

RésoSanté Colombie-Britannique

**PLANIFICATION STRATÉGIQUE
2015 - 2019**

Le 29 avril 2014

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
ANALYSE DE LA SITUATION	3
Défis.....	3
Menaces et risques.....	4
Opportunités	5
Forces et faiblesses.....	5
ENJEUX.....	6
CADRE STRATÉGIQUE.....	7
Vision	7
Mission	7
Clientèle-cible.....	8
Valeurs.....	8
Principes directeurs.....	8
Axes stratégiques	9
Résultats et indicateurs de rendement	9
Résultats d’impact stratégiques	9
Indicateurs de rendement	9
Résultats d’effets stratégiques	10
Indicateurs de rendement	10
PLAN DE MISE EN OEUVRE.....	11
ANNEXE.....	12
Cadre stratégique	14
Méthodologie	14

INTRODUCTION

Les membres du conseil d'administration et la direction générale de RésoSanté décidaient, en novembre 2013, d'entreprendre un travail de réflexion pour faire le point sur la situation actuelle de l'organisme, mieux comprendre les changements qui influencent leur environnement et brosser un tableau de l'avenir souhaité. Ils amorçaient ainsi l'élaboration d'une planification stratégique, un processus qui s'est étendu sur plusieurs mois. La méthodologie, y compris les activités de consultation et une rencontre de travail, est décrite en annexe.

ANALYSE DE LA SITUATION

L'analyse de la situation fait état des défis que posent les changements ou tendances venant de l'extérieur et des possibilités qui se présentent pour surmonter les défis. L'identification de ces défis et possibilités représente un premier pas vers le développement de résultats prioritaires que veut atteindre RésoSanté.

Défis

RésoSanté fait face à des défis qui limitent sa capacité d'améliorer l'accès aux services de santé en français partout en province. Citons par exemple:

- la dispersion géographique de la population
- la population francophone en mouvement
- l'utilisation des services en français
- l'engagement de la communauté francophone et des membres du conseil administratif
- le développement de la communauté des professionnel(le)s de la santé
- la fragilité des mesures en place pour fournir des services en français.

La population francophone, à 1,6 %¹, est faible et dispersée. C'est une population en mouvement: il y a des nouveaux arrivants de partout au monde et des migrants d'autres provinces qui ne restent pas longtemps. La francophonie est peu visible en Colombie-Britannique, l'assimilation est forte, et l'engagement éphémère. Il est difficile de rejoindre les parlants-français et de les convaincre de chercher les services disponibles, de les utiliser et de se les approprier. Ou bien ils ne savent pas qu'ils peuvent avoir accès à des services en français, ou s'ils le savent, ayant appris l'anglais, ils ont tendance à profiter du plus grand choix de services en anglais à proximité. D'autre part, l'engagement et la participation active des

¹ Source: Recensement 2011 au <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/demo11c-fra.htm>

membres du c.a. demeure en question. Il est particulièrement difficile d'attirer des représentants du ministère de la santé de la C.-B. et des régies régionales et provinciale.

Le manque d'engagement de la part de la communauté est reflété du côté des travailleurs de la santé. Malgré les réussites (750 intervenants inscrits au *Répertoire*, les ateliers *Soignez vos patients*), il reste que la majorité des travailleurs de la santé ne se sont pas encore identifiés et qu'il y a du chemin à faire pour développer une 'communauté de professionnel(le)s pour assurer des services en français dans le Grand Vancouver, et encore plus en région.

Même dans le cas de projets réussis (par ex. au Pender Community Health Centre), les services ont tendance à disparaître avec le financement et le roulement des intervenants impliqués. La pérennité des services demeure toujours en question. Il faut identifier et appuyer l'utilisation de différentes approches et structures pour répondre à la demande ... jusqu'au point où, un jour, il sera 'normal' d'avoir accès à des services de santé en français en C.-B.

