

NOTRE ORIENTATION FUTURE

Plan stratégique

2020 - 2022

Table des matières

Message de la présidente du conseil d'administration et de la directrice générale	3
Notre charte	4
Notre histoire	7
Nos priorités	10
Offrir des soins de haute qualité axés sur le client	12
Assurer la pérennité de l'organisation	14
Investir dans notre équipe	16
Communiquer dans un but précis	18
Étapes suivantes	20
Conclusion	22
Remerciements	22



Helen Wojcinski

Terri Hewitt



Message de la présidente du conseil d'administration et de la directrice générale

En octobre 2019, le conseil d'administration de Surrey Place a amorcé le processus d'élaboration d'un nouvel ensemble de priorités stratégiques pour l'organisation. Constitué d'un groupe de bénévoles dévoués, le conseil est chargé de la gouvernance et de la gestion de Surrey Place. Nous reconnaissons le rôle important que joue Surrey Place dans notre milieu et nous entendons le poursuivre et l'élargir. Nous consacrons tous nos efforts à aider les enfants et les adultes ayant une déficience intellectuelle, un trouble du spectre de l'autisme ou une déficience visuelle à atteindre leur plein potentiel.

Surrey Place se trouve dans un environnement en mutation où il faut s'adapter, utiliser des stratégies proactives et jouer un rôle moteur – tout en gardant notre mission, notre vision et nos valeurs au cœur de tout ce que nous faisons. Notre organisation a connu récemment une forte croissance, des ajustements importants et une grande incertitude, alors que des changements ont été apportés au financement du secteur et des transitions organisationnelles ont été effectuées. De plus, les répercussions de la pandémie de COVID-19 se font sentir à l'échelle locale et mondiale. En effet, plusieurs défis et possibilités se dessinent pour l'organisation.

Par conséquent, le plan qui suit se veut un pont entre notre situation actuelle et le plan pluriannuel subséquent. Il donne une orientation à l'équipe de Surrey Place pour les 24 prochains mois, en jetant les bases pour un avenir visionnaire et durable. Dès le départ, notre conseil d'administration a jugé qu'il était indispensable de consulter directement les nombreuses parties concernées de Surrey Place pour connaître

leur avis en plus de croire fermement que notre plan devait correspondre et répondre aux besoins des personnes à qui nous offrons des services. Nous avons été inspirés par le degré de motivation et de participation de la communauté de Surrey Place, à savoir le personnel, les clients et les membres de leur famille, les organismes partenaires, les donateurs, les bailleurs de fonds et le grand public. Merci d'avoir pris le temps de nous faire part de vos réflexions, de vos idées, de vos motifs de préoccupation et de vos critiques, et de vous être montrés ouverts et vulnérables d'une manière qui nous a aidés à faire avancer notre organisation.

Nous entendons nous concentrer sur ces quatre priorités stratégiques intérimaires. À la fin de ces 24 mois, en mai 2022, nous serons en bonne position pour tracer une voie audacieuse et visionnaire et pour poursuivre de manière réfléchie et ciblée notre mission et notre vision. Salutations cordiales.

Helen Wojcinski,
Présidente du conseil
d'administration

Terri Hewitt,
Directrice générale

Notre charte

MISSION

Nous aidons les personnes de tous les âges ayant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme à mener une vie saine et socialement intégrée en nous appuyant sur notre solide bagage en matière de services cliniques interdisciplinaires, d'enseignement et de recherche. Nous offrons un bon nombre de nos services dans les deux langues officielles et nous aiguillons la personne vers un fournisseur de services francophone quand nous ne sommes pas en mesure de fournir le service en français.

VISION

Exprimer son potentiel – toute sa vie!

VALEURS

Avec un dévouement sans borne pour l'amélioration de la vie des personnes ayant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme et de leur famille, nous croyons aux principes suivants.

COLLABORATION – Nous réussissons en travaillant de concert avec nos clients, leur famille et nos partenaires communautaires et gouvernementaux.

