Équipe de santé familiale Nord-Aski
Family Health Team

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028

Adopté par le Conseil d'administration
le 13 décembre 2023

Rapport rédigé par le CRRIDEC

Table des matières

Introduction **1**

Description de l'organisation **2**

Méthodologie **3**

Facteurs à considérer **4**

Priorités stratégiques **6**

Priorité stratégique 1 : Accès aux soins 7

Priorité stratégique 2 : Partenariats et relations communautaires 9

Priorité stratégique 3 : Visibilité et présence dans la communauté 11

Priorité stratégique 4 : Qualité des services 13

Conclusion **15**

Par souci de brièveté, le masculin englobe le féminin dans ce rapport.

Introduction

Au printemps 2021, la direction et le conseil d'administration de l'Équipe de santé familiale Nord-Aski Family Health Team (ÉSFNAFHT) ont choisi d'entamer un processus de planification stratégique pour l'agence, le plan stratégique antérieur étant arrivé à échéance. En effet, une planification stratégique avait été effectuée en 2015 pour une période de 5 ans, celle-ci se terminant donc en 2020. L'agence souhaitant continuer de travailler à partir d'objectifs à moyen terme et de priorités stratégiques, il était de mise d'entamer ce processus pour obtenir un prochain plan couvrant une nouvelle période de cinq ans. La direction générale de l'ÉSFNAFHT a donc communiqué avec le Centre régional de recherche et d'intervention en développement économique et communautaire (CRRIDEC) pour que celui-ci dirige le processus de planification à titre d'intervenant externe. Ces exercices de consultation et de réflexion collectifs ont permis de produire un nouveau plan stratégique qui s'étend de 2023 à 2028.

Le processus de planification stratégique s'est déroulé en trois étapes. D'abord, un sondage a été lancé auprès d'acteurs clés jouant un rôle dans l'offre de services de l'ÉSFNAFHT, soit les membres du personnel et le conseil d'administration de l'agence, ses partenaires, les médecins et la communauté. Des sessions de discussion de groupe ont ensuite été tenues auprès des membres du personnel et du conseil d'administration, afin d'approfondir la réflexion sur les résultats obtenus par l'entremise des sondages. Puis, les données recueillies ont été analysées et regroupées pour faire partie d'un plan stratégique final qui serait adopté par le conseil d'administration de l'agence.

Le présent document contient donc la planification stratégique de l'ÉSFNAFHT et propose les quatre priorités stratégiques sur lesquelles l'agence a choisi de se pencher durant les cinq prochaines années. Une courte description de l'organisation est d'abord présentée et celle-ci est suivie d'une description de la méthodologie utilisée dans le cadre du processus de réflexion stratégique. Ensuite, des facteurs importants à considérer dans la planification stratégique sont énumérés, puis les quatre priorités stratégiques sont expliquées. Chaque priorité stratégique est accompagnée d'initiatives et d'objectifs permettant de guider les prochaines actions que se propose d'entamer l'ÉSFNAFHT.

Description de l'organisation

L'Équipe de santé familiale Nord-Aski Family Health Team est une agence de soins de santé primaires située dans le nord-est de l'Ontario. L'agence à but non lucratif sert les populations culturellement diversifiées habitant la région Nord-Aski, où se trouvent les communautés de Hearst, de Mattice-Val Côté et de la Première Nation de Constance Lake. Incorporée en mars 2010 dans la quatrième vague d'expansion des équipes de santé familiale en Ontario, l'ÉSFNAFHT a officiellement ouvert ses portes en avril 2011. Bien qu'à sa création, les services de l'agence couvraient principalement les domaines des soins infirmiers, de la santé mentale, de la santé des Premières Nations et de la nutrition, ceux-ci sont en constante évolution et de nouveaux programmes continuent de s'ajouter depuis. Soucieuse d'étendre sa portée au profit de la région, l'agence a pris, au fil des années, la responsabilité des services à domicile de soutien personnel et d'appui à la vie autonome et elle se garde constamment renseignée sur les initiatives permettant d'élargir davantage son éventail de services pour le bien des résidents. L'organisme compte sur une équipe de fournisseurs de soins interdisciplinaires qualifiés pour offrir cette multitude de services. La gouvernance de l'agence est composée de médecins, d'administrateurs de l'hôpital et de représentants communautaires.

Mission

Nous offrons des soins complets, axés sur les patients, faciles d'accès, coordonnés et respectueux des différences culturelles. Nous accordons la priorité aux services de promotion de la santé et de prévention des maladies. Nous encourageons les patients et leurs familles à jouer un rôle important dans le maintien de leur santé.

