

# Planification stratégique 2012 - 2015

HÔPITAL

---

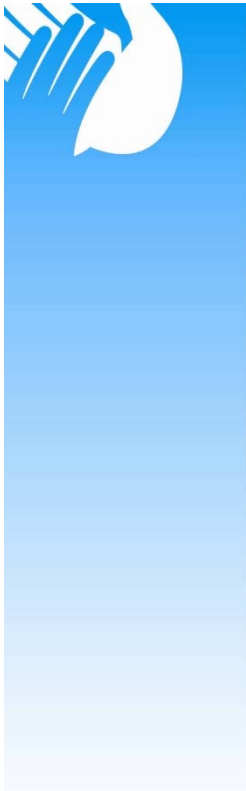
Jeffery Hale-Saint Brigid's

---

Attentionné, novateur, au service de la collectivité



Adopté par le conseil d'administration  
Le 12 juin 2012



HÔPITAL

Jeffery Hale-Saint Brigid's

Attentionné, novateur, au service de la collectivité

## Plan stratégique 2012-2015

Le présent document est le résultat d'une démarche entreprise par le conseil d'administration de l'Hôpital Jeffery Hale - Saint Brigid's, il y a plus d'un an.

À la suite de multiples consultations auprès de nos instances internes et externes, le conseil a élaboré les orientations stratégiques sur lesquelles nous fonderons nos actions pour les prochaines années. Elles sont présentées à nos partenaires externes suite à son adoption au printemps 2012.

Ce document vous est acheminé parce que votre organisme constitue un partenaire important pour nous.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur notre établissement, je vous invite à consulter notre site Web : [www.jefferyhale.org/](http://www.jefferyhale.org/).

Louis Hanrahan  
Directeur général



# Introduction

L'Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid's est issu de la communauté anglophone de la région, il y a plus de 150 ans. Il y est toujours associé de près. Nous faisons une priorité de contribuer à la santé et au bien-être de la population anglophone que nous avons le mandat de desservir.

Notre établissement accueille aussi une clientèle francophone importante. Toutes nos clientèles ont droit aux mêmes services de qualité, sécuritaires et empreints de compassion pour lesquels nous sommes depuis longtemps reconnus.

Nous avons réalisé une analyse étendue de notre environnement, des besoins des populations que nous desservons ainsi que des missions et des mandats qui nous sont confiés. Partant de cette analyse ainsi que de nos forces, nos défis, nos valeurs et nos aspirations, nous avons ciblé un certain nombre d'opportunités stratégiques qui nous permettront d'accroître notre contribution au réseau de la santé et des services sociaux de notre région.

Parmi les éléments centraux que nous avons considérés, il y en a un qui se démarque davantage. Il s'agit de notre mission auprès de la communauté anglophone, car elle demeure notre principale raison d'être, ce qui nous distingue. Notre établissement jouit d'une forte relation d'interdépendance avec la communauté anglophone, dont **bénéficient** grandement les deux parties. Par ailleurs, les partenaires de notre région nous confient également une mission spéciale de service à la population anglophone, à titre d'établissement désigné en vertu de la loi. En concentrant la clientèle anglophone et les prestataires de services en un même lieu, nous assurons une masse critique favorisant un accès linguistique à coup sûr.

Trois grandes orientations se dégagent de nos consultations à ce jour. Pour assurer son succès et son avenir, notre établissement doit continuer à se développer et à demeurer pertinent. Il doit offrir des services et un milieu de travail sécuritaires, d'une qualité irréprochable. Enfin, il doit miser sur son bilinguisme pour demeurer la pierre angulaire d'une offre de service adaptée aux besoins de la communauté d'expression anglaise de notre région.

Voici les six priorités d'action qui nous semblent particulièrement pertinentes pour les prochaines années. Elles sont en continuité des objectifs poursuivis depuis un certain temps tout en représentant de nouveaux défis enrichissants.

- S'assurer que la qualité, la sécurité et la compassion soient au rendez-vous de toutes nos activités.
- Privilégier la qualité de vie des personnes hébergées en plus lourde perte d'autonomie.
- Investir pour la qualité de vie et le développement de notre personnel.
- Appuyer davantage le maintien de la population vieillissante et en fin de vie dans la communauté.
- Accroître la contribution du Jeffery Hale au continuum régional de services de première ligne.
- Mener les efforts pour améliorer la santé de la population d'expression anglaise de la région.



# Table des matières

<i>Introduction</i> .....	<i>ii</i>
<i>Table des matières</i> .....	<i>iii</i>
<b>1</b> <i>Processus de planification stratégique 2012-2015</i> .....	<b>4</b>
<b>2</b> <i>Origines de l'établissement et offre de service actuelle</i> .....	<b>4</b>
2.1 Origines de l'établissement .....	4
2.2 Offre de service actuelle .....	5
<b>3</b> <i>Notre particularité – Dualité de rôles</i> .....	<b>6</b>
3.1 Deux rôles, deux langues de service.....	6
3.2 Notre rôle au regard de la population en général – les services en français.....	7
3.3 Notre rôle au regard de la population anglophone .....	7
<b>4</b> <i>Les forces de notre établissement et ses principaux enjeux et défis</i> .....	<b>11</b>
<b>5</b> <i>Notre engagement, nos valeurs et nos aspirations</i> .....	<b>12</b>
<b>6</b> <i>Nos orientations</i> .....	<b>14</b>
6.1 Énoncé de mission .....	14
6.2 Notre vision stratégique .....	15
6.3 Nos priorités d'action .....	15
<b>Annexe 1 : Données sociodémographiques</b> .....	<b>19</b>
<b>Annexe 2 : Éléments complémentaires sur la vision stratégique</b> .....	<b>23</b>



# 1 Processus de planification stratégique 2012-2015

Le conseil d'administration a mandaté, à l'automne 2010, son comité de gouvernance pour entreprendre une démarche participative devant mener à l'adoption d'un plan stratégique susceptible d'orienter les efforts de l'établissement pour les trois prochaines années. Une série de consultations ont impliqué, à l'interne, à tour de rôle, les membres du conseil, les directeurs, les gestionnaires et, par des activités plus ciblées, les équipes terrain. Partant des grands constats dégagés de ces exercices initiaux, nous avons ensuite lancé une consultation plus large auprès de nos partenaires et collaborateurs, de la communauté anglophone, du réseau de la santé et du secteur communautaire. L'ensemble de ces consultations nous a menés, au printemps 2012, à l'adoption du plan stratégique final par le conseil d'administration.

Notre processus de planification stratégique a tenu compte d'une démarche régionale à laquelle notre établissement a participé et qui s'est terminée par l'adoption, le 31 janvier 2011, du document *Planification stratégique en santé et services sociaux de la région de la Capitale-Nationale 2010-2015 / Mission Capitale, L'accès aux services*. Il était attendu que les établissements adoptent, en 2011-2012, un plan stratégique en lien avec celui de la région.

Notre processus de planification stratégique tient compte aussi du fait que la communauté d'expression anglaise souhaite améliorer sa contribution à la santé et au bien-être de ses membres. Dès 2010 a commencé un exercice de mise en commun des forces vives du milieu en créant une structure unique. Le processus de planification stratégique de l'Hôpital Jeffery Hale - Saint Brigid's est intimement lié à cette démarche communautaire. Comme chef de file de la communauté en matière de santé et de services sociaux, l'établissement joue un rôle de premier plan dans ce qui est dorénavant convenu de nommer « Jeffery Hale – Une communauté de soins ». C'est pourquoi le processus de planification stratégique en cours tient compte des efforts de la communauté et encourage celle-ci à participer plus activement à la planification et à la prestation de services de même qu'à la gouvernance des ressources mises en commun.

