

Planification stratégique 2010-2015

**Centre de santé et de services sociaux
de Saint-Léonard et Saint-Michel**

**Présentation au conseil d'administration
9 décembre 2009**

**Trouver l'équilibre
Gagner en
performance**



Démarche

Démarche

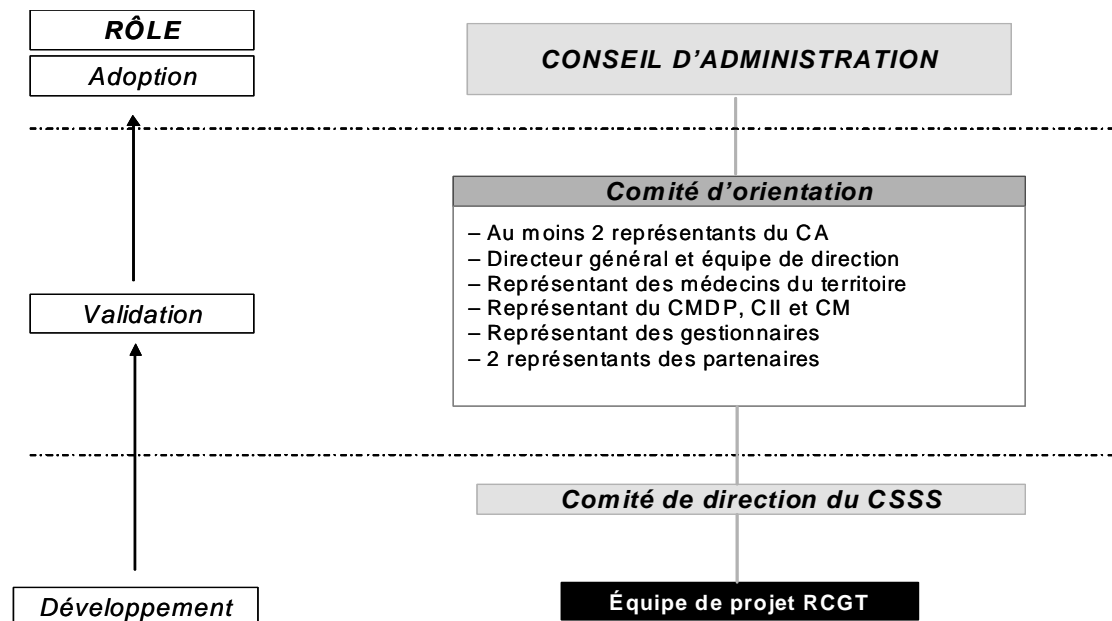
Démarche et échéancier

	Avril	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Étape I – Démarrage du projet	■								
Étape II – Collecte et analyse de l'environnement interne et externe		■	■	■	■				
Étape III – Lac-à-l'épaule						■			
Étape IV – Séance de travail avec les équipes de travail							■		
Étape V – Séance de travail avec le comité d'orientation								■	
Étape VI – Rédaction du plan stratégique final et adoption par le conseil d'administration									■

Démarche

Principes directeurs

- ▶ Le moteur de toute la démarche est la préoccupation des services offerts à la clientèle actuelle et future du CSSS
- ▶ Le projet doit favoriser la participation active de tous les intervenants clés et être centré sur des résultats porteurs pour l'avenir du CSSS
- ▶ Le projet doit tenir compte des limites et contraintes de ressources réelles de l'établissement





Mission, vision et valeurs

La mission

Contribuer à l'amélioration de la santé globale, du bien-être et des conditions de vie de la population par des services accessibles, intégrés et de qualité en assurant la continuité, notamment par des actions de prévention et de promotion de la santé, et ce, en concertation avec les partenaires de la communauté

La vision

- ▶ **Un réel réseau**

La population du territoire a accès à une gamme complète de services coordonnés et continus disponibles majoritairement à l'échelle locale par un ensemble d'organisations interreliées et complémentaires

- ▶ **Des services centrés sur les besoins prioritaires de la population**

Les services offerts et leur organisation sont adaptés aux besoins particuliers et évolutifs de la population du territoire au regard de son état de santé, des conditions de vie et de l'environnement socioculturel

La vision

- ▶ **Des pratiques éprouvées et sécuritaires**

Le CSSS se démarque par une culture de collaboration et d'évaluation de la qualité, de l'efficacité et de l'efficience. Les professionnels travaillent, lorsque pertinent, en interdisciplinarité et ont intégré des pratiques exemplaires et des pratiques cliniques préventives

