

PLAN STRATÉGIQUE D'HORIZON

2025-2030

Transformer les soins de santé grâce à l'innovation



TABLE DES MATIÈRES

Message de la présidente du Conseil d'administration et de la présidente-directrice générale	3
Vue d'ensemble du plan stratégique	4
Notre processus d'élaboration et de discussion	5
À propos d'Horizon	6
Qui nous sommes	7
Nos piliers stratégiques	9
Pilier stratégique 1 : Des soins communautaires transformateurs	9
Pilier stratégique 2 : L'excellence dans les soins hospitaliers	10
Pilier stratégique 3 : Les gens à leur meilleur	11
Pilier stratégique 4 : Un partenaire de confiance en recherche et en innovation	12
Nos catalyseurs	13
Notre incidence d'ici 2030	14
Comptes rendus sur les progrès	15
Conclusion	15



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

Au nom du Conseil d'administration du Réseau de santé Horizon, nous sommes heureuses de vous présenter notre plan stratégique 2025-2030 : **Transformer les soins de santé grâce à l'innovation.**

En étroite collaboration avec nos patients, nos clients, nos collectivités et notre équipe dévouée, nous travaillons à établir un système de soins de santé dont nous avons besoin pour l'avenir en misant sur des soins de qualité et sûrs, axés sur les personnes. Ce plan découle de l'expertise et de l'orientation des équipes de direction et des cadres supérieurs d'Horizon ainsi que du Conseil d'administration, qui ont mené de vastes consultations auprès du personnel et des médecins, des partenaires en soins de santé, des parties prenantes communautaires, des partenaires gouvernementaux et des Néo-Brunswickois.

Notre Conseil d'administration dirige notre orientation stratégique. Il est chargé de superviser le plan stratégique au moyen de rapports réguliers présentées par la présidente-directrice générale et de s'assurer que les équipes de direction et de cadres supérieurs d'Horizon respectent les principales mesures du plan et atteignent les objectifs. Notre conseil reste également redevable aux Néo-Brunswickois, à l'aide du tableau de bord équilibré d'Horizon, du tableau de bord public sur notre rendement et de nos divers canaux de communication, dont notre publication trimestrielle, le *Rapport à nos collectivités*.

D'ici à 2030, nous nous engageons à ce qui suit :

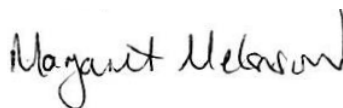
- » Fournir des soins communautaires équitables et transformateurs en jumelant tous les Néo-Brunswickois des collectivités qui vivent dans les zones de services d'Horizon à une équipe de santé familiale composée de fournisseurs de soins de santé multidisciplinaires.
- » Veiller à ce que les Néo-Brunswickois aient accès à des soins hospitaliers d'excellence qui leur permettent d'obtenir les résultats souhaités en tant que patients et clients, qui atteignent les points de référence et qui réduisent les temps d'attente en chirurgie, en imagerie médicale et en soins d'urgence.
- » Voir aux besoins des travailleurs de la santé qui prennent soin de nous en donnant à nos employés les moyens de donner le meilleur d'eux-mêmes. Nous fournirons un milieu de travail sain, sûr et inclusif ainsi que les ressources nécessaires pour permettre à nos équipes performantes d'exceller, de se perfectionner et d'effectuer leur travail de manière efficace.
- » Être reconnu comme un partenaire de confiance dans le domaine de la recherche et de l'innovation en favorisant l'adoption d'approches évolutives et de pointe pour fournir des soins avancés aux patients.

Ce plan stratégique est notre feuille de route pour transformer la prestation de soins de santé grâce à des solutions innovantes. Nous nous réjouissons déjà à l'idée de vous faire part de nos progrès à chaque étape du processus.



