

CADRES DE RÉFÉRENCE
ET GUIDES TECHNIQUES

LE MODÈLE DE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE EN TGC

Tome II :
Procédures et outils
complémentaires



SERVICE QUÉBÉCOIS D'EXPERTISE
EN TROUBLES GRAVES DU COMPORTEMENT

Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de la Mauricie-et-
du-Centre-du-Québec

Québec 



CADRES DE RÉFÉRENCE
ET GUIDES TECHNIQUES

LE MODÈLE DE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE EN TGC

TOME II : Procédures et outils
complémentaires

Michel Roberge, expert-conseil, SQETGC

Avec la collaboration des membres du groupe de travail
sur le modèle PDE-TGC

Martin Bigras, Roger Brassard, Lyse Meilleur, Isabelle Théroux
et Roger Guimond

Juin 2015



Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de la Mauricie-et-
du-Centre-du-Québec
Québec 

Publié au Québec en juin 2015.

Par le Service québécois d'expertise en troubles graves du comportement | CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec.

ISBN – 978-2-922227-75-8

© SQETGC | CIUSSS de la Mauricie-et du-Centre-du-Québec (2015)

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés réservés pour tous pays.

Rédaction par Michel Roberge.

Avec la collaboration du Groupe de travail sur le modèle PDE-TGC :

Martin Bigras, CRDITED de la Mauricie et du Centre-du-Québec – Institut universitaire

Roger Brassard, CSSS de Charlevoix

Lyse Meilleur, CRDITED de Montréal

Isabelle Thérout, CRDITED de Laval

Roger Guimond, SQETGC

Service québécois d'expertise en troubles graves du comportement
1001, rue Sherbrooke Est, bureau 510
Montréal (Québec) H2L 1L3

Téléphone : 514 525-2734

Télécopieur : 514 525-7075

www.sqetgc.org

Ce document devrait être cité comme suit : Roberge, M. (2015). *Le modèle de plan de développement de l'expertise en TGC. Tome II – Procédures et outils complémentaires*. Montréal, Canada : SQETGC|CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec.

TABLE DES MATIÈRES

Légendes des rubriques	7
Introduction.....	9
Chapitre 1 Les procédures et les outils en lien avec les préalables au PDE-TGC.....	11
1.1. L’ancrage organisationnel.....	11
1.2. Préparation de la planification du PDE-TGC	27
Chapitre 2 Les procédures et les outils liés à l’analyse de la situation et à l’ancrage organisationnel	33
2.1. La situation de la gestion du dispositif de services TGC	33
2.2. La situation de la clientèle	38
2.3. La situation de l’organisation du dispositif de services TGC.....	41
2.4. La situation des ressources humaines	43
2.5. La situation des pratiques et des outils	45
2.6. La situation de l’environnement externe	48
Chapitre 3 Les procédures et outils en lien avec la sélection des projets	51
3.1. La situation de la gestion du dispositif de services TGC	51
Chapitre 4 Les procédures et outils liés à la proposition d'un PDE-TGC à la direction	61
4.1. La qualité du PDE-TGC.....	61
4.2. L’appui des parties prenantes.....	63

Liste des tableaux

TABLEAU 1 – DESCRIPTION DES SECTIONS DU DOSSIER DE DÉCISION TGC.....	12
TABLEAU 2 – ILLUSTRATION DES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE LA DIRECTION QUANT AU DISPOSITIF DE SERVICES TGC ET À SON AMÉLIORATION.....	17
TABLEAU 3 – PRÉSENTATION DU RÔLE DU COORDONNATEUR TGC (FQCRDITED ET LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX, ÉTÉ 2011).	19
TABLEAU 4 – PRÉSENTATION DU RÔLE DU SPÉCIALISTE TGC (FQCRDITED ET LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX, ÉTÉ 2011).....	20
TABLEAU 5 – EXEMPLE DE MANDAT ET DE DESCRIPTION DU COMITÉ DE PILOTAGE DU PDE-TGC.....	20
TABLEAU 6 – ÉLÉMENTS POUR ENRICHIR LA RÉFLEXION ET LA DISCUSSION SUR LE RATTACHEMENT ORGANISATIONNEL DU COORDONNATEUR TGC.....	23
TABLEAU 7 – LES SOURCES DE POUVOIR.....	25
TABLEAU 8 – ANALYSE DES FACTEURS FAVORABLES OU DE CONDITIONS GAGNANTES À L'ÉLABORATION D'UN PDE-TGC	28
TABLEAU 9 – LISTE DE QUESTIONS ET THÉMATIQUES POUR IDENTIFIER LES INTÉRÊTS ET LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES	30
TABLEAU 10 – REGISTRE DES PARTIES PRENANTES.....	31
TABLEAU 11 – REGISTRE DES EXIGENCES DES PARTIES PRENANTES	31
TABLEAU 12 – ÉLÉMENTS DE LA DESCRIPTION DE L'ORGANISATION	34
TABLEAU 13 – RÉSUMÉ DES PDE-TGC ET PROJETS TGC ANTÉRIEURS.....	37
TABLEAU 14 – THÉMATIQUES POUR LA DESCRIPTION SOMMAIRE DES USAGERS.....	39
TABLEAU 15 – OUTIL : INSTRUMENTS DE DÉPISTAGE, D'ÉVALUATION DES TGC ET DES BESOINS.....	40
TABLEAU 16 – DESCRIPTION DES RESSOURCES DESSERVANT DES USAGERS TGC.....	42
TABLEAU 17 – FORMATIONS ET EXPERTISES DU PERSONNEL EN TGC.....	44
TABLEAU 18 – LISTE DES PROCESSUS ET OUTILS CLINIQUES TGC.....	45
TABLEAU 19 – THÉMATIQUES DE L'ÉVALUATION DES PRATIQUES EN TGC.....	47
TABLEAU 20 – LA GRILLE DÉPISTÉE-L.....	49
TABLEAU 21 – REGISTRE DES PROBLÈMES	52
TABLEAU 22 – EXAMEN DE LA DOCUMENTATION AVANT DE FORMULER UNE VISION	54
TABLEAU 23 – ENVISAGER UN FUTUR RADIEUX.....	55
TABLEAU 24 – OUTIL : EXEMPLES DE CRITÈRES POUR CHOISIR LES PROJETS	57
TABLEAU 25 – EXEMPLES DE GRILLE POUR ÉVALUER ET CHOISIR LES PROJETS	59
TABLEAU 26 – EXEMPLES DE CRITÈRES GÉNÉRAUX DE QUALITÉ DU PDE-TGC.....	62
TABLEAU 27 – ÉVALUATION DES APPUIS AU PDE-TGC.....	63



TABLEAU 28 - ÉVALUATION DES FORCES ET LACUNES DU PDE-TGC PAR LES PARTIES
PRENANTES..... 64

Liste des figures

FIGURE 1 – AUTORITÉ DU CHEF DE PROJET ET DU CHEF FONCTIONNEL SELON LA
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE 23

FIGURE 2 – EXEMPLE SIMPLIFIÉ D'UNE STRUCTURE MATRICIELLE ÉQUILIBRÉE 24



LÉGENDES DES RUBRIQUES

Définition	<p>Les rubriques « Définition » explicitent ce qu'est une chose ou ce que signifie un mot. Parfois, la définition sera accompagnée d'un certain nombre de caractéristiques requises pour que l'objet soit ainsi défini :</p> <ul style="list-style-type: none">• a;• b;• c.
-------------------	--

Références	<p>La rubrique « Références » ou « Références complémentaires » vient parfois compléter la présentation d'une procédure particulière en fournissant aux lecteurs des références de documents qui lui permettront d'approfondir ou de compléter sa réflexion.</p>
-------------------	--

N.B.!



Deux catégories d'éléments sont inscrites dans ces rubriques **N.B.!**

- La première vise à attirer l'attention sur des **aspects** particulièrement **importants**.
- La deuxième concerne les **risques**; ce sont des éléments plus ou moins prévisibles pouvant survenir et affecter significativement une activité et l'atteinte des résultats.

Ainsi, la rubrique **N.B.!** invite à **planifier une réponse** si l'impact du risque se révélait important.



Comment
le faire?

Diverses propositions figurent dans la rubrique « Comment le faire? »

- Des conseils généraux qui suggèrent une approche ou une façon générale de faire afin de faciliter le travail et la réalisation d'un résultat.
- De brèves procédures comprenant diverses étapes concrètes pour réaliser une activité. Il s'agit de propositions pouvant faciliter le travail et favoriser

l'atteinte des résultats désirés.

- Des références à une procédure présentée dans le tome II de ce document. Ces procédures (« Voir... ») sont facultatives. Chacune est plus détaillée que le texte où elle est inscrite et elle lui est complémentaire. Elles visent à fournir au coordonnateur TGC et à ses collaborateurs des propositions d'activités, d'outils et de formulaires très concrets.

INTRODUCTION

Ce deuxième tome du « Modèle de plan de développement de l'expertise en TGC » propose un ensemble de procédures et d'outils complémentaires aux éléments présentés dans les rubriques "**Comment le faire?**" du premier tome.

Définition Une **procédure** est un ensemble d'étapes à franchir, de moyens à prendre, de méthodes à suivre ou d'outils à utiliser dans l'exécution d'une tâche.

Souvent, la procédure décrit la séquence chronologique des étapes d'un travail ou indique à chacun les actes qu'il doit accomplir. Elle n'a pas le caractère contraignant de la directive, c'est-à-dire qu'elle ne renferme pas d'ordres ni d'instructions, mais elle fournit plutôt un guide pour l'action en indiquant de quelle façon exécuter une tâche. Il ne faut pas confondre la procédure, qui correspond aux modalités d'action applicables à une production, avec le processus, qui définit l'organisation de cette production. Par extension, le terme procédure désigne également le texte ou le document qui présente la procédure (OQLF).

Même si ces procédures sont facultatives, elles présentent des activités, des outils et des formulaires très concrets, qui peuvent servir de canevas au coordonnateur TGC et à ses collaborateurs lors de l'élaboration du PDE-TGC.

C'est le coordonnateur TGC qui détermine, avec le comité de pilotage s'il y a lieu, les procédures à employer et les adaptations à y apporter.

Ces procédures sont inspirées de différents modèles de gestion; les références sont généralement incluses à la fin de la procédure, si de plus amples consultations semblent requises.

Afin faciliter le repérage des procédures pertinentes, la structure de ce second tome reprend celle du premier tome¹.

¹ Roberge, M. (2015). Le modèle de plan de développement de l'expertise en TGC. Tome I - Guide pour l'amélioration progressive du dispositif de services en TGC dans les établissements desservant une clientèle ayant une DI ou un TSA et présentant un TGC. Montréal, Canada : CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec | SQETGC.

CHAPITRE 1

LES PROCÉDURES ET LES OUTILS EN LIEN AVEC LES PRÉALABLES AU PDE-TGC

1.1. L'ancrage organisationnel

1.1.1. Le dossier de décision

Définition

Le **dossier de décision** (« *business case* ») est un outil d'aide à la prise de décision stratégique utilisé dans une organisation pour évaluer un projet de développement; le dossier de décision se présente sous la forme d'un devis décisionnel constitué d'analyses et d'études sur les différents aspects du projet (Office québécois de la langue française).

Le dossier de décision est donc un rapport présentant les arguments pouvant justifier un projet. Ce dossier est soumis à la direction, qui sélectionnera ensuite les projets qui répondent le mieux à la mission de l'organisation et aux intérêts des parties prenantes, notamment à ceux des usagers.

Le dossier comprend diverses analyses permettant de prendre des décisions éclairées. Ces analyses devraient démontrer les bénéfices escomptés (tangibles et intangibles), les coûts, les risques et la rentabilité des projets.

Pertinence. Avant d'aller plus en avant dans le « dossier TGC », la direction peut souhaiter mieux saisir sa pertinence et sa priorité en regard de la mission, de la planification stratégique ou des orientations de l'organisation. Un dossier de décision répond à ce besoin. Les éléments documentés devraient permettre à la direction d'avoir les informations pertinentes et nécessaires pour prendre une décision.

Déroulement. C'est généralement la direction qui demande au coordonnateur TGC de préparer un dossier de décision; cependant, s'il y a lieu, le coordonnateur TGC peut le proposer à la direction. Le coordonnateur TGC doit convenir avec la direction du produit attendu et requis pour l'approbation (contenu du dossier, ampleur des travaux, démarches

à réaliser, personnes ou groupes à consulter, principaux documents à examiner, etc.). Le dossier de décision peut être relativement simple ou exhaustif. Il faut s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de la démarche; les documents produits doivent être de qualité afin de permettre la prise de décision de la direction. Le dossier doit être monté sur la base des données les plus objectives et factuelles possibles. On retrouve généralement au moins les quatre sections suivantes dans un dossier de décision :

- La description de la situation problématique actuelle;
- La description de la situation future désirée;
- La description des alternatives pour atteindre cette situation désirée;
- L'analyse des alternatives et la recommandation d'une solution.

Selon ce qui a été convenu, le coordonnateur TGC utilisera cette procédure et le questionnaire qui suit pour élaborer le dossier de décision. Afin de réaliser le tout selon un ordre logique et avec la collaboration des personnes concernées, un plan de travail préalable est généralement élaboré.

Le coordonnateur TGC devrait vérifier les échéances relatives aux cycles des planifications annuelles; il devra également informer et discuter régulièrement de l'avancement des travaux avec la direction ou le comité de pilotage, s'il est déjà constitué.

