

# LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2010-2015

A photograph of two women shaking hands. The woman on the left has short brown hair and is wearing a black top. The woman on the right has long brown hair, wears glasses, and a grey t-shirt. They are both smiling. The background is a light blue wall with a white grid pattern.

VISIONS  
L'EXCELLENCE  
POUR  
FAIRE LA  
DIFFÉRENCE

adoptée par le conseil d'administration  
en novembre 2010  
révisée en juin 2012

# TABLE DES MATIÈRES

Liste des sigles et acronymes	3
Message des autorités	4
Présentation de l'établissement	5
Mission	6
Diagnostic identitaire	6
Vision	7
Valeurs	8
Contexte	9
• Environnement externe	9
• Environnement interne	9
• Acteurs internes	10
• Acteurs externes	11
Enjeux et choix stratégiques	12
• La prévalence DI/TED	12
• Une offre de services spécialisés de 2 <sup>e</sup> ligne	14
• Les ressources non institutionnelles	16
• La consolidation et la spécialisation de la Résidence Louise-Vachon	18
• Le développement de l'enseignement et de la recherche	20
Priorisation des enjeux	22
Mise en œuvre et suivi	23
• Les équipes de projet	23
• Les chartes de projet	24
• Les indicateurs	28
Conclusion	33

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

<b>AEO</b>	Accueil, évaluation et orientation
<b>ASSSL</b>	Agence de la santé et des services sociaux de Laval
<b>CJ</b>	Centre jeunesse
<b>CQA</b>	Conseil québécois d'agrément
<b>CRDI</b>	Centre de réadaptation en déficience intellectuelle
<b>CSSS</b>	Centre de santé et des services sociaux
<b>DI</b>	Déficience intellectuelle
<b>FQCRDITED</b>	Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement
<b>HJR</b>	Hôpital juif de réadaptation
<b>MOI</b>	Main d'œuvre indépendante
<b>MSSS</b>	Ministère de la Santé et des Services sociaux
<b>PFT</b>	Plan fonctionnel et technique
<b>RI</b>	Ressource intermédiaire
<b>RLV</b>	Résidence Louise-Vachon
<b>RNI</b>	Ressources non institutionnelles
<b>RTF</b>	Ressource de type familial
<b>SIPAD</b>	Système d'information pour les personnes ayant une déficience
<b>TEC</b>	Trouble extrême de comportement
<b>TED</b>	Troubles envahissants du développement
<b>TGC</b>	Trouble grave de comportement

## MESSAGE DES AUTORITÉS

C'est avec plaisir que nous vous présentons la planification stratégique 2010-2015 du CRDI Normand-Laramée, adoptée par le conseil d'administration en novembre 2010.



Cette planification s'inscrit dans la foulée des planifications stratégiques de l'Agence de la santé et des services sociaux de Laval (ASSSL) et du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS). Elle tient compte de la mission de l'établissement et fait suite à un plan triennal (2006-2009) qui ciblait trois orientations :

- une culture organisationnelle qui promulgue la qualité et l'amélioration continue des services;
- une organisation de travail et de services qui témoigne de la spécialisation des pratiques;
- et une organisation en relation avec sa communauté.

Par la vision, les valeurs et les cinq enjeux priorisés, la planification stratégique transcende l'ensemble des actions de l'organisation pour les cinq prochaines années.

Nous tenons à remercier toutes les personnes et instances qui se sont impliquées et ont collaboré à l'élaboration de la planification stratégique. Leur réflexion et leur contribution ont été essentiellement à la réalisation de ce projet.

A handwritten signature in blue ink, reading "Claude Belley". The signature is fluid and stylized, with a long horizontal stroke extending to the right.

Claude Belley,  
directeur général

A handwritten signature in blue ink, reading "Jean-Louis Bédard". The signature is fluid and stylized, with a long horizontal stroke extending to the right.

Jean-Louis Bédard,  
président du conseil d'administration

## PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

Le CRDI Normand-Laramée est un centre de réadaptation offrant des services en déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement sur le territoire lavallois. Il offre, à une clientèle de tous âges présentant ces diagnostics, des services spécialisés de deuxième ligne d'adaptation et de réadaptation, d'intégration socioprofessionnelle et socio-résidentielle, de soutien à l'intégration et à la participation sociale, ainsi que de soutien à la famille et aux proches.

Au 31 mars 2012, 1 597 personnes étaient inscrites ou admises au CRDI Normand-Laramée. Sur l'ensemble de la clientèle, 1 006 personnes vivent avec une déficience intellectuelle (DI), 589 personnes présentent un trouble envahissant du développement (TED) et 2 personnes ont une déficience physique.

Le CRDI Normand-Laramée assume la totalité des responsabilités que lui confie la Loi dans la reconnaissance de la globalité, du potentiel, de la dignité et de l'intégrité de la personne, la promulgation et la défense de ses droits et sa responsabilisation. Le CRDI Normand-Laramée collabore avec de multiples partenaires, plus spécifiquement aux niveaux sectoriel, intersectoriel, communautaire et privé. Enfin, en s'appuyant sur un personnel dédié, spécialisé et engagé, l'établissement assure l'accessibilité à des services de qualité permettant de soutenir la personne, sa famille et ses proches dans la réalisation d'activités fonctionnelles et dans l'exercice de rôles sociaux valorisés.

## MISSION

La Loi 83, modifiant la Loi de la santé et des services sociaux, définit notre établissement comme « un centre de réadaptation pour les personnes présentant une déficience intellectuelle ou un trouble envahissant du développement (TED) », et la mission du CRDI Normand-Laramée se définit comme suit :

***« Offrir à sa clientèle des services d'adaptation, de réadaptation et de participation sociale. Il se soucie également de l'entourage de ces personnes en offrant des services d'accompagnement et de soutien. L'établissement s'efforce en outre d'améliorer constamment la qualité de ses services et de développer une expertise d'avant-garde en s'impliquant dans la recherche ».***

## DIAGNOSTIC IDENTITAIRE

La planification stratégique a été l'occasion de réfléchir sur l'identité du CRDI Normand-Laramée. La démarche de diagnostic identitaire a été réalisée en impliquant plusieurs instances internes, soit : le conseil d'administration, l'équipe de direction, l'équipe de gestion, le conseil multidisciplinaire, le conseil des infirmiers et des infirmières et le syndicat. Ce diagnostic a permis de bien saisir à la fois le point de départ de la culture du CRDI et surtout la compréhension que les acteurs ont de la culture à venir et celle à mettre en place pour réaliser la vision.

Le point de départ est très clairement une culture traditionnelle; le respect des personnes et des traditions constitue le fondement de cette culture. Nous nous dirigeons vers une culture professionnelle reposant sur l'efficacité et la performance. Faire la bonne chose, au bon moment, par la bonne personne constitue des préoccupations de gestion de la culture professionnelle.

Ce virage stratégique est majeur pour l'organisation. Il permettra de développer une organisation performante tant dans sa prestation de services pour répondre aux besoins de la

clientèle que dans sa productivité sur le plan de l'utilisation des ressources. Ce changement de culture s'inscrit d'ailleurs dans la mouvance du réseau de la santé où tous les établissements ont été conviés à améliorer leur performance sur le plan clinique et par rapport à l'utilisation de leurs ressources.

## VISION

Notre vision doit s'inspirer de nos clients de demain, traduire l'organisation de demain et refléter la reconnaissance extérieure souhaitée.

