

# PLAN STRATÉGIQUE

du Centre Le Cardinal

2022-2027



centre le cardinal inc.



12900, rue Notre-Dame Est  
Montréal (Québec) H1A 1R9  
Téléphone : (514) 645-2766  
Télécopieur : (514) 640-6267

*Plan stratégique du Centre Le Cardinal*

Septembre 2021

*LA MEILLEURE FAÇON DE PRÉDIRE L'AVENIR EST DE LE CRÉER.*

*Peter Drucker*

---

# TABLE DES MATIÈRES

Message de la directrice générale .....	4
Notre histoire .....	6
Notre vision .....	7
Notre mission.....	7
Nos valeurs.....	8
La qualité .....	8
L'engagement.....	8
La reconnaissance.....	8
La transparence .....	8
Le bienveillance .....	8
Notre engagement qualité.....	9
La philosophie de gestion et d'intervention .....	10
La philosophie de gestion.....	10
Du personnel compétent .....	10
Du personnel en développement .....	10
Du personnel mobilisé .....	11
Du personnel responsabilisé.....	11
La philosophie d'intervention.....	12
L'approche milieu de vie .....	13
Bilan des principales réalisations du plan stratégique 2016-2021 .....	14
Éléments contextuels.....	15
Enjeux et objectifs.....	17
ENJEU 1 : Milieu de vie accueillant et stimulant .....	17
ENJEU 2 : Collaboration / Partenariat.....	17
ENJEU 3 : Standards d'excellence .....	18
ENJEU 4 : Attraction, rétention et augmentation de la présence au travail.....	18
ENJEU 5 – Communication et rayonnement.....	18
Suivi du plan stratégique.....	19
Conclusion .....	20
Références.....	21

---

## MESSAGE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Au terme du plan stratégique 2016-2021, nous pouvons affirmer que le Centre Le Cardinal a su, au cours des dernières années, se démarquer par de nombreuses réalisations dans le but d'offrir à sa clientèle une prestation de soins et services sécuritaire et de qualité.

Considérant les besoins évolutifs de la clientèle, la complexité des soins et services qui sont de plus en plus spécialisés ainsi que les orientations ministérielles, nous avons besoin d'ajuster nos pratiques, nos procédures et nos processus afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle. Pour ce faire, il est primordial d'intégrer le travail de tous pour être en mesure d'adapter nos services dans une approche d'humanisation optimale qui concilie milieu de vie avec milieu de soins.

Le but ultime de cette nouvelle planification stratégique est de continuer d'offrir une prestation de soins et services sécuritaires et de qualité à une clientèle dont les besoins évoluent en fonction des caractéristiques démographiques, de l'environnement socio-économique et législatif. Elle permet d'établir les priorités d'action, de donner des orientations claires à l'établissement et d'identifier les moyens pour atteindre les objectifs.

Finalement, nous sommes fiers de vous présenter le Plan stratégique 2022-2027 du Centre Le Cardinal. Il s'agit d'un outil de travail dynamique que nous actualisons au rythme de l'évolution des changements et ce, de façon à répondre aux besoins de la clientèle et se conformer aux normes de qualité reconnues ainsi qu'aux orientations ministérielles relatives aux standards d'hébergement en soins de longue durée.

Le plan stratégique 2022-2027 a été élaboré en tenant compte :

- Des nombreux échanges avec les représentants du CIUSSS de l'Est-de-Montréal;
- Des résultats des sondages réalisés auprès de résidents, familles, employés et gestionnaires qui nous ont fait part de leurs opinions et de leurs suggestions afin d'orienter notre démarche de planification stratégique;
- Des activités découlant du plan stratégique 2016-2021 de l'établissement;
- De la politique d'hébergement et de soins et services de longue durée du Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2021;
- Du document d'orientation : Maisons des aînés et alternatives, ministère de la Santé et des Services sociaux, 2021;
- Du plan stratégique 2019-2023 du Ministère de la Santé et des Services sociaux;
- Du rapport de visite ministérielle 2019;
- Du rapport de la visite d'Agrément Canada 2016;

Le plan stratégique 2022-2027, inclus un bref historique de l'établissement, la vision, la mission, les valeurs, la philosophie de gestion et d'intervention, l'approche milieu de vie et le bilan des principales réalisations depuis notre planification stratégique de 2016-2021 et les éléments contextuels.



