



North Eastern Ontario
Family and Children's Services
Services à la famille et à l'enfance
du Nord-Est de l'Ontario

Le Plan stratégique 2014-2017

Ensemble, bâtissons un avenir solide et durable

Résumé

Notre processus de planification stratégique fait ressortir l'orientation de toutes les activités de planification de l'organisme au cours des trois prochaines années. Il appuie ce qui, selon nous, est nos points forts clés, il révèle nos espoirs pour l'avenir et il nous permet de prévoir la façon dont nous pourrions faire le lien entre nos points forts et nos activités à venir.

En raison du processus de mobilisation de grande envergure qui a eu lieu dans le cadre de nos efforts en vue de la fusion en 2011, nous avons décidé que nous ne suivrions pas un autre processus de mobilisation à grande échelle avec les membres du personnel ou d'autres parties concernées clés dans le cadre de nos efforts de planification stratégique. Le processus de mobilisation qui a été entrepris aux fins de la fusion était conçu pour faire en sorte que toutes les parties concernées (les utilisateurs de services, les membres du personnel, les parents nourriciers, les membres du conseil d'administration, les bénévoles et les partenaires communautaires) ont eu l'occasion de faire part de leurs espoirs et de leurs rêves par rapport au nouvel organisme (SFENEO). Les séances de mobilisation ont aussi servi à soutenir l'engagement des parties concernées envers les principes directeurs élaborés par la haute direction des trois organismes originaux au début des processus en vue de la fusion et les ont motivés à contribuer au succès du nouvel organisme. Les efforts de mobilisation ont été conçus et mis en œuvre pour créer un milieu où les parties concernées pourraient parler librement et savoir qu'on apprécierait leur participation et qu'elle contribuerait à la conception du nouvel organisme. Les séances de mobilisation favorisaient la communication ouverte, des objectifs bien articulés et des attentes non ambiguës.

L'équipe de planification stratégique a concentré son attention sur les nombreux documents qui étaient disponibles en raison du processus de fusion (c.-à-d. le rapport sur la mobilisation) de même que bon nombre d'autres documents à l'appui qui étaient facilement accessibles. Grâce à un examen approfondi de plus de 30 documents de même que les résultats d'un processus d'analyse environnementale, nous sommes convaincus que nous avons trouvé sept orientations stratégiques qui aideront les SFENEO à travailler ensemble à bâtir un avenir solide et durable.

Grâce à la création et à la mise en œuvre d'équipes de travail en matière d'orientation stratégique (chacune représentant une orientation stratégique), nous croyons que les buts et les objectifs définis dans le cadre des sept orientations stratégiques seront atteints en misant sur nos points forts pour réaliser un avenir meilleur pour les enfants, les adolescents et les familles.

						
SERVICES	PARTENARIATS	COMMUNICATION	CAPITAL HUMAIN	AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ	CULTURE	INFRASTRUCTURE
La prestation, aux enfants, aux adolescents et aux familles, de services qui répondent aux besoins, qui sont axés sur la clientèle et qui se fondent sur des données probantes et des points forts.	L'établissement de partenariats communautaires grâce à une mobilisation, à une participation et à un investissement valables.	La création d'un système de communication qui favorise la transparence, la rapidité de la prise de décisions et la pertinence.	Le renforcement de notre capital humain grâce à des efforts continus de recrutement, de maintien en poste et de reconnaissance.	L'encouragement de la reddition de comptes, de la transparence et de la durabilité par l'entremise de l'évaluation et de la recherche efficaces.	L'entretien d'une culture qui est authentique et qui respecte la diversité de notre caractère unique.	Le développement et la gestion de nos ressources pour réaliser des économies budgétaires novatrices.

Survol des Services à la famille et à l'enfance du Nord-Est de l'Ontario (SFENEO)

Les Services à la famille et à l'enfance du Nord-Est de l'Ontario (SFENEO) sont un organisme intégré qui fournit des services aux enfants, aux adolescents et à leur famille dans les districts de Cochrane et de Timiskaming. Nos programmes et services adaptés aux besoins de la clientèle sont novateurs et fondés sur des données probantes et ils sont conçus pour répondre aux besoins particuliers des personnes que nous servons.

