



CENTRE
DE RÉADAPTATION
DE L'OUEST DE MONTRÉAL

WEST MONTREAL
READAPTATION
CENTRE

PLAN STRATÉGIQUE 2010-2015



Avant-propos

Le Centre de réadaptation de l'Ouest de Montréal (CROM) a été créé en 1992 par l'intégration de trois établissements publics desservant les personnes présentant une déficience intellectuelle et leur famille, soit : Les Promotions Sociales Taylor-Thibodeau, Le Chalet d'enfants Primavesi et le *West Island Readaptation Centre*. Ce long processus de restructuration s'est terminé en 1997.

Établis par la communauté anglophone de l'Île de Montréal, ces organismes fondateurs étaient eux-mêmes le produit de plus de 50 ans d'engagement bénévole des parents, bénéficiant du soutien du gouvernement et de la collectivité par le biais d'initiatives de développement. Ces centres ont aidé à mettre au point un système de services de proximité pour les personnes présentant une déficience intellectuelle parmi les plus dynamiques et les plus novateurs du Canada. La *Lakeshore Association for the Mentally Retarded*, *Child Care and Child Development Inc.* et, plus tard, les *West Island Adaptation Services* étaient de véritables pionniers et faisaient partie des établissements ayant ouvert la voie à la profonde transformation des services sociaux des années 1980 et 1990.

Aujourd'hui, le CROM est un établissement public de services sociaux doté d'une solide expérience; il œuvre en faveur de l'inclusion totale et de l'autodétermination des personnes présentant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre autistique, ainsi que des enfants (de 0 à 6 ans) présentant un retard global du développement, leur offrant, de même qu'à leur famille, une gamme complète de soutiens et de services dans un territoire désigné de l'île de Montréal.

En tant qu'établissement bénéficiant d'une désignation 113 F en vertu de la Charte de la langue française du Québec, le CROM offre ses services en anglais et en français. Son territoire abrite une collectivité diverse et multiculturelle, et cette importante caractéristique a traditionnellement influé sur sa prestation de services.

Le CROM reconnaît aussi sa responsabilité toujours actuelle de représenter les intérêts et les préoccupations de la population anglophone de l'Île de Montréal et de préserver et protéger l'un des quelques organismes de langue anglaise encore actifs dans le domaine de la santé et des services sociaux du Québec. À ce titre, notre centre a continué de desservir des clients anglophones provenant des quatre coins de la province grâce à des ententes contractuelles (achats de services) avec les CRDITED¹ locaux. Sans lui, beaucoup de familles anglophones, de l'Île de Montréal et d'ailleurs, auraient été privées de services essentiels que nécessitait l'un des leurs, présentant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre autistique.

¹ CRDITED - *Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement*

Contexte

Le domaine des services en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement (DI-TED) est en train de se préparer à faire la transition entre deux modèles de prestation de services. Tout comme le système est passé, dans les années 1980 et 1990, du modèle institutionnel au modèle de services dispensés dans la collectivité (modèle de continuum de services où les établissements tels que le CROM ont reçu le mandat d'offrir une gamme complète de soutiens et de services dans une approche de « prise en charge totale »), ce domaine s'apprête maintenant à se réorienter vers un modèle de programmes-services organisé en fonction des besoins de la population et d'une hiérarchie de services. Selon ce nouveau modèle, le CROM aurait le mandat d'offrir des services cliniques spécialisés (de deuxième ligne) tandis que les services généraux (de première ligne) seraient transférés aux CSSS² locaux. Ce changement mettrait fin au modèle traditionnel du CROM, selon lequel il possède une « spécialité » exclusive dans le domaine de la déficience intellectuelle et fournit une gamme complète de services « à guichet unique » aux usagers et à leur famille. L'établissement se questionne sérieusement sur l'efficacité de ce nouveau modèle et continuera de plaider auprès de ses partenaires publics locaux en faveur de la possibilité de s'écarter de ce paradigme.

