

Le Plan stratégique 2018-2021



Ce document se veut un résumé du rapport au Conseil d'administration sur la planification stratégique au Centre de santé communautaire de l'Estrie pour la période 2018-2021. Le Conseil a été invité à en prendre connaissance et les membres du Conseil ont fait le choix des stratégies pour les trois prochaines années. Une fois les stratégies adoptées, la Direction générale a enclenché le processus des tableaux de bord opérationnels afin de mettre en œuvre les stratégies adoptées par le Conseil d'administration.

Approche et méthodologie

L'approche

Afin d'atteindre les objectifs de la planification stratégique, le Centre a misé sur une approche consultative et participative qui s'est déployée sur plus de 4 mois, les principaux éléments de cette approche ayant été :

- Une consultation dans les **6 communautés** où se trouve le Centre présentement, incluant le nouveau site de Limoges.
- Une consultation auprès de près de **100 partenaires**, par sondage, avec un taux de réponse de plus de 20%.
- Une consultation auprès des équipes **d'employés** de chacun des 4 secteurs d'activités du Centre, incluant une séance de travail supplémentaire et plus intensive avec l'équipe de la santé communautaire.
- Une consultation avec le personnel engagé dans les **services administratifs** (réception, ressources humaines, gestion des données, communications, finances, informatique, etc.).
- Des séances de travail individuelles avec chacun des **gestionnaires du Centre**, incluant la Direction générale, et trois séances de travail en équipe de gestion.
- Des échanges avec les membres du **Conseil d'administration** dans le cadre de trois réunions régulières du Conseil.
- Des **échanges individuels** avec plus de 15 employés qui ont choisi de nous écrire pour échanger des idées supplémentaires.

La méthodologie

Une méthodologie en trois phases a permis d'établir un plan qui se veut à la fois rassembleur et réaliste, à savoir 1) le diagnostic; 2) l'analyse et l'élaboration du plan; et 3) l'élaboration du plan de mise en œuvre par le biais de tableaux de bord opérationnels qui reste à être développer par chaque secteur.

Le diagnostic

Pour déterminer sa planification stratégique sur l'horizon 2018-2021, le Centre devait comprendre d'où il partait en effectuant un diagnostic de l'état actuel, obtenu en examinant autant les facteurs internes (forces et améliorations) que les facteurs externes (opportunités et obstacles). De plus, ce diagnostic aura été un outil important pour sensibiliser les employés et les dirigeants sur des changements pour l'avenir. Les résultats du diagnostic sont présentés sous quatre grands thèmes : forces et améliorations (environnement interne), opportunités et obstacles (environnement externe).

Forces et améliorations (environnement interne)

Les forces

Il existe de nombreuses forces sur lesquelles le Centre pourra s'appuyer au cours des prochaines années, notamment :

- Une équipe d'employés qui possèdent un vaste éventail de connaissances et d'expertises, dans une grande diversité de pratiques, et qui manifeste un engagement élevé envers ses clients et les objectifs du Centre.
- Un Conseil d'administration qui suit des pratiques exemplaires dans son rôle de gouvernance.
- Un taux de satisfaction de la clientèle qui est déjà très élevé, comme en témoigne le dernier sondage des clients et les consultations faites au cours de cette planification stratégique.
- Des politiques et procédures organisationnelles bien rodées, qui rencontrent les normes d'agrément externes.
- Des outils de gestion de la qualité et du rendement organisationnel qui guident le cheminement du Centre sur une base régulière.

NOS FORCES...

- ✓ **EXPERTISE**
- ✓ **GOVERNANCE**
- ✓ **SATISFACTION**
- ✓ **PROCÉDURES**
- ✓ **QUALITÉ**
- ✓ **RENDEMENT**
- ✓ **RÉSEAUX**
- ✓ **RELATIONS**
- ✓ **ÉDIFICES**

- Un réseau communautaire, incluant de nombreux partenariats, qui font du Centre un intervenant de plus en plus incontournable dans l'Est de Champlain.
- Une présence active dans les relations gouvernementales de l'Ontario et auprès des réseaux pertinents pour un centre de santé communautaire francophone.
- Des installations physiques qui sont modernes, accessibles et accueillantes.