Susan Harley

La présidente du Conseil d'administration



Margaret Melanson

La présidente-directrice générale



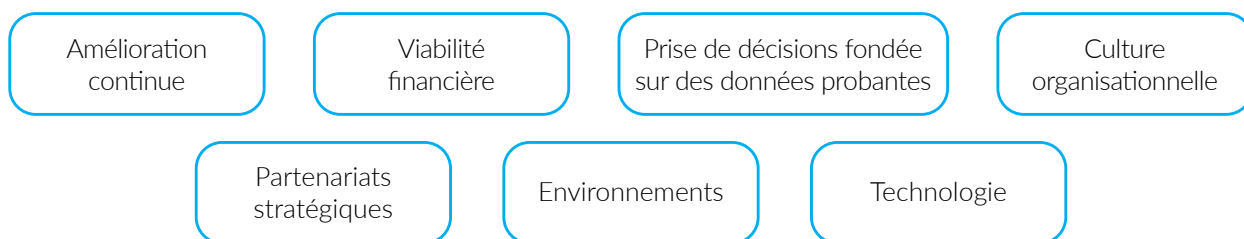
VUE D'ENSEMBLE DU PLAN STRATÉGIQUE

Nos piliers stratégiques



Nos catalyseurs

(moyens d'atteindre nos piliers)



NOTRE PROCESSUS D'ÉLABORATION ET D'ENGAGEMENT

Notre plan stratégique est le fruit d'une démarche d'élaboration et de discussion solide et collaborative. Grâce à ce processus, le plan est non seulement bien éclairé, mais il est aussi représentatif des transformations clés nécessaires à l'amélioration des résultats en matière de santé et de l'expérience des soins pour nos patients et nos clients.

Nous avons évalué notre situation actuelle pour comprendre les défis les plus pressants que nous devons relever aujourd'hui, tout en nous tournant vers l'avenir pour déterminer la forme que prendra la prestation des soins de santé au cours des cinq prochaines années.

Nous avons mené de vastes consultations auprès du personnel et des médecins d'Horizon, des partenaires de soins de santé, des parties prenantes communautaires, des partenaires gouvernementaux et des Néo-Brunswickois pour nous assurer que notre plan stratégique reflète les besoins des collectivités et des patients auxquels nous offrons nos services. Nous voulions entendre le plus grand nombre de personnes possible dans le cadre de notre processus de discussion.

Les membres du personnel d'Horizon ont souligné la nécessité d'accorder la priorité à leur santé et à leur mieux être afin de pouvoir fournir des soins de haute qualité. Ils souhaitent étudier des démarches novatrices pour améliorer leur prestation de soins.

Les médecins ont soulevé la nécessité d'un accès rapide aux outils et aux tests nécessaires pour poser des diagnostics et traiter leurs patients.

Nos **patients** veulent savoir que les soins sont offerts quand ils en ont besoin. Ils souhaitent être associés aux services à titre de partenaires de soins.

Nos **partenaires du système de santé** reconnaissent que nous obtiendrons de meilleurs résultats pour nos patients et nos clients grâce à une collaboration et à un alignement concrets des priorités.

Nos **collectivités** veulent des soins conçus en fonction de leurs besoins particuliers. Elles sont à la recherche de possibilités pour continuer à travailler en partenariat avec nous pour nous aider à cerner les priorités.

Les **Néo-Brunswickois** souhaitent un meilleur accès aux soins non urgents et aux soins d'urgence, d'autres soutiens pour le personnel et les médecins, un usage accru de la technologie et des approches modernes, et des mesures supplémentaires de prévention en matière de santé.

Nous continuerons à entretenir le dialogue avec les parties prenantes, même après la publication de ce plan. Grâce à des consultations régulières, Horizon validera nos initiatives visant à transformer activement les soins de santé grâce à l'innovation.

NOMBRE DE CONSULTATIONS

Séances de discussion avec

105

cadres supérieurs
et membres d'équipe

Séances de discussion avec

149

médecins

Répondants au sondage interne mené auprès du personnel

1149

Répondants au sondage externe mené auprès des Néo-Brunswickois

214

À PROPOS D'HORIZON

Au Réseau de santé Horizon, nous sommes fiers de notre équipe dévouée de professionnels de la santé qui s'efforcent d'offrir des soins sûrs et de qualité à nos patients, clients, familles et collectivités. Les personnes sont au cœur de notre organisation et le succès d'Horizon découle directement du dévouement, du professionnalisme et de l'engagement des employés. Figurant parmi les plus importants employeurs du Nouveau-Brunswick, Horizon a été reconnu comme l'un des meilleurs employeurs au Canada atlantique en 2024 et 2025.

