses internes du Réseau, ainsi que les possibilités et les menaces de son environnement externe. Cette analyse de l'environnement a été validée par le Comité de gouvernance et de mise en candidature du Conseil d'administration et par le Comité stratégique des opérations.

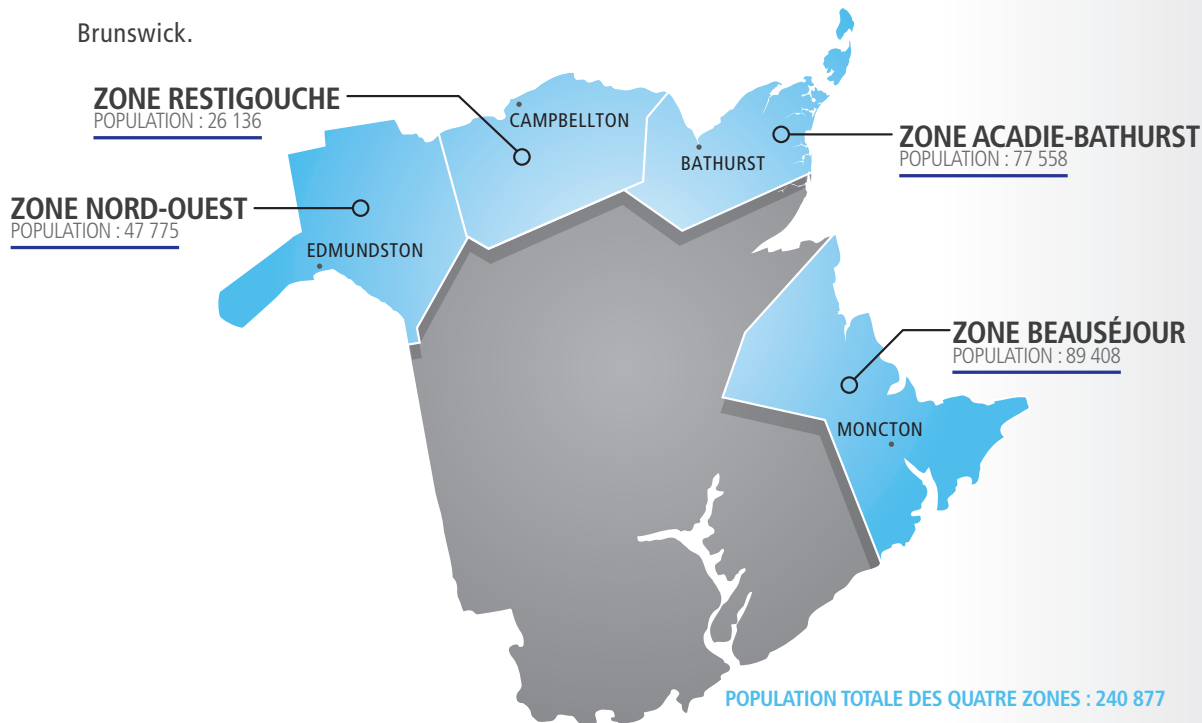
L'analyse appuya la création d'une première version du plan stratégique lors d'une retraite du Comité stratégique des opérations et du Comité consultatif des patients-partenaires, les 16 et 17 octobre 2019. Ensuite, une large consultation a été menée auprès de la population. Les commentaires ont été recueillis lors d'un sondage public en français et en anglais, et lors d'entrevues auprès de partenaires privilégiés. Ces commentaires portaient sur la première version du plan stratégique². Le Conseil d'administration a ensuite retravaillé le plan stratégique lors d'une retraite le 9 décembre 2019 à la lumière des résultats des consultations et de leur propre vision pour le Réseau.

1 Loi sur les régions régionales de la santé, LRN-B 2011, c 217.

2 Pour plus d'informations, voir le Rapport des consultations, remis par le CLÉ au Réseau de santé Vitalité le 2 décembre 2019.

DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le Réseau de santé Vitalité est une région régionale de la santé qui assure la prestation et la gestion des soins et des services de santé sur un territoire couvrant tout le nord et le sud-est du Nouveau-Brunswick.



