

## PRATIQUE # 17

### Les séances de dialogue au Réseau de santé Horizon (Nouveau-Brunswick)

Créée : Février 2021

Mise à jour : Janvier 2025

Josée Benoit

Djenaba Sarah Dagnogo

Jacinthe Savard

Sébastien Savard

Bonjour!  
Hello!



## À PROPOS DE CETTE FICHE

Cette fiche fait partie du *Répertoire de pratiques novatrices en santé et service social en langue officielle en contexte minoritaire* (disponible à : [https://www.grefops.ca/repertoire\\_pratiques\\_novatrices.html](https://www.grefops.ca/repertoire_pratiques_novatrices.html)). Ce répertoire complète l'*Outil d'autoévaluation des ressources organisationnelles et communautaires pour l'offre active et la continuité des services sociaux et de santé*, développé par le GReFoPS<sup>1</sup>. Il présente des initiatives locales répondant aux besoins communautaires et considérées comme innovantes par leurs acteurs. Les pratiques ont été classées suivant un cadre d'évaluation du Conseil canadien de la santé et des définitions de l'Agence de la santé publique du Canada. Cela nous a permis de distinguer entre pratiques émergentes, prometteuses et de pointe.

Certaines de ces pratiques ont été suggérées par la Société Santé en français et les réseaux provinciaux, territoriaux et régionaux de la santé en français, ou d'autres collaborateurs.

Le lectorat est invité à consulter le document [Introduction et méthode](#) pour obtenir des informations au sujet des auteurs·rices et des collaborateurs·rices, une mise en contexte du projet, une description de la méthode suivie pour créer les fiches et des définitions des concepts suivants :

- Pratique de pointe, pratique prometteuse, pratique émergente
- Qualités des faits probants, répercussions, applicabilité, transférabilité
- Coordination des services, intégration des services, agent de liaison
- Offre active

En 2021, la recherche et la rédaction de la fiche ont été financées par le Consortium national de formation en santé (CNFS), Volet Université d'Ottawa. La mise à jour de la fiche en 2025 a été financée par la Société Santé en français et réalisée par Solange van Kemenade en collaboration avec Josée Benoît, Jacinthe Savard et Sébastien Savard, membres de l'équipe de recherche du GReFoPS, Université d'Ottawa.

**Pour citer cette fiche :** Benoît, J., Dagnogo, D.S., Savard, J. & Savard, S. (2021, mise à jour 2025). Pratique # 17 : Les séances de dialogue au Réseau de santé Horizon (Nouveau-Brunswick). Dans : GReFoPS. *Répertoire de pratiques novatrices en santé et service social en langue officielle en contexte minoritaire*. [https://www.grefops.ca/repertoire\\_pratiques\\_novatrices.html](https://www.grefops.ca/repertoire_pratiques_novatrices.html).

---

<sup>1</sup> L'Outil est disponible en français et en anglais et peut être consulté à l'adresse internet suivante :  
[https://www.grefops.ca/outil\\_autoevaluation.html](https://www.grefops.ca/outil_autoevaluation.html) (version en français)  
[https://www.grefops.ca/selfassessment\\_tool.html](https://www.grefops.ca/selfassessment_tool.html) (version en anglais)

## Pratique # 17 : Les séances de dialogue au Réseau de santé Horizon (Nouveau- Brunswick)

### Cette pratique contribue à améliorer :

- Les valeurs et les principes de votre organisation : innovation et offre de services dans la langue officielle de choix de l'utilisateur ;
- L'offre active (accueil et la visibilité) ;
- Les relations avec les usagers des services.

### L'organisation qui l'a mise en place :

Réseau de santé Horizon, Nouveau-Brunswick

L'information décrite dans la première version de cette fiche provient d'une présentation et d'un entretien avec Mme Lorna Mansfield, conseillère aux langues officielles du Réseau de santé Horizon (18 novembre 2020). En janvier 2025, une mise à jour a été effectuée avec la collaboration de Mme Pauline Babineau, directrice aux langues officielles au sein du Réseau Horizon. Le projet « Séances de dialogue » était conçu pour se développer sur une période définie (2018-2019). Les résultats des Séances de dialogue ont été traduits en actions concernant l'offre active ou en réponse aux politiques et procédures sur les langues officielles. Notre équipe de recherche a décidé de maintenir la présente fiche en raison de la pertinence de l'initiative qui pourrait inspirer d'autres organisations.