RESPONSABILITÉ – Nous faisons ce que nous disons que nous ferons et nous obtenons les meilleurs résultats possible pour les personnes à qui nous offrons des services.

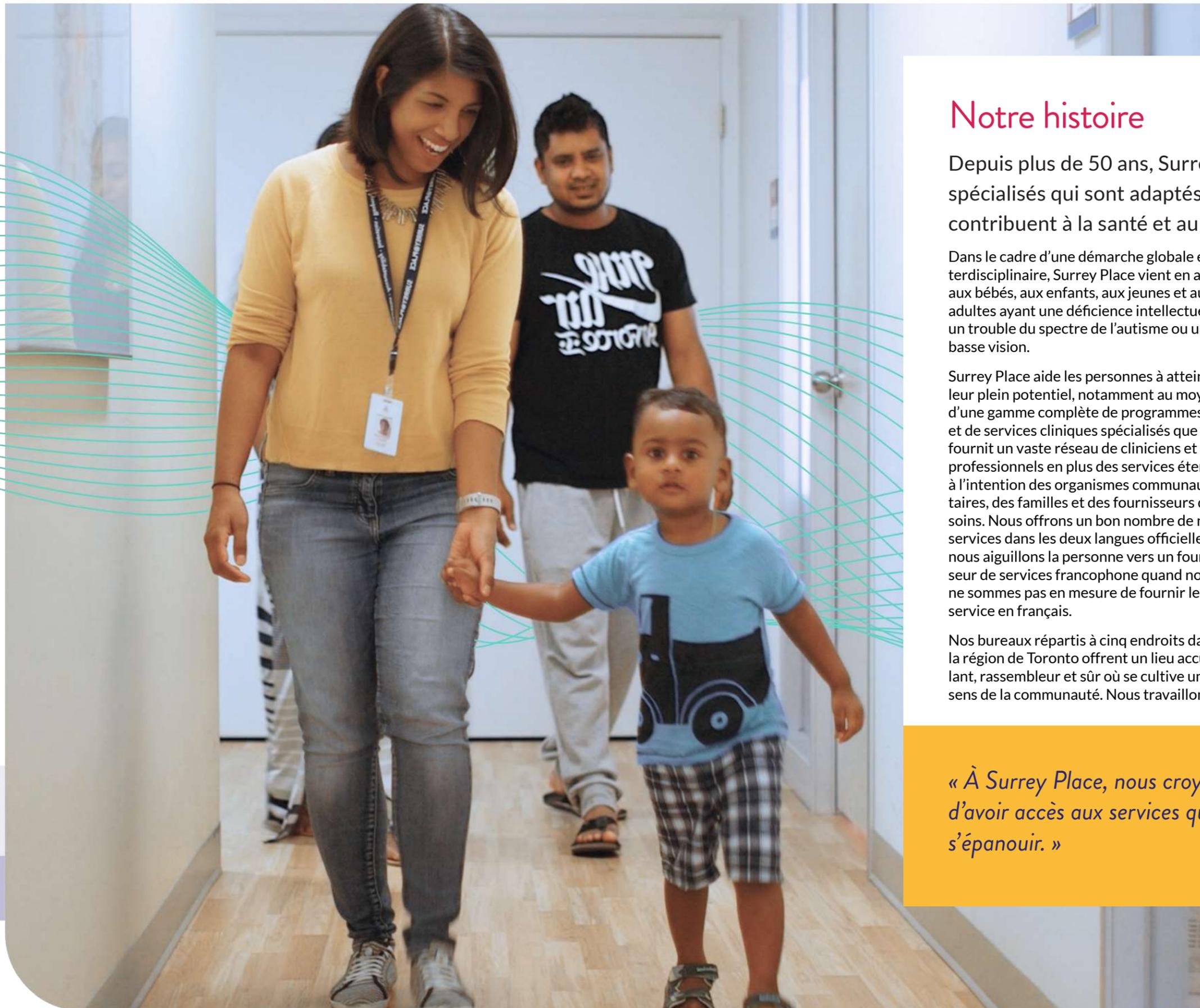
INNOVATION – Nous trouvons de nouvelles idées et mettons au point des méthodes inédites pour ensuite les

faire connaître au monde.