Une vision forte est nécessaire à la réalisation des ambitions du CRDI pour les prochaines années. Une vision forte où chacun adhère à la fois aux valeurs, aux qualités que nous rechercherons chez les employés, aux actions que nous valoriserons, aux rôles que nous privilégierons. Une vision qui permettra au CRDI de devenir une entreprise performante où chacun comprend sa contribution et est fier de performer. Cette identité se traduit dans la vision :

***« Le CRDI Normand-Laramée est une organisation professionnelle et performante à dimension humaine, reconnue pour son expertise et sa capacité d'innovation dans la réponse aux besoins diversifiés de la clientèle qui exige des résultats ».***

## VALEURS



L'actualisation de la mission du CRDI Normand-Laramée se fonde sur un certain nombre de valeurs qui guident nos décisions et nos actions :

- valeurs se référant à la clientèle
- valeurs en lien avec nos partenaires
- valeurs de gestion

Les valeurs liées à la clientèle sont issues du Guide des valeurs du CRDI Normand-Laramée. Ce guide traduit un ensemble de principes et de valeurs qui expriment un idéal d'action et une qualité de relation entre les personnes qui interagissent au sein de l'établissement.

Les valeurs de partenariat sont précisées dans la Politique relative aux orientations en matière de partenariat.

Les valeurs de gestion sont définies dans la Philosophie de gestion.

# CONTEXTE

## Environnement externe

La création en 2003 par le gouvernement du Québec des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux a profondément bouleversé l'environnement externe du CRDI Normand-Laramée. Les transformations effectuées dépassent le simple regroupement d'établissements et font du Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de Laval le nouveau maître d'œuvre de l'organisation des services sur le territoire lavallois. Suivant le principe de responsabilité populationnelle mis de l'avant, le CSSS est en effet imputable des soins et des services mis en place afin de maintenir et d'améliorer l'état de santé de la population du territoire, et ce, à travers l'élaboration d'un projet clinique.

L'instauration de cette nouvelle mécanique de fonctionnement pose de nombreux défis quant à l'harmonisation du rôle des différents acteurs du réseau : cliniques médicales, groupes de médecine de famille, centres jeunesse, centres de réadaptation, organismes communautaires, centres hospitaliers universitaires, pharmacies communautaires, etc. Pour sa part, le CRDI Normand-Laramée voit son rôle évoluer résolument vers une offre de service de deuxième ligne. Nous estimons d'ailleurs que 2 570 personnes présentant une déficience intellectuelle ou un trouble envahissant du développement résidant sur le territoire lavallois auront besoin des services spécialisés au cours de leur vie. En 2011-2012, les données démontrent que 1 841 personnes se sont prévaluées de ces services. De ce nombre, une part importante présentait un trouble envahissant du développement. C'est d'ailleurs du côté de la clientèle TED qu'émane la croissance la plus significative de la clientèle au cours des dernières années.

Par ailleurs, fait à noter, plus de 500 organismes, associations ou entreprises viennent en aide aux personnes présentant une déficience intellectuelle ou un trouble envahissant du développement sur le territoire lavallois. Le CRDI doit tenir compte de ces multiples partenaires externes et du niveau élevé de politisation de l'environnement de Laval.

## Environnement interne

Le développement du CRDI Normand-Laramée repose depuis de nombreuses années sur une culture traditionnelle. Le respect des personnes et des traditions constitue les fondements de cette culture et l'ancienneté est un principe des rapports de gestion. Cependant, la lecture des différents acteurs confirme que le CRDI se dirige vers une culture professionnelle dont les fondements sont l'efficacité et la performance. S'assurer que la bonne personne fasse la bonne chose au bon moment fait partie des préoccupations de gestion de la culture professionnelle reconnues et souhaitées par tous pour les prochaines années.

Par conséquent, la planification des activités et la formalisation des processus cliniques dans un souci d'efficacité et d'amélioration de la performance sont des préoccupations majeures pour l'établissement. La mise en place du SIPAD (Système d'information pour les personnes ayant une déficience) constitue une des étapes charnières de ce changement de culture, le tout orienté vers l'utilisateur, qui est et qui sera toujours au cœur des actions du CRDI.

Cela dit, le CRDI Normand-Laramée a d'ores et déjà atteint une certaine maturité organisationnelle. Le Centre a notamment démontré au cours des dernières années sa capacité à réagir rapidement et de façon méthodique aux recommandations émanant de deux visites ministérielles. L'établissement a entre autres procédé à la révision de certains processus et bonifié ses communications avec le personnel, les partenaires et la clientèle.

Certaines des forces de l'établissement ont aussi été mises en lumière lors de la dernière visite d'agrément effectuée par le Conseil québécois d'agrément (CQA) en 2009, dont :

- sa capacité à mettre en œuvre des plans d'action en fonction d'objectifs établis;
- sa culture de formalisation implantée tant au niveau des programmes que dans ses politiques et procédures;
- l'actualisation de son cadre de référence en matière de supervision clinique;
- la mobilisation du personnel pour atteindre des résultats cliniques grâce à l'élaboration et le suivi de plans d'interventions ou de services;
- la présence d'une valeur qui transcende toute l'organisation, soit le respect.

Par ailleurs, nonobstant les forces identifiées, le CRDI doit composer avec des ressources limitées comparativement à d'autres établissements de même mission. Cette réalité l'oblige à mieux cibler ses interventions et à développer des approches novatrices afin d'offrir à sa clientèle des services de qualité.

## Acteurs internes

La planification stratégique du CRDI Normand-Laramée pour les années 2010 à 2015 met à contribution plusieurs acteurs organisationnels internes, dont le conseil d'administration, le comité de gestion de la direction générale et le comité de gestion stratégique, ainsi que l'ensemble des cadres de l'organisation. Le CRDI reconnaît en effet le rôle de premier plan des cadres intermédiaires dans l'actualisation de cette transformation, notamment comme porteurs du changement au quotidien. L'implication des employés de l'organisation et de leurs représentants syndicaux est aussi considérée comme primordiale pour la réalisation de la planification stratégique.

Le CRDI compte de plus sur divers conseils ou comités susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs déterminés dans le cadre de la planification stratégique. Ceci inclut le conseil multidisciplinaire et le conseil des infirmières et infirmiers qui sont tous les deux chargés de veiller à l'évaluation et à l'amélioration de la qualité des services et des soins dans l'établissement.

D'autres peuvent bonifier la planification stratégique du CRDI Normand-Laramée. C'est le cas notamment des comités de liaison des ressources non institutionnelles (RI-RTF) qui ont pour mandat de traiter toute question relative à la collaboration et au partenariat entre les ressources et le CRDI; du comité des usagers et du comité des résidents de la Résidence Louise-Vachon (RLV) qui veillent respectivement au maintien et à l'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers et aux résidents ainsi qu'au respect de leurs droits. L'ensemble de ces acteurs internes représente donc, pour la direction, des groupes importants de consultation et d'influence sur la planification stratégique.

## Acteurs externes

Au-delà des acteurs internes susceptibles d'avoir une influence sur ses orientations stratégiques, le CRDI entretient des rapports significatifs avec de nombreux partenaires dans le réseau lavallois. Certains d'entre eux ont pris part à la consultation en vue de l'élaboration de la planification stratégique. C'est le cas notamment du CSSS de Laval avec qui le CRDI se doit d'ajuster ses interventions. Dans une perspective de consolidation des services offerts à la clientèle DI ou TED, le CRDI a aussi consulté le Centre jeunesse de Laval et l'Hôpital juif de réadaptation. D'ailleurs, le CRDI Normand-Laramée possède une entente avec chacun de ces trois établissements.