Horizon est la plus importante régie régionale de santé du Nouveau-Brunswick et la deuxième plus importante au Canada atlantique. Nous nous engageons à fournir des soins de qualité et sûrs aux patients et aux clients ainsi qu'à leur famille dans nos 12 hôpitaux et quelque 100 établissements médicaux, cliniques et bureaux dans l'ensemble de la province.

Nos dirigeants et nos fournisseurs de soins de santé offrent des services de santé et des services communautaires diversifiés en anglais et en français aux résidents de l'ensemble du Nouveau-Brunswick. Nous proposons aussi des programmes provinciaux et des services de soins tertiaires aux résidents de l'Île-du-Prince-Édouard et des régions du nord de la Nouvelle Écosse.

Mission, vision et valeurs



Notre mission

Aider les gens à être en santé.



Notre vision

Des soins exceptionnels pour tous, en tout temps.



Nos valeurs

Nous faisons preuve d'empathie, de compassion et de respect. Nous visons l'excellence. Nous sommes tous des leaders, mais nous travaillons comme une équipe. Nous agissons avec intégrité et nous sommes responsables.

Le Conseil d'administration d'Horizon est un organe directeur fondé sur les compétences et les aptitudes, et compte sept membres nommés par le gouvernement provincial. Issus de différents milieux, ces derniers appuient la prestation de soins de santé au Nouveau Brunswick. Le conseil compte également trois membres non votants : le président-directeur général (qui fait office de secrétaire), le président du Comité consultatif médical régional et le président du Comité régional des membres des professions libérales.

En 2024, Horizon a formé un réseau intégré d'hôpitaux universitaires. Grâce à un milieu de collaboration, les experts universitaires et cliniques travaillent main dans la main à faire progresser les soins par la recherche, l'éducation et l'innovation. Horizon maintient des affiliations officielles avec un certain nombre d'établissements postsecondaires du Canada atlantique, notamment des partenariats étroits avec l'Université du Nouveau-Brunswick, l'Université Dalhousie et le Collège communautaire du Nouveau Brunswick.

HORIZON EN BREF

1,5 milliard
de dollars
budget annuel

12
hôpitaux

46
centres
de santé
communautaires

**Plus de
14 700**
employés

1 235
médecins

**Plus de
3 290**
bénévoles

8
programmes
provinciaux

17
fondations

16
organisations d'auxiliaires
et d'anciens

QUI NOUS SOMMES :

NOTRE RÉSEAU ET NOS PARTENAIRES EXTÉRIEURS

Notre système de soins de santé est constitué de nombreux établissements et services différents, dont des hôpitaux de soins de courte durée et de soins communautaires, des soins de santé primaires, des soins de santé communautaires, des services de traitement des dépendances et de santé mentale, et des services communautaires spécialisés.

Outre les services qu'il offre, le Réseau de santé Horizon s'est associé à un groupe exceptionnel de fournisseurs de soins de santé externes qui appuient la prestation de services importants aux Néo-Brunswickois.

Notre réseau

Les **hôpitaux de soins de courte durée** comprennent les cinq hôpitaux régionaux d'Horizon, qui assurent une large gamme de services, notamment des services d'urgence, des laboratoires et des unités de diagnostic, des cliniques de consultation externe, des interventions chirurgicales, des admissions de patients et bien d'autres encore.

Le personnel infirmier et les médecins de famille fournissent des services dans les **hôpitaux communautaires**. Les hôpitaux régionaux fournissent des spécialistes et des services spécialisés par l'entremise de cliniques mobiles et de consultations.

Horizon fournit des services complets **de traitement des dépendances et de santé mentale**, dont une gamme de services hospitaliers, ambulatoires et communautaires. Les programmes sont organisés dans les domaines de l'évaluation et de l'intervention en situation de crise, des soins aux enfants et aux jeunes, des soins aux adultes et des soins aux personnes âgées.