SOURCE : RECENSEMENT 2016 – STATISTIQUE CANADA

Organisation unique au pays étant donné sa gestion francophone, le Réseau compte, en 2019, près de 60 points de service sur son territoire et offre à la population un ensemble de soins et de services de santé dans la langue officielle de son choix :

- Soins et services dans la communauté;
- Soins aigus (hôpitaux);
- Santé mentale et traitement des dépendances;
- Santé publique;
- Formation et recherche.

Les points de service sont répartis sur l'ensemble du territoire en onze hôpitaux, dont quatre hôpitaux régionaux, un hôpital spécialisé en santé mentale et six hôpitaux communautaires, neuf centres de santé, cinq cliniques, dix centres de santé mentale communautaires, quatre centres de traitement des dépendances, deux centres pour les anciens combattants, et onze bureaux de santé publique et sexuelle.

Le Réseau compte environ 7 200 employés à temps plein et à temps partiel, plus de 585 médecins, dont 271 spécialistes, et environ 1 300 bénévoles.

Le budget du Réseau était de 659 millions de dollars (excluant l'Assurance-maladie) en 2018-2019.

IMAGE DE MARQUE

Le Réseau a la particularité d'être une régie ayant une gouvernance francophone qui doit servir la population dans les deux langues officielles. Il a choisi de faire ressortir cette spécificité en adoptant l'image de marque suivante :



MISSION

La mission décrit la raison d'être de l'organisation. Le Réseau a adopté la mission suivante :

Améliorer la santé de la population

Nous livrons des soins et des services de santé de qualité qui répondent aux besoins de la population grâce à l'enseignement, à la recherche et à l'évaluation.

VISION

La vision est une projection ambitieuse et inspirante qui décrit clairement ce que nous voulons atteindre comme cible. Elle mobilise les efforts de tous vers l'atteinte des résultats souhaités. Notre vision :

Ensemble, vers une population en santé

Le Nouveau-Brunswick vit des défis importants avec une population globalement moins en santé qu'ailleurs au Canada. Afin de réaliser sa vision, le Réseau doit aider la population à mieux prendre en charge sa santé.

Le Réseau s'engage à investir davantage en prévention de la maladie et en promotion de la santé, à mieux outiller les gens et à travailler en collaboration avec ses partenaires.

VALEURS

Les valeurs imprègnent la culture organisationnelle. Elles encadrent et guident les comportements et les pratiques quotidiennes du personnel, du corps médical et des bénévoles. Le Réseau a adopté les valeurs suivantes :

Respect

Nous protégeons la dignité des gens. Nous faisons preuve d'ouverture, d'écoute et favorisons le dialogue.

Compassion

Nous faisons preuve d'empathie envers les autres et nous adoptons une approche réconfortante et sans jugement.

Intégrité

Nous sommes honnêtes, dignes de confiance et protégeons la vie privée.

Imputabilité

Nous sommes transparents, responsables et redevables de nos actions.

Équité

Nous offrons des soins et des services de qualité tout en assurant le meilleur accès possible.

