

Rapport annuel de gestion

RAPPORT ANNUEL DE SANTÉ COURVILLE 2024-2025



"We Care" depuis 1935



Table des matières

Message aux autorités	2
La déclaration de fiabilité des données et des contrôles afférents	3
La présentation de l'installation et des faits saillants	4
Les résultats en regard des cibles visées par les règles générales relatives aux activités des établissements privés conventionnés	25
Les activités relatives à la gestion des risques et de la qualité	31
L'application de la politique portant sur les soins de fin de vie (1er avril au 31 mars).....	37
Les ressources humaines	38
Les ressources financières	43
Ressources informationnelles	46
L'état du suivi des réserves, commentaires et observations émis par l'auditeur indépendant	47
La divulgation des actes répréhensibles	47
Les organismes communautaires	47
Conclusion	48

Message aux autorités

L'année 2024-2025 marque un jalon historique et porteur pour Santé Courville. Pour la première fois depuis sa fondation, la direction générale de l'établissement a été confiée à une personne issue de l'extérieur de la famille fondatrice. Cette transition structurelle, amorcée avec respect et confiance, constitue une étape significative dans l'évolution de notre organisation, et a permis d'amorcer un travail de clarification des rôles, de structuration des pratiques et de modernisation des processus.

Dans un contexte de transformation, notre engagement envers la mission, la qualité des soins et le bien-être des résidents est demeuré inébranlable. Portée par une équipe solide, mobilisée et engagée, Santé Courville a poursuivi avec rigueur et humanité son développement, fidèle à sa philosophie **« We Care »**.

Parmi les faits saillants de cette année exceptionnelle :

- La mise en œuvre structurée de notre plan stratégique triennal, avec un taux de réalisation de 76 % des priorités fixées, témoigne de notre capacité à traduire la vision en actions concrètes.
- La dotation complète de l'équipe de gestion, la stabilisation des ressources humaines, la réduction du recours au TSO et à la main-d'œuvre indépendante, et l'équilibre budgétaire des heures à Laval sont des résultats probants de notre saine gestion.
- La qualité des soins et des services a été consolidée, notamment par la révision de plusieurs protocoles cliniques, un suivi rigoureux des situations à risque, et le maintien d'un taux de satisfaction des résidents et familles supérieur à 94 %.
- Le 35e anniversaire de l'installation de Laval a été souligné par une célébration rassembleuse, empreinte de reconnaissance et de fierté. Cet événement a permis de mettre en lumière notre histoire, de valoriser l'engagement des équipes, et de renforcer l'esprit d'unité et d'appartenance de l'ensemble de notre communauté.
- La visibilité de Santé Courville a connu une croissance marquée, autant dans les médias que dans la communauté, avec une présence accrue dans les salons d'emploi, une augmentation des abonnés sur les médias sociaux, et des campagnes mobilisatrices comme celle de recrutement de bénévoles et des partenariats renouvelés.
- La voix des résidents, des familles et des employés a été intégrée dans nos processus d'amélioration continue, avec une participation active de nos comités et l'évolution de nos modes de communication internes.

Ces réussites, nous les devons à la passion et au professionnalisme de nos équipes, à l'implication de nos comités de résidents et à l'appui constant de nos partenaires institutionnels et communautaires. Grâce à leur confiance et à leur collaboration, nous avons pu faire progresser notre mission avec cohérence et intégrité.

La prochaine année s'ouvrira sur la consolidation de nos acquis, la poursuite de la transformation numérique, l'adaptation de nos structures aux réalités contemporaines, et la pérennisation de nos pratiques exemplaires. Ces chantiers s'inscrivent dans une vision d'avenir : celle d'un milieu de soins humain, performant, connecté et sécuritaire, centré

sur la dignité des personnes âgées et sur l'excellence de leur accompagnement.

Nous vous remercions pour votre soutien, votre collaboration et votre confiance renouvelée.

Emilie Fontenay
Directrice générale

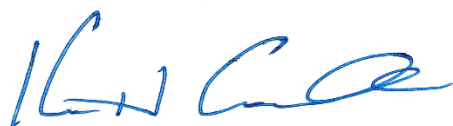
La déclaration de fiabilité des données et des contrôles afférents

À titre de président de Santé Courville, je déclare que les données contenues dans ce rapport annuel de gestion ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables, répondent aux normes comptables canadiennes et qu'elles correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2025.

Tout au long de l'exercice, des systèmes d'information et des mesures de contrôle rigoureux ont été maintenus pour assurer la précision et l'intégrité des informations rapportées. Ces contrôles comprennent des processus de vérification interne, l'utilisation de logiciels de gestion conformes et des audits réguliers réalisés par des tiers indépendants.

Les résultats et les données présentés dans ce rapport reflètent fidèlement la mission, le mandat et la vision de Santé Courville. Ils illustrent notre engagement à offrir des soins et des services de haute qualité, tout en respectant les valeurs de bienveillance et de respect qui caractérisent notre philosophie « **We Care** ».

Je certifie donc qu'à ma connaissance, les données contenues dans ce rapport annuel de gestion ainsi que les contrôles afférents à ces données sont exactes, complets et fiables, et qu'ils représentent de manière fidèle la situation de Santé Courville au 31 mars 2025.



Kenneth Courville
Président

La présentation de l'installation et des faits saillants

Santé Courville : une histoire de cœur et de famille.

Santé Courville c'est tout d'abord un milieu de vie respectueux et sécuritaire pour les résidents, créé en étroite collaboration avec les familles, les membres de l'équipe, les bénévoles et nos partenaires. Les résidents sont au cœur de nos décisions et pour bien en prendre soin, nous nous entourons d'une équipe et de bénévoles qui ont **« le cœur sur la main et les mains qui donnent »**, parce que **« We Care »** depuis 1935.

Cette longue tradition du **« We Care »** s'adresse à tous les membres de l'organisation. Car pour bien prendre soin des résidents, nous prenons soin des membres de l'équipe afin de créer un milieu de travail où il fait bon travailler en collaboration, en équipe et dans une perspective d'amélioration continue. Nos valeurs **« We Care »** prônent le respect, la bienveillance, la collaboration et la sécurité. Celles-ci sont au cœur de notre philosophie de gestion et d'intervention et guident chacune de nos actions.

Santé Courville est membre de l'Association des établissements privés conventionnés (AEPC) qui regroupe 28 propriétaires-gestionnaires qui représentent 59 établissements et installations – 57 centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et deux hôpitaux de réadaptation, incluant des soins palliatifs – répartis dans 11 régions du Québec.



Installation de Waterloo

Notre vision

Notre vision est que Santé Courville soit reconnue pour sa philosophie du **« We Care »**.

Notre mission

Notre mission est d'offrir des services d'hébergement, d'assistance, de soutien et de surveillance ainsi que des services de soins infirmiers, pharmaceutiques, médicaux et de réadaptation aux adultes qui, en raison de leur perte d'autonomie fonctionnelle et/ou psychosociale, ne peuvent plus demeurer dans leur milieu de vie naturel, malgré le support de leur entourage.

Elle vise aussi à offrir un environnement humain, qui est le prolongement du milieu de vie naturel et social des résidents et dans lequel l'accent est mis à conserver aux résidents une qualité de vie optimale en répondant de façon personnalisée au maintien de la santé résiduelle pour leur plus grand bien-être.

Nos valeurs

Notre philosophie **« We Care »** prône des valeurs fortes de respect, de dignité, de bienveillance, de collaboration et de sécurité. Toutes ces valeurs sont interreliées.



Installation de Laval

Notre mandat

Le mandat de Santé Courville, pour répondre aux besoins des résidents hébergés chez Santé Courville. Notre clientèle est principalement formée de résidents ayant des troubles cognitifs (tout particulièrement la maladie d'Alzheimer), des troubles physiques sévères et des soins palliatifs.

Notre clientèle est désignée par les mécanismes régionaux d'accès à l'hébergement (MAH). Nous nous assurons de répondre à leurs besoins en collaboration avec les établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux et plus spécifiquement le Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval (CISSS Laval) et le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CIUSSS Estrie-CHUS), les partenaires institutionnels comme les villes de Laval et de Waterloo et les partenaires communautaires.

Nos services

En tant que centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD), Santé Courville offre, de façon temporaire ou permanente, des services d'hébergement, d'assistance, de soutien et de surveillance ainsi que des services psychosociaux, infirmiers, pharmaceutiques, médicaux et de réadaptation aux adultes qui, en raison de leur perte d'autonomie fonctionnelle ou psychosociale, ne peuvent plus demeurer dans leur milieu de vie naturel.

Santé Courville offre des soins et des services 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, de l'aide aux activités de la vie quotidienne et des soins personnels de niveau élevé, pour assurer le bien-être et le bonheur de nos résidents. L'assistance personnalisée et un plan de soins sont développés pour chaque résident afin que notre personnel puisse répondre aux besoins individuels de chacun. La présence en tout temps d'une infirmière, les soins d'urgence et

des services de réhabilitation sont offerts à tous les résidents. Nous offrons aussi du support quotidien pour les soins d'hygiène personnels, du soutien à l'alimentation et lors des activités récréatives.

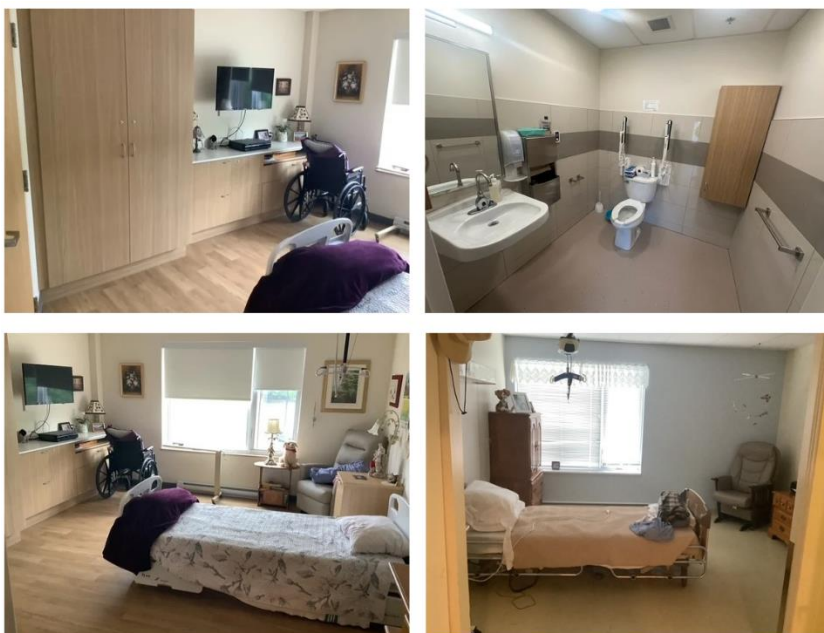
Ce n'est donc pas un hasard, si Santé Courville a été le dernier CHSLD au Québec à compter des résidents ayant contracté la COVID en 2021-2022, et que l'Association des établissements privés conventionnés (AEPN) a remis le Prix d'engagement *Équipe dévouée* en soulignant M. Robert Comeau pour quarante (40) ans de services.

De plus, tous les efforts sont mis en place pour offrir des soins de confort empathiques pour les résidents en fin de vie.

Chambres de Laval



Chambres de Waterloo



- L'infirmière, au cœur du quotidien des résidents, dirige l'équipe de soins afin de fournir des soins médicaux de qualité à nos résidents. Il ou elle est aussi responsable de sensibiliser le résident sur leur état de santé, afin de les soutenir à prendre leurs propres décisions relatives à leur condition médicale.
- L'infirmière auxiliaire aide l'infirmière afin de prodiguer des soins et traitements selon les besoins des résidents. Il ou elle assiste aussi l'infirmière lors d'interventions préventives, thérapeutiques ou diagnostiques.