Les améliorations

Il existe également certaines **améliorations** ou situations nuisant à l'efficacité du Centre, lesquelles représentent potentiellement des défis à relever au cours des prochaines années, dont :

- Plusieurs professionnels qui ne sont pas utilisés pleinement selon leur formation, leurs qualifications professionnelles ou les limites de leur champ de pratique.
- Les secteurs qui ne collaborent pas à pleine capacité manquant ainsi des occasions de collaborations interdisciplinaires et d'intégration des services pour le bénéfice des clients.
- Le manque de ressources (médicales, professionnelles et administratives) pose un obstacle majeur à la réussite du Centre.
- Les modèles de services dans la plupart des secteurs restent à être mieux articulés et intégrés par le personnel de tout ordre.
- Les communications (externes et internes) n'atteignent pas l'efficacité nécessaire pour assurer la pleine visibilité du centre et le flux de l'information attendu.
- L'intégration des services avec les partenaires externes reste un défi à adresser (Maillons Santé¹, référencement, etc.).
- Les équipements et ressources informatiques exigent plus de formation continue pour les usagers et pourraient être mieux intégrés dans les pratiques de travail des équipes ou pour l'utilisation des clients.

NOS AMÉLIORATIONS...

- ✓ **PRATIQUES**
- ✓ **INTERDISCIPLINARITÉ**
- ✓ **RESSOURCES**
- ✓ **MANDATS**
- ✓ **COMMUNICATIONS**
- ✓ **INTÉGRATION**
- ✓ **INFORMATIQUES**
- ✓ **DIRECTIVES**

¹ Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario a publié récemment un *Guide sur le modèle évolué des Maillons Santé*, juin 2017.

- Les politiques et procédures touchant à la prestation des services, varient parfois beaucoup entre les sites, ce qui cause une confusion ou un manque de direction.
- Les départs des employés causés par la retraite pourraient s'avérer un grand défi au cours de la prochaine décennie ².

Opportunités et obstacles (environnement externe)

Les opportunités

Tout au long de cette réflexion stratégique, à l'interne et à l'externe ³, les intervenants ont identifié des opportunités à saisir pour alimenter le développement du Centre au cours des trois prochaines années, dont :

- La création des sous-régions par le RLISS de Champlain ⁴, dans le cas de la région de l'Est de Champlain, qui coïncide avec les limites territoriales du Centre, ce qui en fait l'un des plus grands fournisseurs de services de santé communautaire (à l'exception des hôpitaux), dans cette sous-région qui compte plus de 40% de francophones.
- Le Gouvernement de l'Ontario est à l'aube d'un certain virage pour accentuer davantage la prévention et la gestion des maladies chroniques, ce qui apporte une opportunité d'expansion de services chez le Centre (maladies cardiovasculaires et pulmonaires, réadaptation, etc.).
- La croissance des maladies associées à la démence (dépistage, accompagnement, aidant naturel, etc.) pourrait amener le Centre à offrir plus de services dans ce secteur.
- La santé mentale est l'une des grandes priorités du Gouvernement du Canada et de l'Ontario (prévention du suicide, promotion de la santé mentale, soutien communautaire, etc.), et le Centre pourrait accroître ses services dans ces secteurs si le financement devient disponible.
- Le Gouvernement de l'Ontario a une nouvelle loi sur l'équité en matière de santé, ce qui représente une opportunité d'élargir la formation du personnel et mieux répondre aux besoins diversifiés des clientèles du Centre. Ce projet devrait être prioriser dès la première année du plan stratégique.

² Voir l'Annexe 3 : Grille d'analyse de l'âge des employés.

