



Le Réseau de santé Horizon et ses partenaires
VERS UN AVENIR PLUS SAIN
POUR LE NOUVEAU-BRUNSWICK



RÉSEAU DE SANTÉ
Horizon
HEALTH NETWORK





PLAN STRATÉGIQUE DU RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON 2015 - 2020

TABLE DES MATIÈRES

- 1** INTRODUCTION
- 6** NOTRE MISSION, NOTRE VISION, NOS VALEURS
- 8** BIEN-FONDÉ DES CHANGEMENTS
- 12** PRIORITÉS STRATÉGIQUES
- 24** INSTRUMENTS STRATÉGIQUES
- 27** FAIRE RAPPORT SUR NOS PROGRÈS
- 27** CONCLUSION



► Introduction



Le gouvernement provincial prend des mesures pour faire avancer le Nouveau-Brunswick, et il est donc important que le Réseau de santé Horizon (Horizon) fasse sa part dans la création d'un avenir plus sain pour notre province. Nos services de santé influent sur tous les Néo-Brunswickois, et c'est la raison pour laquelle, en tant que régie régionale de la santé, nous devons nous efforcer d'offrir les meilleurs soins à nos patients et à leur famille.

Pour élaborer ce nouveau plan quinquennal, nous avons utilisé les commentaires et les points de vue reçus de centaines de Néo-Brunswickois sur la manière dont ils veulent que le système de soins de santé réponde à leurs besoins. Nous avons recueilli leurs commentaires durant une tournée de consultation dans l'ensemble d'Horizon, dans le cadre de l'élaboration de ce plan. De plus, nous avons reçu des mémoires écrits détaillés de médecins, d'infirmiers/infirmières, d'autres membres du personnel et de patients dans le cadre de l'engagement du public. Cette consultation était nécessaire, car nous estimons que chacun mérite d'être entendu. Notre province s'apprête à vivre une mutation démographique qui aura des répercussions importantes sur les ressources en soins de santé de notre province. Le présent plan résume les commentaires de nos parties prenantes à propos des éléments qu'elles considèrent comme essentiels au maintien d'un système de soins de santé viable pour les générations futures de Néo-Brunswickois.

Selon le Plan provincial de la santé, les soins de santé représentent 40 p. 100 du budget provincial. Le budget alloué au ministère de la Santé et aux soins de longue durée est de 3,1 milliards de dollars par année. Environ 80 p. 100 de toutes les dépenses en soins de santé sont financées par les taxes et impôts de la province. Le gouvernement provincial estime que les Néo-Brunswickois paient collectivement 6 000 \$ la minute en soins de santé. Les parties prenantes consultées durant l'élaboration du Plan provincial de la santé « nous ont dit très clairement qu'elles ne veulent plus dépenser des sommes supplémentaires dans les soins de santé. Elles veulent que nous utilisions l'argent qu'elles nous confient de manière plus efficace et efficiente. Le nouveau plan provincial de la santé abonde dans le même sens. »¹

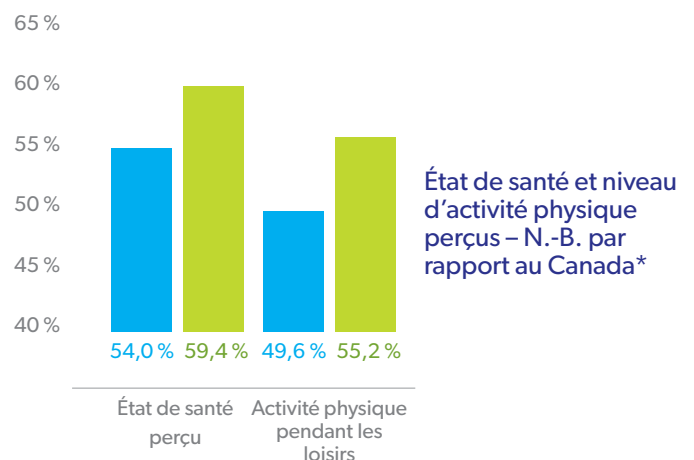
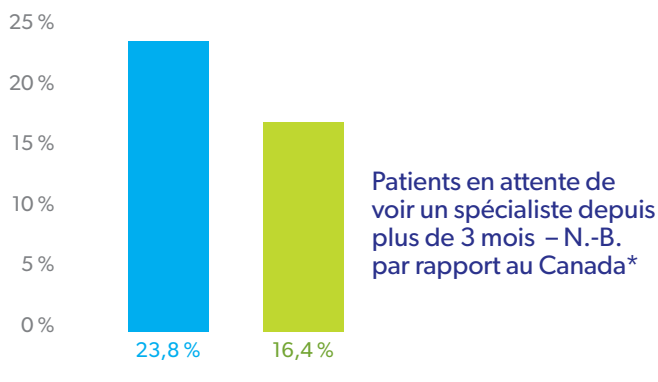
¹Rebâtir les soins de santé ensemble : plan détaillé pour assurer la viabilité. Plan provincial de la santé 2013-2018, Province du Nouveau-Brunswick, <http://www.gnb.ca/0212/values/pdf/9129%20french.pdf>

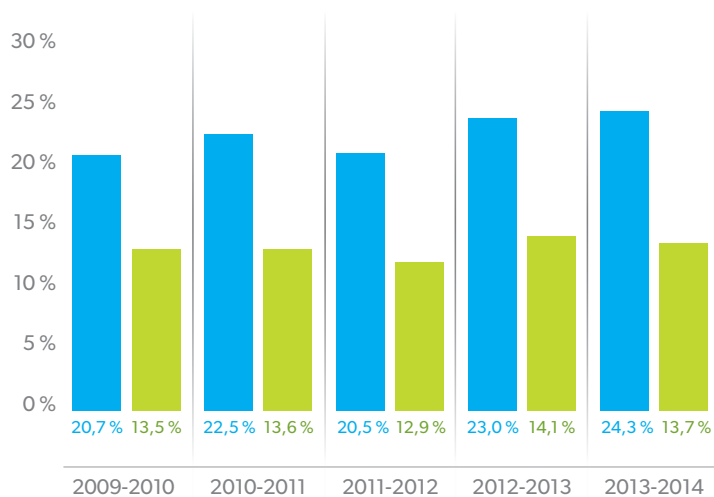
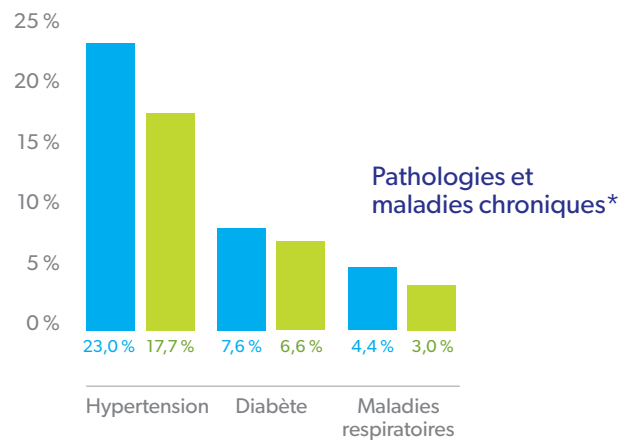
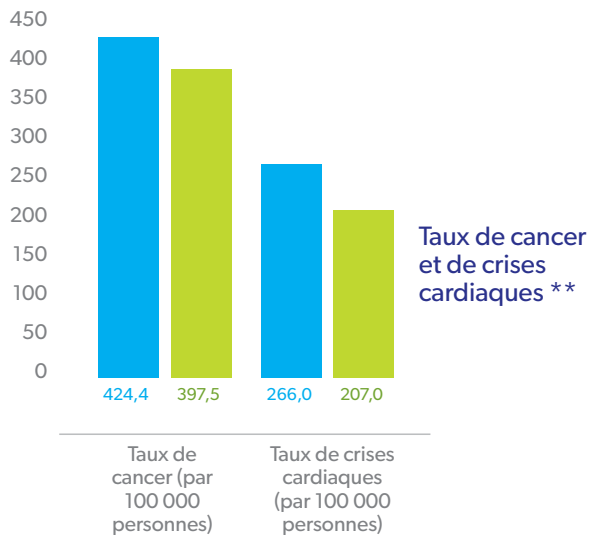


