

# LE RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON ET LE PROCESSUS D'EXCELLENCE DU RENDEMENT



Une vue  
d'ensemble  
Avril 2013

## MESSAGE DU PDG ET DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

Il y a un an, le Réseau de santé Horizon (Horizon) est devenu l'un des six premiers partenaires essentiels dans l'élaboration et l'exécution du Processus d'excellence du rendement. Ce rapport se penche sur l'approche à long terme axée sur les résultats et le rôle que nous avons joué dans sa mise en oeuvre.

Le Processus d'excellence du rendement a été lancé au moment où le Réseau de santé Horizon se fixait de nouveaux objectifs en collaboration avec ses établissements et ses programmes. Conscient qu'il devait faire face à d'autres défis budgétaires dans l'avenir, Horizon a pu, grâce au Processus d'excellence du rendement, déterminer des aspects pouvant être améliorés afin de faire des économies et d'augmenter la qualité des soins qu'il fournit.

Horizon s'engage à maintenir un système de soins de santé accessible et de qualité à l'intention de nos communautés. À cette fin, l'organisation s'est donné comme priorité de réduire immédiatement ses dépenses de manière intelligente et efficace. Notre objectif est donc d'aligner les coûts des soins de santé sur la moyenne nationale d'ici 2017, ce qui nous fera réaliser des économies de 167 millions de dollars.

Grâce au travail acharné de notre personnel et de nos médecins, certaines initiatives ont déjà affiché des résultats prometteurs quant à des économies de coûts et à la satisfaction du public. Nous sommes fiers de vous faire part de nos succès et nous continuerons sur cette voie au fur et à mesure où nous mettrons en oeuvre des améliorations des processus pour renforcer notre système de soins de santé.

Le président-directeur général,  
John McGarry

Le président du Conseil d'administration,  
W. David Ferguson

## CONTENU

LE RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON ET LE PROCESSUS D'EXCELLENCE DU RENDEMENT	4
EXCELLENCE DU RENDEMENT AU RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON	5
ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS EN VUE D'AMÉLIORER LES PROCESSUS	6
LEADERSHIP EN MATIÈRE D'EXCELLENCE DU RENDEMENT	7
RÉALISATIONS EN MATIÈRE D'EXCELLENCE DU RENDEMENT	8
ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS SUR L'EXCELLENCE DU RENDEMENT	10
À PROPOS DU RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON	11
APPENDIX	
AMÉLIORATION DES PROCESSUS LEAN SIX SIGMA	A-2
SCHÉMA STRATÉGIQUE ET TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ	A-3
CEINTURE NOIRE — LEAN SIX SIGMA	A-5
FACILITATEURS DES PROJETS D'AMÉLIORATION DES PROCESSUS/CEINTURES NOIRES	A-6

## LE RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON ET LE PROCESSUS D'EXCELLENCE DU RENDEMENT

En mars 2011, le gouvernement provincial a lancé son plan intitulé « Renouveau du gouvernement » dans le but d'accroître l'efficacité et la transparence, de rationaliser l'administration, d'adopter de meilleures pratiques et d'apporter des améliorations continues au sein du gouvernement. À cette fin, le gouvernement a établi le Processus d'excellence du rendement.

Le Réseau de santé Horizon était l'un des six premiers partenaires essentiels dans l'élaboration et l'exécution du Processus d'excellence du rendement. En 2012, sept autres partenaires ont commencé à adopter ce processus. Toutefois, jusqu'à ce jour, le Réseau de santé Horizon est le seul partenaire de santé qui intègre le Processus d'excellence du rendement dans son plan de développement organisationnel.

### Voici les autres partenaires :

- Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux
- Ministère des Ressources naturelles
- Ministère des Transports et de l'Infrastructure
- Ministère des Finances
- Service Nouveau-Brunswick
- Ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Aquaculture
- Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance
- Ministère de la Justice et du Procureur général
- Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail
- Ministère de la Santé publique
- Ministère du Développement social
- Agence des services internes du Nouveau-Brunswick

Le Processus d'excellence du rendement a été lancé au même moment que le Réseau de santé Horizon fixait de nouveaux objectifs en collaboration avec ses établissements et ses programmes. On s'attendait à ce que la mise en oeuvre de méthodes formelles d'amélioration des processus accroisse l'efficacité, réduise les coûts et satisfasse davantage le public.

Afin de faire partie du Processus d'excellence du rendement, le Réseau de santé Horizon a dû démontrer ce qui suit :

- Leadership et état de préparation organisationnels
- Capacité et compétences en Ressources humaines
- Rendement potentiel sur l'investissement grâce à ses efforts et à ses initiatives d'amélioration des processus

## EXCELLENCE DU RENDEMENT AU RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON

Le Processus d'excellence du rendement est une approche à long terme axée sur les résultats adoptée par le gouvernement et le Réseau de santé Horizon afin de réaliser leurs activités. Le processus comprend diverses meilleures pratiques, y compris un schéma stratégique, un tableau de bord équilibré et un plan d'amélioration du processus Six Sigma. Bon nombre de ces meilleures pratiques sont déjà utilisées par d'autres régies de la santé dans l'ensemble du Canada et des États-Unis.

