
**Plan de transition 2019-2020 du plan
stratégique 2014-2019 de l'Office des
personnes handicapées du Québec**

RÉDACTION

Daniel Lavigne
Conseiller expert
Secrétariat général

SUPERVISION

Maxime Bélanger
Directeur
Secrétariat général

RÉVISION LINGUISTIQUE ET MISE EN PAGE

Valérie Pepin

DATE

Le 22 août 2018

APPROBATION

Conseil d'administration
Séance des 27 et 28 septembre 2018

RÉFÉRENCE SUGGÉRÉE

OFFICE DES PERSONNES HANDICAPÉES DU QUÉBEC (2018). *Plan de transition 2019-2020 du plan stratégique 2014-2019 de l'Office des personnes handicapées du Québec*, Drummondville, Secrétariat général, L'Office, 18 p.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
CONTEXTE	3
AXES DU PLAN DE TRANSITION	7
AXE 1 : L'ATTEINTE DES CIBLES DU PLAN STRATÉGIQUE ACTUEL	7
<i>Objectif 1.1.3 Établir des collaborations entre le Service de soutien à la personne de l'Office et des partenaires impliqués dans l'offre de services aux personnes handicapées et leur famille</i>	8
<i>Objectif 1.2.1 Maintenir la qualité des services de soutien à la personne de l'Office en visant l'excellence sur l'ensemble des engagements de la déclaration de services aux citoyens</i>	8
<i>Objectif 2.1.1 Réaliser les engagements de l'Office à la mise en œuvre de la politique gouvernementale À part entière</i>	9
<i>Objectif 2.2.1 Améliorer le soutien-conseil offert aux organisations responsables de produire un plan d'action annuel à l'égard des personnes handicapées</i>	11
AXE 2 : LA PRÉPARATION DU PROCHAIN PLAN STRATÉGIQUE	12
<i>Démarche de consultation et d'élaboration du prochain plan stratégique</i>	12
<i>Travaux supplémentaires visant à mieux cibler les objectifs du prochain plan stratégique</i>	14
AXE 3 : LE DÉVELOPPEMENT ET DÉPLOIEMENT DE L'EXPERTISE	15
<i>Développement de l'expertise</i>	15
<i>Le déploiement des services directs à la population</i>	16
<i>La préparation du prochain plan d'organisation administrative</i>	17

INTRODUCTION

La planification stratégique est l'un des principaux éléments du cycle de gestion axés sur les résultats pour le gouvernement du Québec. Elle doit permettre aux ministères et aux organismes publics (MO) de prendre des engagements auprès de la population, de suivre l'évolution de leurs résultats et d'en effectuer une reddition de comptes publique. C'est la *Loi sur l'administration publique* qui prévoit que chaque MO doit établir un plan stratégique couvrant une période de plus d'une année et qui précise ce que doit comporter un tel plan.

Le plan stratégique actuel de l'Office a été prévu pour la période 2014-2019 et les résultats quant à l'atteinte de ses objectifs sont présentés dans les rapports annuels de gestion de l'Office. Pour se conformer aux règles en vigueur tout en privilégiant une démarche participative, les travaux menant à l'élaboration du prochain plan stratégique ont débuté dès l'automne 2017. Une première présentation au conseil d'administration (CA) de l'Office en octobre 2017 a d'ailleurs porté sur la phase de préparation de cet exercice.

Afin de préparer l'élaboration du prochain plan stratégique, l'Office a d'abord réalisé un diagnostic stratégique préliminaire. Ce diagnostic inclut un bilan partiel de l'atteinte des objectifs du plan stratégique ainsi qu'une première analyse du contexte interne et externe de l'organisation. Les résultats de ce diagnostic ont ensuite été présentés au CA en février 2018. En considérant le contexte qui se présente à la fin du plan stratégique actuel et la suggestion de la direction générale, le CA a adopté une résolution à l'effet de demander une prolongation du plan stratégique et d'élaborer un plan de transition pour l'année 2019-2020. Cette décision visait notamment à assurer l'atteinte de tous les objectifs du plan stratégique actuel. Cette prolongation permet également d'effectuer les consultations complètes en plus de mener d'importants travaux préparatoires à temps pour le prochain plan stratégique. Le CA de l'Office a ensuite adopté une nouvelle résolution le 14 juin dernier à l'effet de recommander la poursuite des démarches entreprises en vue de l'élaboration d'un plan stratégique pour la période 2020-2025.