## 2 Origines de l'établissement et offre de service actuelle

Notre processus de planification stratégique s'appuie au départ sur les assises historiques et contextuelles de l'établissement, sur les responsabilités qui lui sont confiées et sur l'offre de service qui en découle.

### 2.1 Origines de l'établissement

L'Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid's est né de l'intégration, le 1<sup>er</sup> avril 2007, de deux institutions qui, ensemble, comptent à leur actif 300 ans de services à la communauté d'expression anglaise de la grande région de Québec. Il a été créé pour renforcer l'offre de service en anglais destinée à cette communauté.

Les origines de notre établissement remontent en 1856, alors que le révérend père Bernard McGauran fondait Saint Brigid's Home, refuge pour immigrants, veuves et orphelins irlandais. Quelques années plus tard, en 1865, Jeffery Hale légua par testament une somme destinée à la fondation d'un hôpital pour malades et handicapés de religion protestante. De confessions religieuses différentes, les deux hommes n'en partageaient pas moins des qualités importantes : une remarquable clairvoyance et une vision commune de la compassion et de l'entraide.



C'est au début des années 1990 que naît un projet conjoint entre la communauté anglophone et le réseau public pour mettre sur pied des services communautaires de type CLSC destinés à la population anglophone. De cette initiative a émergé le partenariat public-privé novateur connu sous le nom de « Centre Holland ». Lors de la création de l'établissement actuel, le Centre Holland et ses partenaires ont favorisé le transfert de leurs services pour enrichir la mission du Jeffery Hale – Saint Brigid's.

Malgré les liens historiques de l'établissement avec la communauté anglophone de la région, Saint Brigid's et le Jeffery Hale accueillent également, depuis leurs débuts, des clientèles francophones. Nous sommes fiers de continuer à bâtir sur cet héritage d'ouverture aux deux communautés en offrant des services bilingues qui répondent aux besoins de nos deux populations cibles.

En avril 2007, riches d'un héritage de prévoyance et de compassion, les deux institutions ont uni leurs destinées pour former l'Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid's. Le regroupement a donné naissance à une organisation solide, une force vive du milieu de la santé dans la région, tout particulièrement en ce qui concerne la réponse aux besoins de la population anglophone.

Afin de bâtir sur leurs réputations d'excellence respectives, les deux institutions ont préservé leur identité distincte. L'objectif de départ était d'assurer la continuité en maintenant un sentiment d'appartenance chez la clientèle et le personnel tout en s'inspirant des meilleures pratiques de part et d'autre pour susciter l'émergence d'un nouvel établissement uni et gagnant.

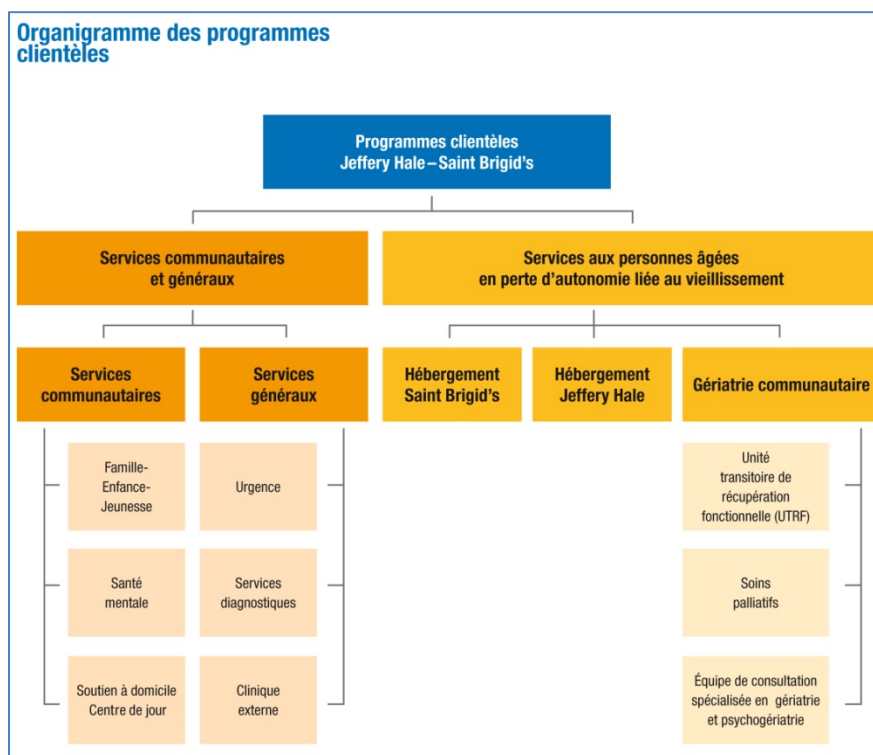
## 2.2 Offre de service actuelle

Guidée par les besoins de notre clientèle et des communautés que nous desservons, la mission globale de l'Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid's est solidement ancrée dans la prestation de soins de première ligne, avec la particularité que ceux-ci sont offerts dans les deux langues. Notre établissement exploite un centre d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD) avec, en complément, la mission de centre hospitalier (CH) et des services communautaires destinés à la population anglophone.

- ☛ Des services aux personnes âgées en perte d'autonomie (*services dans les deux langues*) :
  - 241 lits de soins de longue durée (142 à Saint Brigid's Home et 99 au Jeffery Hale) ;
  - 26 lits de gériatrie communautaire, dont 10 de soins palliatifs. À cela s'ajoutent des services de consultation spécialisés en gériatrie et gérontopsychiatrie.
- ☛ Des services généraux pour tous les groupes d'âge (*services dans les deux langues*) :
  - services d'urgence mineure, services diagnostiques (imagerie médicale et prélèvements) et services en clinique externe.
- ☛ Des services communautaires pour tous les groupes d'âge (*services en langue anglaise*) :
  - services communautaires de langue anglaise destinés à la population anglophone comprenant les services aux jeunes et aux familles, de santé mentale et de soutien aux personnes âgées à domicile ainsi qu'un centre de jour ;
  - soutien à la communauté comprenant les services d'organisation communautaire, les initiatives de partenariat avec les organismes volontaires de la communauté d'expression anglaise et le développement du bénévolat.



Comme *établissement désigné* en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, nous avons le mandat particulier de desservir la population anglophone de la région et, à ce titre, tous nos services sont aussi disponibles en anglais. Nous assumons un rôle de premier plan d'initiatives visant à assurer l'accessibilité et l'adéquation des soins et services offerts à la clientèle anglophone dans sa langue.



### 3 Notre particularité – Dualité de rôles

#### 3.1 Deux rôles, deux langues de service

Le statut d'établissement associé à une population minoritaire anglophone, mais offrant une large gamme de services de première ligne dans les deux langues à la population en général du territoire du CSSS où nous sommes situés, nous place dans une situation unique : nous devons différencier notre rôle selon la population desservie.

Depuis qu'un changement législatif en 2004 a introduit les notions de territoire géographique et de responsabilité populationnelle, il existe quatre centres de santé et de services sociaux (CSSS) dans notre région, auxquels a été confiée une responsabilité exclusive de gérer et de coordonner l'ensemble des services offerts sur leur territoire. Malgré la création des CSSS et leur juridiction exclusive sur des territoires donnés, l'Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid's a été créé pour consolider une masse critique de ressources et d'expertises, et l'accès aux services de santé primaires à la population de langue anglaise de la région. Au même moment, il a été convenu que l'ensemble de l'offre de service de ce nouvel établissement serait intégré à la programmation des CSSS des quatre territoires de la région. Par ailleurs, les CSSS demeurent actifs dans la provision de services à la clientèle anglophone lorsque celle-ci s'y



présente ou lorsque l'Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid's ne peut pas répondre à ses besoins compte tenu des limites de son offre de service.