³ Voir l'Annexe 1 pour le sommaire des réponses au questionnaire envoyé aux partenaires du Centre.

⁴ "Eastern Champlain is the easternmost part of Ontario. It includes Akwesasne, the second most populous First Nation community in Canada, as well as Alexandria, Casselman, Hawkesbury, Rockland, Winchester, and the City of Cornwall. More than **40%** of its residents speak **French** as their mother tongue." Champlain LHIN

- Le Gouvernement de l'Ontario est en voie de remanier le mandat des bureaux de santé publique régionaux et, possiblement, aligner un bureau sur chaque RLISS (système intégré)⁵. Ce changement pourrait avoir un impact majeur sur les services en français – et même tous les services – présentement offerts par le Bureau de l'Est. Il faut aussi noter que les « nouveaux » bureaux de santé publique auront un budget pour accorder des subventions sur la santé populationnelle et autres services de santé publique. Le Centre pourrait vouloir profiter d'un partenariat pour plusieurs services de santé publique en français dans l'Est de Champlain.
- Le RLISS de Champlain est maintenant responsable de la coordination des soins jadis sous l'autorité des Centres d'accès communautaire. Le Centre pourrait vouloir s'associer au RLISS pour la coordination de soins francophones dans des secteurs plus ciblés⁶.
- La pauvreté augmente dans les comtés de Stormont, Dundas et Glengarry⁷, et également dans les limites territoriales de la Ville de Cornwall, ce qui représente une « opportunité » pour le Centre dans le sens que sa clientèle ciblée a des besoins croissants.
- Le vieillissement de la population s'accroît dans toutes les régions servies par le Centre, et le taux de pauvreté des personnes âgées de 65 ans et plus est également à la hausse⁸.
- Les partenaires hospitaliers sont intéressés à collaborer

NOS OPPORTUNITÉS...

- ✓ SOUS-RÉGIONS
- ✓ EXPANSION DES PROGRAMMES
- ✓ ÉQUITÉ
- ✓ SANTÉ PUBLIQUE
- ✓ COORDINATION DES SOINS
- ✓ NOUVEAUX PARTENARIATS
- ✓ RAFFINEMENT DES PRATIQUES
- ✓ CONTRER LA PAUVRETÉ
- ✓ PRESCOTT

⁵ Voir le rapport du comité ministériel de l'Ontario intitulé : « *Public Health within an Integrated Health System Report of the Minister's Expert Panel on Public Health* », Juin 2017.

⁶ Voir la recommandation de l'ACSO à l'effet que « ...que les coordonnateurs des soins (y compris les prestataires régionaux) ayant des compétences bilingues soient déployés dans les organismes de soins primaires et communautaires Francophones et bilingues. » dans la Lettre du 20 juillet 2017 au Sous-ministre adjoint responsable des services de santé en français, en Ontario.

⁷ Le Recensement du Canada 2016 indique que le revenu familial dans les comtés unis de S,D et G n'a augmenté que de **3%** dans les dernières **dix** années et de près de **2%** à Cornwall dans les dernières dix années. Près de **20%** des familles dans S, D et G et plus de **26%** des familles à Cornwall vivent maintenant sous le seuil de la pauvreté. La proportion de francophones (environ **23%** du total de la population), autant dans les comtés S,D et G que dans la Ville de Cornwall n'a pas changée au cours de ces années, ni la langue maternelle ni la langue d'usage (légères variations de plus ou moins **2%**).

⁸ Voir le tableau statistique à l'Annexe 1; plus de 15% de la population âgée de 65 ans et plus dans la sous-région de l'Est de Champlain vit sous le seuil de la pauvreté.

avec le Centre (réadaptation cardiaque, gestion de la douleur chronique, dépistage de la démence, etc).