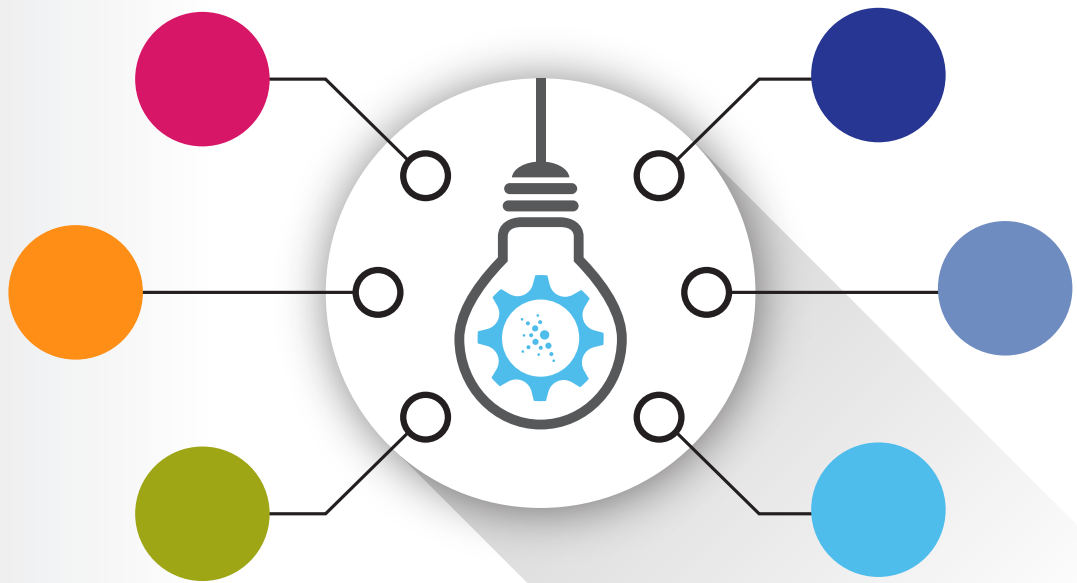
Engagement

Nous sommes fiers de nous investir et de viser l'excellence. Nous valorisons nos efforts et notre travail accompli. Nous célébrons nos succès.

ENJEUX ET CATALYSEURS

Le Réseau a identifié deux grands enjeux déterminants pour son succès et quatre catalyseurs qui lui permettront d'atteindre ses objectifs. Les objectifs que se donne un organisme lors d'une planification stratégique doivent être reliés aux enjeux et aux catalyseurs les plus pertinents pour celui-ci dans les trois prochaines années.

Les choix d'orientations et d'objectifs se font en considérant ce qui est le plus déterminant pour la population et le Réseau dans les trois prochaines années, sans toutefois négliger les autres aspects des opérations.





ENJEU RELIÉ À LA SANTÉ DE LA POPULATION

Les problèmes reliés à la santé mentale touchent un Canadien sur cinq chaque année. Ils sont l'une des principales causes d'incapacité au Canada. Chaque semaine, au moins 500 000 employés au Canada ne peuvent travailler à cause d'un problème de santé mentale, incluant 175 000 travailleurs à temps plein absents du travail sans être en congé d'invalidité¹.

La Commission de la santé mentale du Canada révèle que de 30 à 70 % des demandes de prestations d'invalidité sont attribuables à la maladie mentale. Les résultats du sondage *The Mental Health Experience in Canada's Workplaces* reflètent ceux obtenus par Memish et coll. (2017). Selon ce sondage, la principale cause des problèmes de santé mentale au travail est le stress en milieu de travail : 34 % des participants affirment qu'il s'agit de la cause de leur maladie ou problème de santé mentale. Dans le même ordre d'idées, la dépression et l'anxiété ont été autodéclarées comme les deux plus importants problèmes de santé mentale au travail. Elles représentent 69 % des maladies et problèmes identifiés (dont 37 % sont attribuables à la dépression et 32 % à l'anxiété). Ces chiffres font ressortir une tendance clé apparente chez les travailleurs du Canada, et bon nombre de personnes aux prises avec une maladie ou un problème de santé mentale croient que cela aura des répercussions sur leur carrière. Le sondage révèle que 72 % des employés interrogés sont d'avis que leurs maladies ou problèmes associés à la santé mentale ont eu des répercussions négatives sur leur carrière².

De plus, les taux de suicide au Nouveau-Brunswick sont plus élevés que la moyenne nationale, soit 6,9 décès par suicide pour 100 000 personnes pour les femmes au Nouveau-Brunswick contre 6,3 pour l'ensemble des femmes canadiennes, et 26 pour les hommes au Nouveau-Brunswick contre 18,5 pour l'ensemble des hommes canadiens³. Le taux de suicide des régions d'Edmundston et de Campbellton est en moyenne presque deux fois plus élevé que celui du reste de la province du Nouveau-Brunswick, sur une période de neuf ans⁴.

- 1 Centre de toxicomanie et de santé mentale, Mental illness and addiction : Facts and statistics, <https://www.camh.ca/en/driving-change/the-crisis-is-real/mental-health-statistics>, consulté le 18 décembre 2019.
- 2 Commission de la santé mentale du Canada et Morneau Shepell, Comprendre la santé mentale, la maladie mentale et leur incidence en milieu de travail, https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2018-07/Morreau_White_Paper_Report_fr.pdf, 2018.
- 3 Institute of Health Economics, Statistiques économiques en santé mentale dans votre poche 2019, p. 13.
- 4 Radio-Canada, Taux de suicide deux fois plus élevé dans le nord du N.-B., publié le 9 août 2016, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/796970/taux-suicide-edmundston-campbellton-nb>, consulté le 19 décembre 2019.