Vision

Travailler ensemble à améliorer la santé et le mieux-être de nos communautés.

Méthodologie

Pour effectuer la planification stratégique de l'ÉSFNAFHT, le conseil d'administration et la direction de l'agence ont demandé l'appui du Centre régional de recherche et d'intervention en développement économique et communautaire (CRRIDEC) en tant que tierce partie. Le CRRIDEC a donc mené le processus de concert avec la direction générale de l'agence afin de développer une planification pertinente pour l'ÉSFNAFHT, pour les cinq prochaines années.

La première étape du processus fut l'élaboration et le lancement de sondages auprès d'acteurs clés jouant un rôle important dans l'offre ou la réception de services. Les sondages furent donc lancés au personnel, au conseil d'administration et aux partenaires de l'ÉSFNAFHT, aux médecins ainsi qu'à la communauté en général. Ceux-ci contenaient quelques questions permettant d'identifier les points forts et les points à améliorer de l'agence ainsi que des pistes d'actions potentielles que celle-ci pourrait entreprendre.

Une fois les informations recueillies par l'entremise des sondages, l'équipe du CRRIDEC a procédé à l'analyse des données pour en ressortir six grandes catégories récurrentes. Ces six sphères d'activités ont ensuite été présentées au conseil d'administration et au personnel de l'agence lors de deux consultations distinctes animées par le CRRIDEC auprès de ces deux groupes. Ces consultations ont en effet été organisées pour avoir une discussion ouverte en lien avec les résultats des sondages et ainsi proposer des pistes d'actions que devrait entreprendre l'ÉSFNAFHT dans les cinq prochaines années. La direction générale de l'agence était présente lors des deux consultations.

Après ces consultations, l'équipe du CRRIDEC a rencontré à nouveau la direction générale de l'agence pour discuter d'éléments qui seraient inclus dans le plan stratégique. Toutes les informations pertinentes recueillies dans le cadre du processus de planification stratégique ont ensuite été revues et regroupées à l'intérieur de quatre priorités stratégiques.

Facteurs à considérer

Certains facteurs importants doivent être considérés dans la prise de décision et le fonctionnement quotidien de l'ÉSFNAFHT. En effet, l'agence étant située dans un lieu éloigné et isolé du nord de l'Ontario et où la population est limitée, celle-ci fait face à de nombreux défis qui peuvent influencer la prise de décision.

D'abord, les fonds disponibles pour l'embauche d'employés sont limités, ce qui restreint la capacité d'ajouter de nouveaux services et programmes. En effet, si l'agence souhaite introduire de nouveaux services, elle doit investir moins de temps dans l'offre de services actuels ou cesser tout simplement d'offrir certains services existants.

Un enjeu considérable qui affecte l'offre de services est la pénurie de médecins que connaît la région. Depuis 2019, bon nombre de retraites et de départs soudains à l'intérieur du regroupement de médecins ont laissé une portion élevée de la population sans médecin de famille et donc sans accès réguliers à des soins primaires. Une telle crise a un impact direct sur les tâches et la disponibilité des autres médecins. Justement, pour assurer le maintien du bon fonctionnement du système de santé local, ceux-ci sont appelés à partager leur temps entre la médecine familiale, leurs tâches dans les différents départements de l'Hôpital Notre-Dame, leurs responsabilités administratives, leurs visites au foyer de soins de longue durée, la supervision d'étudiants en médecine et bien plus encore.

Un autre défi à respecter est la diversité culturelle présente dans les communautés desservies par l'ÉSFNAFHT. En effet, l'agence est bilingue et son personnel s'efforce constamment pour rendre ses services et ses activités culturellement appropriés et accessibles pour tous. Même si la majorité de la population est francophone, il existe un noyau de population anglophone dans la région et les résidents de la Première Nation de Constance Lake parlent majoritairement l'anglais et le cri. Dans ce dernier cas, les barrières linguistiques peuvent affecter la communication entre le personnel et les patients, et des mesures doivent être prises pour assurer que les services sont inclusifs et qu'ils répondent aux besoins des patients.

Facteurs à considérer (suite)

Un dernier enjeu qui affecte au quotidien la livraison des activités de l'agence et ainsi qui guide collectivement la prise de décision du personnel, de la direction et du conseil d'administration de l'ÉSFNAFHT, depuis son arrivée au printemps 2020, est la pandémie de la COVID-19. L'ÉSFNAFHT doit en tout temps adapter ses façons de faire en fonction des réglementations et des restrictions changeantes pour assurer la sécurité des patients et des employés, que ce soit par l'offre de services en ligne ou par l'adoption de mesures et de politiques afin d'éviter la propagation de la COVID-19.