- La Semaine de la santé communautaire et du bien-être offre une belle opportunité annuelle pour augmenter la visibilité et la notoriété du Centre.
- Les régions de Wendover, Plantagenêt-Alfred, etc. (Prescott) ont des besoins en santé communautaire de tout ordre, et regroupe une importante population francophone, d'où une occasion de faire l'expansion stratégique de certains services, selon les ressources disponibles.
- La création d'environnements favorables à la santé devient une nouvelle approche plus « organique » pour augmenter la santé communautaire et le bien-être des employés en milieu de travail.
- La demande pour les soins à domicile et les besoins croissants pour les soins palliatifs placent le Centre devant des choix difficiles mais stratégiques pour l'avancement du Centre au cours des prochaines années.
- Dans la foulée de la modification à la Loi sur les infirmières et infirmiers sanctionnée en mai 2017, l'Ordre des infirmières de l'Ontario va développer une liste de médicaments sur ordonnance qui pourront être prescrits par l'infirmière autorisée. Ce changement de pratique apporte de nouvelles opportunités pour rehausser le travail de l'infirmière.
- Il existe présentement de nouvelles pratiques de thérapie, en santé mentale, par le biais de technologies de l'information sécurisées (chat, internet, etc.). Cette technologie pourrait s'avérer une opportunité pour offrir plus de services en santé mentale et répondre plus rapidement aux besoins de la clientèle.
- Le Centre offre des services en anglais, là où les services ne sont pas offerts dans cette langue pour une population plus vulnérable, ce qui lui confère un statut important comme agence de développement de l'ensemble de la communauté. Il existe une opportunité pour développer encore plus de services en anglais pour ces personnes vulnérables et moins bien servies, une fois la communauté francophone servie.

NOS OPPORTUNITÉS... (SUITE)

- ✓ **ENVIRONNEMENTS FAVORABLES**
- ✓ **SOINS À DOMICILE**
- ✓ **INFIRMIÈRES**
- ✓ **THÉRAPIE**
- ✓ **SERVICES EN ANGLAIS**

Les obstacles

Et ces mêmes intervenants ont aussi noté des obstacles potentiels que devra surmonter le Centre et qui pourraient limiter l'atteinte de ses objectifs, notamment :

- Le léger déclin de la population francophone dans la région de Cornwall – et la tendance chez les francophones à utiliser de plus en plus les services de santé en anglais – pourrait s'avérer un obstacle important si le Centre ne réussit pas à faire l'expansion de ses services auprès des francophones, surtout qu'un centre de santé anglophone est également situé à Cornwall. Les données officielles de Statistique Canada ne reflètent pas entièrement la réalité de ce phénomène que l'on observe dans la pratique⁹.
- Depuis plusieurs années, on fait appel au Centre pour augmenter les services dans plusieurs secteurs mais les bailleurs de fonds ne fournissent pas, de manière correspondante, les ressources financières pour appuyer l'administration de ces programmes. À titre d'exemple, augmenter les services aux clients impose de nouvelles exigences en communications, en ressources humaines, en technologie et en finances. Cet obstacle est substantiel, au point de mettre en péril le développement à venir et la qualité des services.
- Le Centre risque de se trouver en situation déficitaire sur le plan opérationnel, à court et moyen terme, et ceci pose un obstacle de taille pour un Centre connu pour sa bonne gestion financière et l'équilibre budgétaire.
- Les nombreux organismes intervenant dans la santé et les services sociocommunautaires, et les cliniques médicales, ne connaissent pas bien les services du Centre et, de ce fait, la coordination et l'intégration des services pourraient en écoper.
- La transition entre organismes, en santé mentale, de l'adolescence à l'adulte n'est pas systématique et cause un bris de service chez la clientèle qui devient adulte.
- Les nouvelles exigences du RLISS pour les organismes ayant un budget de plus de 10 M\$ pourraient s'avérer un obstacle important pour la bonne efficacité administrative du Centre.

DES OBSTACLES...

