

Plan stratégique 2015 - 2020 du Groupe Roy Santé

**Maintenir notre renommée
d'Excellence**

Il faut avoir des rêves assez grands
pour ne pas les perdre de vue
pendant qu'on les poursuit

Shakespeare

Des remerciements à madame Josée Bianco, agente administrative,
pour les travaux de traitement de texte, la mise en page et la
présentation visuelle du document.

Table des matières

Message du Président et de la Directrice générale.....	7
Introduction.....	8
Présentation de l'établissement.....	10
• Historique et description de l'établissement	
• Effectifs au Groupe Roy Santé	
• Description des services offerts	
Notre mission.....	12
Notre vision.....	13
Nos valeurs organisationnelles.....	15
Philosophie de gestion du Groupe Roy Santé.....	20
Philosophie d'accompagnement et d'intervention.....	21
Cadre de référence en matière d'éthique.....	22
Les grands facteurs d'influence de notre environnement interne et externe.....	23
Enjeux – Orientations - Objectifs stratégiques.....	25

Message du Président et de la Directrice générale

Nous sommes fiers de vous présenter le Plan stratégique 2015-2020 du Groupe Roy Santé qui témoigne de l'engagement de l'établissement pour les cinq prochaines années. La mise en œuvre de ce plan résulte d'une importante démarche de consultation menée auprès de plus de 350 personnes provenant majoritairement de l'établissement, mais regroupant aussi de nombreux partenaires externes. Les sondages de satisfaction soigneusement complétés par plus de 250 résidents et leurs proches ont aussi guidé nos travaux de réflexion.

Ce plan stratégique s'inscrit en continuité avec la planification précédente qui nous aura permis de faire vivre au quotidien une culture de qualité et de sécurité des soins et des services offerts aux résidents, dans l'ensemble de l'organisation et ce grâce à la contribution de tous et chacun. Nous avons, pour ce faire, misé sur la réalisation de plusieurs projets de développement, tout en témoignant notre confiance et notre soutien aux nombreux employés, gestionnaires, bénévoles et partenaires qui se sont impliqués avec conviction et détermination en visant les plus hauts standards pour nos résidents.

Nous souhaitons que le plan que nous vous présentons aujourd'hui crée la même synergie et le même engouement collectif. Ce plan stratégique se situe en effet au cœur même de nos activités régulières et, par ses orientations et ses objectifs, nous guide, tel un phare, dans les choix et les priorités que nous devons mettre de l'avant afin de « Maintenir notre renommée d'excellence ».

Nous tenons enfin à remercier tous ceux et celles qui ont apporté leur contribution afin de doter le Groupe Roy Santé d'un plan stratégique bien ancré sur les besoins de la clientèle, qui recentre notre mission première et porteur d'une vision à l'égard de laquelle nous souhaitons l'adhésion de l'ensemble des membres de l'organisation et de nos partenaires externes.

Stéphane Roy
Président

Diane Gauthier
Directrice générale

Introduction

Ce plan stratégique constitue la pierre angulaire de nos plans opérationnels des cinq prochaines années. Sa démarche d'élaboration a débuté à l'hiver 2015 par la collecte de données qualitatives et quantitatives. Les besoins de la clientèle et les priorités du ministère de la Santé et des Services sociaux ont été notamment pris en compte afin de définir ce nouveau plan stratégique. À cette fin, les documents suivants ont été consultés:

- La Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux (Loi 10);
- Le plan d'action montréalais de la mise en place de la Loi 10;
- Les orientations ministérielles en matière de milieux de vie;
- Des données populationnelles de la région de Montréal.

Le bilan du plan stratégique 2012-2015 du Groupe Roy Santé a également été fait, de même qu'une réflexion sur la nécessité de rebâtir nos liens avec nos partenaires externes dans la mise en place de la nouvelle gouvernance du réseau.

L'exercice de documentation du plan stratégique 2015-2020 n'aurait pas été complet sans l'analyse:

- Des profils de clientèle pour les personnes en liste d'attente pour le CHSLD St-Georges et le Centre Le Royer;
- Des profils de nos résidents hébergés selon la grille d'analyse SMAF (Système de mesures de l'autonomie fonctionnelle);
- Des résultats du sondage portant sur les communications mené auprès du personnel (mars 2014);
- Des résultats du sondage d'évaluation de la satisfaction de la clientèle effectué auprès des résidents et des familles (janvier 2015);
- Des résultats du sondage administré dans le cadre de la démarche Entreprise en santé (octobre 2013) et des focus groups qui ont suivi (mai 2014).