Voici les enjeux et les défis mentionnés dans le Plan provincial de la santé :

- Le manque d'accès à des soins en temps opportun pour des problèmes de santé courants ou des examens médicaux périodiques constitue une source de frustration constante pour les Néo-Brunswickois. Pourtant, le niveau de dotation en ressources humaines au Nouveau-Brunswick est généralement plus élevé que la moyenne canadienne.
- Les données indiquent que les Néo-Brunswickois pourraient mieux prendre leur santé en charge.
- Le Nouveau-Brunswick dépasse la moyenne canadienne au chapitre des taux de tabagisme, des taux d'obésité chez les adultes, de la consommation malsaine d'alcool, du diabète, des cardiopathies et des maladies respiratoires.
- Les principales causes de maladie et de décès dans les pays développés comme le Canada sont les maladies chroniques, notamment le cancer, les cardiopathies et le diabète. Leur prise en charge coûte cher, et il s'agit souvent d'un processus qui dure toute une vie.
- Soixante-dix pour cent des personnes âgées au Nouveau-Brunswick sont atteints d'au moins un trouble chronique, et le segment de la population qui connaît la croissance démographique la plus rapide de la province est celui des personnes âgées de 65 ans ou plus.
- Un lit sur quatre dans les hôpitaux est occupé par une personne âgée nécessitant des soins de longue durée.
- Le savoir-faire culturel fait partie intégrante de l'aide au personnel du système de santé chargé de travailler efficacement auprès des patients des Premières Nations.

Nouveau-Brunswick vs. Canada





■ Nouveau-Brunswick ■ Canada
 Source des données :
 *site Web de l'ICIS, Votre système de santé
 **Taux de cancer : Statistiques canadiennes sur le cancer 2013, Statistique Canada
 **Taux de crises cardiaques : site Web de l'ICIS, Votre système de santé

Pourcentage des jours d'hospitalisation désignés comme des patients nécessitant d'autres niveaux de soins*



Le Plan provincial de la santé présente des objectifs dans un certain nombre de domaines importants :

- contrôle/réduction des coûts
- excellence du rendement
- prise de décisions fondées sur des preuves
- meilleurs soins de santé primaires
- prise en charge des maladies chroniques
- meilleur accès aux médicaments nécessaires
- plus de services, y compris plus de services palliatifs et plus de services à domicile
- un plus grand nombre d'établissements de soins de longue durée
- initiatives en matière d'amélioration de la santé de la population
- points de référence établis
- répartition équitable des services
- investissements dans la technologie

Le Plan provincial de la santé indique que toutes les décisions concernant l'avenir du système de soins de santé du Nouveau-Brunswick seront orientées par les principes suivants :

- | | | | |
|---|---------|---|--------------------|
| 1 | qualité | 2 | efficacité |
| 3 | accès | 4 | viabilité clinique |

Dans notre examen de ce plan fondamental du ministère de la Santé, nous appuyons fortement le concept de partenariat, plus précisément le concept de « rebâtir les soins de santé ensemble ». Ce thème imprégnera notre nouveau plan, car nous reconnaissons que le changement requis doit se faire en collaboration avec les patients et les familles, les collectivités, les fournisseurs de soins et les autres parties prenantes. Notre défi consiste à nous assurer que les priorités et les plans pour notre système sont alignés sur le Plan provincial de la santé et appuient sa réalisation. Nous sommes convaincus que nos priorités stratégiques nous feront avancer vers la création d'un avenir plus sain pour le Nouveau-Brunswick.



ANALYSE

COMPLET

RECHERCHE



▶ Notre mission
Notre vision
Nos valeurs

► Notre mission

L'énoncé de mission d'une organisation décrit son but principal ou sa raison d'être. Après d'importantes consultations, nous avons déterminé que la nouvelle mission d'Horizon sera la suivante :

Aider les gens à être en santé.

La bonne santé est au cœur de la qualité de notre vie quotidienne. C'est ce que tous les Néo-Brunswickois souhaitent pour eux-mêmes et les personnes qui leur sont chères. Aider les Néo-Brunswickois à jouir de la meilleure santé possible est le but commun de tous ceux et toutes celles qui travaillent quotidiennement au sein d'Horizon. Nous obtenons les meilleurs résultats en plaçant nos patients et clients au cœur de notre système de santé. Nous sollicitons le soutien des collectivités et des autres parties prenantes pour mieux servir notre population; ce soutien est essentiel à notre objectif.

► Notre vision

Notre énoncé de vision décrit l'aspiration à long terme de notre organisation – ce que nous visons à atteindre à l'avenir. Une fois de plus, après avoir longuement consulté nos parties prenantes, nous avons déterminé que la nouvelle vision d'Horizon sera la suivante :

Des soins exceptionnels pour tous, en tout temps.

Par l'entremise de son personnel, de ses médecins et de ses bénévoles, Horizon doit s'efforcer à être plus que simplement « adéquat » ou même « très bon » dans ce qu'il accomplit. Nous devons toujours espérer dépasser les attentes de chaque personne qui nous demande un service, et procéder ainsi dans chaque interaction avec nos patients et visiteurs tout au long de la situation ou durant leur séjour avec nous, et même après le congé du patient. Pour nous permettre de faire de notre mieux, nous devons aspirer à ne fournir rien de moins que des soins exceptionnels.

► Nos valeurs

Les valeurs organisationnelles établissent les normes de comportement individuel au sein de l'organisation. La mission définit l'objectif principal de l'organisation. Ses valeurs expriment les moyens qu'elle entend prendre pour réaliser sa mission.

Au sein d'Horizon, les valeurs suivantes orientent la façon dont nous travaillons ensemble et servons nos patients, leur famille et chacun d'entre nous :

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.

► Mandat législatif

Horizon est une « créature de la loi ». Sur le plan constitutionnel, la santé est une responsabilité provinciale. Au Nouveau-Brunswick, le gouvernement provincial a délégué certaines de ses responsabilités en matière de services de soins de santé aux régies régionales de la santé. Horizon est l'une de deux régies régionales de la santé de la province qui a été établie en vertu de la *Loi sur les régies régionales de la santé*. Le mandat législatif des régies régionales de la santé est défini dans cette loi² 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.

