

1. Axes stratégiques, objectifs stratégiques et mesures

1.1. Etre positionné comme un acteur proactif, ouvert et compétent

1.1.1. Axe stratégique

L'AVALEMS est reconnue par ses partenaires comme un acteur proactif, ouvert et compétent en raison de la qualité de ses services, ses prises de position et ses interventions à l'externe.

1.1.2. Objectifs stratégiques et mesures

Objectifs	Mesures	Qui	Planning
L'AVALEMS a établi et adopté une charte de valeurs. Un suivi sur le plan éthique est mis en place	L'AVALEMS a établi une charte de valeur de l'association. Cette dernière est adoptée par le comité et l'assemblée générale	CD SG	16T2
	Le Conseil éthique est nommé et se réunit de manière régulière. Le Conseil est organisé et délivre un travail concret avec des projets précis.	CD SG	16T2
L'AVALEMS se positionne sur les sujets actuels et sur les défis de demain	Le contact avec le milieu académique est établi. Un suivi est instauré.	CD SG	16T2
	Un groupe de travail intersectoriel composé de tous les acteurs déterminants (y. c. les acteurs en situation de concurrence) est mis sur pied.	CD SG	16T4
	La « Journée valaisanne du 3 ^e âge », rassemblant les différents acteurs du milieu pour des conférences, est mise en place.	CD SG	17T1
Les positions de l'AVALEMS sont prise en compte par les partenaires et sont reconnus comme factuelles, sérieuses et intéressantes.	L'AVALEMS est impliquée dans tous les organes importants relatifs à son domaine d'activité et ses intérêts y sont défendus	CD SG	17T1

1.2. Augmenter la visibilité et la connaissance des EMS valaisans

1.2.1. Axe stratégique

L'AVALEMS met en place, seule ou avec des partenaires, toutes les mesures nécessaires afin d'augmenter le niveau de connaissance, la bonne réputation et la visibilité des EMS valaisans auprès de tous les groupes cibles pertinents.

1.2.2. Objectifs stratégiques et mesures

Objectifs	Mesures	Qui	Planning
La communication, proactive et réactive, envers les groupes cibles – grand publique, autorités, politiciens et médias – est établie. Elle est précise, consistante et orienté à long terme	La stratégie « communication RP et politique » est réalisé et validé par la commission responsable et le comité (stratégie, objectifs, publics cibles, messages, moyens)	SG CD	16T1
	Le plan de communication RP et politique 2016 est définit et validé par la commission responsable et le comité (mesures, planning, budget)	SG CD CR	16T1
	La stratégie « communication RP et politique» et le plan de communication sont mis en œuvre	SG	Dès 16T1
	La communication par internet est entièrement revisitée. Un nouveau site internet est déployé et la communication par le biais d'autres réseaux (sociaux) est évaluée.	SG	Dès 16T1
Des relations professionnelles avec les stakeholders sont établies. Un suivi est mis en place	Des rencontres régulières avec les groupes cibles pertinents sont organisées	SG	16T2
	Mise en place d'une systématique de rapport de rencontre	SG	16T2
Des mesures dans le but d'augmenter le niveau de connaissance des problématiques des EMS valaisans et la visibilité de ces derniers sont mises en place.	Le développement de partenariats est établis dans le but d'augmenter la visibilité et d'augmenter le niveau de connaissance des problématiques des EMS valaisans avec différents stakeholders	SG	Dès 16T2

1.3. Offrir des services utiles et reconnus comme tels par tous les membres

1.3.1. Axe stratégique

L'AVALEMS offre des services utiles à ses membres. En ce sens, elle entretient d'étroites relations avec les institutions membres afin de comprendre les attentes et les besoins communs de ces derniers. Par ailleurs, l'AVALEMS s'attache à chercher l'unité et à fédérer les membres par le biais de ces produits.

1.3.2. Objectifs stratégiques et mesures

Objectifs	Mesures	Qui	Planning
L'AVALEMS consulte régulièrement ses membres concernant ses services.	Des relations étroites sont instaurées avec les directeurs des EMS de tout le canton. Des visites sur le terrain sont organisées et menées régulièrement	SG	Dès 15T3
	Un système d'évaluation annuel des services de l'AVALEMS est mis en place dans un but constructif. La culture du feedback est instaurée	SG	Dès 16T3
	L'AVALEMS met en place un système d'évaluation annuel de la satisfaction de ses membres	SG	Dès 16T4
L'AVALEMS est à jour avec les dossiers urgents qui sont en suspens.	Les statuts révisés du personnel sont mis en œuvre.	CD CR SG	17T1
	Un système informatisé de saisie de prestation est introduit dans tous les EMS du canton	CD CR SG	17T3
	Un système de gestion de la qualité est déployé dans tous les EMS du canton	CD CR SG	17T1
	Au moins 50% des EMS du canton sont labélisés par le label « Friendly Workspace »	CD CR SG	17T3
	Au moins 50% des EMS du canton sont labélisés par le label « Valais Excellence »	CD CR	18T1

