PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2021-2026

Hôpital Marie-Clarac
DES SŒURS DE CHARITÉ DE SAINTE-MARIE

Un chef de file humain,

Au cœur de vos besoins !



TABLES DES MATIÈRES

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE **3**

PRÉSENTATION DE L'HÔPITAL MARIE-CLARAC **4**

LE CONTEXTE **6**

LE BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2021-2026 ..... **6**

LA DÉMARCHE **8**

L'ENVIRONNEMENT INTERNE **9**

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE **10**

Enjeux du réseau québécois de la santé et des services sociaux **10**

Démographie et évolution des besoins de santé **11**

Économie et changements sociaux **11**

NOTRE MISSION, NOTRE VISION, NOS VALEURS **12**

LES CHOIX STRATÉGIQUES **13**

ENJEU 1 : UNE MAIN-D'ŒUVRE SUFFISANTE, QUALIFIÉE ET MOBILISÉE **14**

ENJEU 2 : UNE INTERDISCIPLINARITÉ CONSOLIDÉE **15**

ENJEU 3 : UN PARTENARIAT PORTEUR POUR LA CLIENTÈLE **16**

ENJEU 4 : DES INFRASTRUCTURES REHAUSSÉES ET MIEUX ADAPTÉES **17**

ENJEU 5 : UN ÉTABLISSEMENT RECONNU COMME CHEF DE FILE PAR LE PUBLIC ET LES PARTENAIRES **18**

ENJEU 6 : UNE OFFRE DE SOINS ET DE SERVICES EN AMÉLIORATION CONTINUE APPUYÉE SUR LES DONNÉES PROBANTES **19**

TABLEAU SYNOPTIQUE **20**

GOUVERNANCE ET MISE EN ŒUVRE **22**

CONCLUSION **22**

REMERCIEMENTS **22**

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE



Sr Pierre Anne Mandato



Sr Martine Côté

C'est avec fierté que nous vous présentons le plan stratégique 2021-2026 de l'Hôpital Marie-Clarac.

Ce plan stratégique s'inscrit dans la continuité de celui qui fut la feuille de route de notre établissement de 2016 à 2021 et bénéficie de son élan et des différents succès obtenus au cours de cette période. Il est le fruit d'un travail de collaboration avec différents acteurs externes et internes dont les personnes qui œuvrent jour après jour pour faire vivre la mission et la vision de l'Hôpital Marie-Clarac, et ce, à travers des valeurs de respect, d'innovation, de collaboration, d'humanisme et d'engagement.

L'horizon 2021-2026 s'annonce des plus stimulants dans la continuité de ce qui a été amorcé au cours des cinq dernières années. Ce plan stratégique nous indique la voie à suivre pour les prochaines années. Il comporte de nombreux défis qui sont à la hauteur des compétences et des qualités des personnes qui œuvrent dans notre milieu pour le mieux-être de la clientèle.

Nous tenons à remercier bien sincèrement toutes les personnes, employés, médecins, usagers, familles, bénévoles et partenaires, qui ont contribué à cette démarche dans le contexte particulier de la pandémie.

Sr Pierre Anne Mandato
Présidente du conseil d'administration

Sr Martine Côté
Directrice générale

PRÉSENTATION DE L'HÔPITAL MARIE-CLARAC

Créé en 1965, l'Hôpital Marie-Clarac est une œuvre de la communauté italienne des Sœurs de Charité de Sainte-Marie, fondée par Mère Marie-Louise Angelica Clarac. Il est la première œuvre de la congrégation dans le domaine de la santé et des services sociaux.

Établissement privé conventionné à but non lucratif, situé dans l'arrondissement Montréal-Nord, notre centre hospitalier de courte durée spécialisé en réadaptation physique compte 228 lits, dont 118 lits de réadaptation fonctionnelle intensive, 74 lits de soins postaigus et 36 lits de soins palliatifs. Il est le plus important centre de soins palliatifs au Canada. Au fil des ans, l'Hôpital Marie-Clarac a développé une solide expertise en réadaptation, en soins postaigus et en soins palliatifs. Son principal but est d'assurer à ses usagers des soins et des services sécuritaires de qualité, de façon continue, en lien avec toutes les ressources.

Notre hôpital dessert une clientèle de la région de Montréal et de sa couronne nord. À cet effet, il travaille en partenariat étroit avec 3 centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) de l'Île de Montréal de même qu'avec les centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) de Laval et de Lanaudière. Ses lits sont répartis comme suit :

PROGRAMMES	NB LITS
Programme RFI	118 lits
Programme de soins postaigus	74 lits
Programme de soins palliatifs	36 lits
TOTAL	228 lits

RÉGION DE MONTRÉAL			
	RFI	Postaigus	Total
CIUSSS Est	54	37	91
CIUSSS Nord	38	12	50
CIUSSS Centre-Sud*	0	11	11
TOTAL	92	60	152

*Le CIUSSS de Centre-Sud de l'Île-de-Montréal est responsable de l'allocation des lits surnuméraires régionaux. Les onze lits sont disponibles pour l'ensemble de la région montréalaise.