Notre organisme offre des programmes en matière de bien-être de l'enfance, de santé mentale des enfants, de justice pour la jeunesse et de prévention, de même qu'un certain nombre d'autres programmes et services. Les SFENEO sont un organisme de bienfaisance sans but lucratif régi par un conseil d'administration bénévole dont le financement provient principalement du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse. Plusieurs autres bailleurs de fonds soutiennent également ces programmes.

Les SFENEO sont désignés aux termes de la *Loi sur les services en français* et, par conséquent, ils fournissent des services dans les deux langues officielles.

La gamme des services de santé mentale des enfants comprend l'intervention, la sensibilisation du public et la prévention et des services de soutien aux enfants, aux adolescents et à leur famille. Nous sommes aussi un fournisseur de services aux enfants qui ont reçu un diagnostic de trouble du spectre de l'autisme.

Notre organisme offre trois programmes de soins en établissement à l'intention des enfants et des adolescents de 12 à 18 ans. L'un de ces programmes en établissement se donne sous l'égide de la Division des services de justice pour la jeunesse du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse, tandis que les deux autres fonctionnent à titre d'établissements de traitement pour la santé mentale des enfants.

Nos services de bien-être de l'enfance comprennent l'évaluation, l'enquête, le placement (au besoin) de même que des services d'aiguillage et de soutien à l'intention des enfants, des adolescents et de leur famille.

Les SFENEO sont visibles dans plusieurs collectivités du Nord-Est de l'Ontario. Notre siège se trouve à Timmins. Les principaux bureaux régionaux sont situés à Kapuskasing et à Kirkland Lake; plusieurs autres collectivités comptent aussi des bureaux et des programmes et services des SFENEO. Les SFENEO sont aussi fiers d'être propriétaires et de faire fonctionner des installations de camp situées à Moonbeam, en Ontario.

Le personnel des SFENEO se compose de professionnels dévoués qui visent à faire une différence dans la vie des enfants, des adolescents et de leur famille. À l'heure actuelle, l'organisme emploie environ 400 personnes à temps plein ou partiel.

Les piliers fondamentaux sur lesquels l'organisme a été bâti et sur lesquels il continuera à se développer et à croître sont comme suit :

- Un modèle de prestation de services qui fournit des services équitables et mesurables et qui répondent aux besoins aux enfants, aux adolescents et à leur famille;
- Une structure administrative qui assure le soutien nécessaire en matière de finances, de ressources humaines, de services techniques et d'installations pour les membres du personnel, les parents nourriciers, les bénévoles et les utilisateurs de services;
- Des mécanismes d'amélioration de la qualité qui prévoient des résultats mesurables en matière de rendement dans tous nos programmes. Ces mécanismes sont soutenus par un service de collecte et d'analyse des données spécialisé qui donne des conseils sur l'affectation de ressources adéquates pour répondre aux besoins en services et pour soutenir davantage la mise en œuvre de stratégies en matière des services pour mieux répondre aux nouveaux besoins de nos collectivités;
- Une structure de gouvernance qui représente, non seulement les collectivités que nous servons, mais aussi nos réalités linguistiques et culturelles.

Ces piliers fondamentaux font partie de toutes les orientations stratégiques qui sont décrites dans le présent rapport.

Un instantané des districts de Timiskaming et de Cochrane – ce dont il faut tenir compte lors de la planification

Les districts de Cochrane et de Timiskaming ont une population combinée de 113 756 habitants (Recensement de 2011) sur un territoire combiné d'une superficie de 154 550 km² (soit une superficie supérieure à la superficie combinée du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard), de là la faible densité de population, c.-à-d. 0,7 habitant/km².

La population des districts de Cochrane et de Timiskaming est diversifiée sur le plan culturel. La communauté francophone compte pour 38 % de la population combinée par comparaison avec la moyenne provinciale de seulement 4 %. Environ 10 % des habitants se sont déclarés autochtones, nombre qui dépasse de beaucoup le taux tant provincial (2,0 %) que national (3,8 %).

Environ 33 770 familles habitent les districts de Cochrane et de Timiskaming. De ces familles, 85 % sont des familles dont les parents sont mariés ou conjoints de fait par opposition aux 15 % qui déclarent être des familles monoparentales.