Les centres de santé communautaires offrent une gamme de services de **soins de santé primaires** dispensés par des médecins, des effectifs infirmiers et du personnel de soutien, notamment des radiographies, des analyses sanguines et des programmes communautaires. Les équipes de santé familiale évolueront dans ces centres.

Notre équipe de **santé communautaire** propose des services de santé publique et de santé de la population et s'efforce de répondre aux besoins de nos collectivités par une approche unifiée, proactive et en amont. Ces équipes travaillent auprès de populations vulnérables en améliorant les liens et en renforçant les capacités communautaires, tout en se concentrant sur la promotion de la santé, la prévention et la protection contre les maladies et les blessures.

Horizon offre plusieurs **services communautaires spécialisés**. Il s'agit notamment de programmes comme nos services mobiles de santé mentale, qui fournissent des solutions rapides et bien coordonnées aux personnes qui vivent une crise de santé mentale et qui nécessitent une évaluation ou une intervention.



Nos partenaires externes

Fondations et associations d'auxiliaires et d'anciens

Cliniques ouvertes après les heures normales et sans rendez-vous

Collège des médecins et chirurgiens du Nouveau Brunswick

Associations de soins de santé

Société médicale du Nouveau-Brunswick

Syndicat des infirmières et infirmiers du Nouveau-Brunswick

Syndicat du Nouveau-Brunswick

SCFP Nouveau-Brunswick

Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Télé-Soins 811

Services de santé Medavie

- » Programme extra-mural
- » Ambulance Nouveau-Brunswick

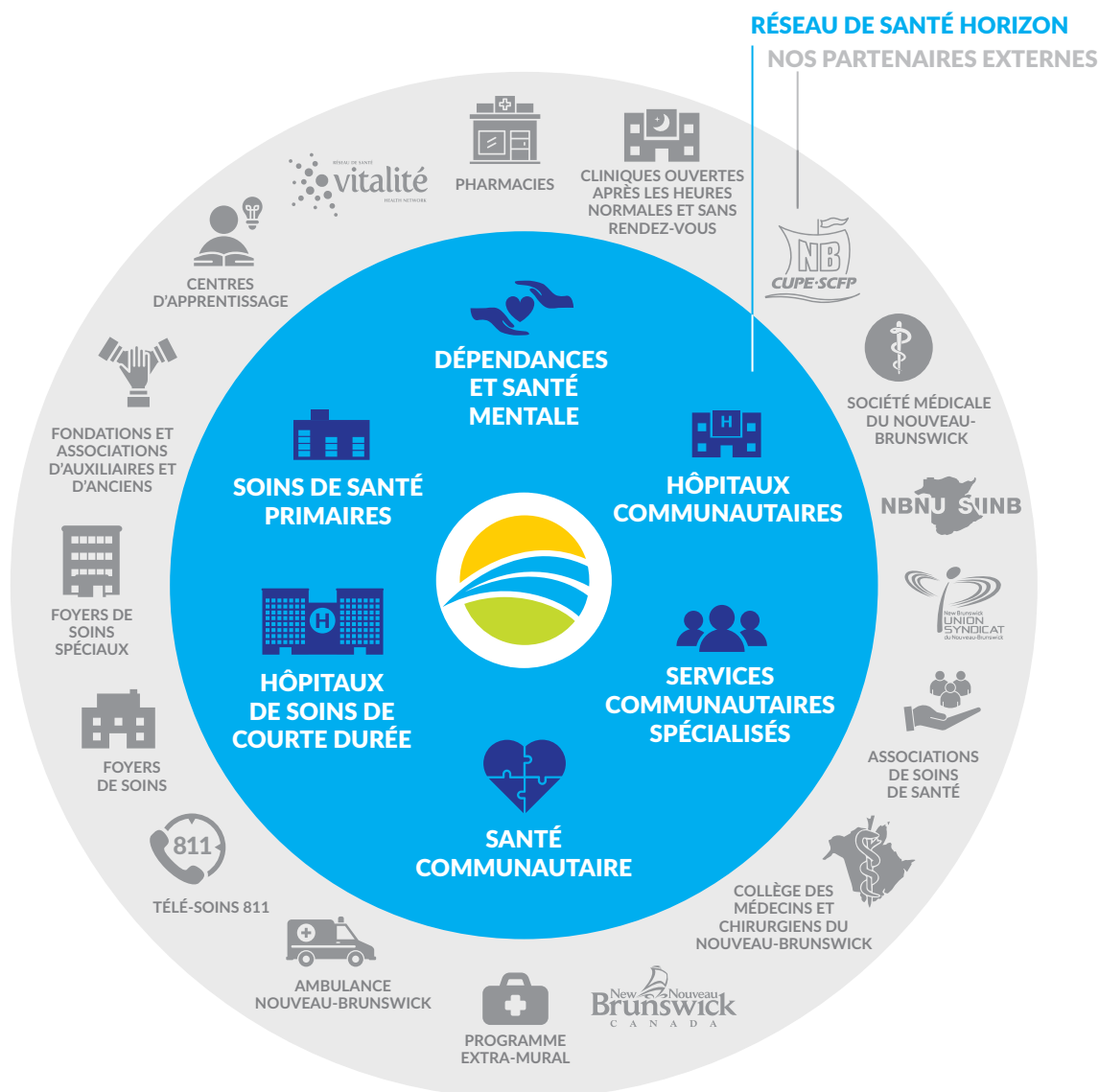
Ministère du Développement social

- » Foyers de soins
- » Foyers de soins spéciaux

Pharmacies

Réseau de santé Vitalité

Centres d'apprentissage



NOS PILIERS STRATÉGIQUES



Pilier stratégique 1 : Des soins communautaires transformateurs

Établir des partenariats avec les collectivités pour améliorer la santé des populations.

Objectifs d'ici 2030 :

- » Les patients sont mis en communication avec une équipe de santé familiale au sein de leur collectivité.
- » Un accès aux soins en matière de santé physique et mentale est offert, s'il y a lieu.