Grâce aux outils d'amélioration des processus, le Réseau de santé Horizon est en mesure d'évaluer ses processus avec exactitude en utilisant des paramètres quantifiables. De plus, Horizon a formé des équipes d'amélioration des processus afin de travailler à des projets soigneusement sélectionnés qui cadrent avec son schéma stratégique et avec la stratégie du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Cette approche à long terme permet au Réseau de santé Horizon de relever les défis financiers tout en fournissant des soins de qualité aux patients.

### ATTEINDRE L'EXCELLENCE DU RENDEMENT

**ÉTABLIR DES PRIORITÉS** : L'excellence du rendement commence par une vision stratégique. Par l'entremise d'un schéma stratégique annuel, le gouvernement provincial a exprimé sa vision, qui consiste à renforcer l'économie, à améliorer la qualité de vie et à vivre selon nos moyens. Le schéma souligne les priorités en matière d'amélioration et sert d'outil de communication afin d'exprimer l'intérêt du gouvernement d'année en année. Horizon a créé son propre schéma stratégique, qui appuie la vision du gouvernement et sa propre vision, c'est-à-dire soigner, éduquer, innover et favoriser la recherche.

**EXÉCUTER** : Voilà l'occasion de mettre cette stratégie en pratique, en définissant d'abord les projets, puis en les cadrant avec les objectifs stratégiques établis dans le schéma stratégique. Afin de comprendre les progrès réalisés, les objectifs seront mesurés au moyen d'un tableau de bord équilibré. Le Réseau de santé Horizon utilise des méthodes formelles d'amélioration des processus (Lean Six Sigma) afin de devenir plus efficace et d'améliorer les services aux patients.

**FACILITER** : La promotion d'une culture d'excellence du rendement repose sur la capacité du Réseau de santé Horizon à promouvoir la disponibilité des gens et des renseignements et une culture d'excellence du rendement. En appuyant son personnel et en s'assurant qu'il possède tous les outils nécessaires pour fournir des services de qualité, le Réseau de santé Horizon crée une culture d'excellence du rendement.

# ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS EN VUE D'AMÉLIORER LES PROCESSUS

## SCHÉMA STRATÉGIQUE DU RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON :

Le schéma stratégique est un plan stratégique et non un plan opérationnel. Cela signifie que le schéma porte principalement sur les efforts d'amélioration au sein de l'organisation. Il ne reflète pas toutes les activités quotidiennes de l'organisation. Le schéma sera mis à jour annuellement afin de décrire les nouvelles priorités en matière d'amélioration pour l'année à venir.

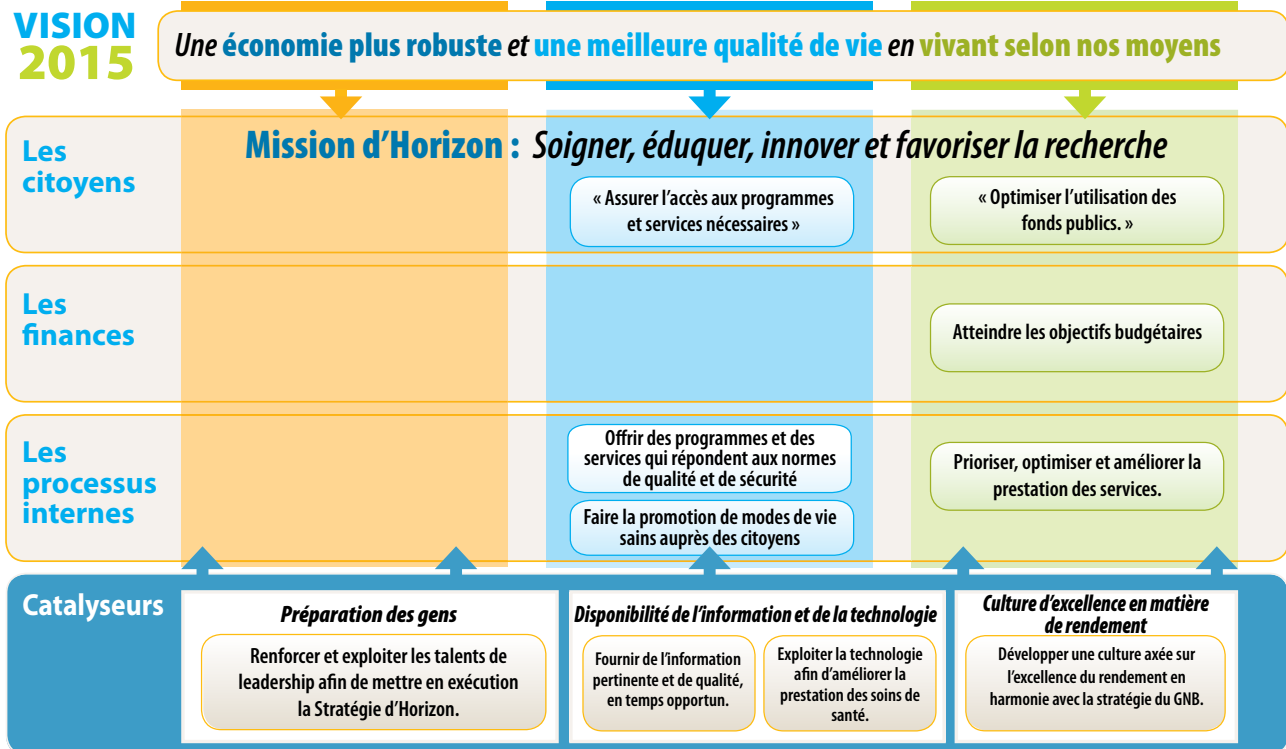
Grâce à cet outil, les intervenants ont une vision claire de l'orientation et des objectifs précis du Réseau de santé Horizon.