- ▶ **Un milieu de travail stimulant**

Le personnel et les médecins du CSSS sont fiers de travailler dans un milieu accueillant, harmonieux et valorisant, caractérisé par une tradition de travail d'équipe, par des pratiques exemplaires et novatrices et par sa diversité culturelle

Les valeurs

▶ **Solidarité**

Chacun de nous se sent concerné par la santé, le bien-être et les conditions de vie de la population du territoire et est partie prenante des initiatives contribuant au développement de la communauté et au mieux-être de tous

▶ **Équité**

Chacun de nous se sent concerné par les écarts de santé et de bien-être parmi la population du territoire et soutient une organisation de services axée sur la réduction de ces écarts et le juste traitement de chacun

▶ **Respect mutuel**

Chacun de nous se respecte et respecte les citoyens ainsi que les clients, le personnel, les médecins et les bénévoles du CSSS dans ce qu'ils sont, dans leurs choix, leur façon d'être, leur culture et leurs croyances

Les valeurs

▶ **Travail d'équipe**

Chacun de nous mise sur l'interdépendance et la complémentarité des ressources dans l'atteinte de buts communs, et ce, selon une répartition des tâches qui tient compte des compétences de chacun et qui place le succès de l'équipe au dessus du succès personnel

▶ **Professionalisme**

Chacun de nous effectue ses tâches avec intégrité, responsabilité et fiabilité selon les pratiques les plus efficaces possible, tout en exerçant son jugement quant aux habiletés et compétences à acquérir, afin d'exceller dans son travail



Enjeux, orientations et stratégies d'action

Enjeu 1 : Les déterminants sociaux de la santé

Enjeu

- ▶ Le CSSS collabore activement à la mise en place de conditions sociales et environnementales favorables à la santé et au bien-être de la population

Orientations et stratégies d'action

- 1.1 Favoriser la santé et le bien-être de la population en contribuant au développement social et économique des communautés
 - 1.1.1 Développer une meilleure connaissance des besoins de la population du territoire en lien avec les conditions de vie, les habitudes de vie et l'environnement physique et social
 - 1.1.2 S'assurer de bien connaître les organismes de la communauté, leurs ressources et leur mission
 - 1.1.3 Prendre position sur les politiques, lois et règlements qui touchent directement ou indirectement la santé et le bien-être de la population et exercer les représentations politiques requises
 - 1.1.4 Assurer une présence stratégique soutenue au sein de la communauté

Enjeu 1 : Les déterminants sociaux de la santé

- 1.2 Orienter les services offerts par le CSSS de façon à ce qu'ils servent la communauté sur les plans économique, politique, culturel et social
 - 1.2.1 Renforcer les échanges et les liens entre les ressources de la communauté, les organisateurs communautaires et les intervenants cliniques
 - 1.2.2 S'engager à soutenir l'économie locale, notamment par des politiques d'achat et d'embauche favorables aux ressources de la communauté
- 1.3 Favoriser le développement d'activités de promotion et de prévention par le CSSS
 - 1.3.1 Utiliser les opportunités d'intervenir directement dans la communauté et dans les milieux de vie
 - 1.3.2 Intégrer la sensibilisation aux saines habitudes de vie et le dépistage précoce dans les actions individuelles des intervenants cliniques
 - 1.3.3 Soutenir le développement de pratiques cliniques préventives auprès des médecins et des intervenants

Enjeu 2 : L'offre de service

Enjeu

- ▶ L'offre de service de l'établissement est adaptée au contexte socioculturel et démographique du territoire et aux besoins émergents et spécifiques des clientèles vulnérables⁽¹⁾

Orientations et stratégies d'action

2.1 Poursuivre le développement et l'adaptation de la gamme de services offerts par le CSSS par l'actualisation des projets cliniques

2.1.1 Harmoniser la démarche d'élaboration des projets cliniques pour l'ensemble des programmes clientèles

2.1.2 Compléter la planification des projets cliniques dans tous les programmes clientèles dans le cadre d'une démarche intégrée

⁽¹⁾ Définition du CSSS de « clientèles vulnérables » : les clientèles vulnérables incluent les clientèles suivantes : personnes âgées en perte d'autonomie, santé mentale, jeunes en difficulté, maladies chroniques, dépendances et personnes handicapées, personnes dont les conditions de vie sont précaires et vivant une situation de pauvreté

