



Rapport

**Examen à
mi-parcours du
plan stratégique
2012-2016 de
l'Entité Érié
St. Clair/Sud-Ouest**

Version finale-décembre 2014

PGF

The logo for PGF consists of the letters 'PGF' in a bold, blue, sans-serif font. The letters are slightly shadowed, giving them a three-dimensional appearance as if they are floating above the text below.

PGF CONSULTANTS INC.
202-291, RUE DALHOUSIE
OTTAWA (ONTARIO) K1N 7E5
BENOÎT HUBERT, VICE-PRÉSIDENT
TÉL. : (613) 241-2251 POSTE 237
TÉLÉC. : (613) 241-2252
COURRIEL : BHUBERT@PGF.CA

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
Démarche méthodologique.....	2
Résultats/constats	3
Analyse des priorités de l'Entité	3
Analyse du plan stratégique	9
Facteurs susceptibles d'influencer certains résultats	11
Leçons apprises.....	12
Recommandations.....	13
Conclusion.....	15
Annexe : Proposition de cadre d'arrimage activités/résultats intermédiaires	16

INTRODUCTION

L'Entité Érié St. Clair/Sud-Ouest (Entité 1) prodigue aux Réseaux locaux d'intégration des services de santé concernés (RLISS) des conseils et des recommandations relatifs à la prestation et l'accessibilité des services, aux besoins et priorités de la collectivité francophone locale en matière de santé, dont la responsabilité et le financement incombent aux RLISS.

En 2011, les recommandations du conseil d'administration accordaient la priorité aux personnes ayant des troubles de santé mentale, une maladie chronique (en particulier le diabète), aux personnes âgées et aux adultes ayant des besoins complexes. Le plan stratégique 2012-2016 de l'Entité, qui intègre en grande partie ces priorités, avait pour but de soutenir de manière efficace et efficiente les RLISS et s'assurer de la qualité et de l'accessibilité des services de santé en français offerts à la collectivité francophone en Ontario.

Après deux années de mise en œuvre, un examen à mi-parcours a été commandé par l'Entité en vue d'avoir une vision plus précise sur l'état des réalisations des nombreuses activités prévues par le plan stratégique. Le présent document est une synthèse des informations sur les réalisations de l'organisation depuis l'adoption du plan stratégique en novembre 2012, le but étant de porter une appréciation sur ces années de mise en œuvre. Les informations contenues dans ce rapport ont été obtenues à la faveur d'une revue documentaire complète et de consultations au sein de l'organisation et au niveau des RLISS.

L'examen à mi-parcours visait essentiellement à établir un portrait détaillé des progrès réalisés en conformité avec ce qui a été prévu, donner une appréciation sur les activités et les ressources déployées, informer sur les actions à entreprendre pour améliorer ou finaliser l'atteinte des résultats et enfin, faciliter la prise de décision sur la marche à suivre.

Le mandat accordé à PGF Consultants Inc. devait permettre de faire un bilan à mi-parcours du plan stratégique de l'Entité 1 en :

- Examinant sa mise en œuvre;
- Analysant son efficacité; et,
- Proposant des mesures d'amélioration.

Ce document présente en premier lieu la démarche méthodologique adoptée pour recueillir les informations pertinentes à l'analyse. La deuxième section est consacrée aux principaux constats/résultats à mi-parcours et les leçons apprises. Enfin, la troisième section concerne les principales recommandations issues des constats/résultats et qui font état des mesures à entreprendre afin de maximiser/optimiser l'atteinte de résultats probants à la dernière année du plan stratégique.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Les informations contenues dans ce rapport proviennent essentiellement de la revue documentaire et des entrevues semi-dirigées et des conversations avec les principaux acteurs. L'approche méthodologique utilisée se définit comme suit :

- **Les dimensions examinées :** Afin de disposer d'une bonne visibilité sur le rôle de l'Entité Érié St. Clair/Sud-Ouest en matière de conseils aux RLISS la communauté de l'Ontario, une analyse sur deux dimensions a été réalisée : une étude permettant de déterminer ce qui a été fait (mise en œuvre) et une autre sur l'existence d'un lien de causalité entre les actions et les changements observés (effets).
- **Les sources de données :** La documentation de l'Entité constitue la principale source de données et concerne les plans d'action annuels conjoints, les rapports trimestriels, les rapports annuels, etc. Les opinions des membres du conseil d'administration, de l'équipe de gestion ainsi que celles des coordonnatrices des RLISS autour des différents enjeux identifiés ont été recueillies.
- **Les méthodes de collecte :** Le processus d'examen à mi-parcours a fait appel à deux méthodes de collecte de données dont le croisement a servi à fournir les constats sur lesquels les recommandations ont pu être formulées. Ainsi, l'analyse documentaire et l'entrevue semi-dirigée ont été utilisées comme méthodes de collecte.

Les informations recueillies ont servi de base aux constats notamment par le croisement des analyses de la documentation disponible (plans d'action conjoints, rapports trimestriels, etc.) et de l'analyse des données qualitatives recueillies lors des rencontres avec les principaux acteurs (entrevues avec les membres du CA, la Direction générale et les RLISS).