## Schéma stratégique d'Horizon | 2013 - 2014

20 mars 2013 final

Mission du GNB : Fournir des services de qualité en vue d'une société néo-brunswickoise prospère, juste et équitable.



LES VALEURS D'HORIZON : COMPASSION – RESPECT – INTÉGRITÉ – COLLABORATION – EXCELLENCE – DURABILITÉ – INNOVATION.



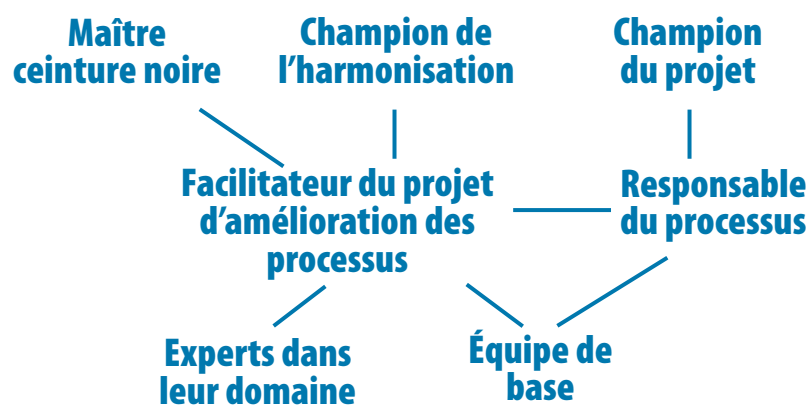
## LEADERSHIP EN MATIÈRE D'EXCELLENCE DU RENDEMENT

Le champion de l'harmonisation est responsable de la mise en œuvre du Processus d'excellence du rendement au sein des services ou des organisations gouvernementaux. Il doit notamment, mais pas exclusivement, mettre en œuvre un tableau de bord équilibré stratégique et des initiatives d'amélioration des processus.

Nancy Roberts, vice-présidente de la Planification, de la Qualité et de l'Excellence du rendement est championne de l'harmonisation au Réseau de santé Horizon. Nancy travaille directement avec le Bureau de gestion des stratégies du gouvernement du Nouveau-Brunswick et les champions de l'harmonisation d'autres services gouvernementaux afin de veiller à ce que le Processus d'excellence du rendement d'Horizon cadre avec les objectifs stratégiques de la province.

Avant sa nomination, Nancy occupait le poste de vice-présidente de la Planification et des Services professionnels de la Régie régionale de la santé du Sud-Est. Avant de devenir cadre supérieure, Nancy était pharmacienne et directrice des Services de pharmacie de L'Hôpital de Moncton.

### Lean Six Sigma – Hiérarchie de projet



Le facilitateur des projets d'amélioration des processus travaille à temps plein à l'amélioration du processus Lean Six Sigma. La certification Ceinture noire Lean Six Sigma est exigée, selon les normes approuvées. Les facilitateurs des projets d'amélioration des processus ou les Ceintures noires reçoivent du soutien, des conseils et un encadrement d'un maître Ceinture noire Lean Six Sigma.

L'expression Ceinture noire fait référence à un niveau de certification du processus Lean Six Sigma. La personne ayant la certification Ceinture noire a reçu une formation poussée sur les outils du processus Lean Six Sigma et mène des projets complexes. Les Ceintures noires sont responsables des projets et ont des compétences dans l'utilisation des méthodes statistiques et la méthodologie Lean Six Sigma.

## RÉALISATIONS EN MATIÈRE D'EXCELLENCE DU RENDEMENT

Les projets liés au Processus d'excellence du rendement sont classés par thèmes stratégiques. Voici les objectifs récemment atteints grâce au Processus d'excellence du rendement et à d'autres initiatives d'amélioration des processus du Réseau de santé Horizon :

### Renforcer l'économie

- Le Réseau de santé Horizon compte plus de 200 **chercheurs scientifiques en santé et en sciences de la vie qui travaillent** dans diverses disciplines dans l'ensemble de la province. Le Bureau de recherche cherche activement des partenariats publics/privés aux échelles locale, régionale et nationale afin de renforcer la capacité de son programme.

### Améliorer la qualité des soins

La normalisation, fondée sur les meilleures pratiques, assure une qualité de service constante et l'amélioration des soins et de la sécurité pour les patients.

