

*Agence de la santé
et des services sociaux
du Saguenay-
Lac-Saint-Jean*

Québec 

Plan stratégique 2010-2015

***Agence de la santé et des services sociaux
du Saguenay-Lac-Saint-Jean***

Adopté par le conseil d'administration

le 16 septembre 2010

**Édition produite par
L'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean**

Ce document peut être consulté à la section **Documentation** du site Internet de l'Agence à l'adresse : **www.santesaglac.gouv.qc.ca**

Le genre masculin est utilisé dans ce document dans le seul but d'alléger le texte. Il désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-921247-99-3 (version imprimée)

ISBN 978-2-921247-91-7 (version PDF)

L'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean (ci-après nommée l'Agence) exerce les fonctions administratives nécessaires à la coordination de la mise en place des services de santé et des services sociaux sur le territoire, particulièrement en matière de financement, de ressources humaines et de services spécialisés.

Créée par la Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives, son action chapeaute un réseau régional de services composé de six réseaux locaux de services (RLS) regroupant les établissements d'un même territoire, de deux établissements régionaux et d'un centre d'hébergement privé conventionné.

Soutenu par plus de 10 700 employés pour répondre aux différents besoins de santé et de services sociaux de quelque 272 000 personnes de la région, le réseau régional compte sur un budget annuel qui dépasse les 700 millions de dollars pour accomplir sa mission.

Par son dynamisme et ses ressources humaines et financières, le réseau régional de la santé et des services sociaux représente un acteur important dans le développement socioéconomique de la région.

Mot de la Présidente-directrice générale

J'ai le plaisir de présenter le *Plan stratégique 2010-2015* de l'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ce plan quinquennal met l'accent sur l'importance de rendre plus accessibles les services de 1^{re} ligne tout en consolidant les acquis régionaux en matière de services de santé et de services sociaux et en optimisant la contribution des ressources humaines.

Les éléments du plan stratégique expriment la volonté de l'Agence d'améliorer les services de santé et les services sociaux en rendant les services de 1^{re} ligne plus efficaces. Une première ligne mieux organisée et plus forte jouera un rôle majeur dans l'amélioration de l'ensemble des services de santé et de services sociaux de la région.

Répondant aux attentes ministérielles en matière de performance et d'amélioration des services, le plan stratégique s'inscrit directement dans les priorités et les orientations établies par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Afin de garantir sa réussite, il a fait l'objet d'une large consultation qui a permis l'adhésion des établissements de santé et de services sociaux et la participation des partenaires socioéconomiques, syndicaux et communautaires aux différents éléments qui le composent.

L'envergure du plan stratégique représente un défi important pour l'Agence et pour les établissements du réseau. Sa réalisation exigera l'adhésion, l'engagement et le professionnalisme de tous les employés du réseau régional à l'égard des objectifs qui touchent l'ensemble de ses activités.

Le plan stratégique est l'outil qui permettra de tendre vers la construction du réseau que l'on souhaite pour 2015. À cet égard, il reflète l'engagement de l'Agence à soutenir l'accès aux services, leur rapprochement de la population et leur intégration, à consolider les acquis régionaux, à garantir la qualité des services et à travailler en collaboration et partenariat avec les établissements de santé et de services sociaux et les acteurs des autres secteurs d'activités concernés. Le plan stratégique traduit également la volonté de l'Agence d'appuyer le développement de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean comme région universitaire; une région reconnue pour l'enseignement et la recherche médicale.

À titre de présidente-directrice générale de l'Agence, je vous convie, employés de l'Agence et du réseau de la santé et des services sociaux, à partager la vision et les enjeux identifiés dans ce plan et à travailler ensemble dans la même direction pour atteindre les résultats escomptés. Pour le mener à terme, ce projet collectif requiert notre implication à tous. Je suis convaincue que ce plan représente un véhicule qui nous permettra d'améliorer notre réseau.

La présidente-directrice générale,

Martine Couture

Table des matières

Mot de la Présidente-directrice générale.....	4
Liste des abréviations et des sigles.....	6
Le contexte.....	7
Le plan stratégique de l'Agence.....	9
1. La mission.....	9
2. La vision.....	10
3. Les valeurs organisationnelles.....	10
4. Les enjeux et les orientations.....	11
5. Tableau synoptique.....	17
Mise en œuvre et suivi.....	23
Conclusion.....	24

Liste des abréviations et des sigles

AEO	Accueil – évaluation – orientation
CHSLD	Centre d’hébergement et de soins de longue durée
CHSGS	Centre hospitalier de soins généraux et spécialisés
CR	Centre de réadaptation
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
DCI	Dossier clinique informatisé
DI	Déficiência intellectuelle
DP	Déficiência physique
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OACIS	Open architectur clinical information system
PALV	Personne âgée en perte d’autonomie liée au vieillissement
PIFE	Programme d’intégration à la fonction d’encadrement
PNSP	Programme national de santé publique
PSI	Plan de service individualisé
RLS	Réseaux locaux de services
RSIPA	Réseau de services intégrés pour personnes âgées
SIM	Suivi intensif dans le milieu
SIV	Services de soutien d’intensité variable
TED	Troubles envahissants du développement

Le contexte

Au cours des dernières années, le réseau régional de la santé et des services sociaux s'est employé à reconfigurer ses services selon le modèle régional d'organisation intégrée des services (avril 2004). Ce modèle, articulé autour d'un projet organisationnel et clinique, a permis la création de six RLS, chacun regroupant les établissements d'un même territoire et poursuivant la mise en œuvre d'un projet clinique par RLS.

Bien qu'il se situe à maints égards en continuité avec les éléments du plan stratégique 2005-2010 du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), notamment au regard de la priorité accordée au passage d'un réseau d'établissements à un réseau de services, le plan stratégique 2010-2015 de l'Agence incorpore des éléments nouveaux. Ces éléments tendent à préciser les orientations et priorités identifiées, à faciliter sa compréhension par l'ensemble des acteurs du réseau régional de la santé et des services sociaux et des partenaires socioéconomiques et communautaires, à renforcer le sentiment d'appartenance du personnel du réseau régional ainsi qu'à assurer le suivi et l'atteinte des objectifs.

Le prochain cycle quinquennal sera confronté à un contexte marqué par plusieurs facteurs qui auront une influence certaine sur le réseau régional de la santé et des services sociaux. Parmi ces facteurs :

- **La démographie** : pour les prochaines années, le vieillissement attendu de la population se traduira par un accroissement important du nombre de personnes de 65 ans et plus dans la région. Cette situation exercera notamment une pression importante sur la demande des services de santé et des services sociaux. Le vieillissement de la population affectera aussi la disponibilité et le renouvellement de la main-d'œuvre.
- **Le contexte socioéconomique régional** : la crise qui frappe le secteur des ressources naturelles et la transformation primaire (bois, papiers, produits minéraux) a des impacts sur l'économie régionale en général. Cette situation, qui perdure depuis déjà quelques années, a des impacts négatifs sur l'emploi dans l'exploitation forestière et en fabrication. Une diminution des investissements a été également constatée.

