



PLANIFICATION STRATÉGIQUE **2010-2015**



**CENTRE DE RÉADAPTATION
UBALD-VILLENEUVE**

Services publics spécialisés en dépendance
alcoolisme - toxicomanie - jeu pathologique



Agréé par



**CONSEIL QUÉBÉCOIS
D'AGRÈMENT**

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE.....	1
BILAN.....	3
MISSION.....	7
FINALITÉS..	7
VISION.....	7
VALEURS ...	8
OFFRE DE SERVICE	10
ENJEU 1 L'ACCESSIBILITÉ.....	11
ENJEU 2 LA CONTINUITÉ	13
ENJEU 3 LA QUALITÉ.....	15
ENJEU 4 LE RAYONNEMENT	19
ENJEU 5 LES RESSOURCES HUMAINES.....	21
CONCLUSION	23
REMERCIEMENTS.....	23
LEXIQUE	25
RÉFÉRENCES	27

PRÉAMBULE

La planification stratégique 2010-2015 du Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve propose les assises sur lesquelles reposeront les orientations et les décisions de l'établissement au cours des cinq prochaines années. Elle concourra à assurer une cohérence d'actions dans la consolidation et le développement de l'offre de service de l'organisation. Elle s'inscrit en continuité avec les orientations stratégiques du Centre 2007-2012.

La planification stratégique 2010-2015 intègre des éléments issus de différents documents définissant l'offre de services spécialisés en dépendance. Nommons à cet effet : l'Offre de service 2007-2012 du Programme-services dépendances du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), l'Offre de service du Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve, les Orientations stratégiques 2007-2012 de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, les Orientations stratégiques 2007-2012 du Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve, les Orientations stratégiques 2010-2013 et les guides de pratique de l'Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec (ACRDQ). La planification s'inscrit également dans une optique d'amélioration continue de la qualité en lien avec la démarche d'agrément.

Aussi, la démarche de la planification stratégique a consisté à arrimer les contenus de la planification de l'établissement avec les planifications stratégiques régionale et provinciale. En ce sens, la démarche proposée constitue un exercice intégrateur de l'ensemble des orientations proposées dans les documents structurant l'offre de service en dépendance.

La planification stratégique présente tout d'abord un bilan de l'offre de service du Centre des dernières années. Elle propose également un énoncé de la mission, des finalités et des valeurs du Centre. Les valeurs sont issues d'une démarche de consultation faite auprès de l'ensemble du personnel de l'établissement en 2010-2011. Elle s'articule autour de cinq enjeux qui font le lien avec les éléments qui composent la vision de l'organisation, soit l'accessibilité, la continuité, la qualité, le rayonnement et les ressources humaines. De ces enjeux découlent des orientations qui se traduisent en objectifs. Chacune de ces orientations sera détaillée dans un plan d'action annuel qui précisera les cibles à atteindre.

Finalement, vous constaterez que le Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve fait de la concertation avec ses partenaires le moteur de ses actions visant à assurer une meilleure offre de service au profit de la clientèle ayant une dépendance sur le territoire de la Capitale-Nationale.

Au cours des dernières années, le Centre de réadaptation Ubalde-Villeneuve a fait divers choix stratégiques afin de repositionner son offre de service en fonction des nouvelles réalités et orientations ministérielles.

Voici les principaux jalons qui sont les assises de ce repositionnement stratégique :

- Le Centre a redéfini le contour de son offre de service sur la base de sa mission d'établissement spécialisé (2^e ligne). Ainsi, le Centre s'assure de recevoir les clientèles présentant un niveau de services requérant de l'intervention spécialisée.
- Le Centre a choisi de prioriser les clientèles les plus vulnérables. Dans ce contexte, il a déployé les services à l'extérieur des murs de l'établissement afin de rejoindre les clientèles visées dans des milieux particuliers et ainsi, favoriser l'accès à l'évaluation et aux services spécialisés. À titre d'exemple, le Centre a innové en offrant des services directement dans des centres hospitaliers de la région contribuant ainsi au désencombrement des urgences.
- Le Centre assume maintenant pleinement son rôle d'expert régional en dépendance et, en conséquence, se positionne en soutien aux établissements de première ligne et aux différents partenaires régionaux.

L'ACCESSIBILITÉ

Par le biais du Programme régional d'évaluation spécialisée (PRÉS), d'abord en expérimentation en juin 2005 puis consolidé en 2008, le Centre accueille, évalue et oriente des adultes de la région de la Capitale-Nationale qui nécessitent des services spécialisés en dépendance. Ce mécanisme d'accès a permis, entre autres, de réduire les délais moyens pour obtenir une évaluation spécialisée et d'augmenter le nombre d'évaluations spécialisées réalisées. Dans le cadre de ce programme, des activités de soutien sont offertes aux usagers durant la période d'attente du service vers lequel ils ont été référés, ce qui permet au Centre d'offrir un service de réadaptation plus rapidement aux personnes évaluées.

De plus, le Programme d'accès jeunesse en toxicomanie (PAJT) en place depuis 1999, coordonné par le Centre et réalisé en collaboration avec le Centre le Grand Chemin et Portage St-Malachie, permet l'évaluation rapide et l'orientation de l'ensemble des jeunes de moins de 18 ans de la région présentant des besoins de services spécialisés en toxicomanie. On constate depuis les deux dernières années, une baisse de clientèle évaluée chez les jeunes. Des travaux, réalisés en collaboration avec nos partenaires et visant une meilleure connaissance du PAJT, sont prévus afin de s'assurer de rejoindre les jeunes en besoin.