- Augmentation de 17 % de la disponibilité des salles de chirurgie pour le **remplacement d'une articulation orthopédique** à l'Hôpital régional Dr Everett Chalmers.
- L'application de points de repère nationaux à la fréquence des tests de dépistage des drogues effectués à la Clinique de traitement à la méthadone de Moncton assure la prestation de soins de santé de qualité en toute sécurité. L'objectif est d'économiser 75 000 \$ annuellement dans l'ensemble d'Horizon.
- Le délai d'attente pour la livraison des résultats de tests de laboratoire urgents à la **Salle d'urgence** de l'Hôpital régional de Saint John a diminué de plus de 50 %, passant de 30 à 13 minutes. Cette diminution est due à l'optimisation de l'utilisation des tubes pneumatiques.
- Réduction des périodes d'attente de 25 semaines à moins de quatre semaines au **Service d'échocardiographie** de l'Hôpital régional de Saint John. Cette réduction de 84 % du temps d'attente a été possible grâce aux outils et aux initiatives en matière d'amélioration des processus.
- Le programme de commande des repas au chevet du lit des **Services d'alimentation** de l'Hôpital régional de Miramichi est efficace de deux façons : les patients consomment 30 % plus de calories et la quantité de restes alimentaires est réduite de 40 %.
- Grâce à l'élargissement **des services de télésoins à domicile** d'Horizon, le nombre de moniteurs est passé de 44 à 172. Cette augmentation a permis aux infirmières du Programme extra-mural de fournir des soins à domicile aux patients ayant des maladies chroniques comme une insuffisance cardiaque congestive et une maladie pulmonaire obstructive chronique, entraînant ainsi moins de visites à l'Urgence et moins d'admissions à l'hôpital.



### Vivre selon nos moyens

Le Processus d'excellence du rendement permet au Réseau de santé Horizon de s'assurer que des mécanismes sont en place afin de déterminer les occasions d'établir les priorités et d'optimiser et d'améliorer la prestation des services. On encourage le personnel à trouver des moyens efficaces de fournir des services afin de faire face à la demande accrue pour les ressources existantes. Par exemple, le Réseau de santé Horizon a :

- réduit le coût des heures supplémentaires de plus de 1,2 million de dollars dans l'ensemble du Réseau de santé Horizon en examinant et en ajustant les besoins en dotation dans les secteurs clés.

Ces initiatives et d'autres projets font partie du tableau de bord équilibré du Réseau de santé Horizon. Le tableau de bord est un outil de planification et de gestion stratégique abondamment utilisé, à l'échelle nationale, dans les entreprises et les organisations industrielles, gouvernementales et à but non lucratif. Il s'agit d'un cadre de travail qui présente les énoncés de mission et de vision de l'organisation et les objectifs stratégiques en un ensemble complet de mesures de rendement pouvant être quantifiées et évaluées et faire l'objet d'un rapport.

#### Voici quelques projets actuellement en cours :

- Réaliser les tâches en parallèle et éliminer les tâches qui n'ont aucune valeur ajoutée afin de permettre plus **de chirurgies orthopédiques** d'être réalisées à L'Hôpital de Moncton dans la même période de temps.
- Améliorer le processus de la chaîne d'approvisionnement de la **Salle d'opération des neurosciences** de l'Hôpital régional de Saint John afin d'augmenter l'efficacité.
- Améliorer l'aménagement de la pièce et le roulement du personnel afin de réaliser des gains d'efficacité au sein des **salles de chirurgie cardiaque** de l'Hôpital régional de Saint John.
- Passer en revue les **procédures d'élimination des médicaments en oncologie** dans l'ensemble du Réseau de santé Horizon afin d'améliorer la sécurité du personnel, de minimiser le risque pour l'environnement et de préserver les stocks dans le cas d'une pénurie de médicaments.
- Normaliser **le nombre de personnel infirmier** afin de veiller à l'amélioration des soins aux patients tout en réduisant la variabilité de la couverture de l'unité.
- Améliorer le processus de planification du calendrier afin de réduire les heures supplémentaires et les périodes d'attente dans le **Service d'échographie** de L'Hôpital de Moncton.

## ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS SUR L'EXCELLENCE DU RENDEMENT

**Le président-directeur général du Réseau de santé Horizon, l'équipe de haute direction d'Horizon et la championne de l'harmonisation sont responsables de la mise en œuvre du Processus d'excellence du rendement. Horizon doit présenter régulièrement des rapports sur les résultats de ses efforts d'amélioration des processus au Bureau de gestion des stratégies du gouvernement du Nouveau-Brunswick.**

Afin de mettre au courant le personnel du Réseau de santé Horizon des progrès réalisés grâce aux initiatives d'amélioration des processus, l'équipe de haute direction et la championne de l'harmonisation présentent des rapports au Conseil consultatif des dirigeants d'Horizon, composé de cadres supérieurs.

De plus, le bulletin d'information interne du Réseau de santé Horizon et les mises à jour sur les projets du site Intranet offrent des ressources à tout le personnel afin de développer une culture d'excellence du rendement et d'encourager l'amélioration continue des processus.