On estime que 34 % des 25 à 64 ans ne sont pas titulaires d'un certificat, d'un diplôme ou d'un grade d'études postsecondaires.

L'économie des collectivités de l'ensemble de ces districts se fonde sur les richesses naturelles. Le revenu médian (après impôt) des habitants du district de Cochrane s'élève à 28 382 \$, tandis que celui des habitants du district de Timiskaming se chiffre à 24 055 \$. Le salaire annuel de ces derniers est moindre que les salaires médians provincial (28 118 \$) et canadien (27 334 \$). Le taux de chômage est de 7,0 % à l'échelle nationale, de 7,5 % à l'échelle provinciale et de 8,4 % dans le district de Cochrane et de 10,6 % dans le district de Timiskaming (Statistique Canada 2014).



Le processus de planification stratégique

Après la création des SFENEO, le 1^{er} avril 2012, le conseil d'administration et la haute direction de l'organisme ont déterminé que le plan stratégique inaugural des SFENEO débiterait par un processus de planification détaillée au début de 2014 et que le plan final serait approuvé au plus tard à l'automne 2014. À cette fin, on a créé une équipe de planification stratégique, présidée par la chef des programmes des communications et de l'amélioration de la qualité. On a trouvé les membres de cette équipe en lançant un appel de bénévoles au personnel, à la direction, aux parents nourriciers, aux bénévoles et aux membres du conseil d'administration. En fin de compte, l'équipe se composait des personnes suivantes :

*(M) indique un poste de direction

Nom	Poste	Bureau régional
Andrea Harrington	Accueil	Timmins
Ben Cottrill	Parent nourricier	Kirkland Lake
Brooke Ballantyne	Communications (M)	Timmins
Carol Larochelle	Travailleuse aux enquêtes, aux évaluations et aux services continus	Kapuskasing
Catherine Simunovic	Chef des programmes (M)	Timmins
Dawn Towsley	Parent nourricier	Timmins
Doris Losier	Ressources humaines (M)	Kapuskasing
John Raymond	Directeur des services (M)	New Liskeard
Josée Bélanger	Directrice des services (M)	Timmins
Michael Cole	Chef des programmes (M)	Englehart
Monique Lévesque	Coordination des services intensifs	Timmins (Wilcox)
Rada Deletic	Amélioration de la qualité (M)	Timmins
Réjeanne Demeules	Membre du conseil d'administration	Smooth Rock Falls
Sarah Robinson	Services en matière d'autisme et psychologiques (M)	Timmins
Ted Assad	Membre du conseil d'administration	Kirkland Lake
Tracy Ryan	Chef de quart (M) Pineger	Kirkland Lake

Les membres de l'équipe comprenaient des représentants du groupe de travail sur les services en français de même que du groupe de travail sur les services aux autochtones.

Dans le cadre de la première réunion, l'équipe de planification stratégique a reçu une orientation sur la planification stratégique de même que l'attente en matière d'élaboration du plan stratégique for SFENEO, aux fins d'approbation par le conseil d'administration.

L'équipe de planification a déterminé que le point de mire du plan inaugural serait de jeter de solides bases durables pour les SFENEO. Étant donné que les SFENEO ont été créés en avril 2012, on a reconnu qu'il reste encore beaucoup à faire pour solidifier les bases de l'organisme et pour veiller à ce que tous les aspects de la prestation de services et de l'administration soient durables pendant beaucoup d'années.

L'équipe de planification a choisi un large éventail de documents qui seraient utiles pour les orientations stratégiques de l'organisme. L'équipe de planification a demandé à sept (7) de ses membres de lire les documents qu'elle avait choisis. On a encadré ces sept membres au sujet du processus qu'ils adopteraient en vue de la lecture des documents et du recensement des thèmes. Faisant suite à cette lecture, les sept membres se sont réunis pour recenser les thèmes qui ressortaient dans l'ensemble des documents et pour s'entendre sur ceux qu'il fallait choisir. Ces thèmes constituent la première ébauche des orientations stratégiques.