Le travail de documentation impliquera l'examen de documents, des entrevues individuelles ou de groupe. L'identification d'alternatives et leur analyse se font souvent au sein d'un petit groupe de discussion. Lorsque certains éléments ne peuvent être quantifiés précisément, on donnera la meilleure estimation possible ou un ordre de grandeur en indiquant la méthode d'estimation (ex. : estimation par des cadres et cliniciens concernés).

Outil.

Tableau 1 – Description des sections du dossier de décision TGC

1. **Situation actuelle problématique.** Décrire sommairement la situation actuelle; expliciter en quoi elle est problématique, pour qui, quels sont les impacts, etc.

Les usagers : description des usagers TGC, leur nombre, leurs comportements, les impacts et les conséquences des TGC sur eux (ex. : exclusion sociale, perte du milieu résidentiel, perte des activités de jour, contentions physiques ou chimiques, exclusion d'autres activités de réadaptation, etc.).

La famille et les proches : impacts et conséquences des TGC sur ces personnes (ex. : accidents, diminution ou perte du réseau social, perte d'un emploi, de revenus; problèmes de santé physique et mentale, etc.).

Les intervenants : impacts et conséquences des TGC sur ces personnes (ex. : accidents, incidents, problèmes de rétention du personnel, besoins constants de refaire des

formations de base, difficulté d'aller vers des formations et expertises plus avancées, etc.).

L'organisation : impacts et conséquences des TGC sur l'image de l'organisation, les coûts, la gestion des ressources humaines (RH), les bris de ressources matérielles, etc.

Les coûts : dépenses engendrées par l'ensemble des éléments précédents (ex. : construction, entretien et rénovation de ressources résidentielles, recrutement, formation, remplacement des ressources humaines (RH), assurances, etc.).

Ces éléments devraient être bien décrits et quantifiés au moins sommairement. Pour souligner la situation du dossier TGC dans l'établissement, son importance et son urgence, il est possible d'illustrer le tout en présentant des situations difficiles ou intolérables (avec à l'appui des coupures de presse).

2. **Situation désirée.** Décrire sommairement la situation désirée, expliciter **pourquoi et pour qui elle est désirée, quelles seraient les répercussions**, etc. La situation désirée peut simplement être la situation améliorée significativement pour chacun des éléments problématiques précédents. La situation chez des usagers sans TGC peut servir de repère comparatif.
3. **Alternatives de solution ou de projets** pour réaliser la situation désirée. Un minimum de deux scénarios devraient être explicités, analysés et comparés : a) poursuivre avec le fonctionnement actuel et b) élaborer un PDE-TGC. Si requis, ce dernier scénario pourrait se diviser en trois options : solution minimale, médiane et idéale. Certaines variations dans les perspectives couvertes ou l'ampleur des travaux pourraient ainsi être analysées en fonction de la situation (ex. : les ressources, les appuis, etc.). Ces alternatives doivent être suffisamment détaillées pour que la direction puisse les comparer et prendre une décision éclairée. Pour chacune des alternatives, il convient de présenter :
 - 3.1. Résultats attendus ou principaux livrables (voir têtes de chapitre Planification du PDE-TGC).
 - 3.2. Les ressources requises, estimées au moins sommairement : types, jours de travail...
 - 3.3. Les parties prenantes concernées.
 - 3.4. Le rapport coûts-bénéfices comparé des alternatives.
4. **Recommandation.** La direction pourrait, à partir de cette recommandation, fixer le mandat pour l'élaboration du PDE-TGC. Le coordonnateur TGC a donc intérêt à s'assurer de sa formulation. La recommandation doit être justifiée. Un ensemble d'éléments peuvent être analysés pour comparer les solutions et soumettre la recommandation :
 - 4.1. Cohérence avec la mission, la vision, les orientations et les planifications.
 - 4.2. Respect des lois, notamment la loi SSS.

- 4.3. Conformité avec les guides de pratique et avec la notion de services spécialisés ou de deuxième ligne.
- 4.4. Appui de diverses parties prenantes ou partenaires **internes** (ex. : conseil d'administration, divers comités, conseils, tables tels que le Comité multidisciplinaire, etc.).
- 4.5. Appui de diverses parties prenantes ou partenaires **externes** : instances politiques telles que le gouvernement, le ministère de la Santé et des Services sociaux, le CISSS ou le CIUSSS et leurs différents programmes-services, le Conseil d'agrément, les associations, les autres établissements de santé et services sociaux, etc.; les partenaires locaux tel que le centre hospitalier, dont le département de psychiatrie, des cliniques médicales, certains groupes communautaires, etc.
- 4.6. Les répercussions positives attendues d'une telle démarche, tels que :
 - 4.6.1. La **résolution des nombreux problèmes** générés par les TGC.
 - 4.6.2. Les **impacts sur l'utilisateur** : accès aux services et amélioration de sa réadaptation, intégration sociale, réduction de son isolement social, diminution de ses problèmes ou de ses risques de judiciarisation, réponse appropriée au nombre maximum des usagers TGC.
 - 4.6.3. La **réduction des coûts financiers** à moyen et à long termes; il peut y avoir une augmentation temporaire des coûts pour certains usagers, le temps d'investir de façon intensive sur les analyses et les interventions pertinentes. Au besoin, une analyse pourrait comparer sommairement les coûts actuels et futurs de ces usagers avec ou sans les interventions TGC recommandées.
 - 4.6.4. La **réduction des coûts et les impacts** pour les **ressources humaines** (ex. : incidents-accidents, maladie, rétention du personnel, nouvelles embauches, répétition des formations, etc.).
 - 4.6.5. Les impacts politiques.
 - 4.6.6. L'image de l'organisation.
 - 4.6.7. Les coûts de gestion.
 - 4.6.8. **Autres éléments de performance** (ex. : efficacité, efficience, qualité, conformité aux standards, etc.).

Références	<p>Agence canadienne d'évaluation environnementale (2010). Énoncé de politique opérationnelle — Questions liées à la « nécessité du projet », aux « raisons d'être », aux « solutions de rechange » et aux « autres moyens » de réaliser un projet en vertu de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale. Tiré de http://www.ceaa-acee.gc.ca/default.asp?lang=Fr&n=5C072E13-1</p> <p>Gouvernement du Canada — Secrétariat du Conseil du Trésor (2009b). Modèle d'analyse de rentabilisation. (Document format RTF à compléter) (pp. 21). Document disponible à http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/business-rentabilisation/bcg-gar/bct-mar-fra.asp</p> <p>Gouvernement du Canada (2009a). Guide sur l'analyse de rentabilisation (pp. 96) : Secrétariat du Conseil du Trésor. Tiré de http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/business-rentabilisation/bcg-gar/bcg-gar-fra.pdf</p> <p>Office québécois de la langue française. Le grand dictionnaire terminologique : dossier de décision. http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26504769</p>
-------------------	---

1.1.2. L'engagement de la direction

Pertinence. Une des fonctions principales de la direction est de fixer les priorités. Un dossier majeur, tel que le dispositif de services TGC et le PDE-TGC, ne peut être traité sans la volonté et l'engagement de la direction. On s'attend donc à un engagement clair de la direction, et ce, dès le début des travaux entourant le PDE-TGC.

Déroulement. L'engagement de la direction se manifeste dans un ensemble d'activités illustrées dans l'outil ci-après.

Ainsi, la nomination du coordonnateur TGC et celle du spécialiste TGC font suite aux discussions et à l'entente avec la FQCRDITED à l'été 2011². La direction peut également demander au coordonnateur TGC de produire un dossier de décision afin de déterminer la pertinence et la priorité de l'élaboration d'un PDE-TGC. Si ces éléments ne nécessitent pas plus amples démonstrations, la direction pourrait donner au coordonnateur TGC le mandat de l'élaboration du PDE-TGC. L'engagement de la direction se poursuit ensuite selon les

² Les procédures suivantes explicitent ces nominations et les mandats généraux associés ainsi que ceux du comité de pilotage.

activités suggérées dans le tableau 2 est plus amplement décrites dans le tome I du présent ouvrage.

Les rôles de la direction à l'égard des projets TGC

Selon Bender (2010), la direction joue deux rôles à l'égard des projets. Quand l'ampleur du dossier TGC le justifie, ces rôles peuvent être joués par deux directeurs différents :

- **Rôle du directeur** : ce cadre supérieur autorise les projets et fournit les ressources. Il s'assure de la cohérence et de la contribution des projets à la mission, à la stratégie et aux objectifs organisationnels. Compte tenu de l'ampleur des impacts et conséquences des TGC dans une organisation, de la nécessité d'une coordination transversale aux directions, ce rôle pourrait être celui du directeur général. Le directeur général est celui qui chapeaute l'organisation, c'est lui seul qui peut donner les orientations générales et demander à l'ensemble des cadres de collaborer avec le coordonnateur TGC et de s'assurer de la cohérence de leur direction ou de leur service dans ce dossier. Selon la situation du dossier TGC et les choix de la direction, ce rôle peut aussi être tenu par le « commanditaire TGC ».
- **Rôle du commanditaire TGC** : cette personne, un cadre supérieur, s'assure des conditions de succès du projet dans l'organisation (voir procédure 1.2.1. État de préparation de l'organisation pour un PDE-TGC). Ce cadre fait alors partie d'office du comité de pilotage (voir procédure 1.1.5. Création et mandat du comité de pilotage TGC). Au besoin, il intervient à différents niveaux de l'organisation pour favoriser la priorisation et la réalisation des projets du dossier TGC, incluant les représentations auprès de la direction générale.

Certaines des actions du directeur et du commanditaire TGC sont décrites dans le tableau 2.

Rôle du coordonnateur TGC

Le coordonnateur TGC appuie la direction dans la priorisation et le soutien du dossier TGC. Il peut notamment avoir à monter le dossier de décision.

Dans une organisation, la sélection des dossiers ou des projets se fait par certains processus de priorisation, par exemple, ceux propres à la planification stratégique, aux planifications annuelles ou à la gestion des portefeuilles de projets (Project Management institute, 2013b; Rad & Levin, 2006). Elle peut se faire à moindre échelle pour des dossiers ad hoc, de moindre importance ou impliquant peu de ressources.

Si l'ampleur du dossier TGC le justifie, sa planification pourrait devoir s'insérer ou venir compléter un plan d'action annuel de l'organisation, notamment si des ressources significatives doivent être mobilisées. Il y a généralement un échancier type pour l'élaboration des planifications annuelles et il peut être difficile d'y ajouter des projets par la suite. Le coordonnateur TGC devra donc s'informer et connaître ces processus et leurs

planifications pour être prêt et agir aux moments opportuns. Ses liens avec le comité de pilotage et le commanditaire TGC, s'il y a lieu, sont importants à ce niveau.

Outil.

Tableau 2 – Illustration des principales activités de la direction quant au dispositif de services TGC et à son amélioration

Activités	Rôle
1) Nommer le coordonnateur TGC et le spécialiste TGC et créer le comité de pilotage.	Directeur
2) Communiquer à l'organisation les priorités et objectifs quant au dossier TGC.	Directeur
3) S'assurer de l'élaboration du PDE-TGC et de son adoption.	Commanditaire TGC
4) S'assurer de l'alignement stratégique des ressources humaines, par exemple :	Directeur
a) Communiquer (régulièrement) un message clair aux cadres et aux employés : « la clientèle TGC est une (grande) priorité de l'organisation »;	Directeur
b) Demander de prioriser la collaboration des cadres et employés avec le coordonnateur TGC selon la planification du PDE-TGC;	Directeur
c) S'assurer que les planifications des directions et des services sont adaptées;	Commanditaire TGC
5) Voir aux besoins financiers des projets TGC.	Commanditaire TGC
6) Assurer un suivi de haut niveau du dossier pour garantir que les résultats attendus soient atteints.	Directeur et commanditaire TGC
7) Intervenir, à la demande du Coordonnateur TGC, pour aplanir certaines difficultés organisationnelles.	Commanditaire TGC
8) S'assurer des représentations et ententes de service avec les partenaires.	Directeur ou commanditaire TGC
9) Rendre compte au conseil d'administration (s'il y a lieu).	Directeur

1.1.3. La nomination et le mandat du coordonnateur TGC

Pertinence. Pour le coordonnateur TGC, les livrables de cette procédure sont sa nomination, un mandat approprié et une documentation officielle. Dans l'introduction du Tome I, certains des rôles du coordonnateur TGC sont évoqués : maître d'œuvre de la planification et de la gestion des projets TGC dans l'organisation, la mission d'œuvrer au développement de l'expertise TGC, l'amélioration des services TGC, faire partager une vision systémique de son organisation et des changements de pratiques à réaliser pour améliorer les services de son organisation en TGC, etc. Le coordonnateur TGC joue un rôle central et déterminant.



Comment
le faire?

En 2011, à la demande du SQETGC, ce sont les directeurs généraux de chacun des CRDITED qui ont nommé le coordonnateur TGC et le spécialiste TGC de leur établissement. Compte tenu de l'importance du dossier TGC, de ses impacts majeurs, de sa transversalité et du fonctionnement matriciel qui peut en découler, il est envisageable que le directeur général reste celui qui nomme et qui mandate le coordonnateur TGC et le spécialiste TGC.

Le coordonnateur TGC devrait documenter cette nomination au dossier TGC et s'assurer de trois grandes caractéristiques de son rôle : il doit être mandaté, imputable et adéquatement lié à la structure organisationnelle.