---

*L'amélioration des processus (Lean Six Sigma) a son propre vocabulaire. Les acronymes comme DMAIC, SIPOC et SOMIA peuvent paraître déroutants. De même que « cartographie de la chaîne de valeur » et « visites de dépistage du gaspillage ». Mais ces expressions sont des outils et des méthodes qui permettent d'améliorer les processus dans les organisations.*

*Tout comme les charpentiers, les facilitateurs des projets d'amélioration des processus d'Horizon connaissent leurs outils. Ils sont là pour montrer aux gestionnaires et au personnel comment mettre en œuvre les bons outils afin d'exécuter leur travail. Des ressources et des possibilités de formation sont offertes au personnel afin qu'il puisse apprendre davantage sur l'amélioration des processus et reconnaître les occasions d'excellence du rendement dans leurs propres régions.*

## À PROPOS DU RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON

Situé au Nouveau-Brunswick, le Réseau de santé Horizon est la plus grande régie de la santé au Canada atlantique. L'organisme jouit d'une expertise dans divers secteurs de la santé et des services communautaires. Comptant 12 hôpitaux et plus de 100 établissements, cliniques et bureaux médicaux, l'organisation offre des services médicaux, allant des soins de courte durée jusqu'aux services de santé communautaires, à la population du Nouveau-Brunswick, du nord de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard.

Le Réseau de santé Horizon assume la responsabilité provinciale des soins de santé tertiaires ainsi que de certains programmes provinciaux uniques, comme ceux offerts par le Centre cardiaque du N.-B., le Programme de traumatologie du N.-B., l'Unité provinciale de psychiatrie pour enfants et adolescents, la Clinique de traitement des traumatismes liés au stress opérationnel et le Centre de réadaptation Stan Cassidy.

Horizon offre tous ces services en français et en anglais et dessert une grande et diverse population autochtone par l'entremise de son Comité de liaison des Premières nations, qui comprend neuf communautés autochtones. La vision stratégique du Réseau de santé Horizon est axée sur la recherche, l'innovation, l'éducation, la santé et le mieux-être. L'organisation chapeaute le programme de formation médicale Dalhousie Medicine New Brunswick.

L'organisation gère un budget d'exploitation d'approximativement 1,1 milliard de dollars et s'appuie sur le travail de 13 000 employés, 1 000 médecins, 4 600 bénévoles, 18 associations d'auxiliaires et d'anciens et 20 fondations.

### **Renseignements :**

Communications et Relations communautaires, Réseau de santé Horizon  
155, rue Pleasant, Miramichi (N.-B.) E1V 1Y3  
506-623-5541 ou [Horizon@horizonnb.ca](mailto:Horizon@horizonnb.ca)

# ANNEXE : FAITS SAILLANTS SUR L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS ET SOMMAIRE DES PROJETS



## AMÉLIORATION DES PROCESSUS LEAN SIX SIGMA

Depuis sa création en 2008, le Réseau de santé Horizon a en place une culture d'amélioration des processus.

Les méthodes formelles d'amélioration des processus font référence aux démarches Lean Six Sigma, un modèle de gestion qui se concentre sur l'amélioration de la satisfaction du client tout en éliminant les pertes et les variations des processus. Il s'agit d'une approche axée sur les résultats qui utilise des données pour guider les décisions visant l'amélioration et pour alimenter les changements. Les démarches Lean Six Sigma ont été adoptées par les gouvernements, les régies de soins de santé et d'importantes organisations du secteur privé partout en Amérique du Nord.

Les projets Lean Six Sigma suivent un processus à cinq étapes que l'on appelle DMAIC. L'acronyme DMAIC est formé comme suit :

**Définir** : cette étape permet d'énumérer les besoins et les éléments de satisfaction des clients, de définir le processus à améliorer et de rédiger la charte du projet en indiquant les cibles mesurables et les économies quantifiables.

**Mesurer** : cette étape permet d'établir le point de départ et la performance cible du processus, de définir les facteurs de différenciation du processus et de valider les données utilisées. Elle utilise l'équipe de projet et les experts en la matière pour cerner les causes possibles du problème tel qu'il est décrit dans la charte du projet.

**Analyser** : cette étape utilise les données afin de valider les principaux intrants des processus qui ont une incidence sur les extrants.

**Innover/améliorer** : cette étape vise à établir les améliorations qui optimiseront le processus et élimineront ou réduiront les inefficacités et les variations.

**Contrôler** : cette étape permet de faire rapport, de suivre et de fournir des outils visuels pour maintenir les gains réalisés grâce aux améliorations des processus.

# SCHÉMA STRATÉGIQUE ET TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ

Le schéma stratégique décrit, contrôle et aligne l'orientation première de l'organisation. Il fait le lien entre la formulation d'une stratégie et sa mise en œuvre et sert à préciser les stratégies et les communiquer à l'ensemble des employés.