A small inset photograph showing a caregiver in a blue uniform assisting an elderly man in a wheelchair. The man is smiling, and the caregiver is gently supporting him.

sont responsables d'offrir les soins de base quotidiens à nos résidents. Ils les assistent dans les activités de la vie quotidienne, tel que les soins d'hygiène, l'alimentation, l'habillement et la mobilité.

alimentaires:
Composés d'un chef, de ses aides alimentaires et d'une nutritionniste, ceux-ci préparent les mets à tous les jours afin de répondre aux besoins variés de chaque résident.

- **Entretien ménager et maintenance :** Notre département d'entretien ménager et des services de maintenance sont responsables d'assurer la propreté du bâtiment et de l'équipement d'entretien.
- **Buanderie :** La buanderie nettoie les vêtements et la literie de nos résidents sur une base régulière.
- **Services religieux :** La messe du dimanche est tenue dans notre chapelle.
- **Coiffure**
- **Clinique visuelle**

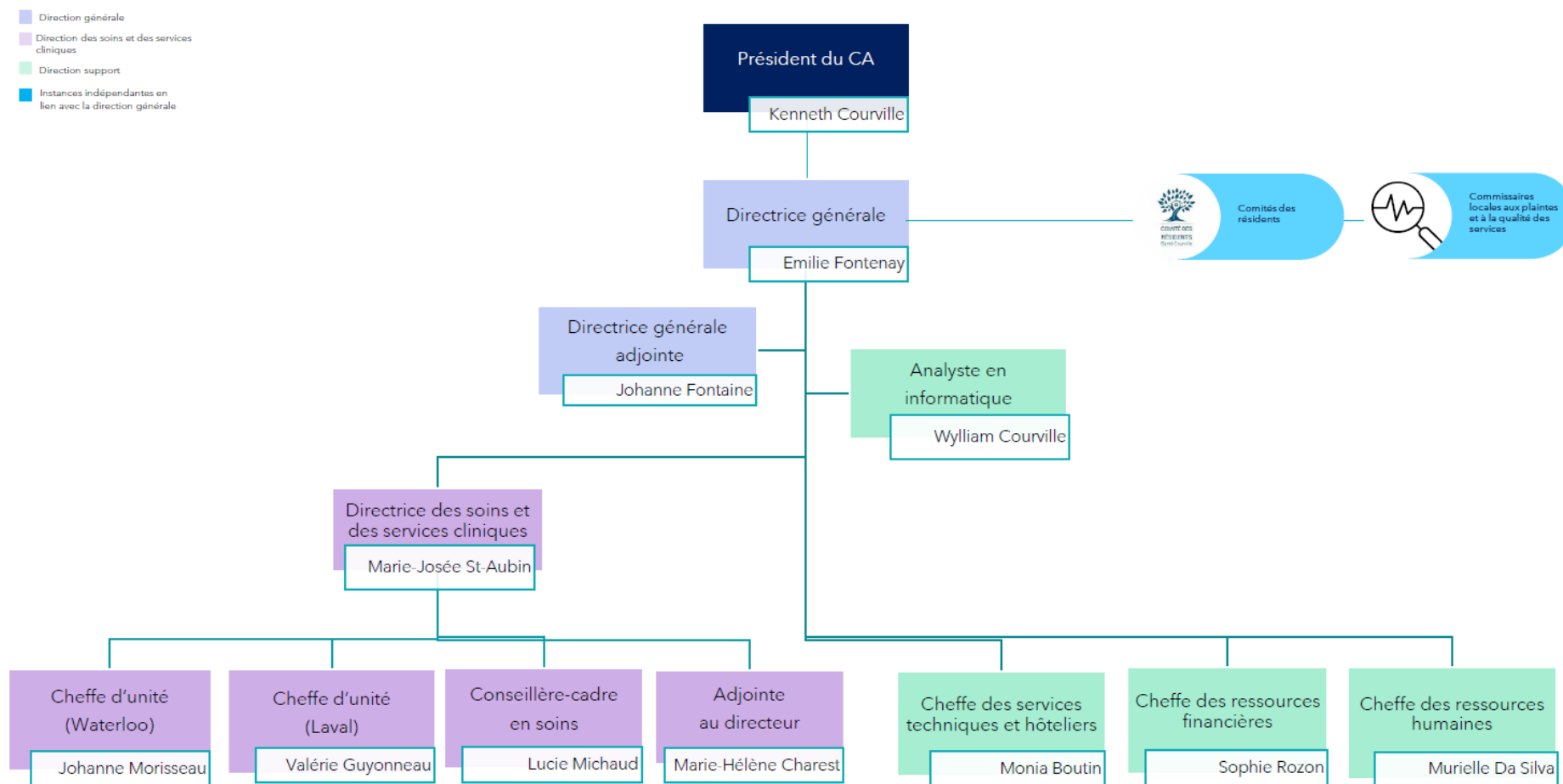
- Médecine générale et gériatrie
- Pharmacie: Les services de la pharmacie sont offerts pour les résidents qui en ont besoin. Nous couvrons le coût des prescriptions pour les résidents qui sont couverts par la Régie de l'assurance maladie du Québec.

nos bénévoles offrent une aide précieuse et essentielle. Ils soutiennent les résidents dans les activités, les accompagnent lors d'activités extérieures, les décorations ou prennent simplement le temps de leur offrir une compagnie amicale.

nos agents administratifs sont disponibles pour les résidents ou leurs familles, lors des heures ouvrables pour répondre aux questions, préoccupations, demandes ou de discuter des paiements relatifs à l'hébergement.

Notre structure organisationnelle

Santé Courville présente sa structure organisationnelle où l'on retrouve des directions et des services centralisés qui administrent les deux installations au 31 mars 2025.



Nos orientations stratégiques



PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028

VISION

Que Santé Courville soit reconnue pour sa philosophie « We Care »

MISSION

Offrir des soins et services personnalisés dans un milieu de vie de qualité, sécuritaire et bienveillant. Dans le respect de leurs différences, de leurs goûts et de leurs valeurs, Santé Courville met en place des conditions permettant aux résidents de conserver le plus possible leur autonomie et de se développer à différents niveaux: physique, affectif, intellectuel, social et spirituel.

VALEURS

«We Care», respect, bienveillance, collaboration, sécurité.

Orientations stratégiques

Promouvoir et faire vivre la philosophie «We Care» au quotidien

Objectifs stratégiques

Assurer le rayonnement et la pérennité Santé Courville

Être une organisation de choix pour tous

- Actualiser l'approche «milieu de vie» dans les différents programmes soins et services
- Assurer un environnement adapté propice au bien-être où les résidents se sentent comme chez soi
- Favoriser un environnement de travail professionnel, sécuritaire, respectueux et de qualité
- Mesurer la prestation de soins et services pour s'assurer qu'elle est sécuritaire, de qualité, professionnelle et performante

- Utiliser le plan continue de qualité PCQ pour assurer une gestion efficace des pratiques de gestion, des plans opérationnels et des politiques et procédures
- Faire rayonner l'excellence des soins et des services ainsi que la qualité du milieu de vie chaleureux et bienveillant
- Maintenir et développer des liens de collaboration avec les partenaires externes, les comités des résidents et les bénévoles
- Se conformer aux exigences ministérielles et répondre aux lois, normes et exigences en hébergement
- Optimiser les moyens de communication pour qu'ils répondent aux besoins

- Optimiser les mécanismes d'attraction, de rétention et de présence au travail
- Encourager, susciter et supporter le développement des compétences
- S'associer avec des organisations, des spécialistes, trouver et utiliser les outils nécessaires permettant l'amélioration continue et la mise à jour des bonnes pratiques
- Promouvoir et soutenir la gestion de proximité

Principes directeurs

Œuvrer dans l'esprit du « We Care »

Maintenir une gestion de proximité

Maintenir un environnement sécuritaire et agréable à y vivre et travailler

Assurer la formation continue

Maintenir notre autonomie informatique

Le plan stratégique est le reflet de notre engagement à une gestion de proximité et d'amélioration continue de la qualité en collaboration avec les membres de l'équipe, les résidents, les familles et nos partenaires. 2023-2028

Nos conseils et comités

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration dispose d'un code d'éthique et de déontologie des administrateurs. Pour l'année 2024-2025, le conseil d'administration ne dénombre aucun cas traité quant à des manquements à l'égard des principes et de règles établies par ce code. Le code d'éthique et de déontologie se retrouve en annexe 2 du présent rapport de gestion et est publié sur [santecourville.com](https://www.santecourville.com/publications) sous <https://www.santecourville.com/publications>.

Les comités des résidents

Conformément à la Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux (G-1.021), les comités des résidents de Santé Courville poursuivent leur mission de représentation, de soutien et de promotion des droits des usagers. Leur engagement indéfectible contribue à améliorer les conditions de vie, à renforcer la voix des résidents, et à entretenir un lien de confiance avec les familles et les équipes.

Les comités informent les résidents sur leurs droits, défendent leurs intérêts, accompagnent ceux qui le demandent dans leurs démarches, contribuent à l'évaluation de leur satisfaction et s'assurent que les mécanismes de représentation sont accessibles, équitables et efficaces.

Faits saillants 2024-2025

Sensibilisation et visibilité

Plusieurs actions de visibilité ont été maintenues ou bonifiées, communément aux deux comités des résidents :

- Droits publiés mensuellement dans le journal électronique aux familles.
- Pochette d'accueil remise à chaque nouveau résident, incluant un feuillet explicatif, un stylo identifié, et les coordonnées du comité.
- Affichage sur l'écran principal (Agora) pour diffuser les membres du comité et leurs rôles.

À Waterloo, des calendriers surdimensionnés affichant un droit des usagers par mois ont été affichés dans chaque chambre. À Laval, le comité des résidents a contribué à l'animation et au rayonnement du 35^e anniversaire de Santé Courville, en offrant aux résidents un cadeau sur les droits des résidents.

Participation aux décisions et vie institutionnelle :

Des représentants des comités des résidents s'impliquent au-delà de leur comité, notamment en assurant leur participation active aux comités milieu de vie et de vigilance qualité. Ils ont contribué positivement à l'amélioration dans les espaces communs et aux communications internes.

Sondage annuel de satisfaction :

Le comité et la direction générale ont travaillé ensemble la révision du sondage annuel de satisfaction des résidents. Un taux de satisfaction exceptionnel de 94 % a été atteint (résultat "excellent"), en hausse par rapport aux années précédentes.

Les membres ont aussi participé à l'analyse et à la priorisation des actions à mettre en œuvre avec la direction.

Soutien et accompagnement :

La direction générale s'est montrée disponible tout au long de l'année, hors de séances des comités afin de recueillir toutes les questions et les insatisfactions des résidents, comme des comités des résidents. Les préoccupations sont généralement résolues en collaboration directe avec le personnel et l'équipe de gestion, sans avoir nécessité de plainte formelle auprès du commissaire.

Initiatives pour le bien-être des résidents :

Plusieurs initiatives ont été organisées par le comité des résidents pour soutenir l'accueil et le bien-être des résidents, comme :

- Distribution de petits cadeaux lors des fêtes annuelles (Noël, Pâques, fête des Mères/Pères) ou lors de l'accueil d'un nouveau résident.
- Entretien de l'aquarium dans les aires communes.
- Distribution d'épinglettes d'identification offertes aux bénévoles et membres du comité.

Rencontres et gouvernance :

Le comité de Waterloo s'est réuni à cinq reprises durant l'année, incluant son assemblée générale. La relève a été assurée avec le passage de présidence de Mme Michelle Deschamps à Mme Johanne Dupont.

