



Engagés aujourd'hui
pour bâtir
demain

Plan d'organisation
2014-2017



CENTRE DE RÉADAPTATION
EN DÉFICIENCE INTELLECTUELLE
de QUÉBEC

Table des matières

Résolution du conseil d'administration	5
• RESOLUTION NUMERO 2014.93.05 : adoptée le 1 ^{er} avril 2014.....	5
Avant-propos	6
Contexte	7
• Les orientations ministérielles et régionales.....	7
• Les orientations de la FQCRDITED	7
• Les orientations du CRDI de Québec.....	8
Clientèle et territoire	8
• Retard global de développement (0-6 ans)	8
• Déficience intellectuelle.....	9
• Trouble du spectre de l'autisme.....	9
Territoire	10
Mission	11
Vision	11
Valeurs	12
L'éthique au CRDI de Québec	12
• Les engagements éthiques.....	13
Partenariat	13
Organisation des services et des programmes	14
• Cadre conceptuel et organisationnel des services.....	14
Accès aux services	16
Programmes-clientèles	16
Guides de pratique	17
Processus clinique	18
Services et guides de pratique	19
• Guides de pratique	19
• Services	19
- Le service d'accueil, évaluation et orientation	19
- Les services d'adaptation et de réadaptation à la personne	20
- Les services d'adaptation/réadaptation en contexte d'intégration résidentielle	20
- Les services d'adaptation/réadaptation en contexte d'intégration au travail	21
- Les services d'adaptation/réadaptation en contexte d'intégration communautaire	21
- Les services d'assistance éducative spécialisée aux familles et aux proches	22
- Les services de soutien spécialisé aux partenaires	22

Philosophie de gestion	23
• Éléments à la base de la philosophie de gestion	23
• Rôle du gestionnaire	23
• Valeurs et principes de la gestion des ressources humaines	24
- La qualité des services à la clientèle	24
- La prise en charge de la gestion des ressources humaines par les gestionnaires hiérarchiques	24
- La responsabilisation individuelle et l'imputabilité	25
- La confiance et le respect mutuel	25
- Le partenariat et la gestion en réseau	25
- Le développement des ressources humaines	26
• Les rôles de la fonction gestion des ressources humaines dans l'organisation.....	27
- Gestion stratégique des ressources humaines	27
- Approche préventive	27
- Soutien à la gestion du changement	27
- Approche support conseil	27
- Gestion des processus ressources humaines	28
- Gestion mobilisatrice des personnes	28
- Engagement qualité	28
Amélioration continue de la qualité	29
• La planification stratégique 2013-2018.....	30
• Le développement et le suivi de la performance.....	30
- Le modèle intégrateur	30
Structure administrative et organisationnelle	31
• Conseil d'administration, ses comités et ses conseils	32
- Commissaire local aux plaintes et à la qualité des services	32
• Comités et conseils du conseil d'administration.....	33
- Comité de gouvernance et d'éthique	33
- Comité de vérification	33
- Comité d'éthique et de déontologie	34
- Comité d'application du règlement sur l'exclusivité de fonctions des cadres supérieurs	34
- Comité d'application du règlement sur les conflits d'intérêts des cadres supérieurs et intermédiaires, du personnel et des professionnels de l'établissement	34
- Comité d'appréciation du directeur général	34
- Comité de vigilance et de la qualité	35
- Comité de gestion de risques et de la qualité	35
- Comité des usagers	36
- Comité d'orientation des services aux adultes (COSA)	36
- Comité d'éthique clinique	36
- Conseil multidisciplinaire	37
Les différentes directions	38
• La direction générale.....	38
- Responsabilités	38

• La direction générale adjointe aux clientèles et à la performance.....	39
- Responsabilités	39
• La direction des services professionnels, de la recherche et de la programmation	40
- Responsabilités	40
• La direction des services administratifs	41
- Responsabilités	41
• La direction des ressources humaines et du développement organisationnel	43
- Responsabilités	43
Mécanismes de gestion et de coordination	45
Recherche et formation de la relève	47
• Recherche	47
• Formation de la relève	47
Fondation du CRDI de Québec	49
• Projet de technologies en soutien à l'intervention au CRDI de Québec.....	49
Conclusion	50
• Remerciements.....	51

Résolution du conseil d'administration

RESOLUTION NUMERO 2014.93.05 : adoptée le 1^{er} avril 2014

CONSIDÉRANT l'article 183 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux spécifiant que tout établissement doit préparer un plan d'organisation qui décrit les structures administratives, ses directions, services ainsi que les programmes cliniques ;

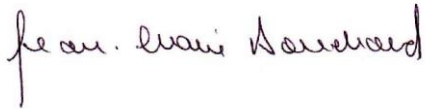
CONSIDÉRANT que le document présenté au Conseil d'administration est une révision du plan d'organisation antérieur ;

CONSIDÉRANT que le document a été révisé pour tenir compte de l'évolution du CRDI de Québec au cours des dernières années ;

CONSIDÉRANT que le document reflète une vision actuelle et juste du CRDI de Québec ;

IL EST PROPOSÉ, DÛMENT APPUYÉ ET RÉSOLU À L'UNANIMITÉ :

D'adopter le plan d'organisation 2014-2017 du CRDI de Québec et de le diffuser à l'Agence de la santé et des services sociaux.



Jean-Marie Bouchard
Président du conseil d'administration

Avant-propos

L'article 183 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux spécifie :

Tout établissement doit préparer un plan d'organisation administratif, professionnel et scientifique. Ce plan décrit les structures administratives de l'établissement, ses directions, services et départements, ainsi que les programmes cliniques. Un tel plan d'organisation doit être transmis sur demande à l'agence ou au ministre. Le plan d'organisation doit être révisé au moins tous les trois ans.

Le Plan d'organisation 2014-2017 du CRDI de Québec permet d'inscrire et de préciser de façon concrète les décisions et les orientations qui ont été prises au sein de l'établissement à l'égard de son nouveau projet organisationnel. Il revêt une importance significative pour l'ensemble du personnel et des personnes concernées par les services du CRDI de Québec car il reflète les assises et la réalité de l'organisation au cours d'une période déterminée. Il témoigne avec dynamisme du chemin parcouru et des étapes à franchir en conformité avec la planification stratégique de l'établissement, et ce, dans le souci d'améliorer la qualité des services offerts aux usagers.

Certes, le présent plan d'organisation comporte de nombreuses modifications comparativement à la version antérieure. Ces modifications s'expliquent par la mise en place du nouveau projet organisationnel du CRDI de Québec, soutenu par une nouvelle structure administrative et clinique en lien avec la démarche de spécialisation de l'offre de service des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles du spectre de l'autisme.



René Falardeau
Directeur général

Contexte

Le contexte d'élaboration de ce nouveau plan d'organisation est influencé par différentes orientations, tant internes qu'externes, qui proposent des paramètres de fonctionnement à l'égard de la mission poursuivie par le CRDI de Québec. Ainsi, les orientations de l'établissement s'inscrivent dans l'actualisation des orientations ministérielles et régionales pour les personnes présentant une déficience intellectuelle (DI) ou un trouble du spectre de l'autisme (TSA) (anciennement appelé trouble envahissant du développement (TED) et des orientations déterminées par la Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement (FQCRDITED).

Les orientations ministérielles et régionales

Les orientations du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) sont présentes dans diverses publications parues au cours des dernières années. Ainsi, par les documents *De l'intégration sociale à la participation sociale* (2001) et *Un geste porteur d'avenir* (2003), le MSSS décrit le fonctionnement du réseau de services intégrés devant être offerts aux personnes présentant, d'une part une DI ou, d'autre part, un TSA. Ces publications balisent la gamme des services dont elles ont besoin et privilégient des outils de nature à soutenir adéquatement le développement optimal de leur potentiel et leur processus d'intégration sociale, en collaboration avec les différents acteurs de la communauté. De ce fait, le CRDI de Québec collabore étroitement avec l'Agence de la Santé et des Services sociaux de la Capitale-Nationale à l'actualisation des orientations sur le plan régional. Les prochaines orientations ministérielles découleront du bilan TED effectué par M. Langlais et du bilan DI déposé au MSSS en 2014.

Les orientations de la FQCRDITED

La responsabilité des programmes services en DI et en TSA incombe à la fois aux centres de santé et services sociaux (CSSS) et aux CRDI. Le partage des responsabilités se faisant sur la base de la hiérarchisation des services, les CSSS offrent les services généraux et spécifiques aux personnes vivant avec une DI ou un TSA, alors que les CRDI se concentrent sur les services spécialisés requis par ces mêmes clientèles. Pour soutenir le virage de la spécialisation accrue des centres de réadaptation, la FQCRDITED a défini, en 2006, une offre de service commune pour l'ensemble des 20 CRDI de la province. Ainsi, l'offre de services spécialisés de la FQCRDITED précise les services dispensés aux personnes, à leur famille et aux partenaires.

Cette offre spécialisée se décline selon les sept services suivants :

1. Le service d'accès, d'évaluation et d'orientation
2. Les services d'adaptation et de réadaptation à la personne
3. Les services d'adaptation et de réadaptation en contexte d'intégration résidentielle
4. Les services d'adaptation et de réadaptation en contexte d'intégration au travail
5. Les services d'adaptation et de réadaptation en contexte d'intégration communautaire
6. Les services d'assistance éducative spécialisée aux familles et aux proches
7. Les services de soutien spécialisé aux partenaires.

Les orientations du CRDI de Québec

Dans le contexte des orientations ministérielles et de celles de la FQCRDITED, le CRDI de Québec a défini sa planification stratégique pour les années à venir et a énoncé ses trois grandes orientations. Ces trois cibles de travail guideront tout le processus de décision et de planification des actions au sein de l'organisation. De ces orientations découlent un plan d'action qui s'échelonne de 2013 à 2018.

Les orientations de l'établissement s'avèrent être un processus dynamique qui implique des révisions régulières, des réajustements et des mécanismes de suivi au fil du temps. Les orientations retenues par le CRDI de Québec sont les suivantes :

1. Améliorer la qualité de tous les services par l'implication de l'ensemble du personnel
2. Poursuivre la spécialisation des services pour renforcer la participation sociale des personnes et améliorer leur qualité de vie
3. Offrir un milieu de travail favorisant la mobilisation et le développement des ressources humaines.

Clientèle et territoire

Le CRDI de Québec procure aux usagers le soutien individualisé qu'ils requièrent. À partir d'une analyse des besoins de la personne et en tenant compte de son opinion (incluant celle de sa famille ou de ses proches), des objectifs sont établis ainsi que les moyens pour les atteindre.

Ainsi, selon la mission qui lui est confiée, le CRDI de Québec offre des services spécialisés à la clientèle suivante :

- En l'absence de diagnostic, aux enfants de moins de six ans qui présentent un retard global de développement significatif
- Aux personnes de tout âge présentant un trouble du spectre de l'autisme (TSA)
- Aux personnes de tout âge présentant un diagnostic de déficience intellectuelle (DI).

Les personnes présentant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme peuvent aussi présenter d'autres incapacités ou difficultés dans leur fonctionnement (ex. : motricité, communication, comportement, troubles mentaux, etc.).

Le CRDI de Québec répond aux demandes de services de ces personnes ou de celles de leur entourage, lorsqu'elles font face à des obstacles ou éprouvent des difficultés à développer leur potentiel, à s'adapter aux exigences du quotidien, à s'intégrer et à participer à la société. Ces services sont dispensés en conformité avec les orientations, les normes et les standards fixés par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec et la FQCRDITED.

Retard global de développement (0-6 ans)

L'enfant qui présente un retard global de développement est un enfant qui se développe nettement plus lentement que les autres enfants d'âge comparable. Le diagnostic de retard global de développement est généralement associé à l'enfant de moins de six ans qui montre un retard

significatif et persistant par rapport aux autres enfants du même âge, dans plusieurs sphères de son développement : motricité fine et globale, cognition, développement sensoriel, socio-émotionnel, développement du langage et de la communication, activités de la vie quotidienne (alimentation, hygiène, habillement, etc.). Cependant, pour être inscrit au CRDI de Québec, l'enfant doit nécessairement présenter un retard dans la sphère cognitive. Des retards significatifs touchant plusieurs sphères du développement et qui perdurent au-delà de l'âge de six ans indiquent généralement la présence d'une déficience intellectuelle.

Déficience intellectuelle

L'expression «déficience intellectuelle» (DI) renvoie au diagnostic que reçoit l'enfant ou l'adolescent qui a des «incapacités» intellectuelles. Il s'agit de personnes qui présentent, avant l'âge de 18 ans, des limitations significatives du fonctionnement intellectuel et du comportement adaptatif. Les limitations des personnes sont évaluées par des professionnels par la suite, si nécessaire, les personnes sont référées au CRDI de Québec. Ces limitations font référence à des habiletés conceptuelles, sociales et pratiques. En bref, cette personne présente un rythme de développement et d'acquisition des comportements d'adaptation qui est plus lent. Comme son développement est plus lent, elle présente, par rapport aux autres personnes d'âge comparable, un développement intellectuel et adaptatif «incomplet» ou «inachevé». Cependant, les limitations présentées par ces personnes cohabitent avec des qualités et des forces. L'identification de ces limitations doit tenir compte des caractéristiques, des environnements fréquentés par les personnes du même âge, ainsi que de la réalité culturelle et linguistique du milieu.