- **Mandaté.** Dans les établissements, il importe que cette personne ait un mandat clair et reconnu; ce mandat devrait relativement correspondre au rôle ci-après mentionné.
- **Imputable.** Le coordonnateur TGC devrait être imputable auprès de la direction en ce qui concerne la planification, l'implantation et le suivi du PDE-TGC. En contrepartie l'organisation doit s'assurer de lui fournir des conditions favorables, notamment en termes de ressources et de pouvoirs.

Adéquatement lié à la structure organisationnelle. Le dossier TGC dépasse les limites d'une seule direction; les répercussions et les solutions en lien avec les situations d'utilisateurs TGC requièrent des actions de toutes les directions. Les mandats, projets et activités du coordonnateur TGC nécessitent donc une large marge de manœuvre dans l'organisation et une étroite collaboration avec les directeurs. Son rattachement administratif peut varier, mais il doit être approprié aux exigences de la fonction (voir Tome I, 2.6.2) et il devrait occuper un poste cadre. Une partie significative de ces liens s'articule avec le Comité de pilotage.

Outil.

Tableau 3 – Présentation du rôle du coordonnateur TGC (FQCRDITED et les directeurs généraux, été 2011).

Le SQETGC (2011) a précisé le rôle du coordonnateur TGC :

- Analyser les priorités de développement de l'expertise en TGC;
- Proposer des cibles de changements;
- Élaborer une planification du développement de l'expertise en TGC (PDE-TGC);
- Gérer l'application du PDE-TGC et y faire les ajustements pertinents;
- Réaliser, le cas échéant, des modalités d'évaluation de ce PDE-TGC;
- Être l'agent de liaison avec le SQETGC;
- Seconder le spécialiste TGC dans le développement de l'expertise.

Ainsi, le travail du coordonnateur TGC est principalement l'élaboration, l'implantation et le suivi du PDE-TGC. En ce sens, il a une fonction de chargé de dossier TGC ou de chef de projet au plan de l'organisation.

Référence	SQETGC (2011, 23 nov.). <i>Nouveau paradigme de fonctionnement du SQETGC</i> . Présenté à la Rencontre des coordonnateurs TGC et des spécialistes TGC (PowerPoint), Montréal.
------------------	---

1.1.4. La nomination et le mandat du spécialiste TGC

Pertinence. En 2011, la direction générale de chaque CRDITED a également désigné un spécialiste TGC. Bien qu'il puisse y avoir plus d'une personne spécialisée en TGC dans un établissement, il n'y a qu'un spécialiste TGC désigné. Il joue un rôle spécifique et majeur en termes du développement de l'expertise dans son organisation; c'est un proche collaborateur du coordonnateur TGC et un partenaire du SQETGC dans le cadre de divers travaux.

Déroulement. Les rôles du coordonnateur TGC et du spécialiste TGC sont complémentaires. L'un ne peut pas bien s'actualiser sans l'autre. Le coordonnateur TGC s'assure de la planification des conditions favorables aux transferts de l'expertise, de la mobilisation et de la contribution des cadres, des cliniciens et des intervenants concernés, etc. Le spécialiste TGC s'assure que l'expertise soit développée, rendue disponible et que l'organisation se l'approprie dans la pratique. Les deux contribuent, avec le SQETGC, au développement de processus et d'outils. Les trois grandes caractéristiques du rôle du coordonnateur TGC

devraient également se retrouver chez le spécialiste TGC : mandaté, imputable et adéquatement lié à la structure organisationnelle (voir p. 18).

Le coordonnateur TGC devrait s'assurer des caractéristiques du rôle du spécialiste TGC. Si requis, au moment approprié et en collaboration avec le spécialiste TGC, ils pourraient faire les représentations pour améliorer ces éléments.

Outil.

Tableau 4 – Présentation du rôle du spécialiste TGC (FQCRDITED et les directeurs généraux, été 2011)

Le SQETGC (2011) a précisé le rôle du spécialiste TGC :

- Développer et transférer l'expertise en TGC à son établissement;
- Former, soutenir et superviser l'équipe professionnelle spécialisée en TGC de son établissement;
- Participer activement aux travaux du SQETGC comme clinicien-conseil;
- Offrir des services de consultation dans les autres CRDITED selon son domaine d'expertise;
- Seconder le coordonnateur TGC de son établissement dans les travaux découlant du PDE.

Référence	SQETGC (2011, 23 nov.). <i>Nouveau paradigme de fonctionnement du SQETGC</i> . Présenté à la Rencontre des coordonnateurs TGC et des spécialistes TGC (PowerPoint), Montréal.
------------------	---

1.1.5. La création et le mandat du comité de pilotage PDE-TGC

Pertinence. L'amélioration de l'expertise TGC de l'établissement implique un ensemble d'ajustements organisationnels touchant les diverses directions. L'expérience acquise au SQETGC a démontré la pertinence de la création d'un comité de pilotage.

Déroulement. Un des cadres supérieurs, possiblement le directeur général, nomme et mandate ce comité. Le coordonnateur TGC devrait s'assurer de la nomination, du mandat et des caractéristiques du comité de pilotage.

Outil.

Tableau 5 – Exemple de mandat et de description du comité de pilotage du PDE-TGC

- Le mandat du Comité de pilotage est de soutenir l'établissement dans l'appropriation des meilleures pratiques afin de favoriser la meilleure résolution possible des TGC.

- La composition du Comité peut varier selon l'ampleur du dossier TGC. Il comprend le coordonnateur TGC, le spécialiste TGC et le commanditaire TGC. Les directions concernées doivent aussi être impliquées dans le comité.
 - Pour **les dossiers les plus amples**, le comité sera composé des directeurs de l'organisation ou de leurs délégués³; ils pourront ainsi recueillir et transmettre de l'information au comité, prendre des décisions et s'assurer des suivis impliquant leur direction.
 - Si **l'ampleur est moyenne**, le comité comprendra au moins un directeur ou son délégué; celui-ci s'assurera du suivi au comité de gestion de l'établissement.
 - Si le dossier est **moins ample**, les cadres intermédiaires les plus concernés pourront faire partie du comité.
- L'objectif du comité est de présider à l'élaboration, au suivi et à l'ajustement du PDE-TGC.
- L'animation du Comité est la responsabilité du Coordonnateur TGC.
- Ses activités porteront notamment sur :
 - L'appui au Coordonnateur TGC dans ses travaux pour élaborer les PDE-TGC; les membres s'assureront, entre autres, de la collaboration du personnel concerné de leur direction et, si requis, de la concertation interdirections;
 - L'analyse et le suivi des diverses mesures prévues au PDE-TGC et l'identification de tous les ajustements cliniques et organisationnels pertinents à l'atteinte des objectifs.
 - Le suivi et l'appréciation de l'implantation des meilleures pratiques cliniques et organisationnelles relatives aux TGC; celles-ci permettront d'identifier les ajustements pertinents à l'atteinte des objectifs du PDE-TGC
 - Les interventions et recommandations au Comité de régie (ou de direction) et aux directions concernées de l'établissement. Le comité de pilotage favorise l'adoption des priorités organisationnelles liées au TGC, dont le PDE-TGC, ainsi que tous éléments majeurs nécessitant un positionnement organisationnel.
- Cette fonction est de niveau stratégique et tactique.
- La fréquence des rencontres devrait être mensuelle, au moins pour la première année. Elle pourrait passer aux 2 ou 3 mois par la suite, selon le besoin.
- Enfin, des mécanismes formels de communication doivent être convenus avec le comité de gestion de l'établissement.

³ Plus qu'un simple représentant ou observateur, le délégué est habilité à prendre des décisions en place et lieu du directeur qu'il représente.

1.1.6. L'arrimage et l'influence du coordonnateur TGC dans la structure organisationnelle

Pertinence. Pour exercer son rôle, le coordonnateur TGC doit pouvoir influencer les parties prenantes. Les deux catégories de facteurs qui déterminent ce pouvoir sont décrites dans cette procédure et dans la suivante.

Rôles des cadres et des structures organisationnelles. Divers éléments déterminent la capacité d'agir et les impacts des travaux du coordonnateur TGC. L'organigramme, en plus de représenter un partage officiel et formel de l'autorité, définit surtout la subdivision des mandats entre les cadres pour réaliser en synergie la mission et les planifications de l'organisation. Le cadre tire donc notamment son autorité du mandat qui lui est attribué et des ressources qui lui sont confiées pour qu'il les gère à cette fin. Il doit s'assurer de la réalisation des mandats de son service, organiser, mobiliser et orienter son équipe et les autres ressources à cette fin. Cette autorité ne repose cependant pas seulement sur son titre d'emploi ou sur sa place dans l'organisation; elle est modulée par les attitudes, les croyances, les caractéristiques et les actions des cadres concernés et par la culture de l'organisation.

Coordination et structures organisationnelles. Une des caractéristiques majeures des usagers ayant un TGC est que les impacts de leurs comportements se répercutent dans toute l'organisation, voire au-delà. Toutes les directions, et de nombreux services, sont affectés et sollicités par ces impacts. Individuellement, et sans coordination, ces directions et services ne parviennent pas à surmonter et à gérer ces situations. C'est pourquoi, le mode organisationnel actuel des établissements est peu propice à résoudre les situations des TGC. *Des projets majeurs sont généralement requis avec des collaborations concertées à travers l'établissement, de façon transversale aux directions; un des rôles du coordonnateur TGC est de s'assurer de ce fonctionnement harmonieux. Son positionnement dans la structure organisationnelle doit lui permettre de réaliser ce travail.*

Le travail des gestionnaires de projet les confronte constamment à cette réalité et leurs solutions peuvent être inspirantes; la question est de savoir quel type de structure organisationnelle est la plus appropriée et quelle culture organisationnelle il faut favoriser.

Déroulement. Le coordonnateur TGC et la direction pourront analyser le mandat du coordonnateur TGC et son positionnement dans l'organigramme. Ils devront également s'assurer de la diffusion des informations et des consignes aux autres cadres concernés. Des travaux sur la culture organisationnelle ou des changements de pratiques (Grol, Wensing, & Eccles, 2005) au plan organisationnel pourraient être instillés.

Outil.

Tableau 6 – Éléments pour enrichir la réflexion et la discussion sur le rattachement organisationnel du coordonnateur TGC

Structure organisationnelle. Le *Project Management Institute* (2013a) explicite l’impact de différentes structures organisationnelles⁴ sur les niveaux d'autorité du chef de projet et du chef fonctionnel. La Figure 1 - *Autorité du chef de projet et du chef fonctionnel selon la structure organisationnelle* résume ces impacts. Le coordonnateur TGC a le rôle de chef de projet dans le PDE-TGC. L’autorité du chef de projet et celle du chef fonctionnel varient donc selon la structure organisationnelle. Les pouvoirs du rôle, des ressources et de l’information⁵ sont ceux les plus associés au poste et à la place qu’ils ont dans la structure organisationnelle.

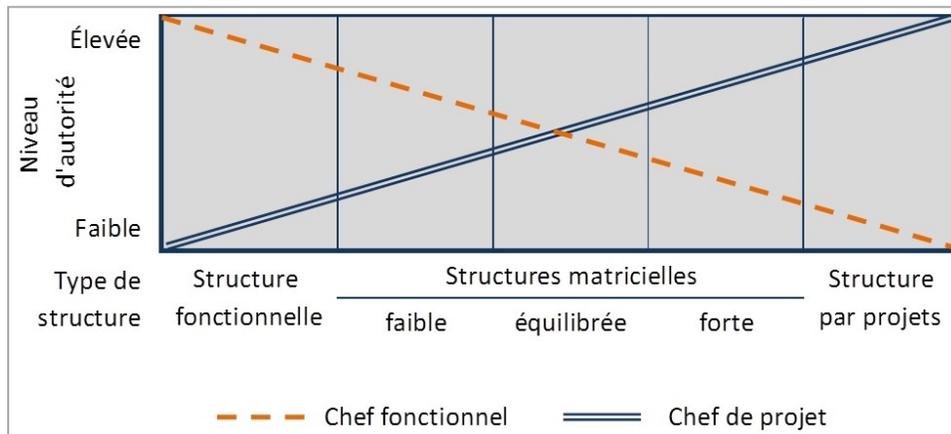


Figure 1 – Autorité du chef de projet et du chef fonctionnel selon la structure organisationnelle

La Figure 2 ci-après présente une structure matricielle équilibrée; on la dit équilibrée parce que le niveau d’autorité du chef de projet est égal à celui des chefs d’autres services. Cette autorité est convenue et reconnue. Dans le cadre d’un projet, les membres de l’équipe de projet peuvent provenir de son propre service, mais aussi d’autres services; ceux-ci sont « prêtés » aux fins du projet et, dans ce cadre, le chef de projet a autorité sur leurs activités.

⁴ Voir *Project Management Institute* (2013) pour des exemples d’organigrammes et des explications de ces différentes structures organisationnelles.

⁵ Ces différents types de pouvoir sont présentés au point 1.1.7. Les sources d’influence.

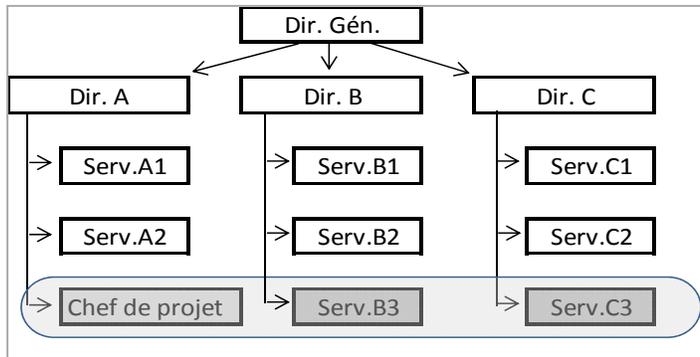


Figure 2 – Exemple simplifié d'une structure

En fait, l'autorité est partagée et fait généralement l'objet d'une entente.