Sylvie St-Hilaire,  
Directrice générale par intérim

## NOTRE HISTOIRE

Depuis 1972, le Centre Le Cardinal offre des soins et services de longue durée à une clientèle adulte en perte d'autonomie. Le bâtiment était originalement un motel qui a été construit sur le bord du fleuve St-Laurent dans les années '60. De plus, à cette époque, une partie de l'édifice était consacrée à un centre commercial. Par la suite, ce complexe immobilier a été transformé en CHSLD privé conventionné. L'établissement a accueilli ses premiers résidents le 31 janvier 1972. Au fil des années, de nombreuses rénovations ont été faites afin de répondre aux besoins évolutifs des 174 résidents et pour améliorer leur qualité de vie.

### PETITE HISTOIRE D'UN OISEAU RARE...

- R** Doit son nom à la couleur **rouge** du plumage qui rappelle les vêtements rouges des cardinaux catholiques.
- A** Le chant n'est pas inné, mais **acquis** et assez mélodieux comme celui du rossignol.
- R** **Recherché**, sa capture est illégale avec une amende pouvant aller jusqu'à 15 000 \$ US.
- E** **Emblème** de plusieurs équipes sportives, universités et états américains.
- T** Oiseau **territorial**, il marque son territoire par un fort sifflement clair chanté à la cime des arbres.
- É** **Engagé** dans sa communauté, le mâle nourrit sa femelle.



---

## **NOTRE VISION**

Un établissement de référence dans les soins de longue durée, reconnu pour l'excellence de ses soins et services et la qualité de son milieu de vie.

---

## **NOTRE MISSION**

La mission du Centre Le Cardinal consiste à offrir de façon temporaire ou permanente un milieu de vie substitut, des services d'hébergement et des soins adaptés à des personnes âgées et à des adultes en perte d'autonomie, qui ne peuvent plus demeurer dans leur milieu de vie naturel, malgré le support de leur entourage et des ressources mises à leur disposition.



---

## NOS VALEURS

Le Centre Le Cardinal a adopté cinq (5) valeurs organisationnelles qui trouvent leur reflet auprès des résidents qu'il doit desservir. Ces valeurs constituent le fondement de notre code d'éthique. Auprès des résidents, elles se définissent de façon concrète par des actions qui témoignent, en gestes, des comportements attendus. Elles constituent la base du code d'éthique de l'établissement.

Ces valeurs guideront nos actions quotidiennes et témoigneront de notre engagement auprès des résidents.

### LA QUALITÉ

La qualité se concrétise par notre quête vers l'excellence, le développement des compétences, la recherche des meilleures pratiques, l'ouverture à l'innovation et la gestion efficiente des ressources humaines, matérielles et financières. L'ensemble de ces activités nous permet d'offrir aux résidents une prestation de soins et services sécuritaire et de qualité.

### L'ENGAGEMENT

L'engagement se concrétise par un sentiment d'appartenance, de fierté et de loyauté à l'établissement et à la clientèle. L'engagement incite au dépassement personnel et collectif et inspire une adhésion profonde à la mission, aux valeurs, au code d'éthique et aux objectifs poursuivis.

### LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance se concrétise par l'appréciation mutuelle de la contribution des résidents, des employés et des partenaires, favorisant un sentiment d'accomplissement et d'épanouissement à l'intérieur de leur rôle respectif.

### LA TRANSPARENCE

La transparence se concrétise par un partage et un échange d'informations pertinentes, claires et accessibles, pour favoriser la mobilisation et la participation afin de maximiser le potentiel de l'établissement.

### LA BIENVEILLANCE

La bienveillance se concrétise par le bien-être, le respect de la dignité, l'épanouissement, l'estime de soi, l'inclusion et la sécurité du résident. Elle s'exprime par des attentions, des attitudes de politesse, d'équité, d'écoute, de confidentialité, de la considération, des actions et des pratiques respectueuses des valeurs, de la culture, des croyances, du parcours de vie, de la singularité et des droits et libertés du résident.