Le Plan d'action pour la santé mentale au Nouveau-Brunswick met l'accent sur la promotion de la santé mentale, mais aussi sur la nécessité de modifier la prestation des services dans tous les secteurs, de déceler la maladie mentale de façon précoce et d'intervenir de manière efficace. Ce qui est souhaité est un changement des attitudes et des valeurs par rapport à la santé mentale¹.

Le Réseau s'inscrit dans cette mouvance et a décidé de miser sur une refonte des services en santé mentale et en traitement des dépendances afin d'intégrer la problématique à l'ensemble de ses interventions.



ENJEU relié à la santé de la population

Orientation : Nous contribuerons à optimiser la santé et le mieux-être de la population.

Objectif :

- Intégrer le mieux-être et la santé mentale dans l'ensemble de nos stratégies.

1 Province du Nouveau-Brunswick, Plan d'action pour la santé mentale au Nouveau-Brunswick 2011-2018, <https://www.gnb.ca/0055/pdf/2011/7379%20french.pdf>, consulté le 19 décembre 2019, p. 2.



ENJEU RELIÉ AUX SERVICES QUE NOUS OFFRONS À LA POPULATION

Selon le Conseil sur le vieillissement,

« Il existe un manque de coordination dans le continuum de soins et de mesures de soutien offerts aux aînés. Une approche cloisonnée a conduit à une utilisation inefficace des ressources et à un chevauchement des efforts parmi les organisations communautaires, les ministères, les régies de la santé et les chercheurs. Le système de prestation de services est fragmenté et non viable. Le manque de collaboration parmi les principaux intervenants donne lieu à une piètre prestation de services offerts aux clients. »¹

De plus, la population du Nouveau-Brunswick compte une plus grande proportion d'aînés que la population canadienne², et ceux-ci vivent en plus grande proportion dans des collectivités rurales que les aînés ailleurs au Canada³.

Afin d'améliorer l'expérience des aînés et de leurs proches, le Réseau a décidé de miser sur leur participation pour assurer une meilleure continuité et pertinence des soins et services qui leur sont offerts tant par le Réseau que par ses partenaires.

ENJEU relié aux services que nous offrons à la population

Orientation : Nous favoriserons la participation du patient, du client et de leurs proches à l'amélioration des soins et des services continus et intégrés.

Objectif :

- Assurer un continuum pertinent et efficace de soins et de services aux aîné(e)s.

1 Conseil sur le vieillissement, « Se tenir ensemble : Une stratégie sur le vieillissement pour le Nouveau-Brunswick », janvier 2017, p. 9. [En ligne].

2 19,5 % de la population du Nouveau-Brunswick se compose d'aînés, comparativement à 16,5 % pour la population canadienne. Si la tendance actuelle se maintient, d'ici 2038, 31,3 % de la population du Nouveau-Brunswick sera composée d'aînés comparativement à 24 % pour la population canadienne. Ibid, p. 5.

3 47 425 des aînés du Nouveau-Brunswick résident dans une collectivité rurale comparativement à 20,05 % des aînés canadiens. Ibid, p. 5.



CATALYSEUR : LE CAPITAL HUMAIN

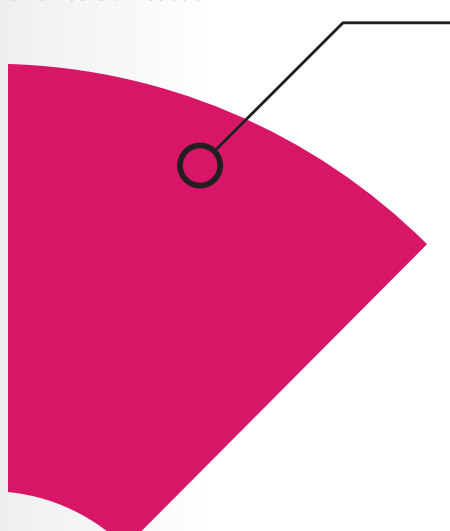
Afin d'atteindre les résultats escomptés dans le cadre de la planification stratégique, le Réseau doit obtenir l'engagement du personnel et du corps médical et soutenir le développement de leurs compétences.