- » Un diagnostic et une intervention précoces permettent d'obtenir de meilleurs résultats à long terme en matière de santé.

Principales mesures :

- 1.1** Moderniser la prestation de services pour mettre en place des soins primaires en équipe.
- 1.2** Donner la priorité à l'éducation et aux soins préventifs pour nos patients et nos clients.
- 1.3** Concevoir les soins de sorte qu'ils soient sûrs, respectueux des cultures, équitables et guidés par les déterminants sociaux de la santé.
- 1.4** Favoriser les partenariats intersectoriels et les collaborations entre les services de santé, les administrations locales, les organismes communautaires et les membres de la collectivité.





Pilier stratégique 2 : L'excellence dans les soins hospitaliers

Transformer la prestation des soins cliniques pour répondre aux besoins changeants en matière de soins de santé.

Objectifs d'ici 2030 :

- » Les patients ont accès aux soins dont ils ont besoin, au moment et à l'endroit où ils en ont besoin.
- » Les résultats cliniques et l'expérience des patients et des clients sont optimaux.
- » La transition entre les établissements de soins et les équipes se fait en douceur.

Principales mesures :

- 2.1** Concevoir et fournir des soins fondés sur les données factuelles, les pratiques optimales et les besoins de nos patients et clients.
- 2.2** Miser sur la technologie et l'innovation pour faire progresser la prestation et les solutions en matière de soins.
- 2.3** S'associer avec les collectivités et les partenaires du système de santé pour favoriser la prestation de soins au-delà de nos murs.
- 2.4** Donner aux patients, aux clients et aux familles les moyens de gérer leurs soins grâce à des programmes et des outils de soutien.





Pilier stratégique 3 : Les gens à leur meilleur

Créer un environnement sain, sûr et inclusif qui permet à notre équipe d'exceller et de se développer.

Objectifs d'ici 2030 :

- » Une main-d'œuvre très performante et diversifiée qui est en mesure de répondre aux besoins changeants du système.
- » La sécurité et le mieux-être des employés et des médecins sont une priorité.
- » Des milieux d'apprentissage optimaux offrent des possibilités de formation et de perfectionnement aux étudiants, au personnel et aux médecins.