Les sections suivantes présentent l'ensemble des résultats obtenus.

RÉSULTATS/CONSTATS

Pour l'année 2012-2013, la documentation permet de présenter les réalisations des actions de l'Entité sous deux angles : par rapport à ses priorités et par rapport au plan stratégique. La méthodologie ainsi utilisée en vue de porter une appréciation est donc en grande partie motivée par certains éléments manquants notamment :

- Le faible arrimage des activités réalisées avec le plan stratégique, ce qui oblige à traiter à nouveau l'information du plan d'action conjoint en vue de porter une appréciation sur le niveau d'atteinte des résultats du plan stratégique;
- La possibilité de biais induits par ce retraitement de l'information; et,
- L'absence de généralisation des indicateurs (très peu d'indicateurs et de cibles de résultats sont mentionnés).

Par rapport à ce constat, le meilleur moyen de porter une appréciation pertinente semble être un calcul arithmétique simple qui fixe par là même des limites. Ainsi, le taux d'exécution des actions réalisées et en cours de réalisation ainsi que le taux d'atteinte des résultats dans le cadre de l'analyse des priorités de l'Entité ont pu être calculés. Mais il n'a pas été possible de reproduire ce calcul dans le cadre de l'analyse de la mise en œuvre du plan stratégique. Les informations sur ce dernier point ont été complétées sur la base des données qualitatives.

ANALYSE DES PRIORITÉS DE L'ENTITÉ

Le plan d'action conjoint a formulé les priorités définies par le Conseil d'administration sous la forme de quatre objectifs structurés en deux grandes catégories d'actions :

- Actions conjointes impliquant l'Entité de planification et les deux RLISS; et,
- Actions spécifiques à chacune des trois structures.

L'approche utilisée vise à analyser la mesure selon laquelle l'Entité a su réaliser les actions nécessaires à la mise en œuvre de ses priorités. Ces actions devaient permettre l'atteinte des résultats considérés comme contributifs à la réalisation de l'objectif concerné.

PRIORITÉ 1

Chercher activement des occasions d'améliorer l'accès aux services en français et leur accessibilité pour les personnes ayant des troubles de santé mentale et de dépendance.

Période du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2013

Pour atteindre cet objectif, cinq actions étaient prévues dans le plan d'action : deux actions conjointes, une action spécifique pour le RLISS Érié St. Clair, et deux actions spécifiques pour l'Entité.

En termes de réalisations, à la fin mars 2013, les actions prévues au plan d'action ont quasiment toutes été réalisées. Les activités se traduisaient pour l'Entité par l'inventaire des programmes et services de santé mentale subventionnés par les RLISS ou par d'autres sources. Cet inventaire a été réalisé pour la région Érié St. Clair (Cf. Rapport Butler) et pour la région Sud-Ouest (Cf. rapport « The time is now ». Toutefois pour la région de London, cette initiative d'inventaire n'a pas été poursuivie du fait que l'Entité collaborait au projet healthline.ca pour développer le volet français du site (lignesanté.ca), site sur lequel tous les fournisseurs y sont répertoriés.

Ainsi, le taux d'exécution des actions est estimé à 100%.

En termes de résultats, trois résultats sur quatre sont atteints ou en voie de l'être, Il s'agit de :

- L'Entité participe à diverses rencontres (table régionale de l'initiative en matière de soutien aux élèves (ILSÉ), comité 28.1 (devenu inactif à compter de juin 2012)] (*activité 1.1*);
- L'Entité siège à la table du projet *London Service Collaborative* (*activité 1.1*);
- L'Entité a contribué à la réalisation de trois groupes focus ainsi qu'au sommaire des réactions qui font suite au dépôt du rapport sur la santé mentale « *The time is now* » du RLISS Sud-Ouest (*activité 1.2*);
- L'Entité dispose d'une liste de programmes et de services offerts en français.

Période du 1^{er} avril 2013 au 30 septembre 2014

Résultats escomptés

Régions d'ESC et du SO : Effectif francophone suffisant dans l'ensemble du continuum de services de SM et de lutte contre les dépendances, ce qui améliore les résultats cliniques, fonctionnels, financiers et liés à la satisfaction.

Pour atteindre ce résultat, dix (10) actions étaient prévues dans le plan d'action.

Activités réalisées

- Présentation de la liste des organismes disponibles au Mental Health Coalition de London;
- Visite d'étude à Trellis pour voir l'adaptabilité du modèle de service de télépsychiatrie et son fonctionnement de la région du Sud-Ouest.
- L'Entité participe comme membre actif sur le comité consultatif du programme de télémédecine (sur le plan des services, réseau de SM et A ESC, Comité consultatif de télépsychiatrie en français du SO).
- L'Entité maintient l'implication au London Service Collaborative pour garder les liens
- L'Entité appuie les organismes identifiés de santé mentale pour élaborer et mettre en vigueur les services en langue française
- L'Entité a contribué par sa participation au Windsor Service Collaborative à avoir les Conseils scolaires à la Table et permettre ainsi la création d'un groupe francophone
- L'Entité a réalisé des travaux de révision du plan service en français Canadian Mental Health Association (CMHA) et discussion avec ADP Salvation Army
- L'Entité participe au développement des réseaux/partenariats permettant d'assurer un arrimage des efforts et un partage d'expertise :
 - Rencontre régionale des agents de planification de l'Entité et des coordonnatrices des RLISS Érié St. Clair et Sud-Ouest
 - Participation du DG aux rencontres du Regroupement des DG, au South West LHIN Health System Leadership council et au Health Leadership Council à Stratford.
- L'Entité a participé au groupe de discussion francophone sur les dépendances à la maison Brentwood initié par le RLISS ESC.