RESPECT – Nous cherchons à comprendre avant d'être compris et nous acceptons les différences de façon professionnelle et bienveillante.

RÉCEPTIVITÉ – Nous répondons aux besoins de nos clients et de nos partenaires rapidement et avec excellence.





Notre histoire

Depuis plus de 50 ans, Surrey Place offre des services cliniques spécialisés qui sont adaptés aux besoins des personnes et qui contribuent à la santé et au bien-être.

Dans le cadre d'une démarche globale et interdisciplinaire, Surrey Place vient en aide aux bébés, aux enfants, aux jeunes et aux adultes ayant une déficience intellectuelle, un trouble du spectre de l'autisme ou une basse vision.

Surrey Place aide les personnes à atteindre leur plein potentiel, notamment au moyen d'une gamme complète de programmes et de services cliniques spécialisés que fournit un vaste réseau de cliniciens et de professionnels en plus des services étendus à l'intention des organismes communautaires, des familles et des fournisseurs de soins. Nous offrons un bon nombre de nos services dans les deux langues officielles et nous aiguillons la personne vers un fournisseur de services francophone quand nous ne sommes pas en mesure de fournir le service en français.

Nos bureaux répartis à cinq endroits dans la région de Toronto offrent un lieu accueillant, rassembleur et sûr où se cultive un sens de la communauté. Nous travaillons

également au sein de la collectivité, à savoir dans les écoles, à domicile et dans les établissements. Avec plus de 450 employés, nous sommes souvent le premier point de contact pour plusieurs.

Surrey Place est un organisme à but non lucratif qui reçoit des fonds publics des gouvernements provincial et fédéral ainsi que des subventions en plus de tirer des revenus de ses services payants.

Notre fondation de bienfaisance contribue à maintenir nos programmes et vient en aide aux clients qui doivent surmonter des obstacles pour bénéficier des services. Ensemble, nous pouvons nous assurer que tous les clients, qu'ils soient bébés, enfants, jeunes ou adultes, atteignent leur plein potentiel. Pour en savoir plus, consultez le site www.surreyplace.ca/foundation.

« À Surrey Place, nous croyons que chaque personne a droit d'avoir accès aux services qui l'aident à apprendre, à grandir et à s'épanouir. »

Synthèse

Surrey Place a défini un ensemble de priorités stratégiques intérimaires pour les 24 prochains mois. Ces priorités sont destinées à servir de pont entre les circonstances fluctuantes actuelles et le moment où l'organisation sera mieux en mesure de mettre en chantier un plan pluriannuel visionnaire, audacieux et innovateur.

Le processus de planification a mis à contribution de nombreuses parties concernées. Avant de prendre une décision, le conseil d'administration a consulté l'ensemble des parties concernées de Surrey Place et les a écoutées. Leurs commentaires ont servi à étayer et à orienter les discussions qui ont suivi. En effectuant ces consultations, Surrey Place a veillé à ce que ce plan intérimaire repose sur l'expérience, les données probantes et les perceptions les plus répandues.

513

PERSONNES
INTERROGÉES

102

PARTICIPANTS

12

GROUPES DE
DISCUSSION

Durant la phase de consultation, soit du 27 novembre 2019 au 25 janvier 2020, 513 personnes ont transmis leurs opinions et leurs commentaires en répondant au sondage en ligne; 102 participants se sont exprimés dans les 12 groupes de discussion et 11 participants ont pris part à 7 entrevues avec des intervenants clés.

La phase de consultation avait comme objectifs d'entrer en contact avec les parties concernées pour recueillir leurs points de vue et de les faire participer concrètement au processus de planification en plus de les informer sur le travail de Surrey Place.

