

Nouvelle planification stratégique à venir

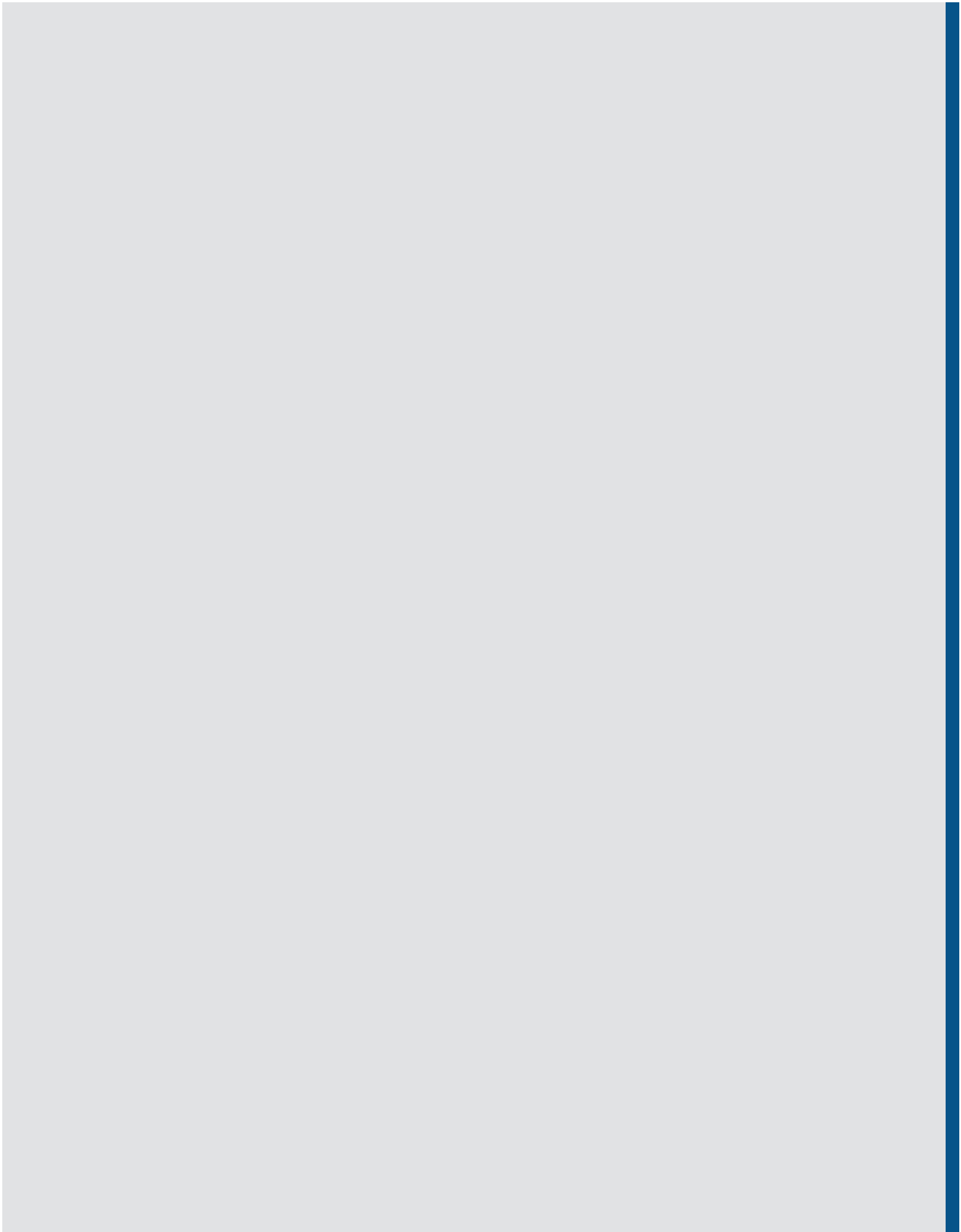
# Plan stratégique

2016-2021



Ordre des travailleurs sociaux  
et des thérapeutes conjugaux  
et familiaux du Québec

