



# **Plan Stratégique 2022-2027**

Le 30 septembre 2022

# TABLE DE MATIÈRES

<b>1.</b>	<b>RECONNAISSANCE DU TERRITOIRE.....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>CONTEXTE STRATÉGIQUE.....</b>	<b>4</b>
2.1.	Sommaire exécutif.....	4
<b>3.</b>	<b>FONDATIONS STRATÉGIQUES .....</b>	<b>6</b>
3.1.	Mission.....	6
3.2.	Vision.....	6
3.3.	Valeurs.....	6
<b>4.</b>	<b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES .....</b>	<b>7</b>
4.1.	Personnes: équipe résiliente, organisation durable.....	8
4.2.	Patients: expérience cohérente, résultats positifs.....	9
4.3.	Partenaires: Relations valorisées, communautés fortes.....	10
4.4.	Processus: capacité numérique, connexion améliorée.....	12
<b>5.</b>	<b>ANNEXE: IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES ..</b>	<b>14</b>
5.1.	Pourquoi s'engager?.....	14
5.2.	Processus d'implication.....	15
5.3.	Thèmes communs.....	17

---

# 1. Reconnaissance du territoire

L'Hôpital Témiskaming reconnaît qu'il se retrouve sur le territoire traditionnel des peuples Algonquin (Omàmìwininiwag); Anishinaabe (Anishinabewaki ᐱᐢᐸᐢᐸᐢᐸᐢᐸᐢᐸᐢ); et le peuple Cri. Nous avons le privilège et la responsabilité de desservir les peuples des Première Nations, Métis et Inuit. Nous reconnaissons aussi le savoir traditionnel et la guérison qui s'est développée pendant des générations.

Nous avons le privilège de fournir des soins sur les terres que les peuples autochtones habitent depuis des millénaires et nous reconnaissons leurs contributions qui ont façonné et renforcé cette communauté plus particulièrement, ainsi que notre province et notre pays entier.

Nous nous engageons à améliorer l'accès aux soins de guérison traditionnelle et aux traitements qui sont fournis par des guérisseurs autochtones et des aînés, pour les individus des Premières Nations, Métis et Inuit, lorsque ceci est possible et demandé.

## 2. Contexte stratégique

### 2.1. Sommaire exécutif

Pour plus de quarante ans, l'Hôpital Temiskaming offre des soins de santé primaires aux citoyens de Temiskaming Shores et des communautés environnantes. Comme nous offrons ces soins aux communautés de Temagami à Earleton, nous revendiquons avec passion l'accès aux soins de santé dans le Nord de l'Ontario. Ensemble avec nos précieux partenaires, nous naviguons le paysage changeant de la santé en Ontario, afin d'assurer l'appui et les services nécessaires à ce que les gens de nos communautés mènent une vie en santé.

---

« Il y a beaucoup de choses excellentes que fait l'hôpital. Il fournit le meilleur selon ses capacités. Le meilleur moyen d'avancer est de continuer à chercher des opportunités de croissance. » -  
répondant du sondage

---

De mars à juillet 2022, l'Hôpital Temiskaming a embauché le cabinet de consultation en gestion de premier ordre, Laridae, afin de guider le Conseil d'administration dans le processus de la planification stratégique, ce qui a mené à l'adoption d'un plan stratégique sur cinq ans.

Cette approche en planification stratégique, basée sur les pratiques réussies dans les organisations à but non lucratif, a su appuyer le Conseil d'administration pendant tout le processus, puisqu'elle a permis de planifier et de fournir une surveillance du développement de la stratégie finale.

Le processus de planification était composé de recherche qualitative, une revue de documents, une étude environnementale qui a permis de situer l'Hôpital Temiskaming dans un contexte plus large, l'implication des parties prenantes, et des rencontres régulières avec le C.A. et l'équipe des hauts dirigeants afin de travailler envers le développement d'une stratégie finale.