Le comité de Laval s'est réuni à cinq reprises durant l'année, incluant son assemblée générale. Le comité a accueilli une nouvelle aide technique et une nouvelle membre.

Grâce à une approche proactive, humaine et collaborative, les comités des résidents de Santé Courville continuent de jouer un rôle essentiel dans la défense des droits et l'amélioration du milieu de vie des personnes hébergées. Leur implication, en partenariat avec les équipes et la direction, renforce la qualité des soins et le climat de confiance au sein de l'organisation.

Comité des résidents de Waterloo

Présidente : Johanne Dupont





AGA du comité des résidents de Waterloo



Comité des résidents de
Laval
Présidente : Suzanne Savard



AGA du comité des résidents de Laval

Le Comité milieu de vie

Le milieu de vie, c'est le « chez-soi » du résident. La mission des comités de milieu de vie à Santé Courville est d'identifier, en concertation avec les résidents, leurs familles, les employés et les bénévoles, des pistes d'amélioration concrètes qui favorisent un environnement chaleureux, humain et respectueux des besoins de chacun. Ces comités permettent de donner une voix directe aux personnes hébergées dans l'organisation des services et dans l'aménagement de leur quotidien.

Faits saillants 2024-2025

Diversité alimentaire et collation

Les comités ont contribué à élargir l'offre de collations et de desserts, incluant :

- Chocolats sans sucre et biscuits variés adaptés aux personnes diabétiques.
- Fruits frais (clémentines, fraises, raisins) et céréales, santé.
- Réintroduction de la crème glacée le dimanche à Waterloo.
- Ajustements lors des brunchs pour éviter les doublons dans les menus.

Ambiance des repas :

À la demande des résidents, des actions ont été entreprises pour améliorer l'ambiance sonore :

- Achat de haut-parleurs à Laval et à Waterloo
- Musique d'ambiance suggérée (jazz) pendant les repas.

Un projet original a émergé des comités, soit la confection de napperons décorés par les résidents eux-mêmes. Ceux-ci sont plastifiés pour un usage durable. L'activité vise à favoriser l'estime de soi, la créativité et la personnalisation de l'espace repas.

Accès à la culture et à l'information :

Les comités ont relevé le besoin de renouveler les journaux, les revues et les livres. Une campagne de dons a été proposée dans les communications aux familles.

Horaire et vie en soirée :

Des ajustements d'horaire ont été amenés avec l'équipe des loisirs pour prolonger les activités après le souper et permettre une heure de coucher plus personnalisée selon les préférences des résidents.

Les comités milieu de vie incarnent la volonté de Santé Courville de placer la personne hébergée au cœur de toutes ses décisions. Grâce à ces espaces d'écoute et de co-construction, plusieurs améliorations concrètes ont été mises en œuvre, enrichissant le quotidien des résidents dans le respect de leur autonomie, de leurs préférences et de leur dignité.

Le Comité d'amélioration continue (CAC)

Le Comité d'Amélioration continue (CAC) de Santé Courville réunit des employés issus des services cliniques, hôteliers, administratifs et de gestion, représentant l'ensemble des quarts de travail dans les installations de Laval et de Waterloo. Espace consultatif et participatif, le CAC favorise l'expression des besoins du personnel, l'identification des solutions concrètes pour améliorer les conditions de travail, et le déploiement d'initiatives qui renforcent la qualité du milieu de vie et de soins.

Projet prioritaire 2024-2025 : Révision du processus de probation

Les membres ont choisi de se consacrer à l'amélioration du processus d'évaluation en période de probation. Plusieurs réalisations marquantes ont été faites par les membres du comité :

En parallèle du projet principal, les membres du CAC ont aussi échangé sur d'autres enjeux d'importance pour les équipes, soit :

- Le suivi du plan d'action du sondage de satisfaction du personnel
- La bonification des outils de communication interne (bulletins RH, affichages, infoflash)
- L'évaluation du programme de référencement et suggestions d'amélioration
- Une consultation sur la politique de lutte à l'incivilité, la violence et le harcèlement
- Un échange sur les critères de reconnaissance pour les employés exemplaires (valeurs « **We Care** »)
- Discussions sur certains enjeux opérationnels spécifiques aux titres d'emploi

Le comité de santé et sécurité

Le comité de santé, sécurité et mieux-être au travail (SST) de Santé Courville est un comité consultatif paritaire regroupant les installations de Laval et Waterloo. Il joue un rôle stratégique dans l'amélioration continue de nos milieux de travail et de vie, en adressant les enjeux liés à la prévention, à la sécurité, au bien-être du personnel, et à la conformité réglementaire.

Conformément à l'entrée en vigueur progressive de la LMRSSST, le comité a amorcé une importante démarche d'évaluation de la conformité organisationnelle.

Faits saillants 2024-2025

- Poursuite du comité SST dans les deux installations et adoption d'un plan triennal de travail;
- Sondage du personnel sur le bien-être au travail et sur l'évaluation des risques psychosociaux au travail, avec élaboration de plans d'action locaux ;
- Une formation et une mise à jour sur la LMRSSST pour les membres du comité paritaire;
- La révision de la politique sur la prévention de l'incivilité, du harcèlement et de la violence au travail ;
- Le développement d'une politique de télétravail, laquelle inclut la prévention des risques pour la santé et la sécurité au travail à domicile ;
- La sécurité des lieux : l'analyse
- Poursuivre le soutien aux employés par les programmes d'aide

Pour l'année à venir, le comité prévoit d'intensifier la démarche de conformité légale à la LMRSSST, de renforcer la culture SST dans l'ensemble des équipes par des formations, outils et communications internes et de structurer davantage la gouvernance SST.

Le Comité de gestion

L'année 2024-2025 a marqué un véritable tournant pour le comité de gestion de Santé Courville. Elle s'est distinguée par la mise en place d'une nouvelle équipe de direction, la restructuration des rôles et de la dynamique de gestion, ainsi qu'une transition culturelle importante visant plus de cohésion, de rigueur et de proximité managériale.

Le comité de gestion a pour mandat de soutenir la direction générale dans la gouvernance et la gestion quotidienne de l'organisation. Il constitue une instance stratégique de concertation,

de coordination et de reddition de comptes, qui vise à favoriser une gestion intégrée, cohérente et efficiente entre les différents départements et sites, de suivre les orientations stratégiques et les enjeux organisationnels prioritaires, de prendre des décisions sur les dossiers transversaux, d'analyser les données de performance, de qualité, de ressources humaines et financières, de soutenir l'appropriation des politiques, procédures et pratiques de gestion, et d'encourager une culture de gestion basée sur la rigueur, la bienveillance, la responsabilisation et l'amélioration continue.

Faits saillants 2024-2025

Renforcement de la structure de gestion

Une nouvelle équipe de gestion a été constituée à la suite de plusieurs départs à la retraite. Dans ce contexte, les rôles et les attentes envers les gestionnaires ont été ajustés, pour répondre aux besoins et défis de l'organisation.

Culture de gestion : exemplarité, cohérence et proximité

Un accent particulier a été mis sur la continuité d'une culture de gestion axée sur la proximité, l'accessibilité et la cohérence, particulièrement pour les nouveaux membres. Les gestionnaires ont été appelés à renforcer leur présence auprès des équipes, à se montrer disponibles et à faire preuve d'une capacité d'écoute accrue afin de mieux répondre aux besoins du personnel. Un travail collectif a également été réalisé autour de la responsabilité mutuelle en matière de communication, chaque gestionnaire jouant un rôle actif dans la transmission claire et cohérente des messages organisationnels. Cette évolution de la culture de gestion s'est traduite par un taux de satisfaction du personnel de plus de 75% dans l'organisation.

Suivi des enjeux stratégiques

Le comité de gestion a assuré un suivi rigoureux des enjeux stratégiques. Des présentations et des analyses périodiques ont permis de suivre les résultats financiers, ainsi que les taux d'occupation. Une attention particulière a également été portée à la dotation, aux évaluations des employés en période de probation, ainsi qu'à l'état global des ressources humaines par site, à l'aide de tableaux de bord partagés favorisant la transparence et la prise de décision éclairée. Par ailleurs, un sondage a été lancé auprès du personnel afin de mieux comprendre les besoins liés à l'échelonnement des horaires, dans une optique de conciliation entre vie professionnelle et personnelle.

Amélioration continue et mobilisation

Le comité de gestion a misé sur l'amélioration continue et la mobilisation des équipes en valorisant la reconnaissance du personnel. Plusieurs initiatives ont été déployées à cet effet, telles que des événements festifs, des messages personnalisés adressés aux employés et l'attribution de prix symboliques soulignant l'engagement et la contribution de chacun.

En conclusion, l'année 2024-2025 aura marqué un virage déterminant dans la consolidation de l'équipe de gestion.

Le comité de gestion des risques et le comité de vigilance-qualité

L'année 2024-2025 a été marquée au retour stratégique de fusionner les comités de gestion des risques et de vigilance qualité. Cette intégration vise à assurer une meilleure efficacité, une cohérence renforcée des suivis, et une réactivité accrue face aux enjeux signalés. Les mandats des deux comités prévus dans la LGSSS sont respectés grâce à une surveillance rigoureuse, des

plans d'action efficaces et une communication transparente, le comité a réussi à maintenir un environnement sécurisé pour les résidents et les employés.

Faits saillants 2024-2025

Surveillance des risques et des événements indésirables

Le comité a poursuivi une surveillance rigoureuse des déclarations d'incidents AH223, notamment les chutes, erreurs de médication, abus et agressions, ainsi que les autres erreurs. Des plans d'action ciblés ont été élaborés, incluant l'ajustement des pratiques professionnelles et la sensibilisation des équipes, particulièrement autour des médicaments retrouvés au sol et des comportements inappropriés.

Le comité a procédé à une révision systématique des protocoles cliniques reliés aux AH-223, renforçant la culture de sécurité.

Indicateurs de gestion aux soins

Le comité a assuré la surveillance des indicateurs clés tels que les taux d'infections nosocomiales, le suivi des plaies, les mesures de contention, la conformité à l'hygiène des mains, et le temps de réponse aux cloches d'appel des résidents.

Une amélioration notable a été observée dans les délais de réponse et la réduction des omissions de médicaments grâce à l'utilisation du système de gestion des médicaments Panda, en collaboration avec la pharmacie Cardinal, ainsi que dans les plaies de pression.

Bilan des signalements de maltraitance

Au cours de l'année, 10 dossiers d'interventions respectifs ont été traités à Laval et à Waterloo.

Les signalements de maltraitance concernaient de la maltraitance physique ou psychologique ou de la négligence de la part du personnel de soins, ayant donné suite à des fins d'emplois. Un signalement a été relatif aux interventions de membres de famille et donné lieu à des échanges avec le comité éthique. Enfin, un signalement s'est avéré non fondé.

Chacun des dossiers a été fermement encadré : des mesures ont été prises pour ajuster les activités professionnelles, assurer la sécurité des résidents et prévenir les récidives. Le comité est satisfait des mesures mises en place et de la réactivité de l'organisation dans ces dossiers. La politique de lutte à la maltraitance a aussi été actualisée et révisée cette année.

Suivis des visites ministérielles, des accréditations ou audits externes

À la suite des visites ministérielles, des plans d'action ont été mis en œuvre autour des pratiques d'alimentation, de confidentialité et d'accès aux plans d'intervention pour les préposés aux bénéficiaires.

Bien que Santé Courville ait obtenu l'agrément sans recommandation avec mention d'honneur, reflétant l'excellence des soins et l'engagement des équipes en janvier 2024, l'organisation a déjà amorcé la préparation de ces prochaines normes.