Objectifs	Mesures	Qui	Planning
		SG	
	Les pratiques dans tous les domaines d'activité des EMS du canton sont le plus possible harmonisées. Des recommandations régulières et couvrant toutes les activités d'un EMS sont communiquées	CD CR SG	Dès 16T3
	Une convention pour la psychogériatrie est signée avec le Service de psychiatrie et psychothérapie de la personne âgée	CD CR SG	Dès 16T3
Les institutions membres sont unies et fédérées face à l'AVALEMS.	La communication interne destinée aux membres est renforcée et la recherche de feedbacks est favorisée	SG	16T3
	Un rapport annuel est rédigé chaque année, mettant en avant les institutions et l'AVALEMS	SG	17T4
	Les conférences des Présidents sont organisées et perçues comme des lieux d'échanges	SG	17T1
	Les conférences des Directeurs sont organisées et perçues comme des lieux d'échanges	SG	17T1
L'AVALEMS est à disposition de ses membres.	L'AVALEMS s'est organisée afin d'offrir des services utiles pour les membres et répondre à leurs questions de manière rapide et précise	SG	16T2

1.4. Défendre la pérennité de l'équilibre entre qualité et coûts des institutions membres

1.4.1. Axe stratégique

L'AVALEMS instaure des relations de confiance et collaboratives avec ses partenaires économiques, auprès desquels l'association des EMS valaisan défend l'intérêt économique de ses membres. En complément, l'AVALEMS met en œuvre des mesures permettant d'améliorer la rentabilité des EMS.

1.4.2. Objectifs stratégiques et mesures

Objectifs	Mesures	Qui	Planning
L'AVALEMS détient des conventions avec tous les groupes d'assurances en ce qui concerne les remboursements variables.	Les négociations avec les assureurs sont relancées et aboutissent à des conventions concluantes	SG	Dès 16T2
Les rentes d'imputances sont versées directement à l'EMS	Toutes les mesures de lobbying et de communication RP sont activées pour atteindre cet objectif stratégique	SG	16T3
Les coûts facturables, subventions et autres soutien économiques octroyé par les autorités sont maintenus à un niveau acceptable.	Les autorités cantonales sont conscients de la difficulté financière auxquelles doivent faire face les EMS valaisans.	SG	Dès 16T3
	Les autorités communales sont conscients de la difficulté financière auxquelles doivent faire face les EMS valaisans	SG	Dès 17T1
	Toutes les mesures de lobbying et de communication RP sont activées pour atteindre cet objectif stratégique	SG	Dès 17T1
Des projets dans le domaine des finances sont développés et mis en œuvre.	La commission interne « finances » est constituée et le cahier des charges est accepté et signé	SG CD	16T2
	La commission interne « finances » est activée sur un rythme régulier. La commission est organisée et délivre un travail concret avec des projets précis.	SG PCR	Dès 16T3

1.5. Jouer son rôle de plateforme et développer des projets répondants aux défis des EMS

1.5.1. Axe stratégique

L'AVALEMS se mue en think-tank des établissements médico-sociaux et met en place des commissions permettant de discuter, de débattre et de trouver des solutions afin de répondre aux défis des EMS valaisans.

1.5.2. Objectifs stratégiques et mesures

Objectifs	Mesures	Qui	Planning
Des projets dans le domaine du personnel (dotation, gestion du personnel, RH, case management, pratique salariale, statuts, etc) sont développés et mis en œuvres.	La commission interne « Personnel » est constituée et le cahier des charges est accepté et signé	SG	16T2
	La commission interne « Personnel » est activée sur un rythme régulier. La commission est organisée et délivre un travail concret avec des projets précis.	SG PCR	Dès 16T3
Des projets dans le domaine des soins et de la qualité (type de soins, médications, sécurité des patients, système anti-errance, accompagnement, qualité, animation, cuisine, etc) sont développés et mis en œuvres.	La commission interne « Soins et Qualité » est constituée et le cahier des charges est accepté et signé	SG	16T2
	La commission interne « Soins et Qualité » est activée sur un rythme régulier. La commission est organisée et délivre un travail concret avec des projets précis.	SG PCR	Dès 16T3
Des projets dans le domaine informatique (suivi, versions, mise à jour, nouveau outils, analyses diverses, etc) sont développés et mis en œuvres.	La commission interne « Informatique » est constituée et le cahier des charges est accepté et signé	SG	16T2
	La commission interne « Informatique » est activée sur un rythme régulier. La commission est organisée et délivre un travail concret avec des projets précis.	SG PCR	Dès 16T3
Des projets dans le domaine stratégique et politique (validation de stratégies, représentations, lobbying, communication, relations presses) sont développés et mis en œuvres.	La commission interne « Stratégie et Politique » est constituée et le cahier des charges est accepté et signé	SG	16T2
	La commission interne « Stratégie et Politique » est activée sur un rythme régulier. La commission est organisée et délivre un travail concret avec des projets précis.	SG PCR	Dès 16T3

1.6. Réorganisation opérationnelle de l'AVALEMS afin de soutenir la stratégie

1.6.1. Axe stratégique

Le secrétariat général de l'AVALEMS se réorganise afin de pouvoir assurer ses tâches de manière professionnelle, qualitative et rapide. Toutes les mesures de réorganisation sont prises, dans la limite des autorisations accordées au secrétaire général, afin de mettre en place la stratégie décidée par le comité. La culture du service est instaurée à l'interne.