Voici la liste des documents lus par des membres de l'équipe de planification stratégique :

1. Rapport 2012-2013 sur les permis de placement familial
2. Rapport sur la prestation de services aux autochtones
3. Rapport sur le bien-être de l'enfance - 2012
4. Rapport sur le bien-être de l'enfance - 2013
5. *Board to Board* (d'un conseil d'administration à l'autre) – Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance, avril 2014
6. Examen par les pairs du Programme de visites surveillées, 2013
7. Suivi de l'examen des lieux par les pairs – Programme de visites surveillées
8. Évaluation de la fusion
9. Signalement d'incidents graves - Bien-être de l'enfance et Programme d'intervention auprès des enfants et des familles, 2012/2013
10. Rétroaction sur l'aide précoce
11. Rapport sur la mobilisation
12. Rapport final sur les services en français
13. Rapport sur le permis du Pavillon 2013
14. Rapport sur le permis de la F. W. Schumacher Residence 2013
15. Permis du centre Pineger (a) 2014
16. Permis du centre Pineger (b) 2014
17. Permis du centre Pineger 2013
18. Document sur l'examen des succès – réunion de la direction (mai 2013)
19. Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance - plan stratégique
20. Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance - rapport annuel
21. Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance – rapport sur le bien-être de l'enfance
22. Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance – priorités pour la défense des droits et des intérêts et la mobilisation du public
23. Cadre stratégique de l'Ontario sur la petite enfance
24. Sondage sur la cérémonie de reconnaissance
25. Cadre des services en établissement
26. Le Plan de marque
27. Services à la famille et à l'enfance du Nord-Est de l'Ontario – résumé sur la marque
28. Santé mentale pour enfants Ontario - plan stratégique
29. Santé mentale pour enfants Ontario - plan stratégique - examen
30. Des progrès sur le front de la santé mentale
31. Approche de reddition de comptes et signalement par le public d'indicateurs de rendement en matière de bien-être de l'enfance
32. Modèle de compétences du professionnel du bien-être de l'enfance
33. Approche de reddition de comptes et signalement par le public d'indicateurs de rendement en matière de bien-être de l'enfance



La haute direction de l'organisme a suivi un processus d'analyse environnementale animé. Ce processus a permis une évaluation détaillée des environnements interne et externe de notre organisme. En particulier, l'exercice d'analyse environnementale a permis, dès le départ, de déterminer les possibilités et les défis qui influenceront sur les plans actuel et à venir de l'organisme. Grâce à ce processus, on a pu réviser les ébauches d'orientations stratégiques.

L'équipe de planification stratégique a reçu la dernière ébauche des orientations stratégiques élaborées lors de la réunion tenue le 24 juin. L'équipe a approuvé les orientations en vue du plan stratégique inaugural de l'organisme.

Les questions et les réalités essentielles

En raison du processus d'analyse environnementale suivi par la haute direction de l'organisme, un certain nombre de points et de questions ont été inventoriés qui auront un important impact sur notre organisme au cours des trois prochaines années. La liste suivante de points cernés dans le cadre de l'analyse environnementale n'est pas exhaustive, mais elle fait ressortir certaines des questions les plus importantes qui auront un impact sur notre organisme pendant la période visée par le présent plan stratégique :

- La prolongation du mandat de la Protection jusqu'à l'âge de 18 ans
- La mise en œuvre du RIPE
- La transformation des Services de santé mentale pour enfants
- Le recrutement de familles d'accueil et de bénévoles
- La décentralisation des services aux autochtones
- L'agrément – sur place en novembre 2015
- L'accord de reddition de comptes et la formule de financement
- La durabilité de nos programmes en établissement
- La durabilité du Camp Cadanac
- Les indicateurs de rendement provinciaux



Les énoncés de mission, de vision et de valeurs

Mission : Travailler ensemble pour le bien-être et la sécurité des enfants, des adolescents et des familles.

Vision : Des communautés solides, saines et sécuritaires où les enfants, les adolescents et les familles se développent.