En termes de réalisations, les actions prévues au plan d'action relatives à cette première priorité ont toutes été réalisées. Ainsi, le taux d'exécution est estimé à 100% pour cette priorité.

Possibles résultats à prendre en considération

- Effectif francophone suffisant dans l'ensemble du continuum de services de santé mentale et de lutte contre les dépendances, ce qui améliore les résultats cliniques, fonctionnels, financiers et liés à la satisfaction dans les Régions d'ESC et du SO.
- Disponibilité de mécanismes pour améliorer les services de santé mentale (mise sur pied d'un système virtuel de fournisseurs de services de santé mentale en français, partenariats en télémédecine, etc.)

OBJECTIF 2

Chercher activement des occasions d'améliorer l'accès aux services en français et leur accessibilité pour les personnes ayant une maladie chronique, en particulier le diabète.

Période du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2013

Au total six actions étaient prévues pour cet objectif : deux actions conjointes, trois au RLISS Érié St. Clair et une action spécifique pour l'Entité de planification. Les actions prévues au plan d'action ont été toutes réalisées ou en cours de réalisation. Leur taux d'exécution est estimé à 100%.

En ce qui concerne les résultats, la plupart ont été atteints: « l'Entité soutien le *London Intercommunity Health Centre* dans la présentation de huit ateliers au cours de l'automne 2012 » (*activité 2.1*) et

« l'effectif des entraîneurs en charge des ateliers est augmenté d'une personne » (*activité 2.1*).

En ce qui concerne les maladies chroniques, l'Entité s'est enregistrée en Mars 2012 dans la région Érié St. Clair pour avoir des sessions d'entraînement « Train the trainer ». Cependant il n'y a pas eu suffisamment de participants et la session de formation a dû être annulée.

Pour le diabète, dans la région Érié St. Clair, trois sessions « groupes focus » ont eu lieu, en plus d'une session de sondage sur l'alimentation réalisé dans le secteur Chatham Kent.

Période du 1^{er} avril 2013 au 30 septembre 2014***Résultats escomptés :***

Régions d'ESC et du SO : La population francophone a accès à un programme, des outils et des ressources d'autogestion des maladies chroniques, les connaît et les utilise

Dans le cadre de cette priorité, huit activités avaient été prévues pour atteindre le résultat escompté ci-dessus.

Activités réalisées

- L'Entité participe aux rencontres avec le coordonnateur du programme, la coordonnatrice des services en français du RLISS Sud-Ouest et le planificateur afin d'appuyer le CASC à mieux se connecter à la communauté francophone, compte tenu des difficultés à pouvoir se connecter à la communauté francophone qui devient vieillissante; malgré tout, de nouvelles stratégies seront explorées durant l'année financière 2014-2015;
- L'Entité maintient sa participation aux tables de prévention et de gestion des maladies chroniques (Groupe de travail sur la BPCO Windsor-Essex, Comité consultatif d'auto-prise en charge du Sud-Ouest) dans le but d'appuyer l'élaboration des organigrammes de soins orientés vers la langue.
- L'Entité maintient également sa participation sur le comité consultatif pour le programme Wraparound;
- L'Entité a identifié des candidats bilingues capables de devenir des formateurs ;
- L'Entité a identifié une agence offrant des modèles d'auto-prise en charge et est en attente du calendrier des sessions de formation.

Possibles résultats à prendre en considération

- Un nombre suffisant de pairs éducateurs formateurs francophones recrutés et formés.
- Connexion avec la communauté francophone vieillissante.

OBJECTIF 3

Chercher activement des occasions d'améliorer l'accès aux services en français et leur accessibilité pour les personnes âgées et les adultes ayant des besoins complexes.

Période du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2013

Le plan d'action prévoyait onze actions dont quatre actions conjointes, une action spécifique pour le RLISS d'Érié St. Clair, deux actions pour le RLISS Sud - Ouest, quatre actions spécifiques pour l'Entité de planification. Quant aux réalisations, sept actions ont été réalisées ou sont en cours de réalisation, ce qui permet d'estimer le taux d'exécution à 64%.

Trois résultats sur sept prévus ont été atteints, soit 43% de résultats atteints. Il s'agit de « appui au programme *Wraparound* du LIHC en vue d'améliorer la relation avec la communauté francophone » (*activité 3.6*) , « Participation au projet 'chez soi' » (*activité 3.6*) et le réseautage obtenu grâce à la conférence - Navigating the Road Ahead qui a également permis à l'Entité de donner des rétroactions aux pourvoyeurs de services.

Remarque : Une étude initiée par l'Entité est actuellement en cours pour identifier les besoins des Aînés en matière d'hébergement.