Pour affronter les nouveaux défis du système public, le plan stratégique 2010-2015 du CROM est un outil organisationnel essentiel. Notre pari le plus difficile sera d'assurer que nos usagers actuels et futurs continueront de recevoir des services en temps opportun, sans souffrir des défaillances du système. Eu égard à ceci, le CROM veut jouer un rôle de rassembleur clinique et administratif pendant cette période de changement. En outre, il doit aussi continuer à militer pour les personnes présentant une déficience intellectuelle ou des troubles du spectre autistique et défendre leur droit de recevoir dans leur langue des services de première ligne implantés dans la collectivité, tout en fournissant et en perfectionnant des services spécialisés en vertu d'un nouveau mandat. Ce dernier enjeu sera particulièrement important, compte tenu de la situation privilégiée du CROM au sein de la communauté anglophone, lui permettant d'offrir des services appropriés en temps opportun à une population d'une grande diversité culturelle.

La situation économique actuelle constitue un autre obstacle immédiat. Une prolongation de la récession pourrait très bien affecter pendant de nombreuses années le financement des services publics aux personnes présentant une déficience. Le CROM devra se présenter comme un prestataire de services indispensable à une population vulnérable. À cet effet, il lui faudra continuer de faire pression pour que le gouvernement finance adéquatement les services mandatés par la législation. Le CROM devra aussi chercher des sources de financement privé pour accroître sa capacité de desservir sa population, mais sans suppléer au financement légitime du gouvernement. Le CROM devra faire appel à ses partenaires traditionnels, des organisations sans but lucratif comme le Centre Marc Vanier et la Fondation Taylor-Birks, pour faire avancer sa cause et trouver les ressources additionnelles requises pour répondre aux besoins croissants et divers de sa clientèle. Il lui faudra faire front avec

² CSSS – Centres de santé et de services sociaux

elles pour découvrir des manières créatives et novatrices de répondre aux besoins des usagers du CROM et de leur famille.

Constamment reconnu par le passé chef de file dans la création de services et de soutiens pour les personnes présentant une déficience intellectuelle, le CROM a dû néanmoins, au cours des dernières années, porter toute son attention à la modernisation (c.-à-d. l'entente de partage de ressources avec le Centre de réadaptation Lisette-Dupras et, plus récemment, avec le CRDI Gabrielle-Major). Le CROM devra procéder à des réajustements et à des adaptations afin de conserver son précieux rôle de chef de file, alors qu'il s'assure de sa stabilité financière tout en faisant face au départ à la retraite d'employés expérimentés. Le CROM devra affronter la difficile entreprise qu'est le renouvellement de la main d'œuvre en favorisant le transfert des connaissances et de l'expérience du personnel de longue date à une nouvelle génération d'employés, et en établissant un plan rigoureux pour le processus inévitable de remplacement du personnel. Le CROM reconnaît que la spécialisation des services exigera un investissement en temps, en main d'œuvre et en fonds ainsi qu'une mobilisation de tout moment pour répondre aux besoins de sa clientèle en évolution. Ceci demandera peut-être aussi de consolider de nouvelles ententes de partage des ressources avec des partenaires publics de son territoire ou avec des établissements anglophones dans d'autres parties de l'île.

Objet du plan stratégique

Tous les organismes publics du Québec ont l'obligation légale de préparer un plan stratégique. Pour le CROM, c'est une occasion d'évaluer sa situation actuelle et de revitaliser son engagement envers ses usagers.

L'élément central du plan stratégique du CROM consiste à assurer le développement de services intégrés de la plus haute qualité pour les usagers et leur famille. Il se fonde sur des orientations cliniques qui font la promotion des pratiques exemplaires dans les domaines de la déficience intellectuelle et des troubles du spectre autistique et il institue des initiatives organisationnelles pour implanter ces orientations. Il repose sur l'idée que le CROM devra sa réussite aux efforts et à la mobilisation de tous ses employés et à la prestation de services et de soutiens ciblant des résultats positifs pour les usagers et leur famille plutôt que des procédures administratives prescrites par le gouvernement. Notre organisme sera proactif et novateur dans ses efforts ciblant l'amélioration de ses résultats et la promotion du développement et de la qualité de vie des usagers.