Valeurs : Les Services à la famille et à l'enfance du Nord-Est de l'Ontario sont guidés par les valeurs suivantes qui influent sur la façon dont ils agissent et sur les décisions qu'ils prennent :

- *L'obligation de rendre des comptes;*
- *La bienveillance;*
- *L'approche axée sur la clientèle;*
- *La collaboration*
- *L'innovation;*
- *L'intégrité;*
- *Le respect.*

Le code d'éthique

Les membres du conseil d'administration, les membres du personnel, les parents nourriciers et les bénévoles de l'organisme doivent respecter les énoncés de mission et de valeurs de l'organisme conformément au code d'éthique suivant :

- Nous exécuterons nos tâches avec honnêteté et intégrité.
- Nous protégerons le droit à la vie privée et à la confidentialité de toutes les personnes.
- Nous respecterons la valeur intrinsèque et la dignité des personnes et leur droit à l'autodétermination.
- Notre interaction avec les autres se fondera sur l'objectivité, l'empathie et le respect professionnel pour leurs opinions.
- Nous favoriserons la consultation, le travail d'équipe et la collaboration en reconnaissance du fait que toutes les personnes sont des ressources utiles.
- Nous serons qualifiés et nous rendrons des comptes dans l'exercice de nos fonctions.
- Nous acceptons la responsabilité de l'autoévaluation et de l'autoperfectionnement.

Les orientations stratégiques



1. Les services

La prestation, aux enfants, aux adolescents et aux familles, de services qui répondent aux besoins, qui sont axés sur la clientèle et qui se fondent sur des données probantes et des points forts.

Les SFENEO se sont engagés à répondre aux besoins des enfants, des adolescents et des familles qu'ils servent dans les nombreuses collectivités dans tous les coins de leurs districts. Notre organisme se compose de membres du personnel, de cadres, de parents nourriciers et de membres du conseil d'administration qui ont vraiment à cœur les utilisateurs de nos services, de même que la collectivité dans son ensemble.

Bien que nous gardions l'intérêt supérieur des utilisateurs de nos services au centre de tout ce que nous faisons, nous pouvons parfois être entravés dans nos efforts par les nombreuses politiques, procédures, pratiques et normes qui sont inhérentes à notre fonctionnement. Il existe un désir exprimé pour que nous en fassions davantage. Nous sommes fiers de traiter tous les utilisateurs de services avec respect, intégrité et honnêteté. Nous sommes encouragés et soutenus par nos partenaires communautaires qui reconnaissent les contributions que nous faisons dans la vie des enfants, des adolescents et des familles.

Nous voulons être connus dans toutes nos collectivités comme une « collectivité bienveillante ». C'est essentiel pour développer des enfants et des adolescents résilients qui sont des membres productifs et sains de la société, et qui y contribuent. L'organisme s'est engagé à fournir diverses possibilités et expériences dictées par les enfants et les adolescents qui auront pour résultat une participation continue, durable et valable.



2. Les partenariats

L'établissement de partenariats communautaires grâce à une mobilisation, à une participation et à un investissement valables.

L'organisme prend une part active à bon nombre de partenariats dans toutes les collectivités qu'il sert. Ces partenariats sont essentiels au développement continu de collectivités saines et dynamiques et ils ont pour mandat de travailler en collaboration, d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes et services essentiels et de maximiser l'utilisation des ressources communautaires pour améliorer la vie des enfants, des adolescents et des familles.

Nous reconnaissons la valeur de travailler constamment ensemble en tant que collectivité qui a à cœur les enfants, les adolescents et les familles. Notre capacité de renforcer nos relations avec les partenaires communautaires servira à fournir des services qui répondent mieux aux besoins de la clientèle, qui sont inclusifs et qui sont propres aux familles. Des liens plus solides grâce à des partenariats dans des buts précis créeront un point de mire plus coordonné en matière de services et ils élargiront le réseau actuel de partenaires.

Nous avons beaucoup à offrir aux enfants, aux adolescents et aux familles qui résident dans notre zone de service. Nous avons entendu dire qu'on brûlait d'en savoir plus à notre sujet dans l'ensemble de la collectivité. Notre but, c'est de continuer à améliorer une collectivité créative, bienveillante et mobilisée.



3. La communication

La création d'un système de communication qui favorise la transparence, la rapidité de la prise de décisions et la pertinence.

Les SFENEO sont un grand organisme dont le territoire a une superficie de plus de 154 000 km². L'organisme comptant plus de 22 bureaux et points de services, il peut s'avérer parfois difficile de communiquer avec toutes les parties concernées d'une manière opportune et transparente. Grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de voies de communication clés, la possibilité d'améliorer et de maintenir une communication à valeur ajoutée sera réalisable.