Période du 1^{er} avril 2013 au 30 septembre 2014***Résultats escomptés***

Régions d'ESC et du SO : Les francophones ont accès à des options en matière de SLD (foyers de SLD, services d'aide à la vie autonome, soins de convalescence, soins de relève, BSO, etc.)

Pour ce résultat, le plan conjoint prévoyait neuf (9) activités à réaliser.

Activités réalisées

- Étude avec rapport sommaire pour désigner une aile/unité francophone dans un foyer de soins de longue durée avec la conclusion qu'il y aurait définitivement un marché pour des lits de soins de longue durée ou pour des services à domicile si un propriétaire foncier est identifié.;
- Étude en cours pour explorer d'autres possibilités d'offrir des services d'aide à la vie autonome dont la prochaine étape consistera à bâtir des sociogrammes pour bien situer les aînés francophones;
- L'Entité a participé à l'exploration du système de soutien en cas de troubles du comportement et est membre du comité consultatif sur le service de télé psychiatrie qui est en place.
- Participation de l'Entité à une rencontre avec :
 - The Salvation Army Adult Day Program;
 - Dearness Home;
 - Alzheimer Outreach Services of McCormick Home pour discuter de leurs plans de services en français et en assumer le leadership.
- L'Entité a analysé le rapport sur les services aux personnes âgées et planifie la prochaine étape;
- L'Entité a travaillé avec le fournisseur de services désigné en SLD pour le recrutement de personnel francophone ou de soutien à la langue française et le contact est maintenu;
- L'Entité a effectué un inventaire des fournisseurs de services d'aide à la vie autonome. L'inventaire est effectué et au moins 3 fournisseurs ont été identifiés dans le secteur ESC, soit : ALSO, VON et Amy on hands; et
- L'Entité a analysé une demande de financement auprès du RLISS ESC basée sur les résultats de l'analyse concernant les fournisseurs de services d'aide à la vie autonome et des démarches auprès du CASC pour élaborer une stratégie localisée.

Possibles résultats à prendre en considération

- Création d'une aile/unité francophone dans un foyer de soins de longue durée dans les Régions d'ESC et du SO.

Les sections suivantes présentent les activités liées à l'objectif 4 et celles liées aux «autres initiatives». Elles concernent les actions non reliées à l'une des trois priorités précédentes mais qui contribuent à l'amélioration de l'accès aux soins de santé en français.

Période du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2013**OBJECTIF 4*****Mettre en place des mécanismes de communication et d'engagement communautaire.***

Si le plan d'action prévoyait dix actions dont cinq actions conjointes, une action spécifique pour le RLISS Érié St. Clair et quatre actions spécifiques pour l'Entité de planification, six actions ont été réalisées, permettant d'estimer leur taux d'exécution à 60%.

Seul un résultat sur sept prévus est atteint ou en voie de l'être, soit un taux de 14%. Le résultat en question concerne l'ensemble des actions de communication et d'engagement communautaire réalisées (l'Entité a organisé 42 sessions d'engagement communautaire et participé à deux sessions d'engagement communautaire dans le cadre de l'élaboration du Plan de services de santé intégré 2013-2016 (PSSI-3), forum sur les intervenants de la santé, participation de l'Entité sur le lancement de la Trousse de services en français, présentation du sondage, et les diverses présentations aux RLISS, etc.).

Période 1^{er} avril 2013 au 30 septembre 2014**AUTRES INITIATIVES**

Ces initiatives devaient être soutenues par cinq (5) principales activités.

Résultats escomptés

- Région d'ESC : Les francophones ont accès à une gamme complète de services de santé primaires en français
- Région du SO : Les francophones et les FSS connaissent les services existants en français

Activités réalisées

- L'Entité et le RLISS du SO ont travaillé au développement de la lignesante.ca (healthline.ca) comme outil. Le lancement officiel de la composante francophone du site web de lignesantésudouest.ca a lieu en septembre 2013. Des présentations pour le promouvoir ont débuté et se poursuivront durant le 3^e et 4^e trimestre dans la région du RLISS Sud-Ouest;
- L'Entité participe comme membre actif sur le comité consultatif du programme de télémédecine (sur le plan des services, réseau de SM et A ESC, Comité consultatif de télé psychiatrie en français du SO) et appuie la mise en œuvre d'un programme de télémédecine pour la communauté francophone pour la phase de démarrage;
- L'Entité a eu des rencontres avec le personnel de lignesanté.ca, et a initié l'utilisation de healthchat.ca;
- Dresser la liste des meilleures pratiques par le biais de nos réseaux provinciaux et national;
- L'Entité participe régulièrement à diverses tables et comités pour mieux connaître et comprendre les besoins de la communauté francophone ainsi que mieux connaître le système de santé afin de pouvoir se positionner pour influencer les changements requis pour mieux répondre aux besoins des francophones dont :

- Table de concertation avec ses sous-comités – immigration, santé emploi/éducation/formation et promotion;
- Comité santé;
- London Middlesex Health Providers Alliance
- LIMLIP-HWB;
- Health System Leadership Council

Possibles résultats à prendre en considération

- Mise sur pied et développement d'un point de service de santé primaire francophone à Pain Court (qui touchera les 3 priorités).
- Nombre suffisant de professionnel francophones pour offrir des services en Français dans les Régions d'ESC et du SO.