Principales mesures :

3.1 Créer des volets de recrutement durables en collaborant avec nos partenaires et les établissements universitaires.

3.2 Fournir des programmes de soutien pour assurer la sécurité et le mieux-être mental et physique de la main-d'œuvre.

3.3 Veiller à ce que le personnel et les médecins aient accès à des possibilités de perfectionnement du leadership et de croissance.

3.4 Faire de la diversité, de l'équité et de l'inclusion la pierre angulaire de l'organisation.





Pilier stratégique 4 : Un partenaire de confiance en recherche et en innovation

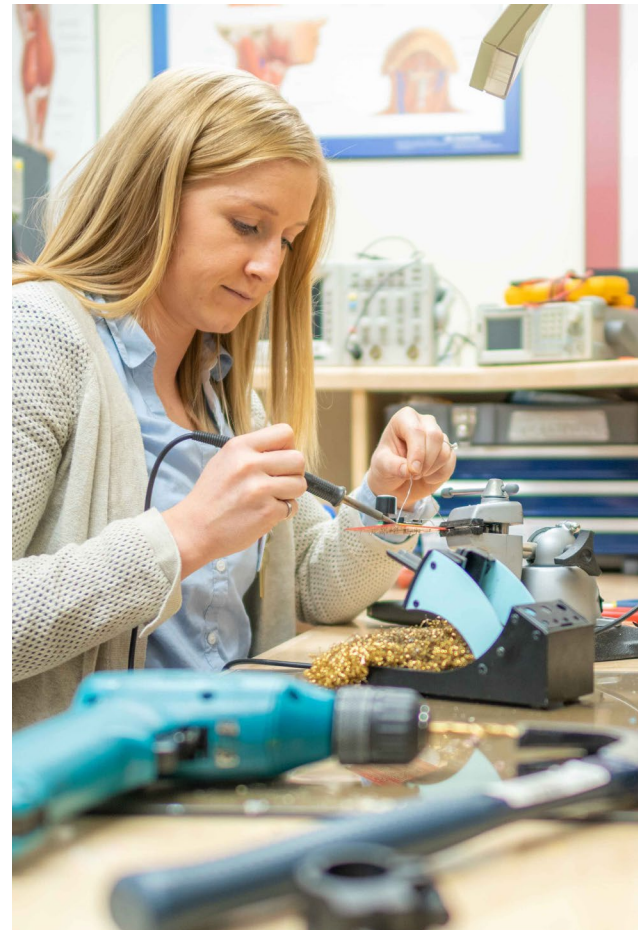
Favoriser la tenue de projets modulables de recherche et d'innovation en santé pour faire progresser les soins.

Objectifs d'ici 2030 :

- » Les traitements émergents favorisent l'offre de soins avancés à nos patients.
- » L'innovation dans la mise en œuvre du système de santé encourage l'excellence.
- » Horizon est un réseau de recherche de premier ordre au Canada.

Principales mesures :

- 4.1** Tirer parti de l'intelligence artificielle et l'adopter pour augmenter le nombre de soins directs et établir des liens entre les cliniciens et les patients et clients.
- 4.2** Décentraliser les essais cliniques pour veiller à un accès équitable aux traitements.
- 4.3** Collaborer avec l'industrie et les établissements universitaires pour accélérer notre capacité d'innovation.
- 4.4** Transformer les services de recherche et attirer les meilleurs candidats et les meilleurs partenariats dans le domaine de la recherche.



NOS CATALYSEURS



Ce plan prend appui sur les **soins de qualité, sécuritaires et axés sur la personne** qui sont fournis aux Néo-Brunswickois quand ils en ont besoin par notre équipe de soins de santé dévouée et hautement qualifiée.

Notre plan stratégique repose sur sept catalyseurs clés qui appuieront directement nos initiatives stratégiques. Il s'agit de ce qui suit :



Une amélioration continue pour créer des gains d'efficacité dans la prestation de soins et de services.