À la lumière des résultats du dernier sondage *Pulse*¹ (sondage sur l'engagement du personnel et du corps médical) et de la consultation menée dans l'élaboration de la présente planification stratégique, les principaux besoins exprimés de la part du personnel concernent :

- L'application des valeurs partout à l'intérieur du Réseau ;
- Une meilleure prise en compte du mieux-être du personnel ;
- La possibilité d'apporter des améliorations au niveau du travail effectué ;
- La consultation sur les changements qui touchent le travail, l'accès à la formation ;
- L'équipement et les fournitures nécessaires pour faire le travail ;
- Le niveau de satisfaction face au travail ;
- La communication sur les buts de l'organisme ;
- Les suivis des cadres supérieurs sur les commentaires du personnel.

Une pénurie de main-d'œuvre touche l'ensemble du système de santé au Nouveau-Brunswick. Les défis quant au recrutement et à la rétention du personnel nuisent à la capacité du Réseau de développer et de maintenir des services.

Des stratégies d'attraction et de rétention du personnel doivent être mises de l'avant. Le développement de son talent et de son potentiel constitue un moyen précieux pour assurer une relève compétente, et ce, tant dans la dispensation des services directs que dans la gestion des affaires du Réseau.



CATALYSEUR • Le capital humain

Orientation : Nous assurerons un environnement attrayant pour la rétention et le recrutement.

Objectifs :

- Développer et mettre en oeuvre une stratégie pour le mieux-être et la rétention de nos équipes.
- Développer et mettre en oeuvre une stratégie pour le recrutement des membres de nos équipes.

1 *Sondage Pulse qualité de vie au travail*, Comité des services à la clientèle, de la gestion de la qualité et de la sécurité, point 4.8, 22 janvier 2019.

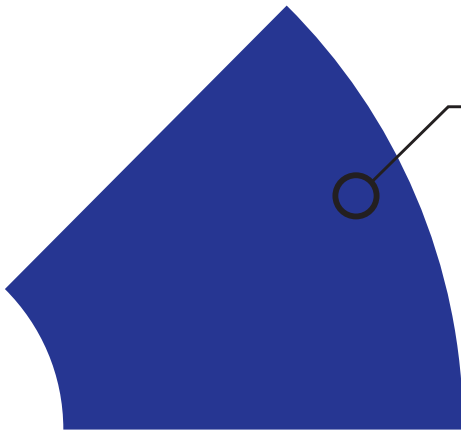


CATALYSEUR : LES PARTENAIRES

Le Réseau ne peut à lui seul remédier aux nombreux défis de santé auxquels fait face la population de son territoire. La collaboration des partenaires du Réseau est essentielle pour assurer sa mission.

Le Réseau a joint le mouvement croissant en faveur de la participation des patients à l'amélioration et à la prestation des soins en créant le comité consultatif patient/famille. Le Réseau désire poursuivre l'intégration des patients, des clients et de leurs proches à l'ensemble des décisions afin d'améliorer la qualité des soins et des services et d'en réduire les coûts.

De plus, le Réseau souhaite augmenter les collaborations avec ses partenaires en développant avec eux une vision commune des besoins et des services à offrir pour des populations cibles. Cette vision permettra au Réseau et à ses partenaires d'optimiser leurs collaborations en ce qui concerne les services et les ressources humaines.



CATALYSEUR • Les partenaires

Orientation : Nous adopterons une approche proactive avec nos partenaires pour mieux répondre aux besoins de la population.

Objectifs :

- Intégrer le patient, le client et leurs proches comme partenaires de décisions à tous les niveaux de l'organisation.
- Engager nos partenaires afin de développer une vision commune des besoins et des services à offrir pour des populations cibles.