Niveau de réalisation des actions prioritaires de l'Entité de 2012 au 30 septembre 2014

Priorités/ objectifs	Actions prévues	Actions réalisées	Taux d'exécution
<i>Francophones vivant avec des troubles de santé mentale.</i>	15	15	100%
<i>Francophones vivant avec une maladie chronique</i>	14	11	79%
<i>Personnes âgées et adultes francophones ayant des besoins complexes</i>	21	16	75%
<i>Communication et d'engagement communautaire.</i>	10	6	60%
<i>Autres initiatives</i>	7	5	71%
Total	67	53	79%

Le taux d'exécution global du plan d'action allant du 1^{er} avril 2012 au 30 septembre 2014 est estimé à 79% (53 actions réalisées sur 67 prévues); ce qui est une très bonne performance en matière de réalisation d'activités planifiées.

Cependant, persistent des enjeux de mesures de résultats, à savoir des informations sur les mesures non disponibles pour permettre de poser une appréciation de la progression des résultats (changements observables).

ANALYSE DU PLAN STRATÉGIQUE

Les actions réalisées dans le cadre du plan d'action, en l'état, ne sont pas en totale adéquation avec les résultats recherchés par le plan stratégique. De manière distincte, des actions spécifiques au plan stratégique ont été entreprises et ont permis d'atteindre certains résultats.

Ci-dessous sont présentés les résultats intermédiaires atteints par les actions spécifiques réalisées dans le cadre du plan stratégique ainsi qu'une proposition d'arrimage des actions réalisées dans le cadre des priorités établies (plan d'action 2012-2013) en fonction des résultats escomptés du plan stratégique 2012-2016.

R1 : LE RLISS AGIT SUR LES RECOMMANDATIONS DE L'ENTITÉ

R1.1 : La reconnaissance, l'écoute et l'accès aux RLISS, permet de bâtir les liens de confiance entre les organisations.

Actions réalisées : Ce résultat a vu la réalisation d'une approche conjointe avec les RLISS pour l'engagement communautaire dans plusieurs dossiers. En effet, le plan stratégique a été conçu en l'absence d'une structure ou d'un modèle de fonctionnement, le but étant d'assurer la liaison entre la gouvernance et l'opérationnel. L'appropriation du travail a été réalisée grâce au plan conjoint Entité/RLISS qui se traduit par un arrimage entre le travail de l'équipe de gestion et les coordonnateurs des RLISS. Même s'il est difficile à ce stade d'évaluer les résultats de l'Entité, une perception relativement positive des actions de l'Entité est notée, notamment par la présence du comité de liaison et des résultats du sondage auprès des aînés dans le cadre de la sensibilisation de la clientèle sur l'offre active.

R1.2 : La définition des rôles et des responsabilités facilite et appuie la mise en œuvre des plans d'action conjoints et le respect des ententes.

Actions réalisées : Des activités prévues pour ce résultat intermédiaire ont été réalisées. Il s'agit principalement de :

- Rencontres régulières du comité de liaison;
- Rencontres régulières entre les planificateurs de l'Entité et les coordinatrices des services en français des RLISS;
- Présentation annuelle aux Conseils d'administration des RLISS.

On constate une plus grande visibilité du dossier des services en français mais il y a une difficulté au niveau de la clarification des rôles et responsabilités RLISS/Entité. Il faudrait certainement prendre en compte le contexte de la jeunesse de l'organisme.

R2 : L'ENTITÉ ORIENTE SES INITIATIVES ET RECOMMANDATIONS EN FONCTION DES BESOINS DE LA COMMUNAUTÉ

R2.1 : L'Entité connaît les besoins de la communauté francophone en matière des priorités identifiées par les RLISS et le MSSLD.

Actions réalisées : Quatre actions ont été réalisées dans le cadre du plan stratégique :

- Le sondage sur la santé des francophones et l'utilisation des services de santé;
- La participation de l'Entité aux sessions d'engagement communautaire organisées par le RLISS Sud – Ouest et le RLISS Érié St. Clair, dans le cadre du Plan de Services de Santé Intégrés 3, 2013-2016 (PSSI-3 2013-2016);

- La mise en place par l'Entité, d'un comité santé pour la région Sud-Ouest en partenariat avec le RLSS Sud-Ouest et la Table de concertation; et
- L'étude sur les besoins de services et de logements des personnes âgées francophones.

Même si les recommandations de l'Entité sont souvent claires, la difficulté d'accès à l'information reste un enjeu (par exemple au niveau du programme de jour pour la Société d'Alzheimer) qui rend difficile l'appui de ses recommandations par des données probantes.