Priorités stratégiques

Quatre priorités stratégiques ont été identifiées dans le processus de planification stratégique de l'ÉSFNAFHT :

- ✓ l'accès aux soins
- ✓ les partenariats et les relations communautaires
- ✓ la visibilité et la présence dans la communauté
- ✓ la qualité des services

Chacune de ces priorités est abordée dans la présente section, et propose des initiatives ainsi que des objectifs pour les cinq prochaines années.

Priorité stratégique 1 :
Accès aux soins

L'accès aux soins primaires de l'ÉSFNAFHT dépend étroitement du nombre de médecins qui sont associés à l'agence de santé et qui sont par définition disponibles pour superviser le travail de ses fournisseurs de soins interdisciplinaires qui se retrouvent parfois aux prises avec des cas complexes qui nécessitent des suivis spécialisés. Or, le nombre grandissant de patients orphelins au sein de la structure de santé de Hearst à l'heure actuelle, le résultat de retraites et de départs soudains à l'intérieur du regroupement de médecins de Hearst lors des dernières années, est le principal enjeu auquel font face l'ensemble des partenaires du milieu de la santé.

Certes, l'ÉSFNAFHT contribue autant qu'elle le peut aux efforts collectifs de soins à l'endroit de cette clientèle sans médecin de famille. Comme le souhaite d'ailleurs le ministère de la Santé, le pourvoyeur de fonds des agences de soins primaires, qui insiste de plus en plus pour que les Équipes de santé familiale offrent davantage de services aux patients orphelins. Cela dit, les ressources de l'agence sont limitées et l'accès à ses programmes et services par la population sans médecin de famille est en conséquence limité également.

Ainsi, l'implication directe et approfondie de l'ÉSFNAFHT dans le recrutement de médecins est essentielle et l'organisation reconnait l'apport de ses interventions dans un processus de recrutement basé sur l'expérience en milieu de travail et l'expérience communautaire. Une structure plus élaborée quant aux rôles de chaque personne clé et chaque organisation en ce qui a trait au recrutement, à l'accueil et à l'intégration des médecins semble être une avenue à privilégier. En effet, les stratégies de rétention sont cruciales dans le dossier du recrutement des médecins.

Priorité stratégique 1 : Accès aux soins	
Initiatives	**Objectif**
Jouer un rôle actif dans le recrutement de médecins.	Attirer davantage de médecins dans la communauté, en collaboration avec les partenaires communautaires.
Participer au développement d'un plan structuré concernant l'accueil et l'intégration de nouveaux médecins dans la communauté et au sein de l'ÉSFNAFHT.	Hausser les probabilités que les médecins recrutés et les médecins suppléants souhaitent s'établir dans la communauté à long terme et joindre l'agence de soins primaires.
Continuer de servir les patients qui n'ont pas de médecin de famille selon les capacités et les ressources disponibles.	Assurer l'accès et l'équité des services de santé dans la communauté.
Rester à l'affût des occasions de financement pour l'ajout de personnel de soins spécialisés.	Ajuster la charge de travail des médecins tout en leur permettant une diversité d'implication et d'approche dans l'offre de soins.

Priorité stratégique 2 :
Partenariats et relations communautaires

Dès ses premières années d'opération, l'ÉSFNAFHT a mis en place plusieurs partenariats avantageux lui permettant d'offrir des services adaptés aux besoins des patients. Entre autres, des partenariats ont été développés avec l'Hôpital Notre-Dame (Hearst), le Jane Mattinas Health Centre (Constance Lake), la Clinique Missinaibi (Mattice), le Bureau de santé Porcupine, les autres équipes de santé familiale du nord-est de l'Ontario, les écoles de la région et plus encore. L'agence a continué de nourrir ses partenariats depuis leur mise en place, échangeant avec des personnes clés de chaque organisation lorsque possible afin que chacun puisse en tirer profit pour le bien des patients.

Toutefois, depuis le début de la pandémie de la COVID-19 au printemps 2020, plusieurs activités ont dû être interrompues ou modifiées temporairement à cause des restrictions mises en place. Cela a nui à certains partenariats, chacun devant s'adapter à la nouvelle réalité et donc ayant moins de temps à consacrer au travail d'équipe. Par exemple, les restrictions sanitaires ont fait en sorte que le personnel de l'ÉSFNAFHT ne pouvait plus se déplacer dans les écoles pour y offrir des ateliers ou animer des activités, ou encore se rendre au Jane Mattinas Health Centre à Constance Lake et à la Clinique Missinaibi de Mattice pour y offrir directement des services.