Le schéma stratégique du Réseau de santé Horizon s'aligne sur le schéma stratégique du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Ce schéma décrit les changements que le gouvernement compte mettre en œuvre au Nouveau-Brunswick au cours des trois prochaines années. On compte trois thèmes précis :

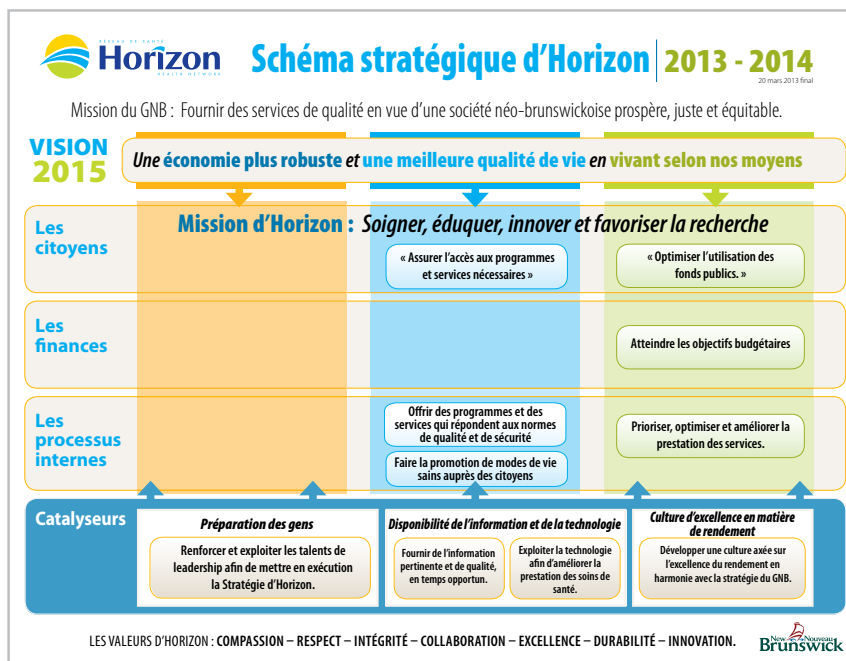
- Une économie plus robuste;
- Une meilleure qualité de vie; et
- Vivre selon nos moyens

Le schéma stratégique du Réseau de santé Horizon partage la même vision. L'organisation y aligne ses objectifs au moyen de mesures précises. Le but du schéma est d'indiquer où concentrer les efforts d'amélioration. Cet outil permet d'assurer que le Réseau de santé Horizon a une vision claire de l'orientation du gouvernement, ainsi que de chacun de ses buts et objectifs.

Le Réseau de santé Horizon utilisera ce schéma pour cerner les processus internes clés qui seront le moteur du succès stratégique et qui aligneront ses investissements dans les ressources humaines et technologiques. Il s'agit d'un plan stratégique et non d'un plan d'exploitation. Par conséquent, le schéma ne porte pas sur toutes les opérations quotidiennes de l'organisation.

Une fois l'an, le schéma stratégique est mis à jour afin de cerner les nouvelles priorités en matière d'amélioration pour l'année à venir.

Ci-dessous est présenté le schéma stratégique 2013-2014 du Réseau de santé Horizon.



À partir du schéma stratégique, on élabore un cadre qui traduit la stratégie de l'organisme en un ensemble d'objectifs et de mesures. Cela s'appelle un Tableau de bord équilibré et aligne l'organisation aux objectifs et aux mesures identifiés au moyen de ses processus de planification et de contrôle. Le Tableau de bord équilibré permet à l'équipe de projet de mesurer sa progression vers l'atteinte des objectifs.

Ci-dessous sont présentés le schéma stratégique et le tableau de bord équilibré utilisés en 2012-2013.



**Réseau de santé Horizon | 2012 - 2013**

**Tableau de bord équilibré**

Thème stratégique : Une économie plus robuste	Mesures :
Créer des partenariats pour renforcer l'infrastructure de recherche sur les sciences de la santé et de la vie	Nombre de nouvelles ententes de recherche
Thème stratégique : une meilleure qualité de vie	Mesures :
Fournir efficacement les services prioritaires	Meilleure prise en charge pour les diabétiques (HgA1C) Taux de réadmission à l'hôpital dans les 30 jours (pour les services de santé mentale) Taux de réadmission à l'hôpital dans les 28 jours (pour l'insuffisance cardiaque congestive) Pourcentage de patients prioritaires ayant subi une chirurgie dans les délais prévus (catégories I et II)
Garantir l'accès aux services qui répondent aux besoins prioritaires en matière de santé	Taux d'hospitalisation pour 100 000 cas propices aux soins ambulatoires (hospitalisation « évitable ») Observation des mesures d'imputabilité de la part des médecins de famille et des infirmières gestionnaires salariés (facturation fictive) Différence entre la durée du séjour moyenne et celle prévue (norme nationale) Nombre de clients prioritaires inscrits sur la liste d'attente des Services de santé mentale communautaires au-delà de 90 jours Accès aux rendez-vous aux centres de santé communautaires et aux cliniques de santé (nombre de jours jusqu'au troisième rendez-vous disponible)
Faire la promotion de modes de vie sains auprès des citoyens	Taux d'abandon du tabagisme aux six mois
Thème stratégique : Vivre selon nos moyens	Mesures :
Optimiser l'utilisation des fonds publics	Heures supplémentaires comme pourcentage des heures totales travaillées
Respecter ou sous-utiliser le budget des dépenses	Ratio dépenses réelles/dépenses prévues au budget (financées)
Respecter ou dépasser les engagements budgétaires en matière de revenus	Revenus générés par Horizon à des fins de subventions
Prioriser, optimiser et améliorer la prestation des services	Economies réalisées grâce à l'élimination et au contrôle des coûts (réduction de postes budgétaires précis) Economies réalisées par l'entremise de l'amélioration continue Coût par cas pondéré à l'Hôpital régional de Miramichi
Catalyseurs (RH, TI, culture d'excellence en matière de rendement)	Mesures :
Développer les compétences en matière d'amélioration des processus	Nombre d'employés à temps plein oeuvrant à l'amélioration des processus pour 1000 employés
Attirer, développer et retenir les personnes qui ont des talents en leadership	Sondage sur l'engagement du personnel Nombre de personnes ayant terminé un programme de perfectionnement des cadres en leadership
Fournir de l'information pertinente et de qualité, en temps opportun	Nombre de projets de cybersanté qui améliorent la diffusion de l'information pour les services cliniques, administratifs ou de soutien
Exploiter la technologie afin d'améliorer la prestation des soins de santé	Nombre de projets de cybersanté qui tirent parti des technologies existantes de manière stratégique
Développer une culture axée sur l'excellence du rendement en harmonie avec la stratégie du GNB	Indice de maturité en matière d'excellence du rendement Nombre de jours de congé de maladie rémunérés Nombre de mesures préconisées menées à bien en vue de satisfaire aux normes nationales en soins de santé % d'initiatives ou de plans d'action du tableau de bord (SDMA) sur la bonne voie