Les types de structures organisationnelles sont souvent spécifiques et adaptées à certains secteurs d'activités. Alors que les structures par projet sont plus fréquentes dans les firmes de génie ou d'architecture, dans les CRDITED, on retrouve principalement des structures fonctionnelles⁶. Toutefois, si le dossier TGC est assez important, il impliquera nécessairement un fonctionnement matriciel, c'est-à-dire un partage convenu de pouvoir. Ce partage devient possible lorsque la mission et les enjeux majeurs déterminent l'alignement des ressources et leur collaboration.

1.1.7. Les sources d'influence

Pertinence. Selon Bacon (2011, 2014), pour diriger ou influencer efficacement les gens, il faut disposer d'une base de pouvoir suffisante. Pour lui, cette capacité provient de onze sources subdivisées en trois catégories : cinq sources organisationnelles sont rattachées à la position que l'on occupe et au rôle que l'on joue dans l'organisation; cinq sources personnelles sont plus spécifiques aux caractéristiques de la personne; la dernière source est plus générale et tient à la volonté de détenir et d'améliorer son pouvoir. Plus la personne a de pouvoir, plus elle pourra diriger et influencer les autres et avoir des résultats et un impact.

Déroutement. Un rôle de coordination implique de transiger avec de nombreuses personnes qui ne sont pas ses employés, sur lesquelles l'autorité formelle joue peu ou pas. Il peut être pertinent que le coordonnateur TGC jette un regard évaluatif sur ses capacités d'influence.

⁶ Quoiqu'il y ait aussi de l'expérimentation de fonctionnement matriciel, par exemple, voir la présentation de Claude Belley et Marie-Hélène Jobin : <http://polesante.hec.ca/seminaires-passes/mardi-11-septembre-2012-gerer-sous-le-modele-matriciel-lexperience-du-crdi-normand-laramee/>

L'autoévaluation est généralement bien insuffisante; il faut obtenir la perspective d'autres personnes. Celles-ci devraient être relativement neutres et objectives. La collaboration d'un mentor ou d'un *coach* pourrait être requise.

Outil.

Tableau 7 – Les sources de pouvoir

Les éléments suivants représentent diverses sources de pouvoir. Si requis, le coordonnateur TGC pourrait utiliser ces éléments pour apprécier ses capacités; il pourrait aussi demander à des personnes fiables leur avis.

1. Les sources organisationnelles du pouvoir :

- **Le pouvoir du rôle** est celui de notre rôle dans le groupe, l'organisation ou la communauté. C'est le pouvoir légitime, celui d'une autorité rattachée à un rôle ou à une position. Ce pouvoir est renforcé par d'autres, notamment ceux propres à la personne.
- **Le pouvoir des ressources** est celui lié à la possession ou au contrôle de ressources que les autres personnes valorisent ou dont elles ont besoin.
- **Le pouvoir de l'information** désigne celui de l'accès et du contrôle de l'information. Il se base sur cinq éléments formant la mnémotechnique RADIO : Recueillir, Accéder, Diffuser, Interpréter et Organiser l'information. Ces activités permettent de diriger et d'influencer par l'utilisation efficace de l'information.
- **Le pouvoir du réseau** provient de l'étendue et de la profondeur de liens avec d'autres personnes. C'est le « capital social » de membres d'un réseau basé sur le respect, la réciprocité, l'admiration, la collaboration, etc. C'est un puissant pouvoir qui additionne celui des autres au vôtre.
- **Le pouvoir de la réputation** est celui attribué selon l'appréciation générale des qualités d'une personne par les autres de son équipe, son organisation ou son milieu. C'est également une source importante de pouvoir; en être pourvu augmente très significativement votre influence.

2. Les sources personnelles du pouvoir :

- **Le pouvoir de l'éloquence** est la capacité de communiquer puissamment et efficacement par la parole et par l'écrit. C'est un pouvoir utilisant la clarté, la logique, l'émotion, la démonstration, l'énergie et la conviction. C'est un pouvoir des plus puissants, pouvant aller jusqu'au charisme. Il est fortement lié à ceux de la personnalité, de l'attraction et de la réputation.
- **Le pouvoir de la connaissance** est celui rattaché à vos connaissances, compétences, talents, habiletés, apprentissages, visions et réalisations. C'est le pouvoir de ce que vous

savez, pouvez faire et faites. C'est l'un des pouvoirs les plus puissants (après l'éloquence).

- **Le pouvoir de l'histoire** découle des liens, des souvenirs ou du vécu partagé avec ceux qu'on veut influencer. Il provient de la familiarité et de la confiance avec l'autre personne. Il se base sur la sympathie, la similitude et la réciprocité.
- **Le pouvoir de l'attrance** est celui qui vous fait aimer des autres. Il peut être basé sur diverses caractéristiques : la personnalité; les valeurs, attitudes ou croyances partagées; la sagesse et l'expérience partagée; les attraits physiques, etc. C'est une des sources les plus puissantes de pouvoir.
- **Le pouvoir de la personnalité** est basé sur la perception de votre caractère : par exemple, l'intégrité, l'honnêteté, la justice, le courage, la bonté. C'est un pouvoir très puissant.

3. Une source plus générale : le désir de pouvoir

- **Le désir de pouvoir** est celui de la volonté d'être plus puissant et de la motivation à passer à l'action. Il accroît toutes les autres sources de pouvoir. Il dépend de votre volonté, décision, passion, engagement. C'est la source de pouvoir la plus importante.

Références

Bacon, T. R. (2011). *The elements of power: Lessons on leadership and influence*. New York: AMACOM American Management Association.

Bacon, T. R. (2014). *Power and Influence - The Art of Getting Others to Follow Your Lead*, from <http://www.theelementsofpower.com/>

1.2. Préparation de la planification du PDE-TGC

1.2.1. État de préparation de l'organisation pour un PDE-TGC

Pertinence. L'organisation est-elle relativement prête à l'élaboration et à l'implantation du PDE-TGC? Il convient de vérifier un certain nombre de facteurs favorables ou de conditions gagnantes.

Déroutement. Le coordonnateur TGC devrait planifier et préparer la démarche avec la collaboration du comité de pilotage. Divers répondants dans l'établissement pourraient répondre au questionnaire.

1. Identifier les **répondants**. Les répondants devraient être les parties prenantes les mieux à même de comprendre la situation de l'organisation quant aux conditions gagnantes. Il faut trouver un échantillon approprié : de taille et composition suffisantes pour avoir les différents points de vue, pour trouver l'image relativement réaliste, tout en demeurant sensible au temps requis par les collègues.
2. Convenir de la **méthodologie**. Une consigne pourrait être rédigée et remise avec le questionnaire. Les répondants pourraient le compléter individuellement et le remettre promptement. Il faut leur indiquer la disponibilité du coordonnateur TGC pour éventuellement éclaircir certains points ou discuter de certains éléments. La confidentialité des résultats devrait être explicitée. Une autre option est d'organiser une rencontre où collectivement, les questions sont discutées et les cotes attribuées.
3. Transcrire les réponses et analyser les **résultats**. Les réponses devraient être transcrites et compilées dans des tableaux de fréquence ou de statistiques de base. Les réponses aux questions ouvertes seront synthétisées pour déterminer les éléments prioritaires.

En analysant ces résultats, le coordonnateur TGC et le comité de pilotage décideront d'enclencher ou non la planification. Celle-ci peut également commencer si on pense pouvoir corriger certaines conditions jugées critiques et défavorables; dans ce cas, un plan d'action doit être élaboré pour les corriger.

Outil.

Le tableau 8 présente une grille pour identifier et analyser les divers facteurs pouvant être favorables à l'élaboration d'un PDE-TGC.

Tableau 8 – Analyse des facteurs favorables ou de conditions gagnantes à l’élaboration d’un PDE-TGC

Catégorie N°		Conditions gagnantes	1. Pas ou très peu	2. Un peu	3. Moyen	4. Beau coup	5. Fortement
Besoin	1	Il y a un besoin urgent, une nécessité de changement dans le dossier TGC.					
	2	Le contexte général est relativement stable au plan organisationnel, politique, financier; il n’y a pas de changement majeur qui mobiliserait les cadres et le personnel (ex. : réorganisation, autre dossier majeur...)					
Ressources	3	Un coordonnateur TGC est nommé, mandaté et soutenu par la direction.					
	4	Un comité de pilotage est créé, mandaté et il comprend des directeurs ou leurs délégués.					
	5	Les gestionnaires des secteurs clés de l’organisation sont sensibilisés et sont prêts à collaborer et, éventuellement, à changer de pratiques.					
	6	Des ressources humaines de l’organisation pourront être mobilisées pour participer à diverses activités telles que dresser l’état de situation, collaborer à la planification, puis l’implanter.					
Capacités internes	7	Un directeur est le commanditaire TGC; il est membre du comité de pilotage et il parraine les projets TGC dans l’organisation.					
	8	Le coordonnateur TGC et le comité de pilotage sont compétents en planification et en gestion de projet ou peuvent s’adjoindre des experts.					
	9	Il n’y a pas de conflits majeurs entre les personnes clés de l’organisation qui nuiraient au processus de la planification ou à la réalisation des projets.					
	10	Les systèmes d’informations (bases de données, tableaux de bord...) sur la clientèle, les ressources et les activités de l’organisation sont disponibles et le personnel requis pourra en tirer l’information pertinente.					
	11	L’organisation a une culture (et une pratique) d’analyse et de décision basées sur les faits, sur les données probantes.					
Activités expertes	12	La direction et le comité de pilotage voient le besoin d’un processus formel de planification et veulent le réaliser.					
	13	Les membres du comité de pilotage, dont le coordonnateur TGC et le spécialiste TGC, communiquent efficacement.					
	14	Il y a de bonnes communications entre les directions et services de l’organisation.					
	15	La direction et le comité de pilotage sont prêts à prendre des risques calculés.					
	16	La direction et les membres du comité de pilotage démontrent de la flexibilité, de la créativité et sont prêts pour le changement.					
	17	Généralement, la direction et les membres du comité de pilotage accordent le temps nécessaire et suffisant à la planification.					
Résultats	18	La planification permettra, notamment, l’identification de résultats concrets pour la clientèle, les ressources humaines, pour l’organisation et, éventuellement, pour les partenaires.					
	19	La direction et le comité de pilotage voudront et pourront s’engager dans la mise-en-œuvre des éléments clés de cette planification.					
	20	Les membres du comité de pilotage s’engagent à faire un suivi régulier de la performance chaque mois ou chaque trimestre.					
21	Pour vous, quels éléments, parmi ceux que vous avez jugés faibles, sont particulièrement critiques ou seront une barrière significative à l’élaboration ou à l’implantation du PDE-TGC? Expliquez :						
22	Pour vous, quels éléments, parmi ceux que vous avez jugé forts, pourraient être davantage exploités ou mis en valeur pour favoriser l’élaboration ou à l’implantation du PDE-TGC? Expliquez :						
23	Autres commentaires :						

Références	<p>Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2011). <i>Creating your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations (3rd ed.)</i>. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.</p> <p>Thiébaud, M. (2002). Conditions et processus favorables à la réussite d'un projet dans les établissements scolaires. Synthèse de quelques éléments d'observation. [http://www.f-d.org/projet-ecole-bilan-2002.pdf]</p> <p>Poirier, C. (2008). Projet d'identification des conditions favorables à la concertation locale — Rapport final — Présenté au comité de pilotage de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local. (pp. 58). Montréal : Agence de la santé et des services sociaux de Montréal — Direction de la santé publique. [http://concertationlachine.com/wp-content/uploads/2013/03/Projetdidentificationdesconditionsfavorablesalaconcertationlocale-2008.pdf]</p>
-------------------	--

1.2.2. Identification des parties prenantes, de leurs intérêts et de leurs attentes

Pertinence. Le succès d'un projet se mesure généralement en fonction de la réalisation des livrables prévus, du respect des échéances et des coûts. Ce succès est cependant en grande partie tributaire de l'engagement des parties prenantes, de leurs intérêts et attentes envers le projet. Quels sont, de leur point de vue, les critères de succès du projet? Des étapes subséquentes permettront-elles de maintenir la communication et de gérer les attentes? Ce sont les parties prenantes elles-mêmes qui définissent leurs attentes à l'égard du dossier TGC.

N.B.!



Ne pas connaître les parties prenantes, leurs intérêts et leurs attentes est de courir vers l'échec du projet.

Déroulement. Le coordonnateur TGC, avec la collaboration du comité de pilotage, planifie et prépare le travail d'identification des parties prenantes, leurs intérêts et leurs attentes. Ils devraient :

1. Faire la **liste des parties prenantes**. Pour identifier les parties prenantes, le coordonnateur TGC et le comité de pilotage doivent songer au projet et se demander qui sont les personnes ou groupes correspondant à la définition de parties prenantes, c'est-à-dire ces gens qui vont contribuer, influencer ou être affectés positivement ou négativement par le projet. Qui a un intérêt aux travaux, aux résultats et aux impacts sur la clientèle TGC, leurs proches, sur le personnel, sur l'organisation et sur les partenaires,

etc.? De plus, la discussion avec des parties prenantes peut aussi amener à en identifier certaines autres. Cette identification se poursuivra après les premiers travaux parce que certaines parties prenantes peuvent apparaître ou changer de position.

