



Plan stratégique 2023–2027

Centre de traitement pour enfants de Cochrane
Temiskaming

Octobre 2023 à septembre 2027

TABLE DES MATIÈRES

1.	<u>CONTEXTE STRATÉGIQUE</u>	3
1.1.	<u>Sommaire exécutif</u>	4
2.	<u>FONDEMENTS STRATÉGIQUES</u>	6
2.1.	<u>Mission</u>	6
2.2.	<u>Vision</u>	6
2.3.	<u>Valeurs</u>	6
3.	<u>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</u>	7
3.1.	<u>Accéder à des soins de qualité et de confiance</u>	8
3.2.	<u>Développer une équipe compétente et soudée</u>	9
3.3.	<u>Améliorer les capacités de nos ressources</u>	10
3.4.	<u>Construire une identité positive et reconnaissable</u>	12
4.	<u>ANNEXE : ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES</u>	14
4.1.	<u>Pourquoi s'engager ?</u>	14
4.2.	<u>Processus d'engagement</u>	15
4.3.	<u>Thèmes communs</u>	16

1. Contexte stratégique

1.1. Sommaire exécutif

Au cours des dernières années, le Centre de traitement pour enfants de Cochrane Temiskaming (CTE CT) a travaillé sans relâche pour répondre aux besoins croissants des enfants et des familles et soutenir ses communautés. Couvrant un vaste territoire, le CTE CT offre des programmes et des services spécialisés, des traitements cliniques ambulatoires et un soutien aux enfants, aux jeunes, à leurs familles et à leurs aidants. Consciente de l'évolution constante du contexte dans son secteur, l'organisation a cherché à élaborer un plan qui la guiderait au cours des prochaines années.

De janvier à septembre 2023, le Centre de traitement pour enfants Cochrane Temiskaming a engagé Laridae, une société de conseil en gestion de premier plan, pour guider le conseil d'administration dans un processus de planification stratégique, menant à l'adoption d'un nouveau plan stratégique. La démarche de planification a soutenu le conseil d'administration et la haute direction du centre tout au long du processus, leur permettant de réfléchir à la situation actuelle et au contexte dans lequel travaille le CTE CT. Ainsi, les principales parties prenantes ont pu s'exprimer et être entendues et l'élaboration de la stratégie finale a pu être supervisée.

Orientations stratégiques

Notre objectif est d'être une agence reconnue qui responsabilise les familles et veille à ce que chacun ait accès à des soins excellents et fiables, en temps opportun et de manière cohérente, sur l'ensemble de notre territoire. Ces priorités stratégiques visent à nous aider à atteindre notre objectif et à soutenir notre mission. Les orientations qui suivent décrivent nos priorités pour les années à venir et nous guiderons dans notre évolution :

- Accéder à des soins de qualité et de confiance
- Développer une équipe compétente et soudée
- Améliorer les capacités de nos ressources

- **Construire une identité positive et reconnaissable**

Le CTE CT s'engage dans un plan stratégique triennal. En tant que telles, ces directives sont larges et orientées vers l'avenir, ce qui nous donne une direction claire tout en nous permettant de nous adapter à l'évolution du contexte dans lequel nous opérons.

2. Fondements stratégiques

2.1. Mission

Notre mission est d'améliorer la vie des enfants et des jeunes ayant des besoins particuliers, ainsi que de leurs familles et de leurs principaux aidants et aidantes, en offrant des programmes et des services de réadaptation de qualité, opportuns et adaptés.

2.2. Vision

Tous les enfants et les jeunes développent leurs capacités, réalisent leur potentiel et participent à la vie de leur communauté.

2.3. Valeurs

Soins centrés sur la famille : Nous reconnaissons que chaque famille et principal aidant ou principale aidante sont uniques, et qu'ils sont les experts au sujet des capacités et des besoins de l'enfant. Chaque solution mise en œuvre tient compte des forces et des besoins de tous les membres de la famille.

Savoir-faire : Nous soutenons les enfants et les jeunes, en fournissant des services fondés sur des données probantes et en mettant en œuvre des normes de pratiques exemplaires, afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles.

Collaboration : Nous travaillons en partenariat avec les familles, les fournisseurs de services communautaires et les éducateurs et éducatrices, afin d'améliorer la vie des enfants ayant des besoins particuliers.

Respect : Nous comprenons que chaque situation est unique et que chaque communauté du nord de l'Ontario présente des différences. Nous prenons en compte tous les points de vue, nous écoutons activement et nous prenons les décisions ensemble.