### Contexte

Au Nouveau-Brunswick, les services de santé sont regroupés sous deux régies régionales de la santé (RRS) : le Réseau de santé Vitalité et le Réseau de santé Horizon. Chaque RRS a le mandat général d'offrir des services de santé au Nouveau-Brunswick et est dirigée par un conseil d'administration. Le Réseau de santé Horizon est la plus grande régie régionale de la santé au Nouveau-Brunswick et la deuxième plus grande régie régionale de la santé au Canada atlantique. Il gère 12 hôpitaux et plus de 100 établissements, cliniques et bureaux au centre et au sud du Nouveau-Brunswick. Horizon offre des services allant des soins de courte durée et des soins spécialisés jusqu'aux services de santé communautaires<sup>2</sup>. La langue de travail dans le réseau de santé Horizon est généralement l'anglais, mais les services qui y sont dispensés doivent être offerts dans les deux langues officielles, comme tous les services publics au Nouveau-Brunswick<sup>3</sup>.

À l'hiver 2017, dans le cadre du projet pilote intitulé *Active Offer Every Day*, un sondage sur la qualité de l'offre active de services en français dans les établissements du Réseau Horizon a été réalisé auprès du personnel, des patient·es et des visiteur·euses. Les résultats ont montré que certains services se portaient bien, tandis que d'autres rencontraient des défis. Les raisons variaient du manque de ressources au manque de conformité. La gestion du Réseau a donc cherché des moyens d'améliorer les pratiques d'offre active au sein de ses établissements.

<sup>2</sup> <https://fr.horizonnb.ca/accueil/%C3%A0-propos-de-nous.aspx>

<sup>3</sup> Gouvernement du Nouveau-Brunswick, Loi sur les langues officielles <https://lois.gnb.ca/fr/document/lc/O-0.5>

## Objectif(s)

À la suite du sondage, le Réseau a compris qu'il fallait d'abord s'assurer que tout le personnel et la direction connaissent et respectent la Loi sur les langues officielles du Nouveau-Brunswick, et qu'ils promeuvent les pratiques exemplaires dans les deux langues afin de garantir des soins axés sur le patient et la famille.

L'objectif des séances de dialogue était donc de créer des échanges avec le personnel du Réseau afin d'obtenir des commentaires, des opinions et des recommandations qui favoriseraient l'adhésion aux pratiques d'offre active et l'amélioration de la qualité des services en français. Les données des séances seraient recueillies et serviraient à initier des pratiques plus concrètes visant à mieux outiller les employés afin qu'ils puissent offrir des services dans les deux langues officielles.

## Caractéristiques de la pratique

Les séances de dialogue ont été conceptualisées par des consultants externes et constituaient la première grande étape en vue d'améliorer l'offre active de services au Réseau de santé Horizon. Les séances se sont déroulées entre le printemps 2018 et l'automne 2019, et s'adressaient principalement au personnel de première ligne du Réseau. Ainsi, toutes les personnes fréquemment en contact avec le public ont reçu des invitations par courriel les encourageant à participer aux séances sur une base volontaire, conditionnellement à l'approbation du gestionnaire. On souhaitait accueillir un minimum de 8 participants-es par séance. Cependant, compte tenu de divers imprévus, entre 2 à 25 participants étaient présents par session.

Au départ, l'idée était d'avoir deux facilitateur-rices par sessions. Trente animateur-rices ont été formé-es et devaient faciliter un minimum de dix sessions. Toutefois, plusieurs de ces personnes se sont désistées en raison de la lourdeur des tâches, des rôles et des responsabilités qu'elles détenaient déjà. Pour ces motifs, l'une des facilitatrices qui avait démontré de fortes compétences d'animation et un grand intérêt pour la tâche a été désignée facilitatrice à temps plein. Cette personne a été responsable de guider la suite du projet et elle a animé le reste des sessions dans l'ensemble du Réseau.