Enjeu 2 : L'offre de service

- 2.1.3 Établir des cibles de résultats pour chacun des programmes clientèles et développer des outils de suivi et d'évaluation
- 2.1.4 Sensibiliser et mobiliser les partenaires dans le cadre des projets cliniques et consolider les partenariats
- 2.2 Procéder à une révision de la programmation clinique afin de mieux répondre aux besoins de la population
 - 2.2.1 Se doter d'un programme-cadre pour l'ensemble des programmes-clientèles
 - 2.2.2 S'assurer que les approches cliniques pratiquées ou favorisées par l'ensemble des directions cliniques et conseils s'appuient sur une philosophie d'intervention et sur des objectifs communs
 - 2.2.3 Consolider et harmoniser les approches cliniques en lien avec le programme-cadre, notamment en ce qui a trait :
 - au travail interdisciplinaire
 - au plan de services
 - à la fonction de coordination des services

Enjeu 3 : La continuité des services pour les clientèles vulnérables

Enjeu

- ▶ L'arrimage entre l'établissement et ses partenaires est consolidé de façon à assurer aux clientèles vulnérables un accès pertinent et fluide à des services spécialisés

Orientations et stratégies d'action

- 3.1 Améliorer la prise en charge et le suivi des clientèles vulnérables du territoire
 - 3.1.1 Favoriser l'implication du client à l'élaboration de son plan de services et dans la gestion de ses problèmes (*empowerment*)
 - 3.1.2 Développer et formaliser la fonction de coordination de services
 - 3.1.3 Établir un plan de services intégrés (PSI) ou intersectoriel (PSII) lorsque pertinent
 - 3.1.4 Déployer des outils informatiques favorisant le partage des informations cliniques du dossier patient

Enjeu 3 : La continuité des services

- 3.2 Consolider les mécanismes d'accès et de référence
 - 3.2.1 Développer un accueil centralisé de type accueil-évaluation-orientation (AEO)
 - 3.2.2 Harmoniser les différents guichets d'accès
 - 3.2.3 Assurer une diffusion appropriée des mécanismes d'accès à l'interne comme à l'externe auprès de la population et des partenaires
 - 3.2.4 Formaliser les corridors de service avec les différents partenaires
- 3.3 Poursuivre le développement de la médecine familiale
 - 3.3.1 Consolider le guichet d'accès pour la clientèle orpheline
 - 3.3.2 Développer une offre de service des cliniques-réseau davantage axée sur une approche multidisciplinaire et sur les besoins des clientèles vulnérables
 - 3.3.3 Soutenir le développement de groupes de médecine familiale (GMF)
 - 3.3.4 Formaliser et faire connaître aux médecins pratiquant en cabinet privé l'offre de service professionnel du CSSS

Enjeu 4 : Les ressources humaines

Enjeu

- ▶ L'établissement dispose d'équipes de travail qualifiées, stables et composées de ressources suffisantes pour répondre aux besoins de services de la population

Orientations et stratégies d'action

- 4.1 Définir et planifier les besoins évolutifs en effectifs pour l'ensemble du CSSS
 - 4.1.1 Maintenir à jour la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre en indiquant les zones de vulnérabilité actuelles et anticipées
 - 4.1.2 Poursuivre les projets de réorganisation du travail
 - 4.1.3 Analyser tous les projets du CSSS au regard de leur impact sur les ressources humaines

Enjeu 4 : Les ressources humaines

- 4.2 Soutenir les gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions
 - 4.2.1 Consolider les habiletés de gestion des gestionnaires
 - 4.2.2 Favoriser le développement des connaissances, l'apprentissage en action et l'actualisation du concept de milieu apprenant
- 4.3 Soutenir le développement des compétences et la reconnaissance des réalisations et du bon travail
 - 4.3.1 Intégrer au programme d'orientation des nouveaux employés des activités de sensibilisation aux réalités des communautés ethnoculturelles du territoire
 - 4.3.2 Poursuivre les activités de formation continue visant à développer les habiletés d'intégration dans différents milieux culturels

Enjeu 4 : Les ressources humaines

- 4.3.3 Élaborer un plan de développement des ressources humaines cohérent avec les priorités organisationnelles et les objectifs de développement individuels
- 4.3.4 Poursuivre l'actualisation du programme d'appréciation de la contribution du personnel et développer des activités favorisant la reconnaissance à travers des réussites et la réalisation de projets novateurs
- 4.3.5 Favoriser les actions contribuant à améliorer l'encadrement professionnel des intervenants cliniques
- 4.4 Mettre en place des initiatives novatrices de recrutement et de rétention
 - 4.4.1 Poursuivre les partenariats avec les milieux d'enseignement pour l'accueil de stagiaires
 - 4.4.2 Se démarquer comme milieu de travail en faisant preuve d'innovation dans l'application des conditions de travail
 - 4.4.3 Planifier des activités favorisant le bien-être au travail et le sentiment d'appartenance au CSSS