3. Orientations stratégiques

Un plan stratégique efficace établit les bases d'un avenir clair et ciblé, unissant l'organisation autour d'une stratégie et d'un objectif communs.

Dans ce cas, notre plan stratégique est défini par nos orientations stratégiques, qui nous donnent une vision et une direction claires tout en nous permettant de réagir et de nous adapter à l'évolution du contexte au cours des années à venir.

Chacune de nos orientations stratégiques s'accompagne d'un ensemble d'engagements concrets.

Nos orientations stratégiques et nos engagements constitueront un cadre solide pour l'élaboration de plans opérationnels annuels comprenant des buts mesurables et des objectifs réalisables.

3.1. **Accéder à des soins de qualité et de confiance**

Dans les faits, les enfants et les jeunes qui nous sont confiés sont notre priorité. Nous nous efforçons de fournir aux enfants et à leurs familles les programmes et le soutien dont ils ont besoin pour évoluer et réussir au sein de leur communauté. Nous visons à améliorer nos relations avec les personnes que nous servons en les soutenant avec confiance et en les servant avec excellence.

Notre promesse

D'ici à la fin de l'année 2027, nous aurons mis en œuvre des stratégies visant à donner aux clients et aux familles, sur l'ensemble de notre territoire, les moyens d'accéder à des soins continus et de qualité tout au long de leur parcours.

Engagements clés

*Au cours des trois prochaines années, nous aiderons les personnes qui **accèdent à des soins excellents et fiables en...***

- **Mettant en relation de manière proactive les familles en attente d'un service avec les systèmes de soutien et les offres disponibles** : proposer des programmes innovants sous différentes formes, en veillant à ce que les familles puissent s'engager et accéder à un soutien proactif en attendant un service plus individualisé.
- **Recherchant des possibilités d'élargir l'accès aux soins dans l'ensemble de notre zone géographique** : explorer des modèles de services fondés sur la collaboration et des solutions innovantes afin de servir davantage de personnes et de garantir un accès généralisé aux services dans nos communautés. Rester ouvert aux possibilités offertes par le ministère afin d'accroître l'étendue des services qui correspondent à notre mission.

- **Soutenant l'offre de services sur la côte de la Baie James** : agir comme ressource et partenaire pour soutenir le développement de programmes et de services dans les communautés éloignées de la côte, en veillant à l'équité des soins.
- **Débloquant des services supplémentaires afin de continuer à répondre aux besoins de la communauté** : faciliter l'accès aux services de santé mentale, de diagnostic et d'évaluation afin d'offrir un soutien plus fluide et plus accessible. Donner la priorité à des soins culturellement adaptés pour que les clients et les familles se sentent bien traités et inclus tout au long du processus.

3.2. **Développer une équipe compétente et soudée**

Nous savons que notre raison d'être réside dans la formidable équipe que nous avons au CTE CT. Avec l'aide de nos partenaires, nous avons pour objectif de soutenir et d'encourager notre personnel à se former et à se perfectionner. En créant une nouvelle norme au sein de la communauté, nous pourrions mieux répondre aux besoins du personnel et de nos clients. Nous croyons en la valeur que nos collaborateurs apportent à leur travail et nous continuerons à apprécier et à reconnaître leurs efforts.

Notre promesse

D'ici à la fin de 2027, nous aurons continué à améliorer notre culture d'entreprise, où chacun se sent apprécié et valorisé, nous aurons mis en œuvre nos propres stratégies de recrutement et de rétention et nous aurons renforcé le sentiment que chaque rôle fait partie intégrante de notre succès et de notre impact collectifs.

Engagements clés

*Au cours des trois prochaines années, nous nous engagerons à **développer une équipe compétente et soudée en...***

- **Priorisant les capacités et le soutien internes afin de renforcer la cohésion dans l'équipe** : s'appuyer activement sur des approches d'équipe qui offrent de la flexibilité et une plus grande autonomie, donner la priorité à des charges de travail gérables dans l'ensemble de l'organisation et encourager une culture de collaboration interne.
- **Améliorant le recrutement et la rétention du personnel** : coordonner les processus de ressources humaines pour qu'ils restent adaptés à nos besoins tout en intégrant la planification de la relève pour tous les rôles clés au niveau du personnel et du conseil d'administration. Assurer un transfert efficace des connaissances, une formation continue et des possibilités de se spécialiser et de se développer à l'interne.
- **Soutenant une équipe diversifiée en pleine croissance** : donner la priorité à l'équité, à la diversité, à l'inclusion et à l'accessibilité afin d'offrir un environnement sûr et accueillant et de faire du CTE CT un employeur attrayant.
- **Créant des partenariats qui renforcent les capacités et les processus internes** : collaborer avec des partenaires pour offrir aux employés des possibilités de formation qui favorisent l'apprentissage partagé et la collaboration dans l'ensemble du secteur. Explorer les possibilités de partager des ressources avec d'autres organisations afin de soutenir les processus internes au fur et à mesure de la croissance de l'organisation.