Trouble du spectre de l'autisme

Les troubles du spectre de l'autisme (TSA), mieux connus sous le terme «autisme», font référence à des altérations «qualitatives» (importantes et durables) du fonctionnement de la personne. C'est donc par les types de comportements qu'elle présente (et non en premier lieu par son rythme de développement ou d'acquisition) qu'on reconnaît ces troubles. Ces personnes partagent et présentent, à divers degrés, plusieurs comportements et difficultés touchant les interactions sociales, la communication ainsi que les intérêts, les activités et des comportements à caractère restreint, répétitif et stéréotypé. Il est admis aujourd'hui que ces différences impliquent un fonctionnement neurologique particulier par rapport à la population générale. Les particularités des personnes présentant un TSA peuvent aussi inclure des talents, des champs d'intérêt ou des capacités particulières et, parfois même, surprenantes. Ces capacités particulières sont habituellement reliées au domaine perceptif et à l'interprétation unique de la réalité ou, encore, à leurs capacités cognitives (mémoire, connaissances, opérations mentales, etc.).

Au Québec, le diagnostic de TSA est posé par un médecin ou un psychologue sur la base d'évaluations réalisées par une équipe multidisciplinaire, et ce, *avant la référence au CRDI de Québec*. Bien qu'à la base ces personnes partagent certaines altérations qualitatives de leur fonctionnement, elles ne forment pas un groupe homogène. Les TSA couvrent un très large éventail de capacités, de limitations et de particularités associées.

Territoire

Le CRDI de Québec est un établissement de services à vocation régionale, c'est-à-dire qu'il dessert la région de la Capitale-Nationale (incluant le secteur Portneuf) jusqu'aux limites de Charlevoix.



Mission

La mission du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle de Québec prend son origine dans la *Loi 83 sur les services de santé et les services sociaux*. En vertu de cette Loi, le CRDI de Québec est sous la responsabilité d'un conseil d'administration, qui établit les priorités, les orientations et qui voit à la qualité des services.

Le CRDI de Québec a comme mission d'offrir des services spécialisés d'adaptation, de réadaptation et d'intégration sociale aux personnes de tout âge présentant une déficience intellectuelle (DI) ou un trouble du spectre de l'autisme (TSA), associé parfois à d'autres types de déficiences (physique ou sensorielle) ou à d'autres troubles, tels que les troubles graves du comportement. L'offre de service s'adresse également aux enfants de moins de 6 ans qui présentent un retard global de développement. Le CRDI de Québec veille aussi à accompagner et à soutenir l'entourage de ces personnes afin de maximiser l'amélioration de leur qualité de vie et de leur participation sociale.

Le fait de présenter une DI ou un TSA, à lui seul, n'implique pas la nécessité pour une personne de recevoir des services spécialisés d'adaptation et de réadaptation. Toute demande de service est faite sur une base volontaire et fait l'objet d'une évaluation. Cette évaluation permet d'orienter la personne vers les services dont elle a besoin. Ainsi, une personne de tout âge présentant une DI ou un TSA reçoit des services spécialisés d'un CRDI selon des caractéristiques personnelles, un contexte de vie et un niveau de soutien qui lui sont propres. L'évaluation des besoins de la personne donne lieu à l'élaboration d'un plan de service ou d'un plan d'intervention individualisé. Ce plan s'inscrit dans la continuité pour répondre aux besoins de chaque personne, qui sont évolutifs selon les étapes normales de vie (enfance, adolescence, adulte et aîné).

Les services spécialisés en adaptation et en réadaptation du CRDI de Québec sont dispensés par une équipe diversifiée d'intervenants spécialisés qui, par leur expertise, favorisent le développement optimal des compétences de la personne, son épanouissement dans son environnement et le développement de son autodétermination, ce qui lui permet d'exercer alors des rôles sociaux valorisants.

Vision

Le CRDI de Québec est un leader reconnu pour l'excellence de ses pratiques et l'expertise de son personnel. En collaboration avec ses partenaires et la communauté, il mobilise tout son personnel et ses ressources afin d'améliorer la qualité de vie et la participation sociale des personnes vivant avec une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme.

Valeurs

Pour qu'une vision reçoive l'adhésion de tous les membres du personnel, elle doit s'appuyer sur des valeurs qui représentent les convictions et les croyances de l'établissement

Fruit d'une démarche de réflexion menée par le comité d'éthique et le comité de gestionnaires, les trois valeurs organisationnelles retenues guident les actions de l'ensemble du personnel autant dans les relations avec les usagers que dans celles entre les employés, gestionnaires, personnes œuvrant dans les RNI, membres du conseil d'administration, partenaires et bénévoles. Ces valeurs sont :

L'ouverture : c'est accueillir la perspective de l'autre, c'est considérer des idées, des expériences et des opinions différentes et s'y attarder, c'est accepter de se remettre en question, c'est communiquer et grandir avec l'autre, c'est croire aux alliances, au partenariat et à la collaboration.

Le respect : c'est avoir de la considération pour l'autre, c'est avoir le souci de son individualité et de son intégrité dans un respect mutuel. Être respecté, c'est le fondement pour l'autodétermination et la responsabilisation.

L'engagement : c'est s'impliquer activement pour l'atteinte d'un objectif. C'est aussi l'adhésion individuelle ou collective à l'accomplissement d'une réalisation commune.

L'éthique au CRDI de Québec

L'adoption d'un code d'éthique au sein d'un établissement de services vise à réduire l'écart entre la définition des droits des usagers et leur actualisation. Au CRDI de Québec, nous considérons notre code d'éthique comme un outil de référence critique sur nos activités, sur nos conduites et sur nos attitudes à l'égard des personnes que nous desservons.

Le code d'éthique du CRDI de Québec réaffirme les valeurs qui guident nos interventions et nos actions. De plus, il réitère nos engagements, confirme les conduites attendues de l'ensemble des membres de l'organisation, énonce les droits des usagers et précise leurs responsabilités et celles de leurs proches. Il présente un idéal à poursuivre et à surpasser, un avenir à bâtir où l'éthique sera un rendez-vous quotidien pour chacun d'entre nous.

Les personnes concernées par le code d'éthique du CRDI de Québec sont :

- Les usagers et leurs proches
- L'ensemble des membres de l'établissement :
- Le conseil d'administration, ses instances et le personnel
- Les responsables de ressources non institutionnelles
- Les stagiaires
- Les bénévoles.

Les engagements éthiques

Le code d'éthique du CRDI de Québec affirme les engagements des membres de l'établissement et confirme les droits des usagers et de leurs proches en fonction des six volets suivants :

1. Respect
2. Information judicieuse
3. Service de qualité
4. Défense des droits et des intérêts
5. Services personnalisés
6. Soutien de milieu de vie

Partenariat

Pour le CRDI de Québec, le partenariat revêt une importance particulière pour l'actualisation de son offre de services spécialisés. Le partenariat permet la complémentarité des expertises et des ressources afin d'assurer des services de grande qualité. L'objectif du partenariat est de viser une pleine participation sociale des personnes desservies en assurant la continuité des services présents dans la communauté. Pour le CRDI de Québec, le partenariat permet de créer un réseau de services pour les usagers au sein de la région par une démarche centrée sur des rapports gagnants et partagés qui apportent une valeur ajoutée au plan clinique et à la gestion des services.

Plus précisément, le CRDI de Québec collabore de manière privilégiée selon une approche en collaboration avec son réseau de nombreux partenaires de la région de la Capitale-Nationale. Il s'agit notamment des établissements de santé et des services sociaux, des centres de la petite enfance, des écoles, du transport, des loisirs, du travail, de la justice, de la recherche, des établissements d'enseignement, des organismes communautaires, bénévoles et autres.

Organisation des services et des programmes

Cadre conceptuel et organisationnel des services

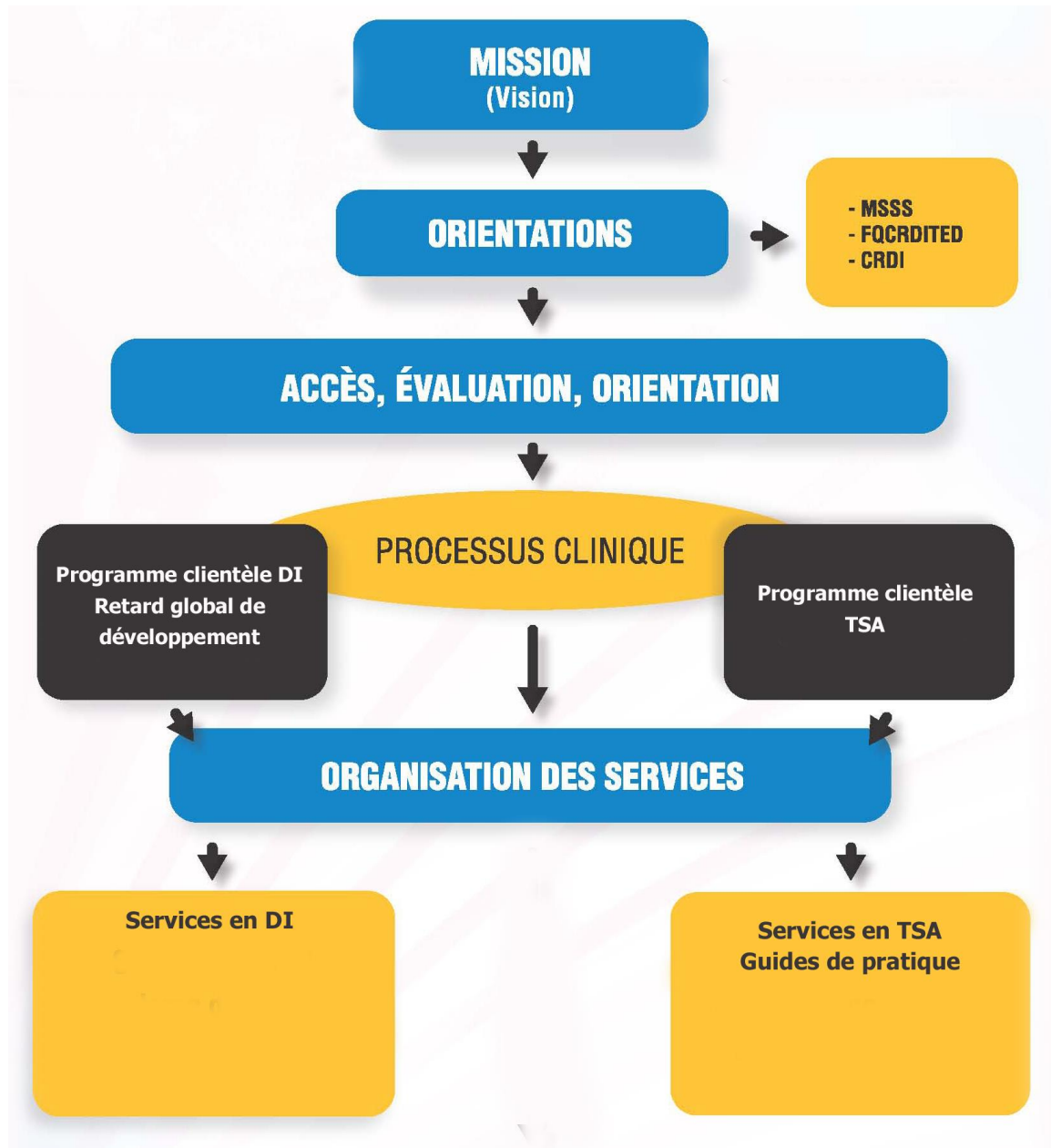
Le sens des interventions du CRDI de Québec est de tenir compte de la personne dans son milieu de vie familial et social, ce qui inclut un milieu de vie substitut. Le défi est donc de faire en sorte, avec ses partenaires, que les personnes bénéficient d'une inclusion authentique, dans la région de la Capitale-Nationale, c'est-à-dire qu'elles peuvent avoir droit de recevoir l'ensemble des services au même titre que l'ensemble de la population et, qu'en plus d'être intégrées à la communauté, qu'elles jouissent d'une réelle participation sociale.

Afin de réaliser sa mission de centre de réadaptation, le CRDI de Québec a défini son offre de services spécialisés. Pour ce faire, le «cadre conceptuel et organisationnel», un document de référence interne, a été élaboré dans le but de permettre au personnel cadre, aux intervenants et aux principaux partenaires de se référer à une représentation schématique claire et simplifiée décrivant les fondements et la structuration de l'offre de services spécialisés du CRDI de Québec. Il présente une conception de l'organisation qui établit la cohérence entre la mission, les orientations, les programmes-clientèles, l'organisation de services ainsi que le processus clinique, à l'intérieur d'un «cadre conceptuel et organisationnel» évolutif.

