

# **Philosophie de gestion des ressources humaines**

En collaboration avec la Direction des services à la clientèle  
et la Direction des ressources humaines



Consultation faite auprès du Comité PDRH  
et du Comité de direction  
(automne 2002)

Texte déposé pour adoption au  
Conseil d'administration de  
l'Institut Raymond-Dewar  
le 28 janvier 2003

---

**Direction générale  
Institut Raymond-Dewar**

---

## **Nous adoptons comme philosophie de gestion des ressources humaines UNE PHILOSOPHIE :**

### **Clientèle**

- Personnalisée (nous croyons à son potentiel et nous respectons ses droits et ses choix) ;
- Orientée : l'autonomie et la participation sociale de la clientèle ;
- De qualité (impliquant évaluation, recherche, innovation, programmation).

### **Organisationnelle**

- Organisation mandatée (c.à.d. constituée en vertu de la LSST) et mandatant (c.à.d. embauchant des professionnels pour actualiser sa mission) ;
- Qui reçoit un budget défini par l'État pour dispenser un certain nombre de services ;
- Et qui voit à appliquer les principes de saine gestion.

### **Soutenante**

- Confiante en l'engagement et la valeur du personnel (individuel et collectif) ;
- Conforme aux ententes convenues avec application personnalisée de ces ententes ;
- Axée sur la communication dans un esprit de collaboration.

Cette philosophie implique une appropriation de la mission de l'établissement ainsi que des engagements de la part du personnel et de la part de l'organisation.

## Une philosophie de gestion axée sur la MISSION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Institut Raymond-Dewar, un centre de réadaptation public du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec, a pour mission « d'offrir des services d'adaptation ou de réadaptation et d'intégration sociale à des personnes qui, en raison de leur déficience physique..., requièrent de tels services de même que des services d'accompagnement et de support à l'entourage de ces personnes ».

À cette fin, l'établissement reçoit, sur référence, les personnes de tous âges présentant une déficience auditive ou une surdicécité, ainsi que les jeunes de 0-21 ans présentant une déficience de la parole et du langage ; « il s'assure que leurs besoins soient évalués et que les services requis leur soient offerts à l'intérieur de ses installations ou dans leur milieu de vie, à l'école, au travail ou à domicile ou, si nécessaire, s'assure qu'ils soient dirigés le plus tôt possible vers les centres, les organismes ou les personnes les plus aptes à leur venir en aide » (art. 84 de la Loi).

Les services spécialisés sont fournis dans les régions de Montréal et Laval pour la clientèle sourde, malentendante, sourde-aveugle ou présentant un trouble d'audition centrale et dans la seule région de Montréal pour la clientèle dysphasique. Ces services se font dans quatre domaines : adaptation – réadaptation, aides techniques, soutien à la participation sociale et soutien à la collectivité. L'Institut fonctionne soit en continuum de services, soit en réseau intégré de service. Parce que le volet intégration sociale ou participation sociale est le cœur de sa mission, l'IRD se doit d'avoir une approche intersectorielle, impliquant notamment la famille, les services à l'enfance, l'éducation, le monde du travail, le monde et les groupes communautaires.

Pour leur part les services surspécialisés concernent tout l'Ouest du Québec et se font d'abord en collaboration avec les centres régionaux. « L'Institut Raymond-Dewar se voit déterminer une vocation suprarégionale notamment en regard des services surspécialisés à la clientèle ayant reçu un implant cochléaire et à la clientèle sourde-aveugle. Cette

désignation porte également sur les services pour les personnes sourdes utilisant le langage gestuel et les aides de suppléance à l'audition (François Legault, ministre d'État à la Santé et aux Services sociaux, le 19 septembre 2002) ».

Dans l'actualisation de ses mandats, l'Institut se positionne dans une perspective de centre avant-garde. Ainsi, l'Institut

- S'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la qualité en demandant un agrément à tous les trois ans au Conseil québécois d'agrément ;
- S'implique dans le domaine de l'évaluation de programme, de l'enseignement et de la formation professionnelle via notamment son contrat d'affiliation avec l'Université de Montréal et ses autres contrats des services avec les institutions d'enseignement ;
- Favorise la recherche et voit à sa valorisation dans le domaine de la déficience physique et de la réadaptation et pour ce faire, il est membre du Centre de recherche interdisciplinaire en réadaptation de Montréal (CRIR).