- Des tableaux de bord d'indicateurs de rendement 2012-2015;
- Des rapports trimestriels de gestion des risques 2012-2015;
- Du nouveau tableau de bord ressources humaines;
- Du tableau de pilotage organisationnel 2012-2015;
- Du tableau des mesures de la qualité du rendement;
- Du tableau des pratiques organisationnelles requises d'Agrément Canada;
- Des normes d'Entreprise en santé.

Ce plan stratégique a été élaboré avec la participation des gestionnaires et du personnel. Des rencontres de planification stratégique ont d'abord été tenues par les membres du Comité de direction; le modèle PESTEL⁽¹⁾ a notamment été utilisé pour déterminer les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement externe du Groupe Roy Santé. Une première réflexion a donc été partagée avec l'ensemble des gestionnaires en mai 2015 dans le cadre d'un Lac-à-l'Épaule. Les employés ont également été consultés par la tenue de rencontres d'équipes qui ont eu lieu entre le 9 février et le 28 avril 2015. Au total 306 employés ont participé à ces rencontres de consultation, soit 70% des effectifs. Parmi les partenaires internes ayant été consultés, nous retrouvons: les membres du Comité des usagers, du Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens (CMDP), le Comité exécutif du Conseil des infirmières et infirmières auxiliaires (CECII) ainsi que des bénévoles.

Nous avons également invité près de 50 partenaires externes pour participer à des rencontres de consultation. Plus de la moitié étaient présents et ont contribué à l'identification des enjeux ainsi qu'à la détermination des grandes orientations et des objectifs de ce plan.

(1) Le modèle d'analyse PESTEL comporte cinq dimensions: Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal (Mintzberg H., 1999)

Présentation de l'établissement

Historique et description de l'établissement

Le Groupe Roy Santé est un établissement privé conventionné ayant deux installations, soit le CHSLD St-Georges situé sur le territoire du CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal et le Centre Le Royer desservant une clientèle sur le territoire du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. Nous regroupons au permis 356 lits dressés, soit 260 au CHSLD St-Georges et 96 au Centre Le Royer. Le Groupe Roy Santé existe depuis plus de 50 ans. Le Centre Le Royer a été relocalisé en 1989 et une rénovation majeure du rez-de-chaussée a été réalisée au cours de l'hiver 2014 comprenant plusieurs réaménagements, dont la salle à manger, la salle communautaire et la création d'un espace collectif favorisant les échanges entre les résidents et les proches, de même qu'un nouveau salon de coiffure pour les résidents. Le CHSLD St-Georges a été complètement rénové, agrandi et livré par la Corporation d'Hébergement du Québec (CHQ) le 24 mai 2004. Sur le plan des espaces communs et des dimensions de chambres, nous avons deux environnements physiques attrayants pour les personnes âgées en perte d'autonomie que nous accueillons.

Effectifs au Groupe Roy Santé

Au 31 mars 2015, 534 employés travaillaient dans les deux installations du Groupe Roy Santé dont 35 cadres, 400 employés oeuvraient directement auprès des résidents et 99 employés dans les services auxiliaires et de soutien administratif.

L'équipe médicale compte six médecins omnipraticiens. Une entente contractuelle assure les services pharmaceutiques et la présence régulière d'une pharmacienne clinique.

Description des services offerts

Les deux établissements répondent aux besoins de soins infirmiers et d'assistance, de réadaptation, psychosociaux, pharmaceutiques et médicaux des personnes âgées qui, en raison de leur perte d'autonomie physique et psychologique, ne peuvent plus demeurer dans leur milieu de vie naturel. La clientèle admise est en grande perte d'autonomie avec des problèmes complexes de santé physique, des déficits cognitifs et, dans certains cas, des comportements dysfonctionnels. Les services aux résidents sont planifiés avec l'implication des familles et des proches tout en respectant les besoins individuels de chacun. Au CHSLD St-Georges, l'une des unités de vie est adaptée pour les résidents qui présentent des déficits cognitifs et des comportements d'errance intrusive. Une autre unité de vie est adaptée pour les résidents qui présentent un diagnostic de démence de type Alzheimer. Les résidents qui habitent ces milieux bénéficient donc d'une programmation de services mieux adaptés à leur condition et à leurs besoins. Il arrive toutefois des situations où il nous faut réévaluer les besoins d'un résident et conclure que ces milieux ne peuvent y répondre adéquatement. L'établissement assume alors ses responsabilités en collaborant avec les professionnels du mécanisme d'accès à l'hébergement du territoire afin d'identifier un autre établissement qui offre des services pouvant mieux répondre aux besoins du résident. Au Centre Le Royer, une unité regroupe les résidents qui ne présentent pas de déficits cognitifs, ces résidents peuvent ainsi mieux partager des affinités communes et bénéficier de services correspondant davantage à leurs besoins.