Nous nous retrouvons, découlant de ces orientations régionales, à assumer une dualité de rôles.

Nous faisons partie d'un réseau de services qui répond aux besoins de l'ensemble de la population d'un territoire à qui nous offrons les services qui découlent de la mission et des rôles qui nous sont confiés. Nous avons alors un rôle de partenaire des CSSS, particulièrement du CSSS de la Vieille-Capitale, dans une approche de services ou programmes clientèles.

Nous agissons, en même temps, comme tête de file de l'organisation et de la prestation de services en langue anglaise au bénéfice de la population anglophone de l'ensemble de la région. Nous assumons alors un rôle de leader, dans une approche communautaire et de programme clientèle et soutenons ainsi les CSSS dans l'exercice de leur responsabilité populationnelle.

Nous avons donc la caractéristique distinctive d'être un établissement bilingue qui répond aux besoins de chaque personne en français ou en anglais, selon son choix.

Une constante demeure dans notre approche : la collaboration avec les partenaires du réseau et la collaboration avec la communauté.

### **3.2 Notre rôle au regard de la population en général – les services en français**

Une large part de notre clientèle provient de la région de la Capitale-Nationale et, plus particulièrement, du territoire du CSSS de la Vieille-Capitale (CSSSVC). Elle est nécessairement servie en français, la langue officielle au Québec. Nos responsabilités à l'égard de cette population sont toutefois en principe limitées à celles convenues avec le CSSS du territoire (ce dernier y assumant la responsabilité populationnelle exclusive) et avec l'Agence régionale.

Dans ce contexte, nous offrons à la population en général les soins et les services directs compatibles avec la mission qui nous est reconnue par règlement. Ceux-ci correspondent notamment aux soins de longue durée, aux services de gériatrie communautaire incluant des soins palliatifs ainsi qu'aux divers services généraux comme l'urgence mineure, des services diagnostiques et des services en clinique externe. Nous exerçons notre rôle en étroite collaboration avec notre partenaire principal, le CSSSVC, mais nous interagissons aussi directement avec les autres établissements de la région. À cet égard, nous avons tous les droits et toutes les responsabilités d'un établissement autonome.

Notons que notre établissement se situe dans un quartier où le taux de vieillissement est comparativement très important. Notre offre de service répond bien aux besoins de cette population vieillissante, mais pourrait être enrichie.

Quant au profil de la population générale desservie, le lecteur qui désire s'informer davantage sur les caractéristiques de la population majoritaire que nous desservons pourra se référer à l'information fournie à cet égard par le CSSS qui en a la responsabilité territoriale.

### **3.3 Notre rôle au regard de la population anglophone**

L'Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid's est issu de la communauté d'expression anglaise de la grande région de Québec. Il demeure activement soutenu par cette dernière et a toujours comme priorité de répondre aux besoins de ses membres.





Notre établissement joue un rôle important de soutien à la communauté anglophone et à sa vitalité. Il entreprend des actions visant à contribuer au développement continu de cette dernière et à la santé générale de ses membres.

Il agit de façon concertée avec les organismes de la communauté et en collaboration avec ses partenaires du réseau de la santé et des services sociaux.

Le rôle distinctif de notre établissement au regard de la population d'expression anglaise a émergé notamment :

- de constats liés à la clientèle même (par exemple, le lien entre la langue et l'accessibilité aux soins et services) ;
- du développement progressif, au fil des ans, d'un cadre légal et règlementaire au niveau du Québec et au niveau régional ;
- et enfin des liens historiques qui unissent notre établissement et la communauté anglophone.

### **Un rôle qui a émergé de caractéristiques particulières de la population d'expression anglaise**

Ces dernières années, des recherches ont établi la grande importance de communiquer adéquatement avec les clientèles des services de santé et des services sociaux. Il a été démontré que la barrière de la langue peut poser des risques significatifs dans la prestation de soins comme (Bowen, 2001; Flores, 2005; Bowen et al., 2010) :

- la difficulté d'accès aux services et soins de santé préventifs ;
- la détérioration de l'état de santé en raison des délais d'accès aux soins appropriés ;
- la diminution de la collaboration du patient pour adhérer au traitement prescrit ;
- l'augmentation du risque d'erreur de diagnostic et d'incidents critiques en raison de l'incompréhension, de part et d'autre, du patient et du personnel soignant ;
- la duplication des examens et des visites médicales ;
- la baisse du taux de satisfaction du patient et du personnel soignant ;
- l'augmentation des coûts du système de santé en raison des multiples visites résultant de la non-accessibilité au soin approprié au bon moment.

De plus, il est maintenant reconnu, notamment par l'Institut national de santé publique, que la langue peut être considérée comme déterminant de la santé et que la population anglophone démontre certains facteurs de risque ou de vulnérabilité qui lui sont propres. C'est pour ces raisons que la possibilité d'établir une offre de service différenciée pour sa population d'expression anglaise, en confiant à notre établissement un rôle central dans l'organisation de l'accès aux services en langue anglaise, a été retenue par la région de la Capitale-Nationale.

La population anglophone de la région de Québec constitue environ 2 % de la population totale de la région. Il s'agit d'une population vieillissante beaucoup moins homogène et à l'aise qu'autrefois.

Certains facteurs de risque pour la santé et le bien-être de cette population sont maintenant documentés. Soulignons toutefois les limites en ce qui a trait à la connaissance de la population anglophone de la région et de ses besoins de santé. Peu d'études portent précisément sur cette population, ce qui empêche de brosser un portrait actuel de la communauté. Par exemple, nous ne disposons pas d'information sur certains groupes cibles (jeunes en difficulté, DI-DP-TED). Nous éprouvons aussi des difficultés de



comparaison avec la population francophone et des problèmes de concordance en raison de l'usage des données concernant la langue maternelle (LM) ou la première langue officielle parlée (PLOP). Finalement, une limite importante est liée au fait que les systèmes d'information sur les usagers du réseau de la santé ne permettent que rarement d'identifier les anglophones qui reçoivent des services (Lachance, 2005).

L'*Annexe I* propose des renseignements complémentaires concernant la population anglophone de la région.

### **Un rôle qui a évolué concurremment à l'émergence du cadre règlementaire québécois et régional en la matière**

Plusieurs recherches et diverses considérations ont mené, au fil des ans, à instaurer un cadre juridique et règlementaire pour appuyer l'organisation des services sociaux et de santé pour la population d'expression anglaise. Les éléments suivants en sont les deux pierres angulaires :

- le droit de toute personne d'expression anglaise de recevoir des services dans sa langue lorsque prévu au programme d'accès régional (art. 15, LSSS) ;
- la responsabilité d'offrir l'ensemble des services en langue anglaise découlant d'un statut d'établissement désigné en vertu d'un programme d'accès régional et de l'article 508 (LSSS).

Cette responsabilité est donc reconnue par décret suivant l'inclusion des services visés dans le Programme régional d'accès aux services de santé et aux services sociaux en langue anglaise pour les personnes d'expression anglaise de la région de la Capitale-Nationale. Pour notre établissement, cela a mené au statut d'établissement désigné reconnu en vertu de la Charte de la langue française comme pouvant offrir des services bilingues.

Les principes suivants sous-tendent l'orientation régionale de confier à notre établissement ce rôle de premier ordre dans l'organisation et la prestation de services à la population anglophone de la région.