---

## NOTRE ENGAGEMENT QUALITÉ

Le Centre Le Cardinal a développé une culture de la qualité qui est l'essence de son existence. Reconnaissant qu'il y a toujours possibilité d'améliorer la qualité des soins et services dispensés aux résidents, l'organisation n'hésite pas à réévaluer tous les processus, les valeurs, les pratiques et les exigences dans un but ultime d'offrir une meilleure qualité de vie aux résidents et au personnel. Le résultat de cette démarche s'actualise dans un programme intégré d'amélioration continue de la qualité.

Afin de garantir la qualité de nos services, nous nous sommes engagés à obtenir l'agrément de nos services dans une approche d'amélioration continue de la qualité. Nous sommes accrédités par Agrément Canada depuis 2006.

---

# LA PHILOSOPHIE DE GESTION ET D'INTERVENTION

## LA PHILOSOPHIE DE GESTION

Afin de réaliser sa mission, le Centre Le Cardinal prend des engagements et doit compter sur :

### Du personnel compétent :

- que les mécanismes de dotation, sélection, intégration, promotion dans un contexte d'équité, permettent aux membres du personnel d'assumer des tâches en conformité avec leurs capacités et leurs aspirations professionnelles;
- que les attentes de l'organisation soient connues de tous les employés, lesquels doivent posséder les habiletés, connaissances et attitudes pour réussir dans leur poste et poursuivre leur développement;
- que les nouveaux membres du personnel soient supportés dès leur entrée en poste pour faciliter leur intégration et leur formation;
- que l'on reconnaisse la contribution du personnel en regard des objectifs visés et des résultats atteints;
- que l'on identifie les besoins individuels de formation et de développement, et ce, en début d'emploi et en cours d'emploi.

### Du personnel en développement :

- que par son implication dans le milieu de travail, le personnel ait la possibilité de se développer professionnellement;
- que la formation et le développement du personnel soient identifiés comme étant une priorité dès l'entrée en fonction;
- que le personnel soit supporté dans la gestion de sa carrière par des pratiques de gestion suffisamment souples pour qu'elles favorisent sa mobilité;
- que les activités de formation académique, sur mesure ou continue favorisent chez le personnel, l'acquisition d'habiletés pertinentes ainsi que le développement de la polyvalence et une plus grande capacité d'adaptation;
- que chaque membre du personnel reconnaisse qu'il est le premier responsable de sa formation et de son développement.

## Du personnel mobilisé :

- que les pratiques de gestion démontrent une écoute des besoins, préoccupations et suggestions des employés;
- qu'une gestion participative soit favorisée pour permettre à l'ensemble du personnel de prendre une part active dans le processus de gestion;
- que l'information et la consultation du personnel soient encouragées et deviennent des pratiques courantes dans le processus de gestion;
- que des mécanismes de prévention et de support soient disponibles pour assister les membres du personnel qui vivent des moments difficiles.

## Du personnel responsabilisé :

- que le personnel soit informé des objectifs organisationnels du Centre Le Cardinal et des objectifs de leur secteur et y contribue à la mesure de leurs capacités;
- que chaque membre du personnel soit imputable de ses responsabilités dans l'atteinte des objectifs organisationnels;
- que chaque membre du personnel soit conscient de l'impact de son intervention dans le processus global;
- que le personnel agisse en concordance avec les valeurs préconisées au Centre Le Cardinal et que toute contribution s'inscrive dans l'orientation résident-famille.

## LA PHILOSOPHIE D'INTERVENTION

Afin de lui permettre d'actualiser sa mission, de se conformer aux lignes directrices des différentes instances et de créer un environnement adapté et stimulant centré sur le résident, sa raison d'être, le Centre Le Cardinal adopte une philosophie d'intervention.

Elle se base sur différents éléments dont une vision de l'âge adulte et de la vieillesse comme étant des étapes de la vie et non une maladie. Bien qu'il soit en perte d'autonomie, le résident est perçu comme un être unique qui poursuit son développement et surtout qui possède une expérience de vie et ses propres valeurs.