NOTRE MISSION

Notre mission est d'accueillir les personnes âgées en perte d'autonomie et de leur offrir des soins et des services sécuritaires et de qualité dans le cadre d'un milieu de vie substitut chaleureux, animé, rassurant et adapté à leur condition.

Notre volonté est de créer un environnement chaleureux et stimulant où les choix et les droits des résidents sont respectés sans préjugé tout en leur offrant des services d'hébergement et des services cliniques tels: soins infirmiers et d'assistance, réadaptation, animation et loisirs, services pharmaceutiques et médicaux, soutien et surveillance, alimentation, services psychosociaux et spirituels ainsi que bénévolat.

Nos professionnels et nos intervenants agissent à titre d'accompagnateurs dans le respect de l'autonomie du résident et, avec la participation de la famille ou des proches ainsi que la collaboration des bénévoles, favorisent le maintien de l'autonomie du résident dans la dignité.

NOTRE VISION

Maintenir la renommée de qualité et de sécurité de nos milieux de vie ainsi que l'excellence des soins et des services offerts aux résidents par un personnel engagé, compétent et respectueux qui œuvre dans un environnement sain, attrayant et dynamique.

Le Groupe Roy Santé compte en effet maintenir la renommée d'excellence qu'il s'est bâtie au cours des ans. Cette vision s'actualise au quotidien autour des grands axes suivants:

- notre souci constant pour l'amélioration de la qualité de vie des résidents;
- nos capacités de transformation et d'innovation pour maintenir une offre de soins et de services sécuritaires et de qualité;
- notre croyance au potentiel de développement du personnel et la reconnaissance de leur talent;
- notre savoir-faire en matière d'efficacité organisationnelle.

L'organisation poursuit en effet son engagement à l'amélioration continue de la qualité et a intégré le programme Qmentum d'Agrément Canada à l'ensemble de ses plans et activités. Depuis plusieurs mois déjà toute l'équipe est mobilisée dans la démarche d'évaluation précédant l'arrivée des visiteurs prévue en octobre 2016. La démarche d'agrément suscite un grand intérêt auprès des intervenants, des professionnels et des gestionnaires ainsi que beaucoup de fierté découlant d'un agrément sans condition obtenu en 2009 et d'un agrément avec mention d'honneur obtenu en 2012.

L'intention exprimée par notre programme d'amélioration de la qualité et notre engagement dans le processus d'agrément sont une manifestation formelle de notre volonté à assurer une prestation de soins et de services sécuritaires et de qualité; ces démarches nous stimulent à réviser et questionner sans cesse nos façons de faire pour adapter continuellement notre organisation en fonction des besoins de la clientèle.

Le Groupe Roy Santé bénéficie déjà d'une renommée d'excellence quant à la qualité des soins et des services ainsi que de sa gestion; il compte la maintenir en obtenant à nouveau l'agrément pour les quatre prochaines années, mais aussi en se positionnant à titre de référence auprès de ses pairs et des partenaires externes.

La direction est donc résolument engagée à agir sur tous les facteurs qui influencent la qualité et la sécurité des soins, des services et de la gestion.