2. **Identifier les intérêts et les attentes.** Une fois les personnes ou groupes identifiés, il faut bien saisir quels sont leurs intérêts et leurs attentes. Il faut les interroger individuellement ou en petits groupes. Le coordonnateur TGC préparera l'entrevue en s'inspirant de l'outil *Liste de questions et thématiques pour identifier les intérêts et les attentes des parties prenantes*. Il faut spécifier qui devrait être rencontré individuellement ou en groupe, ajuster le canevas d'entrevue, les questions et leur ordre, etc. Dans ce contexte plus exploratoire, le format devrait être davantage des entrevues semi-structurées. Qui réalisera les entrevues? Il faudrait prévoir soit les enregistrer ou avoir une personne qui note avec beaucoup de détails, auquel cas, on pourrait demander aux gens concernés de valider le résumé de leurs réponses.

Synthétiser et compiler des informations. Le coordonnateur TGC utilisera l'outil *Registre des parties prenantes* pour résumer les informations sur celles-ci, sur leurs attentes et sur leurs intérêts. De plus, il pourra utiliser l'outil *Registre des exigences* pour synthétiser ces éléments; ce dernier élément servira à préparer la planification et la rédaction du PDE-TGC pour que ces exigences soient respectées dans la mesure du possible. Le comité de pilotage pourra examiner les points de convergence ou de désaccord dans les points de vue des parties prenantes. Ces informations seront précieuses pour s'ajuster et favoriser le succès du projet. Puisque ce registre peut contenir des **informations sensibles**, des mesures particulières peuvent être nécessaires. Si requis, il faut mettre à jour le registre.

Outil.

Tableau 9 – Liste de questions et thématiques pour identifier les intérêts et les attentes des parties prenantes

Les trois outils suivants peuvent être utilisés.

Un projet (titre ; ex. : élaborer un PDE-TGC, améliorer l'expertise des intervenants dans tel milieu...) est envisagé. Dans ce contexte,

1. Pour ce projet, quels sont les résultats que vous souhaiteriez (vos **attentes**) quant :
 - 1.1. aux usagers TGC?
 - 1.2. aux services relatifs pour ces usagers?
 - 1.3. à la compétence ou à l'expertise des intervenants, des cliniciens et des cadres?
2. Comment voyez-vous la problématique actuelle que le projet cherche à résoudre?
3. Identifier les difficultés ou les défis prioritaires auxquels est confrontée l'organisation en

ce qui a trait à ce projet.

4. Quels devraient être les **participants** à la réalisation de ce projet? Pourquoi? S'il y a lieu, qui ne devrait pas y participer? Et pourquoi?
5. Qu'est-ce qui est, pour vous, essentiel de faire ou d'inclure (vos **exigences**) dans ce projet?
6. Quels sont, pour vous, les éléments qui assureront le **succès** de ce projet?
7. Quelles risques ou difficultés principales peuvent surgir et rendre ce projet difficile?
8. Autres idées ou suggestions dont il faut tenir compte pour réaliser cette planification?

Tableau 10 – Registre des parties prenantes

Nom	Titre d'emploi	Rôle ou fonction dans le projet	Coordonnée (téléphone, courriel...)	Attentes principales envers le dossier TGC	Exigences vs sa réalisation	Niveau d'influence possible sur le projet (cote)

Tableau 11 – Registre des exigences des parties prenantes

Catégories	Exigences	Parties prenantes	Niveau d'importance

Ces deux registres peuvent être dans un même fichier de données. Des tris peuvent ensuite permettre d'examiner les informations selon les catégories d'exigences ou les parties prenantes.

CHAPITRE 2

LES PROCÉDURES ET LES OUTILS LIÉS À L'ANALYSE DE LA SITUATION ET À L'ANCRAGE ORGANISATIONNEL

2.1. La situation de la gestion du dispositif de services TGC

2.1.1. La description de l'organisation

Pertinence. Pour dresser un état de situation, on commence généralement par la description de l'organisation. Cette description permet de mieux situer le dispositif de services dans son contexte. Elle permet de faire des liens entre ce qu'est l'organisation et le dispositif de services TGC. On devrait ainsi mieux saisir la mission, la planification stratégique de l'organisation, le territoire et la population visés et leurs caractéristiques. Les liens entre ces éléments peuvent ensuite être établis. Deux aspects de ces liens peuvent être documentés :

1. **Description générale de l'établissement.** En plus de permettre une meilleure compréhension du contexte organisationnel, cette description générale devrait favoriser l'ancrage des projets TGC. Elle vise à clarifier ce qu'est cette organisation, ce qu'elle veut faire et comment elle le fait. De plus, dans ce cadre, on soulignera les éléments et les liens relatifs au dossier TGC.
2. **Engagement de l'organisation dans le dossier TGC.** Il s'agit de préciser l'engagement de la direction et, s'il y en a, les orientations privilégiées quant au dossier TGC. Un ensemble d'informations doivent être colligées et analysées pour dresser ce portrait; une partie provient des travaux de la section 2.1.

Ces éléments peuvent être plus ou moins détaillés; ils servent essentiellement à contextualiser les éléments qui suivront et à poser un certain nombre de balises.

Déroulement. Le coordonnateur TGC réalisera ce travail avec la collaboration du comité de pilotage et de certains informateurs clés. Cette dimension, comme toutes les autres, doit faire l'objet d'une *description* au moins sommaire, factuelle et objective; pour ce faire,

diverses méthodes peuvent être utilisées (ex. : recherche documentaire, entrevues individuelles ou de groupe).

Outil.

Tableau 12 – Éléments de la description de l'organisation

Description générale du CRDITED

1. **Mission** de l'organisation et **vision**
2. **Planification stratégique ou plan d'action annuel de l'organisation** : brève synthèse
3. **Code d'éthique et charte des valeurs**
4. **Organigramme** de l'organisation et description générale
5. **Rapport annuel** (ex. : usagers, personnel, activités, etc.)
6. **Rapport financier** : les éléments de base de ces rapports
7. **Structure organisationnelle** et modèle de gestion. Le type de structure et le modèle de gestion auront des impacts sur le coordonnateur TGC et sur les projets (Mintzberg, 1982)
8. **Description du territoire** : superficie, principales agglomérations et population; principales caractéristiques sociodémographiques (ces informations sont généralement disponibles dans les directions de la santé publique).

Engagement de l'organisation dans le dossier TGC

1. Engagement et priorisation du dossier TGC par la direction
 - a. Un **engagement** clair de la direction est généralement attendu. Cet engagement peut provenir d'une autre direction comme celle des services professionnels ou de la réadaptation. Elle peut aussi se limiter à un ou à des cadres intermédiaires, ou même seulement à certains cliniciens. Il faut réaliser que le palier d'engagement implique la priorisation, l'action et l'imputabilité de ce palier et de ses subalternes seulement et non aux autres.
 - b. S'il y a lieu, quels buts, objectifs et projets actuels s'adressent aux TGC?
 - c. Cet engagement peut prendre diverses formes : des écrits (planification stratégique, plan d'action annuel de l'organisation, d'une direction ou d'un ou plusieurs services), des annonces de projets, une intervention ou une allocution de la direction, etc.

- d. Cet engagement doit être observable par une variété d'indices : est-ce un engagement formalisé (c.-à-d. écrit et diffusé) ou informel? Quels documents soulignent la priorisation TGC dans l'établissement? Quels projets sont annoncés, amorcés, soutenus et réalisés? Quels investissements furent consentis en relation avec le budget de l'établissement? Qu'affirment ces personnes sur l'engagement et sur les réalisations?
2. **Orientations** de la direction dans le dossier TGC
 - a. Quelles sont ces orientations? Quel(s) document les spécifient? De quand datent-elles? Qui est mandaté? De quelle nature sont ces orientations (de très générales à très spécifiques), impliquent-elles toute l'organisation, une direction, un service...?
 - b. Quels messages sont passés par la direction aux cadres de l'organisation quant au dispositif de services TGC ou à sa clientèle?
 - c. Où est situé le dispositif de services TGC dans l'organigramme? Qu'est-ce qu'on doit saisir de ce positionnement? Quels liens se dégagent avec les autres directions et services?

2.1.2. La description des PDE-TGC et des projets TGC antérieurs

Pertinence. Cette perspective vise à faire le **bilan** des expériences passées quant aux TGC et des **leçons** qui en découlent. L'histoire et les expériences du CRDITED dans le dossier TGC ne sont pas neutres; elles constituent un matériel important pour organiser les prochaines activités dans le cadre du PDE-TGC.



Les bilans et les leçons à retenir sont trop souvent escamotés à la fin des projets. On dit manquer de temps et que d'autres projets ou obligations nous attendent. Mais, en négligeant de retenir des leçons, on se condamne à répéter les erreurs ou à ne pas retenir les approches et techniques qui se sont révélées efficaces et efficientes.

Une organisation qui réalise des projets régulièrement devrait avoir des procédures pour réaliser les bilans et retenir les leçons. Un bureau de projet (Dow, 2013; Englund, Graham, & Dinsmore, 2003) intègre généralement un volet de documentation qui comprend ces bilans.

Déroulement. Idéalement, le coordonnateur TGC retrouverait les bilans et les leçons des projets TGC antérieurs dans la documentation de l'établissement. Dans le cas contraire, il pourra réaliser ce travail, au moins sommairement, avec la collaboration du comité de pilotage.

Il s'agit premièrement de dresser la liste des PDE-TGC et des projets TGC antérieurs. Un ensemble d'initiatives peuvent avoir eu lieu ces dernières années tant au plan clinique qu'au plan organisationnel (ex. : des formations cliniques sur une variété de sujets, la création de ressources, de services, la signature d'ententes de partenariat; la mise en place de politiques ou de processus, etc.). Tous ces éléments peuvent avoir eu des répercussions sur les usagers TGC, leurs proches, le personnel, l'organisation et les partenaires... Ces résultats et impacts peuvent correspondre aux buts et objectifs de ces projets, mais peuvent aussi avoir eu d'autres effets, positifs ou négatifs, imprévus. Il faut donc identifier ce qui a été fait, ce que ça a apporté et quelles leçons en tirer pour l'avenir.

Des informateurs clés doivent être identifiés, puis sollicités pour de la documentation et éventuellement des entrevues; celles-ci se feront pour chacun des projets. Les projets menés selon une bonne méthodologie de gestion de projets permettent de retrouver la documentation qui présente, montre l'avancement et fait le bilan des projets. Des entrevues avec les responsables ou des membres des équipes de projets pourraient compléter les informations et fournir des éléments précieux de réflexion sur les conditions qui ont amené les résultats et impacts observés. De plus, si ces projets ont fait l'objet de collectes d'informations à des fins de suivi ou d'évaluation, elles devront généralement être priorisées.

Synthétiser ces fiches dans un tableau en permettrait l'inclusion dans le PDE-TGC et la discussion avec la direction ou les instances concernées. Le rapport sur cette perspective, présentera la description, l'analyse des forces et lacunes et une première appréciation des éléments prioritaires.

Outil.

Une fiche peut être développée pour synthétiser sommairement les divers PDE-TGC et projet TGC des deux ou trois dernières années. Les rubriques du Tableau 13 pourraient être utilisées et adaptées. Elles pourraient également servir à dresser un tableau synthèse. Le coordonnateur TGC l'ajustera selon les besoins. On pourra spécifier les dates du projet (début et fin), les buts et objectifs, la description sommaire des processus et des activités, des ressources et du rattachement administratif; enfin, on indiquera les principaux résultats et un bilan en termes de forces, lacunes et leçons apprises...

Tableau 13 – Résumé des PDE-TGC et projets TGC antérieurs

Date	Projet	Objectifs	Principales activités	Participants	Rôles	Services	Bilan et leçons
	Formation X						
	Suivi cohorte B						
	Constitution et formation équipe spécialisée						
	Projet résidentiel Y						
	...						
	...						

2.2. La situation de la clientèle

2.2.1. Décrire les usagers TGC

Pertinence. Pour organiser et améliorer les services à la clientèle TGC et répondre à ses besoins, pour atteindre les objectifs qui la concernent, il faut la connaître. Plus spécifiquement, il faut la répertorier et en faire un portrait sommatif. L'objet de cette dimension est de décrire sommairement la clientèle TGC de l'établissement et de ses besoins. La fonction n'est pas ici un approfondissement clinique de l'utilisateur. Il s'agit de dresser un portrait global qui indiquera l'ampleur et la nature des besoins. Mis en relation avec les autres informations de cette section, des décisions stratégiques devront en découler.