**L'HUMAIN.** AVANT TOUT.



# Table des matières

**01**

MOT DE LA  
PRÉSIDENTE

**02**

CONTEXTE

**03**

MANDAT, MISSION,  
VISION, VALEURS

UN ORDRE, DEUX  
PROFESSIONS

**04**

ÉTAPES DE  
RÉALISATION

**05**

PROCESSUS  
D'ACTUALISATION

**06**

CIBLES  
STRATÉGIQUES  
ET ENJEUX

**07**

STRUCTURE

**08**

CIBLES ET DÉFIS

- **Cible 1**  
Compétence et pratique  
professionnelle
- **Cible 2**  
Qualité des services  
au public
- **Cible 3**  
Influence de l'Ordre  
dans les lieux stratégiques
- **Cible 4**  
Organisation

# Mot de la présidente

“ Dans un environnement en constante mutation, où les enjeux liés à la santé et aux services sociaux sont de plus en plus complexes, il est essentiel de tracer un itinéraire et de se doter de balises claires. ”



**MME GUYLAINE  
OUIMETTE, T.S.**

L'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (ci-après l'Ordre) a pour principal mandat la protection du public, ce qui constitue la raison d'être du système professionnel québécois. Comme son nom l'indique, l'Ordre encadre l'exercice de deux professions ; les travailleurs sociaux et les thérapeutes conjugaux et familiaux.

Au fil des ans, le professionnalisme et l'engagement de nos administrateurs et de notre personnel, jumelés à l'expertise et au dynamisme des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux, ont permis à l'Ordre de suivre l'évolution de la société et d'adapter ses actions en fonction des besoins de la population.

Dans un environnement en constante mutation, où les enjeux liés à la santé et aux services sociaux sont de plus en plus complexes, il est essentiel de tracer un itinéraire et de se doter

de balises claires. C'est ce que propose la présente planification stratégique. Cet exercice rigoureux, auquel des représentants de nos deux professions, le personnel de l'Ordre ainsi que nos partenaires ont généreusement contribué, nous a permis d'identifier les principaux défis à relever au cours des prochaines années. Cette planification stratégique servira donc de phare à l'Ordre, afin de guider ses actions et ses décisions de manière à ce que les travailleurs sociaux et les thérapeutes conjugaux et familiaux soient en mesure de mettre l'ensemble de leurs compétences au service des citoyens. Cette planification contribuera aussi à orienter le rôle d'influence de l'Ordre sur les enjeux de société qui préoccupent le public.

Je souhaite, en terminant, remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cet exercice.

# Contexte

LE TABLEAU DES MEMBRES  
A FAIT UN BOND DE

8 000

À

13 000

TRAVAILLEURS SOCIAUX  
ET THÉRAPEUTES CONJUGAUX  
ET FAMILIAUX



**Au cours des cinq dernières années, l'Ordre a connu des changements importants au sein de son organisation. Ses activités ont été directement touchées par plusieurs législations, dont la Loi modifiant le Code des professions dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines (PL 21), ainsi que la mise en place d'activités réservées découlant de ce projet de loi.**

Pendant cette même période, le Tableau des membres a fait un bond de 8 000 à 13 000 travailleurs sociaux et thérapeutes conjugaux et familiaux. Ces transformations ont représenté d'immenses défis d'adaptation afin de permettre à l'Ordre d'assumer son mandat de protection du public, que ce soit du côté du Bureau du syndic, de la discipline, de l'admission, de l'inspection, du développement et de l'encadrement professionnels. Ces changements ont également nécessité des apports importants en termes de ressources humaines, de communications et d'infrastructures technologiques afin de soutenir adéquatement les transformations organisationnelles en cours. Une croissance aussi rapide exige une gestion rigoureuse et responsable. Pour faire face à de telles exigences, les administrateurs

de l'Ordre se sont dotés d'instances de gestion tels qu'un comité audit-finances et un comité de gouvernance et d'éthique.

De plus, le contexte social et politique actuel amène l'Ordre à participer de plus en plus aux débats publics, que ce soit auprès des législateurs ou dans les médias. Cette présence accrue a permis à l'Ordre de se bâtir une crédibilité et une notoriété lui permettant de jouer plus efficacement que jamais son rôle-conseil auprès de l'État. L'Ordre contribue ainsi à l'avancement d'une société plus humaine, en veillant à la défense des intérêts de la population en général et des personnes vulnérables en regard de l'équité, de la justice sociale et de l'accessibilité à des soins de santé et à des services sociaux universels et gratuits.

