



Planification stratégique apprenante en continu

Une approche innovante pour
relever les défis en santé

Juillet 2023





TABLE DES MATIÈRES

Message de la présidente-directrice générale . . . 4

Message du fiduciaire . . . 5

Raison d'être, valeurs et stratégie . . . 6

Planification stratégique apprenante
en continue : facteurs de réussites . . . 7

Nos outils . . . 10

Publications à consulter . . . 14



Une approche innovante pour relever les défis en santé

Afin de relever les défis en santé, notamment le vieillissement de la population qui engendre une demande accrue de services et la pénurie de main-d'œuvre qui limite la capacité du système à les offrir, le Réseau de santé Vitalité s'engage dans la *planification stratégique apprenante en continu*.

Il s'agit d'une approche innovante, plus adaptative et vivante, qui nous permet d'être plus performants, en mesurant nos progrès en continu, en revoyant nos priorités régulièrement et en ajustant le tir, au besoin, sur une base annuelle.

L'approche apprenante intègre les valeurs du Réseau, notamment la curiosité, la collaboration et la responsabilité. De plus, elle comprend l'intégration de patients partenaires dans le développement et l'amélioration des services, la reconnaissance de l'importance de la recherche et de la formation, la volonté d'apprendre des erreurs et de rehausser les normes et la responsabilisation des parties prenantes.

Comme l'indique le rapport consolidé de la performance du Réseau, publié récemment, les travaux des firmes de consultation Raymond Chabot Grant Thornton et Ernst & Young ont permis d'identifier des forces de même que des possibilités d'amélioration quant au fonctionnement et à la capacité du

Réseau à répondre adéquatement aux besoins populationnels en matière de soins et de services de santé.

Forts de notre expérience vécue et suivant une analyse approfondie des observations, nous avons revu notre raison d'être et nos valeurs et nous avons identifié nos grandes orientations et nos priorités stratégiques. Nous avons également adopté une culture d'excellence du rendement qui s'appuie sur des projets d'amélioration qui sont priorisés et menés en fonction de cycles de 90 jours. Et, le présent document présente les priorités établies dans le cadre de notre planification stratégique apprenante en continu.

J'ai la ferme conviction que ce modèle de planification saura vous plaire, car il est engageant pour toutes les parties prenantes et donne la flexibilité nécessaire pour mieux répondre aux besoins.


Dre France Desrosiers

Présidente-directrice générale, Réseau de santé Vitalité



La transformation du système de santé : un projet de société

Au terme d'une année de transformation, le Réseau de santé Vitalité présente le fruit de ses réflexions entourant sa planification stratégique, sa vision pour l'avenir et son plan pour l'actualiser.

Soulignons le courage du Réseau, qui a osé explorer d'autres modèles de planification stratégique avec une perspective avant-gardiste pour mieux atteindre ses objectifs.

Les équipes ont accompli un travail colossal pour adopter son modèle apprenant, donnant ainsi une voix aux équipes sur le terrain et aux patients partenaires dans la recherche de solutions et dans la mise en œuvre d'améliorations.

Pour que notre système de santé réponde adéquatement aux besoins de nos communautés, aujourd'hui et demain, sa transformation doit être l'affaire de tous. L'appui et la collaboration de toutes les parties prenantes, y compris les

travailleurs de la santé, les communautés de médecins et les communautés, sont donc essentielles à la réussite de ce projet de société.

Alors que je termine mon mandat en tant que fiduciaire, c'est avec confiance que je donne mon aval à ce modèle de planification stratégique apprenante en continu, qui s'inscrit bien dans la lancée du Réseau de santé Vitalité vers une culture davantage apprenante, transparente, imputable, engageante et axée sur le progrès.

Félicitations aux équipes et bon succès!