COURONNE NORD			
	RFI	Postaigus	Total
Laval	15	14	29
Lanaudière	11	0	11
TOTAL	26	14	40

Données comparatives 2016-2020

RÉADAPTATION				
	2019-2020	**2018-2019**	**2017-2018**	**2016-2017**
Nombre d'admissions	1469	1714	1818	1727
Nombre de départs	1492	1704	1810	1727
Durée moyenne de séjour/jr	44,9	39,1	36,5	39,9
Taux d'occupation	96,6	96,4	96,2	96,3

SOINS PALLIATIFS				
	2019-2020	**2018-2019**	**2017-2018**	**2016-2017**
Nombre de demandes	465	504	515	549
Nombre d'admissions	289	315	323	265
Nombre de décès	277	314	311	236
Nombre de transferts (CHSLD, RI, RAD, CH)	17	12	16	8
Durée moyenne de séjour/jr	41,6	40,4	38,3	45,4
Taux d'occupation	92,4	91,4	95,1	96,2

RÉPARTITION DES EFFECTIFS				
	2019-2020	**2018-2019**	**2017-2018**	**2016-2017**
Catégories	**ETC***			
Personnel des soins infirmiers et cardio-respiratoires	114	114	118	112
Personnel paratechnique, services auxiliaires et métiers	128	110	109	109
Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration	31	30	29	26
Techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux	51	51	51	54
Personnel d'encadrement	21	23	22	24

*Équivalent temps complet



LE CONTEXTE

Le bilan du plan stratégique 2016-2021

Les axes majeurs du plan stratégique 2016-2021 s'articulaient autour des enjeux reliés à l'implantation de l'approche adaptée à la personne âgée, l'utilisation sécuritaire des médicaments, la prévention des chutes, un environnement sécuritaire et un milieu de travail productif et agréable.

Le bilan des réalisations de la dernière planification stratégique nous donne raison d'être fiers du chemin parcouru au cours des cinq dernières années, malgré le contexte de pandémie qui sévit au Québec depuis la fin de l'hiver 2020. Sans en dresser un portrait exhaustif, voici quelques-unes de ces réalisations.

Orientation : Contribuer activement au maintien de l'autonomie de la personne âgée en milieu hospitalier et à domicile

- Planification et déploiement graduel de l'approche adaptée à la personne âgée (autonomie, intégrité de la peau, nutrition, élimination, etc.).

Orientation : Doter l'établissement des ressources humaines et professionnelles nécessaires à la continuité, à la qualité et la sécurité des soins et des services

- Processus de recrutement des ressources humaines en continu.
- Plan prévisionnel des effectifs et plan de main-d'œuvre.
- Programme d'accès à l'égalité en emploi.
- Mise sur pied d'entrevues de groupe pour certaines catégories de titres d'emploi.

Orientation : Développer des mécanismes de gestion et de contrôle de la durée de séjour, des délais d'admission, notamment par la planification des congés

- Planification précoce des congés et diminution de la durée de séjour et des délais d'admission.

Orientation : Revoir les processus de planification budgétaire

- Révision du processus de planification budgétaire.
- Respect de l'équilibre budgétaire.
- Suivi et amélioration continue du contrôle interne.

Orientation : Consolider les mesures visant à améliorer la qualité et la sécurité des soins et des services

- Obtention en 2017 de l'Agrément avec mention d'honneur et reconnaissance par l'Organisation des normes en santé de la pratique exemplaire « Évaluation du risque de chutes ».
- Mise en place de mesures visant une meilleure prise en charge de la médication.
- Partenariat avec la Résidence Angelica et le CHSLD Berthiaume-Du-Tremblay dans la perspective d'améliorer la qualité et la sécurité des services pharmaceutiques.
- Élaboration, révision et mise en application de plusieurs politiques et procédures visant la qualité et la sécurité des soins et des services.
- Acquisition de mobiliers et équipements permettant d'offrir des soins toujours plus sécuritaires et d'assurer le confort des usagers et de leurs familles.
- Actualisation du plan d'action sur l'approche des soins centrés sur l'usager et sa famille.
- Entente de collaboration avec l'Institut de cardiologie de Montréal dans le cadre d'admission d'usagers porteurs d'un cœur mécanique.
- Sondages de satisfaction de la clientèle et du personnel.

Orientation : Favoriser le développement d'un milieu de formation en appui à la mission de l'Hôpital Marie-Clarac

- Formation, préceptorat et stages qui permettent aux stagiaires d'acquérir une expérience des plus pertinentes en vue de leur entrée sur le marché du travail.
- Accueil d'externes et de résidents en médecine pour la réadaptation et les soins palliatifs.