Aussi, nous axons notre philosophie d'intervention sur :

- La reconnaissance que le résident et sa famille ont le double statut de client et de partenaire;
- La liberté du résident de décider et de choisir;
- La préservation de son identité et son estime de soi et assurer son confort;
- L'accompagnement du résident par les intervenants, en privilégiant la qualité des ressources humaines;
- Le respect de ses goûts et préférences;
- L'aide dans le maintien des liens significatifs;
- La volonté d'offrir une place de choix à la famille et aux proches en les impliquant dans le processus d'amélioration de qualité de vie du résident;
- Le maintien et la promotion de l'autonomie chez le résident, par une approche globale, dont les dimensions biopsychosociales, culturelles et spirituelles, sont indissociables;
- L'exercice de sa liberté d'expression, d'action et d'implication.

Dans cette optique, la création d'un « milieu de vie » est supportée par une volonté de se questionner et d'améliorer de façon continue les pratiques, de favoriser la créativité et de rejoindre toutes les clientèles.

## L'APPROCHE MILIEU DE VIE

Créer un véritable milieu de vie représente un défi simple et complexe à la fois. Cette approche commande de la souplesse afin de personnaliser les soins et services, de la créativité et de l'ouverture de la part de tous pour permettre de répondre de façon optimale aux besoins spécifiques des résidents, et ce, en tenant compte des ressources disponibles. L'approche milieu de vie combinée à l'évolution des besoins nous oblige à remettre en question nos pratiques, nos croyances et nos valeurs.

Dans notre milieu de vie, nous reconnaissons le résident et sa famille comme étant de réels partenaires. Nous sollicitons leur participation dans différentes activités. Ils sont au cœur de nos préoccupations.

Le résident hébergé au Centre Le Cardinal poursuit son cheminement de vie. Pour lui offrir un milieu de vie accueillant et stimulant, nous avons une approche chaleureuse et respectueuse. Dans toute intervention, le résident est accompagné par du personnel compétent et diligent et est traité avec courtoisie, équité et compréhension, dans le respect de sa dignité, de son autonomie et de ses besoins.

Au Centre Le Cardinal, la contribution de chacun est importante dans la poursuite du défi « ' milieu de vie »'. Pour nous, un milieu de vie de qualité se concrétise à travers chaque geste posé au quotidien.

---

### **LE MILIEU DE VIE C'EST L'AFFAIRE DE TOUS!**

« Faisons ensemble un milieu de vie accueillant,  
chaleureux et personnalisé.

---

## BILAN DES PRINCIPALES RÉALISATIONS DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2021

Le bilan 2016-2021 nous permet de constater le travail accompli par les équipes et l'évolution de l'organisation vers des services de plus en plus intégrés, dans une approche milieu de vie. Au cours de cet exercice, nous avons :

- Actualisé les principes de milieu de vie dans le cadre des orientations ministérielles et des visites de 2016 et 2019 afin d'offrir aux résidents un milieu de vie de qualité et sécuritaire dans lequel les services et les soins se fondent sur les besoins, les goûts, les habitudes et les valeurs des personnes hébergées et de leurs proches;
- Développé la compétence du milieu pour répondre à l'évolution des besoins de la clientèle et des besoins organisationnels. Pour ce faire, l'établissement offre au personnel de nombreuses formations;
- Informatisé le dossier clinique;
- Intensifié les efforts d'amélioration de la circulation de l'information dans les différents services;
- Favorisé le maintien des actifs immobiliers par la mise en place et le suivi d'activités d'évaluation et d'entretien préventif appropriés;
- Procédé à de nombreuses rénovations fonctionnelles pour adapter notre milieu;
- Mise en place de mesures d'amélioration de l'organisation du travail;
- Obtenu l'accréditation des soins et services avec un taux de conformité de 100 % aux normes de qualité d'Agrément Canada;
- Développé trois (3) pratiques exemplaires reconnues par l'Organisation de normes en santé;
- Intensifié nos partenariats avec les résidents et les familles;
- Intensifié notre partenariat avec le CIUSSS de l'Est-de-l'Île de Montréal;
- Réalisé de nombreux audits de qualité;
- Développé notre expertise en prévention et contrôle des infections.