3.3. **Améliorer les capacités de nos ressources**

Notre communauté a connu de nombreux changements au cours des dernières années. Ainsi, répondre à la demande croissante et à la complexité de nos clients demeure une priorité importante. Nous sommes prêts à explorer les

possibilités de collaboration et les solutions innovantes pour élargir l'accès aux services et répondre à ce besoin croissant.

Notre promesse

D'ici à la fin de 2027, nous aurons amélioré la capacité de nos ressources à soutenir la croissance de l'organisation et à attirer de nouvelles opportunités afin de poursuivre notre mission et de répondre aux besoins de la communauté.

Engagements clés

*Au cours des trois prochaines années, nous tâcherons **d'améliorer les capacités de nos ressources en...***

- **Agrandissant les espaces physiques pour répondre à la demande** : réfléchir à la demande croissante dans chaque communauté que nous servons, revoir nos besoins en matière de locaux pour mieux servir les enfants et les familles. Investir dans des outils et des matériaux de pointe afin d'améliorer l'accessibilité et de continuer à offrir un service de qualité.
- **Explorant des moyens de diversifier nos revenus** : trouver des moyens créatifs d'améliorer notre viabilité financière en développant nos relations avec nos partenaires ministériels tout en mobilisant des fonds non affectés par le biais de la philanthropie d'entreprise et de parrainages stratégiques, ce qui renforcera notre capacité à prendre en charge les enfants et les jeunes.
- **Collaborant avec des partenaires pour mieux soutenir les familles qui ont des ressources limitées** : travailler avec nos partenaires communautaires afin d'aider les familles à faire face aux coûts supplémentaires qui les empêchent d'accéder aux services dont elles ont besoin.

3.4. **Construire une identité positive et reconnaissable**

Nous sommes conscients qu'un grand nombre d'organisations remarquables au sein de notre communauté œuvrent au développement de notre avenir. Tout en continuant à collaborer avec autrui, nous visons à devenir un élément distinctif du système. Ceci nous permettra de promouvoir nos services auprès du public approprié et de soutenir la coordination avec les services partenaires, en veillant à ce que chacun reçoive les soins requis.

Notre promesse

D'ici la fin de l'année 2027, nous serons une agence reconnue comme source d'information et de ressources pour les partenaires et les familles qui souhaitent s'engager de manière pertinente dans les programmes et la coordination des services.

Engagements clés

*Au cours des trois prochaines années, nous construirons **une identité positive et reconnaissable** en...*

- **Renforçant notre identité distincte en tant que partenaire solide dans le secteur** : créer une marque distincte qui nous différencie des autres partenaires, qui trouve écho dans la communauté et qui renforce la reconnaissance de notre travail spécifique, tout en améliorant l'accès aux soins et la communication.
- **Communiquant avec intention pour faire connaître notre travail** : sensibiliser davantage à nos services et à notre rôle dans le parcours de soins de la famille par le biais de stratégies de communication proactives et de messages ciblés à l'intention des principales parties prenantes.
- **Encourageant un partage transparent et réciproque de l'information** : renforcer les voies de communication actuelles entre les partenaires garantira

un partage précis et efficace des informations sur les programmes, les services et les besoins des clients au sein de la communauté, afin de faciliter l'accès aux soins.

4. **Annexe** : Engagement des parties prenantes

4.1. **Pourquoi s'engager ?**

Le leadership fondé sur un engagement authentique

Les plans stratégiques qui définissent des orientations pertinentes sur une période donnée s'appuient sur un processus d'engagement authentique qui sollicite de véritables contributions et permet à ceux qui s'investissent dans la réussite de l'organisation de faire part de leurs idées et de leurs commentaires.

S'il est bien mené, le processus d'engagement des parties prenantes n'est en aucun cas une abdication ou un transfert de responsabilité.

C'est tout le contraire.