# Mandat, mission, vision, valeurs

---

## MANDAT

**L'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec tient son mandat du Parlement du Québec<sup>1</sup>.**

**Ce mandat de protection du public consiste à :**

- contrôler la compétence et l'intégrité des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux
- surveiller et réglementer l'exercice professionnel
- gérer le processus disciplinaire
- favoriser et soutenir le développement professionnel
- contrôler l'exercice illégal et l'usurpation des titres professionnels

---

## MISSION

**Pour la protection du public et dans l'intérêt de celui-ci, l'Ordre se donne pour mission :**

- de soutenir et d'encadrer l'exercice professionnel des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux
- de se prononcer sur les enjeux touchant le travail social et la thérapie conjugale et familiale, l'accès aux services à la population, ainsi que les lois, règlements et programmes qui ont un impact sur la prévention des problèmes sociaux et le bien-être des personnes, des familles et de la société

Ces interventions se fondent sur les principes de justice sociale et de droits humains.

---

## VISION

**L'Ordre vise à être un lieu de référence indispensable dans les domaines d'expertise liés à ses deux professions, qui contribuent au bien-être des personnes, des familles et des collectivités. Il se veut :**

- un organisme dynamique, novateur, accessible et à l'avant-garde des nouvelles tendances
- un milieu rassembleur qui favorise l'approche collaborative et qui reconnaît l'apport de chacun
- une instance incontournable et influente dans l'avancement d'une société juste et humaine

<sup>1</sup> Le ministre de la Justice du Québec est responsable de l'application des lois professionnelles, notamment du Code des professions.

---

**VALEURS**

**L'Ordre privilégie la rigueur professionnelle, la justice sociale, le respect, l'intégrité et la collaboration dans l'ensemble de ses activités.**

# 01

## **Rigueur professionnelle**

L'Ordre s'applique à réaliser sa mission en appuyant ses travaux et ses décisions sur des données probantes, des documents réglementaires, des guides et des savoirs d'experts. Il est à l'affût des problématiques émergentes et des grands courants en travail social et en thérapie conjugale et familiale.

# 02

## **Justice sociale**

La notion de justice sociale est omniprésente au sein de l'organisation. Elle inspire l'ensemble de ses actions et se manifeste à tous les niveaux. Cette valeur s'appuie sur les notions de défense des droits et de la dignité des personnes, des familles, des groupes et des collectivités.

# 03

## **Respect**

Dans ses interactions avec les personnes et les institutions, l'Ordre valorise l'écoute, la courtoisie, le respect des valeurs, des opinions, des droits et l'autodétermination, sans discrimination.

# 04

## **Intégrité**

En conformité avec les lois et les règlements qui l'encadrent, l'Ordre agit avec honnêteté et transparence, préservant ainsi la confiance du public, des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux. Cette intégrité se manifeste par l'adoption des meilleures pratiques en matière de gouvernance et d'éthique.

# 05

## **Collaboration**

L'Ordre croit en l'interdisciplinarité et la collaboration fondées sur l'enrichissement mutuel, contribuant à améliorer les façons de faire, favorisant ainsi le mieux-être de la population.

---

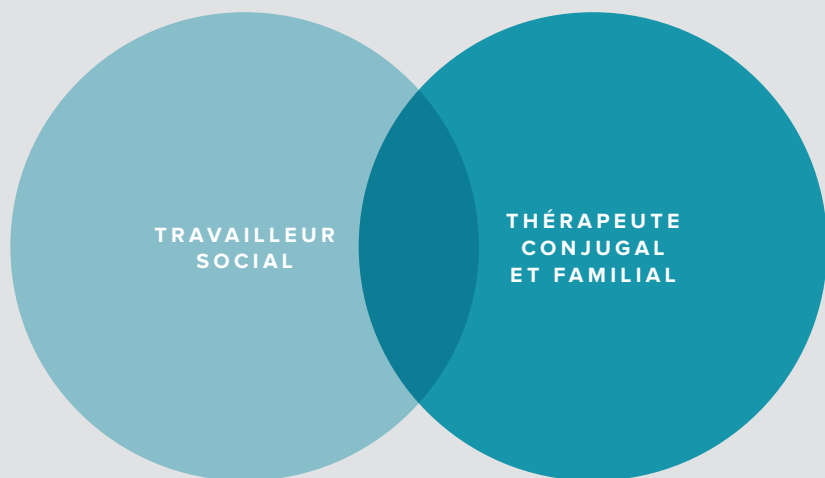
## UN ORDRE, DEUX PROFESSIONS

**L'Ordre encadre les professions de travailleur social et de thérapeute conjugal et familial, possédant chacune un champ d'exercice spécifique et clairement défini par le Code des professions du Québec.**

L'exercice de la profession de travailleur social consiste à « évaluer le fonctionnement social, déterminer un plan d'intervention et en assurer la mise en œuvre ainsi que soutenir et rétablir le fonctionnement social de la personne en réciprocité avec son milieu dans le but de favoriser le développement optimal de l'être humain en interaction avec son environnement<sup>1</sup> ».