Sur le plan social, une détérioration de la santé d'une partie de la population a été observée sans qu'on puisse faire un lien de cause à effet avec la situation économique. Ainsi, plusieurs indicateurs tels les signalements en protection de la jeunesse, les consultations à Info-social, les interventions psychosociales en général, etc. ont enregistré des augmentations. On observe également une certaine détérioration de la santé et du bien-être chez les groupes les plus vulnérables, notamment les jeunes et les familles défavorisés, certains groupes d'âge, dont les jeunes âgés entre 18-24 ans, et les personnes âgées.

- **Les finances publiques** : les années 2010-2014 marqueront le réseau de la santé et des services sociaux, comme la plupart des organismes de l'État québécois, par un effort visant la réduction et le contrôle des dépenses. Cet effort s'inscrit dans le cadre du retour à l'équilibre budgétaire du gouvernement et se réalisera par des mesures principalement de nature administrative.

- **Le développement durable** : Depuis quelques années déjà, le développement durable constitue une préoccupation majeure pour l'ensemble de la société. La fragilité des ressources et leur utilisation obligent des changements profonds à l'échelle individuelle, collective et des organisations.

Pour l'Agence et les établissements de la région, le développement durable est un engagement et représente un levier pour l'innovation et le développement de méthodes visant l'optimisation de l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles. Les activités et les actions telles les économies d'énergie, la gestion des matières résiduelles déjà amorcées dans les établissements se poursuivent et d'autres se mettent en marche.

Plusieurs autres problèmes, qui émanent autant de l'intérieur que de l'extérieur de son environnement, exercent également une pression importante sur le réseau régional de la santé et des services sociaux. Parmi ces problèmes, citons les problèmes reliés à l'organisation des services de santé et des services sociaux, la prévalence des facteurs de risque, les attentes de la population envers le réseau, l'adaptation aux nouvelles technologies, les lourdeurs administratives, les problèmes de dépendance, d'alcoolisme et de toxicomanie, les problèmes vécus par les jeunes, etc. Ces différents problèmes nécessitent de la part du réseau de la santé et des services sociaux une obligation de faire des choix, une adaptation et un renforcement de ses capacités afin de trouver des solutions et relever de nouveaux défis.

À l'instar des organisations publiques et en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, l'Agence doit élaborer une planification pluriannuelle. Celle-ci permet entre autres de déterminer le champ d'action de l'organisation, d'orienter ses actions et de guider les décisions qu'elle compte mettre de l'avant. À cet égard, ce plan stratégique se veut donc une véritable feuille de route pour l'Agence et le réseau régional de la santé et des services sociaux. Avec ses enjeux, ses orientations et ses cibles, ce plan stratégique vise à relever les défis relatifs :

- À l'action sur les déterminants de la santé et la collaboration intersectorielle.
- À l'organisation et l'accès aux services de 1^{re} ligne ainsi qu'à un médecin de famille.
- Aux délais acceptables pour l'accès aux services.
- À la consolidation de la mission universitaire.
- À la disponibilité et la contribution optimales des ressources humaines.
- À la performance du réseau régional de la santé et des services sociaux.

Le plan stratégique 2010-2015 de l'Agence est le fruit d'une intense consultation régionale qui a mobilisé les acteurs du réseau régional de la santé et des services sociaux, les partenaires socioéconomiques, syndicaux et communautaires. De cette consultation, un consensus sur les principaux enjeux qui confrontent le réseau régional de la santé et des services sociaux a émergé, ainsi que sur les orientations et les priorités qui doivent guider les actions de l'Agence et des établissements.

Le plan stratégique 2010-2015 de l'Agence s'inscrit dans les orientations et les priorités du MSSS selon les dispositions de la Loi sur les services de santé et des services sociaux ainsi que dans les éléments contenus dans le plan stratégique 2010-2015 du MSSS (avril 2010) sur lesquels des engagements régionaux sont attendus. Il s'appuie également sur les résultats et les observations de plusieurs rapports et bilans, des ententes de gestion et des portraits de santé et de bien-être de la population de la région.

Le plan stratégique de l'Agence

1. La mission

Le plan stratégique qui identifie les priorités pour 2010-2015 se réalisera en concomitance avec l'ensemble des mandats dévolus par la Loi sur les services de santé et les services sociaux. Ainsi, le réseau a pour mission de veiller au maintien et à l'amélioration de la santé et du bien-être et assurer l'accès à des services de santé et des services adaptés aux besoins de la population de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, et ce, en partenariat avec les organismes communautaires et les partenaires socioéconomiques concernés.

La mission de l'Agence est énoncée dans la Loi sur les services de santé et les services sociaux. L'article 340 (L.R.Q., chapitre S-4.2) confie à l'Agence les mandats suivants :

- Assurer la participation de la population à la gestion du réseau public.
 - Assurer le respect des droits des usagers.
- Faciliter le développement et la gestion des réseaux locaux de services.
- Élaborer un plan stratégique et en assurer le suivi.
- Allouer les budgets destinés aux établissements, accorder les subventions aux organismes communautaires et attribuer les allocations financières aux ressources privées.
- Assurer la coordination des activités médicales particulières des médecins soumis à une entente ainsi que des activités des établissements, des organismes communautaires, des ressources intermédiaires et des résidences privées d'hébergement et organismes communautaires visés et favoriser leur collaboration avec les autres agents de développement de son milieu.
 - Assurer la coordination des services de la région avec ceux offerts dans les régions avoisinantes et exercer, sur demande du Ministre, la coordination régionale.
- Mettre en place les mesures visant la protection de la santé publique et la protection sociale des individus, des familles et des groupes.
- Assurer une gestion économique et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières.
- Exercer les responsabilités confiées par la Loi sur les services préhospitaliers d'urgence.
- Évaluer les résultats de la mise en œuvre de son plan stratégique et assurer la reddition de comptes de sa gestion en fonction des cibles nationales et régionales en vertu des standards d'accès, d'intégration, de qualité, d'efficacité et d'efficience reconnus.
- Soutenir les établissements dans l'organisation des services et intervenir auprès de ceux-ci pour favoriser la conclusion d'ententes de services visant à répondre aux besoins de la population ou, à défaut d'entente, de préciser la contribution attendue de chacun des établissements.
- S'assurer que les mécanismes de référence et de coordination des services entre les établissements sont établis et fonctionnels.
- Développer des outils d'information et de gestion pour les établissements de la région et les adapter aux particularités de ceux-ci.

- Prévoir des modalités et développer des mécanismes pour informer la population, la mettre à contribution à l'égard de l'organisation des services et pour connaître sa satisfaction au regard des résultats obtenus.
- Développer des mécanismes de protection des usagers et de promotion et de défense de leurs droits.
- Exécuter tout mandat que le Ministre lui confie.