Sous la supervision du ministre de la Santé, Horizon doit

- déterminer les besoins de la population qu'elle sert en matière de santé;
- déterminer les priorités concernant la prestation des services de santé à la population qu'elle sert;
- affecter les ressources conformément au plan régional de la santé et d'activités. Horizon peut fournir des services de santé seulement si :
 - le besoin de services de santé existe;
 - les services sont compris dans un plan approuvé par le ministre;
 - les services sont compatibles avec le plan provincial de la santé;
 - les ressources nécessaires sont disponibles pour assurer la prestation efficace.

²Voir les articles 29 à 31 <http://laws.gnb.ca/en/ShowPdf/cs/2011-c.217.pdf>



► Bien-fondé
des
changements

La qualité des soins de santé donnés à une population est tributaire de deux variables très importantes parmi de nombreuses autres. La première concerne l'ampleur des ressources investies au fil du temps. Avons-nous affecté des ressources suffisantes au sens absolu? Les avons-nous affectées pour obtenir les meilleurs résultats possible (c.-à-d. rural/urbain, soins primaires, Premières Nations, soins tertiaires, collectivité, santé mentale, soin des aînés, etc.)? Sommes-nous capables de nous investir suffisamment pour que l'effort soit efficace et viable? La nature de la population servie par ces ressources est la seconde variable. Quel est le degré d'homogénéité ou de diversité de la population? Cette dernière est-elle éparpillée ou concentrée géographiquement? Vieillit-elle plus rapidement que la normale ou quitte-t-elle l'infrastructure existante si rapidement qu'il est impossible de soutenir cette dernière sans l'ajout de ressources supplémentaires importantes? Le Nouveau-Brunswick fait face à une conjoncture des plus difficiles en raison de ces éléments déterminants (ressources et population).

Quel que soit le territoire, les soins de santé ne sont jamais gratuits. Que les soins de santé soient payés par les patients, les clients ou les assureurs privés au point de prestation; ou par les systèmes sociaux universels (ou moins qu'universels) au moyen de l'imposition; ou par une combinaison de ces moyens, à un certain moment, le client et le contribuable ne font qu'un. À ce stade, l'idéologie importe peu; quelqu'un doit payer la facture.

Croissance de la dette

Tous les indicateurs significatifs montrent que le Nouveau-Brunswick est confronté à des défis de taille. Sur le plan financier, nous avons une dette nette de 12,2 milliards de dollars en 2014-2015, soit une augmentation de 77 p. 100 par rapport aux 6,9 milliards de dollars de 2004-2005. Parmi les provinces ayant une dette nette (toutes, sauf l'Alberta), le Québec (94 p. 100) et l'Ontario (105 p. 100) seulement ont dépassé cette croissance de la dette.



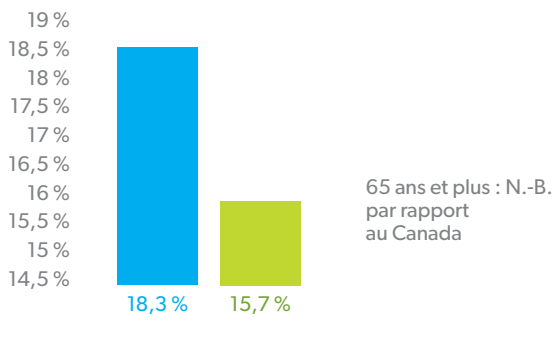
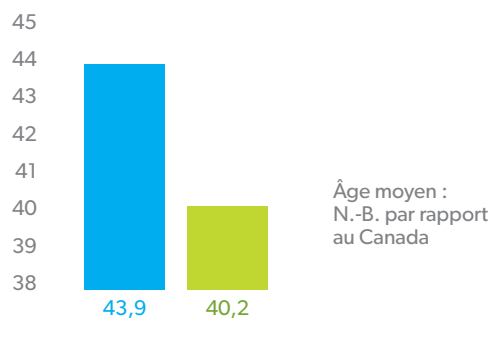
■ Nouveau-Brunswick ■ Canada

Source des données : Tableaux de référence financiers, ministère des Finances



Dépenses publiques (gouvernement) relatives aux soins de santé et paiements de transfert

Les dépenses publiques relatives aux soins de santé constituent le poste budgétaire le plus important de tout gouvernement. Selon l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS), les soins de santé représentent 41 p. 100 des dépenses totales du Nouveau-Brunswick (comparativement à 38 p. 100 pour tous les autres territoires). Encore plus alarmant est le fait que les transferts du gouvernement fédéral pour les soins de santé, qui ont augmenté annuellement pendant dix ans d'un taux garanti de 6 p. 100 ou plus, seront réduits au taux garanti de 3 p. 100 ou plus en 2017, la croissance du produit intérieur brut (PIB) étant la base du calcul. Auparavant, le Nouveau-Brunswick a affiché l'un des taux de croissance du PIB parmi les plus faibles au pays. Les chiffres varient, mais certaines estimations indiquent qu'environ 70 millions de dollars par année (l'équivalent d'un hôpital de 120 lits au Nouveau-Brunswick) pourraient être perdus au titre des transferts fédéraux.



■ Nouveau-Brunswick ■ Canada
Source des données : Statistique Canada

Stagnation de la croissance démographique et migration

Le Nouveau-Brunswick n'a eu presque aucune croissance démographique (0,8 p. 100) au cours de la période de quatre ans allant de 2009 à 2013 (Statistique Canada). Même lorsque les Territoires du Nord-Ouest sont inclus, seule la Nouvelle-Écosse, à 0,3 p. 100, a affiché une croissance plus lente. Par ailleurs, la croissance faible au Nouveau-Brunswick masque la migration intra-provinciale des localités plus petites du Nord vers les localités plus urbaines du Sud.

Vieillessement de la population

Toute la population du Canada a vieilli considérablement depuis la création du système de soins de santé canadien au cours des années 1960. En 1972, l'âge médian des Néo-Brunswickois était de 24 ans; en 2013, il était de 44 ans. Statistique Canada a déclaré que le Nouveau-Brunswick comportait la population la plus âgée du Canada, 18,3 p. 100 de nos résidents étant âgés de plus de 65 ans. Compte tenu de l'exode actuel des jeunes travailleurs en âge de procréer et des faibles taux d'immigration, la population du Nouveau-Brunswick pourrait vieillir plus rapidement que celle des autres provinces.

Les preuves démontrent clairement que les populations plus âgées consomment plus de ressources en soins de santé. Au Canada, selon le document La viabilité du système de santé canadien de l'ICIS, en 2009-2010, les personnes âgées de plus de 65 ans ont été admises dans des hôpitaux pour des soins de courte durée cinq fois plus souvent que les adultes de 20 à 64 ans.

Qu'est-ce que cela signifie pour les Néo-Brunswickois?

- Notre dette publique augmente.
- Nos dépenses relatives aux soins de santé sont supérieures à celles du reste du Canada, et les transferts fédéraux diminueront considérablement à compter de 2017.
- Notre population stagne ou même diminue. Elle déménage dans d'autres provinces ou à des régions urbaines du Sud du Nouveau-Brunswick. De plus, elle vieillit plus rapidement que dans le reste du Canada.
- Le modèle de soins actuel au Canada et au Nouveau-Brunswick, dans lequel les soins coûteux en établissement prédominent, est insoutenable.