Pour les rapports du coroner, tous les suivis requis ont été réalisés avec diligence, en lien avec les recommandations formulées.

Par ailleurs, Santé Courville a mis en place, sans exception, tous les suivis et recommandations relatives aux visites de la prévention incendie.

Prévention et contrôle des infections

Des mesures spécifiques ont été mises en œuvre, telles que l'isolement immédiat des résidents symptomatiques et l'augmentation des audits d'hygiène des mains pendant les éclosions.

Formation et mobilisation du personnel

Des formations ont été déployées sur les troubles neurocognitifs majeurs, les soins palliatifs, la sécurité et la prévention de la maltraitance auprès du personnel. Le comité a poursuivi la sensibilisation des équipes aux formations relatives à la qualité et à la sécurité des soins et des services, mais aussi du personnel dans l'organisation.

Le comité a assuré les suivis aussi des inspections professionnelles et des enjeux relatifs au permis de pratiques : deux signalements ont été faits à l'OIIAQ, l'un portant sur la pratique professionnelle et l'autre sur le respect du code de déontologie.

Sécurité et mesures d'urgences

Santé Courville a poursuivi ses actions en matière de sécurité, tant sur le plan des infrastructures que des mesures d'urgence et de la gestion des appels de garde. La tournée annuelle de sécurité des bâtiments a permis d'identifier et de corriger les défaillances observées.

En matière de mesures d'urgence, la formation de formateurs internes à Laval, l'intégration opérationnelle du nouveau code Argent (tireur actif), et l'harmonisation des pratiques entre les sites ont été amorcées.

Un registre des appels de garde a été mis en place afin de documenter les interventions, d'assurer le suivi des mesures correctives et d'identifier les défaillances récurrentes, en vue d'y apporter des ajustements durables.

Résultats en matière de satisfaction des résidents

Les résultats du sondage annuel de satisfaction ont été maintenus avec un taux de satisfaction, passant de 91 % à 94 %.

Malgré les excellents résultats, la direction générale et le comité des résidents ont décidé de se doter d'un plan d'action visant l'excellence des services. Le suivi des mesures a été fait aussi dans le cadre du comité.

En conclusion, l'année 2024-2025 témoigne d'un engagement solide à bâtir une culture proactive, humaine et rigoureuse, au service du bien-être des résidents et de la qualité des soins. Santé Courville tient à souligner l'engagement indéfectible de toutes les équipes. Leur dévouement et leur détermination à fournir des soins et services exceptionnels font des membres de l'équipe et des intervenants œuvrant à Santé Courville, de réels ambassadeurs du « **We Care** ».

L'atteinte des résultats du plan stratégique de Santé Courville et des priorités annuelles

L'année 2024-2025 s'est déroulée dans un contexte organisationnel exigeant, marqué par changements sur les plans de la gouvernance, des ressources humaines et de l'attractivité du secteur d'activité. Le renouvellement de l'équipe de direction suite aux départs à la retraite ont exigé une réorganisation, tout en maintenant la stabilité des services et des standards de qualité. Les enjeux de dotation, particulièrement en Estrie, ont mis en lumière les difficultés croissantes à recruter et à retenir du personnel qualifié, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, de concurrence accrue et de conditions perçues comme moins attractives dans le réseau des CHSLD.

Par ailleurs, la présence médicale demeure un enjeu important, en raison du départ à la retraite de médecins d'expérience, du recrutement difficile de nouveaux professionnels et de la nécessité de revoir le modèle de présence médicale pour assurer la continuité des soins. La gestion du changement, dans ce contexte de transformation culturelle, a exigé un effort considérable pour favoriser l'adhésion, prévenir les résistances et accompagner les équipes vers une posture de collaboration, de rigueur et de responsabilisation partagée.

En réponse aux besoins grandissants de nos résidents et de leurs proches, Santé Courville a intensifié ses efforts pour relever ses défis et saisir les opportunités afin de continuer à offrir des soins de qualité supérieure à ses résidents. Santé Courville a aussi poursuivi son travail afin de :

- Promouvoir et faire vivre au quotidien la philosophie du **«We Care»** ;
- Assurer le rayonnement et la pérennité de Santé Courville ;
- Être une organisation de choix pour tous.

Orientation 1 : Promouvoir et faire vivre la philosophie « We Care » au quotidien

Santé Courville a consolidé l'intégration de la philosophie **« We Care »** dans l'ensemble de ses actions cliniques et administratives. Des initiatives concrètes ont été mises en place pour valoriser la bientraitance, l'écoute, la compassion et la reconnaissance du travail accompli.

Un programme de reconnaissance mensuel a permis de mettre en lumière les employés incarnant les valeurs de l'organisation, avec des messages personnalisés, des tirages et des événements festifs. Des capsules de formation sur la civilité, la communication consciente et la prévention du harcèlement ont été diffusées à l'ensemble du personnel.

Les gestionnaires ont été activement soutenus dans leur rôle grâce à une série de coachings collectifs sur les comportements attendus et les compétences de gestion. Tous les gestionnaires ont été formés sur les pratiques

exemplaires de gestion de proximité, favorisant leur présence sur le terrain, leur écoute active, et leur capacité à répondre aux besoins des équipes.

Des gestes symboliques ont également renforcé l'esprit de communauté et la cohésion organisationnelle, tels que le tapis rouge sur la bientraitance, le 35^e anniversaire de Santé Courville Laval, le calendrier de l'avent des valeurs, et les actions de reconnaissance interservices.

35^e anniversaire de Santé Courville - Laval



Orientation 2 : Assurer le rayonnement et la pérennité de Santé Courville

Santé Courville a posé des gestes structurants pour garantir la pérennité de ses installations.

L'organisation a également amorcé un virage numérique responsable, avec l'analyse de son environnement technologique. Elle amorce aussi sa conformité aux obligations de la Loi 25. L'adoption d'une politique encadrant l'utilisation de l'intelligence artificielle rédactionnelle témoigne de cette volonté d'innovation encadrée.

Dans un autre registre, Santé Courville a multiplié ses efforts de visibilité et de rayonnement, notamment par des partenariats communautaires, des collaborations avec le milieu académique, la commandite de prix d'excellence, et une présence active dans des événements publics. Le 35^e anniversaire de Santé Courville Laval demeure un succès marquant de 2025.

Enfin, nous avons travaillé avec l'Office de la langue française pour conformer nos milieux à leurs exigences. Nous attendons désormais notre certification officielle.

Orientation 3 : Être une organisation de choix pour tous

Santé Courville a déployé plusieurs stratégies pour se positionner comme un milieu de vie et de travail attractif, mobilisant et respectueux des besoins de son personnel.

Des initiatives ont également été menées pour promouvoir l'inclusion et la diversité culturelle, notamment par la reconnaissance de journées thématiques telles que la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation ou le Mois de l'histoire des Noirs.

Le sondage de satisfaction du personnel a révélé un haut niveau d'appréciation global, et a permis de dégager des plans d'action spécifiques pour chaque service, en lien avec la reconnaissance, la communication, et la conciliation vie professionnelle et personnelle.

Orientation 4 : Assurer une gestion exemplaire de notre milieu

Dans la continuité de son souci de rigueur, de nouvelles politiques ont été adoptées, ou des politiques existantes ont été actualisées, notamment celles encadrant le télétravail, la gestion de la présence au travail, les médias sociaux, la lutte à la maltraitance, l'utilisation des cellulaires sur les unités, et l'intelligence artificielle.

Le suivi des recommandations issues des inspections ministérielles, des visites d'agrément et des audits externes a été réalisé de façon rigoureuse, avec un taux d'application de 100 %. L'organisation a conservé sa certification d'agrément avec mention d'honneur, consolidant sa réputation d'excellence.

Enfin, l'équipe de gestion a poursuivi ses efforts pour perpétuer une culture de gestion axée sur l'exemplarité, la reddition de comptes et la collaboration intersites, tout accompagnant les nouveaux gestionnaires et les équipes.

Tableau des résultats des priorités annuelles 2024-2025 et des engagements

Objectifs	Actions	Résultats au 31 mars 2025
Promouvoir les valeurs du « We Care » au sein de Santé Courville	Poursuivre le programme de reconnaissance des employés à la philosophie « We Care », la bienveillance et évaluer les retombées du programme	
	Développer de nouvelles activités de promotion des valeurs « We Care »	
	Poursuivre le développement et la formation des gestionnaires et des employés sur les comportements et attitudes attendues comme gestionnaire/employé bienveillant	
	Valoriser des rencontres d'équipes dans chaque secteur afin de favoriser l'écoute, la gestion de proximité, la sécurité psychologique et la mobilisation d'équipe.	
Assurer le suivi de la performance organisationnelle	Mettre à jour les indicateurs de performance clés (KPI) et les besoins de rapport pour chaque domaine opérationnel et conceptualiser un tableau de bord	La conceptualisation du tableau de bord reste.
Améliorer la gestion et les outils de communications internes	Améliorer la circulation d'information interne	
Assurer une saine gestion de la main-d'œuvre	Définir, s'assurer de la mise en œuvre et évaluer des stratégies et un plan d'action de planification de la main-d'œuvre	
	Développer un plan de recrutement et de rétention du personnel	
	Définir, s'assurer de la mise en œuvre et planifier une stratégie de relève des cadres ou des postes	

	stratégiques au sein de l'organisation	
	Revoir l'organisation administrative, clinique et professionnelle de l'organisation	
	Mettre en œuvre des outils de gestion des ressources humaines efficaces	
Objectifs	Actions	Résultats au 31 mars 2025
Assurer une saine gestion documentaire pour le transfert des connaissances relatif à Santé Courville	Revoir le système de classification et d'organisation des documents et élaborer les règles de gestion documentaire	La structure est définie.
Renforcer la visibilité de Santé Courville et de sa marque employeur dans la communauté et au sein du RSSS	Définir, s'assurer de la mise en œuvre et évaluer une stratégie et un plan d'action de communication externe et de présence sur les médias sociaux	
	Développer de nouveaux partenariats avec des organisations locales, des institutions de santé et des médias pour accroître la visibilité, et les formaliser par des ententes de collaboration ou des contrats	
	Organiser et participer à des événements communautaires, des conférences ou des ateliers pour sensibiliser le public aux services offerts par Santé Courville	
Assurer une saine gestion des infrastructures, des équipements, du matériel et du mobilier	Réaliser les priorités du plan de modernisation	
Assurer une saine gestion des ressources informationnelles et technologiques	Procéder à une analyse des besoins en technologies de l'information pour Santé Courville	
	Actualiser le plan de gestion des ressources informationnelles et technologiques, conformément aux lois et règlements en vigueur.	
	Amorcer la transformation numérique dans l'offre de soins et de services des résidents	Non débuté
Améliorer les conditions de travail et le sentiment d'appartenance et de fierté des employés à Santé Courville	Développer des pratiques de gestion de proximité dans les opérations quotidiennes	
	Développer une politique de télétravail au sein de Santé Courville	
	Favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion (EDI) au sein	La politique EDI

	de Santé Courville	n'est pas réalisée.
Assurer une gestion exemplaire de notre milieu	Assurer le respect des lois, des règlements, des orientations gouvernementales, des normes et des pratiques de gestion applicables à Santé Courville, et actualiser nos politiques et procédures en conséquence	

Les résultats en regard des cibles visées par les règles générales relatives aux activités des établissements privés conventionnés

Pour l'année 2024-2025, Santé Courville est fier de partager ses résultats concernant l'atteinte des cibles visées par les règles générales relatives aux financements des activités des établissements privés conventionnés.