Ce «cadre conceptuel et organisationnel» doit reposer sur une conception univoque des personnes à qui le CRDI de Québec assure des services et doit prendre, comme point de départ de sa structuration et de son organisation, le cadre légal, les orientations ministérielles ainsi que celles proposées par la FQCRDITED, sans oublier la principale finalité de toute cette organisation qui est de favoriser le développement du pouvoir d'agir des personnes, des familles et des intervenants, dans un esprit d'intégration et de participation sociales.

Le cadre conceptuel et organisationnel représente une vue structurée de l'organisation clinique des services de l'établissement en lien avec sa mission, ses grandes orientations et son projet organisationnel. Les programmes-clientèles présentent les caractéristiques des personnes présentant une DI ou un TSA ainsi que les approches et les interventions nécessaires pour répondre à leurs besoins. Ils décrivent également les composantes conceptuelles servant d'appui à l'offre de services spécialisés du CRDI de Québec.

Figure 1 : LE CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL PRÉCISANT L'OFFRE DE SERVICES SPÉCIALISÉS



Accès aux services

Les services spécialisés d'adaptation et de réadaptation du CRDI de Québec sont offerts sur une base volontaire et sont accessibles sur référence. Pour faire une demande, la personne de tout âge présentant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme, un parent, un proche ou un représentant légal doit s'adresser au Centre de santé et de services sociaux (CSSS) et, plus précisément, au point de service le plus près de son lieu de résidence. Pour être admissible aux services spécialisés de l'établissement, la personne doit résider sur le territoire du CRDI de Québec et avoir reçu le diagnostic suivant :

- Retard global de développement ou de trouble du spectre de l'autisme, s'il s'agit d'un enfant de moins de 6 ans
- Déficience intellectuelle ou trouble du spectre de l'autisme, s'il s'agit d'un enfant de plus de 6 ans ou d'un adulte. Le terme déficience intellectuelle n'est habituellement pas utilisé pour les enfants de moins de 6 ans, sauf si l'enfant présente un syndrome qui est fortement associé à la DI (ex. trisomie 21 ou syndrome de Down).

Au CRDI de Québec, le cadre conceptuel et organisationnel identifie l'accès aux services comme étant la composante charnière de l'offre de service du CRDI de Québec. Toute nouvelle demande de service doit transiter par l'accès avant d'être dirigée vers l'un des deux programmes-services clientèles retenus par l'établissement (processus d'orientation). Une fois inscrite dans l'un des programme-services clientèles, la personne participera à la planification des services qu'elle requiert (processus d'évaluation) et aux prises de décisions. L'actualisation de son offre de service se réalisera à partir des concepts, des approches et des interventions suggérés au sein des programmes clientèles.

Programmes-clientèles

Selon les précisions du cadre conceptuel et organisationnel de l'établissement, la dispensation des services spécialisés du CRDI de Québec s'organise autour de deux grands programmes-clientèles, soit un premier pour la déficience intellectuelle et un second pour les troubles du spectre de l'autisme. Au sein de l'organisation, le programme-clientèle vise à définir clairement la structuration des services, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un ensemble de services intégrés, destinés à une clientèle particulière, dont l'objectif est l'atteinte de résultats spécifiques pour lesquels le CRDI de Québec prévoit des ressources humaines, matérielles et financières.

Les programmes-clientèles du CRDI de Québec présenteront les éléments suivants :

- Contexte et mandat
- Définition de la clientèle :
 - Typologie
 - Caractéristiques de la clientèle
 - Dénombrement

- Analyse de besoins
- Philosophie d'intervention et principes généraux
- Approches et interventions préconisées
- Objectifs généraux et spécifiques
- Guides de pratiques
- Évaluation du programme-clientèle

Guides de pratique

Sans faire partie d'un programme-clientèle, les guides de pratique en constituent une forme de prolongement qui s'adresse aux mêmes catégories d'utilisateurs, mais selon des problématiques spécifiques. Les guides de pratique permettent donc la planification et la structuration d'une expertise clinique spécifique en relation avec les diverses problématiques associées aux programmes-clientèles. Ils peuvent être composés des aspects suivants :

- Définition de la problématique
- Description des caractéristiques de la clientèle spécifique
- Définition des enjeux cliniques et organisationnels
- Documentation de la problématique et des pratiques efficaces
- Précision des modalités d'intervention
- Identification des standards de pratique (si requis)
- Description des programmes de formation et de la nature du soutien professionnel requis
- Évaluation de la pertinence des interventions.

Les guides de pratique peuvent concerner autant des aspects touchant l'organisation des services que la pratique professionnelle (ex. : guide de pratique en matière de soutien à la pratique professionnelle guide de pratique pour l'intervention en situation d'abus et de violence, etc.). Ils peuvent être utiles autant pour l'évaluation des besoins d'une population en général que pour le développement d'une expertise de pointe en relation avec une clientèle cible.

Processus clinique

Le processus clinique est la pierre angulaire favorisant l'actualisation des principes généraux découlant de la mission de l'établissement et de ses orientations stratégiques, de la philosophie d'intervention ainsi que des différentes approches retenues dans les programmes-clientèles.

Le processus clinique représente une démarche d'un ensemble d'actions ou d'opérations spécialisées mises en œuvre en vue d'aider, de manière personnalisée, les personnes présentant une déficience intellectuelle, un retard global de développement ou un trouble du spectre de l'autisme, leurs familles et leurs proches, à répondre à divers besoins ou à atteindre des objectifs en relation avec :

- Le développement des capacités et des habiletés de la personne
- Le soutien des familles et de l'entourage
- L'aménagement de l'environnement
- L'augmentation de l'intégration et de la participation pleines et entières de la personne dans la société.

Le processus clinique est une boîte à outils ayant pour principaux objectifs de soutenir les intervenants dans leur compréhension des personnes, dans l'identification de leurs besoins, dans la collecte régulière d'information, dans leur observation des comportements, leur évaluation de la situation et des objectifs d'apprentissage, la révision de leurs stratégies d'intervention, leur analyse des réseaux d'entraide, etc. L'ensemble de ces opérations s'actualise par l'intermédiaire de plans d'intervention individualisés (PII) et lorsque requis, par le plan de services individualisé (PSI).

Les diverses composantes du processus clinique sont : la rencontre d'accueil, l'évaluation des besoins de l'utilisateur, les différents plans de services et d'intervention et la réévaluation des besoins de l'utilisateur. À ces diverses composantes se greffent un programme de formation et de perfectionnement, ainsi que des activités de soutien et de supervision qui assurent la qualité de l'intervention et le renouvellement des pratiques professionnelles. Le processus clinique est l'interface clinique de l'ensemble des programmes-clientèles et des guides de pratique.

Services et guides de pratique

Guides de pratique

Afin d'actualiser la mise en place des sept services spécialisés adoptés par l'ensemble des CRDI, la FQCRDITED a développé des guides de pratique. Ces guides, qui dont quatre sont actuellement en implantation, sont rattachés de manière spécifique à la clientèle DI ou TSA et certains autres sont communs aux deux clientèles. Ces guides ont pour fonction de préciser la pratique spécialisée, de structurer l'intervention et de faciliter le soutien au développement de la mission spécialisée des CRDI.

Les guides ont été élaborés par des équipes-terrain, appuyés à l'occasion par des données probantes, à caractère scientifique ou issues de retombées de recherches. Les guides réfèrent, pour plusieurs, aux meilleures pratiques en vigueur. Il s'agit, cependant, d'une première génération de guides de pratique, lesquels seront davantage approfondis dans l'élaboration de la deuxième génération.

Services

Les services du CRDI de Québec sont généralement offerts pour des périodes de temps ou des épisodes de service qui tiennent compte de la demande de la personne, de ses besoins et de facteurs personnels et environnementaux. L'entente pour des services d'adaptation ou de réadaptation est convenue, selon les cas, entre les ressources du CRDI, la personne, sa famille ou ses proches.

Afin d'assurer la distribution des services, la structure organisationnelle du CRDI de Québec s'adapte aux orientations spécialisées sur le plan des clientèles distinctes, du processus, des catégories d'âge et des guides de pratique.

Selon la structure organisationnelle, deux directions et sept coordinations sont concernées par la distribution directe des services, soit la Direction des services professionnels, de la recherche et de la programmation (coordination en troubles graves du comportement et le Service AEO), la Direction générale adjointe aux clientèles et la performance (coordinations personnes âgées/polyhandicapées, coordination DI Nord, coordination Vieille-Capitale/Portneuf, coordination Enfance-jeunesse, coordination TED, coordination RNI).

Le service d'accueil, évaluation et orientation

Le service d'accueil, évaluation et orientation procède aux évaluations pour :

- identifier, à partir des besoins de la personne, les services spécialisés qui sont requis et orienter la personne vers les services appropriés du CRDI de Québec
- référer, s'il y a lieu, vers les autres dispensateurs de service requis

Les services d'adaptation et de réadaptation à la personne

Ces services ont comme objectif de réduire les situations de handicap pour permettre l'intégration et la participation sociales optimales. Ils comprennent les activités suivantes :

- Établir le bilan fonctionnel de la personne pour l'ensemble des habitudes de vie (PPH 1998)
- Rendre disponible les évaluations professionnelles selon différentes disciplines (psychologie, orthophonie, ergothérapie, sexologie, psychosociale, etc.) en fonction des besoins spécifiques de la personne
- Identifier les écarts significatifs de fonctionnement (développement et situation de handicap) en lien avec le projet personnel de la personne
- Mettre en place les interventions d'adaptation et de réadaptation visant à réduire ces écarts (personne-environnement)
- Déterminer le plan d'intervention (contrat d'intervention – épisode de services) en fonction du projet personnel de la personne
- Réviser le plan d'intervention.

Les services d'adaptation/réadaptation en contexte d'intégration résidentielle

En contexte d'intégration résidentielle, divers milieux de vie substituts à la famille naturelle sont disponibles, notamment : la ressource de type familial, la ressource intermédiaire, la résidence à assistance continue. Pour les enfants, ces milieux résidentiels substituts sont généralement considérés comme temporaires. Pour les adultes, ces milieux de vie deviennent souvent permanents. Selon le niveau d'intensité requis par l'intervention, les services résidentiels se définissent comme suit :

Service résidentiel en milieu de vie substitut

Ce service offre un milieu de vie résidentiel se rapprochant le plus possible d'un milieu naturel, adapté à l'âge, aux besoins des personnes et intégré à leur communauté.

Service résidentiel spécialisé en milieu substitut

Ce service offre à la personne ayant des besoins nécessitant une intervention soutenue et permanente, un milieu résidentiel spécialisé adapté.

Service intensif d'adaptation/réadaptation en milieu résidentiel spécialisé

Ce service permet d'évaluer et d'intervenir de manière intensive et temporaire auprès de la personne afin de la stabiliser et de la réorienter vers un milieu de vie le plus naturel possible. (Situation de crise ou TGC – Troubles graves du comportement).

Les services d'adaptation/réadaptation en contexte d'intégration au travail

Les services d'intégration au travail se définissent comme suit :

Service spécialisé d'accessibilité à l'emploi

- Évaluer les intérêts socioprofessionnels de la personne
- Évaluer son potentiel d'employabilité
- Développer ses compétences, ses intérêts, ses attitudes, ses habitudes et les habiletés sociales lui assurant la plus grande intégration possible au monde du travail ou le maintien de son emploi
- Développer dans le milieu des attitudes et des stratégies favorisant l'intégration et la participation sociales de la personne.

Service intensif d'adaptation/réadaptation

- Intervenir d'une manière intensive dans un milieu de réadaptation afin de stabiliser la personne et, s'il y a lieu, de la réorienter vers un milieu de travail le mieux adapté à ses besoins.

Les services d'adaptation/réadaptation en contexte d'intégration communautaire

Le service de soutien à l'intégration communautaire se définit comme suit :

Par la réalisation d'activités valorisantes, ce service permet à la personne de :

- Développer des intérêts et de faire l'apprentissage de nouvelles connaissances par le biais d'activités réalisées dans les divers milieux de vie de la personne (ex. : milieux de garde, écoles, loisirs, etc.)
- Développer des compétences et des habitudes sociales pour une plus grande intégration sociale selon les possibilités des milieux
- Favoriser l'intégration et la participation sociales par des contacts avec différents milieux.

Service de maintien des acquis/qualité de vie

- Favoriser l'intégration et la participation sociales par des contacts avec différents milieux en fonction des possibilités
- Réaliser des activités valorisantes
- Favoriser l'éveil de la personne à son environnement
- Développer et maintenir ses intérêts
- Faire l'acquisition de nouvelles connaissances
- Découvrir, expérimenter et explorer différents moyens d'expression par des approches sensorielles ou autres
- Donner l'opportunité de faire des choix
- Préserver ses acquis
- Répondre à ses besoins de base relationnels, affectifs et de confort.