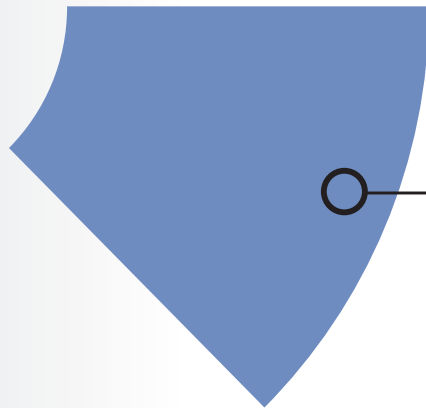


CATALYSEUR : LES INFRASTRUCTURES

Malgré des améliorations récentes, les infrastructures du Réseau ne suffisent pas toujours à la demande et aux besoins de la population. C'est notamment le cas dans le domaine des technologies de l'information.

Les technologies de l'information sont déficientes dans plusieurs secteurs gérés à l'échelle provinciale par Service Nouveau-Brunswick. L'état actuel de la technologie de l'information constitue un frein à la collaboration intersectorielle, tant à l'intérieur du Réseau qu'avec les partenaires externes.

De plus, l'absence de planification stratégique des technologies de l'information limite la capacité du Réseau de revendiquer l'amélioration de ces technologies auprès du gouvernement.



CATALYSEUR • Les infrastructures

Orientation : Nous optimiserons nos immobilisations, nos équipements et nos technologies.

Objectifs :

- Élaborer et mettre en œuvre un plan de développement et de gestion des technologies de l'information.
- Poursuivre l'amélioration des infrastructures.

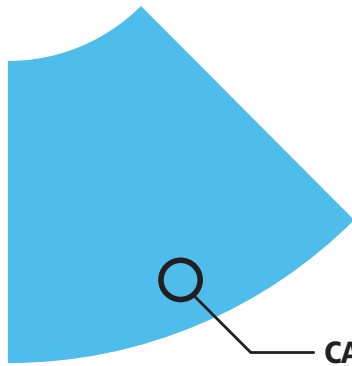


CATALYSEUR : LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Dans sa quête d'amélioration continue de la qualité, le Réseau a entamé des démarches pour intégrer une approche apprenante dans sa culture organisationnelle. L'objectif est non seulement d'apprendre de ses expériences, mais de transmettre de nouvelles connaissances et de modifier son comportement et les approches pour refléter celles-ci.

Par exemple, le Réseau met sur pied des unités cliniques apprenantes qui sont des équipes multidisciplinaires régionales regroupant des patients, des médecins, des professionnels de la santé, des gestionnaires des activités cliniques, des décideurs et des chercheurs. Ces unités innovent, établissent des pratiques cliniques exemplaires, préconisent une culture de mesure, d'utilisation des données probantes et d'amélioration continue et favorisent la formation de la relève.

Le Réseau a donc choisi de miser sur l'adoption d'une approche apprenante pour enrichir sa culture organisationnelle d'amélioration continue de la qualité.



CATALYSEUR • La culture organisationnelle

Orientation : Nous appliquerons une approche apprenante dans notre culture organisationnelle d'amélioration continue de la qualité.

Objectif :

- Élaborer et mettre en place des stratégies pour développer une culture apprenante.

CONCLUSION

En élaborant le présent plan stratégique, le Réseau souhaite mobiliser les employés, le corps médical, les administrateurs, les partenaires, les bénévoles, les membres des communautés ainsi que les patients, les clients et leurs proches autour d'une vision commune et des priorités à établir pour les prochaines années. Le Réseau est conscient de ses défis et de ses forces, ainsi que des besoins de la population et des moyens requis pour l'aider à améliorer ou encore à maintenir sa santé. En plus de son équipe dévouée, le Réseau devra compter sur la collaboration de ses partenaires pour atteindre les objectifs établis.



Réseau de santé Vitalité • Siège social

275, rue Main

Bureau 600

Bathurst NB E2A 1A9

Téléphone : 1-888-472-2220 (sans frais)

Téléphone : 506-544-2133

Télécopieur : 506-544-2145

Courriel : info@vitalitenb.ca

Site Web : www.vitalitenb.ca

Le présent document est disponible sur le site Internet du Réseau de santé Vitalité.

Pour les employés du Réseau, il est également accessible sur le Boulevard.