Les séances de dialogue étaient structurées sous forme de groupes de discussion (*focus group*) dans lesquels l'objectif de l'offre active et du projet pilote était souligné, des études de cas étaient présentées et des exercices en petits groupes étaient proposés (par exemple, la création d'histoires en six mots, le partage de perspectives et d'idées de solutions possibles). Les séances visaient à créer un environnement respectueux, courtois et accueillant qui permettait aux membres du personnel (francophones comme anglophones) d'émettre leurs opinions et leurs idées, positives et négatives, concernant l'amélioration de l'offre active des services en français. Le but était de déceler leurs sentiments et de s'informer sur les actions que pourrait entreprendre le Réseau de santé Horizon afin d'améliorer ces situations. En outre, les animateur-rices suivaient un guide de discussion afin d'alimenter les conversations.

Au milieu du printemps 2019, 256 séances de dialogue dans l'ensemble des établissements du Réseau de santé Horizon avaient été complétées. Au total, 3413 employé-es ont participé et 90 % d'entre eux ont donné des commentaires écrits à la fin des sessions. Plus de 1400 commentaires et plus de 3600 idées et suggestions pour le futur ont été soumises par les participant-es. De plus, 1166 histoires à 6 mots ont été partagées. La facilitatrice prenait des notes pendant les discussions. Toutes ces informations ont été analysées et systématiquement catégorisées par les conseiller-ères en langues officielles du Réseau de santé Horizon. Le but ultime était de dégager et de mettre en place des pratiques pouvant mieux outiller le personnel à offrir des services dans les deux langues officielles



Les données émanant des séances de dialogue ont mené à l'implantation de diverses initiatives permettant d'améliorer l'offre de services en français par le personnel du Réseau :

1. Les employé·es ont exprimé le besoin d'optimiser et de créer des plans de contingence. Ces plans leur permettent de prendre connaissance des personnes bilingues qui travaillent dans les mêmes plages horaires. Les employé·es bilingues sont considéré·es comme des personnes-ressources lors de ces quarts de travail. (Voir Pratique # 18)
2. Les commentaires des séances de dialogue ont nourri la volonté de développer un système qui permettrait l'identification de la langue de choix de la patiente ou du patient et qui assurerait le partage de cette information entre les divers intervenant·es, internes et externes. Cette pratique permettrait au personnel de planifier et de mobiliser les services et les ressources en français lorsqu'ils sont avertis que la patiente ou le patient préfère s'exprimer en français. Détenant cette information bien avant la rencontre avec la personne, les membres du personnel peuvent se préparer et utiliser leur plan de contingence afin de la servir dans la langue de son choix. À l'automne 2020, ce projet avait été amorcé dans 2 des 4 zones du Réseau de santé Horizon.
3. Les séances de dialogue ont permis aux employé·es de constater un manque de ressources bilingues pour faciliter l'offre des services de qualité dans les deux langues officielles de la part du personnel. La promotion du « *Interpretation guide for medical professionals* » a été bonifiée. Ce guide, fourni par l'Accueil francophone de Thunder Bay au coût de 7 \$, est une ressource accessible aux gestionnaires et au personnel. Le document est présenté sous-forme de dictionnaire anglais-français et regroupe des termes fréquemment utilisés par les professionnel·les de la santé. Une application du guide peut être utilisée afin d'entendre la prononciation des mots et des phrases en français. De nombreuses personnes ont été impressionnées et heureuses de recevoir cette ressource, car aucun autre outil de ce type n'était disponible auparavant. Le personnel a été encouragé à dresser des listes d'expressions utilisées dans leur spécialité et à les envoyer à la traduction d'Horizon, afin de créer des cartes de référence spécifiques à leur service.
4. Au cours des séances de dialogue, les employé·es ont reconnu l'importance d'assister à des formations en français afin d'améliorer la qualité de la deuxième langue. Le personnel avait déjà accès à des cours en français, mais les participant·es ont proposé des façons de stimuler la participation à ces cours. Offrir des occasions d'assister à ces cours, en faire la promotion auprès du personnel de première ligne, et offrir un soutien budgétaire pour permettre au personnel d'y assister en sont des exemples. En fait, le programme de formation en langue française est coordonné par le département des services d'apprentissage, mais il est promu par les conseillères et conseillers en langues officielles, sur la page Web interne du Réseau et répertorié dans les programmes d'apprentissage proposés par les services d'apprentissage. Les formations se donnent désormais en ligne, facilitant ainsi l'accessibilité pour les membres du personnel.
5. Les séances de dialogue ont permis de revoir et de restructurer le mode d'évaluation de la langue seconde. Les évaluations téléphoniques engendraient des sentiments d'inconfort très souvent responsables des échecs lors de ces examens. Un groupe de travail, comprenant des représentant·es des ressources humaines et des langues officielles, ainsi qu'un fournisseur externe, a élaboré un projet pilote pour faciliter la mise en œuvre d'une nouvelle forme d'évaluation dans laquelle les évaluateur·rices et les employé·es peuvent se rencontrer par vidéoconférence. La composante orale est évaluée par le Collège Communautaire du Nouveau-Brunswick, alors que les composantes de la lecture, de la compréhension et de l'écriture sont évaluées par le Conseil du Trésor de la province.
6. L'identification des employé·es bilingues au sein du Réseau de santé Horizon a été bonifiée. Des icônes FRANÇAIS/ENGLISH, des épinglettes Hello/Bonjour, ou des épinglettes sur lesquelles il est écrit : « J'apprends le français ! Parlez-moi » ont été rendues disponibles. La personne-ressource a mentionné qu'il s'agit toujours d'un grand défi car les icônes sont très petites et presque impossibles à voir. D'autres idées ont été partagées mais ne sont pas réalisables financièrement ou opérationnellement pour le moment.