Menaces et risques

Il est risqué de dépendre de Santé Canada pour la presque totalité de son financement car les politiques et les priorités changeantes du ministère peuvent avoir un effet néfaste sur la viabilité de l'organisme. La diversification des sources a été identifiée comme élément prioritaire à étudier. Une politique provinciale favorable aux services de santé et de bien-être en français ouvrirait la porte à l'appui financier du gouvernement provincial. Des revendications auprès du ministre responsable des affaires francophones pourraient porter fruit.

La reformulation de la mission et de la vision de RésoSanté pour englober le bien-être de la population et de se concentrer sur les actes qui ont une portée à long terme, plutôt que des groupes de la population, s'aligne avec les besoins et la situation en C.-B. Cependant, cette approche pourrait mettre en question l'alignement avec les stratégies nationales de la SSF et de Santé Canada d'où provient le financement de l'organisme. Par exemple, Santé Canada se penche sur la santé des populations. La Feuille de route pour les langues officielles du Canada du Patrimoine canadien expose des priorités favorisant le recrutement, l'intégration et le maintien en poste des professionnel(le)s de la santé bilingue ainsi que l'appui aux projets communautaires et en milieu scolaire qui répondent aux besoins de santé immédiats de la population. Patrimoine canadien continuera à appuyer les travailleurs du secteur de la santé afin d'améliorer leurs compétences dans la langue seconde et, pour soutenir l'offre, propose un appui à ceux qui veulent suivre une formation professionnelle en santé dans leur propre langue. Il reviendra à RésoSanté de trouver les moyens d'arrimer les priorités franco-colombiennes aux paramètres nationaux.

Opportunités

Mais certaines possibilités se présentent:

- le besoin de formation et d'accès aux spécialistes en santé mentale
- le besoin de services santé en milieu scolaire, y compris en santé mentale
- la réussite de projets ponctuels
- l'appui potentiel des francophiles.

La communauté a besoin d'accès, en particulier, à la formation et aux spécialistes en santé mentale. L'utilisation croissante de la télémédecine rend plus probable et facile l'accès aux consultations des spécialistes en français et serait un argumentaire pour épargner les dépenses tout en améliorant l'accès aux services en français en région: la télémédecine est beaucoup moins dispendieuse que de faire voyager une famille à Vancouver et beaucoup plus efficace que d'engager les services d'un interprète pour combler une déficience de langue. En outre, le succès de projets ponctuels (par ex. services de psychiatrie et infirmier à La Boussole) présente la possibilité de rationaliser les services communautaires en français.

Il y a un bassin de la population qui aurait possiblement intérêt à utiliser les ressources excellentes que fournit RésoSanté. Il y a quand même près de 300 000 habitants qui connaissent le français en province, soit 6,9 %², même si pour les trois-quarts, ce n'est pas la langue maternelle. N'oublions pas que l'inscription aux programmes d'immersion française continue à augmenter en raison de plus de 3 % par année³. En plus, l'inscription au Conseil scolaire francophone a augmenté de 16 % depuis cinq ans⁴ et ceci dans le contexte d'une décroissance de la population d'âge scolaire en C.-B. C'est une opportunité possible de développer davantage d'outils pour soutenir les initiatives en milieu scolaire (par ex. projet *Écoles en santé*).

Forces et faiblesses

Les forces et les faiblesses représentent des éléments internes que RésoSanté peut contrôler, par exemple, les politiques, procédures, le personnel, les heures de travail, la structure organisationnelle, la gestion financière, les membres du conseil d'administration, les programmes et activités, l'image de l'organisme, etc.

Les consultations ont démontré que RésoSanté est, en général, bien perçu et même applaudi par ceux et celles qui connaissent l'organisme. Ils mentionnent, par exemple, les atouts d'un organisme important à la communauté pour son réseautage et ses ressources (le Répertoire, en

² Source: Recensement 2001 au <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/demo15-fra.htm>

³ Source: Canadian Parents for French au <http://bc-yk.cpf.ca/research-advocacy/enrolment-statistics/>