Au niveau des personnes âgées ayant des besoins complexes (5 actions) :

- La mise en place d'un plan d'action en fonction des résultats de l'enquête sur la santé des francophones et étude sur les besoins de services et de logements des personnes âgées francophones
- L'étude de la possibilité/faisabilité d'offrir des soins de longue durée dans des établissements ou des unités dédiées aux francophones;
- L'exploration et l'identification des options pour maintenir les personnes âgées à domicile;
- La compréhension de la problématique des « ANS » chez les francophones et l'élaboration de stratégies d'atténuation; et,
- Le maintien de l'appui de l'Entité et son implication au programme *Wraparound*.

R2.2 : La disponibilité et les lacunes des services de santé en français sont connues pour les maladies chroniques (diabète).

Quatre actions réalisées dans le cadre du plan d'action conjoint peuvent être prises en compte :

- La réalisation de groupes de discussion pour identifier les besoins;
- La mise sur pied d'un plan d'action en fonction des résultats de l'enquête sur la santé des francophones;
- Le maintien et l'élargissement des initiatives en cours de gestion et de prévention des maladies chroniques; et,
- La compréhension de la problématique de l'utilisation de l'urgence par les patients francophones qui vivent avec une BPCO ou le diabète.

R3 : LES PARTENAIRES SONT CONNUS ET UN CERTAIN NOMBRE D'ENTRE EUX SONT ENGAGÉS À COLLABORER AVEC L'ENTITÉ

R3.1 : La collaboration avec les fournisseurs de services locaux qui touchent les priorités de l'Entité est établie/acquise.

Actions réalisées : Trois actions ont été réalisées pour ce résultat :

- L'adhésion de l'Entité au London services Collaborative;
- L'adhésion de l'Entité au London Health Providers Alliance;
- L'adhésion de l'Entité au Comité Chez soi avant tout, du Centre d'accès aux soins communautaires Érié St. Clair.

R3.2 : La création de partenariats avec d'autres partenaires de la santé par l'intermédiaire du RLSS, augmente l'offre de services de santé en français.

Aucune action réalisée dans le cadre du plan stratégique n'est à signaler. Les actions réalisées dans le cadre des priorités de l'Entité à prendre en compte sont au nombre de quatre. Il s'agit des actions suivantes :

- L'inventaire des programmes et services de santé mentale subventionnés par les RLISS ou par d'autres sources;
 - L'inventaire des ressources et outils disponibles, tels que Société Alzheimer, Association canadienne du diabète, etc.;
 - L'étude de modèle dans le cadre du BSO pour servir les francophones; et
- Activités avec le Dr Proulx, spécialiste en santé cognitive, (Différentes rencontres dont celle de la visite Hôpital pour santé mentale et présentation de son projet au Comité de liaison).

R3.3 : La concertation avec les autres Entités de planification renforce la capacité d'action locale.

La Direction générale participe régulièrement à la table provinciale des DG composée par l'ensemble des DG des autres Entités de planification pour partager leurs expériences et traiter certains défis et enjeux de façon conjointe.

R4 : LA MISE EN PLACE GRADUELLE DES FONDEMENTS ORGANISATIONNELS DE L'ENTITÉ, MÈNENT À UNE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

R4.1 : La communication des résultats de l'Entité avec la communauté rehausse sa crédibilité.

Les actions à prendre en compte dans le cadre de ce résultat intermédiaire sont les suivantes :

- La mise sur pied de stratégies pour se tenir mutuellement informés des dossiers en cours;
- La publication et le communiqué en mars 2013 du sondage sur la santé des francophones et l'utilisation des services de santé;
- L'élaboration et la mise en place d'un plan de communication et d'engagement communautaire conjoint; et,
- La création d'un plan de marketing et de communication.

R4.2 : La clarification des processus décisionnels, administratifs et financiers rehausse la capacité de l'Entité à effectuer une reddition de comptes rigoureuse.

Actions réalisées : Deux actions ont été réalisées pour ce résultat :

- La tenue de rencontres régulières par le conseil d'administration; et,
- La création d'un manuel de l'administrateur pour appuyer les administrateurs avec la gouvernance.

R4.3 : La formation/renforcement des capacités du personnel et des administrateurs leur permet d'assurer pleinement leurs rôles et responsabilités.

Actions réalisées : Deux actions ont été réalisées pour ce résultat :

- La tenue de rencontres d'équipe mensuelles par le personnel; et,
- La participation du personnel à divers webinaires et sessions de formation.

FACTEURS SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER CERTAINS RÉSULTATS

Plusieurs facteurs externes ou internes pourraient compromettre l'atteinte des résultats escomptés et leur prise en compte permettrait d'obtenir une mise en œuvre optimale du plan stratégique :

- La difficulté à atteindre certains résultats compte tenu du manque de clarté des rôles et responsabilités dans le modèle Entité/RLISS;
- L'exécution restreinte d'éléments clés dans le plan stratégique de l'Entité.

LEÇONS APPRISES

L'analyse du plan d'action des priorités montre un total de 78% d'activités exécutées et représente une bonne performance d'exécution d'activités planifiées. Il sera cependant, nécessaire d'assurer la cohérence entre activités menées et résultats escomptés dans le plan stratégique.. Ainsi, le suivi de ces activités nécessite de disposer de cibles et de mécanismes de mesures de résultats.