L'exercice de la profession de thérapeute conjugal et familial consiste à « évaluer la dynamique des systèmes relationnels des couples et des familles, déterminer un plan de traitement et d'intervention ainsi que restaurer et améliorer les modes de communication dans le but de favoriser de meilleures relations conjugales et familiales chez l'être humain en interaction avec son environnement<sup>2</sup> ».

Font également partie de l'exercice des deux professions ; « l'information, la promotion de la santé et la prévention du suicide, de la maladie, des accidents et des problèmes sociaux auprès des individus, des familles et des collectivités<sup>3</sup>... »



<sup>1</sup> Article 37 d) i. du Code des professions du Québec.

<sup>2</sup> Article 37 d) ii. du Code des professions du Québec.

<sup>3</sup> Article 39.4 du Code des professions du Québec.

# Étapes de réalisation

Un processus structuré et rigoureux a été mis en place pour dresser un diagnostic organisationnel, appuyé en partie sur les résultats de la planification stratégique précédente. Parallèlement, une cueillette d'information a permis d'identifier les principales forces, faiblesses, menaces et opportunités pouvant avoir un impact sur la réalisation de la mission de l'Ordre. Plusieurs collaborateurs ont généreusement accepté de participer au processus d'analyse et de réflexion, contribuant ainsi à répertorier les enjeux et à déterminer les actions les plus prometteuses.

Cet exercice de consultation et d'échange a permis de développer un large consensus autour des objectifs que les administrateurs, les directeurs et l'ensemble du personnel de l'Ordre s'efforceront d'atteindre au cours des prochaines années.

#### UNE DÉMARCHÉ COLLABORATIVE

**Des sessions de réflexion en profondeur avec les administrateurs de l'Ordre**

**Plusieurs rencontres de travail avec le comité de planification stratégique**

**Des sondages auprès :**

- des travailleurs sociaux
- des thérapeutes conjugaux et familiaux
- des administrateurs de l'Ordre
- du personnel de l'Ordre

**Des consultations auprès des partenaires :**

- les organisations en lien avec le public et les usagers
- les organisations en lien avec les milieux d'intervention
- les universités
- les ordres professionnels en lien avec le PL 21
- les organisations ministérielles et publiques

**Plusieurs sessions de réflexion avec le personnel de l'Ordre**

# Processus d'actualisation

Pour concrétiser sa mission, l'Ordre s'appuie sur une approche préventive, en anticipant les fautes professionnelles qui pourraient compromettre la sécurité et le bien-être des citoyens et de la société. Cette gestion des risques regroupe plusieurs composantes : la formation initiale, la mise à jour des compétences, un programme d'inspection professionnelle, la tenue d'enquêtes par le Bureau du syndic, le processus disciplinaire et la poursuite pour exercice illégal et l'usurpation de titre. L'Ordre met également l'emphase sur les notions d'intégrité et d'éthique professionnelle, en valorisant notamment l'appropriation par les travailleurs sociaux et les thérapeutes conjugaux et familiaux des dimensions cliniques, éthiques, déontologiques, règlementaires et légales.

En cohérence avec les orientations de l'Office des professions du Québec et en continuité avec l'approche développée au fil des ans, l'Ordre entend maintenir et bonifier sa contribution aux débats portant sur des enjeux de société en lien avec son expertise et avec les compétences des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux.

L'Ordre adhère à la définition de la santé de l'Organisation mondiale de la santé selon laquelle « *La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité*<sup>1</sup> ». De plus, la recherche démontre de plus en plus l'influence cruciale des conditions de vie – les déterminants sociaux de la santé – et des inégalités sociales sur la santé physique et mentale des personnes. Il est clairement établi que les personnes vivant dans des conditions désavantageuses, au plan social et économique, sont plus susceptibles de vivre des problèmes de santé physique ou mentale, ce qui explique pourquoi les travailleurs sociaux et les thérapeutes conjugaux et familiaux accordent une grande attention à ces considérations. Qu'ils interviennent auprès de personnes aux prises avec des difficultés passagères ou qui vivent des périodes de grande vulnérabilité, les travailleurs sociaux et les thérapeutes conjugaux et familiaux prennent en compte, de façon globale, les interactions entre les personnes et leur environnement. Cette approche, propre à ces professionnels, positionne bien leur rôle et leur contribution essentielle au bien-être des individus, des familles et des collectivités du Québec.