2. La vision

Considérant le fait que la population agit sur sa santé, l'Agence traduit sa vision ainsi :

Un réseau régional de la santé et des services sociaux où :

-  *Les services sont plus accessibles à la population.*
-  *L'Agence et les établissements assurent la pérennité des services et exercent chacun leurs responsabilités pour garantir la primauté de l'organisation des services de 1^{re} ligne et le continuum des services en modèle réseau sur les territoires locaux et le territoire régional.*
-  *L'Agence s'implique dans un partenariat intersectoriel ciblé.*

3. Les valeurs organisationnelles

Afin d'accomplir sa mission d'intérêt public, l'Agence s'appuie sur des valeurs organisationnelles qui conditionnent ses actions et ses pratiques de gestion avec son personnel, avec les établissements de la santé et des services sociaux et avec les partenaires intersectoriels. Sans exclure les valeurs reflétées par la Loi sur la fonction publique québécoise, notamment l'impartialité, l'intégrité, la loyauté, etc., l'Agence a identifié quatre valeurs fondamentales qui imprègnent la vision, les orientations et les objectifs qu'elle a définis dans son plan stratégique 2010-2015. Ces valeurs sont les suivantes :

Collaboration/parteneriat

Met en valeur l'importance du travail d'équipe et de partenariat qui doivent guider les actions de l'ensemble du personnel de l'Agence et du réseau de la santé et des services sociaux. Cette valeur encourage les comportements d'entraide et de partage d'information et exprime notre manière d'être entre nous, avec les établissements de santé et de services sociaux de la région et avec les partenaires socioéconomiques et communautaires.

Cette valeur reconnaît aussi l'apport essentiel de l'ensemble des intervenants des établissements de santé et de services sociaux dans l'amélioration de la santé et du bien-être de la population de la région. Elle croit également dans l'importance des rapports de collaboration et de partenariat que l'Agence doit établir avec les partenaires socioéconomiques et communautaires. Dans son application, cette valeur requiert aussi de la flexibilité.

Cohérence

Met en lumière l'importance de rester aligné sur la mission et la vision de l'Agence et de rechercher constamment une unité dans les actions et les efforts déployés visant la performance et l'atteinte des objectifs. Cette valeur s'appuie sur les liens étroits et la compréhension commune qui doivent exister au sein du personnel de l'Agence autour des orientations et objectifs poursuivis par l'organisation.

S'appuie sur la pérennité des actions et des décisions prises tout en s'adaptant aux changements. Elle incite à la persévérance, à la transparence et au courage de l'ensemble des intervenants dans la réalisation des choix convenus et partagés.

Compétence

Valorise la qualité des services et du soutien que l'Agence offre aux citoyens, aux établissements et aux partenaires socioéconomiques et communautaires de la région. La compétence est une valeur où chaque employé de l'Agence s'acquitte de sa tâche avec professionnalisme et met à contribution ses connaissances et ses habiletés dans l'atteinte des résultats visés.

Cette valeur encourage la performance et la rigueur au regard des objectifs poursuivis et de l'utilisation optimale des ressources disponibles. La compétence, c'est aussi favoriser le développement professionnel et personnel des employés de l'Agence et du réseau. C'est s'améliorer et être animé par l'importance de gérer notre crédibilité.

Respect

Met en évidence le sentiment de considération à l'égard de toutes les personnes et les organisations avec lesquelles l'Agence transige. Le respect, c'est agir avec déférence, faire preuve de courtoisie, d'écoute et de discrétion avec les personnes avec lesquelles le personnel de l'Agence entre en relation dans l'exercice de ses fonctions. C'est également prendre le temps d'expliquer les orientations, les décisions et de s'assurer de leur compréhension.

4. Les enjeux et les orientations

Le plan stratégique s'articule autour de six enjeux issus de l'environnement interne et externe du réseau régional, des orientations et des priorités nationales et régionales. Pour agir sur les problématiques définies dans chacun des enjeux, l'Agence a fixé des orientations et des objectifs à atteindre au cours des cinq prochaines années.

Enjeu 1 : Des actions favorables et concertées sur les déterminants de la santé

Par les actions définies dans le *Plan d'action régional de santé publique* (PARSP) et par l'engagement des acteurs des établissements de santé et de services sociaux et de partenaires intersectoriels, l'Agence veut contribuer à l'atteinte d'objectifs concertés et à l'offre de services communs visant l'amélioration et le maintien de la santé et du bien-être de la population de la région. L'amélioration et le maintien de la santé et du bien-être constitue donc un enjeu fondamental.

- **Orientation 1** : Promouvoir l'action intersectorielle sur les principaux déterminants de la santé et du bien-être.

En matière de promotion, de prévention et de protection de la santé, l'Agence définit l'offre de services de santé publique à mettre en place dans la région en accord avec les activités contenues dans le *Programme national de santé publique 2003-2012* (mise à jour 2008). Pour des fins de mesure, l'Agence mettra en place des moyens et des outils pour le suivi des résultats des activités de son plan d'action régional de santé publique. Cette partie se réalisera par des actions concertées avec les acteurs du réseau régional de la santé et des services sociaux et les partenaires intersectoriels.

- **Orientation 2** : Susciter et soutenir les initiatives locales et les actions structurantes favorisant le développement des communautés.

Afin de soutenir les initiatives émanant du milieu et des établissements de la région, l'Agence encouragera les actions régionales en matière de développement des communautés. Ces actions se traduiront notamment par la mise en place d'une gamme d'interventions visant particulièrement les groupes vivant dans un contexte de vulnérabilité économique et sociale. La mobilisation et l'engagement d'acteurs aussi bien communautaires, scolaires que municipaux seront nécessaires pour trouver des réponses à des problématiques qui touchent notamment l'insécurité alimentaire, la dévitalisation des milieux et la réduction des inégalités sociales.

Enjeu 2 : La primauté de l'organisation et de l'accessibilité des services de 1^{re} ligne.

Offrir les services appropriés de 1^{re} ligne (services généraux pour répondre à des problématiques de santé et de services sociaux généraux) à la bonne personne, au bon moment et au bon endroit rendra le réseau régional de santé et de services sociaux plus efficace et plus performant. Pour désengorger les hôpitaux, réduire les délais d'attente dans les salles d'urgence, réduire les coûts, améliorer les services, etc., une première ligne forte et accessible constitue pour l'Agence et pour tous les établissements de santé et de services sociaux de la région l'enjeu majeur pour les années à venir.

- **Orientation 1** : Supporter l'organisation et l'accessibilité aux services médicaux de 1^{re} ligne.

L'accès de chaque personne à un médecin de famille, la prise en charge rapide par un médecin de famille des personnes présentant des problèmes complexes et/ou chroniques, la continuité et la coordination des services dans chaque territoire entre les professionnels de la santé constituent des éléments essentiels dans l'amélioration et l'accessibilité aux services médicaux de 1^{re} ligne.

- **Orientation 2** : S'assurer de la qualité et de la sécurité des soins et des services.