POINTS FORTS

- Reconnaissance par les RLISS de la valeur ajoutée apportée par l'Entité en matière d'engagement de la communauté;
- Accroissement des plateformes d'échanges sur les enjeux d'accès et d'offre de services de santé en français;
- Augmentation de la visibilité du dossier de services en français au niveau des RLISS;
- Renforcement des recommandations faites par les coordonnatrices au sein des RLISS;
- Stabilité de l'équipe de gestion compte tenu de la jeunesse de l'organisme.

POINTS À AMÉLIORER

Même si des progrès ont été enregistrés à mi-parcours en termes d'activités réalisées, plusieurs résultats pourraient ne pas être entièrement atteints d'ici la fin de la planification, si certaines mesures de correction ne sont pas prises. Quelques points d'amélioration sont énumérés ci-dessous :

- Une meilleure compréhension de la mission et de la vision de l'Entité par les membres du conseil d'administration;
- L'amélioration de la communication autour du plan stratégique;
- Le suivi de la mise en œuvre par la mise en place d'un cadre de mesure du rendement (CMR);
- La définition claire des rôles et responsabilités au comité de liaison;
- La mise à jour régulière de l'information sur les sujets que l'Entité traite.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-dessous visent à maximiser la performance de l'Entité au regard des résultats attendus indiqués dans son plan stratégique 2012-2016.

RECOMMANDATION 1 : ANALYSE DE LA COHÉRENCE DES ACTIVITÉS MISES EN ŒUVRE

On constate que dans le plan conjoint l'arrimage des liens avec les directions stratégiques des RLISS, cependant, cet arrimage n'est pas fait avec les orientations stratégiques propres à l'Entité. Il est recommandé de faire le même type d'alignement avec les orientations stratégiques propres à l'Entité et de s'assurer de la cohérence des activités avec les résultats escomptés.

RECOMMANDATION 2 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DU CA ET DE L'ÉQUIPE DE GESTION

Même si l'exercice a permis de se rendre compte qu'il y a une tenue de rencontres régulières du conseil d'administration; et qu'il y a eu création d'un manuel de l'administrateur pour appuyer les administrateurs avec la gouvernance, compte tenu du renouvellement il existe un réel besoin de sensibiliser et former les membres du CA notamment pour :

- Une appropriation du plan stratégique de l'Entité afin qu'ils puissent le vulgariser dans la communauté;
- Une familiarisation avec la reddition de compte;
- Une clarification des rôles et responsabilités en matière de gouvernance.

En ce qui a trait à l'équipe de gestion, elle devrait renforcer ses compétences et s'informer régulièrement (mécanismes de veille) sur les sujets qu'elle traite. Pour cela, il pourrait être intéressant que l'Entité renforce ses compétences dans la réalisation de sa mission. Des compétences qui pourraient être à trois niveaux :

- Connaissance des enjeux de santé de la région qu'elle couvre
- Connaissance du système de santé de la région qu'elle couvre (fournisseurs, données populationnelles en matière de santé etc.); et
- Approche/méthode de planification.

RECOMMANDATION 3 : MISE SUR PIED D'UN CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

La mise sur pied d'un cadre de mesure de la performance est plus que d'actualité et permettrait de mieux connaître l'état de la mise en œuvre du plan. Il semble de plus en plus impératif à l'Entité de créer un CMR afin de :

- Établir des cibles de performance réalistes et s'assurer que des indicateurs cohérents sont utilisés pour mesurer les éléments clés de chaque résultat;
- Disposer d'instruments de mesure de résultats appropriés;
- Assurer le suivi du plan opérationnel et le retour d'information de la part des personnes responsabilisées;
- Permettre aux membres du CA de suivre la mise en œuvre du plan stratégique à travers un tableau de bord incluant des cibles de résultats qu'ils auraient fixés à l'équipe de gestion.

RECOMMANDATION 4 : PRODUCTION ET UTILISATION DE DONNÉES EN APPUI AUX RECOMMANDATIONS FOURNIES PAR L'ENTITÉ AUX RLISS

De manière générale, les discussions avec les RLISS ont permis de relever une faiblesse de données probantes en appui aux recommandations que l'Entité leur fournit.

Étant donné que l'Entité n'a qu'un rôle de conseil aux RLISS en matière d'accès aux services de santé, il serait souhaitable qu'elle améliore les mécanismes visant à alimenter sa connaissance des dossiers pour mieux appuyer ses recommandations.

RECOMMANDATION 5 : RELATIONS ENTITÉ/RLISS

La collaboration avec les RLISS et l'Entité se matérialise à travers le comité de liaison qui semble être un bon modèle et une pratique exemplaire en matière de collaboration.

Cependant un certain nombre de défis identifiés lors des consultations pourraient impacter la performance et les relations entre l'Entité et les RLISS. Pour faire face à ces défis, il est recommandé de procéder à la clarification des rôles et responsabilités des différentes parties notamment en ce qui concerne l'entente d'imputabilité.

CONCLUSION

Le plan stratégique de l'Entité a été conçu pour faire face aux lacunes des services de santé en français auxquels les RLISS sont confrontés. Ce plan est relativement bien perçu par les différents acteurs et des ajustements seront probablement nécessaires pour l'atteinte des résultats prévus. Les informations contenues dans ce rapport montrent que des efforts ont été enregistrés au niveau de l'exécution des activités mais des mesures correctives devraient être prises pour renforcer la performance de l'Entité notamment sur le besoin d'arrimage des activités avec les résultats attendus du plan stratégique.