⁴ Source: Ministère de l'éducation au http://www.bced.gov.bc.ca/reports/pdfs/student_stats/093.pdf

particulier); bien géré, fiable, qui fait un travail satisfaisant; qui fournit un espace pratique aux travailleurs de la santé pour s'annoncer et promouvoir leurs services. Cependant, RésoSanté n'est pas si bien connu sur le terrain et certains qui le connaissent croient qu'il manque de ressources pour actualiser son mandat, de visibilité et possiblement de pertinence. En somme, les forces et faiblesses suivantes ont identifiées.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ● l'organisation de RésoSanté (son personnel, son c.a., son leadership) ● la diversité et la qualité des programmes, activités et services en français ● les partenariats avec les institutions et organismes ● la présence et les liens au niveaux provincial et national ● l'approche communautaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ● le rétrécissement de l'organisme et le manque de ressources humaines. ● le manque de visibilité ou de présence sur le terrain et parmi les institutions communautaires de la C.-B. ● la précarité du financement de par le manque de diversification des sources ● le manque de planification par rapport à la communication et au réseautage.

Il faut souligner que les partenariats de RésoSanté, même s'ils ont perdu un peu de momentum récemment, ont été féconds; ils ont contribué à la visibilité de RésoSanté à tous les niveaux; ils relèvent du réseautage que permet sa nature apolitique; et ils ont un impact indirect sur l'accès aux services. Il est évident que le conseil d'administration doit faire face à ces faiblesses ou lacunes et trouver des solutions afin d'éviter des effets négatifs possibles sur l'atteinte des résultats ciblés.

ENJEUX

À la suite de discussions, le conseil d'administration et la direction générale a retenu les grands enjeux suivants qui sont déterminants pour l'avenir de RésoSanté.

1. Améliorer les communications et le réseautage en vue d'augmenter la visibilité de RésoSanté auprès des institutions et sur le terrain.
2. Collaborer davantage avec les institutions de la communauté en vue de rejoindre les populations franco-colombienne et immigrante et stimuler la demande de services.

3. Engager les francophiles et les autres parlants-français qui peuvent appuyer les démarches de RésoSanté, y compris au c.a. de l'organisme, pour rendre 'normal' l'accès aux services de santé en français.

CADRE STRATÉGIQUE

Le cadre stratégique ou de responsabilisation comprend les énoncés des éléments suivants:

- la vision
- la mission
- la clientèle cible
- les principes directeurs
- les valeurs
- les axes stratégiques
- les résultats d'impact et
- les résultats d'effets stratégiques.

Une représentation du cadre se retrouve en annexe.

Vision

La vision décrit l'avenir souhaité, comment le monde sera changé, différent, amélioré si l'organisme remplit sa mission. La vision suivante, malgré qu'elle puisse sembler un peu grandiose dans une communauté de langue officielle très minoritaire, veut inspirer à l'engagement et à l'action pour réaliser à petits pas ce qui est tout à fait possible.

« Un accès à des services de santé et de bien-être en français,
intégrés au système de santé. »

Mission

La mission précise la raison d'être de l'organisme et la manière qu'il choisira d'exercer son mandat pour actualiser la vision. Elle communique pourquoi l'organisme existe, ce qu'il fait et pour qui il le fait. La mission de RésoSanté s'énonce ainsi:

« RésoSanté, un regroupement de partenaires, soutient l'accès, le développement et la pérennité des services de santé et de bien-être en français dans toute la Colombie-Britannique. »

Selon ses Statuts et règlements (2013), RésoSanté agit comme lieu de réflexion menant à des propositions de pistes d'action permettant d'atteindre l'ultime objectif, le développement

et/ou la consolidation de services de santé en français en Colombie-Britannique. Pour permettre à RésoSanté de fonctionner et de mener à bien son mandat, son rôle a été défini comme suit :

- proposer et/ou élaborer des stratégies visant à améliorer l'accès aux services de santé en français ou à les rendre accessibles, selon le cas;
- voir à la promotion des questions de santé en français auprès des intervenants et des professionnels de la santé;
- assurer un partage d'information et faciliter un échange de celle-ci sur toutes questions concernant la santé en français et son accès;
- sensibiliser et animer la population francophone autour de la santé en français;
- proposer et voir à la réalisation de recherches et d'études sur des sujets prioritaires concernant l'accès à la santé en français
- s'adjuger toutes les prérogatives nécessaires pour promouvoir son rôle, y compris l'investissement, l'emprunt, l'achat et la location.