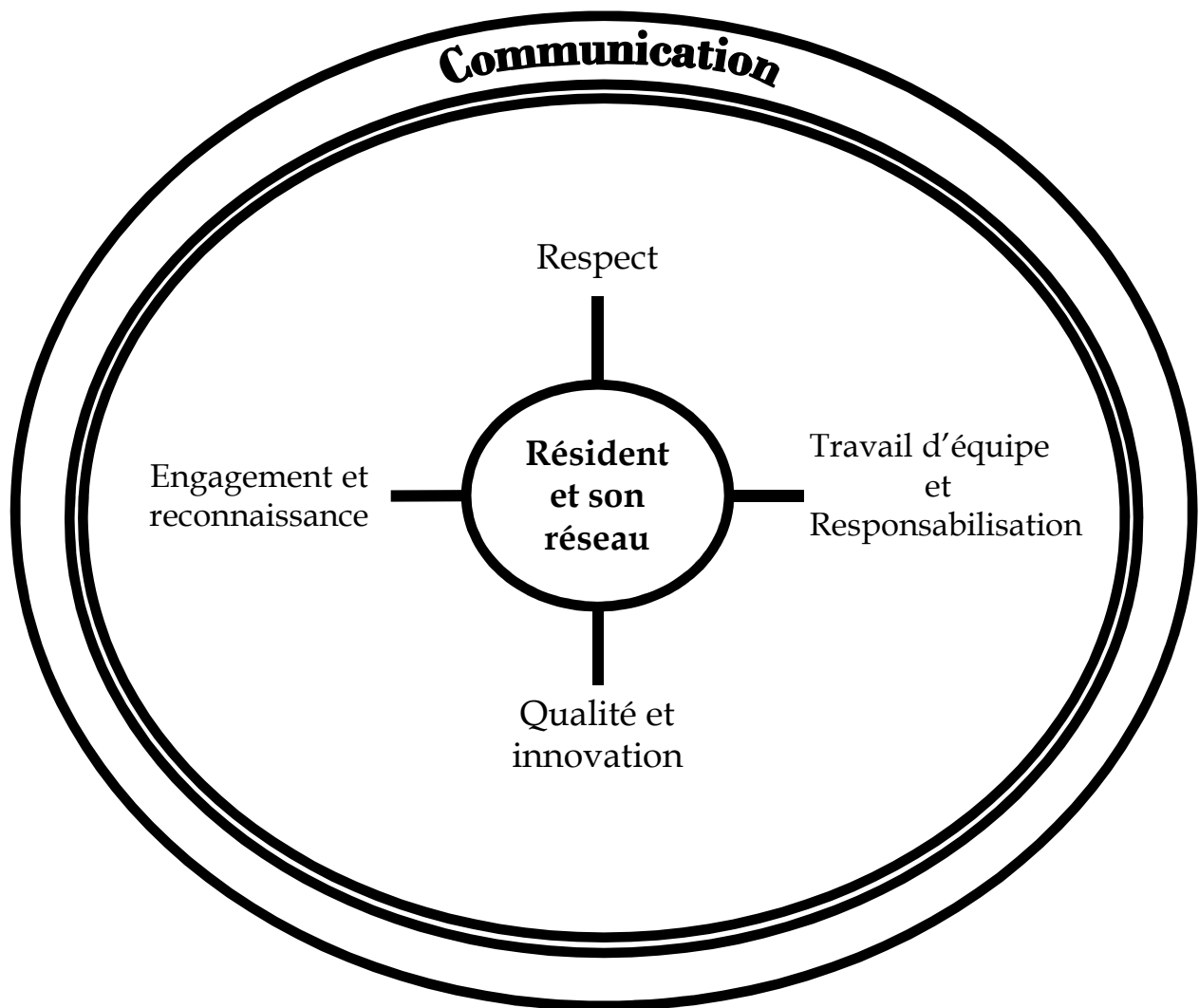
Au niveau de la clientèle, le défi consiste à maintenir la qualité de nos milieux de vie en poursuivant leur adaptation aux besoins des résidents tout en assurant un contexte sécuritaire de prestation de services. L'enjeu est de pouvoir s'adapter aux profils changeant de la clientèle dont les besoins se complexifient. Il s'agit également d'ajuster la prestation de services ainsi que l'encadrement du milieu et des interventions à ces nouveaux besoins et ce en collaboration et partenariat avec les résidents et leurs proches. La capacité de faire preuve d'innovation dans le développement et la révision de nos programmes et de nos processus assurera aux résidents un niveau optimal de soins et de services.

L'établissement a réussi à implanter des programmes adaptés à différentes conditions tels l'errance invasive et les déficits cognitifs au CHSLD St-Georges. L'établissement a également réussi un regroupement de clientèle au Centre Le Royer, en regroupant sur une même unité les résidents qui ne présentent pas de déficits cognitifs. Il s'agit de démarches qui se poursuivront dans les années futures et qui solliciteront les capacités d'innovation de l'ensemble des partenaires de l'organisation.

Au niveau des ressources humaines, nous avons également réalisé plusieurs plans de développement qui ont contribué à améliorer la qualité du milieu de travail, la mobilisation des équipes, mais aussi leur développement professionnel et leur bien-être. Le souci pour les communications organisationnelles, une bonne ambiance de travail, des équipements et des outils de travail adéquats s'observent dans les plans de l'équipe de gestion qui est aussi engagée envers son personnel en leur apportant soutien et reconnaissance. L'engagement de l'organisation en matière d'amélioration de la qualité de vie au travail s'actualise dans une démarche structurée visant à devenir un « Employeur de choix ». Le programme Entreprise en santé a suscité une grande mobilisation des employés qui s'impliquent de plus en plus dans l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Le Groupe Roy Santé entend donc se démarquer au niveau de la satisfaction exprimée par sa clientèle en développant également des pratiques exemplaires et en créant un milieu de travail accueillant et stimulant qui encourage l'innovation.

