



RÉSEAU DE SANTÉ

**Horizon**  
HEALTH NETWORK

Flux  
Accès  
Expérience  
Maintien en poste

Rapport à nos collectivités

# COMPTE RENDU SUR LES DOMAINES D'ACTION PRIORITAIRES D'HORIZON

Juillet 2022 – Janvier 2023

## UN MESSAGE DE



**Margaret Melanson**

*Présidente-directrice générale par intérim*

&



**Suzanne Johnston**

*Fiduciaire*

### La force de la collaboration au service du changement

À l'instar des autres systèmes de soins de santé du Canada, celui du Nouveau-Brunswick connaît des difficultés, malgré les bonnes intentions, la solide formation et le travail acharné des dirigeants, des médecins et du personnel, tous dévoués à la prestation d'excellents soins.

L'expérience nous a appris qu'aucune action, aucune modification ni aucune personne ne pourra à elle seule redresser notre système. Pour améliorer notre système, il nous faudra **un grand nombre de personnes, d'idées**, de changements, de projets pilotes et de tentatives. Voilà le principe qui nous guide dans nos démarches.

Il y a six mois, les membres de l'équipe d'Horizon à tous les niveaux ont mis la main à la pâte et ont collaboré à des initiatives et à des projets visant à bonifier la prestation des soins de santé pour nos patients et nos clients, les membres de la collectivité et les autres travailleurs de la santé. Leurs travaux mettent l'accent sur quatre domaines prioritaires :

1. L'amélioration de l'**ACCÈS** aux soins de santé, et plus particulièrement aux services chirurgicaux, aux soins d'urgence et aux services de traitement des dépendances et de santé mentale.
2. Le **MAINTIEN EN POSTE** et le recrutement de médecins, d'infirmières et infirmiers et d'autres employés;
3. L'amélioration du **FLUX** des patients dans nos établissements de soins de santé;
4. L'engagement communautaire et l'**EXPÉRIENCE** des patients.

Le présent rapport met en évidence le travail accompli au cours des six derniers mois.

**Plus de 70 projets ont été lancés dans huit hôpitaux, 31 établissements communautaires et 17 services. Des millions de dollars ont été investis pour apporter des améliorations.**

Nous remercions le personnel, les médecins et les dirigeants d'Horizon, les patients et les clients, les bénévoles et les parties prenantes qui nous ont communiqué leurs précieux commentaires, idées et suggestions depuis le début. Nous avons apporté plusieurs changements sur la base de ces commentaires et nous poursuivrons sur cette lancée.

Nous continuerons de dialoguer avec les collectivités pour trouver des solutions aux défis qui se posent à nous et tiendrons tout le monde informé des travaux que nous entreprenons afin d'améliorer les soins de santé pour toute la population néo-brunswickoise.

Cordialement,

Margaret Melanson  
Présidente-directrice générale par intérim

Suzanne Johnston  
Fiduciaire

# TABLE DES MATIÈRES



## Accès aux services

Soins d'urgence

Services chirurgicaux

Traitement des dépendances et santé mentale

Soins primaires



## Recrutement et maintien en poste du personnel

Recrutement

Maintien en poste



## Flux des patients

## Engagement communautaire et expérience des patients



## Parlons d'Horizon!



# ACCÈS AUX SERVICES

## Soins d'urgence

Nous apportons des changements pour nous assurer que les personnes ayant des besoins urgents reçoivent des soins rapidement et pour soutenir notre personnel et nos médecins dévoués qui, jour après jour, fournissent les meilleurs soins possible à leurs patients.