Clientèle-cible

La clientèle représente la population qui est dans sa zone d'influence directe. C'est auprès de cette population que l'organisme intervient directement. Quoiqu'il soit convenu que la population des parlants-frais en Colombie-Britannique est l'ultime bénéficiaire de ses interventions, elle n'est pas la clientèle-cible de premier ordre. RésoSanté se donne donc trois clientèles-cibles:

- les institutions de la santé et de la communauté
- les travailleurs de la santé
- la population francophone.

Valeurs

Les valeurs projettent le *savoir-être* de RésoSanté. Il est convenu que le conseil d'administration et le personnel agissent en fonction des valeurs suivantes :

- le respect
- la diversité
- l'équité
- l'accessibilité.

Principes directeurs

Les principes directeurs expriment le *savoir-faire* et sous-tendent les approches et les modes de fonctionnement de RésoSanté. Il est convenu que le conseil d'administration et le personnel agissent en fonction des principes directeurs suivants :

- la flexibilité dans les approches
- la collaboration
- l'imputabilité
- l'engagement.

Axes stratégiques

La mise en place de la planification stratégique doit s'inscrire dans la démarche de la communauté francophone en Colombie - Britannique et du Plan de développement global 2015-2019. Les axes stratégiques du PDG sont fondés sur l'hypothèse qu'une communauté vivante et dynamique dépend d'un accès et d'une utilisation accrues à des services de qualité en français au sein d'infrastructures francophones. Ils sont:

- Programmes et services (P)
- Renforcement des liens (R)
- Sensibilisation, promotion et recrutement (S)
- Capacité organisationnelle (C)

Résultats et indicateurs de rendement

Les résultats d'impact et d'effets stratégiques relèvent des enjeux et de l'analyse effectuée par le Conseil d'administration et du directeur général. Ils traduisent les transformations que doit opérer RésoSanté pour réaliser sa mission et atteindre sa vision.

Les mesures de rendement qualitatives et quantitatives permettent de vérifier si un résultat particulier a été atteint. Les indicateurs suivants obtiendront de l'information qui permettra de suivre l'évolution vers l'atteinte des résultats stratégiques identifiés.

Résultats d'impact stratégiques	Indicateurs de rendement
<ul style="list-style-type: none"> • Les franco-colombiens sont mieux outillés pour prendre en charge leur santé 	<ul style="list-style-type: none"> • no./étendue des outils • distribution, diffusion • participation • indicateurs d'activité physique • taux de vaccination • taux d'hospitalisation
<ul style="list-style-type: none"> • Davantage de travailleurs de la santé sont disponibles et outillés pour répondre activement aux besoins des parlants-français 	<ul style="list-style-type: none"> • no. d'intervenants dans le répertoire • sondage sur la qualité des services • CPSBC - no. de professionnels actifs (pratiquant) • no. de gradués des programmes d'Éducentre (Soignez vos patients, Préposés aux soins de santé)

<ul style="list-style-type: none"> Les franco-colombiens ont accès à un plus grand nombre de services en français 	<ul style="list-style-type: none"> sondage sur l'utilisation de la langue - les intervenants dans le répertoire no. et types de services points de service no. d'utilisateurs
<ul style="list-style-type: none"> Les services de santé et de bien-être en français sont mieux intégrés à l'intérieur des structures du système de santé 	<ul style="list-style-type: none"> études de cas sur les structures en place liste des services intégrés