► Priorités stratégiques

Pour avoir une incidence importante sur la santé des Néo-Brunswickois tout en vivant selon nos moyens collectifs, Horizon doit se doter d'un objectif très clair pour les cinq prochaines années. Grâce à l'apport important de nos parties prenantes, nous avons pu déterminer que les quatre plus grandes priorités stratégiques pour notre organisation sont les suivantes :



Priorité stratégique

Avant tout, nous travaillerons avec nos patients et nos familles à créer et soutenir un environnement de soins exceptionnel axé sur le patient et la famille.

1



Notre vision, « Des soins exceptionnels pour tous, en tout temps », jette les bases de nos priorités. Alors que les priorités stratégiques 2, 3 et 4 ci-dessous nous renseignent davantage sur le comment, la première priorité est le quoi, la raison d'être au sein d'Horizon. Tout le reste découle de cette priorité par excellence.

L'optique des soins axés sur le patient et la famille diffère grandement de la relation traditionnelle que l'on a caractérisée de trop centrée sur les fournisseurs dans sa conception et ses opérations. Nos patients, tout comme ceux d'autres organismes de prestation de services progressistes, ont clairement indiqué qu'ils voulaient que cela change.

Grâce au soutien vocal et tangible de sa communauté de patients, Horizon ne mettra plus l'accent principalement sur les besoins d'un système, les fournisseurs de soins ou les contraintes financières, mais visera plutôt à répondre aux besoins des patients, de leur famille et de la collectivité par des processus d'engagement. Voici comment l'Institute for Healthcare Improvement définit les soins axés sur le patient et la famille :

► « Des soins véritablement axés sur le patient et la famille tiennent compte des traditions culturelles des patients, de leurs préférences et valeurs personnelles, de leur situation familiale et de leur mode de vie. Ils font des patients et de leurs êtres chers des parties intégrantes de l'équipe de soins qui collaborent avec les professionnels de la santé afin de prendre des décisions cliniques.

Les soins axés sur le patient et la famille placent la responsabilité des volets importants des soins personnels et du contrôle entre les mains des patients – ainsi que les outils et le soutien dont ils ont besoin pour s'acquitter de cette responsabilité.

Les soins axés sur le patient et la famille font en sorte que les transitions entre les fournisseurs, les services et les milieux de soins de santé soient respectueux, coordonnés et efficaces. »

Horizon offrira à chaque patient les soins distinctifs dont il a besoin d'une manière compatissante qui lui permet de participer concrètement à ses propres soins du début à la fin. Nous voulons améliorer les résultats en matière de soins pour nos patients et leur famille en améliorant leur expérience de soins lorsqu'ils interagissent avec Horizon et en les faisant participer aux décisions liées à leurs soins et à leur santé.

Notre objectif est de veiller à ce que les patients et leur famille disposent de l'information, des connaissances et du soutien dont ils ont besoin pour faire des choix éclairés en matière de soins et de traitement. De plus, nous voulons nous assurer que les décisions en matière de soins et de traitement respectent les besoins, les valeurs et les préférences du patient.

Horizon a déjà pris les premières mesures suivantes pour amorcer sa transition vers les soins axés sur le patient et la famille :

- Engagé l'équipe de direction à assurer la participation et la responsabilité de la réforme du système.
- Élaboré des priorités et des plans d'action à l'aide de processus et de modèles d'engagement des patients, des familles et des collectivités.
- Créé un comité consultatif des patients et des familles dont le principal objectif est d'améliorer les expériences en matière de soins aux patients à tous les échelons d'Horizon.
- Intégré des conseillers et des conseillères en évaluation de l'expérience des patients et des familles aux comités clés et aux groupes de programme de l'ensemble du réseau de santé.
- S'est engagé à mesurer de manière continue et à améliorer la satisfaction des patients à l'égard de l'expérience des soins du début à la fin, avec un accent initial sur le système de soins de courte durée.
- Adopté une culture améliorée de sécurité, avec accent sur les résultats améliorés en ce qui a trait au taux d'infections, d'incidents avec préjudice et d'observation des pratiques d'hygiène des mains.
- Réaffirmé la vigilance de l'organisation à l'égard de la pleine mise en œuvre de toutes les pratiques requises de l'organisation exigées par Agrément Canada.

En quoi consistera cette priorité?

- Le personnel et les médecins continueront de promouvoir une démarche en matière de soins axés sur le patient et la famille au point de contact, y compris en précisant leur poste, leur rôle dans le plan de soins et l'aide qu'ils fourniront pour répondre à tous les besoins d'information et de soins du patient et de la famille.
- Les soins axés sur le patient et la famille sont tributaires de la prestation de services qui réduit au minimum les temps d'attente et le risque de blessure durant la prestation des soins. Horizon élaborera et atteindra les objectifs appropriés en matière de sécurité des patients et de temps d'attente raisonnables dans les domaines de soins urgents, de chirurgie non urgente et d'interventions diagnostiques majeures. De plus, Horizon rendra compte des résultats visés et réels touchant ces activités.
- Nous démontrerons, au moyen de sondages semi-annuels réguliers auprès des patients, que nous nous améliorons sans cesse et que nous satisfaisons nos patients/clients/collectivités sous de nombreux angles. Nous améliorerons notre capacité à servir les patients avec respect dans les deux langues officielles, qui sera démontrée par nos sondages sur la satisfaction et la réduction des plaintes.
- Chaque programme important aura son conseiller ou sa conseillère en évaluation de l'expérience des patients intégré au programme et aux discussions de planification afin de faire en sorte que le point de vue du patient soit pris en compte. Les politiques de l'organisation qui influent sur les patients et les familles auront leur place.
- L'identification du personnel, des médecins et des bénévoles (et de leur rôle particulier dans l'équipe de soins de santé du patient) sera clarifiée grâce à la communication appropriée, aux codes vestimentaires et aux insignes d'identité.
- Les programmes d'orientation des nouveaux membres du personnel et la formation continue du personnel seront centrés sur les soins axés sur le patient et la famille.

Priorité stratégique

2

Grâce au soutien offert par le partenariat entre nos équipes de médecins et de direction, et selon les preuves et les volumes suffisants, nous établissons des centres d'expertise qui favorisent et mettent en pratique un solide leadership clinique, améliorent les résultats pour le patient et stimulent l'activité de recherche comme activité fondamentale au sein du Réseau de santé Horizon.



Les Néo-Brunswickois devraient s'attendre à pouvoir accéder de façon équitable à des soins de santé de qualité, quel que soit leur lieu de résidence dans notre province. La capacité de notre système de soins de santé à atteindre cet objectif a été améliorée par la création d'Horizon par suite de la fusion des anciennes régies régionales. Par l'entremise de nombreuses évaluations officielles des besoins en matière de santé à l'échelle locale, des données précieuses du Conseil de la santé du Nouveau-Brunswick et d'autres consultations, nous avons réussi à mieux comprendre les besoins des Néo-Brunswickois en matière de soins de santé. Le personnel et les médecins d'Horizon se concentrent de plus en plus sur le système dans son intégralité plutôt que sur ses parties individuelles. Nous avons établi de nombreuses relations de collaboration dans différentes parties de la province. Cependant, il reste encore beaucoup de travail à faire pour améliorer la capacité du système à donner efficacement et constamment des soins de qualité aux Néo-Brunswickois.