Les infections nosocomiales peuvent constituer une menace à la santé de la population. Afin de contrer cette menace, l'Agence fournira aux établissements de santé et de services sociaux de la région le soutien nécessaire pour réduire l'incidence des infections nosocomiales. Ainsi, plusieurs activités telles la diffusion d'information, l'expertise en épidémiologie, l'investigation des éclosions, etc. seront mises à la disposition des établissements de la région.

De plus, l'Agence veillera à maintenir le taux des infections nosocomiales dans les établissements de santé et des services sociaux de la région inférieurs ou égaux aux seuils établis par le MSSS.

- **Orientation 3** : Favoriser l'amélioration de l'accès aux services généraux de 1^{re} ligne.

Un accès téléphonique rapide à une consultation pour les personnes vivant des problèmes psychosociaux et un délai de prise en charge raisonnable par les professionnels des centres de santé et de services sociaux (CSSS) auxquels ces personnes ont été référées peuvent contribuer à l'amélioration de l'accessibilité aux services généraux de 1^{re} ligne.

- **Orientation 4** : S'assurer d'un suivi interdisciplinaire et continu des clientèles ayant des besoins particuliers.

Toutes les clientèles (personnes ayant des maladies chroniques ou atteintes de cancer et leur famille, jeunes en difficulté, personnes ayant des problèmes de santé mentale, personnes aux prises avec une dépendance, personnes à risque en toxicomanie et en jeu pathologique, personnes ayant une déficience et leur famille) doivent, selon la situation, compter sur un suivi interdisciplinaire, multidisciplinaire ainsi que sur des services continus. Le défi étant la mise en place de processus simples, légers et lorsque nécessaire, rapides.

- **Orientation 5** : S'assurer de l'accessibilité, de l'intégration et de la coordination des services à la population vieillissante.

Pour répondre aux besoins d'une population de plus en plus vieillissante, le réseau doit notamment :

- Poursuivre les efforts consentis dans les services de soutien à domicile (soutien à domicile de longue durée).
- Favoriser une approche adaptée aux personnes âgées en milieu hospitalier.
- Diversifier l'offre de milieux de vie aux personnes ayant des incapacités significatives et persistantes.

Enjeu 3 : Des délais cliniquement reconnus pour l'accès aux services.

Afin de garantir l'accès aux services dans des délais cliniquement reconnus, l'Agence supportera les établissements concernés dans cette entreprise qui constitue un enjeu majeur pour le réseau régional de la santé et des services sociaux. Il faut souligner que les établissements de la région ont déjà implanté les mécanismes d'accès afin d'assurer à la population un accès amélioré à certains services de chirurgie, de cardiologie tertiaire et de radio-oncologie.

- **Orientation 1** : Assurer l'accès aux services dans les délais acceptables.

En faisant siennes les cibles visées par les orientations et les priorités du MSSS en matière de services spécialisés et surspécialisés, le plan stratégique 2010-2015 de l'Agence vise un accès dans des délais acceptables aux personnes :

- ayant une déficience;
- ayant une dépendance;
- inscrites au mécanisme central d'accès aux chirurgies ciblées;
- atteintes d'une maladie cardiovasculaire;
- atteintes de cancer;
- sur civière à l'urgence;
- ayant des problèmes de santé mentale;
- présentant certaines conditions cliniques référées par un médecin aux services diagnostiques.

Enjeu 4 : La consolidation de la mission universitaire

Le programme de formation médicale à Saguenay, la mise en place d'un site de formation en médecine de famille à Alma, l'augmentation du nombre des stages, la consolidation des partenariats pour la recherche en médecine familiale, etc. sont parmi les réalisations importantes des volets enseignement et recherche de la mission universitaire.

Malgré ces réalisations, la mission universitaire doit être supportée afin de consolider les acquis et de développer de nouveaux projets pour assurer son avenir à long terme. Dans cette optique, la consolidation de la mission universitaire constitue un enjeu régional majeur pour les années à venir.

- **Orientation 1** : Soutenir le rôle régional de la mission universitaire.

Des efforts doivent être consentis afin de consolider et de développer la formation médicale prédoctorale, la formation médicale postdoctorale et le recrutement de ressources professionnelles nécessaires à la formation. Dans ce sens, l'Agence travaillera à soutenir le rôle et les initiatives de la mission universitaire régionale et à valoriser son apport.

- **Orientation 2 :** Favoriser le transfert des connaissances issues de la recherche destinée et adaptée au réseau de la santé et des services sociaux.

En tant qu'organisation à vocation régionale, l'Agence entend encourager et favoriser le transfert des connaissances issues de la recherche destinée au réseau de la santé et des services sociaux. Ce transfert de connaissances peut représenter un apport majeur autant sur le plan clinique qu'organisationnel.

Enjeu 5 : La disponibilité et la contribution optimales des ressources humaines

Les besoins du réseau de la santé et des services sociaux en matière de ressources humaines connaîtront une augmentation pour les prochaines années. Le contexte démographique en général, la rareté de la main-d'œuvre et l'arrivée de nouvelles générations de travailleurs dont les rapports au travail diffèrent des générations précédentes sont parmi les facteurs qui expliquent cette situation.

Bien que les années à venir laissent présager une situation difficile, l'Agence travaillera avec les établissements pour maintenir l'expérience et l'expertise par le transfert des connaissances. L'Agence mettra également en œuvre des outils pour recruter, dans les secteurs les plus vulnérables, des candidats motivés pour répondre aux besoins de la population. Afin d'optimiser les compétences et la contribution du personnel du réseau, l'Agence veillera à ce que le personnel réponde aux exigences reliées à leurs fonctions.

Enfin, l'Agence travaillera également en étroite collaboration avec les établissements pour la mise en place de stratégies visant l'engagement et l'adhésion des employés à la vision définie, aux enjeux identifiés et à l'atteinte des objectifs ciblés.

- **Orientation 1 :** Disposer d'une main-d'œuvre qualifiée pour répondre aux besoins du réseau.

Attirer, recruter et retenir de nouveaux employés dans un contexte marqué par la rareté de la main-d'œuvre, constituent un défi important pour le réseau.

Afin d'offrir des services adaptés et de qualité à la population de la région, le réseau doit disposer d'une main-d'œuvre compétente et en nombre suffisant. À partir notamment de sa mission, de son modèle d'organisation des services, et dans le but de déterminer ses besoins en matière de main-d'œuvre, chaque organisation du réseau doit connaître et analyser ses besoins actuels et futurs en matière de main-d'œuvre.

- **Orientation 2 :** Favoriser l'utilisation optimale des compétences des ressources humaines disponibles.

Par les services et les soins directs qu'il offre à la population, le personnel du réseau constitue sa principale ressource.

Afin de s'adapter aux besoins de la population en matière de santé et de services sociaux, d'améliorer la qualité des services ainsi que la performance, l'Agence et les établissements doivent mettre de l'avant une organisation du travail dynamique et efficace où les acteurs concernés travailleront en concertation. Ils doivent également offrir des formations et des perfectionnements adaptés et ciblés pour mettre à jour la compétence et l'efficacité de leurs ressources humaines.