Pour faciliter l'intégration de la clientèle dans la communauté, le CRDI travaille régulièrement en concertation avec les organismes communautaires, les associations de parents et d'autres acteurs institutionnels hors réseau tels que les commissions scolaires et les centres de la petite enfance. Parce qu'ils auront tous un impact à des degrés divers sur la mise en œuvre de la planification stratégique, ces derniers ont été associés à la démarche. Enfin, le CRDI s'est assuré d'harmoniser sa planification stratégique à celle de l'Agence de la santé et des services sociaux de Laval pour la période 2010-2015 et celle du MSSS et de s'arrimer à celle de la Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement (FQCRDITED).

## ENJEUX ET CHOIX STRATÉGIQUES

L'évaluation des environnements internes et externes, de la culture organisationnelle, des acteurs impliqués et de leurs principales préoccupations a contribué à définir les principaux enjeux de la planification stratégique du CRDI Normand-Laramée.

Ces enjeux sont au nombre de cinq soit :

- **Prévalence DI/TED;**
- **Une offre de services spécialisés de 2<sup>e</sup> ligne;**
- **Ressources non institutionnelles (RNI);**
- **Consolidation et spécialisation de la Résidence Louise-Vachon;**
- **Développement de la recherche et de l'enseignement.**

Chaque enjeu a été analysé sous quatre dimensions, soit : sur le plan des processus, des pratiques, des ressources et de la clientèle. Voici un résumé de la réflexion ayant mené à l'identification des enjeux et à l'élaboration d'un plan d'action.

### La prévalence DI/TED

#### Enjeux

L'analyse des dernières données disponibles<sup>1</sup> relativement à la clientèle du CRDI révèle certaines tendances quant aux besoins et profils des usagers :

L'enjeu de la prévalence DI/TED se rattache à l'enjeu 3 de la planification stratégique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Laval (ASSSL) : *Un délai raisonnable pour l'accès aux services.*

- malgré une réduction de 5 % des nouvelles demandes pour l'année financière 2009-2010, le nombre de requêtes est en hausse depuis 2005;
- le nombre de dossiers fermés a été en hausse au cours des cinq dernières années;

<sup>1</sup> Mécanisme d'accès DI-TED, Rapport statistiques 2009-2010, Août 2010

- le nombre de nouvelles demandes excède toutefois le nombre de dossiers fermés au cours des cinq dernières années financières avec un résultat net de 339 nouvelles demandes, soit 68 en moyenne par année;
- depuis cinq ans, le nombre de nouvelles demandes acceptées pour le programme DI est en baisse alors qu'à l'inverse, le nombre de nouvelles demandes acceptées pour la clientèle TED est en hausse;
- en 2005-2006, pour une personne orientée au programme DI, 1,09 personne était orientée au programme TED; en 2009-2010, ce ratio est passé de 1 usager DI à 2,15 usagers TED;
- en 2009-2010, 40% des nouvelles demandes pour la clientèle présentant un trouble envahissant du développement sont faites pour des personnes TED sans déficience intellectuelle.

Le changement du profil de la clientèle a un impact non négligeable au niveau des pratiques cliniques et représente un enjeu de taille pour le CRDI. Afin de parvenir à relever le défi, l'ensemble du personnel clinique doit revoir ses façons de faire, s'assurer d'y intégrer les meilleures pratiques, travailler en épisodes de services, développer son expertise et optimiser ses interventions auprès des usagers et de leur entourage dans le but d'avoir une intervention intense, spécialisée, limitée dans le temps et en continuité.

### **Processus**

Au niveau des processus, cinq actions sont jugées essentielles. **L'évaluation des besoins de la clientèle** à partir d'outils d'évaluation reconnus devient un des éléments importants afin de **préciser la demande des usagers**. **Le soutien aux usagers et aux proches** ainsi qu'aux **partenaires** représente une des façons de soutenir les usagers dans leur milieu de vie, notamment au moyen de la formation. Finalement, l'implantation des **guides de pratiques** permettra de guider les approches utilisées par l'ensemble du personnel clinique.

### **Pratiques**

Les pratiques présentent aussi un défi important pour l'organisation dans son plan stratégique. Le **développement de ressources spécialisées** et l'utilisation de ces ressources expertes font partie de cet enjeu. Pour y parvenir, il faudra aussi revoir les **types d'emplois appropriés** en fonction des rôles et responsabilités dévolus. Finalement, en raison de l'augmentation des demandes émanant de la clientèle TED, l'ajustement **de la composition du comité des usagers** est important pour en assurer la représentativité.

## Ressources

La révision des **descriptions de postes** et **l'intensification de la formation** sont des aspects importants pour mieux déterminer le type de ressources nécessaires et outiller le personnel. Cependant, il sera tout aussi important de s'attaquer à la **performance** et de soutenir l'organisation pour ajuster l'ensemble des opérations. Finalement, il faudra poursuivre les représentations auprès des différentes instances relativement au **sous-financement** du CRDI.

## Clientèle

Pour répondre adéquatement à ces changements au niveau du profil de la clientèle, une révision du plan d'organisation est nécessaire afin d'avoir un impact optimal sur **l'offre de service**. Finalement, il est tout aussi important d'intensifier le **partenariat** nécessaire pour assurer le développement, entre autres, de ressources spécialisées en RNI.

Une offre de services spécialisés de 2<sup>e</sup> ligne

## Enjeux

Dans le cadre d'un plan d'accès global pour la clientèle DI/TED, le CRDI Normand-Laramée doit se concentrer sur des activités cliniques de 2<sup>e</sup> ligne et assurer une fluidité au niveau de l'offre de service. Il se doit d'établir un mécanisme d'accès avec le CSSS de Laval et de bien définir les responsabilités et les services offerts par chacun.

Cet enjeu s'inscrit dans le contexte de la transformation du réseau de la santé et des services sociaux. Il tient compte du fait que le MSSS définit dorénavant les services à la population par des programmes-services et répartit les responsabilités entre les différents établissements dispensateurs de services du réseau.

L'enjeu de l'offre de services spécialisés de 2<sup>e</sup> ligne se rattache à l'enjeu 2 de la planification stratégique de l'ASSSL, soit : *La primauté des services de première ligne dans une perspective d'intégration et de hiérarchisation des services.*

En d'autres termes, le niveau de services ne se définit plus strictement par l'identité du producteur ni par le lieu de prestation, mais par la continuité et la hiérarchisation dans la spécialisation des services requis par la situation de la personne. Ainsi, les personnes qui présentent une DI ou un TED ne requièrent pas nécessairement des services spécialisés de 2<sup>e</sup> ligne tels que dispensés par le CRDI Normand-Laramée et, le cas échéant, les services donnés peuvent être ponctuels et de courte durée. Cette notion d'épisode de services prend place dans un contexte où le CSSS est responsable d'assurer l'accessibilité, la continuité et la qualité des services tout en offrant lui-même des services dans une intensité variable.

L'enjeu se situe donc pour le CSSS dans sa capacité à adapter, consolider ou développer une gamme de services généraux et spécifiques pour la clientèle ayant une déficience intellectuelle

ou un trouble envahissant du développement. Pour sa part, le CRDI doit se centrer sur une offre de services spécialisés qui répond à des besoins aigus, persistants ou chroniques de nature complexe ou qui découlent d'une incapacité significative ou persistante.