Ce document vise à présenter le plan de transition pour l'année de prolongation 2019-2020. Ce plan doit notamment prévoir les axes sur lesquels l'Office devra concentrer ses efforts afin d'assurer l'atteinte des cibles du plan stratégique actuel en plus de préparer l'Office à bien saisir les opportunités qui s'offre à lui au cours des prochaines années. Pour ce faire, la première section du document dresse un bref portrait du contexte actuel de l'Office dans lequel s'inscrit le plan de transition. Ensuite, les trois axes complémentaires du plan sont présentés.

CONTEXTE

Comme mentionné en introduction, les travaux pour le diagnostic stratégique préliminaire ont permis d'analyser le contexte qui se présente à la fin du plan stratégique 2014-2019. Cette analyse a fait ressortir que plusieurs opportunités s'offrent à l'Office pour les prochaines années, mais qu'une année de prolongation du plan stratégique actuel serait bénéfique afin que l'Office puisse mettre en place toutes les conditions de réussite nécessaires pour pleinement saisir ces opportunités dans son prochain plan. La décision de prolonger le plan stratégique et d'élaborer un plan de transition a été prise en considérant ce contexte particulier. Cette section présente un résumé des principales opportunités et de certains autres éléments de contexte en lien avec l'élaboration du prochain plan stratégique. Notons que ces opportunités peuvent porter sur différents sujets, tels que les services de l'Office, les travaux gouvernementaux en cours et à venir, le contexte politique et même les tendances canadiennes et internationales.

Tout d'abord, en lien avec les services directs à la population, l'augmentation de la demande des services de l'Office au cours des dernières années peut être perçue comme une opportunité de démontrer la pertinence de ces services en vue du prochain plan stratégique. De plus, des opportunités sont liées aux avancées dans l'établissement d'ententes de collaboration avec des partenaires impliqués dans l'offre de services aux personnes handicapées et à leur famille. Il sera toutefois nécessaire que les efforts visant l'établissement de ces ententes et leur mise en œuvre se poursuivent au cours des prochaines années afin de créer des opportunités pour simplifier l'accès à l'information et améliorer sa fluidité avec les organisations gouvernementales et ainsi simplifier l'accès à l'information pour les personnes handicapées et leur famille.

Ensuite, des opportunités se présenteront en lien avec la mise en œuvre de plusieurs initiatives publiques au cours des prochaines années. De nombreuses initiatives publiques (politiques, plans d'action, stratégies) pouvant avoir une incidence sur les personnes handicapées ont été lancées récemment. Ces initiatives contiennent des

engagements qui contribuent notamment à la mise en œuvre de la politique À part entière. Maintenant, la mise en œuvre de ces engagements et leur évaluation se poursuivront au-delà de 2019, ce qui en fait un élément de contexte en vue du prochain plan stratégique.

Mentionnons aussi qu'un contexte favorable à une réflexion quant aux possibilités de renforcer l'application de la *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale (Loi)* ou de la réviser se présente pour le prochain plan stratégique. Ce contexte est lié au fait que deux rapports indépendants sur sa mise en œuvre ont été produits, que le milieu associatif a mis de l'avant des arguments en faveur d'une modification législative, que le Canada s'apprête à se doter d'une loi en la matière et que les tendances nationales et internationales ont évolué depuis 2004. C'est dans ce contexte que l'année de prolongation permettra à l'Office de mener des travaux de réflexion sur la pertinence d'une potentielle modification législative au Québec pour se préparer à exercer son rôle de soutien-conseil auprès du prochain gouvernement quant aux suites à donner à la *Loi*.