Pour la dernière année de la mise en œuvre, il sera important de poursuivre les efforts et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, de clarifier l'entente d'imputabilité, le renforcement des capacités des membres du conseil d'administration, d'améliorer les mécanismes de communication entre Entité/RLISS (notamment en matière de partage d'information) et de recentrer les différentes activités autour des priorités de l'Entité.

En plus de fournir de l'information sur l'état d'exécution des activités mises en œuvre par l'Entité, cet exercice d'examen du plan stratégique a le double mérite de poser les jalons de l'évaluation provinciale du modèle RLISS/Entité.

Ces constats et recommandations ont été formulés sur la base des informations disponibles au 30 septembre 2014. Il se pourrait dans ce cas, que certains résultats actuels de l'Entité diffèrent de manière significative des constats avancés dans ce rapport; ainsi nous avons pu obtenir les informations ci-dessous au moment de la finalisation de ce rapport :

- L'acceptation par les coordonnatrices des RLISS d'inclure dans le plan conjoint, le lien entre les activités et les orientations stratégiques de l'Entité.
- La disponibilité constatée dans le rapport conseil de données probantes; et
- Le progrès réalisé en matière de résultats concernant les aînés; la coordonnatrice des services en français d'un des deux RLISS et l'agent de planification de l'Entité prendront le « lead » par la formation d'un comité pour le projet de résidence qui deviendra ainsi un projet communautaire.

PROPOSITION D'ARRIMAGE ACTIVITÉS/ RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

En lien avec la recommandation 3, les résultats de cet examen proposent un cadre pour l'arrimage des activités/ résultats afin de permettre à l'Entité d'avoir une cohérence entre les activités qu'elles réalisent et son plan stratégique.

Résultats	Activités
R1.1 : La reconnaissance, l'écoute et l'accès aux RLIS, permet de bâtir les liens de confiance entre les organisations.	Mise en œuvre du plan conjoint
R1.2 : La définition des rôles et des responsabilités facilite et appuie la mise en œuvre des plans d'action conjoints et le respect des ententes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontres régulières du comité de liaison; ▪ Rencontres régulières entre les planificateurs de l'Entité et les coordinatrices des services en français des RLIS; ▪ Présentation annuelle au Conseil d'administration des RLIS.
R2.1 : L'Entité connaît les besoins de la communauté francophone en matière des priorités identifiées par les RLIS et le MSSLD.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquête sur la santé des francophones et l'utilisation des services de santé; ▪ Organisation d'activités d'engagement communautaire; ▪ Mise en place de comité santé pour la région Sud-Ouest en partenariat avec le RLIS Sud-Ouest et de Table de concertation; ▪ Identification et l'implantation des stratégies visant l'amélioration des services de santé mentale pour la population francophone; ▪ Mise en œuvre de stratégies pour s'assurer que les patients francophones reçoivent une consultation en santé mentale en français (télémédecine et ressources en français); ▪ Développement d'un plan de mise en place de services en langue française.
R2.2 : La disponibilité et les lacunes des services de santé en français sont connues pour les maladies chroniques (diabète).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer de la disponibilité en français des outils, des ateliers et de l'information pour l'autogestion des maladies chroniques; ▪ Réaliser un inventaire des programmes et services de santé mentale subventionnés par les RLIS ou par d'autres sources; ▪ Réaliser une étude de modèle dans le cadre du BSO pour servir les francophones.
R3.1 : La collaboration avec les fournisseurs de services locaux qui touchent les priorités de l'Entité est établie/acquise.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adhésion de l'Entité auprès des fournisseurs; ▪ Identification des tables auxquelles l'Entité devrait davantage être présente.
R3.2 : La création de partenariats avec d'autres partenaires de la santé par l'intermédiaire du RLIS, augmente l'offre de services de santé en français.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de partenariats en santé

Résultats	Activités
R3.3 : La concertation avec les autres entités de planification renforce la capacité d'action locale.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation à la table provinciale des DG
R4.1 : La communication des résultats de l'Entité avec la communauté rehausse sa crédibilité.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation d'activités de communication pour la communauté; ▪ mise sur pied de stratégies pour se tenir mutuellement informés des dossiers en cours; ▪ L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication et d'engagement communautaire conjoint; ▪ La création d'un plan de marketing et de communication.
R4.2 : La clarification des processus décisionnels, administratifs et financiers rehausse la capacité de l'entité à effectuer une reddition de comptes rigoureuse.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue de rencontres régulières par le conseil d'administration; ▪ Élaboration d'un manuel de l'administrateur pour appuyer les administrateurs avec la gouvernance.
R4.3 : La formation/renforcement des capacités du personnel et des administrateurs leur permet d'assurer pleinement leurs rôles et responsabilités.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La tenue de rencontres d'équipe mensuelles par le personnel; ▪ La participation du personnel à divers webinaires et sessions de formation.