C'est dans ce contexte que le CRDI Normand-Laramée et le CSSS de Laval se sont inscrits dans une démarche qui vise à clarifier leurs responsabilités respectives vis-à-vis la clientèle DI/TED et leur famille.

### Processus

Pour ce qui est des processus, les actions à actualiser concernent le **corridor de services** CSSS/CRDI. Les offres de services respectives, les responsabilités de chacun et un mécanisme de liaison permettant la **fluidité** dans le passage de la clientèle d'un établissement à l'autre seront entre autres définis à l'intérieur d'une entente formelle entre les deux établissements.

Ces travaux ont un impact sur les **services d'accueil, d'évaluation et d'orientation (AEO)** du CRDI. De ce fait, le **mécanisme de référence** 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> ligne et le développement des outils qui y sont liés font partie des actions à réaliser.

Pour réussir à actualiser ces actions, le CRDI a besoin de l'ensemble des acteurs concernés tant du CSSS que du CRDI. L'Agence pourrait aussi être interpellée au besoin. Pour soutenir leurs efforts, les deux établissements ont mis sur pied les instances suivantes :

- le comité stratégique;
- le comité tactique;
- le comité des opérations.

### Pratiques

L'enjeu d'une offre de services spécialisés de 2<sup>e</sup> ligne vient inévitablement questionner le CRDI sur ses besoins concernant l'**expertise** du personnel, le développement professionnel et le profil de compétences recherché. Plusieurs actions sont donc à prévoir pour s'assurer de l'appropriation de ce rôle et des responsabilités qui en découlent, que ce soit en matière de recrutement ou de fidélisation du personnel. Dans le même sens, il faut s'assurer d'avoir les **types et titres d'emploi** qui permettent d'actualiser cette offre de service. À ce propos, le CRDI doit non seulement composer avec la pénurie de professionnels qui sévit actuellement dans le secteur de la santé et des services sociaux, mais aussi s'assurer d'attirer des assistants en réadaptation, ce qui le met en concurrence directe avec les autres secteurs de la santé. Enfin, dans un souci de maintenir le **personnel mobilisé**, le CRDI doit offrir différentes mesures visant le développement et le ressourcement de ses employés. Finalement, divers outils de gestion de l'information permettant de gérer les absences, les remplacements et les feuilles de présence doivent être développés afin d'améliorer l'efficacité de l'ensemble de l'organisation.

## Ressources

Le SIPAD a été développé et implanté afin de soutenir l'ensemble du processus clinico-administratif en lien avec les services aux usagers. Il permet de consolider l'ensemble de l'information clinique et d'assurer ainsi aux intervenants du CRDI l'accès aux données concernant les usagers. Il permet aussi aux gestionnaires de mieux connaître l'activité clinique et l'efficacité de leur équipe. Dans une perspective de réseau intégré de services, la possibilité de créer un pont entre les systèmes des établissements concernés par un usager devra toutefois être explorée. Cette façon de faire vise à ce que l'information reçue et donnée reflète un langage commun, augmentant ainsi l'efficacité dans la réponse aux besoins de la clientèle.

De plus, un programme de formation à l'intention du personnel ainsi que des modalités de soutien doivent être planifiées. Enfin, **l'évaluation de la migration d'une partie de la clientèle** vers la 1<sup>re</sup> ligne et du profil d'usagers référés en 2<sup>e</sup> ligne guidera l'organisation dans la planification de ses besoins de main-d'œuvre.

## Clientèle

**L'offre de service** régionale en DI/TED se doit d'être connue des partenaires, des usagers, des familles et des proches. Le suivi de l'offre de service régionale sera une priorité pour le CSSS et le CRDI afin d'évaluer si elle répond aux besoins de la clientèle et de faire les ajustements nécessaires de façon continue.

### Les ressources non institutionnelles

## Enjeux

Les ressources non institutionnelles (RNI) représentent environ 30 % du budget du CRDI Normand-Laramée et constituent un défi de taille puisqu'elles ont un impact sur l'ensemble des partenaires régionaux de ce dernier. Le recrutement des ressources, la formation des intervenants, la supervision et l'évaluation de la qualité des services et leur performance ont été au cœur des préoccupations du CRDI au cours des dernières années. L'arrivée d'une nouvelle loi qui permet la syndicalisation des responsables de ressources aura un impact non négligeable au sein même du CRDI et des répercussions sur l'organisation des services pour les quelque 400 personnes qui sont hébergées actuellement.

L'enjeu des ressources non institutionnelles est lié à l'enjeu se rattache à l'enjeu 2 de la planification stratégique de l'ASSSL et s'associe à l'axe d'intervention 2.4.3, soit : « Augmenter et diversifier l'offre des milieux de vie accessibles aux personnes ayant des incapacités significatives et persistantes ». Cet enjeu est aussi lié à l'enjeu 3 de la planification stratégique de l'ASSSL : *Un délai raisonnable pour l'accès aux services.*

Afin d'assurer une meilleure cohérence dans la gestion de ses ressources non institutionnelles et favoriser l'atteinte des objectifs, le CRDI doit revoir assidûment les différents chapitres du guide

RNI. De plus, l'enjeu demande de s'assurer que l'offre de service répond à la spécification et aux besoins grandissants de la clientèle tout en assurant un niveau de qualité élevé.

### Processus

Pour répondre à cet enjeu, le CRDI doit travailler sur la continuité des services. Avec l'adoption de la Loi 24, il doit **redéfinir ses rôles et ses responsabilités** ainsi qu'analyser les impacts de la syndicalisation des RNI sur les services offerts et sur les budgets des ressources.

### Pratiques

Les pratiques professionnelles et l'offre de service des RNI sont à revoir en fonction des besoins spécifiques et des caractéristiques de la clientèle. La reconnaissance du CRDI à titre d'établissement de 2<sup>e</sup> ligne doit se traduire par un service résidentiel qui appelle une **expertise beaucoup plus spécialisée**. Il faut s'assurer que le continuum résidentiel réponde à la majorité des besoins des usagers et qu'il comble les lacunes et les écarts de l'offre de services résidentiels. Pour ce faire, il est primordial que le personnel du CRDI soit formé pour répondre aux attentes et que les responsables aient développé l'expertise requise.

### Ressources

L'évaluation des **impacts de la syndicalisation** des responsables de ressources tant sur le plan financier qu'humain est essentielle. Ces personnes auront droit à une série d'avantages comparables à plusieurs conditions des employés du réseau de la santé et des services sociaux. Le CRDI devra de plus travailler de pair avec les autres établissements et l'Agence de la santé et des services sociaux de Laval pour éviter **le développement sur le territoire de RNI relevant d'autres régions**. Laval est en effet un milieu très prisé par les établissements montréalais, les maisons étant moins dispendieuses et les services de santé facilement accessibles pour les usagers.

### Clientèle

Les défis sont de conserver l'accessibilité à des ressources et de maintenir la qualité des services offerts pour des usagers ayant des besoins beaucoup plus complexes ou ayant des troubles graves du comportement.

Il faut s'assurer du meilleur pairage des **usagers aux ressources résidentielles** et aussi s'assurer que l'offre de service des responsables de ressources réponde réellement et efficacement aux exigences et aux besoins complexes de la clientèle.