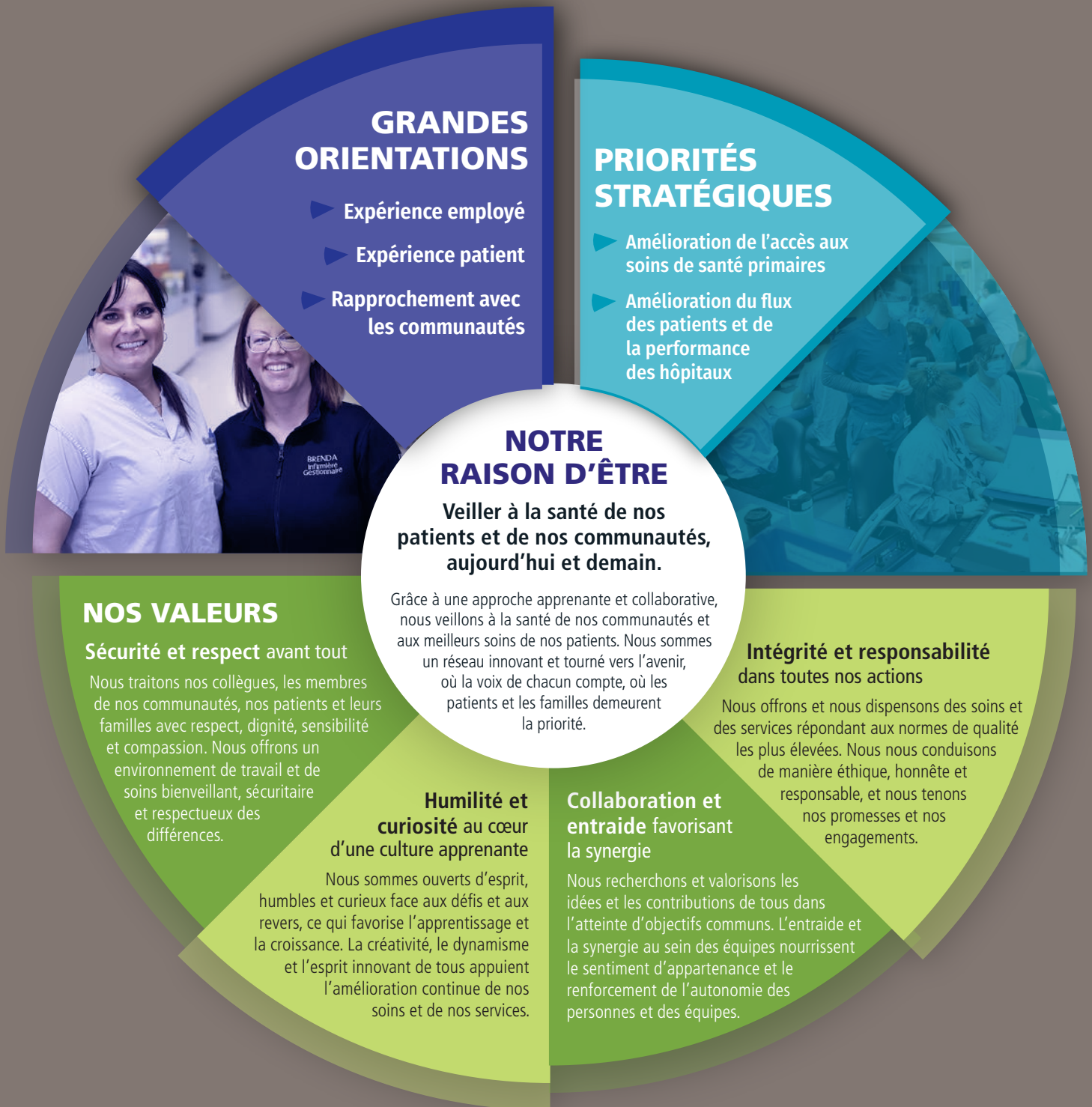
Gérald Richard

Fiduciaire, Réseau de santé Vitalité

Raison d'être, valeurs et stratégie

Cette année, nous avons revu notre raison d'être et nos valeurs pour les aligner sur notre engagement à mieux servir la population en optimisant les soins et les services offerts dans les hôpitaux et en communauté, et à reconnaître et accompagner les équipes qui travaillent sur le terrain.

Déoulant de nombreuses discussions avec nos équipes et avec nos communautés, le nouvel énoncé de la raison d'être et les valeurs évoquent un plan commun et rassembleur qui inspire confiance et nourrit l'espoir des équipes, des gens et des communautés face à l'avenir des soins et des services de santé.