### - Dr Serge Melanson



**Steve Savoie**

Directeur régional administratif,  
coresponsable des soins d'urgence



**Dr Serge Melanson**

Chef clinique et universitaire supérieur des  
services de soins d'urgence

Pour aider les Néo-Brunswickois à obtenir des soins d'urgence plus rapidement, Horizon a mis en œuvre les changements suivants :

- » **Des responsables du suivi des patients ont été ajoutés dans les salles d'attente de cinq hôpitaux.** Ils vérifient activement les signes vitaux des personnes dans la salle d'attente, leur offrent du réconfort et surveillent leur bien-être. Ils sont en service **24 heures sur 24, sept jours sur sept**, à Fredericton, à Moncton et à Saint John.
- » Des **travailleurs sociaux ont été ajoutés** aux services d'urgence de nos quatre hôpitaux régionaux (Fredericton, Moncton, Miramichi et Saint John) afin d'éviter l'admission de patients sans besoins médicaux urgents si les dispositions relatives à leur congé n'ont pas été prises sans risque.
- » Des **centres d'amélioration du flux des patients** ont été mis en place dans les services d'urgence de nos trois plus grands hôpitaux (Fredericton, Moncton et Saint John) afin que les patients puissent être vus, examinés et traités plus rapidement.
- » Il y a un **plus grand échange de renseignements** sur l'accès aux ressources communautaires pour les besoins non urgents (p. ex. eVisitNB; pharmaciens; cliniques ouvertes après les heures de travail; et Télé-Soins 811).

**Seuls 2 %**

des patients servis par le centre d'amélioration du flux des patients à Fredericton quittent les lieux sans avoir été vus

**↓ 3.6 heures**

Réduction moyenne globale du temps d'attente pour les patients qui ont été servis par le centre d'amélioration du flux

**↓ 28%**

Réduction du temps de déchargement des ambulances à Moncton depuis 4 mois, comparativement à la moyenne annuelle

## Services chirurgicaux

Améliorer l'accès des patients aux services chirurgicaux est un élément clé de notre vision en matière d'amélioration des soins de santé pour tous les Néo-Brunswickois. Cet investissement prometteur pour nos établissements et les membres de notre personnel représente un énorme bond en avant qui aura des retombées positives considérables dans toute la province.

### - Dre Patricia Bryden



**Amy McCavour**

*Directrice régionale administrative  
de soins chirurgicaux et soins intensifs*



**Dre. Patricia Bryden**

*Chef clinique et universitaire supérieure  
de soins chirurgicaux et soins intensifs*

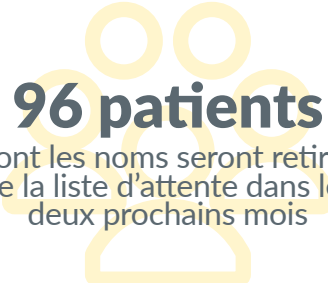
Grâce aux initiatives novatrices de la direction et du personnel du programme chirurgical d'Horizon, un plus grand nombre de patients néo-brunswickois ont maintenant accès aux interventions chirurgicales dont ils ont besoin.

- » Dans le cadre de **l'initiative d'utilisation intensive des salles d'opération pour réduire les listes d'attente**, les salles d'opération sont en service plus longtemps après les heures de travail et pendant les fins de semaine jusqu'à la fin mars 2023, afin d'augmenter le nombre de patients servis.
  - L'initiative permet de réaliser entre 12 et 16 interventions supplémentaires de remplacement de la hanche et du genou à Fredericton, à Miramichi, à Moncton et à Saint John.
  - Quarante-neuf interventions chirurgicales ont été réalisées dans le cadre de cette initiative depuis son lancement en novembre 2022.
  
- » Le **Programme de récupération améliorée après la chirurgie (RAAC)** a été créé pour apporter un soutien supplémentaire (à domicile) aux patients avant et après une intervention chirurgicale, ce qui permet de réduire la durée de séjour des patients et d'améliorer leurs résultats.
  - **Le programme permettra de réaliser chaque année 700 remplacements de la hanche et du genou dans les hôpitaux de Saint John ainsi que 160 chirurgies intestinales à L'Hôpital de Moncton.**
  - Les hôpitaux de Fredericton, de Miramichi et du Haut de la Vallée vont également mettre en œuvre ce programme!



- » **Au total, 6,4 millions de dollars sont investis** dans la bonification du programme de chirurgie d'Horizon, notamment dans l'amélioration des programmes de chirurgie dans les petits hôpitaux communautaires d'Horizon.