## La consolidation et la spécialisation de la Résidence Louise-Vachon

### Enjeux

Sur le plan organisationnel, la Résidence Louise-Vachon (RLV) est le seul internat dans le continuum de services du CRDI Normand-Laramée. Elle offre des services à cinquante-six personnes mais occupe près de 38 % du personnel (environ 164 des 432 employés) et près de 20 % du budget global. La complexité des profils des clients desservis (gériatrique, polyhandicaps, troubles graves de comportement, santé mentale), a toutefois permis au personnel de la RLV de développer une expertise très rare au Québec.

L'enjeu de la consolidation et de la spécialisation de la RLV se rattache à l'enjeu 2 de la planification stratégique de l'ASSSL et s'associe à l'axe d'intervention 2.4.3, soit : « Augmenter et diversifier l'offre des milieux de vie accessibles aux personnes ayant des incapacités significatives et persistantes ».

À la suite d'un mandat donné par l'ASSSL, la RLV doit actualiser les recommandations suivantes :

- assurer le respect et la primauté du choix de la personne et de sa famille ou de son (ses) représentant(s) de bénéficiaire ou non d'une réintégration sociale dans la communauté;
- améliorer la qualité de vie des personnes qui demeureront hébergées à la Résidence Louise-Vachon, en fonction des principes suivants :
  - regrouper les personnes selon les problématiques présentées;
  - développer des milieux de vie adaptés et personnalisés sur le plan physique et en fonction des besoins des personnes.
- utiliser de façon optimale la Résidence Louise-Vachon en fonction des besoins actuels et projetés de la clientèle du CRDI, des meilleures pratiques, de l'offre des services régionaux spécialisés requise du CRDI, et ce, au meilleur rapport qualité-prix.

Le projet élaboré par le CRDI Normand-Laramée pour répondre à ce mandat s'échelonne sur une période d'environ cinq ans. Conséquemment, les dimensions, les acteurs, les actions et les indicateurs de l'enjeu RLV au cours de la prochaine planification stratégique seront intimement liés à ce mandat. Afin de compléter l'ensemble des travaux requis pour y répondre, il est primordial de poursuivre les travaux de réflexion entrepris au cours de la dernière année.

### Processus

Au niveau du processus, cinq actions sont requises. Il faut d'abord **définir des cadres de référence** pour les clientèles spécifiques de la RLV (polyhandicapé, profil gériatrique, TGC/TEC)

en fonction des guides de pratiques de la FQCRDITED. La programmation devra aussi être redéfinie en fonction de l'approche « milieu de vie ». La nouvelle orientation de la RLV cheminera éventuellement vers de nouvelles admissions d'utilisateurs. Conséquemment, après avoir défini les services qui sont offerts, des **critères d'admissibilité** devront être établis avec un processus de cheminement de la demande qui s'inscrit dans le processus AEO de l'établissement.

Pour parvenir à réaliser le mandat, **l'organisation du travail doit être optimisée** de manière à soutenir la nouvelle offre de service de la RLV, ce qui exige une évaluation des besoins de main-d'œuvre (titres d'emploi requis) et une redéfinition des rôles et responsabilités de chacun. Ainsi, le **positionnement de la RLV dans le continuum de services du CRDI** permettra de mettre à profit l'expertise de la RLV pour répondre à différents besoins dans les autres services du CRDI et dans les RNI.

### **Pratiques**

En ce qui a trait aux pratiques, le développement d'un centre d'expertise régional, tel que défini dans le mandat de l'ASSSL, doit être soutenu par l'implication dans différentes recherches-action. Il sera également appuyé par un plan de formation spécifique afin de **rehausser le niveau des pratiques** professionnelles. Cette démarche doit permettre de préciser **les expertises et les titres d'emploi** requis pour répondre aux besoins de la clientèle.

### **Ressources**

L'adaptation des milieux de vie en fonction des besoins évolutifs (vieillesse, détérioration du niveau de santé, etc.) des utilisateurs passe par **l'amélioration locative des bâtiments** (construction de milieux de vie de type condo, développement d'espaces récréatifs – gymnase adapté – utilisation des espaces verts). Pour ce faire, le projet doit s'articuler autour d'orientations stratégiques qui assurent la mise à niveau et le développement des installations par phase. Il en découlera un plan fonctionnel et technique (PFT) segmenté qui identifiera les ressources humaines, financières, matérielles et techniques requises en fonction de chacune des phases en lien avec l'évolution des activités cliniques. La **formation** devrait quant à elle permettre de qualifier le personnel. En période de pénurie de personnel, **l'embauche** deviendra aussi une dimension prioritaire.

### **Clientèle**

Compte tenu de la complexité dans la réponse aux besoins des utilisateurs de la RLV, il est souvent difficile d'obtenir des services de santé dans le réseau lavallois. Pour compenser, des services sont achetés régulièrement au privé ou les utilisateurs bénéficient des services d'établissements publics situés dans d'autres régions administratives. Conséquemment, il est important de **revoir**

et développer des corridors de services (ergothérapie, physiothérapie, nutrition, soins dentaires, psycho gériatrie, etc.) à Laval.

## Le développement de l'enseignement et de la recherche

### Enjeux

L'émergence des nouvelles pratiques se doit d'être de plus en plus soutenue par la recherche et s'intègre graduellement dans les divers programmes de formation tant au niveau collégial qu'universitaire. En lien avec ces transformations, les nouveaux employés issus de cette nouvelle génération de praticiens arrivent dans les programmes avec un bagage de connaissances mais également avec des attentes qui vont au-delà d'un souci de mettre en application de nouvelles approches. Par conséquent, le développement de l'enseignement et de la recherche au sein même de l'organisation est une préoccupation de premier plan pour l'établissement.

L'enjeu du développement de l'enseignement et de la recherche se rattache aux valeurs partagées par le réseau, sous le thème de la *recherche et de l'enseignement*.

### Processus

L'enjeu de la recherche passe inévitablement par une **formalisation de l'engagement** de l'établissement. Cet engagement doit se concrétiser par des ententes avec les milieux de la recherche et de l'enseignement. En accord avec cet engagement, une programmation touchant l'enseignement et la recherche devient nécessaire dans le contexte actuel.

Un **processus de transfert** doit favoriser le passage des connaissances acquises par la recherche et l'implication de l'établissement dans l'enseignement clinique. L'objectif doit demeurer l'amélioration des pratiques cliniques et permettre ainsi une plus grande efficacité sur le plan des interventions.

L'implication au niveau de la recherche sous-entend aussi une **priorisation** en fonction des programmes. Cette priorisation se fait à partir d'axes de recherche qui s'intègrent aux activités cliniques (recherches-action) et qui s'élaborent à partir d'orientations claires.

L'enseignement ne peut s'ancrer au CRDI que par une formalisation de l'accueil des **stagiaires**. Cet élément s'accompagne aussi d'un soutien aux intervenants qui accueillent et supervisent les étudiants.

## Pratiques

La recherche et l'enseignement passent aussi par le soutien à l'ensemble de l'organisation. C'est ainsi que **l'intégration du rôle** des agents de planification et de programmation en réadaptation permettra d'établir les bases du soutien à l'organisation.

Pour structurer ce volet important au CRDI, il faut prévoir la présence de **professionnels** dont le rôle sera de voir au développement de la recherche dans l'organisation. Cette fonction fait appel à un profil particulier qui associe des qualités de chercheur et d'entrepreneur.