Pour créer un système viable pour nos résidents, nous devons optimiser les aptitudes de nos spécialistes et de nos autres professionnels de la santé, ainsi que l'utilisation de nos établissements et de notre matériel spécialisé. Nous devons veiller à ce que les meilleures normes de soins soient en place pour tous les patients, ce qui donnera lieu à des soins de qualité plus sûrs, plus fiables et plus efficaces.

Dans le cas de plusieurs programmes, Horizon doit passer du leadership et des pratiques indépendants à l'échelle locale à des soins de santé véritablement régionalisés et appliqués de manière uniforme. Comme le précise la priorité stratégique 1, il faut mettre l'accent sur le point de vue du patient, et non sur celui du fournisseur.

On peut mieux donner des soins de qualité supérieure lorsque le leadership est assuré par les centres et les professionnels qui sont les plus aptes, grâce à leur formation, à leur expérience et au volume d'activités. Dans de nombreux cas, ces centres reçoivent l'appui du milieu universitaire et de la recherche et bénéficient d'un accent sur l'innovation. Une telle évolution ne mettra en cause d'aucune manière la qualité des soins prodigués auparavant par les professionnels des soins de santé. Ces personnes continueront de fournir des soins de qualité tout en bénéficiant de l'appui d'un centre de leadership et d'un personnel clinicien clairement identifiés et auxquels elles seront mieux intégrées.

Dans de nombreux autres environnements cliniques complexes, il est évident qu'on peut donner les meilleurs soins possible lorsque la variabilité dans l'exercice est minimale, c.-à-d. lorsque les meilleures pratiques sont prises en compte, adoptées et surveillées. Dans de tels environnements, pour donner des soins de qualité de la manière la plus sûre, les cliniciens ont régulièrement besoin d'une masse critique suffisante de patients et doivent pouvoir compter sur le soutien et la surveillance de collègues de la même discipline.

Nos programmes spécialisés susmentionnés comptent des personnes hautement qualifiées dont l'expertise devrait être accessible à tous nos patients, quel que soit le lieu de prestation du service. Dans cette province, le Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick à Saint John est l'exemple le mieux connu d'un centre d'expertise établi qui répond aux besoins en matière de soins coronariens de tous les Néo-Brunswickois et ce, dans la langue de leur choix. Ce centre a établi de solides relations avec tous les hôpitaux et les fournisseurs de soins primaires du Nouveau-Brunswick afin de donner aux patients les meilleurs soins possible le plus près possible de chez eux, tout en leur permettant d'accéder facilement aux spécialistes de Saint John, le cas échéant.

Les centres d'expertise en diverses spécialités médicales seront les « étoiles » d'un « réseau d'étoiles et de satellites » de prestation de soins de santé. Cela permettra aux Néo-Brunswickois d'obtenir de meilleurs soins grâce à la capacité accrue de recruter des spécialistes pour les groupes ou les équipes d'exercice au Nouveau-Brunswick. Ils partageront les responsabilités du service de garde, participeront aux activités de recherche et d'innovation, s'ils le désirent, et bénéficieront de l'apprentissage continu favorisé par un milieu de travail voué à la collaboration entre des collègues experts. Nous reconnaissons que cela pourrait susciter une certaine appréhension chez le public et des déplacements pour les membres du personnel. Cependant, ce modèle permet une meilleure planification et une meilleure mise en œuvre des technologies de communication, de l'infrastructure et du matériel, de la programmation clinique et des niveaux appropriés de ressources humaines qualifiées.

En quoi consistera cette priorité?

Horizon transformera son organisation clinique en un modèle régional plus large dans lequel la responsabilité du leadership des programmes cliniques visant tous les sites sera assignée à certains centres plus grands.

Horizon créera (ou confirmera) sept centres d'expertise, y compris des modèles de gestion médicale et administrative, dans les secteurs suivants :

- Vieillesse et soins aux aînés
- Neurosciences
- Santé maternelle et infantile
- Soins coronariens (Centre cardiaque du N.-B., Hôpital régional de Saint John)
- Oncologie
- Néphrologie
- Médecine de réadaptation (Centre de médecine de réadaptation Stan Cassidy)

Horizon réexaminera les programmes et les disciplines de soins de courte durée de tous les sites en fonction du nouveau modèle et, à l'aide des preuves, des données démographiques et des facteurs de sécurité, il recommandera au gouvernement les ajustements à apporter à l'infrastructure ou la modification du rôle des établissements dans le but de mieux réaliser son mandat législatif qui est le suivant :

- déterminer les besoins de santé de la population qu'elle sert,
- déterminer les priorités concernant la prestation des services de santé à la population qu'elle sert,
- affecter les ressources conformément au plan régional de la santé et d'activités.

Horizon augmentera son revenu de recherche qui s'établit actuellement à <3 millions de dollars, à au moins 10 millions de dollars et se taillera une place au palmarès des 40 hôpitaux de recherche canadiens en importance. Une infrastructure et des investissements grandement bonifiés dans la formation et la recherche susciteront l'innovation et appuieront chacun de ces centres d'expertise et leurs relations régionalisées dans l'ensemble d'Horizon.



Priorité stratégique

3

En travaillant avec nos partenaires communautaires et nos cliniciens, nous augmenterons considérablement la part relative de ressources pour améliorer les soins primaires à l'échelle locale et appuyer les services tertiaires coûteux dont notre population vieillissante aura besoin.



Soins à l'échelle locale

Toutes les preuves indiquent que la croissance traditionnelle des dépenses touchant les soins de santé a peu fait pour améliorer la santé des Néo-Brunswickois. Le progrès, ou plutôt le manque de progrès, que la province a réalisé quant au taux d'obésité, à l'incidence des maladies chroniques et du diabète ainsi que dans d'autres domaines démontre que le Nouveau-Brunswick a continué de consacrer plus de ses ressources à des secteurs qui ont fait peu pour améliorer la santé de la population en général.

En matière de santé, un système dynamique et efficace d'affectation de ressources limitées ne doit pas se borner à l'ajout de nouvelles dépenses pour offrir des modèles améliorés de soins, de techniques ou d'interventions. Aucun système public ne peut se permettre pareille prodigalité. Un système public responsable comme le nôtre, fondé sur la santé de la population, doit examiner ses dépenses actuelles pour déterminer les bienfaits que de tels investissements de longue date apportent aux personnes qu'il sert.

Certes, une bonne partie de la récente augmentation des dépenses (depuis plus de 15 années) a permis d'offrir un plus grand nombre de services, mais les preuves démontrent que nous n'avons pas obtenu d'avantages sociétaux importants de ces décisions. De meilleures décisions stratégiques en matière de dépenses sont nécessaires.