Symptômes comportementaux et psychologiques reliés à la démence et compréhension des troubles neurocognitifs :

- Cible : 50 % du personnel en soins est formé sur les approches non pharmacologiques visant le traitement des symptômes comportementaux et psychologiques de la démence et sur la connaissance des personnes vivant avec des troubles neurocognitifs.
- Résultats : 43 % du personnel en soins a complété les formations avec succès.

Lutte contre la maltraitance

- Cible : 100% des incidents de maltraitance sont signalés et traités selon les politiques et procédures établies.
- Résultats : 100% des signalements de maltraitance ont été traités et résolus. Les actions correctives ont été mises en œuvre rapidement pour garantir un environnement sécuritaire. La politique interne de lutte à la maltraitance a été révisée et approuvée par le ministère de la Santé et de services sociaux. La diffusion de la nouvelle politique a été faite à travers divers canaux de communications internes.

Taux d'occupation des lits

- Cible : Le taux d'occupation doit être supérieur à 95%.
- Résultats : 99,5% de taux d'occupation des lits pour l'installation de Waterloo et de 99,36% pour Laval.

Amélioration de la qualité des soins et des services – Satisfaction des résidents

- Cible : Le taux de satisfaction des résidents est de 90% ou plus
- Résultats : Le taux de satisfaction des résidents a atteint 94%, surpassant ainsi la cible fixée grâce à des efforts soutenus pour améliorer la qualité des services et l'écoute des besoins des résidents.

Amélioration de la qualité des soins et des services – Soutien aux proches aidants

- Cible : Diffuser et faire connaître la boîte à outils des proches aidants.
- Résultats : La boîte à outils de Proche Aidance Québec a été rendue disponible sur le site internet de Santé Courville. 48 usagers distincts ont cliqué sur le lien vers la boîte à outils.

Amélioration de la qualité des soins et des services - Plan d'intervention et interdisciplinarité

- Cible : 100 % des résidents hébergés disposent d'un plan d'intervention, plan de services individualisés, d'un plan d'intervention interdisciplinaire ou d'un plan thérapeutique infirmier complété et à jour.

- Résultats : 100% des résidents hébergés disposent d'un plan d'intervention interdisciplinaire.

Amélioration de la qualité des soins et des services – Programme de soins buccodentaires et d'hygiène de la bouche en CHSLD

- Cible : 100 % des préposés aux bénéficiaires ont suivi la formation sur la Programme québécois de soins buccodentaires et de soins d'hygiène quotidiens de la bouche en CHSLD (ENA FCP Partenaire)
- Résultats : Aucun nouvel employé n'a suivi la formation en 2024-2025.

Amélioration de la qualité des soins et des services – Approche de fins de soins de vie et soins palliatifs

- Cible : 100 % du personnel de soins visé a suivi la formation sur les principes et pratiques entourant la Loi concernant les soins de fin de vie.
- Résultats : Aucun nouvel employé n'a suivi la formation en 2024-2025.

Amélioration de la qualité des soins et des services - Formation obligatoire en hygiène et salubrité alimentaire (MAPAQ).

- Cible : 100% du personnel des services auxiliaires ont reçu la formation en hygiène et salubrité alimentaire
- Résultats : La gestionnaire a suivi la formation pour les cadres. Le personnel en poste depuis plus d'un an a reçu la formation. Le nouveau personnel doit recevoir la formation prévue dans le Plan directeur.

Plan d'action en hébergement de longue durée 2021-2026

- Cible : 100 % des mesures applicables à Santé Courville sont implantées.
- Résultats : 100 % des mesures applicables à Santé Courville ont été réalisées ou sont en cours de réalisation. Des efforts sont à poursuivre dans la diffusion des capsules sur la politique d'hébergement auprès des résidents, des familles et le personnel, en plus des communications mensuelles dans les bulletins internes et externes et la diffusion sur notre site internet. Les réflexions sur le modèle actuel de PAB Coach doivent continuer. Santé Courville avait choisi de ne pas dédier des postes de PAB Coach : 47 employés distincts sont affectés à la fonction, ce qui représente 1 319 heures d'accompagnement. Dans le cadre de la mesure 19, nous avons établi un sondage annuel et nous sommes en déploiement d'un sondage continu de l'expérience-repas et de la satisfaction des services alimentaires. Le comité des résidents et le comité milieu de vie sont impliqués dans les démarches et les mécanismes en place. Le taux de satisfaction de l'expérience repas est de 80%.

Dans le cadre des mesures 13 et 25, Santé Courville a reçu la présence d'enfants d'école primaire soutenant la création de liens intergénérationnels.

Dans le cadre de la mesure 20 visant à consolider les mesures en prévention et contrôle des infections, l'absence de ressources présente dans nos milieux du CIUSSS pour Waterloo amène une pression additionnelle sur l'équipe en soins.

Indicateurs de suivis de la qualité des soins et des services

Accessibilité

	Laval	Waterloo
Nombre moyen de jours pour combler un lit vacant en CHSLD	3,98 jours	3,64 jours
Nombre d'admissions par période (Portrait périodique)	Total: 40 admissions P1 : 4 P2 : 3 P3 : 3 P4 : 3 P5 : 2 P6 : 1 P7 : 5 P8 : 1 P9 : 5 P10 : 2 P11 : 6 P12 : 5	Total: 33 admissions P1 : 2 P2 : 5 P3 : 0 P4 : 2 P5 : 3 P6 : 1 P7 : 3 P8 : 5 P9 : 5 P10 : 3 P11 : 1 P12 : 3
Délais moyens (en jour) d'admission entre le départ d'un usager et l'arrivée d'un nouvel usager	3,98 jours	3,64 jours
Taux d'occupation des lits	99,36%	99,50%
Durée moyenne du séjour d'hébergement (annuellement)	Annuel : 832,79 jours Périodique : 230,48 jours	Annuel : 652,36 jours Périodique : 242,12 jours

Efficacité

	Laval	Waterloo
Politique de lutte contre la maltraitance adoptée et diffusée	Réalisé	Réalisé
Nombre d'employés et de gestionnaires ayant participé aux formations obligatoires : la formation sur la lutte contre la maltraitance	Non réalisé via la formation ENA	Non réalisé via la formation ENA
Nombre d'employés et de gestionnaires ayant participé aux formations obligatoires : la formation Sensibilisation aux réalités autochtones	Non réalisé via la formation ENA	Non réalisé via la formation ENA
Taux de 2e bain ou d'hygiène	85%	13%

complète au lit donné en CHSLD par installation pour les résidents qui le demandent et dont la condition le permet		
Taux de niveaux d'intervention médicale (NIM) à jour par période par année	Toutes périodes confondues : 100%	Toutes périodes confondues : 100%

Efficiencia

	Laval	Waterloo
Nombre de transferts à l'urgence des usagers hébergés par installation et par période à la suite d'une détérioration d'une condition existante (portrait périodique)	Total: 15 P1 : 0 P2 : 0 P3 : 3 P4 : 0 P5 : 0 P6 : 0 P7 : 2 P8 : 2 P9 : 2 P10 : 2 P11 : 2 P12 : 2	Total: 4 P1 : 0 P2 : 0 P3 : 0 P4 : 0 P5 : 0 P6 : 0 P7 : 0 P8 : 0 P9 : 1 P10 : 0 P11 : 1 P12 : 2
Nombre de départs d'employés par raison de départ 18 mois après embauche	17 départs • 3 retraites • 2 fermetures administratives • 12 démissions	10 départs • 2 retraites • 8 démissions

Réactivité

	Laval	Waterloo
Nombre de plaintes reçues par la Commissaire aux plaintes et à la qualité des services	1 intervention 4 assistances	0
Nombre de signalements pour maltraitance	5	5
Nombre de rencontres du comité des usagers par année avec compte-rendu à l'appui	5 rencontres et 1 AGA	4 rencontres et 1 AGA
Taux de satisfaction des résidents et proches	92%	95%
Taux de satisfaction au regard de l'offre alimentaire	88%	94%

Sécurité et qualité des soins et services

	Laval	Waterloo
Déclaration incidents/accidents (AH-223) - Nombre d'erreurs de médicament par type d'erreur	Au total : 47 Omission : 21 Heure/Date admission : 8 Autres : 5 Décompte : 3 Identité : 2 Dose/Débit : 2 Non-respect protocole : 1 Type/sorte : 1 Voie administration : 1 Allergie : 1 Trouvé : 1 Disponibilité : 1	Au total : 108 Omission : 45 Trouvé : 27 Autres : 12 Heure/Date admission : 5 Dose/Débit : 3 Non-respect protocole : 3 Décompte : 2 Identité : 2 Type/sorte : 1 Voie administration : 1
Déclaration incidents/accidents (AH-223) - Taux d'erreurs de médicaments analysées	100 %	100 %
Déclaration incidents/accidents (AH-223) - Nombre de chutes avec et sans conséquences graves	124	131
Déclaration incidents/accidents (AH-223) - Nombre d'agressions entre résidents avec et sans conséquences graves	0	5
Nombre et stade de plaies d'origine nosocomiale	0	0
Taux d'infections nosocomiales	Données non disponibles COVID : 7 cas Influenza A : 2 cas Autres infections respiratoires : 16 cas	Données non disponibles COVID : 9 cas Influenza A : 2 cas Autres infections respiratoires : 23 cas
Nombre et taux d'analyse hors délais d'événements indésirables (plus de 14 jours)	0	0
Taux d'évaluations post-chute complétées	95%	93%
Nombre de mesures de contrôle utilisées	Total : 30	Total : 64
Nombre de mesures de contrôle utilisées	Moyenne périodique :	Moyenne périodique :

	2 à 3	5 à 6
Taux de résidents ayant une mesure de contrôle	3%	3%
Taux de conformité de la procédure de mesure de contrôle	57%	93%
Taux de conformité aux mesures de prévention et de contrôle des infections incluant le taux d'hygiène des mains	95%	90%
Taux de conformité à la liste de vérification - Nettoyage et désinfection de l'environnement et du matériel de soins	Données non disponibles	Données non disponibles

Les activités relatives à la gestion des risques et de la qualité

L'Agrément

Santé Courville est agréé par Agrément Canada avec mention d'honneur, sans recommandations. Santé Courville a obtenu la note de 100% dans tous les chapitres évalués. Santé Courville travaille à l'actualisation de ses pratiques, selon les nouvelles normes.

La sécurité et la qualité des soins et des services

La sécurité est une préoccupation constante à Santé Courville et est l'affaire de tous. La mise à jour des normes de sécurité, la formation du personnel à cet effet, et le maintien des liens étroits avec nos partenaires municipaux, dont le service des incendies de Laval et de Waterloo, ont été poursuivis. Cette année encore, Santé Courville a bénéficié de l'excellente collaboration du personnel et des partenaires du CISSS de Laval et du CIUSSS de l'Estrie-CHUS dans le cadre de la prévention et le contrôle des infections, du développement des pratiques professionnelles, de la gestion des risques et de la vigilance-qualité, le respect des normes de sécurité et le respect des nouvelles mesures d'hygiène et salubrité.

Malgré une tendance légèrement à la baisse dans les déclarations, la déclaration et la divulgation des incidents et accidents, demeurent une priorité pour l'amélioration de la qualité et de la sécurité et pour le maintien des communications transparentes auprès des familles. Au total, c'est 282 événements déclarés à Waterloo et 224 à Laval. L'équipe de direction prône une culture de sécurité basée sur la transparence et le support. Les incidents et les accidents sont des opportunités d'amélioration. Le résultat des enquêtes permet de cerner les actions à mettre en place pour le bien-être et la sécurité des résidents. Voici quelques-unes des actions menées pour la promotion de la culture de sécurité :

- Lors des rencontres d'équipes, des suivis et des partages des apprentissages, du support d'équipe et reconnaissance de la culture de transparence ;
- À la suite de l'analyse des AH-223 (analyse sommaire), des suivis sont faits avec le personnel impliqué ;
- Les événements sentinelles sont discutés aux rencontres de gestion des soins et en comité de gestion des risques.