Nos valeurs organisationnelles



Communication

La communication s'actualise par une gestion de proximité et par des échanges fréquents, spontanés et réciproques entre les gestionnaires et les intervenants; les gestionnaires donnant le ton à un climat de générosité et d'entraide qui favorise des échanges efficaces entre les intervenants de l'organisation ainsi qu'avec les partenaires internes et externes. La transparence dans les communications, de même que la cohérence entre le discours et l'action sont essentielles. La mobilisation des intervenants, l'attachement à la collectivité ainsi que la fierté d'appartenir à un groupe découlent principalement de la capacité des gestionnaires de véhiculer et d'incarner les valeurs organisationnelles.

Respect

Le respect se traduit par des relations interpersonnelles basées sur l'acceptation des différences, de ses valeurs, de ses orientations et de sa culture ainsi que par l'ouverture, la tolérance et les rapports sains et civilisés dans la relation que la personne entretient avec les résidents et les familles ainsi qu'avec ses collègues et ses supérieurs. La relation d'aide s'appuie également sur le respect de l'autonomie du résident, dans une approche relationnelle où l'opinion du résident et de ses proches est toujours considérée.

Travail d'équipe et responsabilisation

Le travail d'équipe, à tous les niveaux de l'organisation, est essentiel à une prestation de soins et de services de qualité et de sécurité. Il s'agit d'une valeur fondamentale au sein du Groupe Roy Santé qui investit différents moyens visant à améliorer ou soutenir le travail d'équipe. Des équipes de travail où les rôles et les responsabilités sont clairs, où il y a de l'entraide et des relations interpersonnelles respectueuses et valorisantes où l'on observe que les difficultés rencontrées sont résolues avec imputabilité, responsabilisation et maturité; tous ces éléments assurent une cohérence dans l'action et font toute la différence pour le résident. Le travail d'équipe s'actualise aussi quotidiennement dans la facilité à rechercher en interdisciplinarité les meilleures interventions possibles pour le résident.

La responsabilisation s'exprime par cette croyance en la capacité de chaque personne de pouvoir répondre des actes qu'il accomplit dans l'exercice de ses fonctions (imputabilité). Elle s'actualise particulièrement dans la recherche de solutions permettant d'innover en matière de transformations du travail et de plans d'amélioration de la qualité de vie des résidents ainsi que de la qualité du milieu de travail. L'imputabilité et la responsabilisation sont la base d'un fonctionnement efficient où chacun collabore à l'amélioration des processus. La responsabilisation est également cette croyance en la capacité du résident de pouvoir collaborer à sa santé et à son bien-être, de même qu'en la capacité de la famille et des proches d'assumer leurs obligations de soutien à l'égard de leur parent et de participer à l'amélioration des façons de faire.

Qualité et innovation

La qualité s'observe d'abord dans les attitudes, les comportements et l'approche des personnes qui œuvrent au sein de l'organisation, tels attitudes et comportements dégagant un professionnalisme en étant toujours adéquats, appropriés, pertinents et adaptés aux circonstances. La qualité s'actualise aussi au quotidien par la rigueur dans l'application des programmes, plans d'action, protocoles et procédés; par le souci de mesurer périodiquement le niveau atteint par rapport au niveau souhaité, par la proximité de l'équipe de gestion auprès des employés et des résidents ainsi que par la recherche constante de l'excellence dans la mise en oeuvre de l'ensemble des améliorations.

L'innovation est encouragée chez tous les intervenants et les gestionnaires ainsi qu'auprès des partenaires internes et externes, des résidents et leurs proches. L'innovation est un levier important de l'amélioration constante de la qualité et l'un des moyens privilégiés favorisant l'adaptation des soins et des services à l'évolution des besoins des résidents. L'innovation nécessite à la base la connaissance des rôles et des responsabilités de chacun. Elle se produit en favorisant le travail en réseau et non en silo et dans un climat de collaboration, de partage des savoirs collectifs, d'entraide et d'interdisciplinarité.

Engagement et reconnaissance

L'engagement est la prise de conscience de son appartenance à un groupe animé des mêmes convictions ou croyances. Il s'observe par des équipes de travail dévouées, inspirées et mobilisées par l'accomplissement de notre mission auprès des personnes âgées que nous accueillons.

La reconnaissance des potentiels et des talents s'actualise par des occasions de développement en lien avec la mission de l'organisation ainsi que la recherche de l'excellence. La reconnaissance s'exprime également par cette fierté partagée face aux résultats attendus, par la célébration des « bons coups » et l'appréciation des contributions individuelles ou d'équipe. La reconnaissance des capacités des résidents et des compétences de leurs proches s'observe quant à elle, en favorisant un partenariat avec eux non seulement dans l'élaboration des plans d'intervention mais aussi dans l'amélioration des pratiques, des processus et des programmes.