---

## ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

En 2021, le défi au Centre Le Cardinal est de créer un milieu de vie dans un milieu de soins, et ce, tout en intégrant les mesures de prévention et contrôle des infections. Nous sommes conscients que les résidents hébergés présentent une plus grande perte d'autonomie, des soins de plus en plus complexes et spécialisés notamment en raison d'un accroissement des troubles cognitifs et requièrent plus rapidement des soins de fin de vie. Nous devons donc poursuivre les efforts entrepris ainsi que le développement de nouvelles connaissances et compétences du personnel en vue d'assurer la qualité et la sécurité des soins et services à la clientèle.

Voici les **éléments contextuels** que le Centre Le Cardinal devra également considérer pour relever les défis qui l'attendent :

- Les orientations ministérielles;
- Une clientèle de plus en plus vulnérable;
- La politique d'hébergement et de soins et services de longue durée du Ministère de la Santé et des services sociaux;
- La pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs;
- Les mouvements du personnel, incluant le recours à la main-d'œuvre indépendante;
- Les changements législatifs et réglementaires;
- Les modalités de financement du ministère de la Santé et des services sociaux;
- Le développement de partenariats notamment avec les familles;
- Les médias sociaux;
- L'évolution du contexte sanitaire.

Déjà, plusieurs **points forts** caractérisent les soins et services offerts à la clientèle du Centre Le Cardinal :

- Respect de la clientèle;
- Les nombreux partenariats internes et externes;
- Le travail interdisciplinaire;
- Le dévouement, la bienveillance, la courtoisie et l'amabilité du personnel;
- Les liens personnalisés créés avec les résidents et leurs proches;
- Le souci qualité des employés envers les résidents et leurs proches;
- L'amélioration continue de la qualité des soins et services;
- La gestion des risques, la sécurité et la prévention et le contrôle des infections;
- La prestation sécuritaire des soins et services;
- La renommée du centre dans le secteur;



- L'accessibilité de tous les gestionnaires;
- La gestion de proximité;
- Le climat de travail;
- Les rôles et responsabilités bien définis;
- L'ouverture aux changements et l'adaptabilité;
- La rigueur dans la gestion des dossiers cliniques et organisationnels;
- Le programme de formation continue;
- Les programmes clinico-administratifs;
- Les outils cliniques et administratifs;
- La programmation du service des loisirs;
- La qualité du milieu de vie;
- La qualité et la disponibilité des équipements.

D'autre part, les **points à améliorer** pour répondre à la complexité de la clientèle et au rehaussement des normes et des standards de qualité sont les suivants :

- La connaissance des tâches des employés des différents services;
- Les communications;
- Le développement du leadership infirmiers;
- La prise en charge de la clientèle avec des besoins complexes;
- Le développement du micromilieu;
- Le rehaussement des compétences notamment pour la gestion des SCPD;
- L'attraction et la présence au travail;
- L'optimisation des ressources humaines, financières et matérielles;
- La reconnaissance au quotidien dans les différents services;
- La conciliation milieu de vie/milieu de soins et services/prévention et contrôle des infections;
- La conciliation travail/famille;
- L'animation du milieu de vie;
- La simplification des processus;
- L'optimisation de l'utilisation de la technologie.

---

## ENJEUX ET OBJECTIFS

Les enjeux et les objectifs se veulent une source d'inspiration pour la mobilisation de tous, afin d'assurer la continuité, la consolidation et l'optimisation des soins et services. Ces objectifs traduisent notre volonté d'offrir à notre clientèle, des soins et services de la plus haute qualité, en prenant appui sur une approche globale de la personne dans un milieu de vie chaleureux, accueillant et sécuritaire. De plus, ces objectifs servent à guider nos actions et décisions, afin que le Centre soit un milieu animé, accueillant et stimulant, et ce, dans tous les services impliqués dans la vie du résident.

Ensemble nous nous engageons à mettre tous nos efforts à la réalisation de ce plan. Voici les 5 enjeux et les objectifs qui découlent de l'exercice 2022-2027 :

### ENJEU 1 : MILIEU DE VIE ACCUEILLANT ET STIMULANT

#### OBJECTIFS

- Poursuivre le développement du concept milieu de vie;
- Développer davantage le potentiel du micromilieu;
- Intégrer la culture des « Maisons des aînés »;
- Poursuivre l'adaptation des lieux physiques et de l'environnement interne et externe;
- Intégrer les pratiques de prévention et contrôle de prévention dans le milieu de vie;
- Poursuivre le développement d'activités récréatives et occupationnelles pour la clientèle;
- Intégrer progressivement les éléments de la politique d'hébergement et de soins et services de longue durée;
- Développer notre expertise en soins de fin de vie;
- Soutenir les proches aidants.