Les services d'assistance éducative spécialisée aux familles et aux proches

Lorsque la situation le requiert, le CRDI de Québec offre aux familles et aux proches un soutien spécialisé qui permet de :

- Reconnaître et renforcer leurs compétences à stimuler le développement de la personne et à favoriser l'émergence de comportements qui facilitent son intégration
- Soutenir les parents dans leurs nombreuses démarches visant l'intégration de la personne dans différents milieux
- Collaborer au développement du réseau de soutien de la famille
- Soutenir la fratrie et les autres proches dans la compréhension et dans leur relation avec la personne
- Répondre à leurs besoins de répit spécialisé, de dépannage, de prévention de placement, de situations de crise et d'urgence afin de favoriser le maintien de la personne dans son milieu naturel en leur rendant disponibles les services résidentiels ou socioprofessionnels adaptés à leurs besoins et au projet familial.

Les services de soutien spécialisé aux partenaires

Ces services sont disponibles lorsque la situation de handicap de la personne requiert un soutien spécialisé dans l'intervention auprès de la personne. Ils visent à :

- Soutenir le développement des compétences des milieux ou des partenaires à stimuler le développement de la personne et à mieux connaître les personnes ayant à vivre avec une DI-TSA
- Soutenir les milieux afin de faciliter l'intégration de la personne
- Soutenir les milieux dans l'adaptation de leurs services
- Soutenir le développement de milieux communautaires adaptés.

Le CRDI de Québec vise à ce que chacun de ses clients reçoive une réponse adaptée à ses besoins, dans les meilleurs délais possible, en respectant ses volontés et en utilisant l'ensemble des ressources qui gravitent autour de lui.

Le rôle de l'établissement est d'orchestrer l'ensemble des actions qui favorisent le maintien d'une personne dans des conditions de vie normale et qui permettent sa participation sociale par des interventions adaptées à sa situation (adaptation) et le retour à des conditions normales, lorsqu'elle se trouve en situation d'exclusion (réadaptation), que ce soit en raison de ses caractéristiques propres (comportements, capacités, etc.) ou des caractéristiques de son environnement et de l'interaction entre ces deux composantes.

Philosophie de gestion

La raison d'être du CRDI de Québec est d'offrir des services de qualité à sa clientèle. Pour ce faire, les priorités de l'établissement s'appuient sur une analyse rigoureuse des besoins des usagers, de sorte que le choix des moyens ainsi que l'affectation des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles disponibles y soient directement reliées.

C'est par un savoir-être de gestion axé sur l'ouverture et sur la participation à la prise de décision que l'établissement vise l'atteinte de ses résultats. Les ressources humaines étant le principal moteur de l'organisation, le CRDI de Québec se veut une organisation dite apprenante vers une vision partagée à atteindre. Les enjeux à poursuivre reposent sur les principes de base même de la gestion de la qualité à savoir la recherche de solution, la cohérence organisationnelle, la transparence, la libre circulation de l'information, la prédominance de l'écoute et la prise de décision le plus près possible de l'action. La gestion des ressources humaines est une responsabilité partagée par l'ensemble des gestionnaires. La qualité des communications est également au cœur de nos préoccupations de gestion.

Éléments à la base de la philosophie de gestion

Notre conception de la gestion repose globalement sur les éléments suivants :

- Ouverte à l'expérimentation et à la créativité
- Autocritique
- À l'écoute de ceux que l'on dessert
- Reconnaît l'autonomie des personnes
- Reconnaît le droit à l'erreur
- Flexible et simple dans sa structure
- Favorise la coordination horizontale, la collaboration et le réseautage
- S'appuie sur les personnes et leur qualité
- Partage des valeurs
- Fait avant tout confiance à l'imagination, à l'intelligence humaine et au jugement des personnes
- Partage un diagnostic avant de présenter des solutions (sens).

Rôle du gestionnaire

Les attentes de l'organisation envers les gestionnaires sont que ceux-ci donnent avant tout du sens au travail des employés et exercent un rôle de coach et de leader, demeurant accessibles et près de leurs équipes. Le gestionnaire est un agent de changement, de transformation, de développement un facilitateur. Il a donc la responsabilité première de :

1. Animer et mobiliser (donner du sens, écouter, soutenir le personnel, assurer le suivi, planifier).
2. Responsabiliser les personnes (informer, déléguer, donner des outils, favoriser la participation à la prise de décision et à l'organisation des activités).

Valeurs et principes de la gestion des ressources humaines

La philosophie de gestion des ressources humaines veut mettre de l'avant les mêmes valeurs telles que décrites précédemment ainsi que les principes qui guident l'organisation dans la dispensation de ses services et les relations avec les partenaires :

- L'ouverture
- Le respect
- L'engagement

La qualité des services à la clientèle

La qualité des services à la clientèle est un objectif central et prioritaire pour le CRDI de Québec. La recherche de l'excellence passe par l'efficacité, l'efficience et la stabilité des services et des ressources. Toutes les actions et les décisions doivent converger vers un but ultime : la satisfaction maximale de la clientèle et l'amélioration continue des services aux usagers.

La direction s'engage à cet égard à réaliser une bonne planification de la main-d'œuvre prévoyant l'adaptation de son organisation du travail aux nouvelles réalités clientèles et du marché et à prévoir la relève et le développement de sa main-d'œuvre dans l'optique ultime d'une continuité optimale des services.

La prise en charge de la gestion des ressources humaines par les gestionnaires hiérarchiques

Le gestionnaire est le premier interlocuteur et la personne la plus significative et crédible auprès de ses employés. Les gestionnaires hiérarchiques sont proactifs et s'investissent beaucoup dans la gestion de leur personnel. Un partenariat étroit en matière de gestion des ressources humaines, techniques, informationnelles et financières s'établit entre les gestionnaires hiérarchiques et la direction.

La direction s'engage à assurer l'équité des pratiques de gestion. En ce sens, le gestionnaire hiérarchique planifie et utilise de façon optimale le personnel en place. Il stimule le développement professionnel et personnel de ses ressources humaines dans une approche de soutien. Il incite son personnel à prendre en charge son développement professionnel et personnel. Il gère les compétences et la performance de son personnel afin d'atteindre les objectifs de l'établissement. Il est à l'écoute et offre une assistance active pour répondre aux besoins des employés. Il prend les moyens à sa disposition pour reconnaître les contributions individuelles et collectives.

La responsabilisation individuelle et l'imputabilité

La force d'une organisation réside dans le degré de responsabilisation individuelle de chacun de ses membres. L'engagement personnel est un élément essentiel de l'effort collectif qui contribue à assurer la qualité.

La direction favorise et privilégie toute action qui permet à chaque individu d'accomplir pleinement ses tâches et d'agir dans le cadre des responsabilités qui lui sont dévolues et qu'il doit assumer. Elle soutient les initiatives visant à créer des équipes de travail responsabilisées et autonomes. Elle accorde le droit à l'erreur.

Dans cette perspective, la direction s'engage à considérer de façon juste et équitable tous les employés et à fournir en toute transparence l'information de gestion nécessaire à l'accomplissement autonome de leurs fonctions et à la reddition de leurs actions dans un cadre d'imputabilité de gestion.

La confiance et le respect mutuel

C'est dans un climat de confiance guidé par le respect mutuel et des actions cohérentes qu'une organisation assure des relations humaines harmonieuses et la convergence des efforts vers des objectifs communs et une qualité de vie au travail.

La direction s'engage à encourager les actions et les attitudes positives nécessaires qui favorisent et maintiennent un milieu de travail où chacun peut se réaliser, avoir du plaisir à travailler et s'épanouir dans le respect des droits et des obligations des autres.

Cette confiance et ce respect mutuel se manifestent par le niveau d'autonomie et de responsabilisation laissé à chacun dans l'accomplissement de ses tâches dans un contexte où sont présents principes de communication efficace, de transparence, d'honnêteté et d'intégrité qui sont intrinsèques à la réalisation de sa tâche, à la gestion de son temps et de sa disponibilité.

Le partenariat et la gestion en réseau

C'est par la concertation et la collaboration qu'il est possible de donner à chacun la place qui lui revient dans l'organisation en fonction de son champ de compétence. Le partage du pouvoir par la décentralisation et par la mise sur pied de mécanismes de participation favorise une implication significative de tous les partenaires. Ainsi, tout le personnel peut contribuer directement ou indirectement par l'entremise des représentants officiels aux divers projets d'amélioration, de développement et de réorganisation adaptée aux nouvelles exigences de service.

La direction s'engage à chercher activement des moyens pour accroître la décentralisation et le décloisonnement de sa gestion. Il faut aller vers une culture de maillage et de complémentarité des rôles pour le plus grand bénéfice des personnes ayant à vivre avec une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme. La concertation des ressources s'avère un défi de taille en ce sens qu'elle appelle au dépassement des frontières.

Le développement des ressources humaines

C'est actualiser le potentiel humain dans le but de favoriser une plus grande performance organisationnelle et de mieux répondre à la mission première qui est de dispenser des services de qualité aux usagers.

Dans ce contexte, la direction s'engage à ce que le développement des ressources humaines passe invariablement par l'appréciation de la contribution de travail et par la reconnaissance des individus à la mission de l'organisation.

Ainsi, le développement des ressources humaines est guidé par quatre grands axes qui sont :

Du personnel compétent

- Que les mécanismes de dotation, sélection, intégration, attraction, rétention permettent aux membres du personnel d'assurer des fonctions en conformité avec leurs capacités et leurs aspirations professionnelles
- Que tous les membres du personnel connaissent ce qui est attendu d'eux et possèdent les habiletés, connaissances et attitudes pour réussir dans leur fonction et poursuivre leur développement.

Du personnel en développement

- Que par son implication dans le milieu de travail, le personnel ait la possibilité de se développer professionnellement
- Que les activités de formation académique, sur mesure ou continue, favorisent chez le personnel l'acquisition d'habiletés pertinentes à son rôle ainsi que le développement de son employabilité, de la polyvalence et une plus grande capacité d'adaptation.

Du personnel engagé/mobilisé

- Que les pratiques de gestion démontrent une écoute des besoins, préoccupations et suggestions des employés
- Que des mécanismes formels de reconnaissance liés aux enjeux stratégiques et aux objectifs de l'établissement soient établis
- Qu'une gestion participative soit favorisée pour permettre à l'ensemble du personnel de prendre une part active dans le processus de gestion en fonction des champs de compétences respectifs.

Du personnel responsabilisé et responsable

- Que chaque membre du personnel soit imputable de ses responsabilités dans l'atteinte des objectifs organisationnels
- Que chaque membre du personnel soit conscient de l'impact de son intervention dans un processus global.

La gestion des ressources humaines reconnaît que le personnel a des droits inscrits dans les différentes lois, décrets et conventions collectives et que le syndicat contribue au développement de l'organisation par son rôle stratégique de délégué des employés et par l'ajout d'une dimension collective de représentativité.

Les rôles de la fonction gestion des ressources humaines dans l'organisation

La fonction gestion des ressources humaines (GRH) dans l'organisation a quatre principaux rôles :

1. Gestion stratégique des ressources humaines
2. Approche préventive
3. Soutien à la gestion du changement
4. Support conseil
5. Gestion des processus des ressources humaines
6. Gestion mobilisatrice des personnes.

Gestion stratégique des ressources humaines

Ensemble d'activités de la fonction favorisant la cohérence des stratégies et des pratiques de gestion des ressources humaines avec les enjeux stratégiques de l'établissement (vision, orientation, valeurs et grands objectifs). Le défi est de créer une gestion des ressources humaines proactive et orientée vers les enjeux clés de l'organisation plutôt qu'une gestion réactive centrée sur les problèmes quotidiens.

Approche préventive

Approche axée sur la prévention afin de fournir un environnement de travail sécuritaire et ce, par la réalisation d'activités de sensibilisation, la planification de projets de prévention visant des objectifs spécifiques et par une prise en charge proactive de la gestion de la présence au travail.

Soutien à la gestion du changement

Ensemble des activités de la fonction liées au développement de la capacité de transformation de l'établissement. Le succès des organisations repose sur leur habileté à réagir au rythme des changements croissants. Le CRDI de Québec se veut une organisation gagnante, capable de s'adapter, d'apprendre et d'agir rapidement. La fonction GRH est présente pour outiller et soutenir des projets de changement.

Approche support conseil

Approche axée client qui vise à conseiller et supporter les gestionnaires dans leur quotidien en matière de gestion des ressources humaines et ainsi les soutenir dans une saine gestion des ressources humaines dans l'établissement.

Gestion des processus ressources humaines

Ensemble des activités de la fonction liées, d'une part, à une préoccupation d'efficacité et d'efficience dans la conception et la livraison des processus des gestions des ressources humaines et, d'autre part, au partage efficace des responsabilités liées aux ressources humaines.