Afin d'améliorer l'accessibilité à ses services et rejoindre des clientèles particulièrement vulnérables là où elle fait sa première demande, le Centre a développé différents programmes novateurs :

- Amorcé dans le cadre d'un projet pilote en 2007, c'est au cours de l'année 2008-2009 que s'est concrétisé le déploiement des équipes de liaison dans trois urgences hospitalières de la région, qui permet aux infirmières sur place de faire une offre de service à des personnes, qui sans ce programme, ne seraient pas rejointes et à qui des services spécialisés en dépendance ne seraient pas proposés. Ce programme s'est avéré indispensable pour nos partenaires du réseau dans la réalisation de leurs objectifs de réduire la durée de séjour dans les urgences. Le déploiement de ce programme se poursuivra dans les prochaines années.

Ce programme a d'ailleurs été primé à plusieurs occasions en 2008, que ce soit par le ministère de la Santé et des Services sociaux : Prix d'excellence du réseau de la santé et des services sociaux, catégorie « Intégration des services » ou encore par l'Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec - catégorie « intervention clinique », et a fait l'objet d'une mention d'honneur lors du Gala des Prix d'excellence de l'Institut d'administration publique de Québec 2008.

- Depuis 2008, le Programme Jeunes-Parents, réalisé en collaboration avec le Centre Jeunesse de Québec - Institut universitaire, et lorsque requis, avec la Cour du Québec - Chambre de la jeunesse,

rejoint une clientèle composée de femmes enceintes et de parents de jeunes de moins de 6 ans, pour qui la situation a fait l'objet de signalement. Ce programme novateur met en évidence l'arrimage des services offerts. C'est d'ailleurs pour son caractère innovant que l'Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec lui a remis un Prix d'excellence en mai 2010. Il a de plus fait l'objet d'une mention d'honneur au Gala des Prix d'excellence de l'Institut universitaire en dépendance en 2010.

Le financement octroyé par le Ministère sur trois ans ayant cessé, le Centre met tout en œuvre pour s'assurer de la poursuite de ce service.

- Aussi, depuis septembre 2009, le Programme Toxicomanie-justice a été révisé de façon à ajuster l'offre de service à la clientèle en détention, le tout en collaboration avec le Centre d'éducation aux adultes Conrad-Barbeau, la Sécurité publique de Québec et l'Établissement de détention de Québec. Ce programme offre à la clientèle carcérale, aux prises avec une problématique de consommation, un programme de thérapie ajusté à leurs besoins.

LA CONTINUITÉ

Le Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve, en développant une offre de service de plus en plus spécialisé, a dû revoir dans les dernières années, les modalités et les critères d'accès à ses services. Depuis plusieurs années, le Centre demande à ses partenaires de la première ligne, l'utilisation d'un outil de détection qui permet d'identifier clairement le niveau de besoin de service. Afin de les soutenir dans son utilisation, plusieurs formations leur ont été offertes, ce qui fait en sorte que la plupart des demandes nous arrivent à la suite d'une référence de leur part. Toutefois, des démarches devront être entreprises pour assurer l'accès à des services de première ligne (psychosociaux ou autres) au terme du service spécialisé.

Aussi, un des moyens mis en place dans le réseau pour assurer la continuité des services entre les établissements est le Plan de service individualisé (PSI). Préoccupé par le faible pourcentage de son utilisation à l'égard de sa clientèle, le Centre mettra l'emphase dans les prochaines années pour l'intégrer plus largement dans ses pratiques dans la réponse aux besoins des usagers qui le requièrent. Soucieux également de la continuité des services à l'intérieur de l'établissement, le Centre entend poursuivre la mise en place de mécanismes favorisant la collaboration entre les différentes équipes de travail.

LA QUALITÉ

Le réseau des Centres en dépendance a favorisé, dans les dernières années, le développement de différents guides de pratique permettant la normalisation de l'offre de service au plan provincial. Fier des accomplissements réalisés, le Centre a contribué grandement au développement de pratiques de pointes, de guides et de standards de pratique, ainsi qu'à des recherches permettant l'identification de meilleures pratiques en dépendance. D'ailleurs, notre équipe de recherche s'associe avec celle du Centre de réadaptation en alcoolisme et toxicomanie de Chaudière-Appalaches et collabore avec le Centre Dollard-Cormier - Institut universitaire et des milieux d'enseignement universitaire sur différentes recherches.

LE RAYONNEMENT

Le Centre a mené depuis 2008 un plan de relations publiques afin de se faire connaître principalement de ses partenaires du réseau et mettre en évidence le caractère spécialisé de ses services. D'un établissement méconnu, il n'y a pas si longtemps, le Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve est devenu un partenaire ainsi qu'un collaborateur apprécié et indispensable aux yeux de plusieurs établissements de la Capitale-Nationale et nous en sommes fiers.

Nous exerçons un leadership régional en matière de services spécialisés en dépendance et nous sommes un membre influent à l'Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec. Les efforts

pour développer une expertise de pointe chez notre personnel concourent à assurer sa crédibilité et sa notoriété.

LES RESSOURCES HUMAINES

Le développement et l'actualisation d'une offre de service spécialisé exigent d'avoir une main-d'œuvre compétente et en nombre suffisant pour répondre aux besoins de la clientèle vivant avec une problématique de dépendance. De ce fait, la croissance des effectifs au cours des cinq dernières années fut de l'ordre de 36,5 %. De plus, le personnel clinique et administratif reçoit, année après année, un nombre d'heures important de formation et bénéficie de supervision clinique dès leur embauche. Au 31 mars 2010, c'est 137 employés qui conjuguèrent leurs efforts quotidiennement pour répondre aux besoins de la clientèle.