Résultats d'effets stratégiques	Indicateurs de rendement
<ul style="list-style-type: none"> D'ici 2019, RésoSanté sera un carrefour d'échange vers les services de santé et de bien-être en français en Colombie-Britannique (P, S)⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> plan de communication visites sur internet no. d'appels no. d'utilisateurs
<ul style="list-style-type: none"> D'ici 2019, RésoSanté aura identifié et mobilisé les partenaires prêts à s'engager à améliorer l'accès aux services de santé et de bien-être en français (P, S, R) 	<ul style="list-style-type: none"> plan de réseautage partenaires / collaborateurs no. et provenance d'administrateurs au c.a.
<ul style="list-style-type: none"> D'ici 2019, RésoSanté sera un interlocuteur reconnu en matière de santé en français en Colombie-Britannique (S, R) 	<ul style="list-style-type: none"> visites sur internet couverture médiatique no. d'appels taux de sensibilisation
<ul style="list-style-type: none"> D'ici 2019, RésoSanté aura identifié et hiérarchisé les priorités en fonction des ressources disponibles (P, C) 	<ul style="list-style-type: none"> financement ressources humaines partenaires
<ul style="list-style-type: none"> D'ici 2019, RésoSanté aura identifié des sources complémentaires de financement (C) 	<ul style="list-style-type: none"> étude des possibilités plan de diversification politiques et sources de financement provinciales

⁵ Indique l'axe stratégique.

PLAN DE MISE EN OEUVRE

Le plan de mise en œuvre est composé de stratégies primaires qui ciblent l'atteinte des résultats prioritaires. Chaque stratégie comprend un ensemble d'actions définies et cohérentes choisies en fonction de leur contribution au résultat désiré. Les stratégies et actions, agencées à des cibles de rendement et des intrants, se traduisent en plans d'action opérationnels.

Même si la séance de travail n'a pas abouti à un plan de mise en œuvre, les participants ont quand même identifié plusieurs pistes à suivre. Entre autres:

- élaborer un plan de communication pour améliorer la visibilité de RésoSanté sur le terrain et parmi les institutions communautaires et pour promouvoir le rôle de RésoSanté comme carrefour d'échange
- élaborer un plan de réseautage en vue de mobiliser les partenaires prêts à s'engager à améliorer l'accès aux services de santé et de bien-être, soit comme collaborateurs, soit comme bailleurs de fonds, ou même d'administrateurs au c.a.
- identifier et appuyer l'utilisation d'approches et structures appropriées pour la prestation de services en français en C.-B.
- diversifier les sources de financement
- faire des revendications auprès du ministre responsable des affaires francophones en vue d'influencer l'élaboration d'une politique provinciale appuyant la prestation et le financement des services de santé en français
- identifier et appuyer les moyens d'appuyer les atouts existants (par ex. Le Foyer Maillard)
- arrimer les priorités franco-colombiennes avec celles des bailleurs de fonds
- explorer les possibilités de projets dans les domaines de: la télémédecine, les services communautaires et en milieu scolaire, l'engagement des francophiles, l'élaboration d'outils d'appui aux initiatives en milieu scolaire
- ré-évaluer les besoins en matière de santé et de bien-être de la population, des organismes communautaires et des travailleurs de la santé

ANNEXE

RESOSANTE COLOMBIE-BRITANNIQUE - CADRE STRATÉGIQUE 2015-2019

PRINCIPES DIRECTEURS

La flexibilité dans les approches
La collaboration
L'imputabilité
L'engagement

MISSION

« RésoSanté, un regroupement de partenaires, soutient l'accès, le développement et la pérennité des services de santé et de bien-être en français dans toute la Colombie-Britannique. »

VISION

« Un accès à des services de santé et de bien-être en français, intégrés au système de santé. »

CLIENTÈLE CIBLE

- Les institutions de la santé et de la communauté
- Les travailleurs de la santé
- La population francophone

VALEURS

Le respect
La diversité
L'équité
L'accessibilité

AXES STRATÉGIQUES

Programmes et services (P)
Sensibilisation, promotion et recrutement (S)
Renforcement des liens (R)
Capacités organisationnelles (C)

RÉSULTATS D'IMPACT STRATÉGIQUES

Les franco-colombiens sont mieux outillés pour prendre en charge leur santé.

Davantage de travailleurs de la santé sont disponibles et outillés pour répondre activement aux besoins des parlants-français.