Enjeu 6 : Une gestion performante et imputable

Les enjeux et les orientations du plan stratégique présentent des modifications et des changements importants. Il s'agit notamment d'améliorer l'accès, la continuité et la qualité des services et des soins offerts à la population de la région. L'ampleur de ces changements exige un modèle d'appréciation de la performance. Dans une optique d'amélioration continue, un suivi rigoureux des objectifs et des projets définis par l'Agence et les établissements permettra d'apprécier l'amélioration des services offerts à la population de la région et de rendre compte des interventions et des résultats atteints.

- **Orientation 1 :** Améliorer la performance du système régional de santé et de services sociaux.

Dans le but d'améliorer la performance du système régional de santé et de services sociaux, l'Agence travaillera, en étroite collaboration avec les établissements et ses partenaires, afin de développer et de mettre en œuvre des projets structurants. Ces projets s'inscriront dans une optique d'optimisation de l'utilisation des ressources.

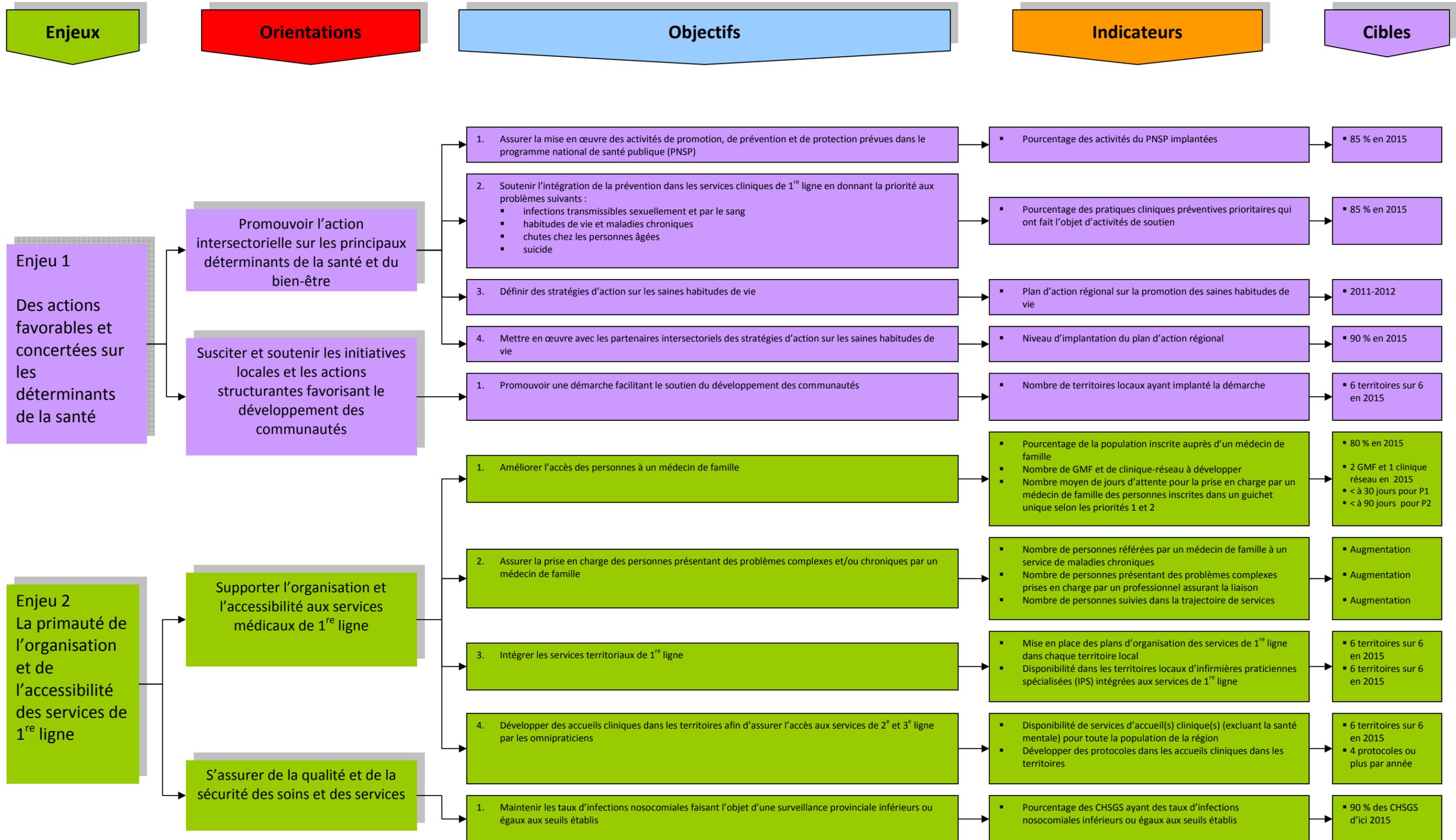
- **Orientation 2 :** S'assurer de l'intégration et de la circulation de l'information clinique.

En général, les systèmes d'information jouent un rôle important dans la prestation des soins et services. Ils permettent entre autres le travail interdisciplinaire et la prise de décision.