Parmi les autres initiatives en cours, citons : l'ajout d'arthroplasties du genou à l'Hôpital du Haut de la Vallée; le projet pilote relatif à l'outil de suivi des patients en chirurgie dans la région de Moncton; des améliorations au bloc opératoire de l'Hôpital mémorial de Sackville; l'ajout d'une salle d'intervention au Centre de santé de Sussex; et la mise en œuvre d'une application SeamlessMD pour la chirurgie cardiaque, l'arthroplastie de la hanche et du genou et la chirurgie colorectale. Toutes ces initiatives auront pour résultat d'améliorer davantage l'accès aux services chirurgicaux et de diminuer le temps d'attente global pour les interventions chirurgicales les plus demandées.



**96 patients**  
dont les noms seront retirés  
de la liste d'attente dans les  
deux prochains mois



**1 100**  
**remplacements**  
de la hanche ou du genou de  
plus par année



Investissement de  
**6,4 millions**  
**de dollars**



## Traitement des dépendances et santé mentale

La santé mentale et les dépendances doivent être prises au sérieux, car il n'y a pas de santé sans bonne santé mentale.

- Dr Nachiketa Sinha



**Dr Nachiketa (Nachi) Sinha**  
Chef régional du personnel médical



**Rachel Boehm**  
Directrice régionale administrative,  
coresponsable des services de traitement des  
dépendances et de santé mentale

Pour aider les Néo-Brunswickois à obtenir des services de traitement des dépendances et de santé mentale :

- » Nous avons mis en place la **thérapie à séance unique** afin de fournir un accès rapide aux soins et un lien avec les autres services nécessaires, dans tous les centres de santé mentale et centres de services de traitement des dépendances communautaires.
  - En décembre 2022, la liste d'attente du côté des jeunes avait été réduite de 72 %.
  - La liste d'attente pour les adultes a été réduite de 70 % depuis le lancement de ce service.
- » Pour aider à désamorcer les crises dans les collectivités, nous avons prolongé les heures de travail et bonifié les services de nos **équipes mobiles d'intervention en situation de crise**.
  - L'an dernier, 83 % des clients qui ont reçu du soutien n'ont pas eu à se rendre à l'hôpital.
- » Les équipes de santé mentale offrent maintenant des soins en collaboration dans les services d'urgence de nos hôpitaux régionaux de Fredericton, de Moncton et de Saint John. De plus, nous offrirons ce programme à Miramichi sous peu.

RÉDUCTION DE  
**70%**

de la liste d'attente d'Horizon  
pour les services de  
santé mentale



**83%**

**DES CLIENTS**  
qui ont reçu du soutien  
l'an dernier n'ont pas eu à  
se rendre à l'hôpital

## Soins primaires



« Nous sommes en train de repenser la manière dont Horizon fournit des soins de santé primaires dans nos collectivités locales afin de répondre le mieux possible à leurs besoins en matière de santé, en leur offrant les services les plus efficaces, coordonnés et durables possible.

**- Jean Daigle**

*Vice-président aux affaires communautaires*

Les soins de santé primaires constituent la pierre angulaire de notre système de soins de santé au Nouveau-Brunswick, et les médecins de famille et les infirmières praticiennes jouent un rôle essentiel pour répondre aux besoins de santé des collectivités de la province.

Horizon élabore actuellement une stratégie globale de soins primaires et communautaires qui améliore l'accès en temps opportun à des soins de qualité pour tous les Néo-Brunswickois. Cette stratégie est axée sur un modèle de collaboration interprofessionnelle à l'échelle des quartiers.

Elle permettra non seulement de moderniser nos installations et nos services de soins de santé communautaires, mais aussi de réduire les pressions exercées sur les services fournis par nos hôpitaux.

Nos prochaines étapes comprennent la collaboration du personnel, des médecins, des parties prenantes et des membres de la collectivité dans le but de :

- » comprendre notre modèle actuel de soins primaires, les besoins, les atouts et la prestation de services.
- » créer une stratégie globale de soins de santé communautaire.
- » mettre en œuvre la stratégie, en commençant par l'amélioration et l'agrandissement des établissements de santé communautaires à Sussex, à Sackville, à Petitcodiac, à St. Stephen et dans la région de Fredericton.