La **culture de recherche et d'enseignement** est un aspect de cet enjeu qui se développe de façon graduelle mais continue au sein des équipes cliniques.

Finalement, cet enjeu ne peut se réaliser sans l'actualisation des pratiques et le développement de **pratiques de pointe**. Tout en permettant d'attirer des chercheurs, de telles pratiques vont soutenir le volet des stages et favoriser la reconnaissance de l'organisation par les établissements d'enseignement.

## Ressources

Le démarrage et la pérennité des activités de recherche et d'enseignement vont demander l'allocation de différentes ressources. Pour y parvenir, de **l'espace** est nécessaire ainsi que des **ressources financières**. Dans le même ordre d'idées, des **bourses** sont un atout dans une démarche pour attirer le développement de la recherche. Si le CRDI désire favoriser la recherche et l'enseignement, il doit prévoir des ressources afin de mettre des bases solides pour l'asseoir dans l'organisation.

## Clientèle

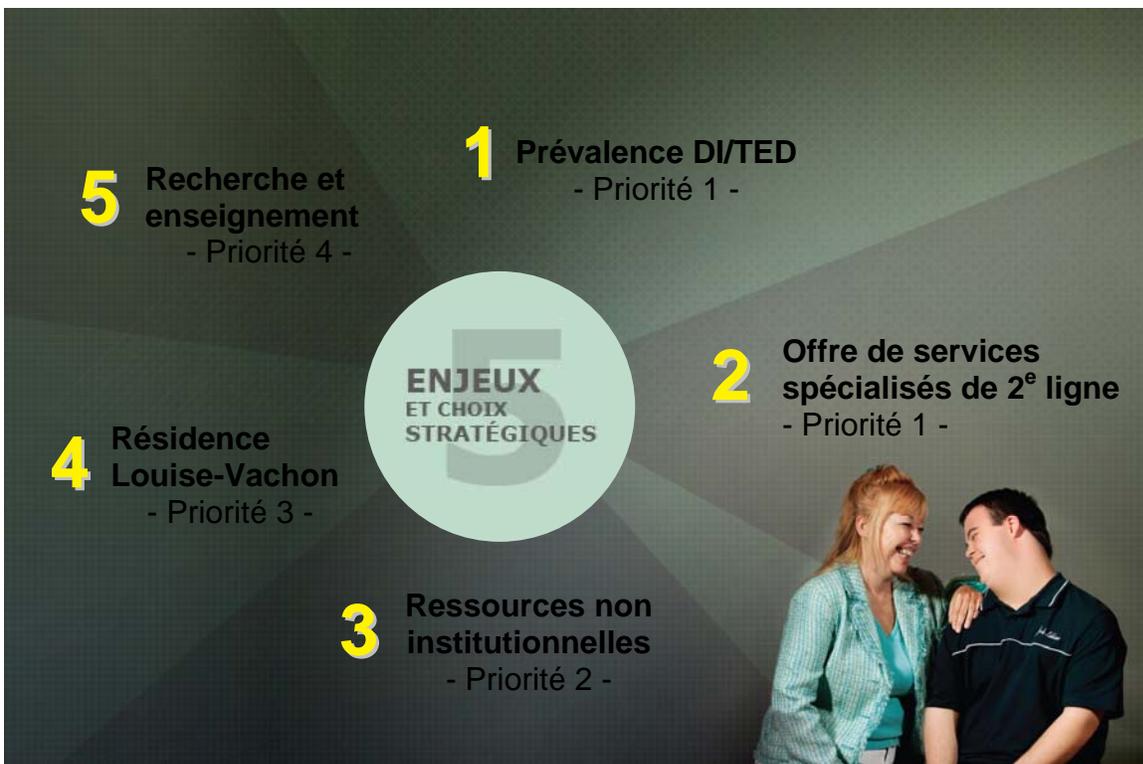
Même si la recherche et l'enseignement semblent souvent loin des usagers, ils auront des impacts tant sur **l'amélioration des services** que sur **l'offre de service**. En effet, l'application des nouvelles approches découlant de recherches dans le milieu et la présence de stagiaires issus de milieux l'enseignement influencent de façon positive ces deux aspects en lien avec la clientèle et ne peuvent qu'améliorer les services offerts par le CRDI.

## PRIORISATION DES ENJEUX

Un exercice de priorisation a été réalisé par l'ensemble des gestionnaires, d'abord par rapport aux cinq enjeux puis en regard des activités identifiées pour l'actualisation de chacun des enjeux. Quatre critères ont soutenu cet exercice :

1. Impacts sur l'utilisateur ou sa qualité de vie
2. Développement de l'expertise
3. Transversalité (impacts/portée)
4. Disponibilité des ressources/faisabilité

L'image suivante illustre les résultats de cette priorisation et met en perspective, de façon dynamique, les efforts que nous aurons à consentir aux cours des cinq prochaines années.

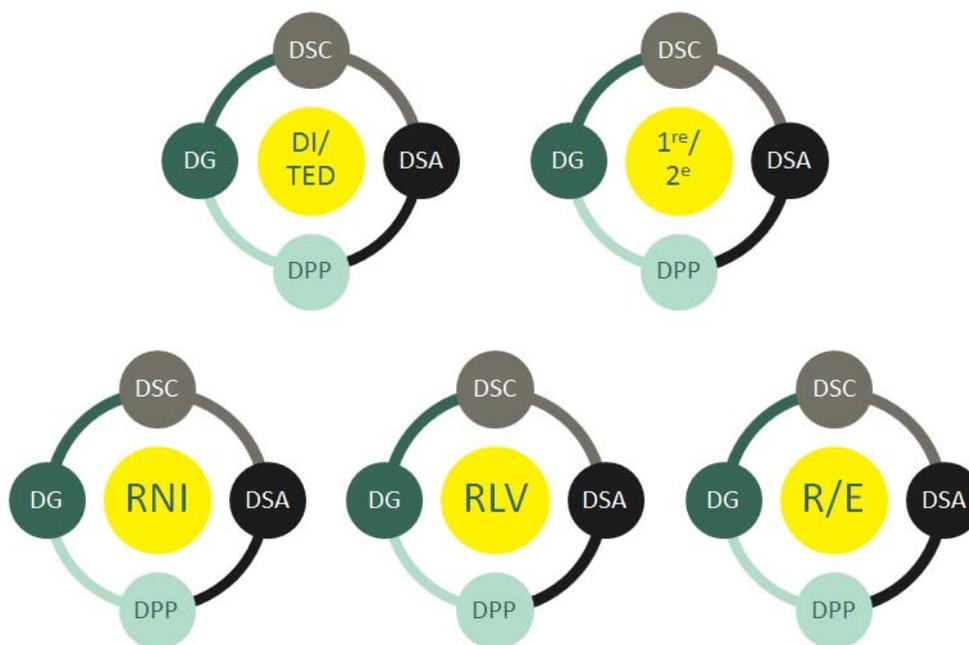


## MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

### Les équipes de projet

La mise en œuvre de la planification stratégique 2010-2015 du CRDI Normand-Laramée repose sur cinq équipes de projet. Chaque équipe est associée à un enjeu précis et est formée de représentants des différentes directions. Indistinctement de l'enjeu dont elles sont responsables, les équipes ont pour principales fonctions de :

- revoir les indicateurs d'avancement des travaux et proposer une liste révisée en fonction des actions;
- revoir l'échéancier des activités en lien avec l'enjeu;
- s'assurer du suivi des actions en fonction de l'échéancier adopté;
- revoir périodiquement l'échéancier, les problématiques, les obstacles et les écarts à la lumière des résultats obtenus et faire des recommandations au comité de gestion de la direction générale.