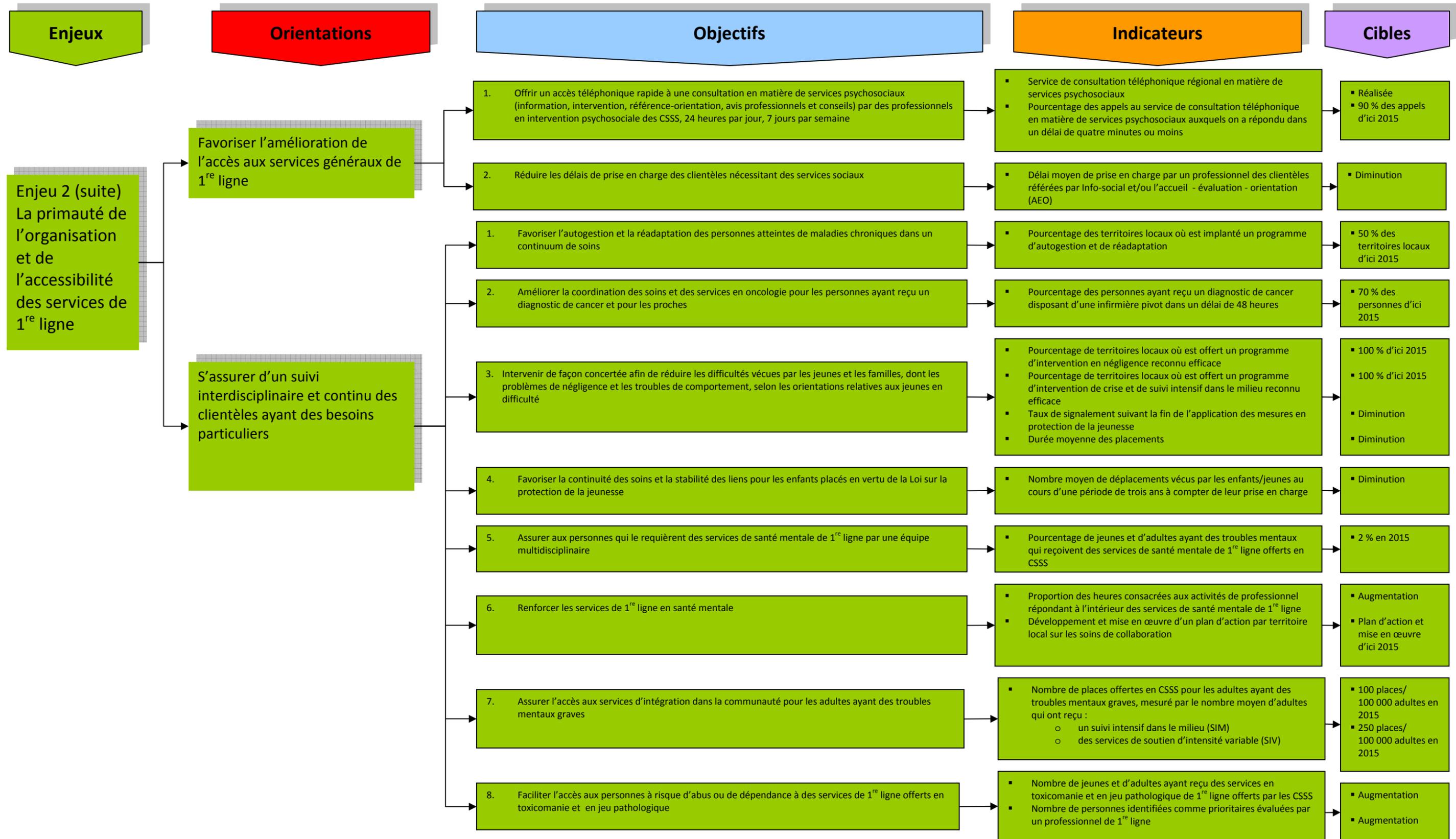
En partenariat avec l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, l'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean rendra disponible, d'ici 2015, dans l'ensemble des établissements de la région, le dossier clinique informatisé DCI OACIS. Le but ultime de ce système d'information est de permettre un accès rapide à des informations cliniques pertinentes, fiables et à jour.