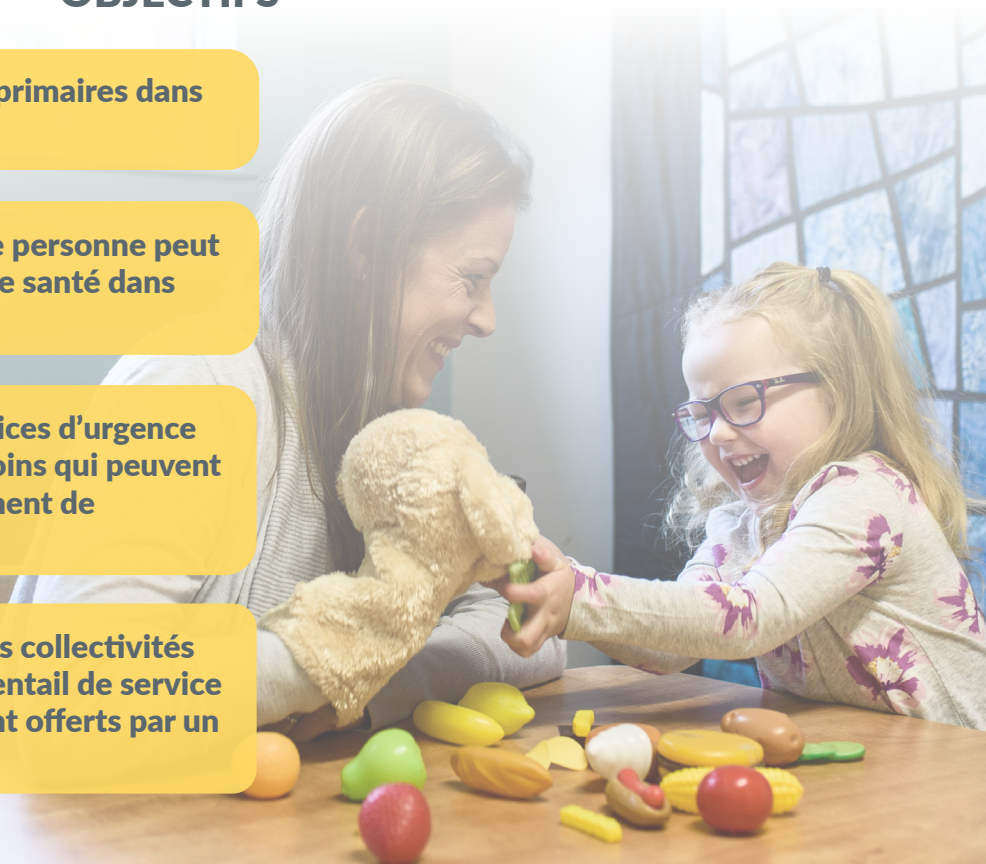
## OBJECTIFS

**Améliorer l'accès aux soins de santé primaires dans les collectivités**

**Améliorer la rapidité avec laquelle une personne peut consulter un fournisseur de soins de santé dans sa collectivité**

**Réduire le nombre de visites aux services d'urgence pour les problèmes de santé ou les besoins qui peuvent être traités dans un établissement de santé communautaire**

**Renforcer la collaboration au sein des collectivités locales afin de fournir un plus large éventail de service au-delà des services traditionnellement offerts par un médecin de famille**





# RECRUTEMENT ET MAINTIEN EN POSTE



*Maintenir en poste et recruter les meilleurs candidats passe par la satisfaction et la santé de notre personnel, et le bien-être de ce dernier est essentiel au maintien de notre système de soins de santé.*

**- Gail Lebel**

*Vice-présidente aux ressources humaines et  
dirigeante principale des ressources humaines*

## Recrutement

Horizon adopte une démarche novatrice et originale pour recruter et maintenir en poste les travailleurs de la santé de première ligne, et cette démarche porte ses fruits. Des progrès importants ont été accomplis dans le secteur des soins infirmiers. Plus de la moitié des embauches recensées pour l'exercice financier 2022-2023 sont issues de ce secteur.