LES VALEURS D'HORIZON : COMPASSION, RESPECT, INTÉGRITÉ, COLLABORATION, EXCELLENCE, DURABILITÉ, INNOVATION

## CEINTURE NOIRE – LEAN SIX SIGMA

L'expression Ceinture noire fait référence à un niveau de certification du processus Lean Six Sigma. La personne qui a la certification Ceinture noire a reçu une formation poussée sur les processus Lean Six Sigma et mène des projets complexes. Les Ceintures noires sont des chefs de projets qui connaissent bien les méthodes statistiques et la méthodologie Lean Six Sigma.

Ils doivent avoir de solides compétences interpersonnelles, en communication et pour l'animation de groupes, de la persévérance, le désir de comprendre comment et pourquoi les choses fonctionnent, l'habiliter à diriger une équipe à divers niveaux de l'organisation et la capacité à travailler avec les cadres supérieurs.

Le Réseau de santé Horizon compte six Ceintures noires qui ont le rôle de coordonnateurs des projets d'amélioration des processus. Le facilitateur de projets d'amélioration des processus relève habituellement des champions de l'harmonisation du service/de l'organisation et reçoit du soutien, des conseils et un encadrement d'un maître Ceinture noire.

Le rôle **du maître** Ceinture noire Lean Six Sigma peut varier en fonction du niveau de maturité de l'organisation en matière d'amélioration des processus et du nombre de ceintures noires que compte l'organisation :

- Élaborer et mettre en œuvre la structure et les mécanismes formels de diffusion d'information d'amélioration des processus au sein d'une organisation ou d'un service.
- Guider et encadrer les adeptes de Lean Six Sigma afin d'optimiser les résultats de leurs projets.
- Assurer la communication efficace des meilleures pratiques en matière d'amélioration des processus à l'échelle de l'organisation.
- Assurer l'alignement des projets organisationnels ou des services sur la stratégie.
- Suivre les projets de près afin de veiller à ce que les échéanciers soient respectés.
- Recueillir des données et faire rapport des résultats globaux d'amélioration des processus.

### CHEF DE FILE EN EXCELLENCE DU RENDEMENT

#### Jennifer Kikkert, chef régionale, Gestion des processus opérationnels



Jennifer Kikkert est chef régionale, Gestion des processus opérationnels au Réseau de santé Horizon. Jennifer travaille également avec le Bureau de gestion des stratégies du Conseil exécutif du gouvernement du Nouveau-Brunswick, l'aidant à mettre en œuvre le processus d'excellence du rendement auprès du ministère de Développement social et du ministère de la Justice et du Procureur général.

Depuis les 12 dernières années, Jennifer a occupé divers postes dans les industries des soins de santé et des fournisseurs de soins de santé. Notamment, elle a été ingénieure principale spécialisée en logiciels, analyste au soutien des applications et analyste de systèmes. Sa formation comprend un baccalauréat ès arts avec distinction de l'Université du Nouveau-Brunswick, un diplôme en technologie de l'information appliquée et un certificat en maîtrise des processus décerné par le programme Hammer & Co. Elle a également terminé la certification Ceinture noire Six Sigma du College of Extended Learning de l'Université du Nouveau-Brunswick. Jennifer est actuellement en voie d'obtenir sa certification de maître ceinture noire.