## Orientations stratégiques

En réponse directe à ce que nous avons entendu de nos communautés, en plus des considérations internes et externes qui ont contribué au processus de planification, notre stratégie se concentre sur :

**Personnes : équipe résiliente, organisation durable**

**Patients : expérience cohérente, résultats sains**

**Partenaires : relations valorisées, communautés fortes**

**Processus : capacité numérique, connexion améliorée**

L'Hôpital Temiskaming s'engage à un plan stratégique sur cinq ans. En effet, ces Orientations sont larges et orientées vers l'avenir- elles fournissent un objectif clair et une orientation qui nous permet quand même de répondre et de s'adapter aux circonstances changeantes à venir.

Ces orientations fourniront un cadre solide pour le développement de plans opérationnels annuels, aux buts mesurables et aux objectifs atteignables.

## 3. Fondations stratégiques

### 3.1. Mission

Être un partenaire et chef de file en soins de santé de qualité, axés sur le patient, qui contribue à l'amélioration de la santé et du bien-être dans le Nord de l'Ontario rural.

### 3.2. Vision

Être un moteur de résultats de santé positifs pour nos communautés.

### 3.3. Valeurs

Dans tout ce que nous faisons, nous valorisons...

#### L'adaptabilité :

Nous sommes engagés à trouver des solutions innovatives, à rester réceptifs, et à apprendre continuellement dans l'environnement des soins de santé en constante évolution.

#### L'inclusivité :

Nous menons avec respect, nous nous engageons dans des dialogues réciproques, et nous considérons diverses circonstances, assurant ainsi un accès équitable aux services que vous nécessitez.

#### La redevabilité :

Nous savons que nous sommes des leaders responsables de prendre des décisions avec intégrité, transparence, et dans le meilleur intérêt des gens que nous desservons.

#### La collaboration :

Nous croyons que les relations saines et le travail collaboratif sont la clé pour assurer des solutions améliorées en soins de santé de qualité, axés sur la personne et basés dans le nord.

#### La qualité :

Nous utilisons une démarche proactive et fondée sur des preuves, tout en explorant des solutions créatives pour améliorer l'expérience du patient et les résultats en matière de santé.

## 4. Orientations Stratégiques

Un **plan stratégique** efficace jette les bases d'un avenir clair et concentré, unissant ainsi l'organisation sous un même objectif.

Notre plan stratégique est formé par nos Orientations stratégiques, qui fournissent une direction et un objectif clairs, tout en nous permettant d'être réceptifs et s'adapter aux circonstances changeantes dans les années à venir.

Chacune de nos orientations stratégiques comprend un ensemble d'**engagements** concrets.

Ensemble, nos orientations stratégiques et engagements fourniront un cadre solide pour le développement de **plans opérationnels annuels**, aux **buts mesurables** et aux **objectifs atteignables**.

## 4.1. **Personnes: équipe résiliente, organisation durable**

Nous savons que la force de notre impact dépend de la force de notre organisation et de nos gens. Notre base est solide, et nous avons une longue tradition d'excellence éducative; voilà pourquoi nous devons continuer à être résilients, réceptifs et de retenir et recruter une belle équipe afin de soutenir nos activités. Notre engagement à être adaptable au niveau financier, responsable au niveau environnemental et à ce que notre personnel connaisse des réussites, rendra plus fort notre rendement, notre efficacité et rendra plus simple la relève. Notre but est de prioriser le bien-être, accroître la diversité, et continuer de créer une culture positive et inclusive à l'Hôpital Temiskaming.

**Par l'année 2027, nous aurons implémenté des stratégies pour garantir une durabilité financière et une pleine équipe, saine et diversifiée.** Nos décisions financières seront basées sur toute l'information, les données et les ressources que nous possédons, et elles mettront de l'avant les besoins de la communauté, tout en étant responsables financièrement. Nous accroîtrons notre efficacité sur le plan environnemental en réduisant notre empreinte carbone. Notre hôpital continuera de combler les besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines en santé et sera connu comme employeur de choix qui attire le talent et maintient ses normes élevées en prestation des soins.