- » **Nous avons embauché 1 130 membres du personnel infirmier** et des centaines de professionnels paramédicaux et de travailleurs des services de soutien.
  - Un **tableau de bord sur le recrutement du personnel infirmier** a été créé et est mis à jour quotidiennement sur notre site Web.
- » Une **campagne de marketing intensive** et des activités de recrutement destinées à des publics de partout au Canada sont en cours d'exécution pour attirer des infirmières et infirmiers au Nouveau-Brunswick et au Réseau de santé Horizon.
  - **Les publicités numériques ont été vues plus de 28,5 millions de fois et ont suscité quelque 1,2 million d'interactions.**
- » Le programme **PAESI d'Horizon (Promesse d'avancement pour les étudiantes et étudiants en soins infirmiers)** promet un emploi aux étudiantes et étudiants et aux diplômées et diplômés en sciences infirmières et en soins infirmiers auxiliaires de tout établissement postsecondaire reconnu au Canada.
- » **D'importants partenariats** (notamment avec la Beal University aux États-Unis, la Manipal Academy of Higher Education en Inde et le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail du Nouveau-Brunswick) ont été conclus pour attirer davantage d'infirmières et d'infirmiers dans la province.
- » Le **Programme de récompenses d'Horizon pour recommandation** a déjà attribué au moins 1 000 \$ chacun à 24 Néo-Brunswickois qui avaient recommandé la candidature d'une infirmière ou d'un infirmier à un poste au Réseau de santé Horizon.

**AVEZ-VOUS RECOMMANDÉ LA CANDIDATURE  
D'UN TRAVAILLEUR OU D'UNE TRAVAILLEUSE DE  
LA SANTÉ POUR UN EMPLOI CHEZ HORIZON EN  
ÉCHANGE D'UNE RÉCOMPENSE?**

Renseignez-vous sur le Programme de récompenses d'Horizon pour recommandation au [www.horizonnb.ca/recommandation](http://www.horizonnb.ca/recommandation).



### Horizon met en œuvre des initiatives visant à conserver ses plus précieux atouts : LES MEMBRES DE SON PERSONNEL!

- » Dans les unités de soins de longue durée et de soins de courte durée, des **carrefours du mieux-être et des salles de ressourcement** à l'intention du personnel sont en cours de création. Ces espaces physiques permettront au personnel de refaire le plein d'énergie et d'obtenir des ressources propices à la santé et la sécurité psychologiques sur le lieu de travail.
- » Notre **programme de reconnaissance Bravo!** offre une plateforme aux patients, aux familles et aux employés qui souhaitent souligner le travail exceptionnel accompli par un membre du personnel de santé d'Horizon.
  - Au cours des six derniers mois, 8 860 messages Bravo! ont été envoyés à nos employés!
- » Chaque mois de l'année 2023, nous organiserons au moins une initiative de reconnaissance des employés dans le but de souligner l'importance de leur contribution et de favoriser un climat positif dans leur milieu de travail. Nous espérons que ces petites marques de reconnaissance, dans leur ensemble, auront un effet positif.
- » Des **stratégies d'écoute** sont mises en œuvre au moyen de solutions technologiques, de formations pour les dirigeants, de l'amélioration de nos entrevues de départ et de l'adoption d'une stratégie dite « entrevues de maintien en poste ».
- » La campagne « **Gifts of Gratitude** » a été créée pour exprimer notre reconnaissance à nos employés qui ont travaillé pendant la période des Fêtes en décembre. En collaboration avec trois de nos fondations, nous avons procédé à un tirage et remis des cadeaux spéciaux d'une valeur totale de 60 000 \$ à plus de 130 gagnants.