- La concentration de la demande de services en langue anglaise permet de créer des bassins de clientèle suffisants pour une organisation de services adaptés.
- La concentration des prestataires de services en langue anglaise dans un établissement désigné comme bilingue assure que ce dernier a les moyens de répondre aux besoins de la population anglophone, une préoccupation centrale, et d'adapter ses services en conséquence.
- La participation de la communauté dans la gouvernance, la gestion et l'organisation directe des services qui lui sont destinés.
- Le maintien d'une institution indépendante, pilier de la vitalité de la communauté anglophone, pour laquelle la réponse aux besoins de la population de langue anglaise demeure prioritaire.

Afin d'actualiser le modèle d'organisation des services à l'intention de la population anglophone dans notre région, nous avons convenu d'assumer les responsabilités suivantes.

- Rendre accessible l'ensemble de nos services à la population anglophone et devenir ainsi le principal, mais non exclusif, prestataire de services de première ligne en langue anglaise.
- Offrir, dans le cadre d'ententes négociées avec les partenaires, des services particuliers destinés uniquement à la population anglophone lorsque le nombre le justifie.
- Soutenir la communauté et ses organismes afin de contribuer à son développement continu et à sa vitalité.



- Collaborer avec les partenaires pour assurer l'accès en langue anglaise, lorsque c'est possible, à des services ne faisant pas partie de notre propre offre de service.
- Connaître et être à l'écoute des besoins de la population anglophone et planifier des actions de prévention et de promotion de la santé destinées à répondre à ces besoins.
- S'assurer que la population anglophone soit mise au courant de toutes les campagnes d'information de la santé et des services sociaux.
- Assumer le leadership d'un processus d'amélioration continue de l'offre et de l'accès aux services à la population anglophone, dans sa langue d'expression, en collaboration avec l'Agence et avec les partenaires de la communauté anglophone et ceux des réseaux de la santé et intersectoriels.

### **Un rôle qui a émergé naturellement de l'implication historique et dynamique entre notre établissement et la communauté anglophone, elle-même partenaire clé**

La communauté anglophone de la région de Québec contribue à la réputation de ville ouverte sur le monde dont jouit Québec. Historiquement beaucoup plus importante, elle démontre une remarquable capacité à s'adapter et à assurer sa pérennité. Elle soutient toujours des institutions qui lui fournissent dans sa langue des services dans des domaines essentiels comme le culte, la culture, l'éducation et, bien entendu, la santé.

En contrepartie, les institutions de la communauté d'expression anglaise de la région lui sont aussi essentielles. Elles offrent des lieux de rencontre où l'anglais se fait plus présent. Elles permettent l'expression d'une solidarité sociale essentielle, l'entraide communautaire, l'émergence de projets communs. Tous ces éléments contribuent au sentiment d'appartenance si essentiel à la survie d'une communauté minoritaire.

La communauté mise sur certains facteurs clés qui favorisent sa vitalité.

- La population anglophone se retrouve dispersée, mais sur un territoire géographique, la grande région de Québec, relativement restreint où l'accès aux services est facilité.
- Une longue tradition d'entraide communautaire.
- Des institutions et des établissements issus de la communauté anglophone existent toujours et sont reconnus en vertu de la Charte de la langue française.
- La communauté est organisée et articulée, désire être impliquée et participe activement à la vie de la communauté majoritaire.
- Conformément aux principes de l'Organisation mondiale de la santé, la communauté assure une participation active aux services de santé primaires.

Depuis deux ans, les institutions et les organismes de la communauté anglophone élaborent un important projet commun sous le leadership des Partenaires communautaires Jeffery Hale et de notre établissement. Ce projet fondé sur une approche d'interdépendance porte le nom de « Jeffery Hale – Une communauté de soins ». L'ensemble des collaborateurs à ce projet, dont les milieux scolaires, religieux, communautaires et philanthropiques, recherche un résultat commun :

**une population d'expression anglaise dynamique et en santé soutenue  
par une offre de service pertinente, coordonnée et continue offerte sous la  
gouvernance de la communauté et adaptée à ses besoins linguistiques et culturels.**

Cette initiative a notamment donné lieu à un forum communautaire sur la santé et le bien-être de la population anglophone auquel étaient conviés autant la communauté que les partenaires du réseau de la



santé. Une table de concertation communauté-réseau est également mise à contribution pour assurer la continuité des actions communes.

D'avantage organisée sur le plan des structures et du réseautage formel ces dernières années, la communauté a subi, avec le vieillissement de sa population, une certaine perte à l'égard de l'entraide communautaire informelle. Une récente étude parrainée par les Partenaires communautaires qui visait à documenter, à comprendre et à trouver les moyens de pallier ce phénomène constitue un excellent exemple des initiatives de « Jeffery Hale – Une communauté de soins ».

## 4 Les forces de notre établissement et ses principaux enjeux et défis

### L'Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid's s'appuie sur plusieurs forces qui le caractérisent

Notre établissement est agréé et offre des services de qualité sur deux sites bien localisés et accessibles. Il a bonne réputation et compte des équipes engagées et cohérentes avec des expertises reconnues.

Nous offrons un environnement bilingue à taille humaine et pratiquons un style de gestion axé sur les personnes. Nous offrons une gamme de services de première ligne pertinente et étoffée. Nos capacités en services diagnostiques offrent un potentiel intéressant de réduction des délais d'attente sur le territoire.

L'Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid's fait preuve d'une grande ouverture à la diversité culturelle et linguistique et a démontré sa capacité d'adaptation. Il peut compter sur le soutien des communautés majoritaire et minoritaire. L'*annexe 2* donne un complément sommaire d'information sur ces forces de notre établissement.

### Les principaux enjeux et défis pour notre établissement

Nous avons considéré ici des enjeux propres à notre établissement mais qui tiennent compte des enjeux auxquels fait face le réseau régional de la santé et des services sociaux.

*Certains enjeux concernent la gouvernance et le développement de l'établissement.* Nous devons notamment relever le défi de faire reconnaître l'ensemble de nos missions et notre contribution aux services à la population en général. Nous devons pouvoir continuer de nous développer en tant que petit établissement dans un monde de gros établissements et dans le contexte du statut particulier qui nous est accordé. Nous devons aussi toujours nous adapter à l'évolution du réseau de la santé en tenant compte de nos liens avec la communauté anglophone de la région. Enfin, il importe de préparer une relève de dirigeants sensible à la mission particulière de services à la population anglophone.

*D'autres enjeux concernent les ressources financières et humaines.* Notre établissement doit composer avec un sous-financement historique critique, documenté et connu dans un contexte défavorable au rattrapage financier. Par ailleurs, recruter suffisamment de personnel et de professionnels bilingues constitue pour nous, comme pour la région dans différents domaines socioéconomiques, un défi de tous les jours.

*Les enjeux au regard de l'organisation et de la prestation de services sont, quant à eux, multiples.* L'alourdissement de la clientèle en CHSLD et la demande croissante pour les services de maintien à



domicile comportent à la fois des enjeux et des opportunités. Offrir une plus grande variété de types d'hébergement, mais surtout les services contribuant à maintenir les personnes vieillissantes dans la communauté sont des obligations du réseau de la santé. De même, des services de proximité optimaux contribueront à mieux servir les personnes ayant des maladies chroniques.

*Les enjeux au regard des services à la population anglophone sont de première importance pour nous.* Il nous faut aussi, comme établissement et comme région, améliorer notre connaissance de l'état de santé et des besoins de la population anglophone, de même que notre connaissance de son utilisation des services, ce qui constitue tout un défi sur le plan des systèmes d'information. La pertinence des services offerts de même que les écarts dans l'offre de service pourraient alors être mieux identifiés.