Dans de petites communautés isolées où les services sont limités et nécessitent des déplacements non négligeables pour les obtenir, les partenariats sont essentiels et ils servent à créer de solides rapprochements. Les partenariats permettent d'ailleurs aux organisations de s'entraider et d'éviter de dupliquer des services, concentrant ainsi davantage les efforts communs sur le développement de services pour répondre à un plus grand nombre de besoins dans la région. L'expertise et les forces de chacun sont mises de l'avant afin d'éviter l'utilisation inutile de ressources. La coopération et le respect mutuel sont donc nécessaires pour conserver des relations constructives et bénéfiques pour chacun. Il va donc de soi que l'ÉSFNAFHT enrichit et élargit ses diverses ententes au profit des communautés de la région et de leurs résidents.

Priorité stratégique 2 : Partenariats et relations communautaires

Initiatives	Objectif
Consolider les partenariats actuels afin que ceux-ci demeurent pertinents pour les patients, pour l'ÉSFNAFHT et pour les partenaires.	Renforcer les relations déjà établies avec les partenaires et encourager la coopération, le partage de ressources et le travail d'équipe afin d'enrichir les services de l'agence.
Saisir les occasions de nouveaux partenariats clairs et concrets qui sont bénéfiques pour l'agence et qui lui permettent d'enrichir ses services.	Assurer de bonnes relations et communications entre les différentes agences de la région afin de faciliter la navigation des patients vers des services répondant à leurs besoins. Forger de bonnes relations avec de nouveaux partenaires permettant d'enrichir les services de l'agence et ainsi mieux répondre aux besoins des patients.
Maintenir des liens étroits avec les autres Équipes de santé familiale dans la région du nord de l'Ontario.	Découvrir et développer de nouvelles façons de travailler et d'offrir des services afin de mieux répondre aux besoins des patients. Enrichir les services de l'agence grâce au partage de ressources, de formations et d'informations entre les agences.

Priorité stratégique 3 :
Visibilité et présence dans la communauté

L'ÉSFNAFHT est encore relativement jeune, et les efforts de son personnel afin d'augmenter sa visibilité et de renforcer sa présence dans la communauté au cours de ses dix premières années d'existence sont indéniables. En ce sens, l'équipe a développé de nombreux outils promotionnels, et ce, dans divers contextes et pour bon nombre de ses programmes. Par exemple, des affiches, des dépliants, une page Facebook et un tout récent site web ont été créés.

En général, l'ÉSFNAFHT s'est adaptée avec les pratiques courantes et avec une présence accrue sur les réseaux sociaux. Cependant, en dirigeant ses énergies vers Facebook et en utilisant les médias traditionnels à moins grande échelle, certains publics cibles comme les personnes âgées ne sont pas toujours rejoints.

Malgré tous ces efforts, il semble exister une certaine confusion dans la communauté en ce qui a trait au rôle de l'ÉSFNAFHT comparativement à celui de l'Hôpital Notre-Dame. Par exemple, certains croient que l'ÉSFNAFHT fait partie de l'hôpital, ce qui complique la communication afin d'obtenir des rendez-vous. D'autres croient que l'ÉSFNAFHT ne peut leur offrir aucun service s'ils n'ont pas de médecin de famille, et ne profitent donc pas pleinement des initiatives de l'équipe. L'agence bénéficierait donc d'efforts additionnels permettant de clarifier son rôle auprès de la population générale, afin de diminuer la confusion. C'est d'ailleurs pourquoi la présence accrue de ses fournisseurs de soins interdisciplinaires dans la communauté et le développement de présentations et d'ateliers de groupe permettant de rejoindre un plus grand nombre de gens sont privilégiés comme approches et constituent des éléments essentiels de croissance pour l'ÉSFNAFHT.

Priorité stratégique 3 : Visibilité et présence dans la communauté	
Initiatives	**Objectif**
Maximiser l'utilisation des outils de promotion actuels.	Profiter des techniques et des ressources déjà en place afin de rehausser la présence de l'ÉSFNAFHT.
Poursuivre les efforts de promotion via les médias traditionnels.	Atteindre les publics cibles qui ne sont pas rejoints avec les techniques de promotion actuelles.
Miser sur la présence accrue des fournisseurs de soins interdisciplinaires dans la communauté et sur le développement de présentations et d'ateliers de groupe.	Rejoindre un plus grand nombre de gens à la fois, par l'entremise d'activités de sensibilisation et de promotion des saines habitudes de vie.