En plus de la *Loi*, un contexte particulier se présente aussi pour la politique À part entière. La fin de l'horizon initial prévu de dix ans pour la mise en œuvre de la politique se termine en 2019, soit au même moment que la fin prévue du plan stratégique. L'année de prolongation permet dans un premier temps à l'Office de consacrer les efforts encore nécessaires pour poursuivre certaines démarches interministérielles dans des dossiers complexes qui sont liés aux 2^e et 3^e défis de la politique À part entière, notamment en lien avec la simplification de l'accès aux programmes, mesures et services destinés aux personnes handicapées et leur famille, la généralisation de la planification individualisée et coordonnée des services et la réduction des coûts supplémentaires généraux assumés par les personnes handicapées. L'année de prolongation permettra aussi de bénéficier de données supplémentaires, notamment par la production des prochains rapports d'évaluation de l'efficacité de la politique, afin de se préparer à conseiller le gouvernement sur les suites à lui donner. Si la politique

se poursuit, il s'agira d'une opportunité de mobiliser les MO à poursuivre leurs efforts pour sa mise en œuvre dans le cadre du prochain plan stratégique de l'Office.

Enfin, l'année de prolongation donne l'opportunité à l'Office de poursuivre le développement de son expertise. Depuis la mise en place du dernier plan d'organisation administrative (POA) en 2015, la structure de l'organisation est davantage alignée avec le plan stratégique et l'expertise de l'Office se développe davantage en cohérence avec la nouvelle organisation et les objectifs stratégiques. Cependant, le développement de l'expertise de l'organisation est un travail à long terme, et il est nécessaire que ce développement se poursuive dans les prochaines années pour atteindre les objectifs stratégiques actuels et du prochain plan.

C'est en considérant ces différents éléments de contexte que l'élaboration du présent plan de transition vise à s'assurer que l'Office mette en place toutes les conditions de réussite nécessaires afin qu'il soit prêt à saisir ces opportunités à temps pour son prochain plan stratégique et se doter d'objectifs ambitieux sur une période de cinq ans. La prochaine section présente les trois axes retenus et les travaux prévus en 2019-2020 en ce sens.

AXES DU PLAN DE TRANSITION

Cette section présente les trois axes retenus pour le plan de transition. Ces axes prévoient les efforts qui seront nécessaires durant l'année de prolongation du plan stratégique actuel. L'opérationnalisation plus concrète des travaux se fera au cours de l'année en y prévoyant les ressources nécessaires. Des ajustements organisationnels pourront aussi être effectués pour assurer l'adéquation entre la répartition des ressources et les travaux à réaliser. Évidemment, il est possible que cette planification évolue en cours d'année selon les résultats obtenus durant l'année financière actuelle.

Il faut également préciser que le plan de transition ne contient pas de cibles en tant que telles puisque les seules cibles stratégiques de l'Office demeurent celles de son plan stratégique. Le plan prévoit plutôt les efforts qui seront à consacrer dans les trois axes retenus afin d'assurer l'atteinte des cibles du plan stratégique actuel et pour que l'organisation soit préparée à élaborer et à mettre en œuvre son prochain plan avec des cibles et des objectifs ambitieux sur un horizon de cinq ans.

Axe 1 : L'atteinte des cibles du plan stratégique actuel

Le premier axe vise à réaffirmer que la prolongation du plan stratégique doit d'abord viser l'atteinte de tous les objectifs du plan stratégique actuel. À cet effet, les résultats de l'année 2017-2018, présentés dans le rapport annuel de gestion, ont montré que plusieurs objectifs du plan stratégique n'ont pas entièrement atteint leurs cibles durant cette année. Cette situation fait en sorte que l'atteinte de plusieurs cibles est toujours incertaine à l'échéance du plan stratégique.

Considérant cette situation, l'année de prolongation du plan stratégique permettra de mener des travaux supplémentaires en 2019-2020 pour assurer l'atteinte de toutes les cibles du plan stratégique. Ce premier axe du plan de transition présente les travaux prévus en 2019-2020 pour les objectifs du plan stratégique qui sont à risque de ne pas atteindre leurs cibles.

Objectif 1.1.3 Établir des collaborations entre le Service de soutien à la personne de l'Office et des partenaires impliqués dans l'offre de services aux personnes handicapées et leur famille

Depuis 2017-2018, l'Office a accentué les efforts afin d'établir des ententes de collaboration avec des partenaires impliqués dans l'offre de services aux personnes handicapées et leur famille. Trois nouvelles ententes ont été conclues en 2017-2018, pour un total de cinq depuis le début du plan stratégique 2014-2019. L'Office prévoit solliciter une vingtaine d'autres partenaires d'ici le 31 mars 2019 dans le but de conclure d'autres ententes. Ces partenaires sont notamment des ministères et organismes publics dispensateurs de services et des collaborateurs non gouvernementaux dispensateurs de services aux personnes handicapées qui ont un rôle essentiel de relayer d'informations.