- ✓ DÉCLIN FRANCO
- ✓ RESSOURCES LIMITÉES
- ✓ DÉFICIT OPÉRATIONNEL
- ✓ TRANSITION EN SANTÉ MENTALE
- ✓ PROCÉDURES FINANCIÈRES DU RLISS

⁹ Voir l'Annexe 1 pour les données linguistiques provenant de Statistique Canada.

Nos stratégies 2018-2021

Le Conseil a choisi cinq (5) stratégies pour les trois prochaines années, en se fondant sur l'analyse des forces, besoins d'amélioration, opportunités et menaces, et ces stratégies sont souvent liées entre elles ¹⁰.

1ère stratégie

Acquérir une position de leader en santé communautaire et santé populationnelle dans la région de l'Est de Champlain

Le Centre reste l'un des rares organismes en santé, dans l'Est de l'Ontario, qui offre un éventail de services en santé communautaire en français. Dans le nouveau contexte créé par la mise en place des sous-régions au sein des RLSS, le Centre peut stratégiquement effectuer un repositionnement qui mettra encore plus en valeur son mandat en santé communautaire. Cette distinction lui permettra également de prendre un rôle accru en santé populationnelle, particulièrement les besoins de santé des francophones.

2e stratégie

Outiller les clients pour une prise en charge de leur santé et leur maladie chronique

¹⁰ Les stratégies proposées sont alignées, dans leurs substances, sur les trois priorités stratégiques du RLSS de Champlain, à savoir l'**Intégration** (Améliorer l'expérience du patient et de sa famille dans tout le consortium de soins), l'**Accès** (s'assurer que les soins de santé sont offerts en temps opportun et de façon équitable), et la **Viabilité** (augmenter la valeur de notre système de santé pour les personnes qu'il dessert). Voir *RLSS de Champlain : Plan de santé intégré - 2016-2019*, page 28.

Le Centre va devoir faire plus et faire mieux pour outiller les clients afin que ceux-ci puisse prendre en charge leur santé physique et les maladies chroniques avec lesquelles ils doivent vivre. Cette stratégie va orienter le Centre vers un élargissement des services en santé primaire et va créer plus d'occasions de collaboration interdisciplinaire à l'interne et à l'externe.

3e stratégie

Favoriser la santé mentale et le bien-être des individus, des familles et des collectivités

Le Centre a une occasion stratégique d'articuler un nouveau modèle de services en santé mentale et, aussi faire l'expansion de ses services thérapeutiques (individuels et familiaux), tout en développant de nouvelles initiatives collectives et communautaires (prévention, éducation, gestion de sa maladie mentale, aidants, lobbying, etc.).

4e stratégie

Élever la notoriété du Centre et nourrir l'engagement des collectivités

En cette ère où les communications sont le « nerf de la guerre », et la notoriété devient nécessaire pour progresser dans son offre de services de santé, le Centre a une occasion stratégique de se positionner pour mieux se faire connaître, valoriser ses services aux yeux des communautés et des leaders socio-politiques et, de ce fait, nourrir l'engagement des collectivités en faveur du développement du Centre. Il s'agit ici de relations publiques, relations politiques, communications externes, reconnaissance de l'excellence des services du Centre, etc., avec le but de rendre le Centre incontournable et essentiel dans la prestation de la santé dans l'Est de Champlain.

5e stratégie

Consolider les ressources et les outils nécessaires pour réussir

Le repositionnement stratégique du Centre ne peut se faire sans une consolidation des ressources (humaines, financières, physiques, mobilières, informatiques, etc.) qui lui permettra de bien effectuer son repositionnement stratégique dans les trois prochaines années.