De plus, le Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve reconnaît sa responsabilité dans le soutien et la formation des futurs professionnels et accueille plusieurs stagiaires de niveaux collégial et universitaire.

MISSION

Le Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve a pour mission d'offrir des services spécialisés d'adaptation, de réadaptation, d'intégration et de réinsertion sociale à des personnes, jeunes et adultes, aux prises avec un problème d'abus ou de dépendance à l'alcool, aux drogues ou de jeux de hasard et d'argent, de même que des services de soutien à l'entourage de ces personnes.

Les services spécialisés offerts au Centre sont accessibles principalement sur référence. Une évaluation complète et systématique de la personne permet de bien cerner ses besoins et de l'orienter vers le bon service.

FINALITÉS

Le conseil d'administration de l'établissement a adopté en 2008 les finalités suivantes au regard de la clientèle qu'il dessert, celles-ci donnent un sens à chacune des actions posées ainsi qu'aux décisions prises au sein de l'établissement.

Les finalités adoptées par le conseil d'administration

Que les usagers du Centre reprennent un contrôle sur leur vie en diminuant ou en éliminant leur dépendance envers l'alcool, les drogues ou les jeux de hasard et d'argent.

Que les conjoints et les proches puissent mieux comprendre la dynamique propre aux personnes dépendantes de leur entourage et reprendre aussi du pouvoir sur leur vie.

VISION

La vision du Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve s'articule autour de cinq axes. Ceux-ci sont les piliers autour desquels toute la planification stratégique repose.

L'ACCESSIBILITÉ aux services spécialisés

Le Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve a à cœur d'améliorer l'accessibilité aux services spécialisés pour les personnes qui présentent un problème d'abus ou de dépendance à l'alcool, aux drogues ou de jeux de hasard et d'argent, de même qu'à l'entourage de ces personnes. Plusieurs stratégies sont d'ailleurs mises en œuvre pour rejoindre la clientèle dans les meilleurs délais et sur l'ensemble du territoire.

La CONTINUITÉ des services

La continuité des services est l'affaire de tous tant à l'intérieur de l'établissement qu'entre l'établissement et ses partenaires et présente un défi de taille pour tous les acteurs du réseau public et communautaire. Les services aux personnes présentant des problèmes de dépendance sont soutenus par des mécanismes de liaison et de coordination qui assurent, entre autres, l'accessibilité à des services avant, pendant et après la prestation de services spécialisés.

La complexité entourant certaines situations cliniques met en lumière la nécessité d'agir en collaboration, et d'assurer la circulation de l'information, particulièrement pour la clientèle ayant une problématique concomitante santé mentale/dépendance. Notons à cet effet la pertinence d'établir des ententes de services pour compléter l'offre de service et des ententes de collaboration pour préciser les responsabilités respectives.

La QUALITÉ et la sécurité des services et des soins

À titre d'établissement spécialisé à vocation régionale, le Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve est soucieux de déployer une prestation de service de qualité et sécuritaire qui repose sur une lecture documentée des besoins de la population à desservir, qui est inspirée des meilleures pratiques et qui est appuyée sur des données probantes issues de la recherche.

Ainsi, le Centre s'engage activement dans l'amélioration continue de ses pratiques qui se traduit notamment par l'analyse et la révision constante des processus et la mise en place de moyens visant le développement d'une culture de la mesure.

LE RAYONNEMENT

Le Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve vise à être un acteur connu et reconnu pour son apport au sein du réseau de la santé et des services sociaux. Porteur de cette vision, le Centre poursuit le développement d'une expertise de pointe en dépendance et réalise des activités lui permettant d'exercer son rôle d'expert régional en dépendance. Ceci appuie son positionnement d'établissement public spécialisé à vocation régionale.

De plus, par sa volonté constante d'améliorer l'offre de service à la clientèle dépendante, notamment par le développement de programmes novateurs, le Centre devient aussi un établissement incontournable au-delà des frontières régionales.

Les RESSOURCES HUMAINES compétentes et engagées

L'importance accordée aux ressources humaines, au développement des compétences et des connaissances ainsi qu'à l'accueil de stagiaires de multiples disciplines concourt à l'attraction et à la fidélisation d'un personnel expert et dédié aux personnes dépendantes et à leur entourage. La préoccupation accordée à la communication interne, à l'encadrement et à la reconnaissance, contribue à l'amélioration de l'environnement de travail.

VALEURS

Les valeurs déterminent le cadre de référence à partir duquel on agit et évalue nos actions, nos croyances et nos convictions. Les valeurs, tant individuelles que collectives, constituent le miroir d'une organisation. Elles déterminent les attitudes et les comportements des individus¹. Elles réfèrent à :

- La manière dont nous souhaitons considérer nos usagers;
- La manière dont nous souhaitons nous comporter les uns avec les autres;
- La manière dont nous souhaitons nous comporter avec nos partenaires.

Dans une organisation, les valeurs sont le langage non verbal par lequel ses membres communiquent aux gens de l'extérieur (et entre eux) ce dont il est vraiment question. En ce sens, les valeurs ont une connotation d'action, de communication et de cohésion. Voici celles retenues par le personnel :

LE RESPECT

Le respect est un sentiment de considération, d'égard envers quelqu'un ou quelque chose, manifesté par une attitude déférente que ce soit dans toutes les actions posées dans le cadre de nos fonctions.