Travaux prévus en 2019-2020 : On peut anticiper que de nombreuses démarches entamées durant l'année en cours pourront mener à la conclusion d'ententes en 2019-2020. L'année supplémentaire permettra donc de concrétiser les efforts des années précédentes en plus de progresser dans la mise en œuvre des ententes conclues afin de faire en sorte que le plan stratégique actuel ait pu contribuer significativement à consolider et structurer l'accès à l'information pour les personnes handicapées, leur famille et leurs proches.

Objectif 1.2.1 Maintenir la qualité des services de soutien à la personne de l'Office en visant l'excellence sur l'ensemble des engagements de la déclaration de services aux citoyens

L'Office mesure le taux de satisfaction de sa clientèle depuis plusieurs années et le plan stratégique prévoit des cibles précises à cet égard. En 2017-2018, le taux de satisfaction global relatif aux services d'accueil, d'information et de référence (AIR) de l'Office a légèrement diminué pour s'établir à 83 %, ce qui est au-dessous de la cible de 86 % inscrite au plan stratégique. Quant au taux de satisfaction global relatif aux services de soutien, de conseil et d'accompagnement (SCA), il s'est établi à 97 %, ce qui est supérieur à la cible de 93 % du plan stratégique. Ces résultats illustrent le défi

de maintenir annuellement des taux de satisfaction très élevés pour les services directs à la population de l'Office.

Travaux prévus en 2019-2020 : L'Office, en collaboration avec l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), mène présentement des travaux d'élaboration de cadres de référence en vue de mieux baliser les services d'AIR ainsi que de SCA. Un cadre de référence sur la rédaction de notes évolutives est également en cours d'élaboration. L'année 2019-2020 permettra, au besoin, de finaliser la préparation de ces cadres de référence, et surtout de les mettre en œuvre ainsi que de favoriser leur appropriation par le personnel de l'Office. Ceux-ci permettront une meilleure harmonisation de l'offre de services de l'Office afin d'atteindre une plus grande constance dans la qualité des services offerts. Les formations offertes au personnel des services directs se poursuivront également.

Objectif 2.1.1 Réaliser les engagements de l'Office à la mise en œuvre de la politique gouvernementale À part entière

L'Office est impliqué dans 29 engagements inscrits au Plan 2015-2019 des engagements gouvernementaux (PEG) : 7 à titre de responsable, 8 comme coresponsable et 14 comme collaborateur. Les résultats pour l'année 2017-2018 ont montré que 17 engagements au PEG de la politique À part entière dans lesquels l'Office est impliqué étaient toujours considérés en cours de réalisation. Malgré un effort accru pour réaliser ces engagements, on anticipe que 10 d'entre eux sont plus à risque de ne pas être entièrement réalisés à la fin de l'année financière actuelle.

Travaux prévus en 2019-2020 : L'année de prolongation du plan stratégique permettra de prévoir des travaux supplémentaires, en collaboration avec les partenaires concernés, pour compléter la réalisation des engagements au PEG. Ces travaux, ainsi que les stratégies à mettre de l'avant et les ressources nécessaires, pourront être planifiés plus concrètement à l'hiver 2019 en fonction des avancées obtenues en 2018-2019. Les dix engagements au PEG présentement considérés à risque de se poursuivre en 2019-2020 sont les suivants :