Spécifiquement, le plan stratégique vise à :

1. Mettre au point des initiatives stratégiques pour continuer à améliorer les pratiques courantes et surpasser les normes cliniques;
2. Assurer que les décisions découlant de ces stratégies auront des répercussions positives sur la capacité du CROM de bien s'acquitter de son mandat à long terme;
3. Renforcer le rôle de chef de file de notre établissement dans la prestation de services de réadaptation à la collectivité multiculturelle de son territoire ainsi qu'aux familles anglophones là où elles en ont besoin, partout au Québec.

Notre vision

L'inclusion totale, l'autodétermination et la qualité de vie en maximisant le potentiel de nos usagers.

Nos valeurs

Respect, intégrité, équité et collaboration, fondés sur l'engagement de servir et la volonté de réussir.

Notre mission

Le CROM est un établissement public de services sociaux qui s'emploie, sur son territoire de compétence, à offrir aux personnes présentant une déficience intellectuelle ou des troubles du spectre autistique ainsi qu'à leur famille un vaste éventail de services fournis au sein de la collectivité et en temps opportun.

Le CROM favorise l'inclusion totale et l'autodétermination en offrant à ces personnes le soutien et l'expertise nécessaires pour leur permettre de maximiser leur potentiel et de jouir d'une bonne qualité de vie. Par ses programmes, le centre encourage, favorise et stimule la participation des usagers à la vie de leur collectivité.

L'avenir

Dans cinq ans, le CROM se définira comme un établissement qui :

- Promeut une gamme complète de services spécialisés/de deuxième ligne, tel que requis par sa clientèle cible.
- Assure le leadership requis, au sein des communautés professionnelles et de service public, afin de soutenir et d'améliorer les services offerts à la population multiculturelle de son territoire;
- Se conforme aux normes les plus élevées de qualité des services à tous les niveaux de l'organisation, par la mobilisation des ressources humaines, par sa capacité à réagir aux commentaires des usagers, par l'évaluation continue des programmes, par l'application dynamique des normes de l'agrément et par la promotion des connaissances cliniques et de leur transfert à ses employés;
- Priorise le perfectionnement professionnel des employés par le biais de formations ciblées et de programmes de mentorat;
- Met en place des mécanismes de consultation visant à améliorer la satisfaction des usagers et à faire connaître l'efficacité des services qui permettent à nos usagers de vivre dans leur communauté et de participer pleinement à la vie de la collectivité;
- Facilite la recherche appliquée, le développement des services et la formation professionnelle afin d'améliorer au quotidien l'efficacité du personnel et la prestation des services offerts;
- Assume le leadership, tant au sein de la communauté professionnelle que de la communauté anglophone, dans des secteurs essentiels au développement et au perfectionnement continus des services requis par sa population cible;
- Bâtit des partenariats solides et complémentaires afin de s'acquitter de son mandat avec efficience, en facilitant l'utilisation des pratiques exemplaires et un transfert efficace des connaissances;
- Continue d'assurer avec succès à sa population cible une prestation continue de services de proximité, dans la langue propre de cette clientèle, chaque fois qu'on en constate la nécessité.

Priorités organisationnelles pour les cinq prochaines années

Ce plan stratégique s'appuiera sur les réussites du passé dans sa création de services novateurs et efficaces. Le CROM fera les représentations requises auprès du gouvernement pour obtenir la permission d'étendre son mandat de desservir les communautés anglophones à d'autres régions de la province, là où les services en anglais sont inexistantes ou ne répondent pas adéquatement aux besoins de cette communauté. Avec l'accord et le soutien du gouvernement, notre organisme adoptera des mesures stratégiques pour renforcer sa capacité à desservir des collectivités anglophones dans des secteurs désignés de la province.