1

Valeurs du Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve, *consultation auprès du personnel*, 2010-2011

L'INTÉGRITÉ

L'intégrité des personnes dans leurs relations vient inspirer leurs actions. Elles ont le courage de leurs convictions. La cohérence entre leurs paroles et leurs actions témoigne de rigueur et inspire la confiance.

L'AUTHENTICITÉ

L'authenticité exprime une vérité profonde de l'individu. L'authenticité implique un savoir-être axé sur la franchise, la loyauté et la justesse.

L'AUTODÉTERMINATION

L'autodétermination reconnaît la capacité de chaque personne de faire des choix, de se définir et donc de changer.

OFFRE DE SERVICE

Conformément à sa mission et aux mandats dévolus aux centres de réadaptation en dépendance du Québec, le Centre de réadaptation Ubalde-Villeneuve déploie une offre de service accessible, principalement sur référence. Elle est inspirée des meilleures pratiques et s'inscrit en cohérence avec l'Offre de service 2007-2012, programme-services Dépendances du ministère de la Santé et des Services sociaux. Celle-ci vise à répondre aux besoins des personnes, jeunes et adultes présentant des problèmes d'abus ou de dépendance à l'alcool, aux drogues ou de jeux de hasard et d'argent, ainsi qu'aux membres de leur entourage.

L'établissement a mis en place une offre de service diversifiée et adaptée aux besoins variés de la clientèle ainsi qu'à l'intensité de services et de soins requis par leur état durant une période donnée.

Le tableau plus bas représente le nombre de personnes rejointes dans les différents programmes et services en 2009-2010.

DES PROGRAMMES ET DES SERVICES DIVERSIFIÉS

	2009-2010
✓ Accueil, Évaluation et Orientation	
• Programme régional d'évaluation spécialisée (PRÉS)	1137 personnes
• Programme accès jeunesse en toxicomanie (PAJT)	238 personnes
• Équipes de liaison spécialisées en dépendance dans les urgences hospitalières	1519 personnes
✓ Réadaptation interne et externe	
• Programme intensif de réadaptation adulte (PIRA) avec ou sans hébergement	390 personnes
• Programme de traitement de substitution et clientèle bas seuil en entente de services avec organisme communautaire	342 personnes
• Programme spécifique pour les femmes (Trip de cœur)	18 personnes
• Programme Toxicomanie-justice (en détention et externe)	146 personnes
• Programme auprès des jeunes	427 jeunes
• Programme auprès des adultes	3942 adultes
• Programme Jeunes-Parents	71 parents
✓ Réinsertion sociale	
• Services d'intégration et de réinsertion sociale	222 personnes
✓ Désintoxication	
• Services de désintoxication légère /dégrisement en entente de services avec des organismes communautaires (Art. 108 de la LSSSS) *Données entre le 10-10-2009 et 31-03-2010	284 personnes *
• Services de désintoxication modérée (à développer)	N/A
✓ Soutien à l'entourage	191 personnes
Autre programme :	
✓ Programme d'évaluation des conducteurs automobiles (PECA) ²	1160 personnes

2

Entente concernant le Programme portant sur l'évaluation du comportement des personnes relativement à la consommation d'alcool ou de drogue avec la conduite sécuritaire d'un véhicule routier. L'Association de l'assurance automobile du Québec et la Fédération québécoise des centres de réadaptation pour personnes alcooliques et autres toxicomanes (Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec), 2007

1. L'ACCESSIBILITÉ AUX SERVICES SPÉCIALISÉS EN DÉPENDANCE

Le Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve a un enjeu d'amélioration de l'accessibilité aux services spécialisés pour les personnes qui présentent un problème d'abus ou de dépendance à l'alcool, aux drogues ou de jeux de hasard et d'argent, de même qu'à l'entourage de ces personnes. Plusieurs stratégies sont d'ailleurs mises en œuvre pour rejoindre la clientèle dans les meilleurs délais et sur l'ensemble du territoire.

Le défi est d'autant plus important en ce qui concerne les clientèles dites vulnérables. À titre d'exemple, des services ont été déployés au cours des dernières années visant particulièrement les personnes qui se retrouvent dans les urgences hospitalières, en centres jeunesse, dans le milieu carcéral, dans les cours de justice et dans différents organismes du milieu.

ORIENTATION 1 : AMÉLIORER L'ACCÈS AUX SERVICES SPÉCIALISÉS EN DÉPENDANCE

OBJECTIF 1 : Assurer aux personnes ayant une problématique de dépendance un accès aux services d'évaluation spécialisée

Cible : Évaluation de la clientèle dans un délai de 15 jours ouvrables

OBJECTIF 2 : Assurer aux personnes évaluées l'accès aux services requis dans un délai approprié

MOYENS : Revoir et actualiser la trajectoire de service dans l'établissement

1. Révision du modèle d'accueil, d'évaluation et d'orientation
2. Utilisation de nouveaux outils d'évaluation, le NID-ÉP et le GAIN
3. Définition du programme de base
4. Implantation du programme de base
5. Précision des modalités d'implication de l'entourage

Orienter vers les services adaptés en fonction du besoin évalué

1. Adéquation entre l'orientation et les besoins
2. Application des principes de l'approche par étape et par niveau de soins « *stepped-care* »³

Bonifier les mécanismes de gestion et de suivi des listes d'attente

1. Utilisation du SIC-SRD en tant qu'outil de monitoring et de suivi des listes d'attente
2. Identification d'indicateurs et production de rapports
3. Élaboration de tableaux de bord