Au cours de cette consultation, les thèmes suivants sont ressortis (énumérés par ordre alphabétique) :

- > Communications externes et image de marque
- > Communications internes
- > Constitution de fonds et finances
- > Leadership (conseil d'administration et personnel)
- > Mission et vision
- > Partenariats et intégrations

- > Prestation de services
- > Ressources humaines et culture organisationnelle
- > Services offerts dans le Nord et aux Autochtones
- > Services payants
- > Systèmes et processus
- > Transformation et changement

Du point de vue des parties concernées les plus importantes de Surrey Place, ces thèmes représentent les sphères où l'organisation a excellé ou encore celles où elle peut prendre de l'expansion et réaliser des progrès en se guidant sur l'orientation du plan stratégique nouvellement élaboré.

En effectuant ces consultations, Surrey Place a veillé à ce que ce plan intérimaire repose sur l'expérience, les données probantes et les perceptions les plus répandues.



Nos priorités

Surrey Place adopte un plan stratégique intérimaire de 24 mois. Notre organisation disposera ainsi d'une marge de manœuvre pour réagir et s'adapter à mesure que la situation évolue, mais aussi pour déterminer clairement son orientation.

Au cœur de nos nouvelles priorités, il y a cet engagement envers les personnes à qui nous offrons des services : les bébés, les enfants, les jeunes et les adultes ayant une déficience intellectuelle, un trouble du spectre de l'autisme ou une basse vision et leur famille. Nous savons que les clients et les membres de leur famille, le milieu et les partenaires peuvent compter sur Surrey Place pour offrir des soins spécialisés de haute qualité et agir comme chef de file dans le secteur. Nous sommes là pour eux tous les jours, sans exception. Les priorités qui sont présentées dans le présent plan seront intégrées à nos plans opérationnels et nous ferons annuellement un compte rendu à ce sujet à toutes les personnes intéressées et à notre conseil d'administration. Il s'agit là d'une réponse directe à ce que nous avons entendu de notre groupe de parties concernées en plus de tenir compte des facteurs internes et externes qui ont façonné le processus de planification.

VOICI NOS QUATRE PRIORITÉS:

- 1 Offrir des soins de haute qualité axés sur le client
- 2 Assurer la pérennité de l'organisation
- 3 Investir dans notre équipe
- 4 Communiquer dans un but précis

Nous savons que les clients et les membres de leur famille, le milieu et les partenaires peuvent compter sur Surrey Place pour offrir des soins spécialisés de haute qualité et agir comme chef de file dans le secteur. Nous sommes là pour eux tous les jours, sans exception.



1

Offrir des soins de haute qualité axés sur le client

À Surrey Place, nous avons comme principale préoccupation de veiller à ce que nos clients continuent d'avoir accès à des soins adaptés de haute qualité et prodigués en collaboration. Nous sommes fiers de nos services cliniques spécialisés et des effets positifs que nous produisons dans la vie de nos clients et de leur famille.

Nous croyons foncièrement à l'importance d'élargir considérablement notre riche ensemble de connaissances et la gamme de compétences de notre personnel en créant des liens plus étroits au sein de l'organisation et en accroissant la collaboration et la communication. Pour continuer à fournir des soins de qualité et demeurer à l'avant-garde du secteur grâce à l'innovation et à la créativité, nous entendons cartographier nos programmes et nos services pour multiplier les synergies, les échanges et le partage des connaissances. Nous nous engageons à faire en sorte que le client reste toujours au cœur de notre travail et de nos prises de décisions. Les soins axés sur le client ne cessent d'être un parcours d'apprentissage et d'adaptation qui s'étend bien au-delà de l'horizon du présent plan.