Planification stratégique apprenante en continu

La planification stratégique apprenante en continu est une approche systémique qui nous permet de définir les priorités organisationnelles et les champs d'action, tout en demeurant adaptatifs face aux enjeux et à l'environnement.

Le succès de la mise en œuvre du plan stratégique apprenant en continu s'appuie sur l'engagement de tous les membres de l'organisation ainsi que sur leur adhésion aux priorités identifiées.

Pour assurer cet engagement, nous devons, en tant qu'organisation, être davantage à l'écoute, inclusifs et agiles dans le processus d'identification des priorités stratégiques.

Nous devons avoir une bonne compréhension de la réalité vécue sur le terrain et de la performance de notre organisation, mais aussi bien comprendre les besoins des communautés que nous desservons, tout en demeurant tournés vers l'avenir, conscients des besoins futurs et outillés de pratiques innovantes.

C'est ainsi que nous adoptons ce processus de planification stratégique qui est apprenant et en continu et qui tient compte des éléments internes et externes du Réseau de santé Vitalité.



1. Mises à jour trimestrielles et indicateurs clés de performance

Un rapport trimestriel à la communauté est publié afin de rendre compte des progrès réalisés et des défis rencontrés. De plus, le bulletin de performance publié sur le site Web est mis à jour à la fin de chaque trimestre, soit à la fin des mois de mars, juin, septembre et décembre. Il présente un tableau détaillé du rendement du Réseau en matière de résultats santé, d'expérience employé, d'expérience patient et famille et d'excellence organisationnelle mesuré à partir d'indicateurs clés.

Pour chaque indicateur clé, le bulletin indique :

- la référence (des données nationales ou internationales pour les mêmes indicateurs)
- la cible du Réseau de santé Vitalité pour le trimestre en cours
- les résultats au terme du trimestre
- la tendance depuis les trimestres précédents

Le code de couleurs permet de suivre les progrès.

- Vert – Dépasse la cible
- Jaune – Atteint la cible (+/- 5 %)
- Rouge – En dessous de la cible

Les éléments à mesurer sont choisis en fonction des améliorations à apporter. Il est donc normal de voir du jaune et du rouge, indiquant un écart entre le rendement actuel et le rendement souhaité.

2. Modélisation des besoins de notre population

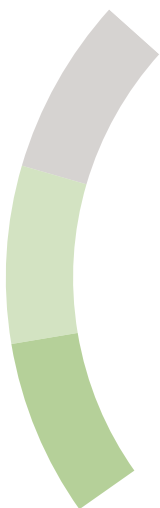
Un exercice de modélisation est maintenant effectué annuellement. Il s'appuie sur l'utilisation historique de nos services et tient compte du vieillissement de la population, des variations démographiques, de l'incidence et la prévalence de problèmes de santé et maladies et de l'apparition précoce de problèmes de santé ou de maladies liés à la sédentarité ou à l'obésité, par exemple. Cet exercice permet de faire des projections sur les dix prochaines années.

3. Évaluation des risques

Une évaluation des risques est également effectuée annuellement à partir d'une analyse exhaustive des données recueillies au sein de l'organisation. Il peut s'agir des données liées aux ressources humaines, à la qualité et la sécurité des patients, à l'état des infrastructures ou encore aux normes d'agrèments (Agrément Canada, agrément des programmes de formation, etc.).

4. Engagement des équipes

Dans le cadre de l'approche apprenante, l'engagement des équipes sur le terrain est essentiel. Il s'agit d'une partie intégrante du fonctionnement même des programmes clientèles apprenants et des secteurs. Les équipes participent au choix des projets et à la recherche de solutions. Des patients partenaires, quant à eux, apportent la perspective du client dans la trajectoire. Enfin, des ateliers et séances de travail sont planifiés à des moments stratégiques à l'intérieur du cycle annuel de planification du Réseau afin de mettre les diverses parties prenantes à contribution.