- Engagement 3 : Réaliser des travaux interministériels en vue de simplifier les démarches donnant accès aux programmes, mesures et services destinés aux personnes handicapées et à leur famille (Office est responsable).
- Engagement 5 : Déployer un guichet unique d'accès à l'information et d'accompagnement intersectoriel pour les personnes handicapées et leur famille (Office est responsable).
- Engagement 8 : Déployer un cadre de référence interministériel sur la planification individualisée et coordonnée des services. Ce cadre de référence interministériel comprendra les balises consensuelles sur les six leviers de la politique À part entière (Office est coresponsable avec le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et le ministère de la Santé et des Services sociaux [MSSS]).
- Engagement 10 : Soutenir les réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux, et de l'emploi dans le développement et la mise en place des pratiques de transition de l'école à la vie active (TEVA) (Office est en collaboration).
- Engagement 13 : Identifier, mettre en œuvre et promouvoir des solutions concertées afin de favoriser les déplacements sécuritaires des personnes qui utilisent des aides à la mobilité motorisées (Office est coresponsable avec le MSSS et le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports).
- Engagement 20 : Évaluer les impacts potentiels d'une plus grande couverture des coûts supplémentaires généraux pour les personnes handicapées (Office est responsable).
- Engagement 47 : Identifier des pistes d'harmonisation et d'optimisation des services de transport adapté et collectif au Québec afin de favoriser les déplacements sans obstacles des personnes handicapées (Office est en collaboration).
- Engagement 48 : Optimiser l'offre de services régionaux d'interprétation (Office est responsable avec le MSSS).

- Engagement 50 : Former un groupe de travail chargé d'analyser les impacts des recommandations et engagements proposés par l'OPHQ à l'égard de l'Office des professions (OPQ) sur le système professionnel et sur son cadre législatif. Sur la base des conclusions de l'analyse, l'OPQ procédera à une consultation auprès des 45 ordres professionnels et du Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ) relativement aux responsabilités des ordres professionnels et de leurs membres à l'égard des personnes handicapées et, le cas échéant, sur des propositions de modifications législatives et réglementaires qui s'avéreraient nécessaires à la mise en œuvre des conclusions de ces travaux (Office est en collaboration).

Objectif 2.2.1 Améliorer le soutien-conseil offert aux organisations responsables de produire un plan d'action annuel à l'égard des personnes handicapées

Depuis le début du plan stratégique, le taux de production annuel des plans d'action ainsi que le taux d'influence des propositions émises par l'Office sont en hausse constante. La cible de 95 % pour le taux de production des plans d'action a été atteinte pour la première fois en 2017-2018 et le taux d'influence se rapproche de la cible du plan stratégique. L'année de prolongation du plan stratégique donne une année supplémentaire à l'Office afin de relever le défi d'atteindre et de maintenir les cibles. De plus, aucun résultat n'a pu être présenté à ce jour pour la cible portant sur la satisfaction des organisations à l'égard des services de soutien offerts par l'Office.

Travaux prévus en 2019-2020 : L'Office continuera à mettre en œuvre la stratégie de soutien-conseil relatif aux plans d'action, à offrir des activités de formation ainsi qu'à développer et mettre à jour des outils et des documents de référence. L'année de prolongation du plan stratégique permettra aussi à l'Office de mettre davantage l'accent sur l'amélioration de la qualité des plans d'action. Enfin, l'année 2019-2020 permettra de mener les travaux nécessaires pour présenter des résultats sur la satisfaction des organisations à l'égard des services de soutien offerts par l'Office et ainsi rendre compte de l'atteinte de cette cible au plan stratégique.

Finalement, rappelons que d'autres objectifs du plan stratégique actuel n'ont pas atteint leurs cibles en 2017-2018. Il s'agit essentiellement d'objectifs dont les cibles visent des

augmentations annuelles des résultats depuis le début du plan stratégique. Ces cibles consistent à augmenter annuellement : le nombre d'organisations qui rendent les guides produits par l'Office disponibles, le nombre de personnes dirigées vers l'Office par Services Québec et le nombre de personnes handicapées pour lesquelles l'Office a initié une démarche de plan de service.

Depuis le début du plan stratégique, les résultats obtenus pour ces cibles augmentent globalement. Cependant, sur un plan d'une durée initiale de cinq ans avec une année supplémentaire de transition, les cibles d'augmentation annuelle montrent leurs limites et deviennent de plus en plus difficiles à atteindre. L'Office entend tout de même consacrer les efforts nécessaires pour obtenir les meilleurs résultats possible pour ces cibles d'ici la fin du plan stratégique.

Axe 2 : La préparation du prochain plan stratégique

Le deuxième axe vise à planifier l'élaboration du prochain plan stratégique de l'Office sur une période de cinq ans (2020-2025). Il comprend la démarche de consultation et d'élaboration du prochain plan en tant que tel, ainsi que des travaux supplémentaires visant à mieux cibler les objectifs du prochain plan stratégique pour permettre de saisir les opportunités qui s'offrent à l'Office au cours des prochaines années.