## FACILITATEURS DES PROJETS D'AMÉLIORATION DES PROCESSUS/CEINTURES NOIRES

### Steve Savoie



Steve Savoie habite Moncton. Steve a travaillé dans l'industrie alimentaire tout au long de sa carrière, dans des domaines variés comme le travail de laboratoire, l'amélioration des processus, l'assurance de la qualité et la salubrité des aliments. Au cours des neuf dernières années, Steve a principalement occupé des rôles en amélioration des processus au sein de la compagnie Aliments Maple Leaf Inc., notamment celui d'analyste Six Sigma et ensuite celui de Ceinture noire. Ces trois dernières années, le rôle de Steve porte sur la salubrité des aliments. Pendant cette période, il a occupé le poste de gestionnaire, Assurance de la qualité et Salubrité des aliments, à l'usine de transformation d'Aliments Maple Leaf à Moncton. Steve détient une maîtrise en microbiologie alimentaire, un diplôme de premier cycle en qualité et en salubrité des aliments, ainsi qu'un baccalauréat en biologie. Il a obtenu une certification d'entraîneur Ceinture verte Lean Six Sigma et de Ceinture noire Lean Six Sigma. Steve est ravi de mettre à contribution son expérience en gestion des processus auprès de l'équipe du Réseau de santé Horizon. Il a récemment accepté un poste avec l'organisation.

### Nick Hughes



Nick Hughes habite Miramichi. Nick a débuté sa carrière dans l'industrie aéronautique du R.-U., à titre d'ingénieur d'entretien, tant pour les avions civils que militaires. Nick s'est installé au Canada, avec son épouse canadienne, premièrement à Vancouver et ensuite à Miramichi, cela depuis 16 ans. Au cours des 20 dernières années, Nick a travaillé dans les industries des produits forestiers et de la construction industrielle, où il a mis en œuvre divers projets d'amélioration continue à titre de directeur technique et gestionnaire de l'amélioration continue. Nick détient une maîtrise en administration des affaires et la désignation de gestionnaire de projet.

### Mark Stairs



Mark Stairs habite Fredericton. Mark a commencé sa carrière dans l'industrie forestière, en amélioration des processus, à titre de Ceinture noire Lean Six Sigma. Mark possède plus de 11 années d'expérience dans les projets de direction du changement et d'amélioration des processus. Il a travaillé dans l'industrie de fabrication des produits de gypse pendant les huit dernières années comme gestionnaire de l'amélioration continue, dont trois années comme gestionnaire d'usine, où il a dirigé un important changement de culture en ce qui a trait à l'amélioration continue. Il détient un baccalauréat en foresterie et gestion des ressources naturelles de l'Université du Nouveau-Brunswick. Mark a récemment accepté un nouveau rôle au Réseau de santé Horizon où il peut tirer davantage profit de sa formation.

## FACILITATEURS DES PROJETS D'AMÉLIORATION DES PROCESSUS/CEINTURES NOIRES

### Christine McDonald



Christine McDonald habite Saint John. Elle a passé la majorité de sa carrière au Cap-Breton, en Nouvelle-Écosse, dans des rôles variés, notamment en approvisionnement, en transport et en logistique, au sein d'organisations de fabrication de produits nutraceutiques et de pâte et papier. Son dernier rôle était celui de Ceinture noire Lean Six Sigma chez New Page Corporation, à Port Hawkesbury, en N.-É., où elle a mené plusieurs projets d'amélioration des processus dans les domaines de la fabrication et des transactions. Christine détient un diplôme en administration des affaires, une désignation d'un programme de gestion de la chaîne d'approvisionnement stratégique, ainsi qu'une désignation de l'Institut canadien du trafic et du transport. Christine s'est installée à Saint John avec sa famille en octobre dernier et se dit ravie de travailler au sein du Réseau de santé Horizon.

### Melinda Hanson



Melinda Hanson habite Saint John. Melinda a passé les 11 dernières années à titre de professionnel du domaine de l'environnement. Elle a mené plusieurs projets de changement et d'amélioration dans divers domaines, dont la communauté, la recherche et, plus récemment, l'industrie. Melinda a obtenu sa certification Ceinture verte Lean Six Sigma en 2009 et détient un baccalauréat en biologie, ainsi qu'un diplôme en technologie des sciences de l'environnement. Elle est actuellement inscrite dans un programme de maîtrise en administration des affaires. Originaire de la Saskatchewan, elle habite Saint John depuis 11 ans et est très heureuse de faire partie de l'équipe du Réseau de santé Horizon.

### Josée LeBel



Josée LeBel a commencé sa carrière dans l'industrie alimentaire à titre d'ingénieure d'usine, un rôle dans lequel elle était principalement responsable de la gestion des projets de dépenses en immobilisations et de divers projets d'amélioration des processus de l'efficacité. Elle a ensuite été formée comme Ceinture noire Lean Six Sigma chez Brunswick News, où elle a dirigé plusieurs projets d'amélioration des processus dans divers services, tels l'administration, le service à la clientèle et les opérations. Elle a également donné la formation Ceinture blanche à plusieurs collègues et a servi d'entraîneur dans le cadre de divers projets de Ceinture verte. Plus récemment, Josée a mis à profit ses connaissances et ses habiletés à titre de directrice des opérations de casino chez Spielo, un fournisseur de terminaux de loterie vidéo. Dans ce poste, en plus de diriger un changement de culture chez une équipe hors site, elle a également géré multiples comptes clients par l'exécution de contrats. Josée détient un baccalauréat en génie industriel de l'Université de Moncton. Elle habite Moncton et est ravie de mettre son expérience et ses connaissances au service du Réseau de santé Horizon.