Philosophie de gestion du Groupe Roy Santé

Notre philosophie de gestion s'appuie sur le respect des personnes et la reconnaissance en leur potentiel de développement. Notre approche de gestion de proximité s'actualise par des communications directes et responsables. Des échanges fréquents, spontanés et réciproques entre les gestionnaires et les intervenants donnent le ton à un climat de générosité, d'entraide et de responsabilisation qui favorise des communications efficaces entre les intervenants de l'organisation ainsi qu'avec les partenaires internes et externes. La transparence dans les communications, de même que la cohérence entre le discours et l'action sont essentielles. La mobilisation et l'engagement des intervenants envers les résidents et leurs proches, l'attachement à la collectivité ainsi que la fierté d'appartenir à une équipe découlent principalement de la capacité des gestionnaires d'assumer pleinement leur leadership afin de véhiculer et d'incarner des valeurs de qualité, d'innovation et de travail d'équipe. Leur rôle est primordial pour véhiculer la mission, la vision ainsi que la philosophie d'accompagnement et d'intervention et il favorise l'adhésion à un objectif commun.

Philosophie d'accompagnement et d'intervention

Au Groupe Roy Santé, accueillir une personne prend tout son sens dans la connaissance de son histoire de vie ainsi que dans la compréhension de ses attentes et de ses besoins, afin de faciliter son intégration dans ce nouveau milieu où elle va résider. Nous voulons assurer le bien-être du résident et créer un lieu empreint d'humanité où il se sent chez lui.

L'accompagnement et l'intervention auprès du résident sont fondés sur ses caractéristiques biopsychosociales, affectives et spirituelles et toutes ces facettes sont intégrées dans la personnalisation que nous faisons des services qui lui sont offerts. Dans cette ouverture à l'autre, les plans d'interventions sont aussi adaptés en fonction de sa culture. Nous nous voulons accompagnateurs du résident et ses proches, à travers leur cheminement, leurs espoirs et leurs deuils. Nous valorisons l'implication de la famille du résident avec qui nous voulons créer et maintenir des liens de confiance et de collaboration dans la transparence.

La primauté à l'individu dans les gestes que nous posons dans le respect des valeurs de la personne et de son rythme, sont les prémisses de toutes nos interventions dans l'amélioration de ses conditions de vie. Nous optimisons son niveau d'autonomie et valorisons son pouvoir d'agir en lui permettant de prendre ses décisions et de faire ses choix.

Nos intervenants travaillent en équipe et en interdisciplinarité. Ils s'impliquent de façon responsable de manière à utiliser leurs compétences pour améliorer les soins et les services au résident. Le Savoir Agir intègre le Savoir, le Savoir Faire et le Savoir Être dans la qualité que nous recherchons au quotidien, où l'innovation a sa place. Nous encourageons les échanges et la communication pour favoriser l'enseignement autant au résident et à ses proches qu'aux intervenants. Nous avons une volonté de rechercher des solutions, d'assurer les suivis, de prévenir plutôt que de réagir.

Nous voulons aménager un environnement où la culture de sécurité et de qualité est présente, un milieu de vie empreint de discrétion, un milieu de travail facilitant les relations significatives avec le résident.

Être là pour le résident, tout au long de son séjour, dans une approche humaine et relationnelle.

Cadre de référence en matière d'éthique

Afin de soutenir les intervenants pouvant être aux prises avec des situations complexes où s'affrontent des valeurs ou des dilemmes éthiques, le Groupe Roy Santé s'est doté d'un cadre de référence en matière d'éthique. Ce cadre de référence regroupe la démarche de réflexion pour les questions d'ordre éthique mais aussi plusieurs outils afin de favoriser la prise de décision basée sur des principes d'éthique.

Les démarches de réflexion pour les questions d'ordre éthique au niveau clinique débutent par une discussion en comité interprofessionnel. Les professionnels peuvent alors utiliser une grille d'analyse de cas en éthique. En cas d'impasse, les membres peuvent consulter le Comité d'éthique. Les questions éthiques au niveau de la gestion sont soulevées au Comité de direction qui discute de différentes options et émet des recommandations. En cas de dilemme, le Comité de direction peut aussi solliciter les membres du Comité d'éthique.