Orientation : Consolider l'offre de service en soins palliatifs

- Ouverture du 2e étage des soins palliatifs donnant accès à 18 lits supplémentaires. Avec un total de 36 lits, le Pavillon Mère Anselme-Marie devient le plus grand centre de soins palliatifs au Québec.

Autres réalisations :

- Poursuite de l'amélioration des infrastructures du Pavillon Marie-Clarac.
- Rénovation et remplacement d'équipements.
- Acquisition des cabinets informatisés d'administration des médicaments.
- Réalisation de projets d'efficacité énergétique.
- Acquisition d'outils informatiques, mise en place d'un nouveau réseau sans-fil performant afin de mieux desservir la clientèle et les employés utilisant des appareils mobiles.
- Rehaussement de l'infrastructure réseau et du système téléphonique.
- Acquisition d'un déshydrateur d'aliments permettant une réduction de poids et du volume de la matière organique de 75 à 80 %.

LA DÉMARCHE

Dans le cadre de sa planification stratégique, l'Hôpital Marie-Clarac a été accompagné par deux consultantes externes mandatées par la direction générale.

Conformément au mandat confié, la démarche d'élaboration de cette planification a été participative et structurée de sorte que les choix qui en découlent soient ancrés dans les réalités de l'établissement et visent la consolidation de sa pertinence au regard de l'évolution des besoins et des attentes du milieu.

Entre janvier et décembre 2020, cette démarche a mis à contribution près de 150 personnes : usagers, membres de familles, bénévoles, employés cliniques et de soutien, représentants syndicaux, médecins et partenaires institutionnels.

Un comité d'orientation a été créé pour encadrer la démarche et, au terme de celle-ci, recommander au conseil d'administration les orientations, les cibles et actions stratégiques 2021-2026.

Un sondage a été rendu disponible en ligne et en version papier et tous les employés ainsi que les médecins de l'Hôpital ont été invités à y répondre. Leurs réflexions et suggestions relatives à la mission, la vision et aux valeurs de l'établissement et commentaires concernant les forces, faiblesses, opportunités et défis de l'Hôpital y étaient sollicités.

Trois groupes internes de consultation ont également été constitués pour contribuer au diagnostic, à l'actualisation de la mission, la vision, et aux valeurs de l'établissement et à l'identification des enjeux et objectifs stratégiques 2021-2026.

Un groupe externe de consultation regroupant des représentants des établissements référents a aussi participé à l'identification des enjeux et propositions d'orientations.

Chacun des groupes de consultation a été sollicité à deux reprises, en réunions ou virtuellement selon l'évolution de la situation pandémique.

Tous les résultats des consultations ont été présentés au comité d'orientation et au comité de régie, pour appréciation et bonification des travaux.

L'ENVIRONNEMENT INTERNE

L'Hôpital Marie-Clarac compte sur les compétences de 14 médecins et de près de 500 employés, répartis dans l'ensemble des titres d'emploi professionnels et techniques de la santé et des services sociaux, des services auxiliaires, paratechniques et de l'administration[1].

Un large consensus s'est dégagé des consultations internes autour de la confirmation de la mission, la vision et des valeurs de l'établissement.

Il a été souhaité d'en actualiser les libellés dans des énoncés synthétiques et, en ce qui concerne les valeurs, sous forme d'un acronyme mnémotechnique. Ces énoncés sont présentés en page 12.

Les consultations internes ont également permis d'identifier les principales forces, faiblesses, opportunités et défis de l'organisation. Parmi ses forces et opportunités soulignons :

- satisfaction des usagers, qualité des soins, humanisme et dévouement du personnel;
- partenariats institutionnels et équipe patients-familles;
- beauté de l'environnement, espaces de travail agréables;
- milieu à échelle humaine, sentiment d'appartenance;
- innovation;
- vieillissement de la population et opportunité d'expansion de l'Hôpital;
- augmentation du rayonnement et des milieux de stages.

Au nombre des limites et défis, notons :

- suffisance du personnel, attraction, recrutement et rétention;
- augmentation des ressources financières;
- adaptation des ressources et expertises aux nouveaux profils de clientèle;
- support technologique;
- rehaussement des installations;
- augmentation des communications internes et externes;
- renforcement des assises scientifiques.

[1]Rapport annuel 2019-2020, Hôpital Marie-Clarac, p.26.

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

ENJEUX DU RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Cette planification stratégique a été élaborée en grande partie en contexte de pandémie mondiale de COVID-19, laquelle a durement frappé le Québec dès la fin de l'hiver dernier.

Certains enjeux du réseau québécois de la santé et des services sociaux ont ainsi été mis en lumière de façon particulière au cours de la dernière année : suffisance et stabilité de la main-d'œuvre, adaptation des services aux besoins des personnes aînées, prévention et contrôle des infections, état des infrastructures immobilières, utilisation des technologies aux fins de communication notamment en téléconsultation, etc.