Les changements démographiques du Nouveau-Brunswick (c.-à-d. une plus grande proportion de résidents âgés, la migration du Nord vers le Sud et des régions rurales vers les régions urbaines) et l'incidence des maladies chroniques au sein de sa population font ressortir la nécessité de

meilleurs soins préventifs, primaires, à long terme et palliatifs dans les collectivités de la province. Un système de santé bien conçu devrait consister à la fois en de solides centres de soins hospitaliers et des soins appropriés fournis en milieu communautaire, près du lieu de résidence des Néo-Brunswickois. Pour assurer à ces derniers les services dont ils ont besoin pour jouir de la meilleure santé possible, ces deux composantes doivent être indissociables. L'amélioration des services de santé à l'échelle locale nécessitera une solide collaboration entre Horizon et ses partenaires des milieux d'éducation publique et de développement social, entre autres. Pour réduire le fardeau imposé à notre système de santé, il faudra accroître en amont les initiatives de sensibilisation et de prévention. Les Néo-Brunswickois atteints de troubles de santé chroniques doivent avoir accès au bon professionnel de la santé au bon moment, de préférence le plus près possible de leur domicile.

Il est de plus en plus urgent d'offrir en matière de soins les options appropriées qui permettent aux personnes âgées de demeurer chez elles, sinon près de leur communauté de résidence. Les données sur la population rapidement vieillissante du Nouveau-Brunswick (voir la section : Bien fondé des changements) obligent Horizon à se fixer comme priorité l'amélioration des soins aux aînés. Habituellement, 25 p. 100 des 1600 lits réservés aux soins de courte durée d'Horizon sont occupés par des patients en attente d'un autre niveau de soins. Idéalement, ces patients devraient demeurer au sein de leur communauté, dans un foyer de soins ou dans un foyer de soins spéciaux. Il y a dix ans, cette fraction de la population de patients représentait 15 p. 100 de tous les patients. Les hôpitaux conçus pour les soins de courte durée et dotés de toute la technologie médicale auxiliaire et des compétences techniques nécessaires à ces soins s'avèrent à la fois inefficaces et

inefficaces dans le traitement des personnes qui seraient mieux prises en charge dans des environnements de traitement moins intensifs. En raison du manque de programmes, d'installations et de compétences appropriés, la prestation de tels soins en milieu hospitalier nuit assurément au mieux-être des aînés et à d'autres personnes qui seraient mieux hébergées au sein de la communauté.

De multiples études ont démontré que la prestation de soins plus près du domicile du patient (y compris les soins palliatifs) se traduit par une plus grande satisfaction du patient et de la famille et moins de visites à l'urgence et d'admissions à l'hôpital. Qui plus est, moyennant une gestion efficace du processus de transition, tous ces avantages offrent des possibilités d'économies d'argent au système de soins de santé.

Des soins améliorés à l'échelle locale aideront Horizon à réaliser sa première priorité : donner des soins axés sur le patient et la famille. Ils permettront de mettre sur pied un plus grand nombre d'initiatives de prévention pour aider les Néo-Brunswickois à rester en santé. De plus, ils permettront d'augmenter l'efficacité des services de prise en charge des maladies chroniques fournis à l'extérieur des établissements de soins de courte durée.

En quoi consistera cette priorité?

- Dans un délai de cinq ans, Horizon affectera 12 p. 100 de son budget global aux soins offerts en milieu communautaire, soit une augmentation de 2 p. 100 (jusqu'à 134 millions de dollars par rapport au budget actuel de 111 millions de dollars). Il s'agira de transférer un plus grand nombre des ressources actuelles de nos établissements vers la communauté, où il est possible de mieux influencer sur la promotion de la santé, la prévention et la prise en charge des maladies chroniques.
- Compte tenu des changements démographiques, d'ici cinq ans, les soins aux aînés seront un pilier stratégique de nos services. Ils seront assortis d'un leadership et d'une visibilité solides et clairs. Les personnes âgées bénéficieront d'un nouveau centre d'expertise en vieillissement et soin des aînés, et les patients, que l'on peut héberger ailleurs (autre niveau de soins) et qui occupent un quart des lits d'hôpital, n'occuperont plus qu'un cinquième des lits d'hôpital.
- En collaborant avec nos partenaires communautaires, nous améliorerons nos équipes de soins palliatifs primaires et créerons des équipes de soins palliatifs spécialisés.
- Cent pour cent de notre population servie auront un fournisseur de soins primaires clairement identifié.
- Toutes les communautés servies par Horizon auront fait l'objet d'une évaluation de leurs besoins en matière de santé.
- La recherche sur l'efficacité et les pratiques exemplaires en matière de soins à l'échelle communautaire sera financée séparément et appuyée dans le cadre de nos initiatives de recherche. De plus, en partenariat avec les établissements universitaires appropriés, nous aurons obtenu



une chaire d'études sur le vieillissement et le soin des aînés qui sera entièrement financée et qui appuiera notre programme et notre personnel professionnel.

- Nous aurons augmenté considérablement le nombre de partenariats avec les organismes communautaires, les communautés des Premières Nations ainsi que les divers ministères du gouvernement, notamment le ministère de l'Éducation, le ministère du Développement social ainsi que le ministère des Communautés saines et inclusives. Ces partenariats peuvent comprendre des accords officiels de collaboration ou être accomplis dans le cadre de mandats fusionnés, comme déterminé par Horizon et les autres organismes concernés.
- Nous aurons établi cinq équipes de soins de santé familiale additionnelles, grâce au soutien du ministère de la Santé.

Services tertiaires et services plus coûteux

Il faut reconnaître que les besoins d'une population vieillissante diffèrent de ceux d'une population plus jeune sur lesquels la vaste majorité du système canadien actuel est fondé. Dans la foulée de la transition vers des soins améliorés à l'échelle communautaire décrits ci-dessus, ces besoins (c.-à-d., soins coronariens, oncologie, médecine personnalisée, etc.) nécessitent une réaffectation similaire des ressources afin d'obtenir l'infrastructure, les effectifs et la technologie pour faire face à cette tendance démographique.

Les Néo-Brunswickois méritent les mêmes soins de qualité que tous les Canadiens souhaitent et apprécient. Afin de rester à jour dans leur domaine, les fournisseurs du système de santé comme Horizon doivent continuer d'investir dans les nouvelles technologies efficaces mais coûteuses ainsi que dans les professionnels. Les nouvelles modalités et nouveaux traitements donnent des résultats extrêmement efficaces, et ils sont spécialement pertinents pour une population vieillissante comme celle du Nouveau-Brunswick. Toutefois, les soins de santé constituent un environnement concurrentiel qui recherche des professionnels hautement qualifiés; nous devons investir dans les outils et l'environnement nécessaires pour attirer dans la province des personnes talentueuses pour servir nos patients. De plus, nous devons fournir un environnement de soutien aux professionnels qui, en général, souhaitent

s'adonner à de la recherche et à des activités d'enseignement en plus d'effectuer leurs tâches cliniques officielles. De plus en plus, les cliniciens hautement qualifiés cumulent des objectifs de carrière doubles. Par ailleurs, le développement de cette capacité offre au Nouveau-Brunswick la possibilité de se transformer véritablement en un modèle de centre d'enseignement en matière des sciences de la santé, qui offre des avantages additionnels afin d'attirer les meilleurs talents.