En 2025-2026, la priorité sera l'actualisation de la politique de gestion des risques vers une approche intégrée et un renforcement de la culture de déclaration en impliquant tous les acteurs de l'organisation et pas seulement le personnel en soins infirmiers.

La nature des trois principaux types d'incidents (indices de gravité A à B) - Laval

Principaux types d'accidents (3)	Nombre	Pourcentage par rapport à l'ensemble des incidents	Pourcentage par rapport à l'ensemble des événements
Autres	2	100 %	1%

La nature des trois principaux types d'incidents (indices de gravité A à B) – Waterloo

Principaux types d'accidents (3)	Nombre	Pourcentage par rapport à l'ensemble des incidents	Pourcentage par rapport à l'ensemble des événements
Médications	6	60%	2%
Liés aux effets personnels	2	20%	0,7%
Chute/Quasi-chute	2	20%	0,7%

La nature des trois principaux types d'incidents (indices de gravité C à I) - Laval

Principaux types d'accidents (3)	Nombre	Pourcentage par rapport à l'ensemble des accidents	Pourcentage par rapport à l'ensemble des événements
Chutes	124	56%	55%
Médications	46	21%	20%
Autres	46	21%	20%

La nature des trois principaux types d'incidents (indices de gravité C à I) – Waterloo

Principaux types d'accidents (3)	Nombre	Pourcentage par rapport à l'ensemble des accidents	Pourcentage par rapport à l'ensemble des événements
Chutes	129	47%	46%
Médications	104	38%	37%
Autres	26	10%	9%

L'analyse des déclarations et les actions mises en place nous ont permis de prévenir et réduire nos risques dans le cadre de la prestation de soins et de services offerts aux résidents, mais aussi sur les risques organisationnels.

Risques liés à la médication

L'intégration du système PANDA pour la gestion de la médication a permis de réduire les erreurs de médication de manière significative. L'implantation est maintenant faite pour les deux installations de Laval et de Waterloo. Un plan d'action a été ajusté pour comprendre les raisons des omissions des médications et de retrouver les médicaments.

92% des événements reliés à la médication sont sans conséquence pour Waterloo et de 100% à Laval

Risques liés aux chutes

100% des analyses post-chute sont effectuées via le système PROGISAN, garantissant une réponse rapide et appropriée. Santé Courville fait une utilisation minimale des contentions. 3 accidents de gravité F ont été déclarés cette année. 91 % des événements liés aux chutes sont sans conséquences à Laval et de 52% à Waterloo.

Risques d'abus ou d'agressions

100% des signalements ont été suivis d'un plan d'action interne.

Gestion des plaies

86% des plaies se sont améliorées en moins de deux semaines. Aucune plaie nosocomiale pour les deux établissements.

Analyse prospective

Chaque année, le comité de vigilance procède à une analyse prospective sur un enjeu identifié. Cette méthode utilisée permet d'anticiper et d'évaluer les développements futurs en se basant sur les tendances actuelles, les données disponibles et les scénarios hypothétiques. Elle vise à identifier les opportunités et les défis potentiels afin de mieux préparer les stratégies et les décisions à long terme. En 2024-2025, Santé Courville a entrepris une analyse prospective exhaustive pour évaluer les délais de réponses aux cloches, en suivi aux résultats en baisse du sondage de satisfaction des résidents à cet effet : 95% de satisfaction à Laval et 87% à Waterloo. Cette initiative visait à identifier les défis, les opportunités et les actions nécessaires pour améliorer notre résilience et la qualité des soins.

Les principaux objectifs de cette analyse étaient de :

- Évaluer la situation actuelle des délais de réponses aux cloches dans nos deux établissements et leurs effets sur les résidents et le personnel ;
- Identifier les lacunes et les opportunités en vue d'améliorer notre organisation, nos processus et nos technologies ;
- Mettre en place des mesures pour renforcer notre capacité de réponse adéquate et satisfaisante et de prévention.

Les enjeux identifiés étaient de l'ordre technologique (défaillance et limite du système et disponibilité des équipements), structurel (environnement physique des installations) et humain (formation, rigueur dans l'application des suivis et des consignes).

En réponse à ces constats, Santé Courville a renforcé sa campagne de communication sur la culture de sécurité, ses audits de surveillance des bonnes pratiques et des délais de réponses. Plusieurs rappels ont été faits pour s'assurer que le personnel tienne compte des limites technologiques dans une perspective de sécurité pour les résidents.

Plusieurs solutions ont été mises de l'avant pour remédier aux enjeux technologiques des systèmes en place.

Surveillance, prévention et contrôle des infections

Cette année encore, nous avons assuré une excellente gestion des éclosions, avec une communication efficace entre les gestionnaires et une grande disponibilité des équipes, qui se sont rencontrées régulièrement pour coordonner les actions. Les taux d'hygiène des mains ont été exceptionnels, atteignant 95% sur 1173 observations à Laval, ce qui a joué un rôle crucial dans la prévention des infections et 90% à Waterloo sur 267 observations. Les éclosions ont été bien gérées avec une communication efficace et des mesures rapides.

Nous avons poursuivi le renforcement de saines pratiques en prévention des infections en assurant la formation continue du personnel à l'utilisation correcte des EPI, au lavage des mains.

Les efforts déployés en matière de prévention et de contrôle des infections ont permis à Santé Courville de naviguer avec succès. La mise en place de mesures rigoureuses et l'engagement de notre équipe ont non seulement amélioré la sécurité des résidents et du personnel, mais ont

également témoigné de notre dévouement à offrir un environnement sûr et de qualité à tous nos résidents.

Les plaintes et la satisfaction des soins et des services offerts

L'examen des plaintes et la promotion des droits

Dans le cadre de son engagement envers la transparence et la satisfaction des usagers, Santé Courville met à disposition diverses informations relatives à la procédure d'examen des plaintes, à la satisfaction des usagers et au respect des droits des résidents. Ces informations peuvent être consultées de plusieurs manières :

- **Comités des résidents** : Les comités des résidents de Laval et de Waterloo jouent un rôle crucial dans la représentation des intérêts des résidents et la communication de leurs préoccupations. Les comptes rendus et rapports des comités sont disponibles sur demande auprès de l'administration de Santé Courville.
- **Commissaires locales aux plaintes du CISSS de Laval et du CIUSSS Estrie-CHUS** : Les rapports détaillant l'application de la procédure d'examen des plaintes et les mesures prises pour assurer le respect des droits des résidents peuvent être obtenus en contactant les commissaires locales aux plaintes du CISSS de Laval et CIUSSS de l'Estrie-CHUS.
- **Site Internet de Santé Courville** : Nous publions régulièrement des mises à jour et des documents pertinents sur notre site internet, accessibles à l'adresse www.santecourville.com . Vous y trouverez des informations détaillées sur nos initiatives, nos rapports annuels, ainsi que les procédures pour déposer une plainte ou exprimer votre satisfaction.
- **Le journal aux résidents et aux familles** : ce journal a pour vocation de tenir informés les résidents et les membres de leur famille sur divers sujets concernant le milieu de vie, la satisfaction, les droits, et tout autre sujet d'intérêts pour les résidents.

Ces moyens d'accès permettent à tous les intéressés de rester informés sur les efforts continus de Santé Courville pour améliorer la qualité des soins et assurer le bien-être de nos résidents.

La commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services

Au total, dix (10) interventions et assistances ont été faites au CISSS de Laval.

- Cinq (5) signalements pour maltraitance ont été traités et fermés
- Une (1) intervention relative à la prestation de soins a été traitée et fermée.
- Quatre (4) assistances ont été traitées et fermées

L'ensemble des actions, qui ont été mises en place par Santé Courville, ont été jugées comme adéquates et suffisantes par le bureau de la commissaire locale aux plaintes.

Pour l'installation de Waterloo, ce sont dix (10) signalements pour maltraitance qui ont été faits, traités. Neufs (9) sont fermés. Il n'y a eu aucun dossier de dossiers ou d'assistance.

Pour les plaintes de maltraitance, toutes les recommandations ont été mises en place, soient des mesures disciplinaires à l'encontre de membres du personnel ou des interventions ciblées auprès d'autres résidents.

Santé Courville adopte une approche proactive dans le traitement des insatisfactions des résidents et de leurs familles, agissant immédiatement pour prévenir tout risque d'escalade. Cette

vigilance permet non seulement de résoudre rapidement les préoccupations, mais aussi de renforcer la confiance et la satisfaction globale des résidents. En anticipant et en adressant les problèmes dès leur apparition, nous améliorons continuellement la qualité des soins et créons un environnement plus harmonieux et sécuritaire pour tous. Nous sommes à l'écoute des besoins et des préoccupations des résidents et des familles, et nous agissons en amont, afin que les insatisfactions ne persistent ou ne s'aggravent.

Protecteur du citoyen

Santé Courville n'a reçu aucun rapport ou aucune recommandation du Protecteur du citoyen.

Coroner

Santé Courville n'a reçu aucun rapport ou aucune recommandation du Coroner.

Ordres professionnels

Santé Courville a fait deux signalements auprès de l'OIIAQ - Ordre des infirmières et infirmiers auxiliaires du Québec : l'un concernant la compétence infirmière et l'autre sur le respect de la déontologie.

Les deux signalements sont en cours d'enquête auprès de l'ordre, pour évaluer les recommandations et les mesures à mettre en place.

Visites ministérielles

Santé Courville a aussi reçu en février 2024 la visite du ministère de la Santé et des Services sociaux dans le cadre des visites ministérielles dans les milieux d'hébergement. Les visites ministérielles permettent d'évaluer la qualité du milieu de vie et des soins offerts. Des recommandations ont été formulées et des plans d'amélioration ont été mis en place pour répondre aux points soulevés. Les actions incluaient la sensibilisation du personnel aux bonnes pratiques entourant les repas et la confidentialité, la formation continue du personnel concernant les troubles neurocognitifs majeurs et les soins palliatifs et de fin de vie ainsi que l'accès aux plans d'intervention pour les préposés aux bénéficiaires (PAB). Le rapport est disponible sur le site internet de Santé Courville. Toutes les recommandations visant à améliorer le milieu ont été mises en place.

Office de la langue française

Santé Courville a reçu la visite de l'Office de la langue française sur son installation de Waterloo afin d'évaluer la conformité du milieu aux exigences prévues par l'institution. Santé Courville attend les suites du processus visant à la certification.

Les comités des résidents

Le comité des résidents de Laval et le comité des résidents de Waterloo n'ont émis aucune recommandation à la direction générale au terme de leur bilan annuel d'activités 2024-2025. Tout au long de l'année, les questions et préoccupations du comité des résidents ont été répondues. Elles ont porté, entre autres, sur :

- Le consentement aux soins par les résidents ou par les proches ;
- L'expérience-repas et l'amélioration des services alimentaires ;
- L'organisation des soins et des services, et plus spécifiquement sur la gestion des bains ;

- L'hygiène et salubrité des chambres.

Les sondages annuels et les sondages post-admissions (30 jours)

Santé Courville vise à ce que les résidents soient satisfaits des soins et services au-delà de 85%. En 2024-2025, le taux de satisfaction des répondants a atteint une nouvelle fois un taux de 94 %.