## Les chartes de projet

Cet outil a été introduit dans le projet « planification stratégique » du CRDI Normand-Laramée et il nous permettra de suivre l'avancement des travaux reliés à chacun des enjeux.

Chaque charte de projet est bâtie de la façon suivante :

- Titre du projet
- Description du projet
  - ⇒ Contexte
  - ⇒ Objectifs (*objectif SMART = Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel — qui décrivent précisément les résultats à atteindre*)
  - ⇒ Contour du projet (contraintes, directives ministérielles, etc.)
- Évaluation des risques, des coûts et des bénéfices
- Ressources humaines requises
- Approbation

Voici une présentation sommaire de chacune des chartes de projet : définitions et objectifs.

### La prévalence DI/TED

#### Charte de projet 1

##### **Titre du projet**

Rehausser la pratique professionnelle afin d'offrir des services spécialisés de deuxième ligne, de qualité

---

##### **Objectifs**

1. Mettre à niveau (seuil de formation identifié) les connaissances des intervenants;
2. Augmenter le sentiment de compétence des intervenants, dans un contexte d'offre de service de 2e ligne (DI/TED);
3. Offrir de la formation aux partenaires, afin d'offrir un service de qualité à l'utilisateur dans le réseau lavallois de services;
4. Accroître la satisfaction de la clientèle à l'égard des services reçus.

## Charte de projet 2

### Titre du projet

Organiser les services en fonction du taux de prévalence des usagers DI et TED inscrits à l'établissement

---

### Objectifs

1. Atteindre un délai similaire d'attente pour un premier service, pour les deux clientèles (DI et TED) dans tous les services et en respectant le plan d'accès;
2. Assurer une continuité de service pour les usagers entre les différents services et programmes-cadres, nonobstant le diagnostic;
3. Assurer la représentativité des usagers DI et TED au comité des usagers de l'établissement.

Le développement de l'offre de service de 2<sup>e</sup> ligne

## Charte de projet 1

### Titre du projet

Une offre de service régionale de 1<sup>re</sup> et de 2<sup>e</sup> ligne

---

### Objectifs

1. Offrir un service spécialisé en fonction des caractéristiques et besoins de la clientèle DI/TED;
2. Assurer la fluidité dans le passage d'un établissement de 2<sup>e</sup> ligne à 1<sup>re</sup> et 1<sup>re</sup> à 2<sup>e</sup> ligne (ex : modalités bidirectionnelles, mécanismes de liaisons...).

## Charte de projet 2

### Titre du projet

Une organisation de services par épisode de services spécialisés

---

### Objectifs

1. Ajuster les processus administratifs et cliniques en fonction d'une organisation de service par épisode;

2. Augmenter l'accessibilité aux services.

## Les ressources non institutionnelles

### Charte de projet 1

#### Titre du projet

Rehausser la qualité des services en RNI

---

#### Objectifs

1. Augmenter l'autonomie de l'utilisateur en RNI par des apprentissages de la vie quotidienne et par le développement de son pouvoir décisionnel (*empowerment*);
2. Accroître l'application de l'ensemble des outils cliniques identifiés par l'établissement ;
3. Accroître le niveau de satisfaction des usagers et de leurs proches en RNI;
4. Ajuster les processus en RNI en fonction de la Loi sur la représentation des responsables de ressource.

### Charte de projet 2

#### Titre du projet

Développer le continuum résidentiel

---

#### Objectifs

1. Offrir des milieux de vie adaptés à tous les besoins de la clientèle en développant de nouveaux modèles résidentiels;
2. S'assurer d'une circulation fluide entre les différents modèles résidentiels selon les besoins des usagers (ex. migrer d'une RTF vers le logement à soutien gradué ou vers un appartement supervisé);
3. Optimiser le service de dotation en ressources.

## La consolidation et la spécialisation de la Résidence Louise-Vachon

### Charte de projet 1

#### Titre du projet

Implanter l'approche milieu de vie à la RLV

---

#### Objectifs

1. Offrir des conditions d'habitation normalisantes aux usagers;
2. Améliorer la qualité de vie des usagers (activités récréatives, organiser le travail en fonction des besoins et du rythme des résidents, etc.);
3. Maximiser le maintien et le renforcement des capacités des usagers ainsi que leur développement personnel en tenant compte de leur volonté personnelle.

### Charte de projet 2

#### Titre du projet

Optimiser l'utilisation des ressources humaines à la RLV

---

#### Objectifs

1. Améliorer les conditions de travail des intervenants cliniques du service TGC-TEC;
2. Accroître la gamme de services offerts pour répondre aux besoins variés des usagers;
3. Accroître l'offre de service des soins de santé et d'assistance de la RLV au CRDI Normand-Laramée.

## Le développement de l'enseignement et de la recherche

### Charte de projet 1

#### Titre du projet

La gestion des stages

---

## Objectifs

1. Assurer le recrutement, l'accueil, l'intégration, le soutien et l'encadrement de stagiaires par la mise en place de structures physiques et humaines (aménagement physique, encadrement professionnel, etc.);
2. Accroître la contribution des stagiaires au sein de l'organisation (rétention, innovation, publication, conférence, etc.).

## Charte de projet 2

### Titre du projet

Améliorer le transfert des connaissances issues de la recherche et de l'enseignement

### Objectifs

1. Assurer la diffusion et la promotion des résultats de recherche;
2. Améliorer les pratiques à partir des résultats de recherche et de l'enseignement (nouveaux savoirs);
3. Accroître l'apport du CRDI Normand-Laramée, par la définition d'axes de recherches issus d'une programmation de recherche, ainsi que par sa participation et son influence, dans des activités de recherche (affiliation avec des universités ou des chaires de recherche).

## Les indicateurs

Dans le but d'assurer le suivi des enjeux de la planification stratégique 2010-2015, le CRDI Normand-Laramée a développé une série d'indicateurs stratégiques de résultats. Ces indicateurs illustreront l'évolution de la planification stratégique à partir des résultats obtenus pour les actions de chaque enjeu.

Intégrée dans un tableau de bord dynamique, cette première génération d'indicateurs sera en expérimentation dans la prochaine année. Ce tableau de bord nous permettra d'analyser la capacité des indicateurs à bien représenter les résultats découlant de l'effort déployé par l'organisation pour atteindre les objectifs fixés.