Par ailleurs, le plan stratégique 2019-2023 du Ministère de la Santé et des Services sociaux identifie des enjeux et cible des objectifs à atteindre, notamment :

- L'amélioration de l'accès aux services spécialisés et spécifiquement aux consultations auprès d'un médecin spécialiste.
- L'augmentation de la clientèle desservie et de l'intensité des services de soutien à domicile.
- Le soutien au plein potentiel du personnel.
- L'amélioration de la présence au travail du personnel tout en visant la diminution des heures supplémentaires.
- L'amélioration de la satisfaction de la population à l'égard des soins et services.
- Le déploiement d'approches intégrées et adaptées aux besoins de la population.
- Le déploiement de la politique nationale pour soutenir les proches aidants.
- La mise en place de services de santé numériques, notamment en télésanté[2].

DÉMOGRAPHIE ET ÉVOLUTION DES BESOINS DE SANTÉ

Le vieillissement de la population entraîne une plus grande complexité et chronicité des besoins de santé : maladies cardio-vasculaires, diabète, maladie pulmonaire obstructive chronique, cancer, démences, etc.

De plus, les enquêtes épidémiologiques, tant nationales qu'internationales, révèlent une augmentation de la prévalence des troubles mentaux[3]. Selon l'Organisation mondiale de la santé, les troubles mentaux représenteront d'ici 2030 la principale cause de morbidité dans le monde[4].

La prévalence accrue de ces problèmes de santé et les comorbidités qui en découlent requièrent un plus grand volume de soins, offerts en interdisciplinarité, généralement dans des trajectoires de soins impliquant plusieurs prestataires de services.

La nécessité d'améliorer l'adaptation et la fluidité des trajectoires de soins et services appelle à des liens plus étroits de collaboration entre dispensateurs de soins et services.

Par ailleurs, le phénomène du vieillissement et les départs à la retraite augmenteront la pénurie de main-d'œuvre.

ÉCONOMIE ET CHANGEMENTS SOCIAUX

La croissance constante des coûts de santé et la situation économique difficile à laquelle feront face les gouvernements au sortir de la pandémie exigeront des établissements une imputabilité et une efficience accrues dans la gestion des ressources qui leur sont allouées. Des pistes telles l'utilisation optimale des technologies, le recours aux pratiques cliniques appuyées sur des données probantes, la hiérarchisation rigoureuse des offres de services, etc. seront incontournables.

Des changements dans les attentes de la population à l'égard des soins de santé sont parallèlement à prévoir, dans la poursuite des tendances observées au cours des dernières années, mais aussi dans la foulée des phénomènes observés durant la pandémie. Ainsi la désirabilité sociale des services à domicile, en mode ambulatoire ou de téléconsultation est susceptible d'augmenter.

La planification stratégique de l'Hôpital Marie-Clarac tient compte de l'ensemble de ces éléments de l'environnement externe en privilégiant des choix stratégiques qui, tout en répondant aux principaux défis qui se posent à l'établissement, visent à optimiser sa contribution à la réponse aux besoins évolutifs de santé de la population de la grande région de Montréal.

---

[2] Plan stratégique 2017-2023, ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.

[3] État de situation sur la santé mentale au Québec et réponse du système de santé et de services sociaux, Commissaire à la santé et au bien-être, 2012, p.7.

[4] Idem, p.1

NOTRE MISSION, NOTRE VISION, NOS VALEURS

La démarche de planification stratégique a été l'occasion, ancrée dans les forces de notre établissement et la connaissance de ses principaux défis, de revoir notre énoncé de mission, d'actualiser notre vision et de réitérer les valeurs qui nous inspireront au cours des cinq prochaines années.

MISSION

En réadaptation et en soins palliatifs, offrir des soins et des services spécialisés de qualité, centrés sur la personne et ses proches, en collaboration avec nos partenaires.

VISION

Être un chef de file en réadaptation et en soins palliatifs par notre approche humaine et innovante au cœur des besoins de la clientèle.

VALEURS (sous l'acronyme RICHE)

- **R**espect
- **I**nnovation
- **C**ollaboration
- **H**umanisme
- **E**ngagement

LES CHOIX STRATÉGIQUES

Un regard collectif a été porté sur l'environnement interne de notre établissement, sur ses forces et faiblesses et une analyse a été réalisée de son environnement externe, des défis et opportunités qu'ils présentent. Ces démarches ont permis de dégager une compréhension commune des enjeux stratégiques auxquels notre établissement doit s'adresser au cours des prochaines années dans une perspective de pertinence toujours accrue.

Une orientation est énoncée pour chacun de ces enjeux de façon à préciser la spécificité dans laquelle nos mission, vision et valeurs nous amènent à nous adresser à cet enjeu.

Ces orientations se déclinent en objectifs stratégiques qui permettront d'assurer la synergie des efforts de tous et d'identifier les actions à mener au cours de chacune des prochaines années de même que les indicateurs de suivi à y associer.