Par ailleurs, comme les personnes les mieux placées pour évaluer la qualité des soins et services sont les résidents ou leur répondant, ceux-ci, au début de leur admission, sont à même d'évaluer des choses, que peut-être nous ne voyons plus, et nous permettre d'améliorer l'accueil des nouveaux résidents ainsi que l'ensemble de nos soins et services. Santé Courville met aussi en place un sondage post-admission 30 jours. Dans le cadre de ce sondage, Santé Courville évalue avec les familles et les résidents leur satisfaction lors de l'admission et le premier mois de l'admission. Les thèmes principaux sont :

- L'accueil ;
- L'accessibilité des lieux ;
- La propreté des lieux ;
- L'attitude du personnel ;
- Les activités et les loisirs ;
- Les repas ;
- Les services de buanderie ;
- Les services de coiffure ;
- L'implication des bénévoles.

Les résidents et les familles se sont dit très satisfaits des services reçus pour l'ensemble de ces thèmes.

L'application de la politique portant sur les soins de fin de vie

Chez Santé Courville, nous croyons fermement que chaque résident mérite une attention bienveillante et respectueuse jusqu'à son dernier souffle.

Notre politique de fins de soins de vie reflète cet engagement à offrir des soins palliatifs de qualité, centrés sur le confort et la dignité de la personne. Nous accompagnons les résidents et leurs familles avec compassion, en veillant à ce que chaque moment soit empreint de respect, de soutien et de compréhension.

En intégrant des pratiques de bientraitance dans chaque étape des soins de fin de vie, nous assurons une transition douce et paisible, honorant la vie de nos résidents jusqu'à leur dernier instant.

L'application de la politique portant sur les soins de fin de vie (1^{er} avril au 31 mars) – Laval

Activité	Information demandée	Nombre
Soins palliatifs et de fin de vie	Nombre de personnes en fin de vie ayant reçu des soins palliatifs	35
Sédation palliative continue	Nombre de sédations palliatives continues administrées	0
Aide médicale à mourir	Nombre de demandes d'aide médicale à mourir Formulées	4
	Nombre d'aides médicales à mourir administrées	4
	Nombre d'aides médicales à mourir non -administrées et les motifs	

L'application de la politique portant sur les soins de fin de vie (1^{er} avril au 31 mars) - Waterloo

Activité	Information demandée	Nombre
Soins palliatifs et de fin de vie	Nombre de personnes en fin de vie ayant reçu des soins palliatifs	35
Sédation palliative continue	Nombre de sédations palliatives continues administrées	0
Aide médicale à mourir	Nombre de demandes d'aide médicale à mourir Formulées	0
	Nombre d'aides médicales à mourir administrées	0
	Nombre d'aides médicales à mourir non -administrées et les motifs	0

Les ressources humaines

Les valeurs au cœur de nos actions

L'année 2024-2025 a été marquée de succès dans la gestion des ressources humaines. Face aux défis de fidélisation et de recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée, Santé Courville a su capitaliser sur ses valeurs fondamentales « **We Care** » et sur l'engagement inébranlable de son personnel pour recruter et intégrer de nouveaux employés et continuer d'offrir des soins de qualité à nos résidents.

Les valeurs « **We Care** » sont au cœur de nos initiatives, reflétant notre engagement envers la compassion, la qualité des soins et le respect des résidents. Cette philosophie a guidé nos actions quotidiennes et renforcé la culture de bienveillance au sein de notre établissement. Le personnel de Santé Courville a démontré, une fois de plus, un engagement exceptionnel malgré les nombreux défis.

Des relations de travail saines

L'année 2024-2025 a été marquée par la mise en œuvre complète des nouvelles dispositions de la convention collective nationale et des conditions de travail des syndicats non-syndiqués (SNS). Nos équipes ont procédé à l'application rigoureuse des ajustements salariaux, au versement des nouvelles primes, à la gestion des rétroactions ainsi qu'à la mise à jour du processus d'équité salariale, en assurant la conformité et la transparence de l'ensemble du processus.

À Waterloo, l'intégration syndicale a nécessité un ajustement des couvertures d'assurances collectives, la reprogrammation des systèmes de paie et l'adaptation de plusieurs processus administratifs. Ce travail colossal, mené avec rigueur et minutie par les équipes de la paie et des ressources humaines, a permis d'assurer une transition fluide et conforme pour l'ensemble du personnel concerné.

La planification de la main-d'œuvre révisée pour anticiper les défis futurs

Le recrutement du personnel qualifié en Estrie demeure un défi significatif dans tous les secteurs, mais particulièrement en soins. Cette pénurie de professionnels continue de mettre une pression sur nos équipes existantes.

Plusieurs efforts importants ont été déployés pour favoriser le recrutement comme la participation à des salons de l'emploi, une réactivité immédiate face aux candidatures en ligne, et bien d'autres mesures. Une révision de la structure du poste et la dotation interne a aussi soutenu une plus grande stabilité auprès du personnel impliqué au sein de l'organisation. Effet, plusieurs postes vacants ont été dotés, permettant ainsi une dotation des postes à hauteur de 95 % à Laval et 90 % à Waterloo, contre 84% et 60 % en 2023-2024.

Pour les postes de professionnels, la concurrence avec d'autres établissements et les offres plus attractives dans les régions urbaines compliquent notre capacité à attirer et retenir ces spécialistes essentiels, comme les pharmaciens ou les ergothérapeutes, nous obligeant à favoriser les modalités de services achetés.

Au 31 mars 2024	Nombre de départs	Nombre d'arrivées	Ancienneté moyenne
Laval	39	46	5 ans 218 jours
Waterloo	35	45	3 ans 323 jours

Une réduction significative du temps supplémentaire obligatoire et du recours à la main-d'œuvre indépendante

Au cours de l'année, Santé Courville a mis en œuvre une approche structurée et proactive en matière de gestion de l'horaire et des effectifs. Cette rigueur a permis non seulement de bonifier l'assiduité au travail, mais aussi de réduire significativement le recours au temps supplémentaire obligatoire (TSO) et à la main-d'œuvre indépendante (MOI). L'équipe des ressources humaines, en collaboration avec les gestionnaires, a révisé la politique de gestion de la présence au travail, implanté une nouvelle stratégie d'attribution des horaires, et déployé une offensive de recrutement ciblée. Ces efforts ont porté fruit : le nombre total d'heures travaillées en main-d'œuvre indépendante a chuté de 2 561 heures par rapport à l'année précédente, soit une baisse de 43 %.

En parallèle, le temps supplémentaire obligatoire a été réduit, illustrant un virage vers une meilleure stabilité des équipes. Ces résultats témoignent de l'efficacité des stratégies mises en place pour offrir un environnement de travail plus prévisible, plus humain et mieux adapté à la réalité des milieux de vie pour aînés.

Au 31 mars 2025	Total des heures autorisées	Total des heures réelles travaillées	% des heures utilisées
Laval	105 321	104 976	99,7%
Waterloo	106 161	100 821	95%

Au 31 mars 2025	% des heures en temps supplémentaire	% des heures de TSO	% des heures de recours MOI
Laval	3,9%	0,02%	3,2%
Waterloo	4,9%	0,07%	3,7%

Le bien-être et la mobilisation du personnel

Santé Courville a accordé, en 2024-2025, une attention soutenue à la santé psychologique, à l'engagement et au bien-être de ses employés. Un sondage interne a révélé un taux d'engagement exceptionnel de 98 %, démontrant un fort sentiment d'appartenance et une grande motivation à contribuer à la mission de l'organisation. Le climat de travail a également été jugé positif par 95 % des répondants, tout comme la reconnaissance du travail accompli (91 %) et l'appréciation des relations entre collègues (93 %).

Les employés ont souligné se sentir respectés par leurs gestionnaires (91 %), bien accompagnés dans leur intégration (96 %), et écoutés lors de situations difficiles (93 %). Ces résultats témoignent d'un milieu de travail mobilisateur, où les relations humaines et la communication sont au cœur des pratiques. L'approche proactive de Santé Courville en matière de gestion du climat organisationnel, de reconnaissance et de soutien à la santé mentale contribue directement à la stabilité des équipes et à la qualité des soins offerts.

Malgré un haut taux d'engagement et de satisfaction globale, le sondage du personnel a mis en lumière certains enjeux persistants qui ont guidé et guideront les priorités d'action :

Le respect des horaires et l'assiduité au travail demeurent le principal enjeu.

La clarté et la fluidité dans les communications demeurent un axe à consolider : les employés considèrent que des améliorations sont nécessaires pour que les consignes soient claires et comprises de tous, et que les décisions soient expliquées de façon satisfaisante et communiquées en temps opportun.

L'implication et la collaboration comme levier de mobilisation

Il est aussi important de souligner la contribution exceptionnelle des employés dans les différents comités internes témoignant de leur volonté sincère d'améliorer notre organisation, que ce soit au sein du comité d'amélioration continue, au sein du comité de santé et sécurité au travail, les comités milieux de vie, le comité du 35^e anniversaire de Santé Courville.

Santé Courville continuera donc ses efforts pour renforcer l'écoute active, optimiser les conditions de travail, et soutenir les gestionnaires dans leur rôle de proximité et de communication.

La reconnaissance et la valorisation

Par ailleurs, la reconnaissance et la valorisation du personnel ont été des priorités majeures cette année. Nous avons mis en place plusieurs initiatives pour célébrer les accomplissements de nos employés, y compris des programmes de reconnaissance formelle et des événements spéciaux pour honorer leur contribution exceptionnelle, mais aussi pour souligner les employés qui incarnent les valeurs « **We Care** » au quotidien.

Plusieurs certificats de reconnaissance ont été remis. Une activité spéciale de reconnaissance du personnel a été organisée en novembre pour souligner aussi les années de contribution de services au sein de Santé Courville.

La formation et le développement des compétences

Santé Courville accorde une place importante à la formation et au développement des compétences de son personnel. L'accueil, l'orientation et l'intégration constituent une priorité dans le développement des valeurs et de la philosophie « **We Care** ». Des PAB coachs sont en place pour supporter le développement des compétences et le mentorat de notre nouveau personnel.

Cette année, nous avons poursuivi nos formations en communication consciente, non violente, à la bientraitance et la lutte à la maltraitance, aux mesures d'urgence, au développement des connaissances de nos clientèles avec des troubles neurocognitifs et de la reconnaissance des symptômes de comportements et psychologiques liées à la démence, à la gestion des éclosions et les saines règles de prévention et de contrôle des infections, la formation RCR, les nouvelles exigences en santé et sécurité au travail ou encore sur le plan d'actions à l'hébergement, bien d'autres encore.

Les gestionnaires ont aussi bénéficié de formation plus ciblée sur les attentes de comportement de gestion attendue, sur les valeurs organisationnelles, sur comment distinguer les mesures administratives des mesures disciplinaires et savoir comment mener une enquête dans un contexte de maltraitance ou de harcèlement. En tant que nouvelle équipe de gestion, ils ont aussi suivi un coaching de groupe. Ils ont été formés sur les nouvelles conventions collectives en vigueur et à gérer efficacement leur temps et leurs priorités.

En conclusion, Santé Courville a su maintenir un haut niveau de qualité des soins grâce à l'engagement et à l'implication de son personnel. Les valeurs « **We Care** » et la gestion de proximité de notre personnel d'encadrement ont été le moteur de notre réussite.