Des outils de rappel concernant l'offre active ont été créés comme mesures de sensibilisation pour le public à l'utilisation de la formule de salutation « Hello/Bonjour » et comme rappel aux employé-es de l'importance d'offrir les services dans les deux langues officielles. Des exemples d'outils incluent un calendrier bilingue, un signet expliquant la signification de « Hello, Bonjour », des vidéos bilingues expliquant « Hello, Bonjour », des affiches « Hello, Bonjour », une pochette autocollante « Hello, Bonjour » pour les téléphones cellulaires, une épinglette « Hello, Bonjour » pour la carte d'employé-e, un support extensible pour téléphones cellulaires avec la mention « Hello, Bonjour », et une affiche dans le style d'un menu déroulant recto verso, contenant la formule d'accueil « Hello, Bonjour » du côté de l'utilisateur, et des ressources pour le personnel (plan de contingence, ligne téléphonique d'interprétation, coordonnées de l'équipe des langues officielles, phrases clés dans les deux langues officielles) de l'autre côté (Voir Pratique # 19).

## Défis

Certaines circonstances ont posé des défis pour la réalisation des séances de dialogue. Premièrement, les gestionnaires n'avaient pas toujours le budget nécessaire pour remplacer les intervenant-es qui participeraient aux séances. Par ailleurs, obtenir le soutien des gestionnaires pouvait parfois être difficile. Deuxièmement, des conceptions erronées au sujet de l'offre de services en français circulant parmi certains membres du personnel anglophone ont alimenté des conversations difficiles pendant les sessions de dialogue. Les animateur-rices possédaient les compétences nécessaires pour garantir que la session ne soit pas monopolisée par une seule personne, tout en respectant toutes les opinions exprimées. Troisièmement, l'un des plus grands défis, selon la personne-ressource, fut la disponibilité du personnel. En fait, le baromètre d'activité quotidienne des établissements du Réseau de santé Horizon a eu un impact considérable sur la participation. Lorsque les établissements sont en situation de forte capacité/acuité, les membres du personnel sont très occupés et ne sont pas toujours disponibles pour participer à des activités en dehors de leurs tâches habituelles, notamment dans les unités de soins infirmiers.