Une viabilité financière qui est liée à l'affectation de fonds et à la responsabilité budgétaire.



Une prise de décision fondée sur des données probantes pour veiller à ce que nos mesures soient éclairées par des pratiques optimales et des résultats éprouvés.



Une culture organisationnelle pour appuyer et stimuler les résultats souhaités.



Des partenariats stratégiques qui favorisent une capacité accrue pour réaliser nos initiatives et établir des liens de collaboration avec le gouvernement afin d'appuyer l'avancement des initiatives provinciales.

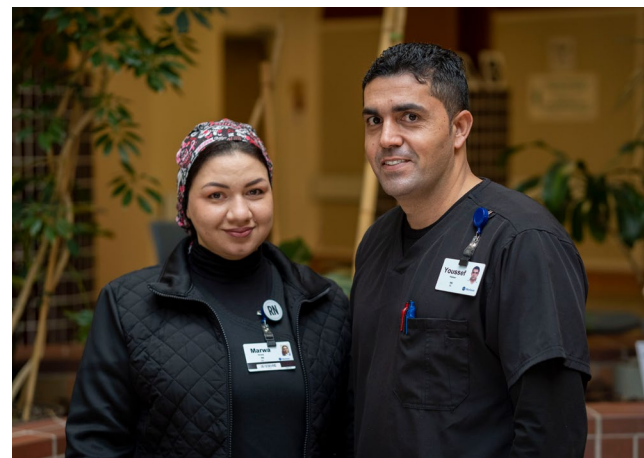


Des environnements, notamment :

- » La gérance environnementale pour façonner un cadre de soins de santé plus sain et plus respectueux de l'environnement;
- » Des ressources et des espaces durables, optimisés et sûrs pour soutenir les initiatives stratégiques.



La technologie, dont des outils, des renseignements et des ressources accessibles au personnel, aux médecins, aux patients et aux clients pour faire progresser la prestation de soins.



NOTRE INCIDENCE D'ICI 2030

Au cours des cinq prochaines années, Horizon travaillera de près avec ses patients, ses clients et les collectivités qu'il sert pour redéfinir la prestation des soins de santé en vue de créer un avenir meilleur et plus sain pour les Néo-Brunswickois. En tant que plus grande régie de santé de la province, nous veillerons à ce que les gens du Nouveau-Brunswick aient accès à des soins de qualité et sûrs, axés sur les personnes, lorsqu'ils en ont besoin, et dispensés par notre équipe de soins de santé dévouée et très qualifiée.

Nous fournirons des soins communautaires équitables et transformateurs.

- » Horizon s'associera aux collectivités pour améliorer la santé des populations.
- » D'ici 2030, nous avons comme objectif de jumeler tous les Néo Brunswickois qui vivent dans les zones de services d'Horizon à une équipe de santé familiale composée de fournisseurs de soins de santé multidisciplinaires dans leur collectivité.
- » Grâce à une approche fondée sur les quartiers, nous répondrons aux besoins uniques de notre population et favoriserons la santé et le mieux être de notre personnel de santé.

Les Néo-Brunswickois auront accès à des soins hospitaliers d'excellence à l'endroit et au moment où ils en ont besoin.

- » Horizon fournira des soins de courte durée conçus pour obtenir les résultats souhaités en matière de santé des patients et des clients et pour atteindre les points de repère, ce qui permettra de réduire les temps d'attente en chirurgie, en imagerie médicale et en soins d'urgence.
- » Les soins seront modernisés, accessibles et dispensés dans le cadre le plus approprié. Nous sortirons davantage du cadre hospitalier et miserons sur le cadre communautaire, quand les circonstances le permettront.
- » Nous utiliserons la technologie et l'innovation pour faire avancer ce travail pour nous assurer d'utiliser des pratiques optimales en matière de prestation de soins.

Nous prendrons soin des travailleurs de la santé qui prennent soin de nous en mettant à leur disposition les moyens de donner le meilleur d'eux-mêmes.

- » Horizon fournira des ressources et des milieux de travail sains, sûrs et inclusifs qui permettront à nos équipes performantes d'exceller, de se perfectionner et de faire leur travail de manière efficace.