Poursuivre les travaux visant le développement d'un service de désintoxication non hospitalière (sevrage léger à modéré)

1. Implantation du service d'induction de la méthadone (transfert du CHUQ)
2. Implantation de la clinique externe régionale en toxicomanie (transfert du CHUQ)
3. Instauration du service de désintoxication externe intensive et désintoxication avec hébergement non hospitalière

³ ASSOCIATION DES CENTRES DE RÉADAPTATION EN DÉPENDANCE DU QUÉBEC (ACRDQ). Les services de réadaptation en toxicomanie auprès des adultes dans les centres de réadaptation en dépendance : Guide de pratique et offre de services de base, Montréal, Québec, 2010, p. 95

OBJECTIF 3 : Rejoindre et desservir de façon prioritaire les clientèles vulnérables

Les clientèles prioritaires en concordance avec l'offre de service du ministère de la Santé et des Services sociaux sont :

- Femmes enceintes;
- Parents d'enfants de moins de deux ans;
- Jeunes de moins de 18 ans et ceux sous le couvert de la Loi de la protection de la jeunesse ainsi que leurs parents.

L'établissement priorise également :

- Parents d'enfants âgés de moins de cinq ans;
- Personnes utilisatrices de drogues par injection;
- Personnes judiciairisées;
- Personnes ayant des problèmes de santé mentale;
- Jeunes sous le couvert de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents (LSJPA).

MOYENS : Développer une offre de service permettant de rejoindre la clientèle dans divers lieux

1. Évaluation de la pertinence des lieux où sont offerts les services actuellement
2. Déploiement des services dans les organisations et organismes partenaires où les usagers aux prises avec des problématiques d'abus et de dépendance se présentent

OBJECTIF 4 : Desservir la clientèle ayant une problématique de jeu

MOYENS : 1. Ajustement du niveau de service aux besoins des joueurs pathologiques

OBJECTIF 5 : Soutenir la clientèle jeunesse (de moins de 18 ans) en attente de services spécialisés à la suite de l'évaluation

MOYENS : 1. Définition des modalités de soutien à offrir aux jeunes en attente de service
2. Mise en place des modalités convenues

2. LA CONTINUITÉ DES SERVICES

La continuité des services est l'affaire de tous, tant à l'intérieur de l'établissement qu'entre l'établissement et ses partenaires, ce qui représente un défi de taille pour tous les acteurs du réseau public et communautaire. Les services aux personnes présentant des problèmes de dépendance sont soutenus par des mécanismes de liaison et de coordination qui assurent, entre autres, l'accessibilité à des services avant, pendant et après la prestation de services spécialisés.

La complexité entourant certaines situations cliniques met en lumière la nécessité d'agir en collaboration, et d'assurer la circulation de l'information, particulièrement pour la clientèle ayant une problématique concomitante santé mentale/dépendance. Notons à cet effet la pertinence d'établir des ententes de services pour compléter l'offre de service et des ententes de collaboration pour préciser les responsabilités respectives.

Ainsi, l'enjeu de la continuité se traduit par la préoccupation de s'assurer que l'utilisateur reçoive sans rupture les services requis au bon endroit, au bon moment et par les bonnes personnes et ce, tant à l'interne, qu'en lien avec les partenaires.

ORIENTATION 1 : RÉPONDRE DE MANIÈRE OPTIMALE AUX BESOINS DE LA POPULATION EN FAVORISANT UN MAILLAGE EFFICIENT DES RESSOURCES INTERNES ET EXTERNES

OBJECTIF 1 : Contribuer à l'amélioration de la continuité des services dispensés à la clientèle entre les CSSS et le Centre en début et en fin de traitement spécialisé

MOYENS :

1. Respect des modalités de référence prévues
2. Définition des critères de fin de services spécialisés
3. Élaboration des ententes avec les CSSS au regard des modalités pour faciliter l'accès à un suivi psychosocial au terme d'un traitement spécialisé au CRUV
4. Soutien de la 1^{re} ligne dans le déploiement d'une offre de service en CSSS en dépendance et en jeu pathologique
5. Définition de la trajectoire de services pour les personnes présentant une problématique concomitante de dépendance et de santé mentale.

OBJECTIF 2 : Améliorer la communication, la concertation et la collaboration inter-équipe et avec les partenaires

MOYENS :

1. Développement et consolidation des mécanismes de communication interne.
2. Précision des modalités du transfert de dossier entre les cliniciens dans le processus clinique
3. Élaboration et mise en place des modalités de concertation par le biais du plan d'intervention
4. Détermination des modalités favorisant la communication et la concertation entre les équipes de travail
5. Intégration des orientations régionales concernant l'actualisation des plans de services individualisés (PSI)

OBJECTIF 3 : Systématiser les mécanismes de suivi des ententes de services et de collaboration

1. Actualisation et révision des ententes de service avec les partenaires
2. Formalisation des ententes de collaboration convenues avec les partenaires (CJO-IU, pharmacies, autres)
3. Consolidation des processus de suivi des ententes

3. LA QUALITÉ DES SERVICES

À titre d'établissement spécialisé à vocation régionale, le Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve est soucieux de déployer une prestation de service de qualité et sécuritaire qui repose sur une lecture documentée des besoins de la population à desservir, qui est inspirée des meilleures pratiques et qui est appuyée sur des données probantes issues de la recherche.