L'Ordre favorise une plus grande collaboration entre les professions de la santé, des services sociaux et des relations humaines. Il croit également à l'importance de tenir compte de l'expérience de la personne et de favoriser son implication dans le processus de dispensation des soins et des services.

La mise en œuvre de ce plan stratégique sera soutenue, chaque année, par des plans d'action qui cibleront des objectifs précis, tout en identifiant les résultats attendus. Le succès de ce plan stratégique repose sur la collaboration et l'adhésion de tous les acteurs concernés, soit les administrateurs, le personnel et les membres de l'Ordre.

<sup>1</sup> Organisation mondiale de la santé. Consulté en ligne : <http://www.who.int/suggestions/faq/fr/>

# Cibles stratégiques et enjeux

Les consultations menées dans le cadre de cette démarche ont permis de dégager quatre principales cibles d'intervention ainsi que les enjeux qui en découlent.

**CIBLE 1**

**Enjeux**

**La compétence et la pratique professionnelle**

- Le développement et le maintien des compétences
- L'adoption de dimensions éthiques et déontologiques liées aux obligations professionnelles
- L'encadrement et la surveillance des pratiques professionnelles

**CIBLE 2**

**Enjeux**

**La qualité des services au public**

- L'accessibilité adéquate et suffisante aux services sociaux pour la population
- La compatibilité et la cohérence entre les exigences liées au statut professionnel des travailleurs sociaux et celles des milieux de pratiques
- Le positionnement de chacune des professions et le renforcement de leur identité professionnelle respective

**CIBLE 3**

**Enjeux**

**L'influence de l'OTSTCFQ dans les lieux stratégiques**

- La contribution de l'Ordre sur des enjeux qui préoccupent et touchent le public, selon les champs d'exercice respectifs des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux
- Le rôle d'influence de l'Ordre sur les enjeux de société