Déroulement. Le coordonnateur TGC, avec le spécialiste TGC et le comité de pilotage, identifie les questions et détermine la méthodologie pertinente (voir outil, page suivante). Cette évaluation sommaire impliquera le spécialiste TGC, l'équipe spécialisée régionale, des cadres, des cliniciens et des intervenants œuvrant auprès de cette clientèle. Selon l'ampleur du travail, une planification au moins sommaire des travaux sera probablement requise. Le coordonnateur TGC pourrait constituer un comité de cadres et de cliniciens pour l'appuyer dans ces démarches. Pour répondre aux questions ci-haut, les activités requises peuvent être, par exemple :

1. Retrouver les bilans descriptifs antérieurs des usagers TGC et déterminer les besoins de mises à jour.
2. Faire certains choix méthodologiques selon les différentes clientèles (usagers, parents...) tels que :
 - 2.1. Usagers participants
 - 2.1.1. Les procédures de sélection (tous les usagers ou un échantillon?) Certains CRDITED ont développé une « liste de surveillance » des usagers TC/TGC ou à risque.
 - 2.2. Outils de mesure
 - 2.2.1. Les échelles de mesure des TGC;
 - 2.2.2. Les outils de mesure d'autres caractéristiques, s'il y a lieu;
 - 2.2.3. Les outils sommaires d'évaluation des besoins.
 - 2.3. Processus
 - 2.3.1. Les processus d'administration des outils; par qui, quand, contexte approprié, consignes, etc.
3. L'inscription dans les bases de données pertinentes. Idéalement, afin de permettre l'analyse en croisant des caractéristiques, les données seront inscrites dans une base de données (ex. : Quelle est la répartition des usagers TGC dans les divers territoires? Sont-ils concentrés dans certains types de résidences? Certaines catégories de TGC se

retrouvent-elles principalement dans certains types de résidences? En ce qui a trait aux PAMTGC, quelles caractéristiques distinguent ceux qui en ont vs les autres? etc.).

4. Les analyses et la discussion;
5. La validation des informations et des conclusions.

Le rapport sur cette perspective, comme pour les autres, présentera la description, l'analyse des forces et lacunes et une première appréciation des éléments prioritaires.

Outil.

Le Tableau 14 présente certaines questions types et le Tableau 15 des propositions d'instruments pour les usagers :

Tableau 14 – Thématiques pour la description sommaire des usagers

Questions
<ul style="list-style-type: none"> • Comment est définie la clientèle du dispositif de services TGC?
<p>Les usagers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Combien d'usagers (selon la clientèle visée, ex. : TGC) relèvent de l'établissement? • Comment classe-t-on les usagers TGC (ex. : sévérité ou types de TGC?) • Quelles sont les principales caractéristiques cliniques et sociales associées? • Où vivent les usagers TGC? Dans quelles ressources? Sur quel territoire? Dans quel voisinage? • Quels sont leurs besoins principaux?
<p>Des services aux usagers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle proportion d'usagers ont un PAMTGC (actif)? • Quelle proportion d'usagers ont un suivi intensif des interventions? • Etc.
<p>Les familles et les proches</p> <ul style="list-style-type: none"> • Combien d'usagers ont une famille ou des proches impliqués ou intégrés dans la démarche relative à leur problématique comportementale? Quelle proportion des usagers cela représente-t-il? • En comparant cette implication au classement des usagers, qu'observe-t-on? • Quels sont les besoins principaux?
<p>Des services aux familles et proches</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la gamme des services spécifiques aux familles et aux proches? • Combien de familles et proches en profite? Quelle proportion des usagers ont une famille ou un proche qui a un accompagnement spécifique? (ex. soutien à participer à l'élaboration du PAMTGC, aux rencontres de suivi, du soutien psychologique, du répit, etc.)

Des partenaires

- Qui sont les partenaires concernés par une clientèle ayant une DI ou un TSA et une problématique comportementale (TGC, TC, à risque)?
- Combien d'usagers sont concernés? Des usagers communs? Des usagers pour lesquels le partenaire est le principal mandataire?

Tableau 15 – Outil : Instruments de dépistage, d'évaluation des TGC et des besoins

Instruments
• EGCP-II
• ECI-TC-Ex.
• Autres

Référence Senécal, P., Morin, I. et Bédard, M-E. (2013). Le coffre à outils de l'éducateur en TC/TGC. SQETGC.

2.3. La situation de l'organisation du dispositif de services TGC

2.3.1. Décrire les ressources, services TGC et coûts actuels

Pertinence. En regard des besoins des usagers TGC, il faudra identifier et décrire les ressources dont on dispose pour les desservir. Cette perspective identifie les ressources et (les unités de) services desservant la clientèle TGC. Il faudra également estimer les coûts associés aux ressources et aux services TGC. Selon l'ampleur, la description peut être plus ou moins détaillée et viser exclusivement les ressources ou être principalement dédiées à ces usagers. La description et l'analyse mettront en relation les besoins vs les ressources.

Déroulement. Le coordonnateur TGC, en collaboration avec les cadres et les intervenants concernés, identifiera et décrira les ressources. Il s'assurera de l'adaptation de l'outil aux besoins du dispositif de services TGC. La description des usagers TGC devrait être la base de départ. S'il est disponible, un portrait antérieur des ressources TGC pourrait également être aidant.

Les cadres concernés devraient disposer de la documentation descriptive des ressources. Au besoin, des entrevues avec ceux-ci et avec des intervenants pourraient aider à compléter le portrait.

De façon complémentaire, cette procédure pourrait aussi résumer les rapports de recherche ou de visites de contrôle de qualité, des audits, des mesures de qualité de l'environnement ou de la qualité de vie, la satisfaction des usagers ou des proches pour ces ressources, etc.

Pour chacune des ressources ou pour chacun des services, on devrait retrouver : sa description, ses rôles et fonctions, les principales activités de la dernière année et une analyse sommaire des forces et lacunes, ainsi que les leçons apprises.

Pour la partie relative aux coûts, la contribution de la direction des finances sera probablement requise pour spécifier la méthodologie d'estimation appropriée des coûts et réaliser les travaux à cet égard.

La description plus spécifique des ressources humaines et de leur expertise sera faite à la procédure 2.4.

Outil.

Le Tableau 16 constitue un exemple du type d'information à documenter.

Tableau 16 – Description des ressources desservant des usagers TGC

Services
<p>Il s'agit de dresser la liste et de rédiger une description sommaire des ressources ou des unités de services qui desservent les usagers présentant des TGC. On devrait retrouver dans cette section :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les services ou les équipes spécifiques affectés aux services des usagers TGC, notamment l'équipe spécialisée, les équipes locales (ayant un nombre significatif d'usagers TGC), l'équipe mobile d'intervention ou de service intensif et autres;• Les autres ressources professionnelles disponibles qui contribuent;• Les ressources résidentielles.
Ententes de service et partenariats
<ul style="list-style-type: none">• Les ententes de service avec des établissements ou organisations partenaires (ex. : CISSS, CH [incluant l'urgence, les services médicaux spécialisés, notamment la psychiatrie], les cliniques médicales, les services disponibles dans la communauté tels que l'accès à des psychologues, des sexologues, des éthiciens, les services policiers, les milieux scolaires, etc.).
Coûts
<ul style="list-style-type: none">• Pour les divers services recensés, quels sont les coûts associés aux TGC : ressources humaines (réguliers et remplaçants), encadrement, ressources matérielles (incluant les immobilisations spécifiques aux TGC), etc.

2.4. La situation des ressources humaines

2.4.1. Décrire les ressources humaines TGC

Pertinence. Le but de cette dimension est d'identifier, parmi les ressources humaines, celles qui ont des formations ou de l'expertise en TGC et d'en spécifier la nature. Il s'agira ultérieurement d'apprécier l'équilibre entre ces ressources et les besoins de la clientèle. Dans la première procédure, on se concentrera davantage sur une description statique des ressources humaines alors que dans la procédure suivante, on examinera les pratiques de ces ressources humaines.

Déroulement. Le service des ressources humaines pourrait être le maître d'œuvre de ce dossier, selon la définition des responsabilités qui lui est attribué. Si ce n'est pas le cas, il doit être un partenaire majeur à impliquer. Une planification des travaux devrait être élaborée et convenue entre le service des ressources humaines, le coordonnateur TGC et les cadres concernés.

La documentation du service des ressources humaines devrait être exploitée. On devrait y retrouver les informations pertinentes ou une partie de celles-ci. Au besoin, ce service pourra, avec la collaboration du coordonnateur TGC, des cadres, des professionnels et intervenants concernés, compléter et approfondir cette description.

Des entrevues ou un questionnaire sommaire peuvent être des moyens appropriés; s'il y a lieu, les questionnaires devront être accompagnés des consignes appropriées.

Les informations devraient être inscrites et mises à jour dans une base de données. On pourra alors croiser et analyser ces données selon diverses variables (ex. : par titre d'emploi, par direction ou service, etc.).

Le livrable est un document synthèse sur les formations et les expertises TGC des ressources humaines. Ce document pourrait être dans une base de données du service des RH.

Outil.

S'il n'y en a pas de disponible, une fiche peut être développée pour synthétiser sommairement les formations et expertises du personnel. Diverses rubriques peuvent être identifiées. Les rubriques du Tableau 17 pourraient être utilisées et adaptées; ces mêmes rubriques pourraient également servir à dresser un tableau synthèse. Le coordonnateur TGC l'ajustera selon les besoins.

Tableau 17 – Formations et expertises du personnel en TGC

Nom de la personne	Titre d'emploi actuel/depuis	Service actuel	Diplomation/année	Autres formations/année	Expérience pertinentes/année	Expertise particulières

2.5. La situation des pratiques et des outils

2.5.1. Décrire les processus et outils cliniques TGC

Pertinence. Le but de cette procédure est d'identifier les pratiques et les outils cliniques TGC disponibles. Ces outils sont de trois types : a) les **formations TGC** disponibles, b) les **outils** d'évaluation ou d'intervention et c) les **processus** cliniques. Ces « actifs » cliniques sont à la base des actions auprès de l'utilisateur TGC. Une bonne « boîte à outils » est nettement favorable au succès.

Déroulement. Le coordonnateur TGC et le spécialiste TGC conviennent du processus pour dresser l'état de situation. Le maître d'œuvre de cette démarche devrait être le spécialiste TGC. Par exemple, les membres de l'équipe spécialisée TGC seront mis à contribution; les directions peuvent indiquer les *politiques et procédures* relatives au TGC; les équipes de base peuvent être interviewées; les banques d'outils de l'établissement peuvent être explorées; le service des ressources humaines peut donner des indications sur les formations TGC dispensées, etc.

Outil.

S'il n'y en a pas, une fiche peut être développée pour synthétiser les processus et outils cliniques TGC (selon le modèle présenté dans le Tableau 10).

Tableau 18 – Liste des processus et outils cliniques TGC

Catégorie	Nom de l'outil	Fonction	Description sommaire	Localisation	Utilisateurs cibles	Notes
Exemples						
Processus	Guide de pratique TGC (FQCRDITED)	Présenter les « meilleures pratiques » en TGC	Définition de TGC, principes d'intervention; lexique des services à déployer; actions et moyens préconisés selon services; outils, etc.	Bibliothèque de l'établissement Secrétariat du coordonnateur et du spécialiste TGC	Tout le personnel concerné par les TGC	
	Dispositif de services TGC	Expliciter l'organisation, les responsabilités et les activités du programme	Structure du programme, services, encadrement, formations, processus AIMM, etc.	Idem	Idem	

Catégorie	Nom de l'outil	Fonction	Description sommaire	Localisation	Utilisateurs cibles	Notes
Outil	Grille d'analyse multimodale	Identifier les hypothèses du TGC	Description du comportement-cible, examen de divers facteurs internes et externe et des conditions de renforcement...	Bibliothèque établissement Secrétariat du coordonnateur et du spécialiste TGC	Équipe de base	
Formation	Formation à l'analyse t à l'intervention multimodales (AIMM)	Présenter les principes, la méthodologie et l'outil AIMM	Formation sur 4 journées; présentation et document PPT	Secrétariat du coord. et spécialiste TGC -TGC	Tout le personnel concerné par les TGC	Formation donnée par un membre de l'équipe spécialisée TGC
Etc.						

2.5.2. Évaluer les pratiques

Pertinence. Cette dimension doit faire le point sur la conformité des pratiques cliniques et de gestion clinique liées aux TGC dans l'établissement en regard de standards pratique, par exemple celui de la FQCRDITED ou des guides internationaux (Dosen, Gardner, Griffiths, King, & Lapointe, 2007; Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement, 2010a; Gardner, Dosen, Griffiths, & King, 2006).



Différentes approches pour évaluer les pratiques peuvent être adoptées par l'établissement. C'est au coordonnateur TGC et au comité de pilotage de déterminer ce qui est le plus pertinent pour le dispositif de services TGC.

Déroulement. Une des options envisageables peut être l'activité d'évaluation des pratiques proposée depuis plusieurs années par le SQETGC. Cette activité collective d'une journée permet la discussion, la réflexion et la refocalisation des personnes concernées sur les activités cliniques habituelles relatives aux TGC comparativement aux standards des guides de pratique. Cette évaluation se fait avec les participants lors d'un atelier durant une journée habituellement animé par un expert-conseil du SQETGC. Les équipes discutent et évaluent une vingtaine de pratiques à l'aide d'un questionnaire comprenant environ 135 activités recommandées par les guides de pratiques.

Les résultats compilés permettent d'identifier les pistes ou cibles d'amélioration pour l'organisation et pour chacune des équipes.

Un rapport avec des recommandations est généralement produit par l'expert-conseil.

Outil.

Le tableau 19 présente les principales thématiques couvertes par cette évaluation.