## **Une philosophie de gestion impliquant DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES DU PERSONNEL ET DE L'ORGANISATION**

La philosophie de gestion des ressources humaines de l'Institut Raymond-Dewar appelle l'engagement des administrateurs, gestionnaires, personnel et bénévoles à réaliser la mission de l'établissement.

- Cet engagement est basé sur la foi que l'Institut et son personnel sont capables de contribuer au mieux-être de la clientèle de l'Institut
- Il est aussi basé sur la confiance que chacun donne à l'autre pour arriver à rencontrer la mission.
- Cet engagement enfin se traduit dans le travail ensemble ; il s'actualise par des hommes et des femmes qui mettent en commun leurs compétences, s'enrichissent

professionnellement, se mobilisent et se responsabilisent pour dispenser des services de qualité.

## **Une philosophie de GESTION DE RESSOURCES HUMAINES IMPLIQUANT DES ORIENTATIONS**

### **En regard de la compétence**

- Que les mécanismes de dotation (sélection, probation et essai, mutation et promotion) soient transparents, équitables et permettent aux membres du personnel de démontrer leurs capacités ;
- Que tous les membres du personnel connaissent ce qu'on attend d'eux et s'assurent de posséder les connaissances, les attitudes et les habiletés (savoir, savoir-être et savoir-faire) pour réussir dans leur poste ;
- Que l'organisation évalue ses programmes et services et que le personnel contribue à cette évaluation ;
- Que le personnel apprécie sa contribution en regard des objectifs visés et des résultats atteints et que l'Institut reconnaisse cette contribution ;
- Que l'on identifie les besoins individuels et collectifs de formation à chaque année.

### **En regard du développement**

- Que chaque membre du personnel mette à niveau ses compétences et se développe professionnellement ;
- Que l'établissement offre des possibilités au personnel de se développer professionnellement ;
- Que l'organisation se dote de moyens de formation et de développement du personnel pour faire face aux défis qu'amènent les changements de pratiques et de

fonctionnement issus des modifications de la clientèle, du développement des technologies et des connaissances ou des transformations structurelles ;

- De façon plus particulière, que suite aux planifications stratégiques et annuelles, les plans d'amélioration de l'organisation se traduisent aussi en plans de formation et de perfectionnement du personnel.

### **En regard de la mobilisation**

- Que l'établissement se dote de pratiques de gestion qui démontrent une écoute des besoins, préoccupations et suggestions des employés de même que les employés identifient, analysent et communiquent leurs besoins, préoccupations et suggestions en regard des défis organisationnels ;
- Que gestionnaires et employés prennent une part active dans l'élaboration d'objectifs et l'atteinte de résultats ;
- Que la communication (information, consultation, échange) entre gestionnaires et employés soit encouragée et centrale dans la relation gestionnaires – employés ;
- Que l'organisation s'assure que des mécanismes de prévention et de support soient disponibles pour assister les membres du personnel qui vivent des moments difficiles.

### **En regard de la responsabilisation**

- Que l'organisation informe le personnel de ses objectifs globaux et spécifiques, de l'atteinte de ceux-ci et des moyens qu'on attend mettre en œuvre pour faire face aux défis et s'améliorer ;
- Que chaque employé soit imputable de ses actions dans l'atteinte des objectifs ;
- Que chaque membre du personnel développe la conscience de son impact sur le rendement de l'organisation et sur le climat organisationnel ;
- Que l'encadrement professionnel soit assumé dans l'organisation autant par les professionnels que par les gestionnaires ;

- Que le personnel agisse en concordance avec les valeurs de l'organisation et toute contribution s'inscrive dans l'orientation-client.

La philosophie de gestion des ressources humaines de l'Institut est axée sur la mission de l'établissement. Elle a comme fondements que la clientèle est au centre des préoccupations et que le personnel de l'Institut constitue la principale ressource de l'organisation. Elle implique un engagement réciproque de la part du personnel et de la part de l'organisation pour offrir des services de qualité. Pour ce faire, on vise à s'assurer ensemble de la compétence du personnel, de son développement professionnel, de sa mobilisation et de sa responsabilisation.

**Pierre-Paul Lachapelle, Ph.D., Adm.A. CHE**  
Directeur général  
PPL/pt