## 5 Notre engagement, nos valeurs et nos aspirations

### Notre engagement

*Qualité, sécurité, compassion*

L'Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid's s'engage auprès de la population à offrir des services de qualité, sécuritaires et empreints de compassion.

La qualité de ses ressources humaines, la qualité des installations et des équipements, de même que la qualité dans les processus de préparation et d'offre des services seront garantes de notre succès. Nous nous engageons à évaluer en continu la qualité de nos services avec notre personnel, nos partenaires et nos usagers.

Nous nous engageons à ce que l'ensemble des processus de production de services et leur prestation soient sécuritaires tant pour la clientèle et leurs proches que pour le personnel.

Notre organisation valorise la compassion et l'empathie de la part de son personnel et tient à ce que le mieux-être de la personne à qui le service est destiné et de ses proches soient au cœur de nos préoccupations.

### Nos valeurs

*Respect, discrétion, professionnalisme, empathie, courtoisie, équité*

Notre établissement et son personnel endosse les valeurs définies ci-après.

- **Respect.** Sentiment qui porte à accorder à quelqu'un une considération, en raison de la valeur qu'on lui reconnaît, et à se conduire envers lui avec réserve et retenue.
- **Discrétion.** Qualité qui consiste à faire en sorte que des renseignements personnels ne soient pas divulgués.
- **Professionnalisme.** Qualité d'une personne qui exerce son travail avec sérieux, rigueur et compétence.
- **Empathie.** Faculté de comprendre ce que l'autre ressent.
- **Courtoisie.** Attitude de politesse et de délicatesse dans le langage et le comportement, conforme aux règles de civilité considérées comme les meilleures dans la société.



- **Équité.** Vertu qui consiste à régler sa conduite sur le sentiment du juste et de l'injuste, sur son appréciation de ce qui est dû à chacun.

## Nos aspirations

L'établissement ancre son développement sur neuf éléments incontournables, ses aspirations, qui font large consensus et qui rallient l'intérêt commun. Nous croyons que la poursuite de ces aspirations favorise la contribution optimale de l'établissement, l'engagement de son personnel et de ses dirigeants et la consolidation de sa position stratégique dans la région.

- **Encourager la participation communautaire active** - C'est là l'un des fondements de notre approche : la mobilisation et la participation active de la communauté dans une vision élargie de la santé et du bien-être des populations que nous desservons. Nos responsabilités particulières envers la population d'expression anglaise nous mènent à entretenir une relation d'interdépendance avec cette communauté
- **Être un partenaire exemplaire** – Ayant un statut particulier, l'établissement doit contribuer de façon concrète au succès de ses partenaires.

Dans le réseau de la santé : le partenariat avec les établissements du réseau et les organismes communautaires actifs dans le domaine permet de mieux servir à la fois la population anglophone et l'ensemble des clientèles.

Dans la communauté : l'interdépendance de l'établissement et de la communauté anglophone et ses organismes est soutenue par des ententes de partenariat solides. Les possibilités d'échanges et d'alliances avec les instances de la communauté environnante sont à consolider au bénéfice de tous.

- **Partager les expertises** – Notre établissement a développé, au fil des ans, des expertises particulières de planification, d'organisation et d'offre de service à la population d'expression anglaise. Nous avons l'intention de partager cette expertise de façon plus systématique avec les autres établissements de la région et d'ailleurs qui souhaiteraient en bénéficier. Le partage d'expertise est aussi un moyen de valoriser les artisans de ces expériences.

Par ailleurs, l'expertise de nos équipes dans plusieurs autres domaines, qu'il s'agisse des services aux personnes âgées, des soins de fin de vie ou des services de proximité, est importante et devra être mise au service de tous.

- **Être un leader engagé** – Dans le cadre de son mandat, l'établissement assume un rôle de leadership dans les communautés minoritaire et majoritaire.

Au regard des services aux anglophones, l'établissement assume fièrement le leadership de la prestation et du développement de services pour la population de langue anglaise.

Il existe une très grande disparité au regard de la taille des établissements dans la région de Québec. À cet égard, il y a lieu de mieux comprendre et de faire valoir les défis comme les avantages des petits établissements et nous sommes disposés à nous y engager.

- **Rayonner par nos succès** - L'établissement jouit d'une bonne réputation, ce qui est justifié. Toutefois, nous devons continuellement nous distinguer par de nouveaux succès concrets et reconnus. Nous pouvons faire une plus grande promotion de nos succès, mais aussi de ce qui nous



distingue favorablement, soit le bilinguisme et le lien avec la communauté anglophone comme avec celle de notre quartier.

- **Partager un engagement pour le bien de nos usagers** – Nous favorisons résolument l’engagement de notre personnel, de nos professionnels et de nos bénévoles dans la réussite de notre projet collectif au service de nos clientèles. Notre succès dépend d’un personnel engagé et épanoui qui prend sa place dans l’organisation et dans ses efforts d’amélioration continue.
- **Favoriser la dualité linguistique et l’ouverture à la diversité culturelle** – Dans le réseau de la santé largement unilingue de la capitale, le bilinguisme constitue un atout pour la clientèle, pour le réseau et pour la région.

Depuis leurs débuts, les institutions précurseurs de notre établissement ont accueilli des usagers dans les deux langues. Par la force des choses, et s’appuyant sur le bilinguisme de son personnel, notre établissement a développé sa capacité de s’adapter à la diversité des cultures et des langues présentes dans la société actuelle, notamment chez les nouveaux arrivants. Toute clientèle se présentant chez nous peut être servie en français, en anglais ou dans une autre langue par l’entremise d’un interprète qualifié.

- **Être attentif aux personnes qui reçoivent des soins comme à celles qui les offrent** – La dimension humaine de l’établissement permet de se rapprocher des individus, de leur offrir en tout temps un accueil attentionné et des services hautement personnalisés. Être près des gens suppose également de se rapprocher des communautés, des organismes et des institutions qui la constituent.

Nous partageons la vision selon laquelle la compassion de notre personnel sera nourrie par un environnement de travail chaleureux, enrichissant et vivant.

- **S’inspirer de la tradition d’entraide des fondateurs** – La longue tradition de soins de qualité de notre établissement et des institutions historiques dont il est issu, de même que le riche héritage d’entraide communautaire de la minorité qui les a fondés doit continuer de nous inspirer. Ce sont des atouts que nous devons conserver au bénéfice de l’ensemble de nos clientèles, francophones comme anglophones.

## 6 Nos orientations

### 6.1 Énoncé de mission

Issu de la communauté d’expression anglaise de la grande région de Québec et investi de sa longue tradition d’entraide, l’Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid’s est un établissement public bilingue sous gouvernance participative, engagé à offrir des services sécuritaires de la plus haute qualité empreints de compassion. Il contribue concrètement à la santé et au bien-être de la population de la région en collaboration avec ses partenaires du réseau de la santé et des services sociaux et de la communauté. Il offre des services communautaires et généraux de première ligne à tous les groupes d’âges de même que des services variés destinés aux personnes en perte d’autonomie.

L’Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid’s joue un rôle central de soutien à la communauté d’expression anglaise et à sa vitalité. Il assume le leadership d’actions concertées visant à contribuer au développement de cette communauté et à la santé et au bien-être de ses membres.



## 6.2 Notre vision stratégique

Ancrés par une longue tradition d'entraide communautaire, nous misons sur notre développement continu en tant qu'établissement autonome bilingue issu de la communauté anglophone de la région et répondant toujours aux besoins de celle-ci. Nous voulons contribuer de manière essentielle à la santé et au bien-être de nos deux populations cibles en collaboration avec nos partenaires du réseau public et en interdépendance avec les organismes de la communauté anglophone.