Nos projets - Les tableaux de bord

Les tableaux de bord opérationnels se veulent l'outil pour mettre en opération le plan stratégique et en faire le monitoring. Chaque équipe produira son tableau bord annuel, pour les trois prochaines années, dans lequel on retrouvera :

- 1) La **liste descriptive** de tous les projets que l'équipe propose d'initier pour aider à réaliser chacune des six stratégies. Cette liste inclura à la fois les projets ou les services pour lesquels le Centre reçoit déjà une subvention ainsi que tout projet de développement, même si le Centre n'a pas présentement le financement pour en faire le développement.
- 2) Les **échéances** prévues pour mettre en œuvre le projet.
- 3) Les **ressources** financières ou autres, prévues ou à acquérir pour le projet.
- 4) La personne attitrée comme étant **responsable** du projet.
- 5) La **clientèle** visée par le projet.
- 6) Les **résultats** escomptés pour le projet (le mesurable).

En plus des quatre équipes (santé physique, santé mentale, santé communautaire et Programme d'éducation au diabète incluant Vieillir chez soi), la Direction générale et le Conseil d'administration produiront également un tableau de bord pour leurs fins.

Annexe 1

Langue, revenu familial et âge ¹¹ 2016

	Prescott-Russell	Stormont, Dundas & Glengarry	Cornwall
Langue maternelle est le français (% par rapport au total de la population dans cette région)	66%	23%	25%
Langue française parlée à la maison (% par rapport au total de la population dans cette région)	67%	22%	21%
Taux de pauvreté (faible revenu par famille considéré seuil de pauvreté) (% de la population totale)	11%	18%	23%
(% de changement depuis 10 ans)	-1%	+2%	+5%
(% de la population âgée de 65 ans et plus et vivant dans la pauvreté)	15%	16%	17%
Âge : (% augmentation depuis 2011)			
0-14 ans	+4%	+3%	-10%
15-64 ans	0%	-3%	+1%
65 ans et plus	+28%	+19%	+10%

Revenu familial médian

Le revenu familial médian dans **Prescott-Russell** est passé de 71 591\$ à 78 548\$ dans les dernières 10 années (augmentation de 10% en 10 ans).

Le revenu familial médian dans **Stormont, Dundas et Glengarry** est passé de 57 365\$ à 59 526\$ dans les dernières 10 années (faible augmentation de 3,8% en 10 ans!).

Le revenu familial médian dans la **Ville de Cornwall** est passé de 50 589\$ à 51 512\$ dans les dernières 10 années (très faible augmentation de 2,2 % en 10 ans!).

¹¹ Source : Recensement Canada 2016. Nous avons arrondi les pourcentages au 1% le plus près.

Annexe 2

Résultats du sondage auprès des partenaires

Les partenaires ont été invités à fixer les **priorités** parmi neuf thèmes d'importance pour le Centre. En priorité, les partenaires ont dit que le Centre devrait se concentrer sur :

Priorité	
1	Un meilleur accès aux services pour les populations rurales
2	Un meilleur accès au médecin de famille et aux infirmières praticiennes
3	La coordination des soins pour les francophones
4	La promotion de la santé communautaire et du bien-être
5	Les services de thérapie en santé mentale
6	Les services d'évaluation/d'appui pour les personnes fragilisées et vulnérables
7	Le développement des services de santé communautaire pour tout âge
8	L'éducation dans la prévention du diabète
9	La gestion et la prévention des maladies chroniques

Il faut tout de même noter que plusieurs partenaires ont répondu de manière à accorder une importance quasi égale à la majorité de ces priorités (par exemple, en indiquant le plus haut taux de priorité pour 4-5 thèmes).

Les partenaires ont été invités à suggérer les meilleures opportunités de partenariat dans la période 2018-2021, entre le Centre et des partenaires externes. Les opportunités, sans ordre de priorité, sont :

- S'allier à plus de petits organismes locaux afin de partager l'expertise et mieux répondre aux besoins des communautés locales.
- Mettre un plus grand accent sur le bénévolat pour les soins palliatifs à domicile.
- Travailler de plus près avec les municipalités dans les programmes d'exercice physique et mental, dans les centres communautaires locaux.
- Continuer les beaux partenariats avec le système scolaire à tout niveau.
- Augmenter les partenariats avec les pourvoyeurs de services en santé mentale pour enfants, jeunes et familles francophones de SDG pour assurer une meilleure continuité de services à l'âge transitoire.
- Augmenter la collaboration avec les équipes de santé familiale.