NOS ENGAGEMENTS

Au cours des 24 prochains mois, nous entendons offrir des soins de haute qualité axés sur le client en privilégiant les points suivants :

LEADERSHIP : Renforcer notre position en tant que chef de file en matière de services cliniques spécialisés et de soins complexes pour les personnes de tous les âges. Pour ce faire, nous mettrons à profit nos travaux de recherche et nous adopterons des pratiques prometteuses et fondées sur des données probantes.

RÉCONCILIATION : Nous nous engageons à accroître l'inclusion des Autochtones, à

autochtoniser nos pratiques et à inclure des partenariats autochtones afin de mieux travailler avec les Autochtones et leur communauté et leur offrir de meilleurs services. Nous reconnaissons qu'il est important que cet engagement soit dirigé et autodéterminé par la population autochtone.

CARTOGRAPHIE DES SERVICES

CLINIQUES : Cartographier les cheminements cliniques au sein de l'organisation afin de réduire les obstacles structurels à l'interne, accroître la collaboration et l'efficacité, déterminer les synergies et améliorer l'expérience client.

CONSULTATION DES CLIENTS : Prendre en considération l'expérience client lors de la conception des programmes et des services. Nous consulterons régulièrement les clients et leur famille pour veiller à ce que les systèmes et les mécanismes de soutien répondent aux besoins et soient axés sur le client.

OUTILS ET LANGAGE : Continuer à créer et à déployer des outils communs et à parler le même langage dans l'ensemble de l'organisation pour favoriser la communication et l'uniformité à l'interne et réduire les risques.

ÉLÉMENTS PROBANTS ET DONNÉES :

Continuer à mettre au point d'autres indicateurs de la qualité des soins qui correspondent à la pratique fondée sur les données probantes et aux résultats. Nous axerons nos efforts sur les choses auxquelles les clients accordent une grande importance et nous améliorerons l'expérience lorsqu'il s'agit d'avoir accès aux services et d'en recevoir à Surrey Place.

2

Assurer la pérennité de l'organisation

À Surrey Place, nous comprenons l'importance de créer une organisation souple et dynamique en diversifiant nos sources de revenus pour répondre aux besoins changeants de nos clients, de leur famille et de notre milieu.

Nous élaborerons avec transparence et responsabilité une feuille de route à long terme, de sorte que l'organisation ait la souplesse nécessaire pour traverser les périodes imprévisibles. Nous engageons à créer une organisation plus durable qui demeurera adaptée aux personnes à qui nous offrons des services. Au cours des 24 prochains mois, nous saisirons de nouvelles occasions pour garantir que notre organisation soit forte et durable pour les années à venir.

NOS ENGAGEMENTS

Au cours des 24 prochains mois, nous veillerons à assurer la pérennité de l'organisation en privilégiant les points suivants :

DIVERSIFICATION DU FINANCEMENT :

Explorer des possibilités de diversifier davantage les sources de financement. Nous concevrons un processus pour sonder la philanthropie comme stratégie potentielle et nous clarifierons le futur rôle de la Fondation.

De plus, nous entendons fixer des objectifs de revenus et des cibles financières à long terme.

SERVICES PAYANTS : Clarifier nos options de services payants et mettre en œuvre une stratégie et une structure afin de disposer d'un bon modèle d'affaires qui peut être facilement communiqué et qui donne des directives claires au personnel et aux clients.

ÉTHIQUE DES AFFAIRES : Établir un cadre décisionnel éthique pour guider le personnel en matière de considérations morales implicites lors de changement de modèles de financement et pour prendre des décisions transparentes en temps voulu.

INTENDANCE STRATÉGIQUE : Explorer les changements à apporter à notre gouvernance et à nos structures de gestion pour nous assurer que nous disposons des compétences, des politiques, de la capacité et des processus nécessaires pour procéder à une future transformation du modèle d'affaires.