Tableau 19 – Thématiques de l'évaluation des pratiques en TGC

Fact. 1 Organisation et dispensation des services
1.1 Gamme
1.1.1 Continuum et crise
1.1.2 Services aux proches et intervenants
1.1.3 Transitions
Fact. 2 Analyse multimodale
2.1 Évaluation
2.1.1 Accès aux ressources professionnelles
2.1.2 Analyse fonctionnelle
2.1.3 Évaluations individualisées
2.1.4 Professionnels compétents
Fact. 3 Plan d'intervention de base
3.1 Valeurs
3.1.1 Environnement propice
3.1.2 Interventions non aversives
3.1.3 Intégration sociale
3.2 Hypothèses
3.2.1 Évaluation
3.2.2 Intervention
3.3 Intervention proactive
3.3.1 Aménagements préventifs
3.3.2 Prévention active
3.3.3 Traitement
Fact .4 Intervention et suivi
4.1 Suivi
4.1.1 Cueillette
4.1.2 Décision-suivi
4.2 Dispensation
4.2.1 Dispensation efficace
4.2.2 Interventions coordonnées
4.2.3 Services intégrés

N.B. : Cette *Évaluation des pratiques* est un service fourni par le SQETGC. Pour plus d'informations, consulter un représentant du SQETGC.

2.6. La situation de l'environnement externe

2.6.1. Décrire l'environnement externe

Pertinence. Cette perspective vise à compléter la vision organisationnelle en s'attardant cette fois à l'environnement externe. L'environnement externe est constitué d'éléments qui ne font pas partie de l'organisation, mais qui ont des impacts sur celle-ci et sur lesquels elle a généralement peu ou pas de contrôle. La réaction principale de l'organisation, ou du dispositif de services TGC, est de s'adapter au mieux aux caractéristiques et aux transformations de l'environnement externe. L'approche à préconiser est que l'organisation (dont le comité de pilotage) soit en mode de *veille* sur ces événements et envisage une gestion proactive des risques.

Cette analyse peut mettre en évidence différents facteurs qui auront des impacts significatifs sur le dossier TGC. Ainsi, des changements démographiques, par exemple des déplacements de populations suite à des développements économiques (création ou fermeture d'entreprises) ou politiques (ex. : la politique sur le chômage des travailleurs saisonniers), peuvent avoir des répercussions sur des liens de partenariats aux niveaux résidentiel, communautaire, de l'emploi des usagers ou de la disponibilité des RH.

Pour Morris et Pinto (2007), avant d'élaborer une stratégie, il faut évaluer la situation de divers aspects de l'environnement externe et les changements attendus réels et potentiels. Cette évaluation doit examiner les conditions environnementales générales qui existent actuellement et celles probables pour l'avenir.

Déroutement. En collaboration avec le comité de pilotage, le coordonnateur TGC devra porter une attention particulière à la sélection des participants afin de favoriser des gens qui ont a) les meilleures connaissances de ces éléments de l'environnement externe et b) une vaste expérience dans le réseau. Ce pourrait être un mélange de cadres, de cliniciens d'expérience de l'organisation et des experts externes, par exemple certains en santé publique ou des universitaires. Le coordonnateur TGC et le comité de pilotage participeront aussi à cette consultation. Ils conviendront également des modalités de consultation. Diverses formules peuvent être envisagées, par exemple :

- Des ateliers ou groupes de discussion sur ces thématiques;
- Une discussion au comité de pilotage élargie avec certains experts;
- La mise à jour régulière de ces éléments dans le dossier TGC suite au processus de veille.

Pour chacun des éléments de l'environnement externe, il faudra discuter de :

1. La situation actuelle
 - 1.1. Description de cet élément de l'environnement externe
 - 1.2. Impacts actuels sur l'établissement

- 1.3. Impacts actuels sur le dispositif de services TGC
2. La situation future : ce qui s'en vient et ce qui est vraisemblable.
 - 2.1. Sous-questions similaires à # 1
3. Ce que peuvent faire l'organisation et le dispositif pour se prémunir ou composer avec la situation.

Une synthèse de l'ensemble des éléments principaux pourrait figurer au dossier du PDE-TGC. Une mise à jour périodique est une bonne pratique.

Outil.

Une technique souvent proposée est une grille de type PEST, PESTEL, etc. (par ex. : Cadle, Paul, & Turner, 2010; Paul, Yeates, & Cadle, 2010). La Grille DÉPISTÉE-L ci-dessous intègre les différentes dimensions de telles grilles. Il s'agit d'un acronyme pour : Démographique, Économique, Politique, International, Socioculturel, Technologique, Éthique, Environnemental et Légal. C'est un ensemble d'éléments de l'environnement externe pouvant être considérés. Les impacts de ces facteurs peuvent être positifs ou négatifs.

Tableau 20 – La grille DÉPISTÉE-L

Éléments	Description	Ce qui existe, ce qui surviendra	Quels sont les impacts et comment composer avec la situation?
1. Démographique	L'identification et la situation et des tendances relatives aux populations du territoire desservi par le CRDITED : statistiques et évolution de la population, par sexe, groupe d'âge, état matrimonial, catégories professionnelles, répartition spatiale, mobilité des individus.		
2. Économique	Les conditions économiques dans la communauté : classes selon le revenu, taux de chômage, inflation...		
3. Politique	Les facteurs politiques : les éléments ou changements des politiques et des plans d'action qui peuvent affecter l'établissement, les ressources, les pratiques, dont les TGC. Les sources peuvent être un gouvernement, une instance nationale, provinciale, régionale, municipale, une association...		

Éléments	Description	Ce qui existe, Ce qui surviendra	Quels impacts et comment composer avec la situation
4. International	Influences internationales, par ex. : sur les conceptions ou les technologies en santé, notamment en DI-TSA et en TGC.		
5. Socioculturel	Les éléments liés à la population et ses besoins, aux partenaires de l'organisation.		
6. Technologique	Les aspects liés aux développements technologiques : leur disponibilité peut avoir des impacts sur l'organisation et les services.		
7. Éthique	Les aspects moraux du dossier, notamment les politiques, les codes de déontologie, etc.		
8. Environnemental	Les aspects du milieu naturel ou les éléments d'écologie; pour les TGC, ce seront des éléments qui affectent les conditions de vie et les milieux de vie des usagers et des intervenants.		
9. Légal	Les éléments ou changements au plan législatif et réglementaires; pour les TGC, par ex. : les <i>Code civil du Québec</i> , <i>Loi sur les services de santé et les services sociaux</i> , <i>Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui</i> sont des éléments à considérer. La judiciarisation de l'utilisateur TGC présente aussi des implications.		

CHAPITRE 3

LES PROCÉDURES ET OUTILS EN LIEN AVEC LA SÉLECTION DES PROJETS

3.1. La situation de la gestion du dispositif de services TGC

3.1.1. Répertorier et classer les problèmes

Pertinence. Une façon d'améliorer le dispositif de services est de solutionner les problèmes les plus importants ou récurrents. Les premières étapes de la résolution sont l'enregistrement des problèmes, puis leur analyse.

Déroulement. Le coordonnateur TGC et le gestionnaire du dispositif de services TGC sont les dépositaires du **Registre des problèmes**.

1. Sur une base régulière, ils enregistrent dans le **Registre des problèmes** les problèmes qu'ils observent ou qui leur sont présentés relativement au dispositif de services.
2. L'analyse périodique des problèmes permet de les classer en catégories (des problèmes liés à l'insuffisance des formations, au personnel de remplacement, aux relations avec certains partenaires...). Puis une analyse des causes (ex. : technique des 5 pourquoi) peut permettre de mieux les comprendre et d'identifier des solutions.

Les actions et les responsables de la correction de chacun des problèmes sont aussi spécifiés dans le registre.

Outil.

La fiche suivante est un exemple de **Registre des problèmes**.

Tableau 21 – Registre des problèmes

Chacun des problèmes est enregistré sur une fiche. Elle comprend trois parties :

1. Identification du problème
Description sommaire du problème :
Date(s) et sommaire de sa manifestation :
•
•
•
Impacts du problème :
•
•
•
Niveau d'urgence :
Commentaires :

N.B. : Cette partie du formulaire est mise à jour au fur et à mesure des observations du problème.

2. Analyse
Contexte, situation ou antécédents habituels :
Personnes impliquées :
Analyse des causes :
• Quelles sont les causes, les déterminants les plus directs de ce problème? Quelles observations soutiennent ces hypothèses?
• Pour ces causes, quels sont leurs propres causes ou déterminants? Quelles observations soutiennent ces hypothèses? Il y a possiblement ou probablement une chaîne de causes qui amène le problème; il faut tenter d'identifier cette chaîne, de remonter aux causes plus profonde. La technique des « 5 pourquoi » consiste à se questionner à rebours sur les causes jusqu'à comprendre la chaîne et l'ensemble des déterminants.
○
○
Commentaires :

N.B. : Cette seconde partie du formulaire est mise à jour au fur et à mesure de l'avancée des analyses et des vérifications des hypothèses.

3. Solution

Moyens retenus comme solution :

Personne(s) responsable de l'implantation :

Dates et actions posées :

-
-
-

Principaux résultats :

-
-
-

Commentaires :

N.B. : Cette dernière partie du formulaire est mise à jour au fur et à mesure de l'implantation des actions correctrices. Si requis, les nouvelles manifestations du problème sont inscrites dans la première partie du formulaire.

3.1.2. Formuler la vision – envisager un futur radieux

Pertinence. La vision est une formulation synthèse de la situation désirée. Même si c'est une étape facultative, une bonne vision facilite la communication, donne une perspective globale claire et motivante à l'organisation et à l'alignement des ressources et des activités. Ce sont des gains appréciables. Cette procédure vient compléter la description de la situation désirée. Son intégration avec les buts et les objectifs donne le choix des grandes orientations du dossier TGC pour les prochaines années; l'ensemble des interventions organisationnelles et cliniques TGC en découleront.

Déroulement. Le coordonnateur TGC doit préparer cette activité. Au besoin, il consultera la documentation sur les formulations de vision (voir références ci-dessous).

Les étapes sont les suivantes :

1. **Dossier.** Le coordonnateur TGC doit d'abord rassembler la documentation pour la réflexion du comité de pilotage. Il s'agit essentiellement de l'état de situation et des travaux de priorisation des éléments d'une situation désirée.

2. **Discussion sur ce qui est fondamental.** La discussion portera d'abord sur les différents aspects du dossier TGC afin d'identifier ou de revoir les éléments fondamentaux de la situation désirée. La discussion devrait ensuite résumer les éléments essentiels en une ou deux phrases ou en une expression unique illustrant le « futur radieux ». Les références peuvent fournir des moyens et des exemples.

Révision et validation. Une rencontre subséquente permettra de revoir le tout et de s'assurer que la vision est appropriée. On devrait aussi valider cette expression avec certaines parties prenantes clés.

Outil.

Les fiches suivantes permettent d'élaborer la vision.

Tableau 22 – Examen de la documentation avant de formuler une vision

1. Examen de la documentation

Documentation sur la formulation d'une vision (voir références ci-après).

Identifier les éléments suivants pour l'organisation :

- Mission
- Valeurs
- Charte de l'éthique
- Stratégie, orientations et buts

Identifier les éléments suivants pour le dispositif de services TGC :

- Mandat
- Valeurs
- Synthèse de l'état de situation
- Buts et objectifs
- Guides de pratique

Tableau 23 – Envisager un futur radieux

2. Envisager un futur radieux

Identifier des éléments d'un futur radieux : « Grâce à nos travaux autour du PDE-TGC, dans cinq ans, la situation pourrait évoluer de façon très positive, par exemple : ... »

Exploiter une ou certaines des caractéristiques suivantes :

- Un futur nettement amélioré pour a) la clientèle; b) le personnel; c) l'organisation; et d) la société;
- Une formulation positive;
- Souligner des éléments significatifs et positifs qui distinguent l'organisation ou le programme;
- Mettre l'emphase sur les meilleures pratiques;
- Des éléments d'espoir et de nobles ambitions;
- Basé sur des éléments positifs de la culture de l'organisation ou du programme, sur ses forces;
- Utilisant des formules imagées ou des métaphores, s'il y a lieu;
- Suscitant l'adhésion, l'engagement et la motivation.

Références

Notions de base :

Collins, J.S. et Porras, J.I. (1996). *Building Your Company's Vision*. *Harvard Business Review*.

Comment le rédiger une vision :

<http://sbinfocanada.about.com/od/businessplanning/g/visionstatement.htm>

<http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification/vision-strategique/Des-exemples-de-vision> :

<http://www.skills2lead.com/sample-vision-statements.html>

<http://examples.yourdictionary.com/best-examples-of-a-vision-statement.html>

Pour plus amples définitions et distinctions entre mission et vision, voir la référence suivante :

<http://bluesummitstrategy.com/strategy/mission-vs-vision/2007/>

3.1.3. Identification des critères de sélection des « projets TGC »

Pertinence. Compte tenu des buts à atteindre et des ressources disponibles, il faut choisir des projets performants. Pour faire les bons choix, il faut identifier des critères de sélection : contribution aux buts stratégiques, rehaussement de l'expertise, conformité aux guides de pratique, efficacité, efficience, qualité, coûts, acceptabilité, etc.

Déroulement. Pour commencer la discussion, le coordonnateur TGC pourra présenter une proposition au comité de pilotage. La discussion vise à identifier des critères pour sélectionner des projets. Ces critères sont généralement subdivisés en catégorie. Il est possible de pondérer les critères.

Outil.

Le tableau 24 présente un **exemple** de critères de sélection des projets TGC subdivisés en catégories. Une échelle permet d'évaluer le projet de faible (1) à fort (5). Ces critères sont pondérés afin de refléter l'importance que leur accorde le comité de pilotage.