Dans le cadre de notre démarche, six enjeux ont été identifiés :

1. Une main-d'œuvre suffisante, qualifiée et mobilisée.
2. Une interdisciplinarité consolidée.
3. Un partenariat porteur pour la clientèle.
4. Des infrastructures rehaussées et mieux adaptées.
5. Un établissement reconnu comme chef de file par le public et les partenaires.
6. Une offre de soins et de services en amélioration continue, appuyée sur les données probantes.



ENJEU 1 :
UNE MAIN-D'ŒUVRE SUFFISANTE, QUALIFIÉE ET MOBILISÉE

Orientation : Une main-d'œuvre adaptée aux besoins de la clientèle dans un environnement sain, attrayant et dynamique

La réalisation de la mission de l'Hôpital Marie-Clarac et de ses priorités repose en grande partie sur la disponibilité et la mobilisation d'une main-d'œuvre qualifiée et motivée. La pénurie de personnel s'accentue et dans certains domaines, celle-ci devient même critique. La capacité de l'établissement à attirer et à fidéliser son personnel est déterminante dans le contexte de rareté des ressources.

Objectifs stratégiques :

Axe d'intervention : attraction du personnel

1.1 Mettre en place des stratégies novatrices d'attraction de la main-d'œuvre visant notamment les expertises requises par la complexité des clientèles.

Axe d'intervention : orientation du personnel

1.2 Intégrer le nouveau personnel au sein de l'établissement par des moyens de soutien qui perdurent dans le temps.

Axe d'intervention : fidélisation du personnel

1.3 Actualiser le développement complet du programme de reconnaissance du personnel visant la consolidation du sentiment d'appartenance, la mobilisation et l'investissement au travail.

1.4 Veiller au développement des compétences du personnel notamment pour les clientèles complexes.

1.5 Réévaluer systématiquement le partage des tâches et favoriser l'utilisation optimale de la main-d'œuvre.

1.6 Définir des modes de communications internes efficaces et les mettre en œuvre afin de contribuer à la mobilisation du personnel.

1.7 Assurer la relève des cadres.

ENJEU 2 :
UNE INTERDISCIPLINARITÉ CONSOLIDÉE

Orientation : Intensifier l'interdisciplinarité dans l'ensemble des services à la clientèle

La complexité croissante des besoins de la clientèle associée au vieillissement de la population exige d'importants ajustements à l'éventail et à l'organisation des services à offrir. De nouvelles expertises sont requises au sein des équipes soignantes, notamment en gériatrie, psychogériatrie et santé mentale. Les plans de soins et services se doivent d'être interdisciplinaires et leur actualisation concertée. L'utilisation optimale des compétences de chacun des membres des équipes doit être visée dans une perspective de pertinence et d'efficience toujours accrues.

Objectifs stratégiques :

2.1 Intégrer les médecins à l'ensemble des équipes.

2.2 Développer l'interdisciplinarité par la concertation des décisions cliniques.

2.3 Intégrer l'interdisciplinarité dans toutes les formations prévues au plan de développement des ressources humaines (PDRH) qui s'y prêtent.

2.4 Consolider l'approche adaptée à la personne âgée.



ENJEU 3 :
UN PARTENARIAT PORTEUR POUR LA CLIENTÈLE

Orientation : Développer un partenariat proactif facilitant la trajectoire et l'expérience de l'usager

Les services spécialisés de l'Hôpital Marie-Clarac sont offerts sur référence. Nous avons cinq principaux partenaires référents avec lesquels nous sommes liés contractuellement, conformément aux ententes convenues avec le Ministère de la Santé et des Services sociaux. De plus, certains services de nos partenaires institutionnels, communautaires ou bénévoles peuvent être requis en parallèle ou en aval des services dispensés par notre Hôpital. Or, la qualité de l'expérience de l'usager est largement influencée par une hiérarchisation rigoureuse et la fluidité des services des partenaires, par la qualité des informations cliniques qu'ils se transmettent de même que par les communications avec l'usager et ses proches, particulièrement au moment des décisions cliniques et de transferts. Enfin, les difficultés d'accès aux soins de santé au Québec, notamment dans les territoires des CIUSSS de l'Est, du Nord et du Centre-Sud de l'Île de Montréal[5], sont une préoccupation depuis plusieurs années[6]. Ainsi l'hôpital doit cibler des leviers d'amélioration de l'accès, tant aux services de réadaptation que de soins palliatifs, au cours des prochaines années.

Objectifs stratégiques :

3.1 Adapter les continuums de soins et de services en collaboration avec nos partenaires institutionnels, communautaires, bénévoles usagers, et familles.

3.2 Développer des partenariats en appui au développement de compétences spécifiques.

3.3 Favoriser l'accès à des consultants notamment en psychogériatrie et en santé mentale.

3.4 Intégrer l'approche de l'usager partenaire et intensifier les communications avec l'usager et sa famille.

[5] Oui, l'accès s'améliore au Québec, mais pas pour tous, ici.radiocanada.ca, 15 septembre 2018.
[6] Difficile accès aux soins de santé au Québec, La Presse, 10 février 2016.