Cette démarche conduira à la mise en œuvre d'un plan d'action ancré dans notre patrimoine et résolu à offrir des services à la population très diverse de notre territoire. Ce plan orientera notre organisme vers la réalisation d'initiatives mettant l'accent sur les résultats des programmes et le développement des usagers plutôt que sur les procédures administratives, et favorisera une culture de consultation, de partenariat et de service. De même, ce plan encouragera l'utilisation valorisée des ressources actuelles afin d'assurer qu'elles auront un effet maximal sur la prestation des services.

Le CROM reconnaît que la situation des temps d'attente pour des services est intolérable. À cet égard, le CROM se propose, d'une part, de demander au gouvernement de respecter ses obligations financières prévues par la loi, et d'autre part, de donner l'exemple, en réexaminant les modalités de sa prestation de services afin d'en augmenter la capacité. Sur ce dernier point, le CROM fera appel à ses partenaires traditionnels, dont la Fondation Taylor-Birks et le Centre Marc Vanier.

Le CROM veut aussi encourager une culture d'amélioration de la qualité s'appuyant sur des recherches scientifiquement fondées et sur les pratiques exemplaires. Le centre collaborera avec les parents, les proches et ses partenaires communautaires pour promouvoir et renforcer l'inclusion totale et l'autodétermination des usagers. Il appuiera le développement des activités de recherche et de formation professionnelle pour améliorer l'efficacité clinique et il continuera d'appliquer les recommandations découlant du processus d'agrément. De plus, il implantera, pour les données des usagers et pour l'information clinique, des systèmes électroniques efficaces, d'accès facile et permettant de gagner du temps, tout en tenant compte des contraintes que de tels systèmes imposent au personnel de première ligne et à leurs gestionnaires.

Le CROM mettra en place des stratégies visant à soutenir et renforcer sa main d'œuvre existante en lui fournissant à l'interne des modules de formation ciblés, mais aussi en ayant recours à des partenariats universitaires. Compte tenu de l'exode massif d'employés expérimentés auquel on peut s'attendre au cours des cinq prochaines années, le personnel en milieu de carrière jouera un rôle crucial pendant cette difficile période de transition.

À une époque où tous les organismes embauchent de nouveaux employés, le CROM doit adopter des stratégies marketing audacieuses pour recruter des professionnels qui

s'investiront auprès de notre clientèle et qui contribueront à poursuivre le développement de services spécialisés. Le transfert final des connaissances et de l'expérience d'une génération de travailleurs à l'autre s'appuiera sur des programmes de mentorat dirigés et surveillés par la Direction des services professionnels.

Le CROM exercera des pressions sur le gouvernement du Québec pour que celui-ci procure le financement nécessaire à l'accomplissement du mandat qui lui a été confié dans le cadre de la législation et de la réglementation. Il plaidera aussi en faveur des familles et des communautés anglophones en dehors de sa compétence territoriale, que les organisations locales de service public ne peuvent pas desservir adéquatement.

Le CROM renforcera ses partenariats avec les parties intéressées des milieux universitaires, publics et communautaires afin d'assurer la viabilité à long terme de notre organisme et de maximiser sa capacité à répondre aux besoins d'une communauté très diverse. Les partenariats qui ont fait leurs preuves seront réexaminés et redynamisés afin d'améliorer la capacité du CROM d'offrir des services efficaces et efficaces aux familles qui en ont besoin. De nouveaux partenariats seront créés selon le cas. Le CROM retrouvera ses racines et rétablira les politiques et les stratégies qui en ont fait un chef de file du développement des services d'un bout à l'autre du pays. Le CROM lancera une nouvelle action collective afin de se mettre au service de la communauté multiculturelle de son territoire.