PARTENARIATS ET INTÉGRATIONS :

Explorer l'éventail de partenariats, qu'il s'agisse de collaboration et d'intégration à des fusions et à des acquisitions, et élaborer un cadre et une stratégie pour guider les futures prises de décisions. Nous élargirons et nous renforcerons nos partenariats, en appliquant des principes modernes et nouveaux qui sont respectueux tout en favorisant l'autonomie, l'inclusion et l'autodétermination.



3

Investir dans notre équipe

À Surrey Place, nous disposons d'une équipe d'employés et de bénévoles profondément engagés, talentueux et passionnés qui travaillent assidûment pour faire en sorte que les clients reçoivent des soins de haute qualité répondant à leurs besoins individuels. Nous reconnaissons que notre personnel représente la pierre angulaire de notre organisation.

Nos employés constituent le prisme à travers duquel nos clients nous voient et entrent en contact avec Surrey Place. En tant qu'organisation, nous avons à cœur d'écouter nos gens et d'investir en eux de manière à ce que ce soit mutuellement utile et favorable. Nous renforcerons nos processus existants, davantage que nous le faisons déjà et nous les améliorerons. Nous continuerons à fournir à tous les employés, les bénévoles et les membres du conseil d'administration ce qu'il leur faut pour être efficaces, pour accroître

notre capacité collective et notre pérennité organisationnelle, pour enrichir notre culture d'innovation et de haut rendement et pour veiller à ce que nous travaillions ensemble dans un bon esprit d'équipe.



NOS ENGAGEMENTS

Au cours des 24 prochains mois, nous entendons investir dans notre équipe en privilégiant les points suivants :

ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION :

Revoir nos façons de faire en matière de ressources humaines et nos pratiques organisationnelles à travers le prisme de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Nous nous engageons à venir en aide aux différents groupes qui s'adressent à Surrey Place et à mettre à jour toute pratique qui pourrait créer par inadvertance des obstacles.

GESTION DE TALENTS : Investir dans nos dirigeants actuels et dans la relève afin de favoriser l'avancement professionnel et l'acquisition de compétences professionnelles ainsi que créer un réservoir de talents à l'interne pour l'avenir. Nous mettrons en œuvre un programme de perfectionnement professionnel et nous moderniserons les cheminements pour donner de la latitude à la créativité et à l'innovation des employés.

COMMUNICATIONS INTERNES :

Établir des liens plus solides entre les services et les niveaux de l'entreprise, en s'assurant que les processus ont été instaurés pour avoir des communications plus harmonieuses et plus régulières.

SYSTÈMES DE RESSOURCES HUMAINES :

Renforcer nos processus et systèmes de ressources humaines, notamment la conformité de l'évaluation du rendement, les processus d'orientation du personnel et un programme de reconnaissance des employés.

EMBAUCHE D'EMPLOYÉS : Embaucher de façon proactive des employés afin qu'ils contribuent à notre présent et à notre avenir. Nous adopterons des pratiques modernes pour l'embauche de personnel, qui se caractérisent par la transparence et l'uniformité.

PROCESSUS ET SYSTÈMES : Veiller à ce que les employés aient ce qu'il leur faut pour faire leur travail de manière efficace et rentable, notamment l'accès à la technologie, des processus normalisés et une structure organisationnelle claire.

4

Communiquer dans un but précis

À Surrey Place, nous continuerons de miser sur les intérêts de nos clients, des parents, des fournisseurs de soins et des intervenants communautaires et nous les encouragerons à s'exprimer. En étant à l'avant-garde, nous comprenons l'importance d'une communication claire et cohérente.

En améliorant notre façon de décrire notre travail, en augmentant notre présence et notre visibilité dans notre communauté et en transmettant nos connaissances dans l'ensemble de notre secteur, nous ferons mieux connaître et comprendre les clients à qui nous offrons des services. Nous échangerons activement avec la population, en continuant d'élargir la portée de nos communications pour nous adresser aux personnes qui n'ont pas accès actuellement à nos services. Nous nous engageons à mettre en place des voies de communication plus cohérentes et à les renforcer ainsi qu'à faire valoir plus activement des idées tout en suscitant les occasions d'apprentissage et en favorisant l'esprit communautaire. Nous nous faisons un devoir d'écouter et de discuter en toute confiance et avec transparence.