- » Nous continuerons d'être un employeur de premier ordre en poursuivant nos efforts d'engagement et de maintien en poste et en tenant compte des commentaires de notre personnel et de nos médecins.
- » Nous ferons en sorte d'avoir une main-d'œuvre diversifiée et qualifiée qui répondra à nos besoins actuels et futurs.

À titre de partenaire de confiance en recherche et en innovation, Horizon sera reconnu pour avoir adopté des démarches évolutives et de pointe afin de fournir des soins avancés aux patients.

- » Les patients et les clients profiteront d'un accès équitable aux soins avancés et aux nouveaux traitements.
- » Nous intégrerons des pratiques innovantes dans nos établissements, dont l'utilisation de l'IA, pour accélérer et favoriser l'amélioration des soins.
- » Nous attirerons les meilleurs chercheurs en tant que réseau de recherche de premier ordre au Canada grâce à de nouvelles collaborations avec l'industrie et les établissements universitaires, y compris nos hôpitaux universitaires désignés.



COMPTES RENDUS SUR LES PROGRÈS

Horizon s'engage à faire avancer son plan stratégique pour atteindre les objectifs de ses quatre piliers, à savoir :



Le présent plan guidera les projets et les initiatives d'Horizon au cours des cinq prochaines années. En définissant nos priorités et nos objectifs, nous veillerons à ce que chaque effort soit conforme à notre mission et contribue à notre vision à long terme. Notre plan stratégique servira de feuille de route, éclairera nos plans opérationnels annuels et nous aidera à atteindre les objectifs et les résultats souhaités chaque année. Les membres de notre équipe de haute direction sont responsables de la mise en œuvre de ces initiatives et de ces résultats, et rendent compte des progrès réalisés à la présidente-directrice générale. Cette dernière est redevable au Conseil d'administration quant à l'exécution globale du plan stratégique.

Horizon continuera à travailler en étroite collaboration avec ses partenaires du gouvernement du Nouveau-Brunswick. La conformité d'Horizon au plan de santé provincial lui permettra d'appuyer la mise en œuvre des principales initiatives provinciales en matière de santé, selon des priorités définies par le ministère de la Santé.

Au fil de la mise en œuvre de la stratégie, nous mesurerons et suivrons en permanence les progrès accomplis par rapport à nos objectifs pour rendre compte aux personnes auxquelles nous offrons nos services et pour nous assurer que nous restons sur la bonne voie. Les résultats seront régulièrement communiqués à l'aide du tableau de bord équilibré d'Horizon et du tableau de bord public sur notre rendement. L'expérience des patients sera évaluée en vue de nous permettre d'apporter d'importantes améliorations pour nos patients et nos clients.

Horizon communiquera ses progrès et ses réussites en matière d'initiatives et de projets clés par l'entremise de sa publication trimestrielle, le *Rapport à nos collectivités*, et de ses canaux de communication.

Conclusion

Le système de santé est dynamique et continue à relever de nouveaux défis et de nouvelles possibilités. Horizon fera preuve de souplesse et d'adaptation au cours des cinq prochaines années pour répondre aux besoins changeants des Néo-Brunswickois. Grâce aux efforts de collaboration de notre personnel, de nos médecins, de nos bénévoles, de nos fondations, de nos auxiliaires et de notre Conseil d'administration exceptionnels, ainsi qu'avec l'appui de nos patients, de nos clients et de nos collectivités, nous sommes bien équipés pour mener à bien notre plan stratégique.

Nous sommes reconnaissants à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce plan et qui nous ont tracé la voie à suivre. Nous sommes impatients de communiquer des mises à jour sur nos progrès alors que nous revoyons ensemble notre système de soins de santé, que nous fournissons des traitements de pointe et que nous explorons des façons de faire modernes. Nous faisons preuve d'enthousiasme et sommes déterminés à transformer les soins de santé grâce à des solutions innovantes.





RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON

80, rue Woodbridge
Fredericton (N.-B.) E3B 4R3
Tél. : 1-888-820-5444
horizonnb.ca/planstrategique