ENJEU 4 :
DES INFRASTRUCTURES REHAUSSÉES ET MIEUX ADAPTÉES

Orientation : Développer et adapter les infrastructures en réponse aux besoins et attentes évolutifs de la clientèle ainsi qu'en appui aux meilleures pratiques

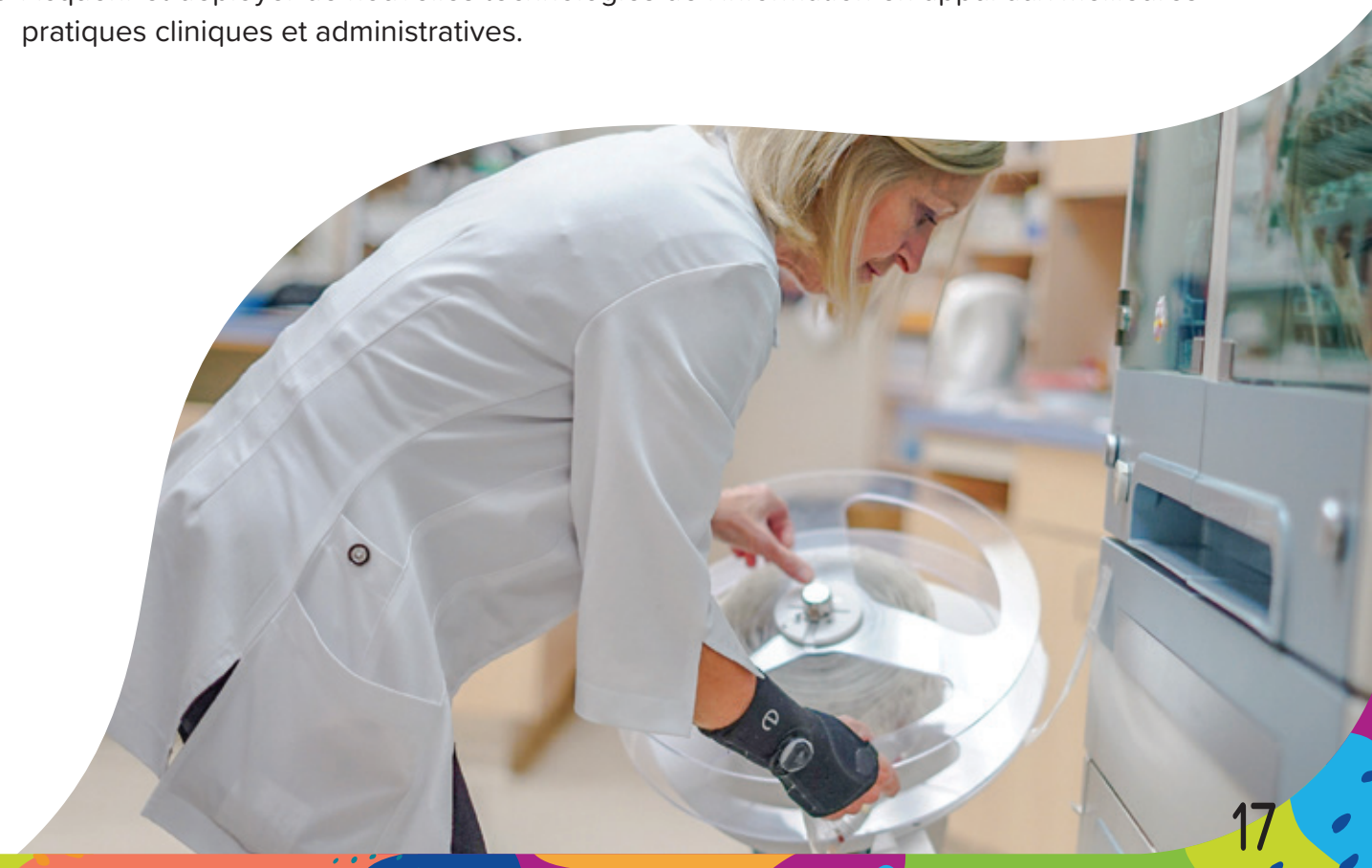
Le maintien et le remplacement, lorsque requis, des actifs de l'établissement requièrent planification et ressources. Cependant, force est de constater que d'importants besoins de développement et d'adaptation des espaces, équipements et technologies se superposent aux enjeux d'entretien. Ainsi la faisabilité technique, la désirabilité sociale grandissante et l'efficience de services ambulatoires ou de télémédecine, de même que les meilleures pratiques cliniques ou administratives suggèrent d'allouer des ressources au réaménagement d'espaces et à l'acquisition de nouvelles technologies de l'information. De plus, les constats dégagés en contexte de pandémie ont défini de nouvelles exigences en matière d'infrastructures immobilières en vue de rencontrer les standards de prévention et contrôle des infections.