NOS ENGAGEMENTS

Au cours des 24 prochains mois, nous sommes résolus à communiquer dans un but précis en privilégiant les points suivants :

PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE :

Créer, mettre en commun et diffuser de nouvelles connaissances et innovations afin de renforcer le secteur en racontant notre histoire, en accentuant notre présence sur les médias sociaux, en communiquant avec nos partenaires, en présentant nos travaux de recherche et en faisant valoir des idées.

IMAGE DE MARQUE : Tirer parti de notre marque d'une manière plus puissante, proactive et cohérente, en faisant preuve de clarté lorsque nous décrivons qui nous sommes, ce que nous offrons et nos différences, et en améliorant notre façon de tisser et d'approfondir des liens.

SERVICE À LA CLIENTÈLE : Harmoniser l'image de marque, les communications et le marketing avec l'élaboration d'un nouveau modèle d'affaires pour attirer des clients et les conserver.

DÉFENSE DES DROITS : Évaluer de quelle façon Surrey Place veillera à ce que les clients se fassent entendre, plaidera la cause des clients et des familles et tirera partie de nos relations avec le gouvernement et les décideurs pour façonner les politiques et les systèmes.

CONSEILS CONSULTATIFS : Mettre en place des conseils consultatifs de parents et de clients, leur donner un coup de main et veiller à ce qu'ils se fassent entendre davantage aux tables des décideurs. Nous nous assurerons que ces conseils bénéficient d'un soutien, mais demeurent autonomes.

Étapes suivantes

Nos nouvelles priorités donnent à Surrey Place une orientation stratégique et un cadre clair pour opérer des changements et réaliser des progrès. Le conseil d'administration s'est engagé à entreprendre les étapes suivantes :

- 1** Le conseil d'administration et la direction poursuivent le processus de clarification des principes et des cadres nécessaires à la mise en œuvre des engagements pris pour « assurer la pérennité de l'organisation »;
- 2** Des buts et des objectifs organisationnels seront ensuite fixés pour les harmoniser avec chacune des priorités stratégiques intérimaires et pour faire avancer ces priorités;
- 3** Les priorités seront communiquées à l'interne et à l'externe;
- 4** Un bilan des progrès sera présenté à la fin de la première année;
- 5** Les commentaires seront sollicités à intervalles réguliers à mesure que les priorités seront mises en œuvre.



Conclusion

Le conseil d'administration et l'équipe de direction sont fiers des réalisations de Surrey Place. Grâce à notre nouveau plan, nous nous assurons que ceux à qui nous offrons des services demeurent prioritaires. De plus, ces priorités nous aideront à garder le cap à mesure que de nouvelles occasions se présentent et que notre situation change.

Nous avons la ferme intention de faire bon usage des ressources de manière à être efficaces, rentables et responsables dans toutes nos initiatives.