### **Engagements**

*Sur les cinq prochaines années, afin de former et maintenir une équipe résiliente et une organisation durable, nous nous engageons aux actions suivantes ...*

- **La rétention du meilleur personnel** : L'investissement dans l'apprentissage continu, l'élargissement de l'expérience du personnel, l'assurance du transfert de connaissances, la création de possibilités



d'avancement et des transitions réussies, et la création d'une culture de planification de la relève.

- **Le renforcement du processus d'embauche** : l'amélioration du processus d'embauche par la mise en œuvre de pratiques gagnantes, de partenariats d'apprentissage, d'investissement dans des outils appropriés, de l'application des leçons apprises et, finalement, l'embauche de candidats excellents et diversifiés.
- **La citoyenneté environnementale intégrée** : Identifier des occasions et mettre en œuvre des initiatives environnementales qui réduisent l'empreinte carbone et améliorent la durabilité.
- **L'amélioration de la santé et la stabilité financières** : l'utilisation et l'analyse de données, et l'intégration de prévisions efficaces et de modèles qui améliorent notre durabilité tout en assurant de répondre aux besoins changeants en matière de soins de santé.

## 4.2. **Patients: expérience cohérente, résultats positifs**

D'abord et avant tout, nous savons que ce qui importe sont la santé et les expériences de nos patients. Notre priorité demeure la démographie changeante et la réponse efficace à ses besoins. Notre objectif est d'étendre nos soins, d'assurer des services adaptés à la culture et accessibles, et d'offrir plus de spécialités à l'hôpital, afin de renforcer notre modèle de « Soins près de chez soi ». Nous admettons qu'il est impossible de répondre aux besoins de tout le monde. Nous continuerons de veiller à ce que nos patients reçoivent des soins de qualité à l'hôpital et d'optimiser les ressources externes afin d'assurer un rendement élevé en communauté.

**Par l'année 2027, l'Hôpital Temiskaming aura amélioré de façon cohérente les expériences des patients, en intégrant des stratégies qui comblent les lacunes des services, et qui encouragent une communication étroite et la rétroaction régulière.** Nous assurerons d'entendre la voix de tous nos parties prenantes en monitorant attentivement les sondages d'évaluation. Nous ajusterons nos services et notre réaction en

fonction de ces renseignements, et prendrons des décisions basées sur des réflexions approfondies. Nous nous engagerons à l'intégration continue de services, qui fourniront un meilleur accès aux soins, et nous réagirons selon les besoins les plus pressants de la communauté.

## Engagements

*Sur les cinq prochaines années, afin d'assurer une expérience cohérente et des résultats positifs, nous nous engageons aux actions suivantes ...*

- **Assurer une expérience constante chez le patient** : Nous assurerons de faire tout ce qui est nécessaire afin d'établir des attentes claires, d'améliorer la compréhension, et d'encourager une expérience positive cohérente pour le patient, en concentrant nos efforts sur une communication interne et externe efficace, la rétroaction des patients, et l'utilisation uniforme des politiques.
- **Étendre nos services spécialisés** : afin d'accroître l'accès aux soins et l'impact des « Soins près de chez soi », nous voulons étendre nos soins et spécialisations afin de répondre aux besoins émergents.
- **Optimiser et coordonner l'utilisation des lieux** : dans l'optique de disponibilité limitée de lits, nous tiendrons en tête l'utilisation continue des lieux, et la réaffectation de lits selon leur disponibilité afin de répondre aux différents besoins communautaires. Nous étudierons continuellement l'utilisation des lieux afin d'offrir un service efficace.
- **Concevoir l'accès aux soins adapté à la culture et accessible** : Nous continuerons de susciter et d'appliquer la rétroaction, afin de garder notre service informé et d'approfondir notre compréhension de la diversité croissante, des perspectives culturelles, des normes d'accessibilité, des tendances émergentes, et des empêchements potentiels aux soins.