Tableau : Répartition de l'effectif au 31 mars 2024 par catégorie de personnel pour l'installation de Laval

	Nombre d'emploi 31 mars 2024	Nombre d'ETC 2024-2025
1 - Personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoires	18	13,50
2 - Personnel paratechnique, services auxiliaires et métiers	71	59,50
3 -Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration	5	3,30
4 -Techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux	7	3,00
5 -Personnel non visé par la Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales *	1	0,20
6 - Personnel d'encadrement	7	5,80
Total	109	85,30

**Soit les pharmaciens, les biochimistes cliniques, les physiciens médicaux, les sages-femmes et les étudiants.*

Tableau : Répartition de l'effectif au 31 mars 2024 par catégorie de personnel pour l'installation de Waterloo

	Nombre d'emploi 31 mars 2024	Nombre d'ETC 2024-2025
1 - Personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoires	23	17,20
2 - Personnel paratechnique, services auxiliaires et métiers	71	48,80
3 -Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration	6	4,90
4 -Techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux	4	2,30
5 -Personnel non visé par la Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales *	1	0,40
6 - Personnel d'encadrement	7	5,80
Total	112	79,40

**Soit les pharmaciens, les biochimistes cliniques, les physiciens médicaux, les sages-femmes et les étudiants.*

Les ressources financières

État de l'utilisation des ressources budgétaires et financières

Tableau : Dépenses par programmes-services – installation de Laval

Programmes	Exercice précédent		Exercice courant		Variations des dépenses	
	Dépenses	%	Dépenses	%	Écart*	%**
Programmes-services						
Soutien à l'autonomie des personnes âgées	5 806 318	56	5 987 077	57	180 759	3
Services généraux - activités cliniques et d'aide						
Santé publique						
Déficiences physique						
Déficiences intellectuelle et TSA						
Jeunes en difficulté						
Dépandances						
Santé mentale						
Santé physique	58 755	1	29 707	0,3	(29 048)	-49
Programmes soutien						
Administration	875 497	9	1 019 362	10	143 863	16
Soutien aux services	1 647 589	16	1 299 660	12	(347 929)	-21
Gestion des bâtiments et des équipements	1 903 996	18,	2 119 385	20	215 389	11
Total	10 292 155	100	10 455 191	100	163 036	2

* : Écart entre les dépenses de l'année antérieure et celles de l'année financière terminée.

** : Résultat de l'écart divisé par les dépenses de l'année antérieure.

Pour les informations détaillées, le lecteur peut consulter les états financiers inclus dans le rapport financier annuel AS-425, disponible sur le site de Santé Courville.

L'équilibre budgétaire a été atteint.

Tableau : Dépenses par programmes-services – installation de Waterloo

Programmes	Exercice précédent		Exercice courant		Variations des dépenses	
	Dépenses	%	Dépenses	%	Écart*	%**
Programmes-services						
Soutien à l'autonomie des personnes âgées	5 667 860	55	5 639 781	54	(28 079)	-0,5
Services généraux - activités cliniques et d'aide						
Santé publique						
Déficiences physiques						
Déficiences intellectuelles et TSA						
Jeunes en difficulté						
Dépendances						
Santé mentale						
Santé physique	19 510	0,2	22 988	0,2	3 478	18
Programmes soutien						
Administration	843 489	8	1 067 160	10	223 671	27
Soutien aux services	1 247 434	12	1 070 339	10	(177 095)	-14
Gestion des bâtiments et des équipements	2 488 420	24	2 640 985	25	152 565	6
Total	10 266 713	100	10 441 253	100	174 540	2

* : Écart entre les dépenses de l'année antérieure et celles de l'année financière terminée.

** : Résultat de l'écart divisé par les dépenses de l'année antérieure.

Pour les informations détaillées, le lecteur peut consulter les états financiers inclus dans le rapport financier annuel AS-425, disponible sur le site de Santé Courville.

L'équilibre budgétaire a été atteint.

Les contrats de service

Entre le 1^{er} avril 2024 et les 31 mars 2025, il n'y a eu 3 contrats comportant une dépense de 25.000\$ et plus.

Tableau : Contrats de services, comportant une dépense de 25 000 \$ et plus, conclus entre le 1^{er} avril 2024 et le 31 mars 2025 – Installation de Laval

Contrats de service avec une personne physique ¹	Nom	Valeur
Contrats de service avec uncontractant	Progiciels Santé	88 473 \$
Contrats de service avec uncontractant	Groupe Santé Cardinal	160 187 \$
Contrats de service avec uncontractant	Buanderie Blanchelle	136 000 \$
Total des contrats de service	3	384 660 \$

Tableau : Contrats de services, comportant une dépense de 25 000 \$ et plus, conclus entre le 1^{er} avril 2024 et le 31 mars 2025 – Installation de Waterloo

Contrats de service avec une personne physique ¹	Nom	Valeur
Contrats de service avec uncontractant	Progiciels Santé	85 004 \$
Contrats de service avec uncontractant	Groupe Santé Cardinal	187 249 \$
Total des contrats de service	2	272 253 \$

Ressources informationnelles

En 2024-2025, les ressources informationnelles ont représenté un levier essentiel de transformation et de sécurisation au service de la performance clinique, de la conformité réglementaire et de l'agilité organisationnelle. Santé Courville a renforcé son virage numérique en amorçant des projets structurants, en conformité avec la Loi 25 sur la protection des renseignements personnels.

Une analyse complète de l'environnement numérique a été réalisée afin d'identifier les écarts entre les outils actuels et la vision stratégique d'un milieu de soins intelligent, connecté et humain. Cette réflexion a donné lieu à un atelier de transformation numérique réunissant les parties prenantes et a permis de poser les bases d'un plan triennal de modernisation des systèmes et processus.

En cohérence avec cette vision, l'analyse vers un changement de fournisseur technologique pour les fonctions administratives et de paie a été enclenchée.

Santé Courville a également poursuivi son intégration du système PANDA pour la gestion de la médication des résidents dans son installation de Waterloo. Ce système a permis de réduire significativement le taux des erreurs de médication, améliorant ainsi la sécurité des soins et une optimisation des processus de gestion des médicaments.

Par ailleurs, Santé Courville a poursuivi ses efforts de structuration documentaire, amorcé une réflexion sur une politique de gestion des documents en vue de déployer des pratiques plus rigoureuses de gouvernance de l'information.

En matière de communication, plusieurs politiques structurantes ont été révisées et finalisées : une politique encadrant l'utilisation de l'intelligence artificielle générative, en lien avec les principes d'éthique, de transparence et de sécurité, ainsi qu'une politique sur la gestion des médias sociaux afin d'encadrer les usages et préserver l'image et la confidentialité de l'organisation.

Malgré la complexité des changements technologiques, Santé Courville a su maintenir un haut niveau d'engagement des équipes, notamment par des actions de sensibilisation et de formation continue. L'enjeu de l'accompagnement au changement demeure un axe prioritaire pour soutenir l'adoption des nouveaux outils et favoriser une culture numérique partagée.

Enfin, la cybersécurité est demeurée au cœur des préoccupations avec un suivi rigoureux des accès, des mises à jour de sécurité, des politiques d'accès à distance et la sensibilisation des utilisateurs aux risques numériques.

L'état du suivi des réserves, commentaires et observations émis par l'auditeur indépendant

Aucun commentaire ou observation n'a été inscrit à la p.140 de l'AS-71 par l'auditeur indépendant.

La divulgation des actes répréhensibles

Il n'y a eu aucun acte répréhensible divulgué dans l'établissement.

Les organismes communautaires

Par la nature de sa mission et de son mandat, Santé Courville ne finance pas d'organisme communautaire selon les modalités établies par le programme de soutien aux organismes communautaires PSOC.

Conclusion

L'année 2024-2025 a été marquée par une mobilisation exceptionnelle de toute la communauté de Santé Courville. Dans un contexte de transformation, d'adaptation et de défis multiples, nous avons su avancer ensemble, avec rigueur, humanité et engagement. Notre rapport témoigne de l'ampleur des réalisations accomplies, de la force du travail d'équipe et de notre volonté constante d'offrir un milieu de vie sécuritaire, bienveillant et porteur de sens pour nos résidents.

Nous sommes particulièrement fiers de l'engagement remarquable de nos employés, de leur professionnalisme au quotidien, et de leur attachement profond à nos valeurs du « **We Care** ». Nous remercions chaleureusement les membres des équipes, les gestionnaires, les syndicats, les bénévoles, les résidents et leurs familles, les partenaires du réseau, ainsi que notre conseil d'administration pour leur soutien et leur collaboration précieuse.

Ce bilan, riche de sens et d'accomplissements, nous inspire pour l'avenir. Ensemble, nous poursuivrons nos efforts avec cœur, conviction et cohérence, au service de l'excellence et du mieux-être de chaque personne qui compose notre communauté.

Merci à chacun d'avoir contribué à faire de Santé Courville une organisation humaine, compétente et résolument tournée vers l'avenir, qui continue de demeurer pour chaque résident : ***Un cœur qui aime et des mains qui donnent.***

Annexe 1

DÉCLARATION DE FIABILITÉ DES DONNÉES

Les renseignements contenus dans le présent rapport annuel de gestion (ou d'activités) relèvent de ma responsabilité.

Tout au long de l'exercice, des systèmes d'information et des mesures de contrôle fiables ont été maintenus de manière à assurer la réalisation des objectifs à l'entente de gestion et d'imputabilité conclue avec le ministre de la Santé et des Services sociaux.

Les résultats et les données du rapport annuel de gestion de l'exercice 2024-2025 de Santé Courville de Laval.

- Décrivent fidèlement la mission, le mandat et la vision de l'établissement ;
- Présentent l'ensemble des activités réalisées pour atteindre la mission dans le respect des valeurs de Santé Courville
- Présentent des données exactes et fiables.

Je déclare donc qu'à ma connaissance les données contenues dans ce rapport annuel de gestion (ou rapport annuel d'activités) ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et qu'elles correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2025.



Kenneth Courville
Président

2025-06-27
Date :

Annexe 2

LE CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SANTÉ COURVILLE

- L'administrateur respecte son contrat avec le MSSS suivant les usages, l'équité et la loi. L'administrateur agit avec prudence et diligence dans l'accomplissement de son mandat (Contrat).
- L'administrateur agit avec loyauté et honnêteté et s'engage à déclarer par écrit tout intérêt susceptible de le placer en situation de conflit d'intérêts.
- L'administrateur agit dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés.
L'administrateur ne confond pas les biens de sa corporation avec ses biens personnels.
- L'administrateur respecte les normes établies en termes de rémunération contenues au décret sur les conditions de travail des directeurs généraux.
- L'administrateur ou les membres de sa famille n'acceptent aucun don ou legs d'un usager alors qu'il reçoit des services dans son centre.
- L'administrateur gère les particularités de son contrat dans les limites prévues aux différentes composantes.
- L'administrateur qui vend son établissement ou qui cesse d'être actionnaire garantit le droit de propriété et la qualité.
- L'administrateur garde confidentiel tout renseignement de nature commerciale ou de nature à impliquer les usagers, obtenu dans le cadre de son mandat.
- Un administrateur est nommé responsable de l'application du présent code d'éthique. Il lui incombe de rédiger le rapport qui doit faire état annuellement des manquements au code et de s'assurer de l'intégrer au rapport annuel de l'établissement.
- L'administrateur responsable s'assure de l'accessibilité au public du présent code.
- Advenant une plainte dénonçant un manquement au code d'éthique, l'administrateur responsable réunit un groupe externe formé de quatre personnes, dont deux membres du conseil d'administration de l'AEPC et deux membres choisis parmi les propriétaires ou actionnaires d'établissements privés conventionnés.
- L'administrateur qui reçoit un avantage comme pour donner suite à un manquement à ce code d'éthique est redevable envers l'État de la valeur de l'avantage reçu.

Pour plus d'informations, contacter :

Wylliam Courville

Responsable des technologies de l'information

Téléphone : 450-627-7990

Courriel : wylliam.courville.sc@ssss.gouv.qc.ca