Éléments externes

1. Évaluation des besoins des communautés en matière de santé

Une évaluation des besoins des communautés en matière de santé (ÉBCS) est un processus dynamique et continu qui vise à cerner les atouts, les forces et les besoins des communautés, ce qui permet d'établir les priorités en matière de santé et de mieux-être afin d'améliorer l'état de santé de la population. L'objectif principal d'une ÉBCS consiste à établir une liste des besoins prioritaires en matière de santé et de mieux-être qui pourront renseigner les décideurs sur la planification des ressources dans la collectivité.

2. Innovations et tendances en matière de santé

Le Réseau demeure à l'affût des nouvelles tendances en matière de santé et des pratiques innovantes dans le domaine afin d'explorer de nouvelles avenues, favorisant ainsi l'efficacité et la performance.

- Recherche de pratiques exemplaires provenant d'organismes de santé les plus performants au monde et de tendances innovantes en matière de santé.
- Revue des pratiques exemplaires et innovations en continu (participation de professionnels de la recherche, de chercheurs et d'autres spécialistes).

3. Priorités des partenaires impliqués dans la prestation des services et soins de santé

De manière proactive, le Réseau maintient une communication ouverte et une collaboration fructueuse avec les partenaires du secteur de la santé afin d'assurer un alignement avec les priorités et initiatives. Il agit comme influenceur et comme leader auprès des partenaires en faisant preuve d'un esprit stratégique et avant-gardiste.



Nos outils

Projection pour les dix prochaines années

À l'aide d'exercices de projection dans le temps, des priorités de haut niveau sont établies pour les dix prochaines années en fonction des besoins futurs de nos patients et de nos communautés.

Cette projection se fait à partir d'études démographiques et d'analyses des besoins prévus en santé (vieillesse de la population, augmentation des maladies chroniques, sédentarisation de la jeunesse, besoins en santé mentale, etc.).

Feuille de route pour les quatre prochaines années

Les programmes clientèles apprenants (neuf programmes qui assurent la prise en charge de clientèles spécifiques), les secteurs cliniques transversaux (services professionnels, soins infirmiers, services médicaux, services diagnostiques, services de pharmacie, etc.) et les secteurs catalyseurs (secteurs de la performance, de la mission universitaire, de la qualité et sécurité des patients, des technologies de l'information, des ressources humaines, des communications, des finances, etc.) ont une feuille de route, comprenant les actions à prendre pour atteindre leurs objectifs stratégiques respectifs.

La planification des deux premières années est plus détaillée et les actions sont échelonnées sur des cycles de 90 jours, tandis que la planification des deux dernières années trace les grandes lignes des initiatives et projets à venir.

Alors que la transparence fait partie intégrante de l'approche, des communications à la fois internes et externes, livrées de manière cyclique et en continu, permettent de rendre compte des avancées en lien avec les projets et initiatives en cours.

Initiatives prévues pour la période de 2023 à 2026

Les trois grandes orientations du Réseau de santé Vitalité sont l'expérience employé, l'expérience patient et le rapprochement avec les communautés. Le Réseau aligne également ses orientations sur deux priorités stratégiques, soit améliorer l'accès aux soins de santé primaires et améliorer le flux des patients et la performance des hôpitaux. Des éléments facilitateurs doivent être en place et optimisés afin de soutenir le Réseau dans l'atteinte de ses objectifs organisationnels. Pour y arriver, il a établi des objectifs spécifiques pour ses priorités, des initiatives et des mesures.



Objectifs

- Améliorer l'accès aux soins de santé primaires
- Se rapprocher de nos communautés dans le cadre de l'évaluation et du soutien de leurs besoins en matière de santé
- Améliorer l'accès aux services de santé mentale et de traitement des dépendances
- Faciliter un continuum de soins et de services offerts aux aînés

Initiatives

- Mettre en œuvre le modèle de services intégrés en santé primaire
- Optimiser l'accès aux soins en réadaptation pédiatrique communautaire
- Engager les communautés à l'aide d'une approche apprenante et de co-construction
- Améliorer l'accès aux soins pour les jeunes ayant besoin de soins aigus en pédopsychiatrie, en optimisant l'équipe soignante et la sécurité de l'environnement
- Instaurer des services intégrés en santé mentale et en traitement des dépendances
- Optimiser le continuum de soins en santé mentale et en psychiatrie légale
- Mettre en place des cliniques de mieux-être gériatrique
- Développer les soins virtuels

Mesures

- Pourcentage de consultations de niveaux 4 et 5 à l'urgence
- Taux d'hospitalisations répétées en raison d'une maladie mentale
- Conditions propices aux soins ambulatoires (hospitalisations par 100 000 habitants)
- Nombre de jours avant le troisième prochain rendez-vous disponible dans l'horaire du pourvoyeur de soins de santé primaires.