Plus particulièrement, l'Hôpital Jeffery Hale – Saint Brigid's se veut :

- un établissement qui se démarque par la qualité, la sécurité et la compassion dans les soins et services à la clientèle et la vie au travail ;
- un établissement d'avenir, pertinent et en continu développement ;
- un établissement bilingue en interdépendance avec la communauté anglophone et engagé à favoriser la santé et le bien-être de ses membres.

De l'information complémentaire sur ces axes de développement stratégique se retrouve à l'*Annexe 4*.

## 6.3 Nos priorités d'action

Partant de l'ensemble des considérations énumérées et tenant compte des besoins des clientèles, des enjeux de l'établissement, de la communauté et du réseau, de même que des aspirations de l'établissement et de ses acteurs clés, nous proposons six pistes d'actions prioritaires pour les années 2012 à 2015.

### **S'assurer que la qualité, la sécurité et la compassion soient au rendez-vous de toutes nos activités**

Notre établissement déploie des efforts importants pour maintenir le cap sur ces trois éléments centraux. Nous misons sur les normes d'agrément, l'évolution des meilleures pratiques, le rehaussement des compétences, nos stratégies d'amélioration continue et de gestion des risques et des insatisfactions de la clientèle. Tous ces éléments doivent faire l'objet d'une attention particulière. Nous visons toutefois plus précisément une amélioration constante et soutenue de la sécurité des patients et des résidents dans notre établissement. De plus, la dimension de la compassion que nous voulons également toujours au rendez-vous fera l'objet d'activités de promotion et d'appropriation particulières.

### **Prioriser la qualité de vie des personnes hébergées en plus lourde perte d'autonomie**

La volonté des personnes vieillissantes et les stratégies régionales et provinciales adoptées pour faire face au vieillissement de la population vont rapidement avoir un impact sur nos milieux résidentiels. Nous devons instaurer des processus formels pour adapter nos services à cette nouvelle réalité tout en maintenant les normes de qualité, de compassion et de personnalisation qui font de nos deux résidences des lieux recherchés. Ces efforts permettront d'évaluer différentes approches mieux adaptées à une clientèle lourde et mieux ciblées aux profils de clientèle que nous accueillerons afin de les implanter si les résultats sont probants.

### **Investir pour la qualité de vie et le développement de notre personnel**

S'inspirant des besoins et des intérêts de notre personnel ainsi que de nos valeurs, notamment celle d'être attentifs aux personnes, un effort important sera consacré à la qualité de vie de notre personnel. Celle-ci repose avant tout sur la qualité des relations interpersonnelles avec les collègues, la motivation au travail, le sentiment de contribuer à la bonne marche de l'institution, la possibilité de réussir et, pour certains, la





possibilité de progresser. Des efforts pour soutenir la conciliation de la vie au travail et de la vie personnelle et familiale constituent un investissement sûr. Le rehaussement des compétences aura des impacts tout aussi certains.

Un aspect important de la qualité de vie au travail est de ne pas être contraint à des heures de travail non prévues en raison d'un manque de personnel. Miser sur la qualité de vie au travail est essentiel à l'attraction et la rétention du personnel, et constitue notre meilleure défense contre la pénurie de personnel.

### **Appuyer davantage le maintien dans la communauté de la population vieillissante et en fin de vie**

L'enjeu régional de trouver des moyens pour faire face au vieillissement accéléré de la population est bien connu. Nous croyons que nous pouvons accroître notre contribution au maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie ou du moins retarder le recours aux services des hôpitaux en développant davantage les services de fin de vie, l'équipe de consultation en gériatrie et gérontopsychiatrie et les services d'unité transitoire de réadaptation fonctionnelle (UTRF). Nous misons pour ce faire sur l'expertise déjà reconnue de nos équipes.

### **Accroître la contribution du Jeffery Hale au continuum régional de services de première ligne**

Sur le territoire du CSSS de la Vieille-Capitale, notre établissement compte sur une offre de service et un équipement diagnostique uniques. En collaboration avec nos partenaires CSSS et CH, de même qu'avec les cliniques médicales, nous croyons pouvoir contribuer davantage et constituer une réponse à certains problèmes récurrents. Moyennant l'ajout modeste de certaines ressources, nous pourrions augmenter la cadence de plusieurs examens et ainsi réduire les délais d'attente. Par ailleurs, la présence d'infirmières praticiennes permettrait d'augmenter de façon significative le nombre de consultations. Finalement, les stratégies de dépistage du cancer et de gestion des maladies chroniques sont autant d'éléments où nos services peuvent être davantage mis à profit.

### **Mener les efforts pour améliorer la santé de la population d'expression anglaise de la région**

L'état de santé et les besoins d'une population ne sont pas statiques. Ils évoluent en fonction de la population elle-même qui peut vieillir, s'appauvrir ou même augmenter en nombre. Notre établissement étant le pilier de l'offre de service à la population anglophone continue de documenter les besoins de la population minoritaire et de mettre en œuvre des services et des programmes en réponse à ceux-ci.

Dès maintenant, l'établissement mettra des efforts à développer :

- des services d'aide à domicile ;
- des services pour adultes ayant des besoins spéciaux ;
- des solutions de rechange à l'hébergement pour personnes en début de perte d'autonomie ;
- un point d'accès local et des services de liaison avec les guichets centraux des CSSS ;
- des appuis au secteur bénévole de la communauté ;
- et un ensemble d'ententes de collaboration avec ses partenaires de la communauté et du réseau, dont « Jeffery Hale - Une communauté de soins ».



## Nos priorités d'action

<p><b>S'assurer que la qualité, la sécurité et la compassion soient au rendez-vous de toutes nos activités</b></p>	<p><b>Prioriser la qualité de vie des personnes hébergées en plus lourde perte d'autonomie</b></p>	<p><b>Investir pour la qualité de vie et le développement de notre personnel</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolider une culture d'amélioration continue</li> <li>• Adopter une stratégie globale de gestion des risques</li> <li>• Rehausser la pratique infirmière</li> <li>• Apprendre du suivi d'événements indésirables</li> <li>• Élargir la portée de l'approche attentionnée</li> <li>• Avoir un comportement éthique responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir un milieu de vie chaleureux comme chez soi</li> <li>• Mettre la participation financière de nos fondations au service des résidants</li> <li>• Développer le bénévolat pour enrichir la qualité de vie de nos résidants</li> <li>• Donner priorité à la fonctionnalité des lieux pour une clientèle plus lourde</li> <li>• Animer les unités d'hébergement</li> <li>• Encourager l'implication de la famille et de la communauté dans la vie des résidants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenir notre personnel</li> <li>• Assurer un climat de travail stimulant</li> <li>• Renforcer les compétences</li> <li>• Reconnaître les succès de notre personnel</li> <li>• S'enrichir de collaborations dynamiques avec nos partenaires syndicaux</li> <li>• Encourager les saines habitudes de vie</li> </ul>
<p><b>Appuyer davantage le maintien à domicile de la population vieillissante et en fin de vie</b></p>	<p><b>Accroître la contribution du Jeffery Hale au continuum régional de services de première ligne</b></p>	<p><b>Mener les efforts pour améliorer la santé de la population d'expression anglaise de la région</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner les personnes en fin de vie</li> <li>• Collaborer au développement régional de projets novateurs pour mieux soutenir les personnes âgées à domicile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miser sur le rendement optimal de l'urgence mineure</li> <li>• Mettre le plateau diagnostique au service des médecins de première ligne</li> <li>• Miser sur l'intégration des services en réseaux efficaces</li> <li>• Contribuer davantage à la prévention des maladies chroniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolider la gamme de services en anglais</li> <li>• Amener la promotion de la santé à la portée de la population anglophone</li> <li>• Bâtir un réseau de partenaires efficace</li> <li>• Encourager la participation active de la population anglophone</li> </ul>