Les progrès réalisés dans le traitement du cancer et les soins coronariens, ainsi que dans d'autres nouveaux domaines comme la radiologie interventionnelle, les soins intensifs, la médecine personnalisée, etc. exigeront des investissements que le gouvernement aura de la difficulté à financer pleinement et aussi rapidement qu'il le faut. Horizon doit sans cesse examiner ses dépenses courantes pour consacrer davantage de fonds à ces nouveaux domaines tout autant que pour effectuer la transition vers les soins à l'échelle communautaire susmentionnés.

En quoi consistera cette priorité?

- Dans un délai de cinq ans, 13 p. 100 du budget global sera affecté aux services tertiaires et aux technologies plus coûteuses, soit une augmentation de 2 p. 100 (145 millions de dollars par rapport aux 120 millions de dollars actuels).
- Horizon fournira 95 p. 100 des services tertiaires aux Néo-Brunswickois dont il est responsable, ce qui réduira le besoin d'aiguiller des clients vers d'autres provinces comme la Nouvelle-Écosse et le Québec. Reconnaisant le droit des Canadiens de recevoir des services ailleurs, Horizon accomplira cette priorité grâce à l'appui par nos cliniciens de notre modèle de centre d'expertise décrit antérieurement, et grâce à la collaboration professionnelle améliorée à des modèles de recommandation qui sont historiques, mais non pratiques sur le plan fiscal.

Comme on l'a souligné, ces réaffectations sectorielles nécessitent des ressources qui ne proviendront probablement pas du financement gouvernemental général au cours des cinq prochaines années. Horizon doit prendre des mesures pour répondre à ces besoins de la population, en vertu de son mandat législatif. Nous devons prendre des décisions pour réduire les fonds actuellement disponibles pour les secteurs à valeur inférieure sur le plan de la santé de la population et les affecter aux secteurs qui répondent le mieux aux besoins des résidents.



Priorité stratégique

4

Grâce à la collaboration avec le gouvernement ainsi qu'avec d'autres organismes et organisations, nous préconiserons un changement organisationnel majeur et nous garantirons des occasions de partenariat pour améliorer les soins donnés aux Néo-Brunswickois.



Le concept de régime public de soins de santé est complexe. Des changements radicaux surviendront dans un proche avenir sans le soutien financier fédéral/provincial. Des changements dans les facteurs influant sur les coûts dans le régime public (c.-à-d. les changements démographiques), et surtout, la philosophie fédérale, qui joue un rôle réduit dans la réglementation d'une responsabilité purement provinciale, nous ont menés dans une conjoncture où nous pouvons créer une nouvelle démarche favorable au Nouveau-Brunswick. Notre nouveau modèle doit être pratique et s'adapter aux circonstances de temps et de lieu dans chaque situation, dans un vaste cadre qui fournit l'orientation.

Quelles mesures prendrons-nous dans le cadre de cette priorité?

Au cours des cinq prochaines années, Horizon assurera un leadership soutenu pour encourager le changement d'attitude du public et du gouvernement concernant de nouveaux modèles de soins à l'intention des Néo-Brunswickois. Plus précisément, voici ce que nous ferons :

- Promouvoir une meilleure collaboration avec le secteur des soins de longue durée en encourageant le fusionnement d'organismes qui partagent actuellement la responsabilité des soins de longue durée auprès de notre population d'ânés.
- Préconiser de nouveaux modèles de soins primaires reposant sur le travail d'équipe efficace entre professionnels de la santé, une rémunération qui stimule le rendement, et la responsabilisation de la population, non seulement des particuliers (c.-à-d. système d'affectation ou modèles fondés sur la capitation).
- Négocier, co-crée et appuyer des efforts de collaboration importants avec le Réseau de santé Vitalité d'une manière qui sert mieux une collectivité commune, tout en respectant les réalités culturelles et juridiques.
- Reconnaître que la gestion du changement dépend essentiellement de motifs documentés de manière appropriée (orientée par des données et des preuves) et d'attentes. Horizon jouera un rôle de leadership dans la promotion du changement en augmentant considérablement les communications en personne avec les dirigeants locaux et le public concernant le changement nécessaire à l'appui d'un système viable.



En résumé, les priorités stratégiques d'Horizon pour les cinq prochaines années seront les suivantes :

- ▶ Inculquer une culture de soins axés sur le patient et la famille;
- ▶ Créer une organisation clinique dirigée par de solides centres d'expertise, ce qui améliorera la capacité de recherche;
- ▶ Réaffecter nos dépenses en fonction de la population vieillissante qui a des besoins nouveaux;
- ▶ Briser les barrières et établir des partenariats pour répondre aux besoins de la population.

A woman with brown hair, wearing a bright blue lab coat over a black top, is pushing a metal shopping cart. The cart is filled with various supplies, including a yellow container, a blue container, and several bottles. She is wearing a pink lanyard with a blue badge around her neck. The background is a blurred hospital or clinic setting. In the top left corner, there are two blue curved lines. A blue triangle points to the left, followed by the section header.

► Instruments stratégiques

Les trois instruments stratégiques du présent plan sont des éléments de base cruciaux de succès. Pour qu'Horizon respecte les échéanciers audacieux et les mesures du plan stratégique, il sera essentiel d'appuyer et de favoriser un environnement propice à l'innovation. Nous reconnaissons que le succès est tributaire du leadership, de l'énergie et de l'engagement de nos gens ainsi que de l'adoption de la technologie pour changer. Ces trois instruments stratégiques sont fondamentaux pour notre plan stratégique et permettront à l'organisation d'améliorer sa capacité de prendre de nouvelles orientations et d'atteindre ses objectifs.

Instrument stratégique 1 : Engagement accru des employés et des médecins

Un personnel et des médecins pleinement investis travaillant dans des environnements de collaboration sont essentiels à la réalisation de la vision d'Horizon : « Des soins exceptionnels pour tous, en tout temps ». L'énergie que notre personnel et nos médecins sont prêts à investir sera cruciale à la réalisation des priorités stratégiques d'Horizon. Les recherches démontrent invariablement que lorsque les membres du personnel s'investissent dans leur organisation, leurs niveaux de satisfaction sont supérieurs, et la satisfaction de la clientèle, la qualité des soins et les résultats en matière de santé sont améliorés.

Nous savons que notre personnel et nos médecins veulent se sentir valorisés et contribuer à la construction d'un système de santé viable axé sur le patient. Par conséquent, il est urgent qu'Horizon se concentre sur les activités qui dynamiseront ses effectifs, qu'il reconnaisse qu'il lui faut « prendre soin de ses soignants » et qu'il optimise leur expérience professionnelle, leurs compétences et leur champ d'exercice. Nous devons mobiliser complètement le personnel en lui offrant du soutien, en créant une culture d'appréciation et en favorisant le perfectionnement personnel et continu.

Au cours des cinq prochaines années, voici les mesures que prendra Horizon :

- ▶ Travailler en partenariat avec le personnel et les médecins à la création d'un environnement de soutien par les moyens suivants :
 - solliciter les commentaires du personnel;
 - démontrer de l'engagement à l'égard de la santé, de la sécurité et du mieux-être;
 - améliorer la communication;
 - assurer un leadership visible.
- ▶ Créer une culture d'appréciation par les moyens suivants :
 - inculquer un véritable esprit de reconnaissance dans les opérations quotidiennes;
 - reconnaître la démonstration des valeurs d'Horizon dans les interactions;
 - habiliter le personnel à façonner le succès de l'organisation.