2

Améliorer le flux des patients et la performance des hôpitaux

Objectifs

- Optimiser le flux des patients et la gestion de la capacité hospitalière
- Mettre en œuvre des systèmes performants et innovants avec les partenaires du Réseau afin de rehausser la performance de nos hôpitaux
- Optimiser l'expérience chirurgicale

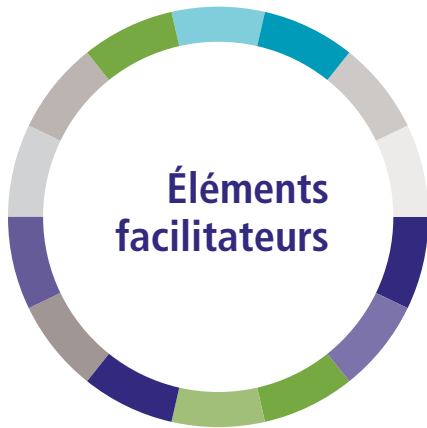
Initiatives

- Optimiser le fonctionnement des blocs opératoires dans l'ensemble du Réseau
- Mettre en œuvre le Laboratoire de la santé publique
- Moderniser notre service de laboratoire
- Moderniser le système d'information clinique
- Intégrer les patients et les familles dans les soins
- Optimiser le secteur des services de soutien, de même que les secteurs cliniques et médicaux
- Optimiser les services offerts aux patients
- Mettre en œuvre le modèle de soins collaboratifs

Mesures

- Pourcentage de chirurgies de la hanche et du genou effectuées dans les 182 jours
- Pourcentage de chirurgies de la hanche et du genou en attente > 365 jours
- Pourcentage de chirurgies en attente > 365 jours
- Pourcentage de consultations de niveaux 4 et 5 à l'urgence
- Pourcentage de patients niveaux de soins alternatifs (NSA) aux soins aigus
- Rapport entre la durée de séjour réelle versus celle prévue par l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS)
- Taux global de réadmission à l'hôpital





Éléments facilitateurs

Objectifs

- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie intégrée en matière de main-d'œuvre qui tient compte du recrutement, du maintien en poste, de la planification de la relève et des priorités organisationnelles
- Optimiser les secteurs du Réseau pour appuyer les priorités organisationnelles

Initiatives

- Mettre en place un programme de mentorat pour les étudiants et les nouveaux médecins au sein du Réseau
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour le recrutement des membres de nos équipes
- Mettre en œuvre des stratégies de reconnaissance pour nos employés
- Optimiser les processus d'accueil, d'orientation et d'intégration des employés
- Optimiser l'expérience employé et l'expérience apprenant
- Établir une planification stratégique apprenante intégrée et continue basée sur les projections et les pratiques innovantes
- Élaborer une stratégie pour réduire les risques organisationnels
- Établir des communications stratégiques et alignées
- Prioriser les projets d'infrastructures

Mesures

- Taux d'amélioration
- Écart entre les dépenses réelles et le budget d'exploitation
- Taux de roulement
- Nombre moyen de jours de maladie payés par employé
- Taux d'accidents du travail avec arrêt de travail
- Pourcentage de postes vacants





Consulter également

- [Plan régional de santé et d'affaires](#)
- [Bulletins de performance \(Performance du Réseau | Vitalité \(\[vitalitenb.ca\]\(http://vitalitenb.ca\)\)\)](#)
- [Rapports trimestriels à la communauté](#)
- [Rapports annuels](#)







275, rue Main, bureau 600
Bathurst (Nouveau-Brunswick) E2A 1A9
CANADA