Objectifs stratégiques :

4.1 Adapter les espaces et équipements pour offrir de nouveaux services en réponse aux besoins et attentes évolutifs des usagers et de leurs proches.

4.2 Rehausser la sécurité des installations en y accentuant la prévention et le contrôle des infections.

4.3 Acquérir et déployer de nouvelles technologies de l'information en appui aux meilleures pratiques cliniques et administratives.



ENJEU 5 :
UN ÉTABLISSEMENT RECONNU COMME CHEF DE FILE PAR LE PUBLIC ET LES PARTENAIRES

Orientation : Favoriser la visibilité et le rayonnement de l'Hôpital Marie-Clarac auprès du public et de ses partenaires.

Devenir une référence dans le domaine de la réadaptation et des soins palliatifs nécessite d'être bien présent à l'esprit de la clientèle potentielle, mais également auprès de nos partenaires. La spécificité de notre offre de services, la démonstration de notre expertise, la satisfaction de la clientèle à l'égard des soins et services dispensés sont au nombre des éléments qui permettront de réaliser cette orientation et les objectifs qui en découlent. L'utilisation de divers médias de communication ciblés permettra de répondre à cette orientation.

Objectif stratégique :

5.1 Définir la notoriété de l'établissement et mettre en place des stratégies permettant d'assurer sa visibilité et son rayonnement.



ENJEU 6 :
UNE OFFRE DE SOINS ET DE SERVICES EN AMÉLIORATION CONTINUE APPUYÉE SUR LES DONNÉES PROBANTES

Orientation : Se distinguer par la qualité de nos soins et de nos services par l'intégration constante des meilleures pratiques

L'amélioration continue de la qualité des soins et des services suppose l'utilisation de méthodes systémiques et rigoureuses pour comprendre, évaluer, proposer et établir les pratiques et innovations appuyées sur les données probantes afin d'apprendre de celles-ci. Ces données probantes permettent de mettre en place les meilleures pratiques et de se doter d'indicateurs de performance qui permettront l'évaluation de leur appropriation et de leur rendement. Cette orientation suppose un travail de collaboration à tous les niveaux de l'organisation et la mise en place d'un suivi rigoureux pour corriger les écarts qui sont porteurs d'insatisfaction de la part de la clientèle, du personnel et de nos partenaires.

Axe d'intervention : qualité

6.1 Promouvoir une culture de qualité et de sécurité dans les activités de l'établissement.

6.2 Rendre l'expérience-usager et celle de ses proches la plus sécuritaire et la plus agréable possible.

6.3 Favoriser l'utilisation des données probantes / meilleures pratiques.

Axe d'intervention : gestion optimale des ressources

6.4 Évaluer les pratiques cliniques et administratives et rendre compte de la qualité et de la gestion efficientes des ressources afin de répondre aux besoins évolutifs de la clientèle.

Tableau synoptique

de la planification stratégique 2021-2026 de l'Hôpital Marie-Clarac.

ENJEU 1 Une main-d'œuvre suffisante, qualifiée et mobilisée **ORIENTATION** Une main-d'œuvre adaptée aux besoins de la clientèle dans un environnement sain, attrayant et dynamique	**ENJEU 2** Une interdisciplinarité consolidée **ORIENTATION** Intensifier l'interdisciplinarité dans l'ensemble des services à la clientèle	**ENJEU 3** Un partenariat porteur pour la clientèle **ORIENTATION** Développer un partenariat proactif facilitant la trajectoire et l'expérience de l'usager
Axe d'intervention : attraction du personnel 1.1 Mettre en place des stratégies novatrices d'attraction de la main-d'œuvre visant notamment les expertises requises par la complexité des clientèles.	2.1 Intégrer les médecins à l'ensemble des équipes.	3.1 Adapter les continuums de soins et de services en collaboration avec nos partenaires institutionnels, communautaires, bénévoles, usagers, et familles.
Axe d'intervention : orientation du personnel 1.2 Intégrer le nouveau personnel au sein de l'établissement par des moyens de soutien qui perdurent dans le temps.	2.2 Développer l'interdisciplinarité par la concertation des décisions cliniques.	3.2 Développer des partenariats en appui au développement de compétences spécifiques.
Axe d'intervention : fidélisation du personnel 1.3 Actualiser le développement complet du programme de reconnaissance du personnel visant la consolidation du sentiment d'appartenance, la mobilisation et l'investissement au travail.	2.3 Intégrer l'interdisciplinarité dans toutes les formations prévues au plan de développement des ressources humaines (PDRH) qui s'y prêtent.	3.3 Favoriser l'accès à des consultants notamment en psychogériatrie et en santé mentale.
1.4 Veiller au développement des compétences du personnel notamment pour les clientèles complexes.	2.4 Consolider l'approche adaptée à la personne âgée.	3.4 Intégrer l'approche de l'usager partenaire et intensifier les communications avec l'usager et sa famille.
1.5 Réévaluer systématiquement le partage des tâches et favoriser l'utilisation optimale de la main-d'œuvre.		
1.6 Définir des modes de communications internes efficaces et les mettre en œuvre afin de contribuer à la mobilisation du personnel.		
1.7 Assurer la relève des cadres.		