Ainsi, le Centre s'engage activement dans l'amélioration continue de ses pratiques qui se traduit notamment par l'analyse et la révision constante des processus et la mise en place de moyens visant le développement d'une culture de la mesure. En ce sens, au cours des prochaines années, le Centre va se doter de nouveaux indicateurs afin de suivre l'évolution de ses services.

ORIENTATION 1 : SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

OBJECTIF 1 : Assurer l'adéquation de la programmation de services spécialisés aux besoins évalués et aux attentes des usagers

MOYENS :

1. Adoption de traitements dont l'efficacité repose à la fois sur des données probantes et les meilleures pratiques
2. Soutien dans le développement d'une expertise de pointe chez notre personnel
3. Intégration des activités d'évaluation de programmes dans nos pratiques
4. Utilisation des outils de monitoring permettant de suivre l'évolution des usagers afin d'ajuster la durée et l'intensité des services

OBJECTIF 2 : Formaliser des programmes et des services

MOYENS :

1. Détermination des programmes à formaliser
2. Rédaction des programmes ciblés
3. Identification des écarts entre les programmes et la pratique
4. Diffusion des programmes formalisés auprès du personnel
5. Actualisation de l'implantation des programmes formalisés
6. Évaluation de l'implantation des programmes

OBJECTIF 3 : Assurer le respect des normes au regard des PI et PSI

MOYENS :

1. Intégration des processus de vérification de la présence, de la révision et de la qualité des PI et PSI aux activités de supervision administrative
2. Optimisation de l'utilisation du SIC-SRD en ce qui a trait à la présence du PI, du PTI et le respect du délai de sa révision
3. Implantation des rapports de gestion sur la production et la révision des PI/PSI pour soutenir les gestionnaires

OBJECTIF 4 : Soutenir les activités cliniques en révisant et en complétant les guides et les protocoles d'intervention

MOYENS :

1. Adoption des guides et protocoles d'intervention nécessaires pour soutenir la pratique
2. Élaboration des ordonnances collectives des médicaments ciblés par l'équipe médicale
3. Diffusion des guides et protocoles d'intervention aux personnes concernées
4. Appropriation des guides et protocoles d'intervention par le personnel
5. Mise en place d'un mécanisme de révision des protocoles

OBJECTIF 5 : Réviser le code d'éthique

MOYENS :

1. Précisions relatives aux règles d'utilisation des renseignements personnels des usagers à des fins de sondage et de recherche
2. Intégration des valeurs et des comportements attendus
3. Appropriation du code d'éthique révisé

OBJECTIF 6 : Réviser la politique de gestion de dossier de l'utilisateur

MOYENS :

1. Mise à jour de la politique de gestion de dossier de l'utilisateur
2. Réalisation d'un plan d'action pour l'implantation incluant des activités de diffusion et d'appropriation de la politique de gestion de dossier de l'utilisateur
3. Application de la politique
4. Vérification de l'application de la politique à l'intérieur des activités de supervision administrative

OBJECTIF 7 : Soutenir la supervision et l'encadrement clinique dans la perspective d'assurer la qualité des services

MOYENS :

1. Définition du cadre de référence servant de balise aux activités de supervision et d'encadrement clinique
2. Diffusion du cadre de référence à l'ensemble du personnel clinique

ORIENTATION 2 : RENFORCER LES LIENS ENTRE LES ACTEURS DE LA RECHERCHE ET CEUX DE LA PRATIQUE

OBJECTIF 1 : Soutenir le développement des meilleures pratiques par le biais de la recherche

MOYENS :

1. Identification des besoins de recherche en lien avec la pratique
2. Diffusion des résultats de recherche à l'ensemble du personnel
3. Réalisation d'activités de transfert des connaissances
4. Mesures des retombées des résultats des activités de la recherche sur les pratiques

ORIENTATION 3 : ASSURER UNE PRESTATION SÉCURITAIRE DES SERVICES

OBJECTIF 1 : Développer une approche intégrée de gestion des risques pour les usagers et le personnel

MOYENS :

1. Précision sur les arrimages requis au regard des activités découlant de la gestion des risques pour les usagers et le personnel
2. Mise en place des modalités d'arrimage identifiées

OBJECTIF 2 : Se conformer aux exigences légales au regard de la conservation, de la transmission et de la circulation des renseignements personnels sur la clientèle dans le cadre des ententes de service

MOYENS :

1. Création d'un registre pour y inscrire toute communication de renseignement effectuée en vertu d'une entente de service
2. Révision de l'entente de service avec la pharmacie communautaire afin d'y préciser les règles concernant la transmission des renseignements contenus au dossier d'un usager

ORIENTATION 4 : ÉVALUER LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

OBJECTIF 1 : Préciser le processus d'évaluation de la satisfaction de la clientèle

MOYENS :

1. Précision des objectifs de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle
2. Révision des outils de mesure de satisfaction
3. Implantation d'outils de mesure de satisfaction appropriés
4. Coordination des processus d'évaluation
5. Analyse complète des résultats obtenus
6. Diffusion des résultats de l'analyse

4. LE RAYONNEMENT

Le Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve vise à être un acteur connu et reconnu pour son apport au sein du réseau de la santé et des services sociaux. Porteur de cette vision, le Centre poursuit le développement d'une expertise de pointe en dépendance et réalise des activités lui permettant d'exercer son rôle d'expert régional en dépendance. Ceci appuie son positionnement d'établissement public spécialisé à vocation régionale.

De plus, par sa volonté constante d'améliorer l'offre de service à la clientèle dépendante, notamment par le développement de programmes novateurs, le Centre devient aussi un établissement incontournable au-delà des frontières régionales.