La gestion des processus ressources humaines est comprise comme la capacité à gérer de l'efficacité (résultats obtenus par rapport aux objectifs visés) et l'efficience (processus ayant conduit aux résultats) des pratiques de GRH, de même qu'à la capacité d'organiser un partage efficace de la fonction GRH avec la direction générale et la hiérarchie sur les aspects stratégiques et opérationnels de la gestion des ressources humaines. Cette capacité devient de plus en plus capitale pour obtenir et développer la crédibilité de la fonction et s'éloigner du rôle normatif traditionnel de la gestion administrative des contrats.

Gestion mobilisatrice des personnes

Ensemble des activités de la fonction liées à la gestion des préoccupations et des besoins quotidiens des employés visant à mettre à la disposition des employés les ressources nécessaires pour les inciter à améliorer la qualité de leur travail, favoriser un climat de travail sain, s'aligner sur les priorités organisationnelles et coordonner leurs efforts avec les autres membres de l'organisation.

Une gestion des ressources humaines plus centrée sur la personne qui reconnaît que les individus n'ont pas les mêmes besoins en matière de GRH et qui vise à mobiliser les compétences vers les buts organisationnels plutôt que d'être axée uniquement sur le contrôle des employés et des coûts.

Engagement qualité

Le conseil d'administration de l'établissement a pris un engagement qualité le 12 juin 2012. Cet engagement, communiqué à l'ensemble du personnel, se traduit dans le quotidien et à travers la planification stratégique 2013-2018 de l'établissement notamment par la création d'un bureau de la qualité. De cet engagement découle un cadre de référence qui confirme cet engagement et partage cette vision à l'ensemble du personnel.

Amélioration continue de la qualité

L'amélioration continue de la qualité des services concerne toutes les personnes œuvrant directement ou indirectement auprès des usagers. Il est essentiel de noter que chaque personne rattachée de près ou de loin à l'organisation demeure imputable de la qualité des services qu'elle dispense. La réussite d'un tel défi ne peut se faire qu'en suscitant l'engagement et la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés.

Le Conseil québécois d'agrément propose la définition suivante de la qualité des services. Elle se définit comme étant :

La capacité d'une organisation à satisfaire les besoins et les attentes des clients (usagers), par l'utilisation des meilleures pratiques et la conformité aux normes établies, de façon efficiente et au moindre risque, au regard des ressources disponibles. Cette qualité se reflète tant au niveau des attitudes et des contacts humains établis entre le personnel et les clients, qu'au niveau des procédures et des services rendus¹¹.

Le concept de qualité sur lequel repose le système du Conseil québécois d'agrément tient compte des trois aspects suivants :

1. La satisfaction des besoins de la clientèle à laquelle il accorde une priorité
2. La mobilisation du personnel
3. L'utilisation efficiente des ressources.

L'organisation adhère au concept qualité et aux cinq principes sur lesquels repose le système d'agrément :

1. Les organisations sont responsables de la qualité de leur fonctionnement et des services offerts.
2. La qualité résulte d'une quête incessante.
3. L'évaluation se révèle un instrument indispensable à l'amélioration des services.
4. La poursuite de la qualité requiert l'engagement de toutes les personnes impliquées dans l'organisation.
5. L'organisation responsable doit rendre compte de son fonctionnement et de ses services.

Pour que l'ensemble de nos services converge vers une dispensation de services de qualité, cela exige, pour l'établissement, d'être en démarche d'amélioration continue de la qualité, ce dans quoi s'inscrit le CRDI de Québec par sa démarche d'agrément renouvelable aux quatre ans et par l'adoption de son cadre de référence et de son modèle opérationnel sur le suivi des orientations stratégiques de l'amélioration de la qualité et de la mesure de la performance. Deux éléments complémentaires composent ce cadre de référence :

- Engagement qualité
- Cadre de référence de qualité

¹ Conseil québécois de l'agrément, Présentation du système d'agrément, version 3, 2007, p.20.

La planification stratégique 2013-2018

Elle présente la vision, le chemin à parcourir et les étapes à franchir sur une période de cinq ans. Elle permet d'actualiser la mission et d'assurer le développement de l'expertise. Il faut s'assurer que les actions prévues soient réalisées et qu'elles soient les bonnes pour répondre ainsi à l'objectif de pertinence. Cette planification offre un cadre dans lequel s'inscrivent les différents éléments liés à la qualité et à la performance. Les trois grandes orientations de la planification stratégique 2013-2018 sont :

1. Améliorer la qualité de tous les services par l'implication de l'ensemble du personnel
2. Poursuivre la spécialisation des services pour améliorer la qualité de vie des personnes et renforcer leur participation sociale
3. Offrir un milieu de travail favorisant la mobilisation et le développement des ressources humaines

Le développement et le suivi de la performance

Le développement et le suivi de la performance permettent de vérifier si les ressources disponibles sont utilisées de façon optimale. Cela vise à améliorer l'efficacité des services. La définition de la performance est tributaire de son contexte d'application et d'utilisation.

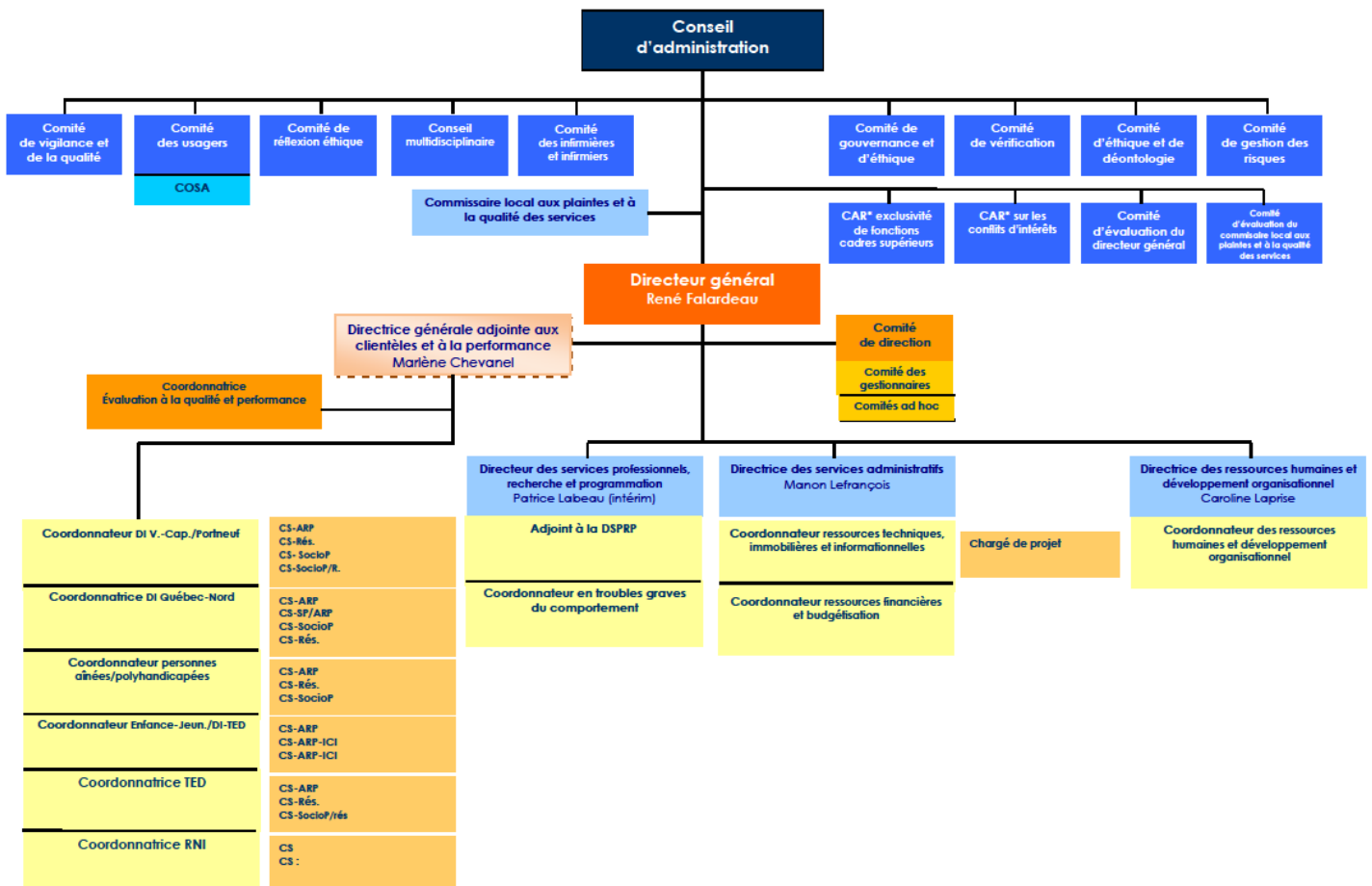
Le suivi de la performance permet de se comparer aux autres, d'évaluer nos résultats toujours dans une optique d'amélioration de la qualité des services.

Le modèle intégrateur

De plus, le CRDI de Québec a confirmé son engagement et sa vision à l'égard de la gestion intégrée de la qualité par l'adoption et l'actualisation d'un cadre de référence, adopté par le conseil d'administration.

Structure administrative et organisationnelle

Au CRDI de Québec, la structure d'encadrement a été mise en place de façon à maximiser la spécialisation des services de l'établissement à l'égard des personnes de tout âge présentant une DI ou un TSA. Ainsi, la distribution des services, qui s'articule autour de deux grands axes (DI ou TSA), vise la spécialisation, la continuité, la collaboration et la concertation interne en vue d'assurer et d'améliorer la qualité des services. La gestion des activités de l'établissement est assurée par une équipe de 36 gestionnaires répartis au sein de cinq directions.



Conseil d'administration, ses comités et ses conseils

La Loi sur les services de santé et des services sociaux encadre la gestion et l'organisation des services dans les établissements par les pouvoirs et les responsabilités qui sont confiés au conseil d'administration. Au CRDI de Québec, le Conseil d'administration, composé de dix-huit membres, établit les priorités et les orientations de l'établissement en lien avec la mission du centre, s'assure de la qualité des services offerts, du respect des droits des usagers, de l'utilisation efficace et efficiente des ressources ainsi que de la mobilisation et du développement des ressources humaines. En outre, il voit à une saine gestion financière et au respect de l'équilibre budgétaire.

Le conseil d'administration est constitué selon la représentation suivante :

- deux personnes indépendantes élues par la population
- deux personnes désignées par et parmi les membres du ou des comités des usagers de l'établissement
- une personne désignée par le conseil d'administration de la fondation de l'établissement
- quatre personnes issues de la communauté interne de l'établissement dont :
 - trois personnes désignées par et parmi les membres du conseil multidisciplinaire de l'établissement
 - une personne désignée par et parmi le personnel de l'établissement qui n'est pas membre du conseil multidisciplinaire
- deux personnes indépendantes nommées par l'agence
- six personnes indépendantes cooptées
- le directeur général de l'établissement.

Commissaire local aux plaintes et à la qualité des services

Le commissaire aux plaintes et à la qualité des services relève directement du conseil d'administration de l'établissement. Il a le mandat de mettre en place et de gérer une procédure d'examen des plaintes des usagers en conformité avec la Loi sur les services de santé et de services sociaux. Ce mandat est exclusif et le commissaire n'assume aucun autre mandat dans l'établissement. La procédure de traitement des plaintes du CRDI de Québec est conforme aux normes et obligations imposées en vertu de la loi.

Cette procédure prévoit que tout usager qui est insatisfait des services reçus, ou qu'il estime qu'il aurait dû recevoir, peut adresser une plainte, verbalement ou par écrit, au commissaire local aux plaintes et à la qualité des services. Ce dernier, conformément à la Loi, doit y donner suite dans les 45 jours suivant la réception de la plainte. Le commissaire peut aussi agir de sa propre initiative s'il a des motifs raisonnables de croire que les droits d'un usager ou d'un groupe d'usagers ne sont pas respectés.

Un rapport des activités du commissaire est fait annuellement, présenté au conseil d'administration et envoyé à l'Agence de santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale. Une section du rapport annuel de l'établissement est également consacrée à l'analyse des plaintes reçues au cours de l'année.

Comités et conseils du conseil d'administration

Comité de gouvernance et d'éthique

Le comité de gouvernance et d'éthique est composé de cinq membres, soit tous les officiers du conseil d'administration, un autre membre désigné par le conseil d'administration et le directeur général de l'établissement. Le comité de gouvernance et d'éthique, entre les séances du conseil d'administration, voit à la bonne marche des affaires courantes de l'établissement que le conseil administre, sous réserve :

1. Des pouvoirs du directeur général relativement à la gestion courante des activités et des ressources de l'établissement
2. Des pouvoirs que se réserve expressément le conseil ou qu'il confie à d'autres conseils ou comités.