Démarche de consultation et d'élaboration du prochain plan stratégique

Puisque l'Office privilégie une démarche participative pour l'élaboration de son prochain plan stratégique, plusieurs moments d'échange débiteront dans l'année financière en cours. Ceux-ci auront lieu auprès du personnel, du Mouvement d'action communautaire autonome des personnes handicapées (MACAPH) et du CA de l'Office.

Pour la consultation du MACAPH, il est prévu d'organiser une première rencontre multilatérale au début 2019 pour partager la lecture du contexte et des principaux défis et enjeux pour le prochain plan stratégique. Une seconde rencontre multilatérale pourrait ensuite avoir lieu en mars 2019 pour échanger sur les orientations et les objectifs du prochain plan stratégique.

Plusieurs modalités sont également envisagées auprès des membres du CA dès 2018-2019, telles que des échanges durant les séances du CA jusqu'à l'approbation du plan stratégique, des discussions régulières au comité exécutif ainsi que la possibilité que des membres du comité exécutif participent aux rencontres multilatérales avec le MACAPH.

Après les consultations initiales, l'année de prolongation 2019-2020 permettra de réaliser les étapes de rédaction et d'approbation du plan stratégique. Il est prévu que la rédaction du plan, avec un soutien du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), s'effectue au printemps 2019 en vue de présenter une première version du plan à la séance du CA de juin 2019. Des ajustements pourraient ensuite être apportés à l'été 2019 avant de soumettre une proposition de plan pour approbation au CA à l'automne 2019. Les étapes d'approbation gouvernementale pourraient ensuite être réalisées. L'échéancier ci-dessous présente les grandes étapes à réaliser en 2018-2019 ainsi qu'en 2019-2020 pour la préparation du prochain plan stratégique.

Grandes étapes	Échéancier
Échanges avec le personnel sur les enjeux et les orientations du prochain plan	Hiver 2019
Consultations du MACAPH (1 : Contexte et enjeux, 2 : Orientations, axes d'intervention et objectifs)	Hiver 2019
Échanges avec le CA sur les principaux enjeux, orientations, axes d'intervention et objectifs potentiels de ce plan	Hiver 2019
Rédaction du plan stratégique	Printemps 2019
Soutien et accompagnement du SCT	Printemps 2019
Approbation interne et présentation au comité de direction d'une première version	Printemps 2019
Présentation au CA, pour échanges et validation	Juin 2019
Ajustements au projet de plan stratégique	Été 2019
Présentation du plan stratégique au CA pour adoption	Septembre 2019
Plan stratégique et tableau synoptique déposés dans DOSSDEC	Janvier 2020
Analyse et recommandation du SCT, adoption par le Conseil des ministres	Mars 2020
Planification de la mise en œuvre du plan stratégique	Entre octobre 2019 et mars 2020
Entrée en vigueur du nouveau plan stratégique	Avril 2020

Travaux supplémentaires visant à mieux cibler les objectifs du prochain plan stratégique

Afin de s'assurer que l'Office soit prêt à saisir les opportunités qui s'offrent à lui pour la période du prochain plan stratégique, des travaux préparatoires doivent être menés en lien avec certains enjeux prioritaires.

En premier lieu, l'année de transition permettra de mener des travaux préparatoires à temps pour le prochain plan stratégique concernant les suites de la politique gouvernementale À part entière et de la *Loi*. Considérant que l'horizon initial de dix ans de la politique À part entière se termine en 2019, tout comme le PEG, il est essentiel que l'Office se prépare à conseiller le prochain gouvernement sur les suites potentielles à la politique. Ensuite, le contexte présenté précédemment justifie de mener une réflexion sur la pertinence d'une révision de la *Loi*. Dans les deux cas, les décisions prises quant aux suites de la politique À part entière et de la *Loi* auront une influence certaine sur les grandes orientations et les objectifs du prochain plan stratégique. En effet, selon les orientations gouvernementales, le prochain plan stratégique pourrait prévoir les travaux et les consultations nécessaires afin d'élaborer une proposition concrète de modification législative ainsi que les suites de la politique À part entière.