ENJEU 4 Des infrastructures rehaussées et mieux adaptées **ORIENTATION** Développer et adapter les infrastructures en réponse aux besoins et attentes évolutifs de la clientèle ainsi qu'en appui aux meilleures pratiques	**ENJEU 5** Un établissement reconnu comme chef de file par le public et les partenaires **ORIENTATION** Favoriser la visibilité et le rayonnement de l'Hôpital Marie-Clarac auprès du public et de ses partenaires	**ENJEU 6** Une offre de soins et de services en amélioration continue appuyée sur les données probantes **ORIENTATION** Se distinguer par la qualité de nos soins et de nos services par l'intégration constante des meilleures pratiques
4.1 Adapter les espaces et équipements pour offrir de nouveaux services en réponse aux besoins et attentes évolutifs des usagers et de leurs proches.	5.1 Définir la notoriété de l'établissement et mettre en place des stratégies permettant d'assurer sa visibilité et son rayonnement.	**Axe d'intervention : qualité** 6.1 Promouvoir une culture de qualité et de sécurité dans les activités de l'établissement.
4.2 Rehausser la sécurité des installations en y accentuant la prévention et le contrôle des infections.		6.2 Rendre l'expérience-usager et celle de ses proches la plus sécuritaire et la plus agréable possible.
4.3 Acquérir et déployer de nouvelles technologies de l'information en appui aux meilleures pratiques cliniques et administratives.		6.3 Favoriser l'utilisation des données probantes / meilleures pratiques.
		Axe d'intervention : gestion optimale des ressources 6.4 Évaluer les pratiques cliniques et administratives et rendre compte de la qualité et de la gestion efficientes des ressources afin de répondre aux besoins évolutifs de la clientèle.

NOTRE MISSION

En réadaptation et en soins palliatifs, offrir des soins et des services spécialisés de qualité, centrés sur la personne et ses proches, en collaboration avec nos partenaires.

NOTRE VISION

Être un chef de file en réadaptation et en soins palliatifs par notre approche humaine et innovante au cœur des besoins de la clientèle.

GOUVERNANCE ET MISE EN ŒUVRE

Le conseil d'administration de l'Hôpital Marie-Clarac a approuvé la planification stratégique 2021-2026 au terme d'une démarche participative ayant généré une prise de conscience collective renouvelée des forces et des défis de notre établissement.

Cette planification stratégique constitue un projet porteur que la direction de l'établissement partagera à l'interne avec l'ensemble du personnel et les instances professionnelles et syndicales. Elle en assurera également la diffusion auprès de l'ensemble des partenaires dans un objectif d'optimisation de la contribution de l'établissement au sein du réseau de la santé et des services sociaux de la grande région de Montréal.

Ce plan sera également déposé sur le site web de l'hôpital permettant au grand public d'y avoir accès.

La mise en œuvre de cette planification s'actualisera à travers les plans d'action annuels élaborés par la direction pour chacune des cinq années visées. Ces plans d'action préciseront les responsabilités des différents acteurs de même que les indicateurs permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs.

La direction assurera le suivi de ces plans annuels à l'intérieur de son comité de direction et rendra compte de l'atteinte de ces objectifs à travers des présentations régulières au conseil d'administration et dans chacun de ses rapports annuels.

CONCLUSION

La planification stratégique 2021-2026 de l'Hôpital Marie-Clarac prend racine dans l'actualisation de nos mission, vision et valeurs au regard de l'évolution récente et prévisible de son environnement.

Elle préconise un avenir dynamique pour notre établissement et vise la mobilisation et la convergence de nos efforts et de ceux de nos partenaires dans le but de rendre des services toujours mieux adaptés aux attentes et besoins de nos clientèles communes.

La direction de l'Hôpital s'engage à accorder une priorité élevée à l'actualisation de ce projet partagé et à l'adapter en fonction de l'évolution de son environnement.

REMERCIEMENTS

Nous voulons souligner la participation de quelque 150 personnes aux échanges ayant permis l'élaboration de notre plan stratégique 2021-2026, et ce, dans un contexte particulièrement exigeant.

La pertinence de leurs commentaires et suggestions a permis de dégager des pistes d'action qui sauront assurément permettre à notre établissement de remplir toujours mieux sa mission.





Hôpital
Marie-Clarac
DES SŒURS DE CHARITÉ DE SAINTE-MARIE

3530, boulevard Gouin Est
Montréal (Québec) H1H 1B7
hopitalmarie-clarac.qc.ca
514 321-8800