Les partenaires ont été invités à suggérer de nouvelles opportunités de développement en 2018-2021, au-delà des services existants offerts par le Centre. Les opportunités, sans ordre de priorité, sont :

- Éviter l'éparpillement en restant concentré sur les besoins de Prescott-Russell et Stormont, Dundas et Glengarry.
- Développer des stratégies pour aller offrir les services plus près des clients, même à domicile, pour éviter le transport souvent difficile.
- Offrir plus d'ateliers de sensibilisation sur l'adolescence et la santé mentale.
- Prioriser l'éducation sur les enjeux de violence envers les femmes, envers les enfants et envers les aînés car l'isolement du milieu rural limite l'accès et l'éducation requises pour contrer les effets négatifs de cet isolement.
- Prioriser la prise en charge de la santé par l'individu en encourageant le mieux-être global, non seulement chez les patients individuels mais en faisant la promotion active auprès de la communauté.
- Maintenir l'implication du Centre dans la section ouest du Canton d'Alfred et Plantagenet.
- Faire plus dans la prévention de la toxicomanie, particulièrement en français.

Les partenaires ont été invités à commenter, à savoir si le Centre devrait maintenir sa mission actuelle de prioriser les services en français et offrir des services en anglaise là où les services n'existent pas, ou devrait-il changer sa mission. Les partenaires répondants ont dit :

91% des partenaires répondants ont dit que le Centre devait **maintenir** son mandat francophone actuel.

9% des partenaires répondants ont dit que le Centre devait soit offrir des services entièrement **bilingues** ou ajuster la langue de service sur le **profil linguistique de la communauté** où il se trouve.

Les partenaires ont été invités à exprimer leur opinion sur la qualité générale des services offerts par le Centre, selon une échelle qui allait d'excellente à pauvre. Les partenaires répondants ont dit :

53% que la qualité des services offerts par le Centre est **excellente**

35% que la qualité des services offerts par le Centre est **bonne**

12% que la qualité des services offerts par le Centre est **passable**

0% que la qualité des services offerts par le Centre est **pauvre**

Les partenaires ont été invités à faire d'autres commentaires généraux qu'ils aimeraient communiquer dans le cadre de cette réflexion stratégique. Les partenaires répondants ont dit :

- « Continuer/augmenter la collaboration (de vos expertises) avec les organismes locaux afin d'assurer un "continuum" de services qui répond aux besoins de nos populations locales; exemple: participation à des comités organisateurs, faire de la co-animation avec d'autres organismes, faire des remues méninges ensemble afin de trouver des solutions ensemble à des problèmes/réalités d'ici. »
- « The fitness program for seniors which goes into the various communities is very well received by the target group and should be continued or expanded. As the senior population is continually growing and health concerns seem to be increasing, it is best to be proactive and help / encourage seniors to improve their fitness level. By providing this service, the CSCE representative (i.e., the one delivering the service) is connected to the communities and can keep the other CSCE personnel informed about topics or needs that concern the community.”
- « Je vous félicite pour cette démarche qui reflète une volonté de bien orienter les ressources précieuses dont vous disposez au plus grand bien-être de notre milieu. Je choisis de ne pas m'astreindre au format d'un questionnaireAvant d'aller plus loin, je veux insister sur le fait que vous vous êtes taillés une excellente réputation au fil des ans. Les gens sont accueillis chez-vous avec respect et dignité et avec compétence et compassion. Ce n'est PAS peu dire et je vous félicite chaleureusement. Mais vous avez un ÉNORME défi, c'est certain. 1) En général, sans entrer dans les détails, les services médicaux sont de bien piètre qualité à Cornwall et vous devenez comme un oasis où des gens cherchent à prendre refuge pour recevoir des soins primaires. Cela doit constamment faire concurrence à votre double mandat de promouvoir la prévention. Hélas, compte tenu du grave manque d'alternatives pour ce qui est de soins de santé par ici, vous vous devez à mon avis d'accorder la plus haute priorité à l'offre de soins primaires qu'à la prévention. 2) Votre centre de santé sœur, c'est-à-dire le *Seaway Valley Health Centre* s'est donné comme mandat suprême d'aider les personnes les plus vulnérables de notre milieu. J'ai été impressionné par leur engagement à ce titre, et je vous encourage à étudier sinon adopter la gamme de leurs programmes. La majeure