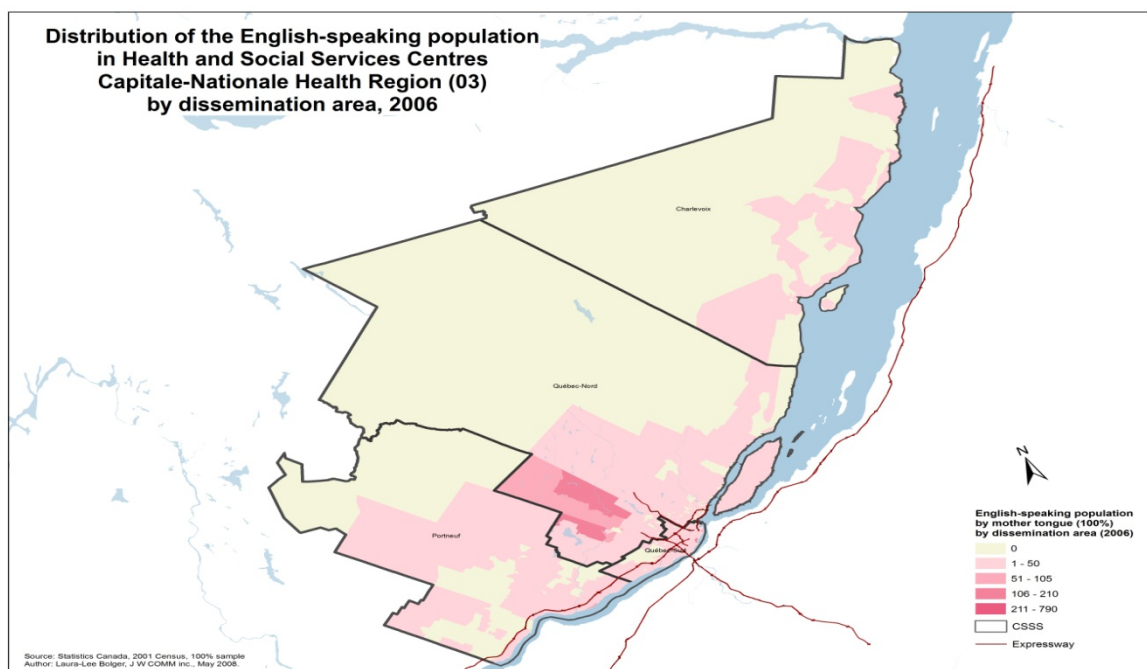
# Annexe 1

## Données sociodémographiques concernant la population d'expression anglaise de la Capitale-Nationale

## Annexe 1 : Données sociodémographiques

**Carte 1 :** Distribution de la population d'expression anglaise dans les Centres de santé et de services sociaux (CSSS) de la région de la Capitale-Nationale (03), 2006 (tiré du document Warnke, 2009)

### Démographie



- Dans la région de la Capitale-Nationale, un peu moins de 12 000 personnes d'expression anglaise sont recensées. Elles représentent environ 2 % de la population de la région 03, soit 1,8 % selon le recensement de Statistique Canada, 2006 (Warnke, 2009).
- La population d'expression anglaise de la région se répartit selon un indice de densité peu élevé et est localisée principalement sur le territoire du CSSS de la Vieille-Capitale (53,9 %) et sur le territoire du CSSS de Québec-Nord (39,7 %), principalement dans les municipalités de Valcartier et Shannon. Leur présence dans les territoires de Portneuf (4,8 %) et de Charlevoix (1,6 %) est marginale (Warnke, 2009).
- En 2001, environ 28 % des personnes d'expression anglaise vivant dans la région de la Capitale-Nationale étaient des migrants, c'est-à-dire qu'elles avaient vécu dans une autre municipalité 5 ans plus tôt, comparativement à 17 % de migrants francophones (Warnke, 2006 ; Magnan, 2005).
- La population anglophone est relativement stable depuis 2001, même si elle a connu des périodes de diminution quelques années avant.
- La population anglophone est actuellement plus vieille que celle de l'ensemble de la région (CIM, 2011).

## Caractéristiques démographiques

- On trouve une proportion élevée d'aînés anglophones dans la région de la Capitale-Nationale. Au total, 20,5 % de la population anglophone est âgée de 65 ans et plus, ce qui est plus élevé que la moyenne francophone (Warnke, 2009). La majorité de ces personnes habite sur le territoire du CSSS de la Vieille-Capitale.
- On trouve également une génération moins présente des gens âgés de 40-65 ans que l'on associe à l'exode des années 1976-1986 (CHSSN, 2007 ; 2009 ; Pocock, 2006). La perte créée par ce groupe d'âge affecte les taux de soignants, d'aidants naturels et de bénévoles (CHSSN, 2007).
- D'ici 2016, la population anglophone âgée de 65 ans et plus augmentera de 11 %, mais cette hausse est concentrée chez les 65-74 ans (CIM, 2011).
- Après 2016, on prévoit une hausse importante du nombre de personnes âgées de 75 ans et plus (CIM, 2011).

**Tableau 1** : Distribution (2001, 2006) et projection (2011 à 2026) de la population anglophone selon la langue maternelle ajustée de la région 03 (Eckler Associés ltée, 2006 et CIM, 2011)

Groupe d'âge	2001	*2006	**2011	**2016	***2021	***2026
<b>00-04 ans</b>	415	360	445	432	419	406
<b>05-24 ans</b>	2 345	2 330	1 889	1 673	1 558	1 574
<b>25-44 ans</b>	3 565	3 185	2 599	2 379	2 168	1 854
<b>45-64 ans</b>	3 395	3 565	4 025	3 733	3 326	2 826
<b>65-74 ans</b>	1 175	1 175	1 338	1 646	1 798	1 856
<b>75-84 ans</b>	885	880	824	809	920	1 133
<b>85 ans +</b>	265	375	378	373	344	342
<b>Total</b>	<b>12 045</b>	<b>11 870</b>	<b>11 498</b>	<b>11 045</b>	<b>10 534</b>	<b>9 991</b>

\* Statistique Canada, 2006 ; Projections basées sur les données de Statistique Canada, \*\* 2001 ; \*\*\* 2006

## Conditions socioéconomiques

- Comparativement à la majorité francophone, la population anglophone se distingue par un écart de plus en plus grand entre les ménages à revenus élevés et le nombre croissant de ménages sous le seuil de faible revenu (Pocock, 2006).
- La population anglophone de la Capitale-Nationale est 17 % plus susceptible de vivre sous le seuil de faible revenu que les francophones de la région (Warnke, 2009).

## Scolarité

- Au total, 33 % de la population anglophone détient un certificat ou un diplôme d'étude universitaire, ce qui est supérieur au pourcentage régional. La Capitale-Nationale est l'une des régions du Québec où l'on trouve un niveau d'instruction sensiblement plus élevé.
- Toutefois, environ 18 % des personnes anglophones de 25 ans et plus ont moins d'un certificat d'études secondaires, ce qui est plus élevé que la population francophone de Québec (Warnke, 2006).