1.6.2. Mesures de réorganisation du secrétariat général

Objectifs	Mesures	Qui	Planning
Le secrétariat général de l'AVALEMS assurer ses tâches de manière professionnelle, qualitative et rapide	Un règlement opérationnel est rédigé et appliqué au sein du secrétariat général de l'AVALEMS	SG	15T3
	Des modèles de documents sont mis en place pour tous les documents standards	SG	15T3
	Un organigramme des différents organes précisant les tâches, la composition et les ressources de ces organes est réalisé	SG	15T3
	Des processus adaptés mais précis sont mis en place pour les différentes tâches inhérentes aux activités de l'AVALEMS	SG	15T3
	Un calendrier des absences (vacances, militaires, formation, décès, déménagement, autres,...) est mise en place	SG	15T3
	Une systématique de structure de dénomination des documents informatiques est mise en place et appliqué sur le serveur interne	SG	15T3
	Un carnet d'adresse dynamique et permettant l'envoi groupé est mis en place. Les adresses sont mises à jour et, pour celles qui doivent être publiées, le sont régulièrement. Un suivi est à mettre en place	SG	16T2
Les ressources humaines sont organisées, motivées et le résultat est adéquat et correspondant aux attentes	Les descriptions de poste sont revus, adaptés si besoin et communiqués de manière claire selon un document standard. Des tâches claires sont intégrées.	SG	15T3
	Des évaluations annuelles des collaborateurs sont mises en place et tenues selon un document standard. Des objectifs clairs sont intégrés.	SG	15T3

Objectifs	Mesures	Qui	Planning
	Des séances hebdomadaires sont mises en place afin de distribuer les tâches et favoriser l'échange	SG	15T3
	Différentes mesures de motivation et cohésion d'équipe sont mises en place	SG	15T3
L'AVALEMS s'entoure des ressources externes nécessaires à la bonne marche de ses activités	La comptabilité de l'AVALEMS est externalisée. Un rapport trimestriel de la situation financière est introduit	SG	15T3
	Les documents à traduire sont externalisés auprès de partenaires fiables	SG	16T1
Contrôle des activités	Un « balanced scorecard » simplifié mais très ciblé est instauré. Un suivi est mis en place	SG	16T2
	Un planning des activités annuelles est réalisé et présenté au comité. Un contrôle des activités et des délais est instauré	SG	16T2

2. Annexe

2.1. Analyse SWOT « AVALEMS »

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Mission de l'association et organes clairement définis (statut du 25 juin 2015) • Nouveaux membres dans le comité • Nouveaux statuts de l'association • Nouveau secrétaire général et équipe • Décision prise d'externaliser certaines tâches • Institutions membres nombreuses et participantes • Budget conséquent 	<ul style="list-style-type: none"> • Surcharge de tâches administratives • Projets chronophages (informatique) • Faiblesses des processus internes actuels • Equipe opérationnelle inexpérimentée • Retard de paiement de cotisations • Communication interne (membres) sous-exploitée (intranet) • Services mal définis
Chances	Risques
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'une stratégie claire • Structuration du secrétariat général avec des processus robustes • Mise en place de la conférence des présidents • Mise en place d'un conseil éthique 	<ul style="list-style-type: none"> • Projets informatiques en double (omnis / Besa doc) • Divergence de vue sur certains projets entre les différentes régions linguistiques • Manque de ressources pour mettre en œuvre la stratégie • Pertes d'énergie dans des « guerres » internes

2.2. Analyse SWOT « EMS »

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre de résidents constant (demande) • Importance de l'acteur en augmentation • Amélioration importante de la qualité durant les 10 dernières années • Employeur très important, spécialement pour le Valais • Représente 1.8 mia de facturation en 2013 uniquement sous LAMal (poids) 	<ul style="list-style-type: none"> • Branche peu organisée • Financement délicat • EMS non reconnu dans le grand public • EMS peu soutenu par les politiques
Chances	Risques
<ul style="list-style-type: none"> • Population des plus de 80 ans va doubler d'ici 20 ans ! • Amélioration de la qualité des prestations • Partenariats avec d'autres organisations • Rationalisation des coûts de certains domaines en regroupant des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de prendre en charge tous les demandeurs • Financement à sécuriser • Libéralisation et banalisation des services comme « Exit » • Etatisation du système, du fonctionnement et des contrôles

3. Abréviations

CD	Comité directeur
CR	Commission responsable
PCR	Président de la Commission responsable
SG	Secrétariat général
IM	Institutions membres