### ENJEU 2 : COLLABORATION / PARTENARIAT

#### OBJECTIFS

- Développer de nouveaux partenariats internes et externes;
- Poursuivre le développement de l'approche résident / famille partenaire;
- Poursuivre l'évaluation de la satisfaction de la clientèle;
- Développer des activités avec la communauté;
- Poursuivre la participation des familles et résidents aux comités de l'établissement;
- Promouvoir le rôle de l'intervenant accompagnateur;
- Promouvoir l'interdisciplinarité.

## **ENJEU 3 : STANDARDS D'EXCELLENCE**

### **OBJECTIFS**

- Assurer une prestation de soins et services sécuritaire, de qualité et performante;
- Ajuster nos pratiques professionnelles en fonction des besoins plus complexes de la clientèle;
- Répondre aux normes et exigences en hébergement;
- Répondre aux normes sanitaires;
- Optimiser l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières.

## **ENJEU 4 : ATTRACTION ET AUGMENTATION DE LA PRÉSENCE AU TRAVAIL**

### **OBJECTIFS**

- Augmenter l'attraction;
- Augmenter la présence au travail;
- Poursuivre le développement des compétences du milieu;
- Optimiser les rôles et responsabilités dans les équipes des soins infirmiers;
- Développer de nouveaux partenariats avec des maisons d'enseignement;
- Sensibiliser le personnel à la diversité;
- Promouvoir la reconnaissance et le bien-être des employés.

## **ENJEU 5 - COMMUNICATION ET RAYONNEMENT**

### **OBJECTIFS**

- Améliorer nos communications internes et externes;
- Optimiser l'utilisation des technologies de l'information;
- Poursuivre le développement des systèmes de communications et d'informations soutenant les pratiques cliniques et de gestion;
- Poursuivre la promotion des droits des résidents;
- Développer des activités de rayonnement.

---

## SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

Après avoir fixé les enjeux organisationnels et élaboré des plans opérationnels annuels, il est essentiel de la part des gestionnaires d'en faire un suivi rigoureux afin d'ajuster, au besoin, les moyens pour obtenir des résultats optimaux.

Le suivi du plan stratégique et l'analyse des plans opérationnels sont assurés par le comité de gestion dans le cadre de ses réunions mensuelles.

Le bilan annuel des réalisations est déposé au comité de gestion, au comité de coordination de la qualité ainsi que dans le rapport annuel de gestion.

---

## CONCLUSION

Au cours des prochaines années, le Centre Le Cardinal vise à poursuivre son ascension vers la réussite en concrétisant davantage ses actions de développement à l'intérieur d'orientations stratégiques. Ce plan quinquennal a été réalisé de façon à répondre aux besoins grandissants de notre clientèle.

De plus, tout le processus d'accréditation des soins et services nous amène à pousser plus loin notre réflexion et nos démarches d'amélioration de la qualité et à intégrer davantage les résidents, les familles, le personnel et les bénévoles dans la planification et la réalisation de nos activités.

Au Centre Le Cardinal, nous mettons tout en œuvre pour faire en sorte que les soins et services à la clientèle soient de grande qualité et dispensés dans un milieu de vie et de travail dynamique, stimulant, sain, sécuritaire et proactif.

Tout ceci ne serait pas possible sans la participation précieuse et appréciée de tous.

---

## RÉFÉRENCES

- Plan stratégique 2016-2021 du Centre Le Cardinal;
- Politique d'hébergement et de soins et services de longue durée, ministère de la Santé et des Services sociaux, 2021;
- Maisons des aînés et alternatives, document d'orientation. Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2021;
- Plan stratégique 2019-2023 du ministère de la Santé et des Services sociaux;
- Rapport de visite ministérielle 2019;
- Rapport de la visite d'Agrément Canada 2016;
- Approche collaborative soins centrés sur l'utilisateur et la famille, Centre Le Cardinal, 2016.