Les dirigeants qui sollicitent l'avis des personnes qui fournissent des services ou y ont accès sont plus enclins à élaborer des orientations stratégiques futures qui impacteront positivement ceux qu'elles touchent et ceux qui doivent les mettre en œuvre.

Les différents objectifs de l'engagement



4.2. Processus d'engagement

L'engagement a été le fondement de la démarche et a permis d'alimenter les discussions, les délibérations et les prises de décision ultérieures.

Laridae a développé et facilité le processus d'engagement d'avril à mai 2023. Ce dernier a été conçu de manière à mobiliser et à écouter les principales parties prenantes du Centre de traitement pour enfants de Cochrane Temiskaming.

Le résultat de ce processus est un plan stratégique qui s'appuie sur l'expérience, les preuves et les perceptions les plus larges de toutes les personnes que nous servons.

Les parties prenantes

Nous avons impliqué les principales parties prenantes du Centre de traitement pour enfants de Cochrane Temiskaming au cours du processus d'engagement.

Clients	Aidants et membres de la famille	Personnel	Membres du conseil d'administration
Bénévoles	Partenaires communautaires	Membres intéressés au sein de la communauté	Financeurs et donateurs

L'engagement des parties prenantes

La participation au processus d'engagement a été enthousiaste et honnête.

 <p>Sondage en ligne 32 participants.es</p>	 <p>4 groupes de discussion 16 participants.es</p>	 <p>5 entretiens avec personnes clés 6 participants.es</p>
---	--	--

4.3. **Thèmes communs**

Les thèmes suivants reflètent certains des sentiments communs que nous avons perçus au cours du processus d'engagement des parties prenantes.

Un personnel dévoué

Une appréciation constante a été exprimée à l'égard du **personnel attentionné et dévoué** de l'organisation. Les parties prenantes ont reconnu la valeur des **connaissances et de l'expertise du personnel** du CTE CT. **L'organisation se démarque grâce à son approche centrée sur la famille**, en les rencontrant là où elles se trouvent physiquement et en utilisant un langage accessible. Les intervenants ont relevé que le CTE CT **donne toujours la priorité aux objectifs du client et veille à ce qu'ils soient alignés sur ces objectifs**.

Les parties prenantes ont décrit le personnel comme étant **dévoué, attentif, serviable et aimable**.

86 % des personnes interrogées ont déclaré être « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait que les programmes et services du CTE CT sont facilités par un personnel compétent et dévoué.

Un partenaire réceptif et prêt à s'engager

Plusieurs parties prenantes ont évoqué **la réputation du CTE CT en tant que partenaire réceptif et ouvert** à des discussions honnêtes sur la satisfaction des besoins de la communauté. Certains participants ont identifié l'équipe dirigeante de l'organisation comme un point fort, attestant à sa capacité à favoriser des partenariats efficaces.

71 % des personnes interrogées ont déclaré être « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait que les

programmes et services du CTE CT sont collaboratifs.

Le centre a une approche collaborative face à la résolution de problèmes, ce qui favorise une atmosphère d'ouverture et de flexibilité au sein de la communauté tout en assurant la responsabilisation de chacun. **La capacité du CTE CT à évoluer et à s'adapter**, en particulier pendant la pandémie, a été remarquée.

Les partenaires communautaires ont souligné **l'importance d'entretenir des relations constructives afin d'améliorer les services offerts** aux enfants et aux familles qu'ils desservent. Il a été soulevé que la reconnaissance des spécificités de chaque organisation pourrait **favoriser un environnement de coopération et de soutien**.

Innovation et résolution de problèmes

Les répondants ont salué la capacité de l'organisation à rester **flexible** et à **s'adapter** au cours de la pandémie. Elle a été perçue comme **un allié et un défenseur de la communauté**, se surpassant pour répondre de manière créative aux besoins de la région.

Les parties prenantes ont également apprécié **l'approche orientée vers les solutions** du CTE CT, qui s'est associé à des partenaires qui l'aident à proposer un large éventail de services et à rester à l'écoute des **besoins des individus et des familles**.

59 % des personnes interrogées ont déclaré être « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le caractère innovant des programmes et services du CTE CT.

Connaissance et perceptions du centre au sein de la communauté

Plusieurs parties prenantes ont fait part de leur **méconnaissance** et de leur **manque de clarté** concernant l'ensemble des services et des programmes que le CTE CT propose au grand public.