ORIENTATION 1 : CONSOLIDER LE POSITIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT COMME SERVICE PUBLIC SPÉCIALISÉ EN DÉPENDANCE AUPRÈS DES PARTENAIRES DU RÉSEAU

OBJECTIF 1 : Augmenter le niveau de connaissance de la mission et de l'offre de service de l'établissement auprès du réseau de la santé et des services sociaux et des autres partenaires

MOYENS :

1. Précision de la dénomination du Centre afin d'assurer une cohérence avec les autres centres de réadaptation en dépendance
2. Identification, recension et priorisation des informations pertinentes et fiables à mettre à la disposition de la population, de la clientèle, du personnel et des partenaires
3. Détermination des finalités du plan de communication et des objectifs spécifiques
4. Priorisation, planification des actions de communication et formalisation des différents supports
5. Mesure des retombées et impacts des actions de communication réalisées

OBJECTIF 2 : Démontrer un leadership sur les questions relatives à la dépendance

MOYENS :

1. Publication d'écrits dans des revues professionnelles ou scientifiques
2. Participation comme présentateur lors de congrès, de colloques scientifiques et de formation aux partenaires
3. Positionnement du service de recherche et diffusion de leurs résultats
4. Développement de pratiques novatrices

5. LES RESSOURCES HUMAINES DISPONIBLES, COMPÉTENTES ET ENGAGÉES

L'importance accordée aux ressources humaines, au développement des compétences et des connaissances puis à l'accueil de stagiaires de multiples disciplines concourt à l'attraction et à la fidélisation d'un personnel expert et dédié aux personnes dépendantes ainsi qu'à leur entourage. La préoccupation accordée à la communication interne, à l'encadrement et à la reconnaissance, contribue à l'amélioration de l'environnement de travail.

Dans les prochaines années, l'enjeu de la disponibilité de la main-d'œuvre dans tous les secteurs de l'établissement, particulièrement dans celui des soins, va nous amener à revoir nos modes de recrutement et de fidélisation du personnel.

ORIENTATION 1 : MAINTENIR ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET L'EXPERTISE DU PERSONNEL DÉDIÉ AUX SERVICES SPÉCIALISÉS EN DÉPENDANCE

OBJECTIF 1 : Revoir les priorités de développement du personnel en lien avec l'offre de services spécialisés

MOYENS :

1. Élaboration d'un plan de formation en fonction des compétences de base à posséder
2. Réalisation d'activités de perfectionnement et de développement des compétences en adéquation avec les besoins des différents secteurs de l'établissement
3. Supervision clinique du personnel pour favoriser notamment l'intégration des contenus de formations à la pratique quotidienne

OBJECTIF 2 : Préciser les rôles et les responsabilités de chaque clinicien en fonction de la spécificité de leur profession

MOYENS :

1. Mise à jour des descriptions de tâches en fonction des professions
2. Analyse de l'organisation du travail en tenant compte des spécificités des différentes professions
3. Modification de l'organisation du travail en fonction des résultats de l'analyse

ORIENTATION 2 : ASSURER L'UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES DISPONIBLES

OBJECTIF 1 : Implanter les standards de pratique attendus au regard des activités cliniques

MOYENS :

1. Implantation des standards de pratique au regard du nombre d'heures d'intervention directe avec les usagers
2. Optimisation de l'utilisation du SIC-SRD en ce qui a trait au nombre d'heures d'intervention directe avec la clientèle pour chacun des cliniciens
3. Production de rapports de gestion sur le nombre d'heures d'intervention directe avec la clientèle pour chacun des cliniciens
4. Identification des causes qui engendrent les écarts à la norme attendue
5. Intégration de la vérification du nombre d'heures d'intervention directe avec la clientèle à la supervision administrative
6. Ajustement de la pratique à la suite de l'analyse

OBJECTIF 2 : Soutenir les activités cliniques et administratives par l'utilisation de ressources informatiques adéquates et pertinentes

MOYENS :

1. Poursuite du déploiement du système d'information clientèle *SIC-SRD* en implantant la note d'évolution, le PI et le PSI informatisés, le module *Rendez-vous* ainsi que le module *Prêt de dossier*
2. Attribution d'un accès sécurisé aux cliniciens de programmes ciblés dont la tâche exige qu'ils se déplacent régulièrement à l'extérieur de l'établissement
3. Implantation du formulaire informatisé de demande de service

OBJECTIF 3 : Assurer l'adéquation dans le déploiement des ressources humaines en fonction du volume et de la nature des demandes

MOYENS :

1. Élaboration d'un état de situation sur le volume, la nature des demandes et en fonction des clientèles prioritaires
2. Création de tableaux de bord permettant aux différentes instances d'évaluer et d'effectuer le suivi
3. Répartition des ressources humaines en fonction des données recueillies et des standards de pratique

ORIENTATION 3 : ASSURER LA MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIF 1 : Formaliser la philosophie de gestion en tenant compte du contexte organisationnel

MOYENS :

1. Définition de la philosophie de gestion
2. Diffusion et appropriation de la philosophie de gestion

OBJECTIF 2 : Valoriser et apprécier la contribution individuelle du personnel

MOYENS :

1. Actualisation du processus d'appréciation de la contribution du personnel non-cadre
2. Mise en place des modalités de suivi de l'application du processus
3. Élaboration et application d'une politique de reconnaissance

OBJECTIF 3 : Promouvoir l'attraction et la fidélisation de la main d'œuvre

MOYENS :