Priorité stratégique 4 : **Qualité des services**

La qualité des services est un élément clé pour l'ÉSFNAFHT, qui souhaite offrir des services pertinents et adaptés aux besoins des patients. En effet, vu la petitesse de l'agence et les modestes ressources qui s'y trouvent, la capacité de développer de nouveaux programmes est limitée, ce qui fait en sorte que chaque service offert doit être minutieusement choisi afin de répondre aux besoins pressants dans la communauté, à la fois à partir de l'expertise de son personnel de soins et des initiatives additionnelles de financement qui se présentent.

À l'heure actuelle, l'agence utilise différentes méthodes pour évaluer la qualité de ses services. Elle sonde ses patients par l'entremise d'un sondage de satisfaction des services reçus à l'ÉSFNA, sondage disponible en ligne en tout temps. De plus, le personnel offrant des ateliers et des groupes de soutien portant sur la santé mentale distribue, à la fin de chaque activité, un court questionnaire de satisfaction lui permettant de recueillir les commentaires des participants et ainsi d'améliorer ses ateliers.

Autrement, l'agence n'entreprend pas d'autres initiatives lui permettant d'évaluer ses services, non par manque d'intérêt, mais plutôt par manque d'outils, de temps et de ressources pour s'y attarder dans l'immédiat. L'évaluation de la qualité des services se limite donc à l'utilisation des questionnaires de satisfaction et à ce que les patients expriment de vive voix au personnel de l'équipe.

Durant les années difficiles de la pandémie de la COVID-19 qui ont précédé la sortie du présent plan stratégique, la cueillette de données et de rétroactions provenant des patients a souffert. La priorité étant placée sur les mesures de protection servant à réduire la propagation des infections. Le confinement, le télétravail et les soins virtuels ont limité les interactions entre patients et fournisseurs de soins et les approches habituelles d'évaluation des services ont été mises en veilleuse. Il y a donc du rattrapage à faire en matière d'évaluation de la qualité des services, dans ce présent contexte de retour « au nouveau normal. »

L'ÉSFNAFHT voit donc la nécessité d'instaurer un processus plus rigoureux pour effectuer l'évaluation de la qualité de ses services et de la satisfaction des patients. Cela lui permettrait de continuer de mettre à jour ses services en fonction des demandes des patients, et ainsi laisser moins de lacunes dans le continuum de services de la communauté.

Priorité stratégique 4 : Qualité des services	
Initiatives	**Objectif**
Miser sur l'utilisation de nouvelles technologies pour enrichir le processus d'évaluation des services offerts par l'agence.	Assurer une meilleure communication et un bon partage de données entre le personnel de l'agence et les médecins, par exemple au niveau d'une utilisation optimale du « EMR. » Assurer une communication efficace avec les patients pour faciliter leur accès aux services de l'agence.
Finaliser l'outil d'un « Tableau de bord » et former le personnel de l'agence à l'utiliser.	Avoir accès à un portrait global des statistiques de l'organisation pour évaluer l'efficacité et l'utilisation des services.
Inciter le personnel à remettre des sondages de satisfaction aux patients et à les référer vers le sondage en ligne après l'offre de services.	Obtenir plus de rétroaction de la part des patients de l'agence.
Trouver continuellement de nouvelles façons d'évaluer la qualité des services et demeurer ouvert à l'innovation et à la modification des services.	Évaluer la qualité des services et les modifier en fonction des demandes et des besoins des patients. Demeurer pertinent pour la communauté en offrant une variété de programmes et de services utilisés.

Conclusion

Dans un secteur présentement en crise sérieuse où tout est en constante évolution et donc à repenser, il demeure important pour l'ÉSFNAFHT de bien connaitre ses priorités, tout en se permettant de les réévaluer et de les modifier selon les nouvelles réalités qui pourraient se présenter à elle dans un contexte de médecine rurale en région éloignée. C'est d'ailleurs la raison d'être de ce plan stratégique, qui permettra à l'agence de continuer de répondre aux besoins de la collectivité. En effet, les quatre priorités stratégiques identifiées dans ce rapport, soit l'accès aux soins, les partenariats et les relations communautaires, la visibilité et la présence dans la communauté, ainsi que la qualité des services, sont centrées sur le patient. Les services centrés sur le patient, c'est ultimement ce qui a guidé l'ÉSFNAFHT dans le passé; cette approche continuera de l'orienter à l'avenir.