### 4.3. **Partenaires: Relations valorisées, communautés fortes**

Nous valorisons la collaboration et son impact sur la vitalité des soins de santé dans nos communautés et partout dans le

Nord de l'Ontario. Nous voyons et nous célébrons notre rôle en tant que leader en soins de santé à Temiskaming Shores et nous apprécions notre position de partenaire dans le Nord de l'Ontario. Nous sommes fiers d'être une organisation qui est toujours prête à adresser les défis changeants de nos communautés. Ensemble, nous continuerons d'examiner des réponses sensibles à notre paysage changeant.

**Par l'année 2027, nous améliorerons notre cercle d'influence en nous appuyant sur notre rôle de leader, tout en priorisant notre rôle de partenaire solide dans le Nord de l'Ontario.** Nous utiliserons notre rôle de leader afin de faciliter et de promouvoir des améliorations aux soins de santé en communauté. Comme participant aux discussions communautaires, nous encouragerons des solutions collaboratives qui répondront aux besoins de la communauté. Nous contribuerons aussi à la création d'une équipe Santé Ontario dans la région.

## Engagements

*Sur les cinq prochaines années, afin d'assurer des **relations valorisées** et des **communautés fortes**, nous nous engageons aux actions suivantes ...*

- **Revendiquer de façon significative** : S'appuyer sur notre cercle d'influence et travailler avec les partenaires pour desservir et revendiquer les besoins changeants en soins de santé dans notre communauté et dans le Nord.
- **Uniformiser les soins grâce aux partenariats** : Faciliter des occasions de partage des perspectives communautaires sur le parcours du patient, et assurer que le patient demeure au centre de ses soins.
- **Faciliter l'accès efficace aux services de santé** : Collaborer avec les différents fournisseurs de soins de santé afin d'améliorer l'accès coordonné, créer des parcours de service clairs, et examiner des occasions de service intégré.
- **Développer la mise en œuvre de l'équipe de Santé Ontario** : Utiliser notre cercle d'influence pour encourager le progrès de l'équipe de Santé Ontario, ainsi que l'équipe de Santé Ontario du Nord-est envers leur existence et leur succès en tant qu'équipe fonctionnelle et opérationnelle.

## 4.4. Processus: capacité numérique, connexion améliorée

Le monde est en changement constant. Nous devons assurer de suivre le courant du changement et nous y adapter, en fournissant des soins et services pertinent et de haute qualité à la communauté, tout en optimisant notre capacité à partager les ressources et les informations. Nous mettrons à utilisation les systèmes et réseaux pour améliorer notre communication et notre partage d'information afin de mieux refléter les besoins des patients et d'assurer que nos efforts de collaboration demeurent efficaces. Nous apprendrons de nos partenaires et nos expériences à mesure que nous naviguons le continuum de soins dans nos communautés.

**Par l'année 2027, l'Hôpital Temiskaming aura pleinement intégré l'initiative ONE à travers l'organisation, tout en investissant en technologie pertinente et en optimisant notre capacité à partager des informations à d'autres partenaires.** Nous comptons utiliser l'initiative ONE comme un catalyseur du changement dans notre organisation et pour optimiser l'accès à l'information. Nous sommes engagés à nous adapter aux changements technologiques afin d'améliorer nos services et nos programmes. Ces résultats mesurables mèneront certainement à des soins de santé axés sur le patient.

### Engagements

*Sur les cinq prochaines années, afin d'améliorer nos **connexions et notre capacité numérique**, nous nous engageons aux actions suivantes ...*

- **Mettre en œuvre l'initiative ONE** : Améliorer le partage d'information et de dossiers de patients inter-hôpital en mettant en œuvre l'initiative ONE, tout en gérant de façon pertinente et posée, les changements engendrés. Engager et apprendre des premiers utilisateurs afin d'informer nos approches.