Plan stratégique 2010-2015 : tableau synoptique

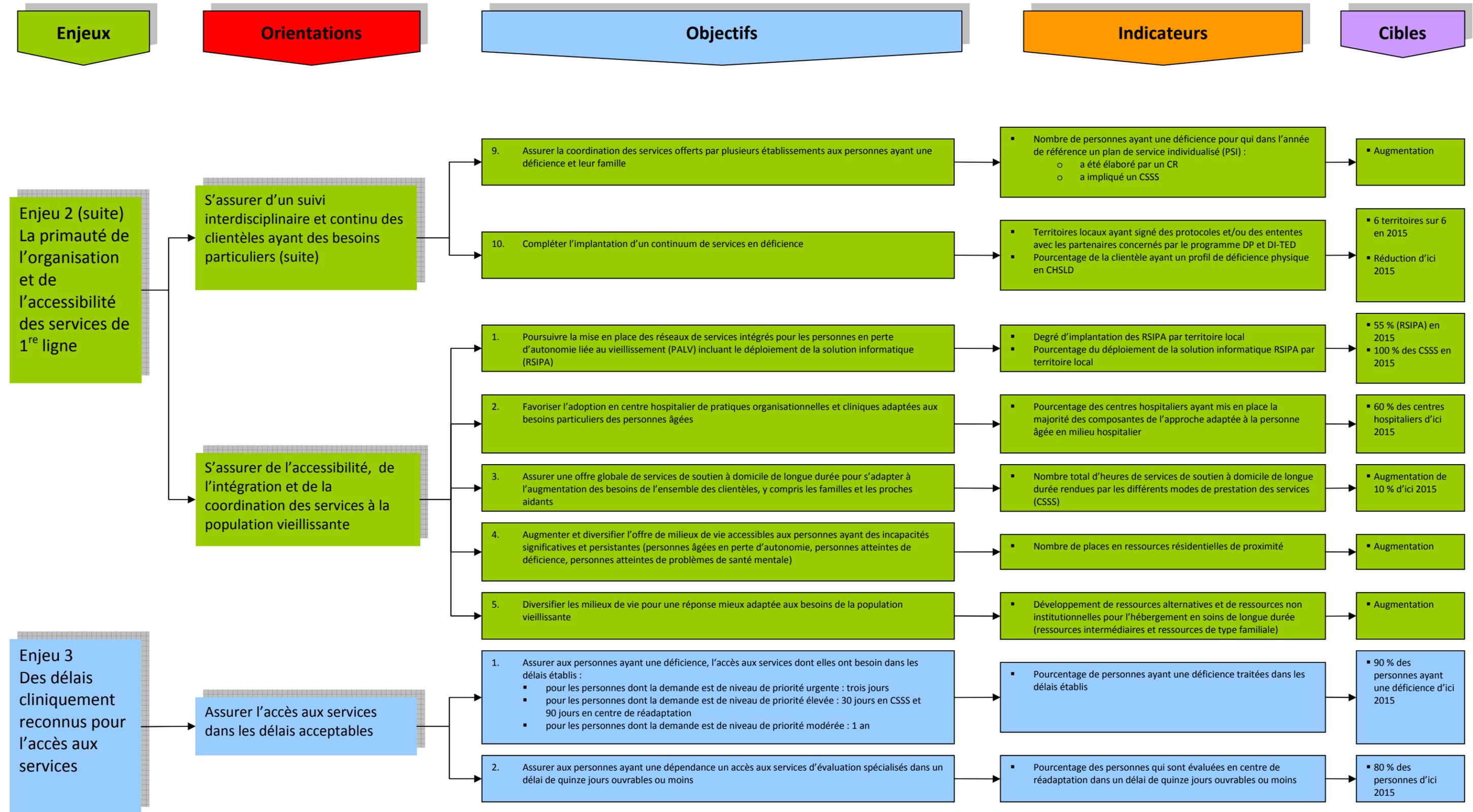
5. Tableau synoptique



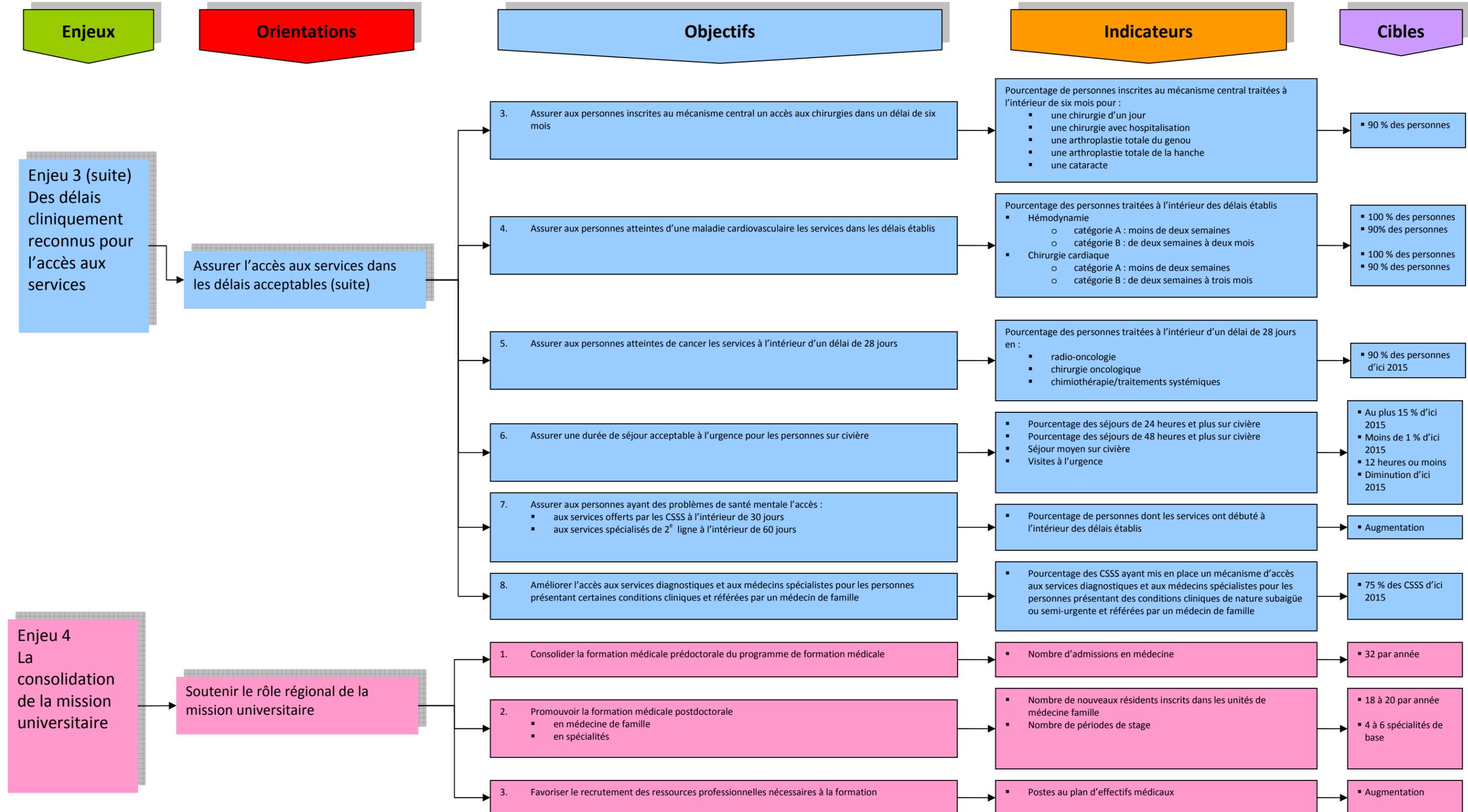
5. Tableau synoptique

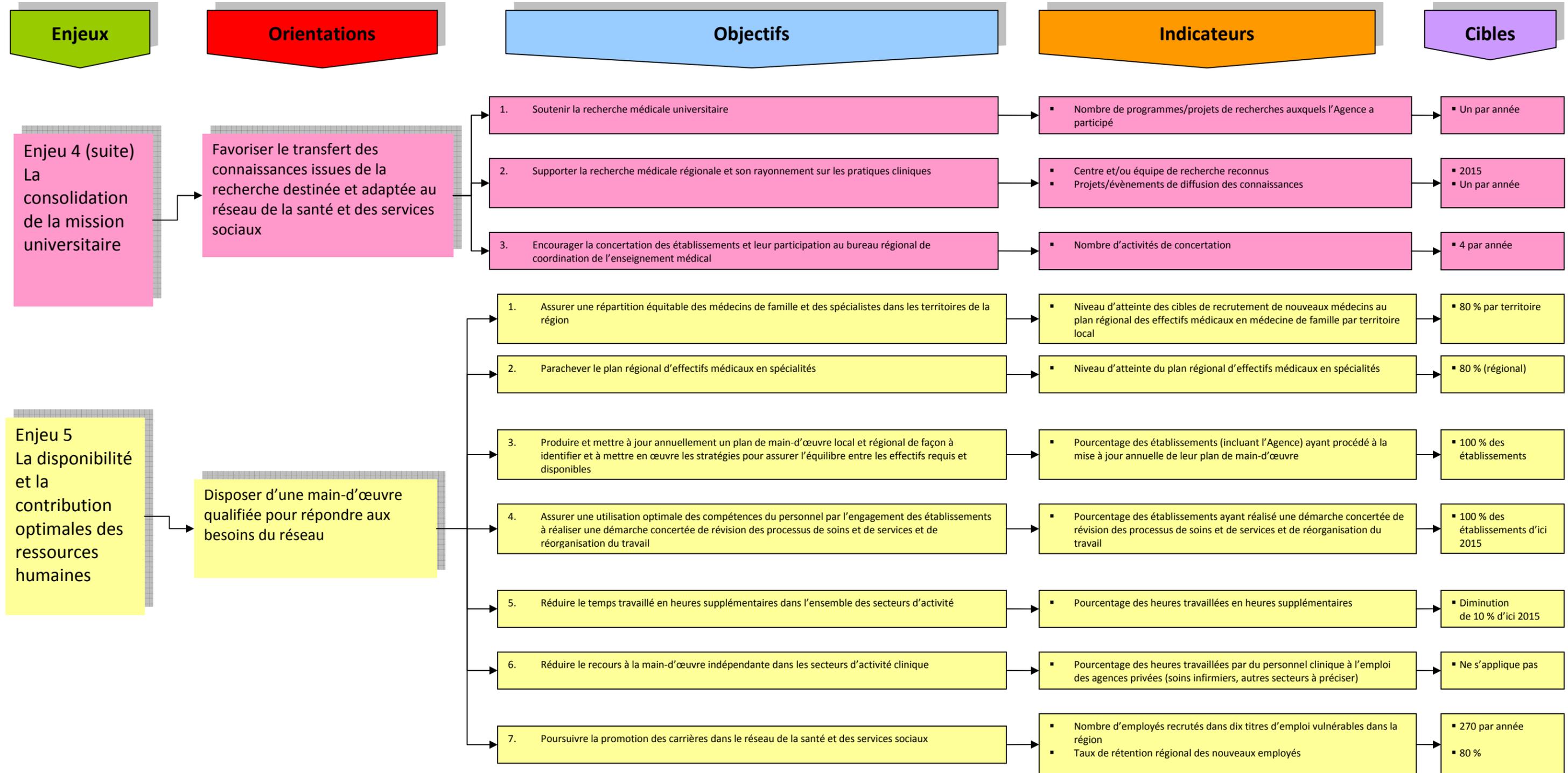


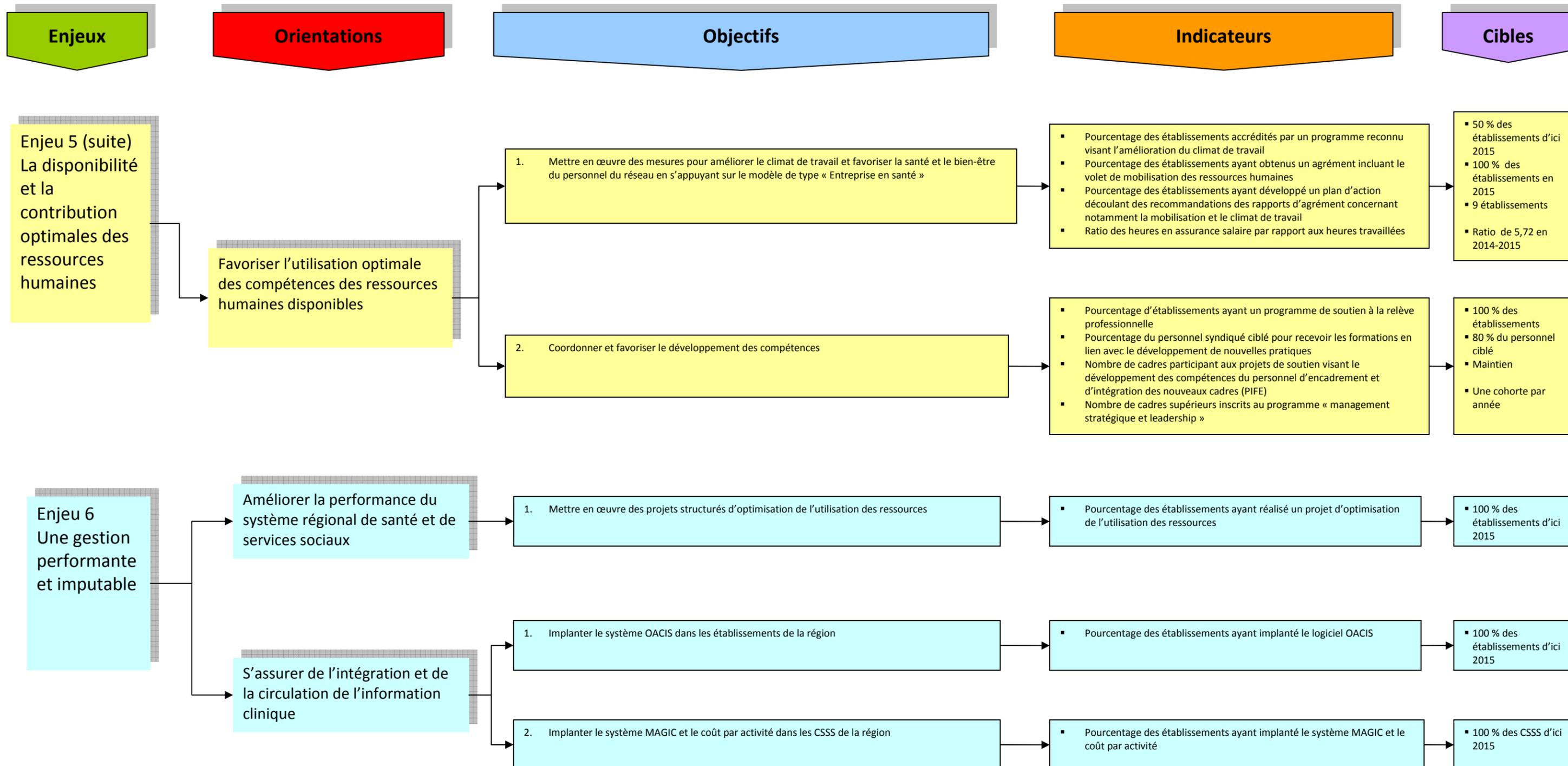
5. Tableau synoptique



5. Tableau synoptique







Mise en œuvre et suivi

Le *Plan stratégique 2010-2015* représente un défi pour l'Agence et pour les établissements de santé et de services sociaux de la région. Par son envergure, le plan touche à l'ensemble des programmes du réseau régional de la santé et des services sociaux, des clientèles et des ressources, et le nombre important des objectifs visés, exigeront une mise en œuvre efficace. Pour le succès du plan, la mise en œuvre doit être bien orchestrée et s'appuyer sur l'adhésion des établissements, leur engagement et la convergence vers les enjeux et orientations mis de l'avant.

En raison des nombreuses ramifications qui entourent la réalisation des actions contenues dans le plan stratégique et des liens à établir avec le MSSS, les établissements et les partenaires socioéconomiques et communautaires, l'Agence doit s'assurer que les objectifs fixés soient inclus dans sa planification annuelle et deviennent les points de référence pour les activités des établissements du réseau découlant de leur planification stratégique locale. En lien avec les ententes de gestion, l'Agence doit également s'assurer que les objectifs du plan stratégique 2010-2015 du MSSS fassent l'objet d'un suivi régulier.