Afin d'améliorer la communication externe, il est reconnu que l'organisme contribue grandement à la santé et au bien-être des enfants, des adolescents et des familles. Toutefois, la diversité de nos programmes et services n'est encore connue que de trop peu de personnes et l'image que se font les gens de nous, soit celle des organismes originaux et de seulement un organisme de protection de l'enfance, perdure.



4. Le capital humain

Le renforcement de notre capital humain grâce à des efforts continus de recrutement, de maintien en poste et de reconnaissance.

Le travail et la responsabilité du personnel de l'organisme sont difficiles et complexes. Nous avons fait preuve d'excellence dans bon nombre d'aspects de notre travail. Nous avons réalisé bien des choses depuis notre amalgamation, il y a seulement deux ans. Des efforts continus visant à jeter des bases solides de respect mutuel et de reconnaissance à tous les échelons de l'organisme nous permettront des réalisations continues. Notre appui pratique de la santé et du mieux-être en général de chaque employé renforce le cœur de notre organisme et c'est un catalyseur de la mobilisation du personnel, de l'accroissement de la productivité et de l'expansion de réseaux d'énergie positive dans tout le lieu de travail.



5. L'amélioration de la qualité

L'encouragement de la reddition de comptes, de la transparence et de la durabilité par l'entremise de l'évaluation et de la recherche efficaces.

À titre d'organisme de services sociaux œuvrant en vue de l'amélioration du bien-être et de la sécurité de tous les enfants et les adolescents, nous devons accroître nos connaissances au sujet de l'impact qu'ont les services sur les personnes avec qui nous travaillons. Nous augmenterons nos connaissances par la collecte de renseignements, l'interprétation juste et les conversations continues avec toutes les parties concernées. Ensemble, ces pratiques guideront l'organisme pour qu'il prenne des décisions dictées par les données pour les enfants, les adolescents et les familles. Nous développerons davantage notre capacité de penser du point de vue stratégique et de communiquer de façon efficace. La mesure des résultats de rendement est essentielle à la gestion des ressources de l'organisme de façon efficace de même qu'à la prestation de programmes et services de haute qualité fondés sur des données probantes.



6. La culture

L'entretien d'une culture qui est authentique et qui respecte la diversité de notre caractère unique.

Les SFENEO sont un jeune organisme, n'existant que depuis le 1^{er} avril 2012. Le développement d'une culture d'organisme unique prend du temps et elle évolue de façon générative alors que nous, le tout collectif de l'organisme, commençons à définir les valeurs et les comportements qui contribuent au milieu social et psychologique unique de notre organisme.

La culture organisationnelle englobe les attentes, les expériences, la philosophie et les valeurs d'un organisme qui lui confère de la cohérence. Elle est communiquée par l'exécution du travail au jour le jour, les interactions avec la collectivité et la vision d'avenir articulée. Par la promotion d'attitudes et de croyances communes et bien enchâssées et des règles ou des règlements écrits et non écrits qui sont élaborés au fil du temps, la culture de notre organisme verra le jour.



7. L'infrastructure

Le développement et la gestion de nos ressources pour réaliser des économies budgétaires novatrices.

Les SFENEO ont appuyé l'utilisation de bon nombre d'outils technologiques et de ressources qui encouragent les économies et l'efficacité dans tous les programmes, les services et l'administration de l'organisme. Nous devons nous concentrer sur la façon de mieux maximiser l'utilisation de nos espaces physiques, de même que notre technologie, en reconnaissant que tant les locaux que la technologie jouent un rôle essentiel dans notre prestation de services et notre administration en raison des réalités géographiques où nous existons.

La gestion de nos ressources financières exige que nous ayons constamment recours à des données justes sur lesquelles fonder toutes les décisions. Nous entreprendrons le développement continu et la mise en œuvre d'économies budgétaires novatrices, tout en veillant à la prestation de services de qualité à nos utilisateurs de services.