Dans le plus grand respect des règlements du ministère en matière de partenariats avec les fondations, notre organisme collaborera avec la Fondation Taylor-Birks pour sensibiliser la collectivité à la cause de la déficience intellectuelle et de l'autisme, pour mobiliser divers éléments de la collectivité afin qu'ils s'investissent dans le travail de notre organisme, et pour faire appel à des donateurs, anciens et nouveaux, en vue d'obtenir leur soutien. La Fondation doit devenir le moteur de cette entreprise, afin de mettre en vedette le rôle de la communauté anglophone dans le Québec du 21^e siècle.

Priorités et objectifs stratégiques

1. Promouvoir le CROM en tant qu'organisme de services spécialisés pour des personnes présentant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre autistique

- Restaurer notre réputation de prestataire de service novateur, créer de nouveaux partenariats qui feront progresser la science de la réadaptation et nous engager de nouveau à desservir la population très diverse du territoire du CROM, tout en répondant aux besoins des Anglophones appartenant à d'autres collectivités de la province;
- Négocier une nouvelle entente de complémentarité avec le Centre de réadaptation Lisette-Dupras et l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, qui apporte son soutien à la communauté anglophone mais préfère l'équilibre budgétaire;
- S'assurer de prioriser les résultats concrets pour les usagers et la satisfaction des usagers plutôt que des considérations bureaucratiques et administratives;
- S'assurer de prioriser la consultation interne et le travail d'équipe plutôt que des directives émises de façon hiérarchique;
- Conclure de nouvelles ententes de partage des ressources avec des partenaires publics de sensibilité analogue.

2. Continuer d'offrir des services appropriés, d'un niveau de qualité toujours plus élevé et fournis en temps opportun aux usagers et à leur famille

- Élaborer des stratégies pratiques et efficaces visant à réduire le temps que les familles et les clients passent dans l'attente des services dont ils ont besoin;
- Promouvoir la qualité de vie, la sécurité des usagers ainsi que les droits et les devoirs des usagers dans l'amélioration continue des services spécialisés;
- Augmenter l'efficacité des services au moyen de recherches concrètes et du transfert des connaissances.

3. Relever le défi de recruter, former et conserver une main d'œuvre spécialisée motivée

- Promouvoir le perfectionnement professionnel du personnel expérimenté comme garantie de la transition à une nouvelle génération d'employés;

- Implanter des stratégies en vue du recrutement d'une nouvelle génération d'employés qui vont continuer l'œuvre de notre organisme et conserver son héritage en fournissant en temps opportun les services de haute qualité que nécessitent des personnes présentant une déficience intellectuelle ou des troubles du spectre autistique, de même que leur famille.

4. Assurer à long terme un financement durable en faisant appel au gouvernement et en collaborant avec nos partenaires sans but lucratif traditionnels

- Continuer de faire pression sur le gouvernement afin qu'il fournisse les ressources financières nécessaires à l'exécution de notre mandat;
- Renforcer les liens avec nos partenaires publics, universitaires, communautaires et traditionnels afin d'assurer dans nos services des résultats positifs pour les usagers et leur famille;
- Encourager notre fondation partenaire à renforcer son image dans la collectivité et à diversifier ses stratégies de collecte de fonds pour répondre aux divers besoins de notre organisme.

En conclusion, avec l'aide de ses partenaires traditionnels et de ses parties prenantes internes, le CROM continuera d'édifier une organisation au service de ses usagers et contribuant au développement de l'art de l'adaptation et de la science de la réadaptation des personnes présentant une déficience intellectuelle ou des troubles du spectre autistique. Il continuera de prendre appui sur son patrimoine : la poursuite de l'excellence, un fort engagement envers ses partenariats communautaires, publics et universitaires et la ferme volonté de créer un solide réseau de partenaires qui encouragent et renforcent sa capacité à fournir des services dans la tradition des fondateurs anglophones du CROM. Le succès de ces entreprises assurera l'avenir du Centre de réadaptation de l'Ouest de Montréal comme membre dynamique de notre communauté très diverse pendant très longtemps encore.