partie de la francophonie de Cornwall s'inscrit parmi la population la plus défavorisée, mais toutefois, à tort ou à travers, le CSCE a hélas acquis une certaine réputation de privilégier les soins au segment mieux nanti de la population. Une réflexion à ce sujet pourrait s'imposer. 3) Il y a un manque de médecins au CSCE. Les soins d'infirmiers/infirmières praticien/praticiennes sont très utiles dans certaines circonstances mais toute tentative de mettre ces soins sur le même pied que ceux offerts par le ou la médecin n'est pas justifiée. Merci encore pour cette occasion d'offrir ces pensées dans le cadre de votre démarche."

- « Continuer votre beau travail, vous êtes un chef de files dans l'Est Ontarien. »

Annexe 3

Statut démographique des employés

Nous avons effectué une analyse de l'âge des employés et du nombre d'années de service, dans le but de mieux cerner le potentiel de départs et les besoins de la relève au cours de la prochaine décennie.

Âge des employés	Nombre d'employés dans ce groupe d'âge
60 ans et plus	12
55 à 59 ans	14
50 à 54 ans	10
45 à 49 ans	13
40 à 44 ans	6
35 à 39 ans	13
34 ans et moins	25

93

La moyenne d'années d'ancienneté se situe présentement à **12,3 années** de service.

Plus de **38%** des employés ont présentement **50 ans et plus**.

Seulement **40%** des employés ont présentement **35 ans ou moins**.

MISSION

Le Centre de santé communautaire de l'Estrie s'efforce de répondre aux besoins en santé et voit au bien-être des collectivités desservies dans les comtés de Stormont, Dundas, Glengarry, Prescott et Russell.

L'équipe interprofessionnelle du CSCE fait appel à une approche globale et centrée sur les besoins de la personne pour assurer une prestation de soins et de services en français qui est exemplaire, empreinte de compassion et sensible aux attentes de sa population.

Le CSCE s'appuie sur son esprit de collaboration pour bien s'acquitter de son mandat francophone au sein du système de santé local afin d'optimiser l'accessibilité à une gamme complète de programmes et de services

VISION

Le Centre de santé communautaire de l'Estrie vise la pleine accessibilité à des services de santé en français tout en s'appuyant sur une communauté de professionnels à l'écoute et dévouée à améliorer la santé, le bien-être et la qualité de vie de sa clientèle et des collectivités desservies.

VALEURS ORGANISATIONNELLES

ENGAGEMENT : Le CSCE valorise l'engagement et la participation du personnel et des clients envers les activités reliées à la santé et à la promotion d'un mieux-être organisationnel et communautaire.

INTÉGRITÉ : Le CSCE privilégie un comportement professionnel, intègre et respectueux.

COLLABORATION : Le CSCE favorise une approche qui valorise et optimise les contributions de tous ses membres et croit que les meilleurs résultats sont obtenus grâce au travail d'équipe et par la création de partenariats.

EXCELLENCE : Le CSCE offre des services de grande qualité grâce à l'innovation, la formation et le perfectionnement continu, l'évaluation, et l'application de pratiques exemplaires.

RESPONSABILISATION : Le CSCE facilite l'accès à l'information, à l'éducation et aux outils qui permettront aux clients et au personnel de faire des choix libres et éclairés.

COMPASSION : Le CSCE est sensible à la réalité et aux besoins de l'autre.