Il est également important que des analyses préparatoires au prochain plan stratégique soient réalisées en lien avec certaines activités stratégiques actuelles de l'Office qui présentent des opportunités pour le prochain plan stratégique de l'organisation. Ces analyses ont débuté en 2018-2019 et pourront être finalisées en 2019-2020, soit à temps pour le prochain plan stratégique.

De telles analyses sont d'abord réalisées pour les activités stratégiques portant sur l'établissement d'ententes de collaboration avec les partenaires impliqués dans l'offre de services aux personnes handicapées ainsi que sur la simplification des démarches donnant accès aux programmes, mesures et services. Les avancées obtenues pour ces deux activités d'ici 2020 pourraient offrir des possibilités de plus grande intégration entre elles en vue du prochain plan stratégique. En effet, il s'agit de deux activités qui contribuent, de manière complémentaire, à améliorer et faciliter l'accès aux

programmes, mesures et services ainsi qu'à l'information sur ceux-ci pour les personnes handicapées, leur famille et leurs proches.

Enfin, d'autres analyses stratégiques sont aussi envisagées, notamment pour les activités portant sur le soutien au revenu, sur les activités régionales de l'Office, sur le soutien-conseil pour la production des plans d'action annuels à l'égard des personnes handicapées ainsi que sur l'influence de l'Office dans le cadre des initiatives publiques.

Axe 3 : Le développement et déploiement de l'expertise

Le troisième axe du plan de transition vise à poursuivre le développement de l'expertise et de la relève ainsi qu'à assurer une adéquation optimale des ressources de l'Office avec l'atteinte des cibles du plan stratégique actuel et futur. Cet axe inclut différents travaux visant à développer l'expertise, à améliorer le déploiement des services directs à la population et à préparer le POA qui viendra en appui au prochain plan stratégique.

Développement de l'expertise

Comme mentionné dans les éléments de contexte, le développement de l'expertise de l'Office est un travail à long terme qui doit se poursuivre dans les prochaines années pour atteindre les objectifs stratégiques.

Pour développer son expertise, l'Office met actuellement l'accent sur l'amélioration des aptitudes du personnel à la rédaction et à l'analyse stratégique. Il s'agit de compétences clés afin d'augmenter l'influence de l'Office, ce qui a un impact direct et indirect sur l'atteinte de plusieurs cibles du plan stratégique.

Il est donc prévu de poursuivre les efforts afin d'améliorer les aptitudes de rédaction et d'analyse stratégique en 2018-2019 ainsi qu'en 2019-2020, notamment par des travaux visant le développement d'une formation complète sur l'analyse stratégique et la diffusion au personnel d'un guide de soutien à la préparation d'un avis et d'un mémoire. L'année de transition permettra également de prioriser le mentorat auprès du personnel afin qu'il s'approprié et mette en application les différents outils et canevas développés.

Le déploiement des services directs à la population

Afin d'assurer la qualité des services directs offerts à la population par l'Office dans le cadre du plan stratégique actuel et à plus long terme, des travaux portant sur le déploiement des services de l'Office doivent être réalisés. Ces travaux répondent notamment à un besoin d'optimisation des ressources humaines et financières attribuées à ces services.

C'est dans cette optique que l'Office a récemment accordé un mandat à l'ÉNAP en vue d'établir un diagnostic sur les façons de faire actuelles, d'identifier les solutions les plus porteuses pour optimiser les services et de soutenir l'Office dans leur opérationnalisation. Depuis le dépôt du rapport de l'ÉNAP, l'Office travaille en collaboration avec l'université à l'élaboration de cadres de référence afin de mieux baliser l'ensemble de l'offre de services à la population de l'Office. L'année de prolongation du plan stratégique permettra de mener des activités d'appropriation de ces cadres en 2019-2020 pour favoriser leur mise en application. Notons également que les formations offertes au personnel des services directs continueront en 2019-2020 afin de poursuivre le développement de l'expertise.

De plus, le développement d'un nouveau système de gestion des dossiers (SGD) pour les services directs de l'Office a connu du retard au cours des dernières années. Une démarche d'appel d'offres est menée en 2018-2019 en vue d'une mise en place du nouveau système en 2019-2020. Celui-ci contribuera à harmoniser la prestation de services et à produire des données plus utiles sur nos services directs. L'année de transition permettra donc le début de sa mise en œuvre et son appropriation par le personnel afin de s'assurer qu'il soit pleinement opérationnel pour le prochain plan stratégique.