## Habitudes de vie et comportements

- Au total, 25,32 % des anglophones du Centre du Québec (regroupement de régions comprenant la région de la Capitale-Nationale) ont un indice de masse corporelle (IMC) supérieur à 30 kg/m<sup>2</sup>, en comparaison à 13,43 % des francophones pour cette région. Il faut rappeler qu'un IMC qui se situe entre 30 et 35 représente un taux d'obésité modéré et donc un risque pour la santé (RISF, 2009).
- On trouve un pourcentage plus élevé de fumeurs réguliers chez la population anglophone du Québec. Pour la région du Centre du Québec, 20,99 % des anglophones en comparaison à 19,80 % des francophones ont mentionné être fumeurs réguliers. Par contre, la région représente le plus petit pourcentage d'anglophones fumeurs réguliers au Québec.
- Au total, 69,25 % des anglophones ont déclaré être des buveurs réguliers contre 63,76 % pour les francophones de cette région. Ce taux place la région au second rang provincial.

## Quelques particularités

On observe chez la population anglophone quelques caractéristiques qui la distinguent de la majorité et qui exigent une offre de service et une approche différenciées.

- Utilisation moins fréquente des services publics.
- En comparaison, peu ont accès à un médecin de famille.
- Le réflexe premier est de chercher de l'aide dans l'entourage.
- L'accès au soutien d'un entourage significatif plus communautaire (ex. : congrégation, voisins, etc.).
- Population plus isolée socialement, surtout les personnes âgées dont la famille a quitté la région.
- Génération de soutien, les 45-65 ans, moins présente.

# Annexe 2

## Éléments complémentaires sur la vision stratégique

## Annexe 2 : Éléments complémentaires sur la vision stratégique

Guidé par les besoins des clientèles et des deux communautés qu'il dessert, et conscient des priorités régionales, l'établissement poursuit son développement stratégique en agissant sur trois grands axes. Ces derniers, tout en étant très liés, permettent de structurer les actions qui en découlent afin que celles-ci convergent toutes dans la même direction.

### **6.4 Un établissement qui se démarque par la qualité, la sécurité et la compassion dans les soins et services à la clientèle et dans la vie au travail / *An institution recognized for excellence and an enduring commitment to safety and compassionate quality care, services and work-life.***

La qualité des services est au cœur même de la raison d'être de l'établissement. Elle doit caractériser l'ensemble des services offerts directement ou indirectement à la clientèle de même qu'à ses proches. Les services de qualité sont ceux qui respectent les plus hautes normes de pratique et qui sont sécuritaires tout en étant personnalisés. Le souci de la qualité doit également se percevoir à travers la compassion et la richesse des relations humaines qui sous-tendent tout service du domaine de la santé.

La qualité s'appuie sur un personnel compétent et engagé dont l'établissement doit favoriser le développement. L'engagement du personnel est avant tout tributaire des pratiques de gestion internes au regard du rehaussement des compétences, de l'amélioration continue des pratiques et de l'organisation du travail, de la gestion des risques et de la prévention de la santé et de la sécurité au travail, du respect des personnes, de la personnalisation des services qui leur sont offerts et de la reconnaissance de leur contribution.

La quête de l'excellence sera appuyée par des mécanismes de communication efficaces permettant le maintien essentiel d'un esprit de transparence, de collaboration et d'entraide à tous les niveaux de l'établissement. La stratégie de communication fera rayonner nos succès et soulignera les efforts et l'initiative.

### **6.5 Un établissement d'avenir, en continuel développement, au service des collectivités / *A responsive community health and social services institution with an engaging future.***

Notre établissement contribue, par des services pertinents, aux efforts de ses partenaires du réseau de la santé et des services sociaux pour le maintien et le recouvrement de la santé et du bien-être de la population en général et, tout particulièrement, de la population du territoire du CSSS de la Vieille-Capitale. Afin de répondre aux besoins de ses clientèles des deux langues, l'établissement croit nécessaire d'assurer son développement continu. Il doit miser sur l'innovation et la pertinence des services offerts de même que sur leur qualité. Il doit également pouvoir compter sur un niveau de ressources adéquat que ce soit au regard du financement, du personnel compétent, de l'environnement physique ou de l'équipement.

L'avenir de notre établissement s'appuie sur le développement continu de l'expertise de nos équipes. Bâtir sur nos forces déjà reconnues nous semble une stratégie gagnante. Ces forces se retrouvent dans l'ensemble de nos secteurs : l'urgence mineure qui jouit d'une réputation de « secret bien gardé » parmi ses fidèles usagers, les services communautaires avec leur approche de réelle interdépendance avec les forces vives de la communauté, Saint Brigid's comme milieu de vie particulièrement adapté à ses résidents ayant des défis cognitifs, Jeffery Hale et son secteur de gériatrie communautaire et de soins





palliatifs en plein essor, pour ne nommer que ceux-ci. Nos efforts de développement viseront à nous distinguer davantage dans ces secteurs qui demeurent névralgiques.

À une époque où le système de santé associe souvent les instances de très grande envergure à la clé de la réussite, miser sur les avantages associés aux établissements de plus modeste taille semble offrir des opportunités stratégiques intéressantes. Au-delà des paroles, l'expérience de recevoir des soins ou de vivre dans un établissement à dimension humaine doit être distinctive en tout point. La compétence d'un personnel engagé pour le bien de la clientèle, l'accueil attentionné pour cette dernière, la qualité et la sécurité des soins, la compassion, la qualité de vie au travail, de même que la richesse de l'exercice professionnel doivent tous et toujours être au rendez-vous. Bien entendu, ces éléments ne sont pas en soi réservés aux plus petits établissements. Ce seront plutôt l'efficacité des moyens, la possibilité d'établir des relations significatives entre le personnel et la clientèle, la cohérence entre les pratiques et les valeurs, la capacité d'ajustement rapide aux circonstances et aux besoins des individus en constante évolution, le rapprochement avec la communauté et, enfin, la volonté partagée et profonde de réussir et d'être reconnu, qui feront toute la différence.

L'ensemble de ces éléments sert tant à valoriser la mission particulière de desservir et de soutenir la communauté anglophone qu'à servir la population en général. À cet égard, nous misons sur le bilinguisme de notre personnel pour assurer des communications cliniques verbales et écrites, de première qualité, dans la langue de l'utilisateur, qu'il soit francophone ou anglophone.

**Un établissement bilingue en interdépendance avec la communauté anglophone et engagé à favoriser la santé et le bien-être de ses membres** / *A bilingual autonomous institution, pillar of the English-speaking community and committed to the health and well-being of its members.*

L'établissement soutient la vitalité de la communauté anglophone de la région. Issu de cette dernière, il s'inscrit dans la continuité de sa tradition d'entraide communautaire longue de plus de 150 ans et se met au service de la santé et du bien-être de ses membres.

Pour remplir cette mission unique, l'établissement doit demeurer membre entier du réseau de la santé, agir comme partenaire exemplaire et participer pleinement à l'atteinte des objectifs de ce dernier. Il doit toutefois demeurer autonome, fixer certains objectifs propres à lui et assurer la participation active de représentants de la communauté dans sa gouvernance. Il doit connaître les besoins de la population anglophone et avoir les moyens d'assumer un rôle de leadership dans la provision et le développement de services qui répondront à ces besoins. Il agira en faveur de la population anglophone en offrant lui-même des services ou en créant des alliances avec des établissements partenaires concernés et en assurant la liaison avec les instances de la communauté anglophone. La « Communauté de soins Jeffery Hale » en émergence est l'expression même de cette relation d'interdépendance des forces vives de la communauté d'expression anglaise de la région.

L'établissement soutiendra le développement des capacités des organismes et instances de la communauté d'expression anglaise de la région et d'ailleurs.