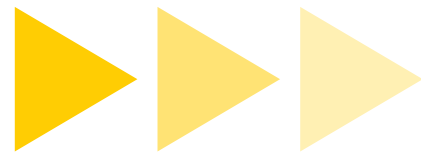


*Les infirmières et infirmiers sont indispensables à la qualité des soins aux patients, et leur participation à la transformation de notre système de soins de santé est cruciale.*

**- Brenda Kinney**

*Vice-présidente aux soins infirmiers et chef du personnel infirmier*

- » **L'établissement des horaires de travail** par le personnel infirmier lui-même est actuellement à l'essai dans deux unités, et un comité consultatif travaille sur des solutions d'horaires plus flexibles.
- » Un **programme de mentorat** du personnel infirmier a été mis en œuvre. Les coordonnatrices du programme de mentorat du personnel infirmier sont présentes dans tous les secteurs. Elles rencontrent toutes les nouvelles recrues, y compris celles qui arrivent de l'étranger. Les coordonnatrices aident ces dernières à s'installer. Dans un certain nombre de secteurs, des infirmières et infirmiers à la retraite ont été embauchés pour aider le personnel infirmier sans expérience de soins intensifs à s'adapter à un poste dans une telle unité. Nous prévoyons bonifier ce programme au cours des prochains mois.
- » Actuellement, nous augmentons la présence en personne et la visibilité de l'équipe de direction d'Horizon auprès du personnel infirmier afin d'encourager la communication dans les deux sens.



# FLUX DES PATIENTS



*La gestion du flux des patients est complexe. Des dizaines de professionnels de la santé participent au processus de mise en congé; toutefois, nous ne pouvons plus maintenir le statu quo. Avoir le courage de de changer les choses est nécessaire, et ce, rapidement.*

**- Greg Doiron**

*Vice-président aux activités cliniques*

Nous explorons de nouvelles pistes pour optimiser la manière dont les patients arrivent dans nos établissements de santé, passent d'une étape à l'autre et en sortent. Nous devons alléger les pressions dans nos services d'urgence et libérer des lits pour les patients en chirurgie, tout en veillant à ce que les patients reçoivent le soutien, les ressources et les soins dont ils ont besoin.

Même s'ils ont reçu leur congé médical de l'hôpital, de nombreux patients y restent pendant des jours, des semaines, voire des mois. Nous cherchons donc à améliorer la manière dont nous procédons au congé des patients et le moment où nous le faisons. De multiples initiatives sont en cours pour éliminer les obstacles à la mise en congé de l'hôpital :

- » De nouvelles **équipes responsables du flux des patients**, menées par les directeurs de la gestion du flux des patients d'Horizon dans chaque région, ont été récemment établies pour s'attaquer à la multitude d'obstacles existants. Ces équipes multidisciplinaires ont pour but de veiller à ce que les soins et le congé de chaque patient se déroulent rapidement et sans heurt.
- » **Un examen et une normalisation du processus de planification des congés** sont en cours (ainsi que des politiques de rapatriement et des accords de transfert entre établissements) afin que tous les établissements suivent le même processus et utilisent les mêmes outils.
- » Nous apportons des modifications au **processus de mise en congé des patients des hôpitaux** (mise en congé possible les fins de semaine et avant 11 h).
- » Nous collaborons actuellement avec des partenaires pour améliorer et établir des processus, des politiques, des projets et des comités en matière de déplacement des patients à l'intérieur et à l'extérieur des établissements d'Horizon. Parmi les partenaires, mentionnons le ministère du Développement social, le ministère de la Justice, les foyers de soins et les foyers de soins spéciaux, les médecins et le Programme extra-mural du Nouveau-Brunswick.



# ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE ET EXPÉRIENCE DES PATIENTS



*Un engagement communautaire constructif est essentiel pour créer à la fois une expérience exceptionnelle pour les patients et d'un système de santé qui répond réellement aux besoins des Néo-Brunswickois.*

**- Sara Jane Vermette**

*Directrice régionale de l'engagement communautaire*

**Nous ne pouvons pas à nous seuls relever les défis  
auxquels fait face notre système de soins de santé.**

Horizon reconnaît que les Néo-Brunswickois veulent participer aux décisions qui les touchent le plus et que nous devons travailler ensemble pour relever les défis auxquels nous faisons face en tant que société. Nous explorons diverses façons de continuer à engager un dialogue fructueux avec nos patients, nos clients et nos collectivités.