Enjeu 5 : La dynamique de gestion

Enjeu

- ▶ La dynamique de gestion favorise la complémentarité des rôles et responsabilités entre les directions de l'établissement, l'harmonisation de leurs services et la collaboration interdirectionnelle

Orientations et stratégies d'action

- 5.1 Clarifier et, le cas échéant, ajuster la structure organisationnelle dans une optique d'efficacité organisationnelle
 - 5.1.1 Améliorer la cohérence entre la structure des directions cliniques et le contour des programmes clientèles
 - 5.1.2 Clarifier et, le cas échéant, revoir les rôles et responsabilités des directions cliniques, conseils et de soutien en fonction des résultats attendus des projets organisationnels
 - 5.1.3 Renforcer les mécanismes de concertation et de coordination entre les directions

Enjeu 5 : La dynamique de gestion

- 5.2 Assurer la cohérence entre la mission, vision et valeurs de l'organisation et les décisions et pratiques de gestion
 - 5.2.1 Adapter les pratiques de gestion aux nouvelles réalités du CSSS
 - 5.2.2 Appliquer l'approche de gestion par projet à tout dossier complexe ou d'envergure de l'organisation
 - 5.2.3 Valoriser les communications interpersonnelles directes et la rétroaction dans les échanges entre les gestionnaires et leur personnel
 - 5.2.4 Planifier la gestion du changement associé aux nouvelles initiatives et développer les habiletés en gestion du changement des gestionnaires

Enjeu 5 : La dynamique de gestion

5.3 Favoriser une culture d'amélioration continue de la qualité

- 5.3.1 Doter l'établissement de processus et d'outils pour suivre les résultats liés aux objectifs stratégiques et aux cibles des projets cliniques.
- 5.3.2 Constituer les équipes d'agrément en équipes de qualité permanentes et leur conférer un rôle central de soutien aux programmes et à l'amélioration continue de la qualité.
- 5.3.3 S'assurer que les gestionnaires cernent les possibilités d'amélioration fondées sur les données et constats des équipes de qualité et qu'ils élaborent, lorsque souhaitable, un plan pour accorder un suivi aux possibilités d'action.
- 5.3.4 Communiquer les résultats des activités d'amélioration de la qualité à toutes les personnes concernées dans l'établissement.
- 5.3.5 Actualiser la gestion intégrée des risques de façon à cerner, signaler et évaluer les risques et à améliorer la sécurité des clientèles et du personnel.

Enjeu 6 : Les communications

Enjeu

- ▶ La mise en place des orientations du CSSS est appuyée par une gestion stratégique de la communication axée sur l'information et la mobilisation de l'ensemble des publics interne et externe

Orientations et stratégies d'action

6.1 Mieux planifier les communications

- 6.1.1 Actualiser le plan de communication du CSSS
- 6.1.2 Revoir le mandat de l'équipe des communications et renforcer son rôle de soutien aux directions et aux services
- 6.1.3 Revoir et formaliser la chaîne de diffusion de l'information au sein de l'organisation
- 6.1.4 Mieux définir les publics cibles et leurs besoins d'information
- 6.1.5 S'assurer que tout projet organisationnel intègre un plan de communication

Enjeu 6 : Les communications

- 6.2 Mieux faire connaître l'offre de services du CSSS à la population et à ses partenaires
 - 6.2.1 Poursuivre le plan de communication de l'offre de service du CSSS à la population
 - 6.2.2 Élaborer un plan de communication à l'intention des partenaires en suivi des travaux des projets cliniques
- 6.3 Favoriser une plus grande efficacité et efficacie dans les communications internes
 - 6.3.1 Compléter un portail virtuel (intranet)
 - 6.3.2 Optimiser l'utilisation des outils de communication

Enjeu 6 : Les communications

6.4 Favoriser une culture de communication adaptée à la nouvelle réalité du CSSS

- 6.4.1 Former les gestionnaires sur la communication organisationnelle et interpersonnelle ainsi que sur l'appropriation du plan directeur de communication
- 6.4.2 Inciter l'ensemble des gestionnaires à réaliser une information, une rétro-information et une consultation plus systématiques auprès de leur équipe de travail
- 6.4.3 Instaurer et formaliser des mécanismes favorisant des échanges d'information réguliers, directs et bidirectionnels entre les gestionnaires et leur équipes
- 6.4.4 Sensibiliser l'ensemble du personnel du CSSS à la responsabilité de tous et chacun d'agir comme relayeur d'information et de se tenir adéquatement informé, le cas échéant en obtenant de sa propre initiative et par ses propres moyens, l'information requise