- **Investir dans les systèmes et processus** : Assurer la technologie, les systèmes, et les processus nécessaires pour appuyer le personnel, les bénévoles et les autres fournisseurs dans leur travail, soutenu par une communication claire et concise quant aux processus et à la formation nécessaires.
- **Améliorer la communication et le partage d'information** : Mettre en œuvre des moyens efficaces pour communiquer entre les partenaires, améliorant ainsi la connectivité, la compréhension profonde et l'actualité des besoins en matière de santé de chaque personne.
- **Augmenter l'accessibilité** : Examiner régulièrement des occasions de rendre l'hôpital plus accessible, en se penchant sur les données et ressources existantes, et rendre ses programmes et services plus équitables et inclusifs pour toutes les parties prenantes.

### Qu'est-ce que le projet ONE ?

Le projet ONE est une initiative clinique qui comprend 23 hôpitaux du Nord-est de l'Ontario (ONE) qui mettent en œuvre un système de partage d'information de santé. Ce système partagé améliorera la prestation des soins de santé du patient et des familles, en intégrant un seul dossier électronique qui appuie ainsi des soins collaboratifs et une prise de décision opportune. Les ressources partagées faciliteront des soins standardisés basés sur des informations précises et l'utilisation de normes basées sur la recherche afin d'améliorer la sécurité du patient et des résultats de santé qui réduisent les risques.

Pour plus de renseignements, visiter le site  
<https://necare.ca/>

## 5. **Annexe: Implication des parties prenantes**

### 5.1. **Pourquoi s'engager?**

#### **Le leadership par l'implication authentique**

Les plans stratégiques qui fournissent des orientations significatives qui s'étendent sur la durée établie s'appuient sur un processus authentique qui cherche les contributions et permet aux parties prenantes investies de fournir des idées, des contributions et de la rétroaction.

L'implication des parties prenantes, mené à bien, ne signifie pas l'abdication ni la dévolution du leadership.

**Le contraire est vrai.**

Les leaders qui cherchent la contribution des gens qui offrent ou reçoivent des services quotidiens sont plus aptes à concevoir des orientations stratégiques qui atteindront ceux qui en sont affectés et ceux qui doivent le mettre en œuvre.

## Les objectifs multiples de l'implication



### Écouter

Écouter les parties prenantes en recueillant leurs contributions, idées et suggestions



### Inclure

Inclure les parties prenantes dans le processus de planification, suscitant ainsi leur intérêt.



### Éduquer

Éduquer les parties prenantes du beau travail que vous faites.

## 5.2. Processus d'implication

L'implication a servi comme la fondation de ce processus, et a subséquemment façonné les discussions, délibérations et prises de décision.

Le processus d'implication, développé et facilité par Laridae en mars et avril 2022, a été conçu pour engager et écouter les individus qui interagissent de façon régulière avec l'Hôpital Temiskaming.

Comme résultat de cette implication, notre plan stratégique est façonné par l'expérience, la preuve et les perceptions, au sens le plus large, de tous ceux que nous desservons.

## Consultations

Pendant le processus d'implication, nous avons engagé les parties prenantes de l'Hôpital Temiskaming.

Patients	Membres de la famille des patients	Personnel (de première ligne et cadres	Membre du Conseil d'administration
Fournisseur de soins de sante	Bénévoles	Partenaires communautaires de service	Membres de la communauté

## Participation des parties prenantes

Pendant cette implication, la participation fut enthousiaste et honnête.

 <p>Sondage en ligne 239 personnes</p>	 <p>Groupe de discussion 45 personnes</p>	 <p>Entrevues des informateurs-clés 6 personnes</p>
---	--	--



## 5.3. Thèmes communs

Les thèmes suivants décrivent certains sentiments en commun que nous avons dégagés lors du processus d'implication.

**Collaboration et partenariats :** Les relations solides avec les partenaires, menées par le leadership, la collaboration, et la volonté de partager et d'optimiser les ressources limitées dans le but d'offrir des soins de qualité. Les partenaires communautaires s'entendent pour dire que l'hôpital doit continuer d'être un partenaire solide et s'allier aux autres organisations pour regrouper les ressources et créer une capacité accrue de soins.