1. Amélioration de la fidélisation du personnel et particulièrement de la jeune relève
2. Accentuation des mesures d'intégration et d'accompagnement des nouveaux cadres
3. Participation à l'augmentation du nombre d'inscrits dans les programmes de formation prioritaires par le biais d'offres de stages dans l'établissement
4. Élaboration et mise à jour du plan de main d'œuvre local
5. Maintien de notre plan d'effectifs médicaux

OBJECTIFS 4 : Promouvoir une bonne santé physique et mentale chez le personnel

MOYENS :

1. Adoption du règlement « pour une saine alimentation »
2. Atteinte d'un taux d'assurance salaire conforme à l'entente de gestion et d'imputabilité

CONCLUSION

Chacun des objectifs de la planification stratégique sera détaillé dans des plans d'action annuels qui préciseront en plus des indicateurs, les cibles à atteindre. Un suivi rigoureux de ces plans d'action permettra d'assurer l'actualisation des engagements du Centre.

Nous sommes confiants que l'application de l'ensemble des actions incluses dans notre planification stratégique 2010-2015 nous permettra d'améliorer notre offre de service en dépendance conformément aux attentes exprimées par diverses instances légales et administratives envers notre établissement, mais que surtout celle-ci nous permettra de répondre aux besoins des personnes dépendantes de la région de la Capitale-Nationale.

REMERCIEMENTS

Nous remercions toutes les personnes qui ont su, par leurs commentaires et conseils judicieux, bonifier cet exercice et faire en sorte qu'il représente l'offre de service en dépendance qui répond le plus adéquatement possible aux besoins des personnes dépendantes.

Ce travail est le fruit d'un collectif regroupant l'ensemble des gestionnaires de l'établissement. Nous tenons, particulièrement à souligner l'importante contribution de mesdames Isabelle Jacques, coordonnatrice en chef des services de réadaptation et Nicole Laflamme, conseillère cadre à la qualité des services et des soins.

Bravo et merci à tous !

LEXIQUE

ACRDQ :	Association des centres de réadaptation en dépendance de Québec
AGENCE :	Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale
Centre :	Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve
CHUQ :	Centre hospitalier universitaire de Québec
CJQ-IU :	Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire
CSSS :	Centre de santé et de services sociaux
GAIN :	Global Appraisal of Individual Needs
LSJPA :	Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents
LSSSS :	Loi sur les services de santé et les services sociaux
MSSS :	Ministère de la Santé et des Services sociaux
NID-ÉP :	Niveau de désintoxication - Évaluation pour les intervenants psychosociaux
PAJT :	Programme accès jeunesse en toxicomanie
PÉCA :	Programme d'évaluation des conducteurs automobiles
PI :	Plan d'intervention
PIRA :	Programme intensif de réadaptation adulte
PRÉS :	Programme régional d'évaluation spécialisée
PSI :	Plan de services individualisés
SIC-SRD :	Système d'information clientèle – Services de réadaptation en dépendances

RÉFÉRENCES

- AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE LA CAPITALE-NATIONALE, *Entente de gestion et d'imputabilité 2010-2011*, Novembre 2010
- AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE LA CAPITALE-NATIONALE, *Mission Capitale, l'accès aux services ensemble - Planification stratégique en santé et services sociaux de la région de la Capitale-Nationale 2010-2015*, 2011
- AXIOME, CABINET D'EXPERTS-CONSEILS EN COMMUNICATION, *Plan de relations publiques*, 2008
- ASSOCIATION DES CENTRES DE RÉADAPTATION EN DÉPENDANCE DU QUÉBEC (ACRDQ), *Les services de réadaptation en toxicomanie auprès des adultes dans les centres de réadaptation en dépendance : Guide de pratique et offre de services de base*, Montréal, Québec, 2010, p. 95
- ASSOCIATION DES CENTRES DE RÉADAPTATION EN DÉPENDANCE DU QUÉBEC, *Orientations stratégiques 2010-2013*, 2010
- ASSOCIATION DES CENTRES DE RÉADAPTATION EN DÉPENDANCE DU QUÉBEC, *Programme régional d'évaluation spécialisée en dépendance*, 2010
- CENTRE DE RÉADAPTATION UBALD-VILLENEUVE, *Offre de service*, 2007
- CENTRE DE RÉADAPTATION UBALD-VILLENEUVE, *Orientations stratégiques 2007-2012 – Proposition d'un requis de service en dépendance pour la Capitale-Nationale*, 2007
- CENTRE DE RÉADAPTATION UBALD-VILLENEUVE, *Plan d'amélioration 2010-2013*, 2010
- CENTRE DE RÉADAPTATION UBALD-VILLENEUVE, *Plan d'organisation administratif 2009-2012*, 2011
- CONSEIL QUÉBÉCOIS D'AGRÉMENT, *Rapport d'agrément du Centre de réadaptation Ubald-Villeneuve*, 2010
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX QUÉBEC, *Plan Stratégique 2010-2015*, Gouvernement du Québec, 2010
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX QUÉBEC, *Programme-services Dépendances, Offre de service 2007-2012, Orientations relatives aux standards d'accès, de continuité, de qualité, d'efficacité et d'efficience*, Gouvernement du Québec, 2007

www.cruv.qc.ca

**CENTRE DE RÉADAPTATION
UBALD-VILLENEUVE**

Services publics spécialisés en dépendance
alcoolisme - toxicomanie - jeu pathologique



2525, chemin de la Canardière
Québec (Québec) G1J 2G3

Tél. : **418 663-5008**
Télééc. : 418 687-3585