Le Comité d'éthique est non seulement responsable d'émettre des avis sur les enjeux éthiques et de soutenir la réflexion éthique, mais aussi de mettre en place les conditions pour favoriser les prises de décisions basées sur des principes d'éthique. Les membres sont issus de différents comités de l'organisation et peuvent s'adjoindre des experts pour des sujets spécifiques. Le Comité d'éthique approuve aussi les projets de recherche pour lesquels le Groupe Roy Santé souhaite collaborer.

Afin de soutenir les décisions basées sur des principes d'éthique, l'établissement s'est donc doté d'un modèle conceptuel basé sur des valeurs, des principes et des règles. Ce modèle est centré sur trois principes éthiques : le respect de l'autonomie, la bienfaisance et la non-malfaisance.

Les grands facteurs d'influence de notre environnement interne et externe

Une partie importante des travaux réalisés dans le cadre de l'élaboration de ce plan stratégique a porté sur l'analyse de l'environnement interne et externe à l'organisation ainsi que sur la prise en compte de plusieurs éléments de contexte qui sont susceptibles d'affecter la qualité et la sécurité des soins et des services offerts à notre clientèle.

En regard de l'environnement externe, le modèle PESTEL, tel que mentionné en introduction, a été utilisé pour déterminer les menaces et les opportunités présentes dans l'environnement. Mentionnons en premier lieu les impacts créés par la transformation du réseau de la santé (Loi 10), les fusions d'établissements et la création des Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) pour la région de Montréal qui apportent notamment des changements majeurs dans les mécanismes d'accès à l'hébergement et créent la nécessité de reconstruire nos liens avec nos partenaires externes. La disparition des agences régionales modifie de plus complètement la gouverne du réseau et nous oblige à mettre en place de nouveaux modes de communication directement avec le ministère de la Santé et des Services sociaux. Un autre facteur d'influence important résulte des compressions budgétaires déterminées pour le réseau de la santé et des services sociaux et de la recherche d'optimisation.

Au niveau des profils de la clientèle, on constate: une plus grande vulnérabilité et un état de santé plus précaire (présence de maladies chroniques et de pluripathologies), le multiculturalisme, des problèmes de santé mentale plus fréquents, des troubles de la personnalité, de même qu'une augmentation du nombre de résidents souffrant de déficits cognitifs et présentant des troubles de comportement. Nous accueillons également des résidents de plus en plus âgés, ce qui occasionne des durées de séjour plus courtes et des taux de roulement plus élevés de la clientèle. Enfin, les réseaux sociaux sont en transformation, ce qui crée un impact sur l'environnement psychosocial du résident.

Il nous faut aussi composer avec des difficultés de recrutement de personnel qualifié répondant à nos profils de compétences ainsi qu'avec le fait que nous traitons avec une clientèle de plus en plus avisée, étant donné la facilité d'accès à l'information, auquel s'ajoute le phénomène médiatique qui cible fréquemment les CHSLD.

En regard de l'analyse de notre environnement interne, les résultats de sondages menés auprès de la clientèle et du personnel, d'audits, l'application des outils de mesure de la qualité et de la sécurité des soins et des services ainsi que les différentes évaluations effectuées par des organismes externes (inspections professionnelles, visites d'Agrément et visites ministérielles) nous permettent de constater que l'organisation a grandement développé et consolidé ses soins et ses services avec la réalisation du plan stratégique 2012-2015. Une culture d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins et des services est bien présente dans nos deux installations qui offrent des environnements attrayants et qui sont reconnues pour être des milieux de vie de qualité.

En mettant de l'avant ce nouveau plan stratégique 2015-2020, nous considérons donc être bien positionnés pour relever le défi de « Maintenir notre renommée d'excellence ».

ENJEUX – Orientations - Objectifs stratégiques

Dans cette dernière partie du plan stratégique, nous présentons les quatre enjeux ainsi que les orientations et objectifs qui en découlent et qui ont été déterminés suite à la démarche de réflexion et de consultation. Des indicateurs ou biens livrables ont été définis en regard de chacun des objectifs stratégiques afin de suivre année après année la progression de leur réalisation et de pouvoir en rendre compte.

ENJEU 1 – La complexification des attentes et des besoins des résidents et de leurs proches.

Orientation: Maintenir une constance de la qualité et de la sécurité des soins et des services offerts dans une approche « milieu de vie », auprès d’une clientèle dont les besoins se complexifient.