Le comité de gouvernance et d'éthique analyse et propose au conseil d'administration des recommandations relativement aux dossiers suivants :

1. La planification stratégique
2. Les objectifs prioritaires
3. Les plans d'action
4. Le budget
5. Les stratégies d'action
6. Le plan d'organisation

Comité de vérification

Le Comité de vérification est composé de trois administrateurs. Sans en être membre, le directeur général peut assister, à des fins consultatives, aux réunions du comité de vérification. Le directeur des services administratifs assiste aux réunions du comité. Son rôle est :

1. Aviser le conseil d'administration sur le choix d'un vérificateur pour nomination
2. Examiner l'étendue du travail et les stratégies de vérification du vérificateur externe
3. Prendre connaissance des résultats de la vérification externe et s'assurer que des suites sont données aux recommandations
4. Faire des recommandations et formuler des avis au conseil d'administration concernant le rapport financier et le rapport du vérificateur externe et, s'il y a lieu, sur le travail de vérification, les recommandations du vérificateur et tout autre rapport de vérification
5. Être à la disposition du vérificateur externe et lui venir en aide dans le cours de son mandat
6. S'assurer que les états financiers de l'établissement reflètent fidèlement sa situation financière, l'évolution de celle-ci ainsi que les résultats de ses opérations
7. Formuler des avis au conseil d'administration sur le contrôle interne de l'établissement et, s'il y a lieu, sur le travail de la vérification externe et interne
8. Réaliser les mandats qui lui sont confiés par le conseil et notamment ceux prévus au Manuel

de gestion financière (autres mandats: examen des rapports financiers périodiques, collaboration à la sélection du vérificateur externe, approbation des honoraires du vérificateur externe, etc.)

9. Informer le conseil de l'évolution des travaux qui lui sont confiés.

Comité d'éthique et de déontologie

Le Comité d'éthique et de déontologie exerce les fonctions suivantes :

1. Enquêter sur toute allégation ou, de sa propre initiative, sur toute situation de manquement de la part d'un administrateur aux règles d'éthique et de déontologie prévues par la loi ou par le Code d'éthique et de déontologie
2. Déterminer, suite à une telle enquête, si un administrateur a contrevenu ou non à ces règles
3. Faire des recommandations sur les sanctions que le conseil d'administration devrait imposer à un administrateur fautif
4. Faire des recommandations sur les modifications que le conseil d'administration devrait apporter au Code d'éthique et de déontologie
5. Aviser le conseil d'administration, ou l'un de ses membres, sur toute question reliée à l'éthique et à la déontologie.

Comité d'application du règlement sur l'exclusivité de fonctions des cadres supérieurs

Le Comité d'application du règlement sur l'exclusivité de fonctions des cadres supérieurs est composé des membres du comité d'éthique et de déontologie.

1. Voir à l'application du règlement sur l'exclusivité de fonctions des cadres supérieurs
2. Recommander au conseil d'administration des actions à poser par ce dernier.

Comité d'application du règlement sur les conflits d'intérêts des cadres supérieurs et intermédiaires, du personnel et des professionnels de l'établissement

Le Comité d'application du règlement sur les conflits d'intérêts est composé des membres du comité d'éthique et de déontologie.

1. Se saisir de tout conflit d'intérêts potentiel et de toute déclaration d'employé à cet effet
2. Procéder à l'analyse de la situation en s'adjoignant si nécessaire les personnes compétentes en la matière
3. Recommander les actions à poser au conseil d'administration.

Comité d'appréciation du directeur général

Le Comité d'évaluation du directeur général se compose des personnes suivantes :

- Le président du conseil d'administration
- Le vice-président du conseil d'administration
- Le secrétaire du conseil d'administration à la condition qu'il ne soit pas membre du personnel et des professionnels exerçant dans l'établissement, ou, le cas échéant, un membre élu par le conseil d'administration choisi en dehors des membres du personnel et des professionnels exerçant dans l'établissement.

Le mandat du Comité d'évaluation du directeur général est le suivant :

1. Proposer périodiquement au conseil d'administration les critères d'évaluation du directeur général.
2. Procéder annuellement à l'évaluation du rendement du directeur général
3. Signer un rapport confidentiel d'évaluation, dont copie est transmise uniquement au directeur général et aux membres du comité d'évaluation.

Comité de vigilance et de la qualité

Le Comité de vigilance et de la qualité est principalement responsable d'assurer, auprès du conseil d'administration, le suivi des recommandations du commissaire local ou du Protecteur des usagers en matière de santé ou de services sociaux relativement aux plaintes qui ont été formulées ou aux interventions qui ont été effectuées conformément aux dispositions de la Loi ou de la Loi sur le protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux.

À l'exception des activités du commissaire local, le comité de vigilance et de la qualité est également responsable de coordonner l'ensemble des activités des instances mises en place au sein de l'établissement pour exercer des responsabilités relatives à la pertinence, la qualité, la sécurité ou l'efficacité des services rendus dans l'établissement, le respect des droits des usagers ou le traitement de leur plainte, et d'assurer le suivi de leurs recommandations.

Comité de gestion de risques et de la qualité

Le CRDI de Québec a instauré, à la lumière des orientations précisées par l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, une culture de prestation sécuritaire de services, afin d'assurer la prévention des accidents et des incidents chez les usagers. À cet égard, il faut augmenter constamment le niveau de sécurité à la fois dans les activités et les lieux de prestation de services pour le mieux-être des usagers. Le Comité de gestion des risques et de la qualité doit veiller à ce qu'une prestation sécuritaire de services soit continuellement maintenue et a notamment pour fonctions de :

1. Identifier et analyser les risques d'incident ou d'accident en vue d'assurer la sécurité des usagers
2. S'assurer qu'un soutien soit apporté à la victime et à ses proches
3. Assurer la mise en place d'un système de surveillance incluant la constitution d'un registre local des incidents et des accidents aux fins d'analyse des causes des incidents et accidents

4. Recommander au conseil d'administration de l'établissement la prise de mesures visant à prévenir la récurrence de ces incidents et accidents ainsi que la prise de mesures de contrôle, s'il y a lieu
5. S'assurer que l'information soit diffusée et que la formation soit donnée aux personnes concernées de l'établissement.

Comité des usagers

Le Comité des usagers exerce les fonctions prévues à la Loi :

1. Renseigner les usagers sur leurs droits et leurs obligations
2. Promouvoir l'amélioration de la qualité des conditions de vie des usagers et évaluer le degré de satisfaction des usagers à l'égard des services obtenus par l'établissement qu'administre le conseil
3. Défendre les droits et les intérêts collectifs des usagers ou, à la demande d'un usager, ses droits et ses intérêts en tant qu'usager auprès de l'établissement ou de toute autorité compétente
4. Accompagner et assister sur demande un usager dans toute démarche qu'il entreprend, y compris lorsqu'il porte plainte auprès de l'établissement, de l'Agence de la Santé et des Services sociaux de la Capitale-Nationale ou du commissaire aux plaintes.

Comité d'orientation des services aux adultes (COSA)

Le COSA est un sous-comité du Comité des usagers et il est formé d'usagers adultes qui reçoivent des services du CRDI de Québec. La représentation du comité reflète l'ensemble des co

Le COSA est en place pour permettre aux membres (usagers) d'exprimer leur opinion sur la qualité des services offerts et de collaborer aux consultations sur différents dossiers qui animent l'établissement et qui concernent les services aux adultes. Aussi, le COSA diffuse de l'information aux usagers du CRDI de Québec et adapte certains documents afin qu'ils soient compréhensibles pour les personnes qui présentent une DI ou un TSA. Le COSA collabore également à la mission de l'établissement sur le plan de l'intégration sociale en participant à l'organisation d'activités de sensibilisation, de reconnaissance ou de formation.

Comité d'éthique clinique

Le Comité d'éthique clinique est sous la responsabilité du conseil d'administration de l'établissement. Sur le plan des droits et des responsabilités, il a pour mandat de soutenir l'application du code d'éthique au sein de l'établissement, ainsi que de s'assurer de sa diffusion et de son appropriation auprès du personnel, des usagers et de leurs proches. Aussi, le Comité de réflexion éthique se penche sur des questions à caractère éthique à la demande du conseil d'administration ou de la direction générale. Il accompagne également le personnel et les parents ou les proches lorsqu'ils sont confrontés à des questionnements et à des enjeux éthiques.

Conseil multidisciplinaire

Le Conseil multidisciplinaire est une instance mise en place en vertu de la loi et il est composé de toutes les personnes qui sont titulaires d'un diplôme de niveau collégial ou universitaire et qui exercent, relativement à la mission du CRDI de Québec, des fonctions caractéristiques du secteur d'activités des services de santé, des services sociaux ou de la recherche.

Le Conseil multidisciplinaire est responsable envers le conseil d'administration de l'établissement de constituer, chaque fois qu'il est requis, les comités de pairs nécessaires à l'appréciation et à l'amélioration de la qualité de la pratique professionnelle de l'ensemble de leurs membres. Il peut être appelé à faire des recommandations sur la distribution appropriée des soins et des services dispensés par leurs membres ou encore à assumer toute autre fonction que lui confie le conseil d'administration. Il est également responsable envers le directeur général de donner son avis sur des questions telles que l'organisation scientifique et technique de l'établissement les moyens à prendre pour évaluer et maintenir la compétence de ses membres et de toute autre question que le directeur général porte à son attention.

Les différentes directions

La structure administrative du CRDI de Québec comprend quatre directions sous la responsabilité de la direction générale. Chaque direction se voit confier des mandats respectifs liés à la réalisation de la mission de l'établissement. Afin d'assurer les services et de remplir leurs fonctions, ces directions chapeautent différentes coordinations. Comparativement au plan d'organisation antérieur, les nombreux défis à relever et le virage vers une plus grande spécialisation se sont avérés des incontournables et ont justifié l'adoption d'un nouveau cadre organisationnel.

La direction générale

Le directeur général assume l'ensemble des responsabilités reliées à la totalité des activités du CRDI de Québec dans le but premier d'assurer à la personne ayant à vivre avec une déficience intellectuelle ou un TSA, à sa famille et aux proches, des services adéquats répondant à leurs besoins, en égard à la mission de l'établissement, aux orientations déterminées par le conseil d'administration et aux mandats confiés par le ministère de la Santé et des Services sociaux et l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale.

Il est responsable de la concertation entre les différentes directions de l'établissement et ses partenaires régionaux et suprarégionaux impliqués et concernés par les services DI-TSA devant être offerts à la population de la région.

Il agit à titre de fondé de pouvoir du conseil d'administration et veille à l'exécution des décisions qu'il prend. Il s'assure que la coordination et la surveillance de l'activité clinique exercée dans l'établissement soient effectuées.

Responsabilités

- Assumer le leadership dans la réalisation de la mission et des objectifs de l'établissement
- Assurer une intégration cohérente des dimensions cliniques et professionnelles ainsi que des dimensions administratives et opérationnelles en vue de maintenir auprès des différentes clientèles des services spécialisés de deuxième ligne de qualité
- Assurer l'unité de gestion
- Assurer à la clientèle l'accessibilité et la continuité des services offerts de façon efficiente et coordonnée en complémentarité avec les autres établissements et organismes du réseau reliés à la déficience intellectuelle et aux troubles du spectre de l'autisme à l'échelle régionale et nationale
- Élaborer et recommander les orientations stratégiques et les priorités en prenant en considération les besoins de l'environnement interne et externe ainsi qu'en tenant compte des ressources disponibles et des orientations établies sur le plan local et provincial
- S'assurer de la pertinence, de la qualité et de l'efficacité des services offerts ainsi que de la prestation de services sécuritaires
- S'assurer du respect des droits des usagers et du traitement diligent de leurs plaintes
- Proposer la philosophie de gestion et la charte des valeurs sous-tendant l'offre de service, le code d'éthique des intervenants de l'établissement, ainsi que la charte des droits et des responsabilités des usagers

- Élaborer les cadres de gestion des ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles et techniques nécessaires à une utilisation économique et efficiente des ressources
- S'assurer de la planification de la main-d'œuvre, de la répartition équitable des ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles et techniques, entre les divers secteurs d'activités, en conformité avec les priorités établies par le conseil d'administration
- Promouvoir la gestion par résultats, évaluer la pertinence, les résultats et l'effet des politiques et, à cette fin, assurer la mesure et l'analyse de la performance du centre, en plus de s'assurer de la production de statistiques et d'indicateurs nécessaires aux ententes de gestion et à la reddition des comptes.
- Veiller à la promotion des services du CRDI de Québec dans ses différents milieux d'appartenance.
- Promouvoir l'image de l'établissement en gérant ses relations publiques et ses relations de presse, en faisant connaître les réalisations de l'organisation et en assurant la cohérence quant à leur identification visuelle. Il assure la circulation de l'information à l'interne et auprès de la population, exerce le rôle d'éditeur officiel et assume la responsabilité des événements spéciaux.

La direction générale adjointe aux clientèles et à la performance

La direction générale adjointe aux clientèles et à la performance assure la qualité, l'accessibilité et la continuité des services. Elle favorise le développement des services en fonction des meilleures pratiques convenues dans le respect du mandat des partenaires externes. Elle soutient le développement de l'expertise pour l'ensemble des intervenants dédiés aux clientèles DI et TSA.