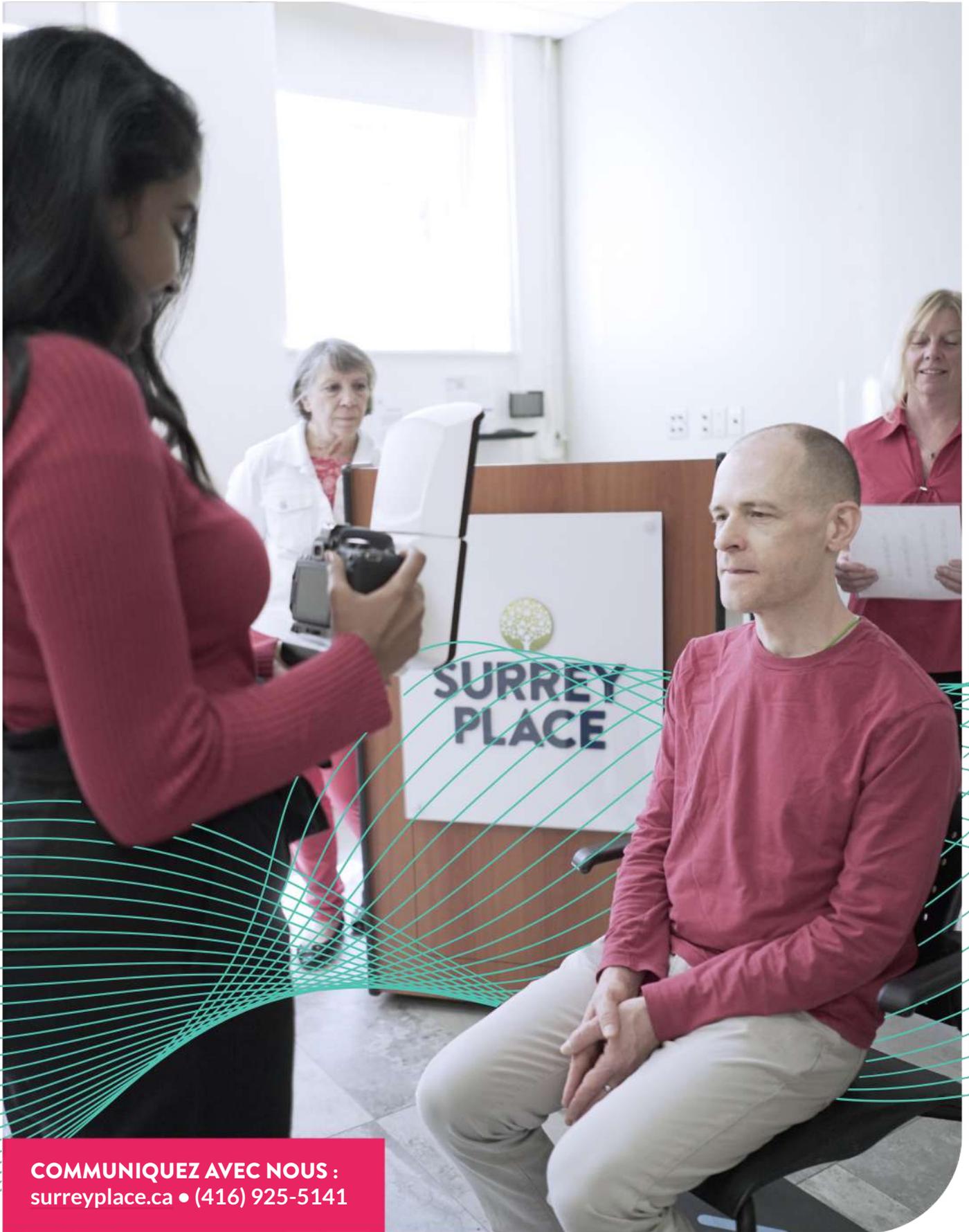
Nous remercions toutes les personnes qui se sont exprimées en nous faisant part de leurs réflexions et de leurs opinions. Soyez assuré que nous avons écouté.

Le conseil d'administration se réjouit à l'idée de communiquer nos progrès et d'établir des bases solides pour notre futur succès.

Remerciements

L'élaboration du présent plan stratégique n'aurait pu se faire sans l'encadrement de notre équipe de direction, les conseils de Laridae ainsi que les commentaires de notre personnel ainsi que des clients et des familles à qui nous offrons des services. Nous sommes toujours prêts à recevoir les commentaires et nous remercions ces personnes pour leurs contributions au présent plan. Enfin, le conseil d'administration a fait preuve d'un soutien indéfectible à l'égard de ce processus de planification stratégique. Nous espérons que le présent plan stratégique garantira à long terme le succès de Surrey Place.





COMMUNIQUEZ AVEC NOUS :
surreyplace.ca • (416) 925-5141