Une certaine confusion a été relevée entre le CTE CT et d'autres organisations (par exemple, le Centre de ressources Cochrane Témiscamingue). Les participants ont mentionné l'importance **d'établir des voies d'accès claires et d'améliorer la coordination entre les organisations afin de simplifier l'expérience du client**, d'éviter les lacunes dans les soins et d'assurer des transitions harmonieuses entre les services.

Bien que le CTE CT soit spécialisé, le centre est encouragé à **participer aux discussions pertinentes dans la communauté** et à s'engager auprès des différentes parties prenantes afin **d'améliorer sa visibilité et sa collaboration**.

Ressources limitées

Plusieurs intervenants clés ont reconnu que de nombreuses organisations dans le Nord sont confrontées à des défis en matière de ressources. Certains participants ont évoqué la difficulté de **trouver et de garder du personnel, en particulier celui qui peut fournir des services culturellement adaptés** aux populations autochtones et francophones de la communauté.

En raison du **nombre limité de candidats**, il est difficile de pourvoir les postes spécialisés, **ce qui entraîne de longues listes d'attente pour les services**. La pénurie de personnel a des répercussions sur les déplacements et les rencontres avec les clients, ce qui suscite des inquiétudes quant à l'accessibilité.

De plus, le CTE CT fonctionne avec un **budget limité**, ce qui oblige le personnel à assumer des multiples rôles pour répondre aux demandes.

Rétention et recrutement

L'organisation a été reconnue pour sa **nature accommodante**, donnant la priorité à la qualité et aux soins centrés sur la famille. Toutefois, plusieurs

parties prenantes ont mentionné que le CTE CT est confronté à des **problèmes de dotation en personnel**, puisque les bassins de candidats sont limités et des postes restent vacants.

L'épuisement professionnel est également considéré comme une menace pour l'organisation, puisque les membres du personnel assument des fonctions multiples et font face à des charges de travail croissantes. Ceci exige des mesures d'incitation pour les professionnels travaillant dans le Nord afin de résoudre les problèmes de capacité.

Malgré ces difficultés, **le personnel est dévoué** et fait de son mieux pour fournir des soins exceptionnels aux clients et à leurs familles.

Communications réactives et adaptées

On encourage les efforts visant à **renforcer l'engagement de la communauté, à promouvoir les offres du centre et à définir son identité distincte**.

Les clients et les partenaires bénéficieraient d'une **communication claire et ponctuelle** concernant les changements et les discussions sur les voies d'accès aux services.

Le CTE CT peut devenir une ressource connue et fiable en participant activement aux événements de la communauté et en utilisant divers canaux de communication.

Améliorer la capacité des ressources

Afin d'obtenir un taux de satisfaction élevé, les membres du personnel ont identifié plusieurs pistes d'amélioration, notamment :

- **Accroître la collaboration à l'interne** en tirant parti d'une conversation transparente et ouverte entre le personnel et la direction afin d'assurer l'efficacité des processus et le partage des informations.
- **Avoir plus d'effectifs et des charges de travail adéquates** pour limiter l'épuisement professionnel en explorant les possibilités de simplifier les procédures administratives et en veillant à ce que le temps du

personnel puisse être utilisé plus efficacement aux fins de la planification d'un traitement complet.

- **Porter une attention constante au bien-être des employés et à la flexibilité** afin de les soutenir et reconnaître leur travail acharné.

Tirer parti de partenariats

Plusieurs parties prenantes ont exprimé le souhait de voir le CTE CT continuer à **consolider les partenariats et la collaboration par le biais d'un partage des ressources et d'une communication ouverte** dans le cadre du processus d'engagement.

Ces partenariats sont essentiels pour **remédier aux pénuries de personnel et améliorer les programmes de formation** dans les domaines de la garde d'enfants, de la protection et de la santé mentale. **Un autre défi commun concerne les longues listes d'attente**, et la collaboration avec d'autres prestataires de services pourrait contribuer à atténuer ce problème.

Une plus grande participation aux activités locales peut contribuer à mieux faire connaître les services du CTE CT, et le fait de **jouer un rôle de leader** peut aider à renforcer les collaborations pour le développement futur de la communauté.

Rafraîchissement de l'image de marque

Conscients de la confusion qui règne chez plusieurs parties prenantes quant à l'identité et à l'offre du CTE CT, certains ont suggéré qu'un rafraîchissement de la marque pourrait s'avérer utile pour **différencier l'organisation des autres**.

Il a été noté que de nombreux autres centres de traitement pour enfants ont fait de même, entraînant une **identification claire et une plus grande présence de la communauté**.