Objectifs stratégiques	Indicateurs / Biens livrables
<ul style="list-style-type: none"> Adapter une offre de soins et de services sécuritaires et de qualité aux besoins changeants des résidents; en partenariat avec eux ainsi qu’avec les familles et les proches par une plus grande personnalisation et simplification de nos pratiques, de nos programmes et de nos processus. 	<ul style="list-style-type: none"> Nature et nombre de programmes ou processus révisés. Nombre de formulaires par secteurs ciblés. Proportion d’algorithmes ou d’arbres de décision présents dans nos programmes et nos procédures. Résultats des sondages de satisfaction de la clientèle.
<ul style="list-style-type: none"> Innover dans la mise à jour et le développement de programmes, d’approches et de modèles d’intervention en fonction des particularités de la clientèle telles que les pluripathologies, le multiculturalisme, les troubles de la personnalité, les troubles de comportement ainsi que la vulnérabilité accrue. <p>Innover</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nature et nombre de programmes, d’approches et de modèles d’intervention ayant été transformés. Statistiques permettant d’en mesurer la portée pour les résidents. Audits permettant d’en constater l’application.

ENJEUX – Orientations - Objectifs stratégiques

ENJEU 2 – Le recrutement d’une main-d’œuvre qualifiée et les nouvelles attentes du personnel.

Orientation: Assurer la disponibilité d’un personnel compétent et engagé qui œuvre dans un environnement sain, attrayant et dynamique.

Objectifs stratégiques	Indicateurs / Biens livrables
<ul style="list-style-type: none"> • Devenir un « Employeur de choix » en obtenant et en maintenant l’accréditation découlant du programme Entreprise en santé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Années d’obtention de l’accréditation « Employeur de choix ». • Réalisations du Comité santé et mieux-être. • Statistiques des activités de prévention en santé et sécurité du travail. • Statistiques d’absentéisme. • Résultats des sondages découlant du programme Entreprise en santé.
<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter l’attraction et la rétention du personnel en misant sur la stabilité des équipes, la reconnaissance, la formation continue et le développement des talents. <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; transform: rotate(-15deg);">Rayonner</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de roulement du personnel. • Taux de rétention. • Taux de temps supplémentaire. • Taux de main-d’œuvre indépendante. • Bilan des activités de reconnaissance. • Nombre d’activités de formation réalisées et nombre d’employés formés. • Activités de mentorat et de préceptorat. • Nombre de précepteurs, de formateurs internes et de coaches. • Nombre de partenariats avec les maisons d’enseignement et autres organismes. • Bilan des activités de promotion de nos établissements.

ENJEUX – Orientations - Objectifs stratégiques

ENJEU 3 – L'émergence de nouvelles valeurs qui interpellent les conceptions traditionnelles du travail.

Orientation: Miser sur une culture de travail d'équipe qui favorise la collaboration et l'entraide et maintenir la proximité avec nos employés.

Objectifs stratégiques	Indicateurs / Biens livrables
<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la démarche de consolidation du travail d'équipe dans l'ensemble de l'organisation et encourager les initiatives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rencontres de consolidation du travail d'équipe et nombre d'employés ayant participé. • Nombre de plans d'amélioration réalisés en lien avec le travail d'équipe. • Présence de cahiers de Gemba complétés par les gestionnaires.
<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre l'implantation des principes d'amélioration continue (Lean Management) dans les pratiques et les systèmes de gestion dans un souci d'efficience. <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; transform: rotate(-15deg);">Mobiliser</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux d'amélioration implantés. • Nombre d'initiatives Kaizen complétées sur les tableaux d'amélioration. • Salle de pilotage fonctionnelle et utilisée.

ENJEUX – Orientations - Objectifs stratégiques

ENJEU 4 – La récente réforme du réseau de la santé, une grande facilité d'accès à l'information pour tous nos publics cibles et un phénomène médiatique qui cible les CHSLD.

Orientation: Transformer nos modes de communication avec la clientèle, nos employés et nos partenaires.

Objectifs stratégiques	Indicateurs / Biens livrables
<ul style="list-style-type: none"> • Consolider nos modes de communication par l'innovation tout en maintenant leur régularité et en favorisant les échanges avec la clientèle et le personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens de communication révisés. • Nouvelles technologies implantées. • Bilan des tournées de la direction. • Résultats des sondages portant sur les communications.
<ul style="list-style-type: none"> • Rétablir et consolider nos liens d'affaires avec les autorités gouvernementales et nos partenaires externes. <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; transform: rotate(-15deg);">Communiquer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des partenaires externes. • Bilan des activités réalisées avec les partenaires externes. • Bilan des activités de rayonnement réalisées par les gestionnaires et les intervenants.

Ensemble nous allons ...

Innover

Rayonner

Mobiliser

Communiquer

**Plan stratégique 2015-2020
du Groupe Roy Santé**

**Direction générale
Septembre 2015**