Elle a aussi le mandat de développer, d'assurer la diffusion et l'application des politiques, des procédures et des programmes en matière de distribution des services. Elle doit s'assurer de la pertinence, de la qualité et de l'efficacité des services offerts. Pour ce faire, elle assume l'encadrement administratif et clinique des programmes de façon à ce que l'organisation et la distribution des services soient cohérentes avec les priorités ministérielles et régionales des services en DI et TSA.

La direction générale adjointe aux clientèles et à la performance a également le mandat de développer, de mettre en place et de gérer un processus intégré et continu de l'amélioration de la qualité des services et du suivi de la performance organisationnelle. Elle a aussi le mandat de vigie de la qualité des services.

Responsabilités

- Assurer la planification et l'organisation des services à la clientèle selon les orientations stratégiques et les priorités déterminées
- Assurer la coordination, la cohérence des communications et actions de sa direction
- Déterminer, en collaboration avec son équipe, les priorités d'affectation et le suivi de l'utilisation des ressources (financières, humaines, matérielles et informationnelles) dans les coordinations sous sa responsabilité

- Élaborer les politiques et procédures nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation
- Assurer, en lien avec les ressources résidentielles, la gestion et la coordination à l'égard des champs d'intervention suivants : recrutement, pairage, soutien et formation, gestion budgétaire, application des cadres administratifs RI-RTF, gestion de la contribution des usagers et suivi de l'application des contrats
- Assurer la gestion des ressources humaines, techniques, financières et informationnelles sous sa direction
- Assumer la responsabilité de la coordination et du suivi de la démarche du processus d'agrément
- Développer et mettre en place un processus intégré et continu de l'amélioration de la qualité des services
- Assurer le suivi de la performance organisationnelle.

La direction des services professionnels, de la recherche et de la programmation

La direction des services professionnels, de la recherche et de la programmation assure un service-conseil de soutien et d'expertise auprès de la direction, des gestionnaires et des employés. Elle informe et soutient l'actualisation des grandes orientations provinciales et régionales tout en influençant les orientations de l'établissement au plan clinique. Elle conceptualise les différents programmes cadres et clientèles et les cadres de référence de l'établissement, en assure le suivi et l'évaluation. Elle définit et contribue au soutien à l'intervention et à la pratique pour l'ensemble des intervenants et des professionnels. Elle s'assure de la cohérence des pratiques professionnelles.

Responsabilités

- Collaborer et soutenir le développement de l'expertise attendue
- Assurer la mise à jour des connaissances cliniques
- Donner certaines formations et favoriser la réalisation d'activités de transfert de connaissance
- Soutenir les étudiants en milieu universitaire
- S'assurer que l'établissement ait un centre de documentation à jour et accessible
- S'assurer de la gestion optimale de la gestion des dossiers des usagers
- Proposer les valeurs constituant la philosophie d'intervention de l'établissement
- S'assurer de la conception, de la coordination, du contrôle et de l'évaluation des politiques, des procédures sous sa responsabilité et du processus clinique
- Assumer la gestion des mécanismes d'accès
- Concevoir et assurer l'appropriation et le suivi d'un code d'éthique
- Favoriser le développement du souci éthique dans la pratique
- Planifier, organiser, diriger et évaluer l'ensemble de la programmation et des services de sa direction selon les objectifs et priorités données
- Assurer la gestion des ressources humaines, financières et informationnelles sous sa direction
- Assurer le suivi de l'utilisation exceptionnelle de mesures de contrôle : contention, isolement et substances chimiques

- Assumer la responsabilité de l'accès à l'information dans l'établissement
- Assumer la responsabilité du secteur de la recherche
- Assumer la responsabilité de certains dossiers de nature régionale et provinciale.

La direction des services administratifs

La direction des services administratifs assure auprès de la direction générale un rôle-conseil relativement aux grandes orientations de l'établissement en matière de développement et d'attribution des ressources. Également, elle assure un rôle-conseil de soutien et d'expertise auprès des gestionnaires et de l'ensemble des employés, en matière de gestion des ressources financières, techniques, immobilières et informationnelles.

Responsabilités

Volet ressources financière et de la budgétisation

Elle planifie, dirige, coordonne et contrôle l'ensemble des programmes et activités relatifs à la gestion financière et à la budgétisation, le tout conformément aux lois, politiques, normes et principes de gestion reconnus. Elle assume un rôle important de coordination, de rôle-conseil, de support et d'expertise fonctionnelle auprès des directeurs et de tous les gestionnaires pour offrir une expertise en matière de gestion financière et de budgétisation :

- Identifie et met en place un système de suivi et de contrôle budgétaire des fonds d'exploitation et d'immobilisation visant l'atteinte de l'équilibre budgétaire qui respecte les enjeux budgétaires et les mesures d'optimisation imposées
- Respecte les principes directeurs édictés pour l'allocation des ressources financières
- Détermine des cibles de performance afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience des ressources en prenant en compte les facteurs qui peuvent influencer l'évolution de la clientèle, l'intensité des services et l'équité dans la répartition des ressources
- S'assure du bon fonctionnement et du contrôle du traitement de la paie et des rétributions, des recouvrements des sommes dues à l'établissement et de la vérification des entrées et sorties de fonds
- Élabore et établit un système de contrôle des opérations financières et de vérification interne
- Assure un «leadership» d'expertise en matière d'interprétation et d'application des normes et pratiques de gestion financière et contribue au support et au développement des responsables budgétaires
- Assure la préparation des rapports financiers et statistiques annuels selon les procédures établies par le MSSS et maintient les liens avec les auditeurs indépendants
- Participe à l'élaboration des politiques et des procédures de gestion des ressources financières, en assure la diffusion, l'application et la mise à jour
- Assure la liaison avec la Fondation de l'établissement.

Volet ressources techniques, immobilières et informationnelles

Elle planifie, dirige, coordonne et contrôle l'ensemble des programmes et activités relatifs au fonctionnement des installations matérielles, à l'entretien préventif et correctif des équipements, à l'hygiène et à la salubrité, à la sécurité, aux activités auxiliaires et à l'approvisionnement. Elle assure aussi le suivi des projets découlant du plan de conservation et de fonctionnalité immobilière.

Elle veille également à la gestion et au développement des ressources informationnelles de l'établissement, telles que les services informatiques et bureautiques, les systèmes d'information de gestion. Elle a aussi le mandat d'administrer les politiques, les programmes et les activités relatifs à la gestion des installations physiques et matérielles de l'établissement dans le but d'assurer le soutien requis pour offrir un environnement adapté et adéquat répondant aux besoins de l'organisation.

- Assure une gestion efficace et efficiente des ressources matérielles en fonction des besoins de la clientèle et des activités de l'organisation
- Maintient l'intégrité des installations matérielles et s'assure du bon fonctionnement des équipements de l'établissement selon le plan d'entretien
- Identifie les besoins liés au plan de conservation et de fonctionnalités immobilières (maintien des actifs, rénovation fonctionnelle, entretien et réparation) selon le plan directeur immobilier
- Planifie et supervise l'élaboration des devis, évalue les offres et recommande l'attribution des contrats selon les normes en vigueur, et évalue la performance des intervenants externes une fois les travaux complétés
- Assure la réalisation des projets de construction afin d'offrir un environnement physique adéquat et conforme aux besoins des usagers et du personnel et en respect des lois, règlements et codes en vigueur
- S'assure de la mise en place des différents programmes gouvernementaux reliés à la gestion des installations matérielles (stratégie de réduction de la consommation d'eau potable, mesures d'efficacité énergétique, gestion sécuritaire de l'amiante, limitation de la température de l'eau chaude, dispositifs anti-refoulement et compteurs d'eau)
- Assure la saine gestion et la consolidation des espaces physiques et leur utilisation efficiente en respect de la politique de gestion des locaux
- Assure le bon fonctionnement des services relatifs aux activités d'hygiène et de salubrité, à la sécurité, aux télécommunications, aux ressources énergétiques et aux activités auxiliaires (transport, courrier, cléage, déménagement, télécommunication)
- Assure la pérennité des mécanismes de suivi à l'égard des mesures d'urgence et de contingence en matière de sécurité civile
- Assure la gestion des approvisionnements de la commande à la réception des marchandises, gère les inventaires et l'entreposage des biens
- Assure la négociation des ententes (baux, achats de biens, contrats de service) selon les politiques en matière d'approvisionnement et en respect des besoins établis
- Assure le suivi et le contrôle de la qualité dans l'acquisition de biens et services ainsi que du respect des échéanciers et des budgets
- S'assure du développement des technologies en matière de ressources informationnelles pour assurer la pérennité des activités de fonctionnement de l'organisation
- S'occupe de la gestion courante des activités et des actifs informationnelles, de la protection des informations confidentielles et de la sécurité des systèmes informatiques en place selon les directives et les normes édictées par le ministère de la Santé et des Services sociaux et par la Commission d'accès à l'information
- Met en place et encourage les mesures en matière de développement durable selon les orientations gouvernementales.

La direction des ressources humaines et du développement organisationnel

La direction des ressources humaines et du développement organisationnel actualise sa fonction, en partenariat avec les autres directions et les cadres intermédiaires, de même qu'avec l'implication, la consultation et la participation des employés et des syndicats. Ainsi, la direction des ressources humaines et du développement organisationnel encadre les programmes, les activités et les ressources reliées aux secteurs suivants :

Responsabilités

- Planification de main-d'œuvre et gestion des effectifs
- Dotation externe et interne
- Communication avec le personnel
- Rémunération et avantages sociaux
- Santé et sécurité du travail
- Relations de travail
- Développement des compétences et formation du personnel
- Développement organisationnel
- Appréciation de la contribution
- Gestion de la reconnaissance
- Organisation du travail
- Qualité de vie au travail
- Mobilisation du personnel
- Gestion des stages
- Analyser les besoins, élaborer des stratégies d'acquisition et de fidélisation de la main-d'œuvre, utilisation optimale des ressources humaines de l'organisation
- Rédiger des descriptions de fonction et classification des postes de tout le personnel ainsi que réalisation des organigrammes de l'établissement
- Élaborer des plans d'effectifs et du registre des postes et des politiques et procédures sous sa responsabilité
- Élaborer les mécanismes de recrutement, de sélection et d'engagement ainsi que des programmes d'accueil et d'intégration
- Analyser, décrire et élaborer les exigences pour l'ensemble des postes de l'organisation
- Administrer les mécanismes reliés aux différents mouvements de personnel ainsi qu'aux assignations temporaires découlant des listes de rappel et de disponibilité
- Gérer les dossiers des employés et des cadres et respect de la confidentialité des données
- Appliquer et suivre l'ensemble des contrats de travail ainsi que des politiques, des procédures et des directives relatives aux divers régimes de rémunération et d'avantages sociaux du personnel
- Concevoir, élaborer et appliquer les programmes de santé et de sécurité pour l'ensemble du personnel de l'organisation, mettre en place des mécanismes pour préserver la santé et l'intégrité physique de l'ensemble du personnel
- Représenter l'établissement notamment dans le processus de négociation des conventions collectives, des ententes locales en application de la Loi 30, du règlement des griefs et des processus d'arbitrage, des résolutions de conflits de travail de nature individuelle ou collective