Le bouche-à-oreille semble avoir été une mesure positive, permettant d'augmenter la participation des membres du personnel. Les premières sessions ont réussi à briser les préconceptions de certain-es employé-es qui ont par la suite encouragé leurs collègues à participer aux séances de dialogue. De ce fait, ils en ont fait la promotion à travers leur établissement. Les facilitatrices et facilitateurs du Café de Paris (Voir Pratique # 6) ont également fait la promotion des séances de dialogue. Mentionnons également que la facilitatrice principale était une personne employée du Réseau de santé Horizon depuis 36 ans. Sa maîtrise des canaux de communication, de la culture organisationnelle et des enjeux du Réseau ainsi que ses relations de confiance établies au sein des organisations membres ont facilité la promotion des séances de dialogue.

## Analyse

### Pourquoi cette pratique est-elle considérée comme novatrice ?

La culture organisationnelle doit être prise en compte lors d'un changement au sein de l'organisation. Cependant, cette étape peut être omise lors de la mise en œuvre des améliorations. Les dialogues du Réseau de santé Horizon illustrent comment la culture organisationnelle peut être intégrée pour améliorer l'offre de services en français.

Ce Réseau ainsi que des intervenant-es sensibilisé-es à l'importance d'offrir de services dans les deux langues officielles étaient persuadé-es que certains services pouvaient être améliorés. Cependant, on appréhendait que le personnel non bilingue puisse considérer cette amélioration comme étant réalisée au détriment d'autres aspects de la qualité des soins ou de leurs possibilités de progression et de sécurité d'emploi au sein de l'organisation. Dans cette optique, les séances de dialogue ont pu sensibiliser le personnel sur les réels objectifs des pratiques faisant la promotion de l'offre active.

## Émergente, prometteuse ou de pointe : Une pratique prometteuse

**Qualité des faits probants :** La pratique a été évaluée à l'interne par ses promoteurs : les personnes participantes ont été invitées à remplir une évaluation de la session à laquelle elles ont participé. Leurs commentaires ainsi que des observations informelles ont aussi été recueillis et systématisés dans un rapport. Les séances de dialogue ont conduit à la mise en œuvre d'actions comme l'élaboration d'un plan de contingence et des outils de rappel concernant l'offre active (Voir pratiques # 18 et 19).

---

**Répercussions :** Ce projet avait une durée déterminée ayant finalisé en 2019. Plus de 4000 employé·es ont participé aux séances de dialogue à travers le Réseau de santé Horizon qui compte environ 14 000 membres du personnel directement touchés par l'initiative.

Selon les personnes-ressources qui ont fourni des informations afin d'élaborer cette fiche, les employé·es du Réseau de santé Horizon comprennent mieux l'importance de la sensibilisation culturelle pour améliorer l'offre active de services dans les deux langues officielles. De plus, il est plus fréquent d'entendre après les séances « Hello/Bonjour » dans les établissements de santé du Réseau Horizon, car les employé·es ont adopté cette formule pour accueillir le public. Les systèmes d'identification de la langue du patient, le plan de contingence et les outils de rappel en sont des exemples des projets qui ont été bâtis à la suite des Séances de dialogue. Plus récemment, le projet Sphère de savoir (*Learn Sphere*) a permis de créer une formation comportant des concepts de base destinée aux gestionnaires. La formation présente un portrait sociodémographique des communautés anglophone et francophone du Nouveau-Brunswick. Des concepts comme équité et égalité, la Loi sur les langues officielles et les conséquences des barrières linguistiques y sont discutés. Un site Intranet propose des outils et ressources pour aider les gestionnaires à améliorer les services en français.

---

**Applicabilité :** Les Séances de dialogue ont été créées spécifiquement pour le personnel de tous les établissements et programmes du Réseau de santé Horizon. La participation a été encouragée, bien qu'elle n'ait pas été identifiée comme obligatoire ; cela dépendait souvent de la décision des gestionnaires.

---

**Transférabilité :** Cette initiative détient un caractère assez unique car l'équipe de recherche n'a pas de connaissance d'autres organisations à avoir entrepris un dialogue aussi exhaustif avec l'ensemble de leur personnel au sujet de l'offre active. Cependant, les résultats portent à croire que la pratique pourrait être mis en œuvre dans d'autres établissements de santé qui souhaiteraient favoriser un échange avec leur personnel dans le but d'améliorer les services dans la langue officielle en situation minoritaire.