## Tableau synthèse des indicateurs par enjeu

ENJEU	PROJET	TITRE	INDICATEURS	CIBLES
<b>Enjeu 1 : La prévalence DI/TED</b>	Projet 1	Rehausser la pratique professionnelle afin d'offrir des services spécialisés de 2 <sup>e</sup> ligne de qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage d'intervenants formés aux outils cliniques</li> <li>• Pourcentage de satisfaction générale de la clientèle (ventilé par service)</li> <li>• Nombre d'employés ayant obtenu la note requise au test de connaissance sur le processus clinique</li> <li>• Sondage sur le sentiment de compétence des intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre et maintenir 90% des employés formés</li> <li>• Maintenir ou dépasser 83%</li> <li>• À déterminer dans la prochaine année</li> <li>• À déterminer dans la prochaine année</li> </ul>
	Projet 2	Organiser les services en fonction du taux de prévalence des usagers DI et TED inscrits à l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée moyenne d'attente pour l'obtention d'un premier service pour la clientèle DI et TED*</li> <li>• Ratio du nombre de postes éducateur DI / nombre d'usagers DI</li> <li>• Ratio du nombre de postes éducateur TED / nombre d'usagers TED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À déterminer dans la prochaine année</li> <li>• À déterminer dans la prochaine année</li> <li>• À déterminer dans la prochaine année</li> </ul>
<b>Enjeu 2 : Une offre de services spécialisés de 2<sup>e</sup> ligne</b>	Projet 1	Une offre de service régionale de 1 <sup>re</sup> et de 2 <sup>e</sup> ligne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio d'usagers 1<sup>re</sup>/2<sup>e</sup> ligne desservis</li> </ul>	À déterminer dans la prochaine année
	Projet 2	Une organisation par épisode de services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée moyenne des épisodes de services par diagnostic (DI ou TED)</li> <li>• Pourcentage de respect des délais prescrits par le plan d'accès (urgent, élevé, modéré)*</li> <li>• Volume d'usagers sur la liste d'attente*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À déterminer dans la prochaine année</li> <li>• 90% à l'intérieur de 3 jours (urgent), 90% à l'intérieur de 90 jours (élevé), 75% à l'intérieur de 1 an (modéré)</li> <li>• Diminution</li> </ul>
<b>Enjeu 3 : les ressources non institutionnelles</b>	Projet 1	Augmenter la qualité des services en RNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de satisfaction des usagers (ventilé pour les RNI)</li> </ul>	• Maintenir ou dépasser 86%
	Projet 2	Développer le continuum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage des usagers dont les besoins résidentiels sont</li> </ul>	• À déterminer dans la prochaine année

ENJEU	PROJET	TITRE	INDICATEURS	CIBLES
		résidentiel	adéquatement répondu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume d'usagers sur la liste d'attente*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution</li> </ul>
<b>Enjeu 4 : La consolidation et la spécialisation de la Résidence Louise-Vachon</b>	Projet 1	Implanter l'approche milieu de vie à la RLV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sommes investies périodiquement dans l'amélioration locative des bâtiments en lien avec l'approche milieu de vie</li> <li>• Pourcentage de satisfaction des usagers (ventilé pour RLV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À déterminer dans la prochaine année</li> <li>• À déterminer dans la prochaine année</li> </ul>
	Projet 2	Optimiser l'utilisation des ressources humaines à la RLV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de roulement et de rétention du personnel*</li> <li>• Nombre d'heures de services professionnels</li> <li>• Nombre d'heures de soins de santé et d'assistance réinvesties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À déterminer dans la prochaine année</li> <li>• À déterminer dans la prochaine année</li> <li>• 14 heures par semaine</li> </ul>
<b>Enjeu 5 : le développement de l'enseignement et de la recherche</b>	Projet 1	La gestion des stages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et pourcentage de stagiaires embauchés</li> </ul>	À déterminer dans la prochaine année
	Projet 2	Améliorer le transfert des connaissances issues de la recherche et de l'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de participations à des recherches en partenariat*</li> </ul>	À déterminer dans la prochaine année
Total des indicateurs distincts			<b>14</b>	

Les indicateurs identifiés par un astérisque (\*) sont en lien direct avec des orientations ministérielles et régionales.

**Tableau synthèse des indicateurs complémentaires avec la planification stratégique du MSSS et de l'ASSSL**

INSCRIT À LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2010-2015		OBJECTIF PRINCIPAL	INDICATEUR	CIBLE
<p><b>ENJEU 5</b> : attraction, rétention et contribution optimale des ressources humaines</p> <p>Orientation 5.1 : Assurer l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée</p>		Produire et mettre à jour annuellement le plan de main d'œuvre aux paliers local et régional de façon à identifier et à mettre en œuvre les stratégies pour assurer l'équilibre entre les effectifs requis et disponibles	Pourcentage des établissements et de l'Agence ayant mis à jour annuellement un plan de main-d'œuvre	100% des établissements de l'Agence
ANS	OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES		INDICATEURS ET CIBLES EN LIEN AVEC LES OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES	
2012-2013	Élaborer et mettre à jour annuellement le plan de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre et assurer le suivi de sa mise en œuvre		Dépôt du plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre	

INSCRIT À LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2010-2015		OBJECTIF PRINCIPAL	INDICATEUR	CIBLE
<p><b>ENJEU 5</b> : attraction, rétention et contribution optimale des ressources humaines</p> <p>Orientation 5.2 : Offrir des conditions de travail et de pratique attractives et valorisantes</p>		Mettre en œuvre des mesures pour améliorer le climat de travail et favoriser la santé et le bien-être du personnel du réseau et du Ministère en s'appuyant sur les programmes de type <i>Entreprise en santé</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage des établissements ayant obtenu un agrément incluant le volet de mobilisation des ressources humaines</li> <li>• Pourcentage des établissements accrédités par un programme reconnu visant l'amélioration du climat de travail</li> <li>• Ratio des heures en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % des établissements d'ici 2015</li> <li>• 50 % des établissements d'ici 2015</li> <li>• Diminution de 7,1% d'ici 2015</li> </ul>

		assurance salaire par rapport aux heures travaillées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution</li> </ul>
ANS	OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES	INDICATEURS ET CIBLES EN LIEN AVEC LES OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES	
2012-2013	Assurer l'élaboration, l'implantation et le suivi du plan de mise en œuvre relatif à la démarche <i>Entreprise en santé</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de mise en œuvre élaboré par le Comité Santé Mieux-être et approuvé par le Comité de direction générale</li> <li>• Indicateurs RH prescrits par la démarche <i>Entreprise en santé</i></li> </ul>	
	Assurer la mise en œuvre du plan d'action relatif à la gestion de la présence au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio Heures en assurance-salaire/Heures travaillées – heures en MOI 100</li> <li>• Coût en assurance-salaire; ratio à atteindre 6,75</li> </ul>	

## CONCLUSION

Avec la collaboration de ses partenaires régionaux, des différentes instances officielles de l'établissement et d'autres acteurs œuvrant auprès de la clientèle, le CRDI Normand-Laramée propose donc une planification stratégique axée sur une culture professionnelle qui repose sur l'efficacité et la performance. Le virage stratégique que prendra l'organisation au cours des prochaines années lui permettra de se développer tant dans sa prestation de services pour répondre aux besoins de la clientèle que dans sa productivité sur le plan de l'utilisation des ressources. Rappelons-le, ce changement de culture s'inscrit dans la mouvance du réseau de la santé où l'ensemble des établissements sont appelés à améliorer leur performance sur le plan clinique et par rapport à l'utilisation de leurs ressources.

La mise en œuvre du plan stratégique aura certainement un impact sur les services offerts à la clientèle, de par l'évolution du rôle du CRDI Normand-Laramée vers une offre de services spécialisés de deuxième ligne. Les prochaines années seront donc ponctuées de défis et de projets relevant des cinq enjeux identifiés, en fonction des indicateurs d'avancement et de résultats proposés par les équipes de projet. Les employés, les partenaires, les membres du conseil d'administration et des différentes instances de l'établissement auront tous, à leur façon, un rôle important à jouer dans la réalisation des actions proposées dans la planification stratégique, et contribueront certainement à l'atteinte des objectifs fixés.