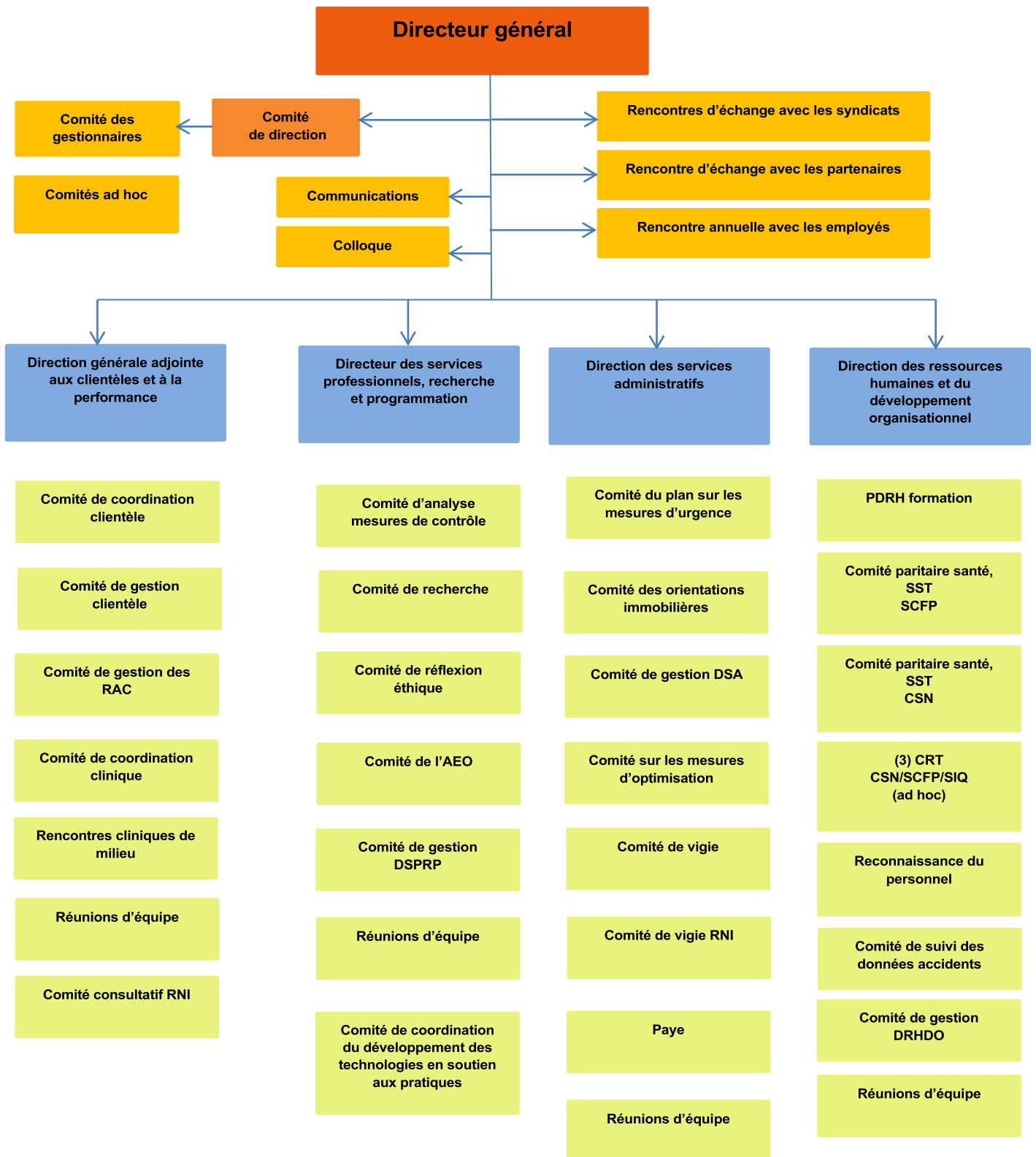
- Analyser et identifier les besoins de développement et de formation des ressources humaines et élaborer le plan de développement des ressources humaines de l'établissement
- Soutenir et accompagner, sur le plan du service-conseil en design organisationnel, les gestionnaires dans la mise en place de changements organisationnels assurer le développement des personnes en lien avec les objectifs organisationnels de l'établissement
- Concevoir, élaborer et recommander l'adoption d'un programme d'appréciation du personnel dans le but de réaliser la mission et les objectifs de l'établissement.

Mécanismes de gestion et de coordination

Les mécanismes de gestion, de coordination et les comités organisationnels de l'établissement sont en lien avec les axes d'intervention des trois grandes orientations stratégiques 2013-2018 de l'établissement. Ces mécanismes sont en cohérence avec nos valeurs organisationnelles. Les mécanismes de coordination, de gestion et les comités organisationnels de l'établissement visent à :

- Mobiliser le personnel en vue de l'atteinte des objectifs de la planification stratégique
- Encourager le développement d'une culture organisationnelle
- Soutenir la réalisation de notre mission et l'implantation de l'offre de services spécialisés
- Promouvoir la collaboration intra, inter-équipes et le partenariat
- Favoriser la mobilisation des ressources humaines par leur implication dans tous ces mécanismes
- Susciter la consultation et l'implication du personnel, des usagers, des instances syndicales et des partenaires
- Faciliter la transmission d'information, en aval et en amont
- Soutenir la concertation entre diverses composantes de l'établissement.

Les mécanismes de gestion et de coordination tels que présentés ci-dessus ont été établis dans une volonté de mettre en place une gestion systémique et intégrée et une meilleure cohérence des processus de gestion. Les facteurs de pression interne et externe influencent la qualité de l'intégration des processus de décision, c'est pourquoi il faut constamment demeurer vigilant sur le plan de la cohérence organisationnelle puisque la plupart des décisions d'un service et d'un programme ont une influence sur le fonctionnement d'un autre service et d'un autre programme.



Recherche et formation de la relève

Recherche

Le CRDI de Québec a à cœur d'améliorer les services offerts aux personnes présentant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme. En ce sens, le CRDI de Québec veut orienter, développer et soutenir une pratique spécialisée qui réponde au plus haut standard de qualité. Comme les moyens d'intervention doivent être sans cesse améliorés et transformés pour faire face aux besoins nouveaux, l'établissement a décidé de s'impliquer dans la recherche et d'encourager à ce niveau divers projets internes et externes.

Comme établissement de services spécialisés en adaptation, réadaptation et en intégration sociale, nous croyons que la recherche permet d'approfondir les connaissances sur les caractéristiques et les besoins des personnes présentant une DI ou un TSA, ainsi que sur les relations complexes qu'elles entretiennent avec leur environnement.

Les activités et les projets de recherche peuvent avoir plusieurs impacts sur la pratique professionnelle des intervenants de notre établissement. Elle peut d'abord contribuer de façon directe à améliorer leurs connaissances dans différentes dimensions de leur travail et permettre également de développer des attitudes pouvant influencer favorablement la pratique professionnelle. La recherche est souvent utilisée pour évaluer l'efficacité des programmes d'intervention. Elle contribue également à développer des expertises de pointe dans différents domaines de la déficience intellectuelle et des troubles du spectre de l'autisme et elle concourt à la création d'outils et de programmes novateurs.

Au CRDI de Québec, la recherche se définit comme un ensemble d'activités méthodiques, objectives, rigoureuses et vérifiables en vue d'apporter des réponses nouvelles à des questions spécialisées. Il importe donc de s'investir dans des projets de recherche qui prennent forme à partir des besoins des usagers et des intervenants, qui les impliquent aux diverses étapes de sa réalisation et qui se préoccupent d'assurer des retombées directes visant la spécialisation de l'intervention. À cet égard, afin de maximiser les activités de recherche au sein de l'établissement, le CRDI de Québec a structuré son implication et son engagement dans cette voie autour de partenariats avec de nombreux établissements. Ainsi, par la signature d'une convention de partenariat sur la recherche, le CRDI de Québec, le CRDI de Chaudière-Appalaches et le CRDI de la Mauricie et du Centre-du-Québec ont convenu de mettre en commun leurs moyens, leurs ressources et leurs expertises pour réaliser des activités de recherche qui favorisent l'innovation dans leur champ d'intervention.

Formation de la relève

Au CRDI de Québec, la principale richesse réside dans son capital humain où la créativité, l'innovation et le travail d'équipe sont omniprésents. À cet égard, le CRDI de Québec reconnaît sa responsabilité dans la formation pratique assurant la relève d'une main-d'œuvre de qualité nécessaire à sa mission liée à la déficience intellectuelle et aux troubles du spectre de l'autisme. C'est donc avec enthousiasme et, surtout, par conviction que nous ouvrons notre établissement de services spécialisés aux étudiants qui poursuivent une formation professionnelle, de niveaux collégial ou universitaire et qui désirent approfondir leurs

connaissances en matière clinique ou administrative. Nous sommes persuadés que la présence de stagiaires au sein du CRDI de Québec contribue à l'enrichissement de notre organisation, que ce soit par l'innovation amenée par les étudiants que par les interrelations riches en partage de connaissances et de façons de faire entre le personnel en place et la relève.

L'étroite collaboration et le partenariat établis par le CRDI de Québec avec les divers établissements d'enseignement témoignent de notre volonté à contribuer à l'enrichissement humain en offrant aux stagiaires un milieu en constante évolution tant sur le plan de la pratique que du développement continu des connaissances et de la recherche.

Parce que nous tenons à ce que l'expérience de l'étudiant au sein de l'établissement soit signifiante et riche en apprentissages, nous avons mis en place un cadre de gestion des stages. Ce cadre énonce les attentes et les responsabilités de l'établissement, de l'accompagnateur (tutorat) et de l'étudiant qui choisit de réaliser son stage au CRDI de Québec.

Le cadre de gestion des stages témoigne également de l'importance que nous accordons à l'accompagnement des stagiaires parce qu'il définit l'ensemble des mesures et des principes liés au rôle d'accompagnateur. Les stagiaires qui se joignent à l'équipe du CRDI de Québec pour leur formation pratique sont donc assurés d'être accompagnés par du personnel qualifié. Un processus de sélection, de formation et de reconnaissance est offert aux accompagnateurs pour soutenir leur travail et souligner leur contribution.

Fondation du CRDI de Québec

Mise en place en septembre 2003, la Fondation du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle de Québec (CRDI de Québec) a pour mission d'aider les personnes de tout âge présentant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme qui sont des usagers du CRDI de Québec en contribuant à l'amélioration de leur qualité de vie ou de leur autonomie.

La Fondation du CRDI de Québec a notamment pour mandat d'aider les usagers que nous desservons à réaliser des projets personnels qui vont au-delà de l'engagement des services spécialisés du CRDI de Québec. C'est pourquoi, chaque année, la Fondation octroie des subventions selon les trois volets suivants : vacances, santé et soutien, et ce, suite à la réception des demandes qui lui sont adressées par les personnes présentant une DI ou un TSA.

Plus précisément, la Fondation du CRDI de Québec a pour objectifs de :

- Sensibiliser la population aux besoins des usagers du CRDI de Québec
- Apporter l'aide financière ou matérielle qu'elle juge nécessaire au bénéfice de la mission poursuivie par le CRDI de Québec
- Améliorer les ressources matérielles dédiées à la clientèle du CRDI de Québec, tant les équipements, les outillages que les biens immobiliers
- Promouvoir la recherche en déficience intellectuelle et en trouble du spectre de l'autisme et les activités de recherche du CRDI de Québec
- Recevoir des dons, des legs et autres contributions de même nature en argent, en valeurs mobilières ou immobilières et les administrer
- Organiser des campagnes de souscription dans le but de recueillir des fonds à des fins charitables.

La Fondation du CRDI de Québec est sous la responsabilité d'un conseil d'administration qui est composé de neuf membres.

Projet de technologies en soutien à l'intervention au CRDI de Québec

Le 15 avril 2013, le comité de direction du CRDI de Québec a adopté le cadre de référence sur les technologies en soutien aux pratiques. Ce document vise à encadrer l'implantation et l'appropriation des nouvelles technologies au CRDI de Québec afin de soutenir les services dispensés aux usagers. La Fondation du CRDI de Québec soutient financièrement ce projet novateur et mobilisateur.

Conclusion

Le Plan d'organisation 2014-2017 décrit les principaux éléments soutenant le CRDI de Québec dans sa démarche visant à assurer la meilleure qualité de services possible à sa clientèle. Il s'agit du fondement de notre structure organisationnelle, administrative et clinique, qui nous guidera au cours des prochaines années en vue de faire du CRDI de Québec un leader reconnu pour l'excellence de ses pratiques et l'expertise de son personnel. En collaboration avec ses partenaires et la communauté, il mobilise tout son personnel et ses ressources afin d'améliorer la qualité de vie et la participation sociale des personnes vivant avec une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme.

L'élaboration de ce plan d'organisation s'est effectuée dans le contexte d'une évolution du réseau de la Santé et des Services sociaux. Dans une optique d'amélioration continue de la qualité des services, cette transition est une opportunité pour réviser nos pratiques en profondeur afin de rehausser notre expertise.

Il est important de rappeler que le plan d'organisation est le portrait d'un établissement pour une période donnée. Il va de soi que, dans un contexte d'évolution et de spécialisation des services, ce plan d'organisation pourra s'ajuster en fonction des orientations définies dans la planification stratégique 2013-2018 au gré des objectifs atteints et des axes d'intervention suggérés.

L'élaboration du Plan d'organisation 2014-2017 du CRDI de Québec devient ainsi un outil de référence, un guide pour la réalisation des divers plans d'action nécessaires à la spécialisation de l'établissement. En aucun temps, il ne faut perdre de vue que le plan d'organisation n'a de sens qu'en considérant les ressources humaines qui le concrétisent et les ressources bénévoles, notamment celles du conseil d'administration qui préside et adopte les grandes orientations. Sans l'apport et la contribution de notre personnel, de son professionnalisme et de ses compétences, la réalisation de la mission du CRDI de Québec auprès des personnes présentant une DI ou un TSA ne serait pas possible.

Ce plan se veut un engagement à poursuivre notre lancée vers l'amélioration de nos pratiques afin d'offrir des services spécialisés de qualité toujours mieux adaptés aux besoins des personnes qui ont à vivre avec une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme de même qu'à leur famille et aux proches.

Remerciements

Nous tenons à remercier ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration du plan d'organisation du CRDI de Québec, que ce soit par leurs recommandations, leurs conseils, leurs validations ou, plus concrètement, par l'entremise des documents produits qui ont enrichi la rédaction de ce plan.

Avril 2014

CRDI de Québec – Siège social

7843, rue des Santolines

Québec (Québec) G1G 0G3

Téléphone : 418 683-2511

CRDIQ.QC.CA

CRDIQ.QC.CA