**Communication et sensibilisation :** La perception de l'hôpital est généralement positive. La sensibilisation envers l'hôpital a augmenté depuis la pandémie, puisque l'hôpital est devenu un point central de la communauté. L'appréciation de la communication externe (p.ex. les discussions publiques, les mises à jour du PDG) contribue à la gestion des attentes et la collaboration efficaces entre partenaires. La direction accepte la rétroaction et mobilise différentes parties prenantes. Un participant a noté le rôle important de revendicateur de la direction de l'Hôpital Temiskaming, non seulement pour l'hôpital mais pour le Nord de l'Ontario en entier.

**Services de qualité :** L'empathie, la passion et l'engagement du personnel sont fort appréciés. Certains participants ont noté une « compassion authentique qu'on ne voit pas toujours dans les grands centres », et leurs expériences à l'hôpital retiennent la « chaleur locale ». Pendant les discussions, on a mentionné une grande pression au service d'urgence. Cette occasion demande d'examiner des alternatives possibles pour ceux qui ne requièrent pas des soins urgents, comme un accès à certaines spécialisations ou des cliniques sans rendez-vous.

**Équipements et ressources :** Plusieurs participants ont discuté du besoin d'optimiser les lieux, équipements et ressources de l'hôpital afin de mieux appuyer le service d'urgence, alléger la pression, et réduire les temps d'attente. Quelques répondants ont noté que, malgré son accueil, l'hôpital pourrait profiter de mises à jour esthétiques, afin d'entretenir son atmosphère accueillante.

**Culture organisationnelle et résilience :** Le travail d'équipe hors-pair, qui assure une qualité élevée de soins, est fort appréciée. La pénurie de main-

d'œuvre et la nature du travail dernièrement, pèsent lourd, mais on a mentionné que pas tout le travail est lourd. Une concentration sur la culture organisationnelle assurera un appui et une appréciation pour le personnel.

**Cohérence de l'expérience du patient :** On a identifié des occasions de croissance et de développement pour l'hôpital par rapport à la cohérence de l'expérience du patient. On cherche à accroître la qualité des soins. Ces domaines comprennent l'alimentation et la nutrition disponibles actuellement à l'hôpital, le manque de communication et les réponses tardives entre les services, et la cohérence des soins de qualité pour les patients des soins à long-terme.

**Besoins communautaires :** Les participants étaient d'accord de dire que l'hôpital fait du bon travail en matière de soins de santé et est nécessaire pour la clientèle desservie. Certains individus ont noté le défi de fournir des soins à une petite population sur une grande étendue. Les parties prenantes se disaient préoccupés par l'augmentation de la demande communautaire et la complexité des besoins; plus précisément, la population vieillissante, la démographie changeante, la santé mentale et l'addiction, et la crise des opioïdes.

**Changements et pression dans le secteur :** L'équipe Santé Ontario, son impact et sa pleine réalisation, fut identifié comme une incertitude pour l'hôpital. On pourrait rencontrer des défis dans la mise à jour technologique, dans l'accès à l'information dans toute la région; pour assurer l'accès à des services équitables, et à fournir des soins de qualité sans connaître les nouvelles réalités en soins de santé. L'amélioration de la collaboration, afin de pallier les besoins et leur complexité en soins de santé, et l'élargissement de services afin de traiter un plus grand nombre de patients à l'interne, sera importante. Finalement, on a noté l'appui au personnel pendant les rencontres qui augmentent les demandes, et la réduction du burn-out.

**Recrutement et rétention :** On avait de grandes préoccupations concernant la rétention de ressources humaines, tout en avouant un besoin pour plus de personnel. Les défis de recrutement ont été discutés, comme la COVID, les bassins de candidats réduits, et la compétition pour certains postes. Voici une occasion de rebâtir et bâtir de fortes relations parmi le personnel, les équipes, et la direction. Les priorités pour l'hôpital, dans les prochains trois à cinq ans, ont été identifiées dans le sondage comme étant le Recrutement et la rétention (69 pour cent), et la Culture organisationnelle (44 pour cent).