Enfin, toujours à partir des résultats du rapport de l'ÉNAP, les années 2018-2019 et 2019-2020 permettront d'effectuer des analyses sur la répartition la plus efficiente des effectifs de l'Office qui offrent des services directs à la population afin d'assurer une couverture optimale des besoins.

La préparation du prochain plan d'organisation administrative

On peut considérer qu'un POA est une planification interne qui vise à s'assurer que la structure d'une organisation est alignée sur sa mission et ses objectifs stratégiques. Le dernier POA de l'Office a été élaboré en 2015 et est orienté en cohérence avec les objectifs du plan stratégique actuel. Cet axe du plan de transition prévoit donc les travaux relatifs à la préparation d'un POA qui viendra en appui au prochain plan stratégique.

Parmi les travaux préparatoires à l'élaboration de ce prochain POA, l'Office profitera de l'année de prolongation pour évaluer la pertinence du plan actuel de l'Office et pour examiner d'autres modèles d'organisation au sein de l'appareil gouvernemental. De plus, l'Office pourra mener une réflexion sur le déploiement de ses effectifs en région pour s'assurer de leur déploiement optimal dans le cadre du prochain plan stratégique. Cette réflexion sera soutenue par les analyses stratégiques réalisées sur les activités collectives régionales de l'Office ainsi que par les analyses de la répartition du personnel de l'Office qui offre des services directs.

Enfin, considérant la possibilité d'un renouvellement de la Direction générale et d'une modification de la composition de représentation du CA à la fin du plan stratégique actuel, une attention particulière devra être portée pour renforcer la perspective d'ensemble de l'équipe de gestion de l'Office afin d'assurer la continuité d'une vision transversale de l'organisation lors de l'élaboration du prochain POA.

Tableau synoptique des trois axes du plan de transition et des principaux travaux prévus en 2019-2020

AXES D'INTERVENTION		
1^{er} axe L'atteinte des cibles du plan stratégique actuel	2^e axe La préparation du prochain plan stratégique	3^e axe Le développement et déploiement de l'expertise
SOUS-AXES ET PRINCIPAUX TRAVAUX PRÉVUS		
<p>1.1 Objectif 1.1.3 - Ententes de collaboration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conclusion d'ententes avec des partenaires • Avancement dans la mise en œuvre des ententes établies 	<p>2.1 Démarche de consultation et d'élaboration du prochain plan stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation des consultations en vue de la préparation du prochain plan stratégique • Rédaction et approbation du prochain plan par le CA • Approbation gouvernementale du prochain plan stratégique 	<p>3.1 Développement de l'expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une formation complète sur l'analyse stratégique • Diffusion d'un guide de soutien à la préparation d'un avis et d'un mémoire • Priorisation du mentorat auprès du personnel
<p>1.2 Objectif 1.2.1 – Qualité des services directs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre et appropriation par le personnel des cadres de référence élaborés • Poursuite des formations offertes au personnel 	<p>2.2 Travaux supplémentaires visant à mieux cibler les objectifs du prochain plan stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travaux préparatoires sur les suites de la politique À part entière et de la <i>Loi</i> • Analyses stratégiques pour saisir les opportunités de l'Office au prochain plan stratégique 	<p>3.2 Le déploiement des services directs à la population</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activités d'appropriation des cadres de référence • Mise en œuvre du nouveau SGD et appropriation pour le personnel • Analyses sur la répartition la plus efficiente des effectifs
<p>1.3 Objectif 2.1.1 – Engagements à la politique À part entière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travaux nécessaires, en collaboration avec les partenaires concernés, pour compléter la réalisation des engagements au PEG qui impliquent l'Office 		<p>3.3 La préparation du prochain POA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de la pertinence du plan actuel de l'Office • Examen d'autres modèles d'organisation • Réflexion sur le déploiement des effectifs en région • Renforcement de la perspective d'ensemble de l'équipe de gestion
<p>1.4 Objectif 2.2.1 – Soutien-conseil pour les plans d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de soutien-conseil • Travaux visant l'amélioration de la qualité des plans d'action • Documentation de la satisfaction à l'égard des services de soutien offerts 		

**Office des personnes
handicapées**

Québec