La planification de la communication pour le plan stratégique

L'équipe de planification stratégique appuie un plan de communication global pour faire part du plan stratégique aux membres du personnel, aux parents nourriciers, aux bénévoles et à d'autres parties concernées clés, notamment aux partenaires communautaires. Des exposés sur le plan stratégique auront lieu sur place une fois le plan stratégique approuvé par le conseil d'administration. L'exposé en personne ou en direct sur le plan stratégique aux divers bureaux régionaux de l'organisme favorisera une plus grande conscience et une meilleure compréhension du processus de planification stratégique, du plan comme tel et du processus de développement et de la mise en œuvre par la suite des équipes de travail en matière d'orientation stratégique. Nous prévoyons aussi que ces exposés susciteront de l'intérêt et de l'enthousiasme au sujet de la participation aux équipes de travail en matière d'orientation stratégique.

La mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation du plan stratégique

L'équipe de planification stratégique soutient un modèle collectif et participatif pour la mise en œuvre du plan stratégique. Ce modèle de mise en œuvre comprendra la création de sept (7) équipes de travail en matière d'orientation stratégique. Chaque équipe se penchera sur une des sept orientations stratégiques. Les équipes de travail seront codirigées par deux membres de la direction qui guideront et qui appuieront l'équipe bénévole composée de membres du personnel qui s'intéressent à la mise en œuvre d'une orientation stratégique particulière et qui se passionnent pour celle-ci.

Il incombera aux équipes de travail en matière d'orientation stratégique d'élaborer, de mettre en œuvre et de surveiller un plan de travail global qui abordera toutes les questions, les tâches et les activités dégagées grâce à la phase de collecte de données dans le cadre du travail de l'équipe de planification stratégique, c.-à-d. la lecture et l'analyse environnementale (de même que d'autres points possibles découverts par l'équipe de travail en matière d'orientation stratégique). Ces questions, ces tâches et ces activités appuient l'orientation stratégique particulière et l'établissement de la liste de priorité de ces points et un plan pour les aborder, les élaborer et les mobiliser permettront de réaliser cette orientation stratégique. Les plans de travail comprendront des buts et des objectifs stratégiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps qui seront atteints pendant toute la durée du plan de travail.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la reddition de comptes et des responsabilités en vue de la mobilisation du plan stratégique.

Matrice des responsabilités de la reddition de comptes	Conseil d'administration et haute direction	Chef des programmes, assurance de la qualité et communications	Chefs d'équipe de travail en matière d'orientation stratégique	Équipe de travail en matière d'orientation stratégique	
	Se tenir au courant de progrès réalisés par des comptes rendus réguliers.	Surveiller le progrès global des équipes de travail stratégiques	Élaborer un plan de travail sur l'orientation stratégique		
		Examiner les demandes d'allocation de ressources financières	Mettre à jour le plan de travail en fonction de l'orientation stratégique		
		Donner un appui aux chefs d'équipe et aux équipes de travail en matière d'orientation stratégique	Créer les tâches que doivent exécuter les membres de l'équipe, en établir le calendrier et les assigner	Apporter une expertise quant aux tâches et aux activités du plan de travail	
		Examiner et approuver la « portée » des changements ou des demandes	Remplir et examiner la documentation	Exécuter les tâches et les activités assignées	
		Fournir des modèles à suivre aux équipes de travail en matière d'orientation stratégique	Gérer la communication entre l'équipe de travail en matière d'orientation stratégique et la chef des programmes, assurance de la qualité et communications		
		Rencontrer les chefs d'équipe de travail en matière d'orientation stratégique, au besoin	Veiller à ce que l'équipe de travail en matière d'orientation stratégique produise du travail qui soit à temps, qui atteigne la cible et qui respecte le budget		
		Aborder les questions organisationnelles qui peuvent avoir un effet sur la mise en œuvre des orientations stratégiques	Présider les réunions de l'équipe de travail en matière d'orientation stratégique		
		Recommander l'approbation par la haute direction et par le conseil d'administration de tous les plans de travail			

Il faudra évaluer le processus de planification stratégique de même que les activités et les initiatives connexes ainsi que leur impact ou leur résultat, comme l'indiquent les plans de travail opérationnels. À cette fin, le personnel de l'Amélioration de la qualité concevra et mettra en œuvre des outils en consultation avec les co-chefs d'équipe de travail en matière d'orientation stratégique. Les progrès réalisés en matière d'élaboration et de mise en œuvre de ces outils seront présentés au conseil d'administration chaque année.