- » Nous créons davantage d'occasions de **dialogue avec nos collectivités**. L'automne dernier, nous avons lancé le **site Parlons d'Horizon**, où les patients, les clients et les membres de leur famille peuvent s'exprimer sur leur expérience avec le système de soins de santé. Cette initiative nous permettra d'améliorer l'expérience des patients en permanence.
- » Des **partenariats communautaires collaboratifs** ont été créés dans le but de trouver des solutions afin de veiller à l'offre de services de santé accessibles et viables, en particulier dans les régions rurales où ces défis sont les plus présents. Des partenariats ont été conclus dans les collectivités de Sackville, de Sussex et du comté de Charlotte.
- » Les **Évaluations des besoins de la collectivité en matière de santé (EBCS)** sont des occasions d'engagement communautaire qui servent à orienter nos décisions sur la planification et la prestation des soins de santé dans les collectivités. Les EBCS suscitent activement la participation des groupes de population qui sont susceptibles de subir des inégalités en matière de santé, ce qui permet à l'organisation de mieux cerner les expériences et les besoins de ces personnes. Un nouveau processus d'EBCS fait actuellement l'objet d'un projet pilote dans l'ouest du comté de Charlotte. De plus, nous avons commencé à préparer notre deuxième EBCS pour la région de Salisbury, Havelock, Elgin et Petitcodiac.
- » Un **cadre et une stratégie d'engagement communautaire** ont été élaborés pour tirer parti de l'excellent engagement communautaire qui a déjà lieu au Réseau de santé Horizon; ils décrivent les modalités de notre engagement futur auprès de nos collectivités et leur incidence sur la planification et la prestation des services de soins de santé.
- » La **collaboration avec nos fondations** est essentielle pour assurer l'avancement du système de soins de santé du Nouveau-Brunswick. Nous sommes fiers de collaborer avec les 17 fondations qui nous soutiennent et qui jouent toutes un rôle essentiel dans l'amélioration des soins et des services pour les patients, les clients et les familles. En outre, leur engagement contribue à la santé et au bien-être des travailleurs de la santé d'Horizon.

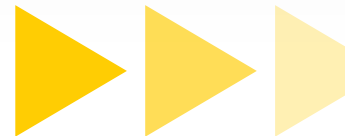




## Prendre soin des gens est notre raison d'être.

Nous fournirons des soins de qualité et une **EXPÉRIENCE** positive aux patients en répondant aux domaines prioritaires de notre plan, à savoir : l'amélioration de l'**ACCÈS** aux soins de santé, le **MAINTIEN EN POSTE** et le **RECRUTEMENT** de travailleurs de la santé, une meilleure gestion du **FLUX** de patients dans nos établissements, et de l'**ENGAGEMENT** auprès de nos collectivités et nos professionnels de la santé.

Nous continuerons à engager toutes les parties prenantes, y compris les membres de la collectivité, dans une démarche de recherche de solutions, et nous vous tiendrons tous au courant de nos progrès dans le cadre de ces initiatives.



### JOIGNEZ-VOUS À LA CONVERSATION!

Au Réseau de santé Horizon, nous sommes engagés à faire participer le public aux décisions que nous prenons.

Que vous soyez un membre de notre personnel, un médecin ou un bénévole, un patient, un client ou bien un membre de la famille ou du public, nous voulons connaître votre avis d'une manière qui compte pour VOUS.

Nous vous invitons à nous faire part de votre opinion sur notre plan de transformation du système de santé et sur la manière dont il peut contribuer à mieux répondre aux besoins de nos clients, de nos patients et de nos collectivités. Rendez-vous à l'adresse : [parlonsdhorizon.ca](http://parlonsdhorizon.ca)

Pour vous renseigner sur tous les projets d'engagement en cours, veuillez visiter notre plateforme Parlons d'Horizon.



Flux  
Accès  
Expérience  
Maintien en poste

HorizonNB.ca