N.B. : Il s'agit d'un exemple, il est de la responsabilité du comité de pilotage d'identifier et de sélectionner les critères appropriés.

Tableau 24 – Outil : Exemples de critères pour choisir les projets

Catégories	Critères	Échelle		Poids (%) critère	Poids catégo- ries			
		1. Faible	5. fort					
Contribution aux buts stratégiques	Contribuera à un objectif spécifique	1	2	3	4	5	5 %	25 %
	Contribuera plus globalement à un but	1	2	3	4	5	8 %	
	Contribuera à plus d'un but	1	2	3	4	5	12 %	
Impacts sur	L'organisation (structure, encadrement...)	1	2	3	4	5	3 %	30 %
	Les processus et les outils cliniques	1	2	3	4	5	3 %	
	L'amélioration de l'expertise	1	2	3	4	5	4 %	
	La conformité aux guides de pratique	1	2	3	4	5	4 %	
	Les usagers (TGC, santé, qualité de vie, intégration sociale, etc.)	1	2	3	4	5	10 %	
	La rétention et l'attraction des RH	1	2	3	4	5	3 %	
	Si échec, absence d'impacts négatifs	1	2	3	4	5	3 %	
La demande (attente, soutien, acceptabilité, engagement...)	De la direction	1	2	3	4	5	3 %	20 %
	Des usagers TGC et de leurs proches	1	2	3	4	5	5 %	
	Des équipes de base	1	2	3	4	5	3 %	
	De l'équipe spécialisée régionale	1	2	3	4	5	3 %	
	Des cadres concernés dans l'organisation	1	2	3	4	5	3 %	
	Est urgente vs l'enjeu visé ou est un préalable	1	2	3	4	5	3 %	
Ressources requis	Économique vs ressources – le nombre	1	2	3	4	5	5 %	25 %
	Économique vs ressources – la durée tot.	1	2	3	4	5	6 %	
	Économique vs ressources rares (ex. : hrs)	1	2	3	4	5	6 %	
	Économique vs coûts estimations	1	2	3	4	5	8 %	

Références
complémentaires

Project Management institute. (2013b). The Standard for Portfolio Management. (3rd ed.) : PMI.

Commission Suisse pour le Partenariat Scientifique avec les Pays en Développement. (2005). Comment choisir les bons projets — Aide à l'élaboration de processus de sélection pour les programmes de partenariat Nord-Sud. (pp. 9).

3.1.4. Examen des projets et sélection du portefeuille de projets

Pertinence. Cette procédure clôt la sélection des projets. Elle permettra la sélection des projets les plus appropriés.

N.B.!



Si un projet se révélait particulièrement conséquent (coûts, risques, impacts, acceptabilité, etc.), la direction ou le comité de pilotage pourrait décider de demander un dossier de décision spécifique à celui-ci; il serait aussi possible de le subdiviser en plusieurs étapes ou volets constituant autant de projets.

Déroulement. Le coordonnateur TGC organise la rencontre du comité de pilotage. Les membres ont déjà discuté et convenu de la grille des critères. Il est suggéré que chacun des membres évalue les projets individuellement en attribuant les pointages aux divers critères pour chacun des projets. La compilation est ensuite transmise au coordonnateur TGC. Il peut faire les sommes des produits des critères par les poids (sur un fichier Excel, par exemple). Ce qui permet de comparer les projets entre eux. Le comité se réunit et les résultats globaux des projets sont comparés. La discussion permet une conciliation des opinions. Les projets les plus pertinents peuvent alors être choisis.

Le comité doit aussi s'assurer que les diverses perspectives du dossier TGC sont bien couvertes. Il doit également examiner la chronologie des projets. Peuvent-ils être échelonnés selon un ordre logique permettant aux ressources de les réaliser adéquatement?

Outil.

Le tableau 25 est adapté de l'outil précédent *Exemples de critères pour choisir les projets*. Il s'agit d'ajouter des colonnes pour les différents projets à évaluer. Rappelons qu'il ne s'agit que d'un exemple et qu'il est de la responsabilité du comité de pilotage de s'assurer de la sélection appropriée des critères.

Tableau 25 – Exemples de grille pour évaluer et choisir les projets

Catégories	Critères	Échelle	Projet	Projet	Projet	Projet	Projet	Poids (%) critère	Poids catégo.
		1. Faible à 5. fort	A	B	C	D	E		
Contribution aux buts stratégiques	Contribuera à un objectif spécifique	1 2 3 4 5						5 %	25 %
	Contribuera plus globalement à un but	1 2 3 4 5						8 %	
	Contribuera à plus d'un but	1 2 3 4 5						12 %	
Impacts sur	L'organisation (structure, encadrement...)	1 2 3 4 5						3 %	30 %
	Les processus et outils cliniques	1 2 3 4 5						3 %	
	L'amélioration de l'expertise	1 2 3 4 5						4 %	
	La conformité aux guides de pratiques	1 2 3 4 5						4 %	
	Les usagers (TGC, santé, qualité de vie, intégration sociale...)	1 2 3 4 5						10 %	
	La rétention et l'attraction des RH	1 2 3 4 5						3 %	
	Si échec, absence d'impacts négatifs	1 2 3 4 5						3 %	
La demande (attente, support, acceptabilité, engagement...)	De la direction	1 2 3 4 5						3 %	20 %
	Des usagers TGC et des proches	1 2 3 4 5						5 %	
	Des équipes de base	1 2 3 4 5						3 %	
	De l'équipe spécialisée régionale	1 2 3 4 5						3 %	
	Des cadres concernés de l'organisation	1 2 3 4 5						3 %	
	Est urgent vs l'enjeu visé ou est un préalable	1 2 3 4 5						3 %	
	Ressources requises	Économique vs ressources – le nombre	1 2 3 4 5						
Économique vs ressources – la durée totale		1 2 3 4 5						6 %	
Économique vs ressources rares (ex. hrs)		1 2 3 4 5						6 %	
Économique vs coûts estimations		1 2 3 4 5						8 %	
TOTAL									

Exemple

Agence canadienne de développement internationale (2002, m-à-j 2006). Lignes directrices pour des propositions de projets et rapports d'assistance humanitaire d'urgence (pp. 46). Gatineau. Tiré de [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Funds/\\$file/lignesdirectrices02.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Funds/$file/lignesdirectrices02.pdf).

Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2011). *Creating your strategic plan: A workbook for public and non-profit organizations* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

CEDPA — *The Centre for Development and Population Activities* (2000). *Planification stratégique — Une approche par enquêtes*. (pp. 36). Washington, DC, USA : CEDPA.

Commission Suisse pour le Partenariat Scientifique avec les Pays en Développement (2005). *Comment choisir les bons projets — Aide à l'élaboration de processus de sélection pour les programmes de partenariat Nord-Sud*. (pp. 9).

Gouvernement du Québec – Ministère du Conseil exécutif – Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques du ministère du Conseil exécutif. (2008). *La planification stratégique au gouvernement du Québec – Théorie et pratique*. Québec : Gouvernement du Québec.

Olsen, E. G. (2011). *Strategic planning kit for dummies, 2nd ed.* Indianapolis, IN : Wiley Publishing, Inc.

Project Management institute (2013b). *The Standard for Portfolio Management*. (3rd ed.) : PMI.

Shapiro, J. (2011). *Boîte à Outils sur la Planification Stratégique* (pp. 58) : CIVICUS.

CHAPITRE 4

LES PROCÉDURES ET OUTILS LIÉS À LA PROPOSITION D'UN PDE-TGC À LA DIRECTION

4.1. La qualité du PDE-TGC

4.1.1. S'assurer de la conformité à des critères de qualité

Pertinence. Il s'agit de vérifier si le PDE-TGC correspond à certains critères de qualité. Ces éléments favoriseront l'adoption par la direction, ainsi que l'engagement des parties prenantes.

N.B.!



La qualité doit faire partie dès le départ de la réflexion liée à la planification du projet d'élaboration du PDE-TGC.

Déroutement. Le coordonnateur TGC prépare la rencontre et la documentation. Le comité de pilotage spécifie les critères de qualité désiré du PDE-TGC. Il procède ensuite à l'examen de celui pour s'assurer des qualités appropriées et déterminer les corrections requises. Au besoin, le coordonnateur TGC pourra solliciter la participation de « lecteurs » au sein de l'organisation pour procéder à une dernière révision et recevoir des commentaires. On pourrait alors reformater la grille des critères en ajoutant des espaces pour indiquer les forces et les lacunes principales identifiées par les lecteurs.

Outil.

Le tableau 26 propose divers critères de qualité du PDE-TGC.

N.B.!



Il ne s'agit que d'un exemple, il est de la responsabilité du comité de pilotage d'identifier et appliquer les critères de qualité appropriés.

Tableau 26 – Exemples de critères généraux de qualité du PDE-TGC

Ressources	Développement des capacités (organisation et expertise...)	Activités pertinentes	Résultats pour l'utilisateur et pour l'organisation	Mission
<p>Ressources financières</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du budget • Possibilité des réallocations • Économies futures • Suivi financier <p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des RH • Embauche • Rétention 	<p>Pour les RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en valeur des ressources clés • Esprit et travail d'équipe • Développement <ul style="list-style-type: none"> — Expertise en TGC — Expertise en gestion • Engagement • Climat de travail <p>Pour l'organisation, cohérence et complémentarité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autres planifications • Programmes • Activités principales • Collaboration des autres cadres et équipes vs dossier TGC <p>Gestion de projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contenu, échéance, coûts, qualité, risques, communications, etc. <p>Meilleures pratiques</p> <p>Innovations</p> <p>Systèmes d'information et communications (dont les dossiers)</p> <p>Amélioration des conditions de succès</p>	<p>Activités conformes aux guides de pratique</p> <p>Cohérence et complémentarité des activités</p> <p>Centrées sur le client</p>	<p>Diminution des TGC</p> <p>Diminution de leurs impacts</p> <p>Acceptabilité et satisfaction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour les usagers • Pour les intervenants • Pour la direction • Pour le public, la société • Et autres... 	<p>Pour les usagers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Santé (physique et mentale) • Qualité de vie • Intégration et participation sociale <p>Pour l'organisation, conformité et renfort</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sa mission • Sa vision • Ses valeurs • Sa culture • Les exigences légales <p>Autres impacts à long terme</p>

N.B. : Les critères de qualité doivent être cohérents avec les attentes et exigences des parties prenantes.

4.2. L'appui des parties prenantes

4.2.1. Évaluer forces et faiblesses du PDE-TGC du point de vue des parties prenantes

Pertinence. Le PDE-TGC sera adopté et réalisé avec la collaboration des parties prenantes. Son contenu, sa formulation, ses objectifs et ses moyens seront éventuellement pris en compte par ces parties prenantes. Avant d'adopter le PDE-TGC, il faut donc s'assurer qu'elles l'appuieront.

Déroulement. Le coordonnateur TGC, en collaboration avec le comité de pilotage, détermine comment il s'assurera de l'appui des parties prenantes. Le PDE-TGC obtiendra-t-il les appuis requis pour son adoption? Pour sa réalisation? Il faut minimalement revoir le registre des parties prenantes et s'assurer que leurs intérêts et leurs exigences sont satisfaites. Si requis, il faudra rencontrer les parties prenantes pour leur présenter le plan, en discuter, favoriser son adoption et identifier les points pouvant soulever des difficultés ou les corrections requises.

Outil.

Les tableaux 27 et 28 sont proposés pour favoriser l'appui des parties prenantes.

Tableau 27 – Évaluation des appuis au PDE-TGC

Revoir le *Registre des parties prenantes* (et le *Registre des exigences*, s'il y a lieu) :

- Quelles sont les exigences des parties prenantes quant au PDE-TGC?
- Qui sont les parties prenantes susceptibles d'infléchir la décision de l'approbation et de la réalisation subséquente? Quels sont leurs intérêts et exigences quant aux PDE-TGC?

Revoir le PDE-TGC :

- Respecte-t-il les intérêts et les exigences des parties prenantes? Notamment les exigences des parties prenantes les plus influentes?
- Qui pourrait s'y opposer? Pour quel(s) motif(s)?
- Comment réduire l'incertitude des appuis au PDE-TGC, s'il y a lieu?
- S'il y a lieu, comment s'ajuster face à ces éléments?

Tableau 28 - Évaluation des forces et lacunes du PDE-TGC par les parties prenantes

Présentation sommaire du PDE-TGC

Groupe de discussion

- Quelles sont les forces que vous percevez dans ce PDE-TGC?
- Quelles sont les lacunes ou difficultés que vous percevez dans ce PDE-TGC?
- S'il y a lieu, comment pourrait-on améliorer ce plan?
- S'il y a lieu, comment pourrait-on favoriser un plus large appui à ce plan?

**Référence
complémentaire**

Bryson, J. M. et Alston, F. K. (2011). *Creating your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations (3rd ed.)* pp 163-169. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Références

Vous trouverez dans le *Tome I- Guide pour l'amélioration progressive du dispositif de services en TGC dans les établissements desservant une clientèle ayant une DI ou un TSA et un TGC*, l'ensemble des références citées dans le présent tome.



SERVICE QUÉBÉCOIS D'EXPERTISE
EN TROUBLES GRAVES DU COMPORTEMENT

1001, rue Sherbrooke Est
Bureau 510
Montréal (Québec)
H2L 1L3

Téléphone : 514 525-2734
www.sqetgc.org

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de la Mauricie-et-
du-Centre-du-Québec*

Québec 