Afin de respecter les engagements du plan stratégique, d'atteindre les objectifs qu'il contient, l'Agence doit s'assurer d'un mécanisme de coordination et de suivi. Le rôle de ce mécanisme consiste notamment à mettre en œuvre le plan, à l'harmoniser avec ceux des établissements et à suivre l'évolution des indicateurs.

La réalisation du plan requiert l'adhésion et le soutien de l'ensemble des acteurs du réseau, des employés de l'Agence et des établissements ainsi que la participation des partenaires intersectoriels. Cette adhésion nécessite une démarche de communication afin de faciliter la compréhension de ses enjeux et orientations. L'adhésion et la contribution de tous faciliteront certainement l'atteinte des résultats escomptés.

Conclusion

Le plan stratégique engage l'Agence et les établissements à rendre le réseau plus performant pour mieux répondre aux besoins de la population en matière de santé et de services sociaux. Il les engage également à rendre compte des résultats atteints. Dès son implantation, une attention particulière sera accordée au suivi de ses objectifs.

La réussite du plan réside dans le partage et la compréhension de la vision, des enjeux et des orientations. Elle réside également dans l'engagement, la concertation et la contribution des intervenants et des gestionnaires de tous les paliers décisionnels. Le but ultime étant d'offrir des services accessibles et adaptés aux besoins de la population.

Le plan stratégique est un outil pour tous les intervenants du réseau. Au terme des cinq prochaines années, il devrait nous permettre de constater le chemin parcouru en termes d'accessibilité, d'organisation des services et d'optimisation de l'utilisation des ressources humaines.