- ▶ Favoriser le perfectionnement professionnel continu personnel par les moyens suivants :
 - assurer une rétroaction quant au rendement;
 - promouvoir un perfectionnement continu qui est flexible, individuel et autogéré pour mieux répondre aux besoins des patients.

Instrument stratégique 2 : information et technologie disponibles pour améliorer la prestation

La technologie est critique pour aider notre organisation à aller de l'avant. Elle permet à l'information sur le patient de circuler à partir du point de premier contact jusqu'au dossier électronique et d'aboutir entre les mains du patient et de ses fournisseurs de soins.

À l'avenir, des investissements additionnels dans la technologie aideront à soutenir le virage qu'Horizon doit faire dans les établissements de soins primaires et secondaires et faciliteront la création de centres d'expertise hautement spécialisés. L'information en évolution constante et les technologies cliniques serviront mieux nos patients, leur famille et nos cliniciens, et la bonne technologie améliorera la communication entre les patients et leurs fournisseurs de soins. En conséquence, les médecins, le personnel et les patients seront habilités dans le processus de prestation des soins.

Internet et les technologies similaires ont propulsé les attentes du patient et du fournisseur à un niveau sans précédent, et notre orientation doit y être sensible. Le travail en partenariat (ministère de la Santé, FacilicorpNB, etc.) pour créer une infrastructure technologique intégrée et viable pour la santé aidera Horizon à soutenir la prestation des soins que l'on espère obtenir de notre système de santé.

Au cours des cinq prochaines années, voici les mesures que prendra Horizon :

- ▶ Soutenir et promouvoir l'engagement des patients grâce à l'utilisation de la technologie des manières suivantes :
 - offrir aux patients le choix et la commodité grâce aux technologies de libre-service, comme l'établissement de rendez-vous et l'inscription libre-service;

- améliorer le roulement des patients grâce aux technologies comme les technologies d'orientation;
- réduire l'incidence des séjours à l'hôpital en offrant aux patients et à leur famille la connectivité sans fil à Internet;
- informer les patients en offrant l'accès électronique à l'information propre au patient concernant ses plans de soins, les directives relatives à ses interventions, etc.

► Mettre en œuvre des technologies qui amélioreront la communication entre les patients et leurs fournisseurs de soins dans l'ensemble de l'éventail de soins, grâce aux mesures suivantes :

- se concentrer sur le déploiement continu des outils de documentation électronique des patients hospitalisés au point de service et sur l'élaboration du dossier de santé électronique;
- acquérir et mettre en œuvre les outils de documentation électronique au point de service pour les services de soins de santé primaires (y compris le programme extra-mural et les centres de santé communautaires);
- effectuer le rapprochement électronique des médicaments aux points de transition clés du patient;
- contribuer à l'évolution continue et à la promotion du dossier de santé électronique provincial;
- fournir aux patients l'accès direct aux renseignements personnels sur leur santé.

► Se concentrer sur la diffusion de l'information et des outils en vue de la prise de décisions cliniques et organisationnelles par les moyens suivants :

- élargir l'adoption des outils de prise de décisions cliniques fondées sur les preuves;
- participer à l'évaluation et au soutien de la mise en œuvre de solutions d'analyse décisionnelle qui permettront d'accéder à l'information et de faciliter la recherche.

Instrument stratégique 3 : Leadership engagé et culture

Notre système de santé évoluera considérablement au cours de la prochaine décennie. Les Néo-Brunswickois devront comprendre la raison des changements et la façon dont ces changements amélioreront leur expérience de soins. De plus, les parties prenantes intéressées auront d'importants points de vue à présenter sur la manière dont

le système doit s'améliorer pour être plus axé sur le patient et la famille. Pour réussir, Horizon devra assurer un solide leadership, entretenir des relations dynamiques et mettre en place des canaux et des systèmes de communication internes et externes efficaces.

Au cours des cinq prochaines années, il sera essentiel de fournir un effort volontaire, planifié et soutenu pour établir et maintenir la compréhension mutuelle entre Horizon et nos collectivités. Le renforcement du dialogue ouvert et franc entraînera une meilleure compréhension des enjeux respectifs et des points de vue des collectivités locales. Les communications bilatérales instaureront la confiance.

La capacité d'Horizon à faciliter les liens et les dialogues stratégiques au sein de l'organisation avec le personnel et les médecins est toute aussi importante que ses activités de communication externes. Cela assurera que le personnel d'Horizon comprend la vision, la stratégie et l'orientation de l'organisation et se sent habilité à assurer la réussite de l'organisation.

Au cours des cinq prochaines années, Horizon prendra les mesures suivantes :

► Assurer le leadership et instaurer la confiance par la communication bidirectionnelle transparente.

► Établir des mécanismes de consultation bidirectionnelle des parties prenantes avec les auditoires internes et externes.

► Élaborer, à l'aide de plateformes multiples, des stratégies concises et claires pour communiquer avec un large éventail d'auditoires dans une vaste région.

► Accélérer la mise en œuvre d'une culture de soins axés sur le patient et la famille au moyen de politiques qui encouragent la communication efficace, la collaboration et le partage de la prise de décisions.

► Favoriser les relations communautaires à l'échelle locale avec les patients et les familles, les dirigeants communautaires et les autres parties prenantes.

► Améliorer l'expérience du patient en entretenant des partenariats avec les fondations d'hôpital, les auxiliaires et les associations d'anciens et d'anciennes.



► Faire rapport sur nos progrès

Horizon s'engage à assurer le succès du présent plan, en s'appuyant sur les échéanciers et l'assignation de tâches pour assurer le suivi des priorités. Des mécanismes particuliers seront mis en place pour planifier et surveiller la mise en œuvre du plan. Le président-directeur général présentera des mises à jour régulières au Conseil d'administration et au public. En outre, par l'entremise du rapport annuel d'Horizon, il rendra compte annuellement aux parties prenantes des progrès réalisés.

► Conclusion

Nous avons élaboré le présent plan à la suite de consultations importantes. Le Conseil d'administration et l'équipe de direction d'Horizon ont grandement bénéficié des points de vue offerts par les patients, le personnel, les médecins, les professions de la santé, les fournisseurs des soins de rechange, les représentants du milieu d'affaires et de la collectivité ainsi que les partenaires du système de santé. Le présent plan stratégique est le fruit de nos efforts collectifs pour déterminer les éléments essentiels de notre système de santé et la manière dont nous devrions concentrer nos énergies et nos ressources au cours des prochaines années. Nous nous réjouissons de pouvoir compter sur le soutien continu et l'engagement de toutes ces parties prenantes importantes dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique d'Horizon.



RÉSEAU DE SANTÉ

Horizon
HEALTH NETWORK

155, rue Pleasant
Miramichi (N.-B.) E1V 1Y3
T- 506 623 5500
Horizon@HorizonNB.ca
www.HorizonNB.ca

 @HorizonHealthNB

 Horizon Health Network