Les franco-colombiens ont accès à un plus grand nombre de services en français.

Les services de santé et de bien-être en français sont mieux intégrés à l'intérieur des structures du système de santé.

RÉSULTATS D'EFFETS STRATÉGIQUES

D'ici 2019, RésoSanté sera un carrefour d'échange vers les services de santé et de bien-être en français en Colombie-Britannique. (P, S)

D'ici 2019, RésoSanté aura identifié et mobilisé les partenaires prêts à s'engager à améliorer l'accès aux services de santé et de bien-être en français. (P, S, R)

D'ici 2019, RésoSanté sera un interlocuteur reconnu en matière de santé en français en Colombie-Britannique. (S, R)

D'ici 2019, RésoSanté aura identifié et hiérarchisé les priorités en fonction des ressources disponibles. (P, C)

D'ici 2019, RésoSanté aura identifié des sources complémentaires de financement. (C)

MÉTHODOLOGIE

Le conseil administratif de RésoSanté entamait le processus d'élaboration d'une planification stratégique en novembre 2013 avec la collaboration d'Hélène Cameron, consultante. Afin de rejoindre ceux qui sont touchés par le travail de RésoSanté et d'assurer que le produit final reflète le plus fidèlement possible les réalités et besoins identifiés, les activités de consultation suivantes ont été réalisées. Il est important de noter que les personnes consultées pouvaient retourner leurs commentaires par courriel, par télécopie ou même répondre en ligne et conserver l'anonymat. Ainsi, ils pouvaient se prononcer, en toute confiance, sur les activités de l'organisme et offrir leurs suggestions quant à son avenir.

1. Questionnaire aux bailleurs de fonds/partenaires/alliés et au grand public

Le 25 février 2014, un questionnaire a été distribué par courriel, dans les deux langues officielles, aux bailleurs de fonds, partenaires et alliés de RésoSanté y compris La Fédération des francophones de la Colombie-Britannique. Le même questionnaire a été affiché en ligne sur le site web de RésoSanté et devait être relayé par la FFCB à ses membres actifs et de soutien et à sa liste générale d'envoi.

2. Questionnaire au conseil d'administration

Le 27 février 2014, les membres du c.a. et le directeur général ont été invités à répondre à un questionnaire distribué électroniquement et à le retourner directement à la consultante. Ils ont reçu plusieurs rappels. En tout, 7 membres du conseil d'administration ont participé.

3. Questionnaire destiné aux professionnels

Un questionnaire a été posté la semaine du 3 mars 2014 aux professionnels inclus dans le Répertoire des professionnels de la santé. Ils ont été invités à compléter le questionnaire en version PDF et le retourner par la poste, par courriel ou par télécopie. Le même questionnaire a été affiché en ligne. En tout, 15 professionnel(le)s de la santé (9 francophones et 6 non-francophones) ont participé.

4. Résultats

L'analyse des résultats a été basée sur 39 réponses (21 en ligne, 8 par fax et 10 par courriel). Plusieurs répondants n'ont pas complété toutes les questions. Les répondant(e)s pour lequel(le)s l'affiliation/la langue ont été identifiées ont été caractérisés ainsi:

- 15 professionnel(le)s de la santé (9 francophones et 6 non-francophones)
- 6 citoyen(ne)s (5 francophones)
- 6 organismes à but non lucratif (3 francophones)
- 7 membres du conseil administratif

5. Rencontre de travail

Une séance de travail, alimentée d'un document de travail faisant état de l'analyse des résultats, a eu lieu le 15 avril 2014 avec les membres du conseil d'administration et la direction générale. Les participants ont: fait l'analyse de la situation, revu la mission, défini la vision, les valeurs et principes directeurs et identifié les enjeux auxquels l'organisme fait face. Par la suite, la planification stratégique s'est inscrite dans l'approche préconisée par la gestion axée sur les résultats et sur la responsabilisation produite par le Centre canadien de leadership en évaluation pour le compte de la communauté francophone de la Colombie-Britannique. La consultante a rédigé ce texte final de la planification stratégique 2015-2019.