**CIBLE 4**

**Enjeux**

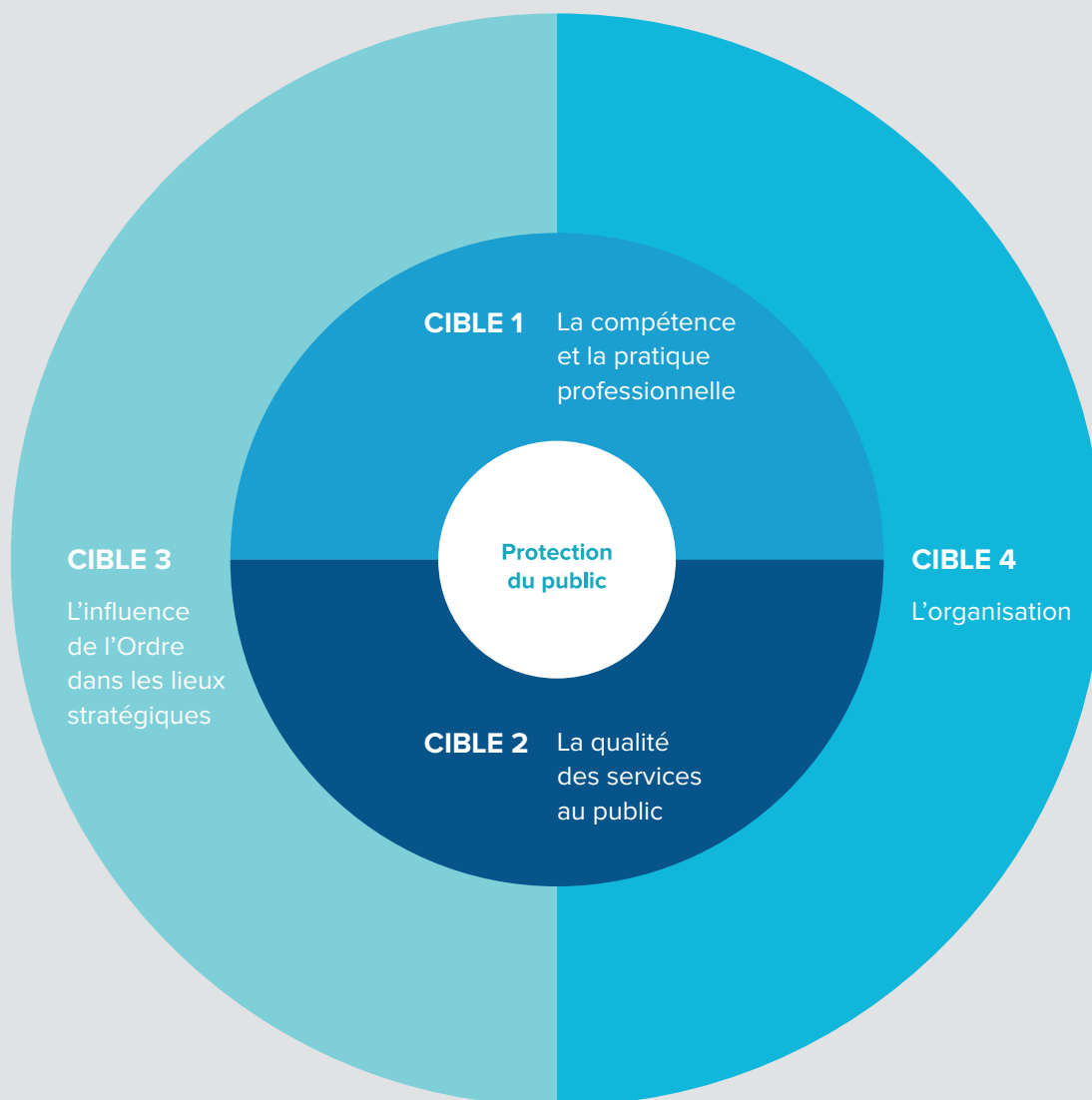
**L'organisation**

- L'efficacité organisationnelle
- La transformation de la gouvernance
- La gestion de la croissance dans la complexité

Ces cibles visent la protection du public ainsi que l'accessibilité et la qualité des services offerts à la population par les travailleurs sociaux et les thérapeutes conjugaux et familiaux. Elles contribuent également au renforcement des structures

organisationnelles de l'Ordre. Chaque cible comporte des défis à relever et des efforts à déployer, lesquels se traduiront en actions. Celles-ci seront nombreuses, évolutives et adaptées selon les réalités de l'Ordre.

# Structure du plan stratégique



### CIBLE 1

- AXE 1** Compétence
- AXE 2** Pratique professionnelle
- AXE 3** Inspection
- AXE 4** Processus d'enquête

### CIBLE 2

- AXE 1** Accès aux services sociaux
- AXE 2** Environnement de pratique des travailleurs sociaux
- AXE 3** Accès aux services en thérapie conjugale et familiale
- AXE 4** Apport du travail social et de la thérapie conjugale et familiale

### CIBLE 3

- AXE 1** Stratégie d'intervention
- AXE 2** Partenariats et collaborations

### CIBLE 4

- AXE 1** Gouvernance
- AXE 2** Relations avec les travailleurs sociaux et les thérapeutes conjugaux et familiaux
- AXE 3** Gestion de l'organisation
- AXE 4** Infrastructures technologiques
- AXE 5** Gestion des risques

# Cibles d'intervention et défis

# La compétence et la pratique professionnelle

## Enjeux

Le développement et le maintien des compétences

L'adoption de dimensions éthiques et déontologiques liées aux obligations professionnelles

L'encadrement et la surveillance de la pratique professionnelle

## AXES

### Compétence

1.1.1

**Contrôler l'accès à l'exercice des professions.**

1.1.2

**Promouvoir et élaborer des stratégies de développement professionnel ainsi qu'une offre de formation continue de qualité.**

1.1.3

**Favoriser la mise en place d'une formation universitaire francophone en thérapie conjugale et familiale.**

### Pratique professionnelle

1.2.1

**Favoriser l'appropriation par les travailleurs sociaux et les thérapeutes conjugaux et familiaux des dimensions cliniques, éthiques, déontologiques, règlementaires et légales liées aux exigences de la pratique professionnelle.**

1.2.2

**Définir et développer la notion de posture professionnelle.**

### Inspection

1.3.1

**Consolider le programme d'inspection professionnelle permettant de développer des pratiques de qualité.**

1.3.2

**Développer des mesures visant à éliminer la récurrence des motifs de non-conformité les plus fréquents.**

### Processus d'enquête

1.4.1

**Assurer le traitement de toute demande d'enquête adressée au Bureau du syndic avec rigueur, efficacité et diligence.**

1.4.2

**Accroître les mesures de soutien aux travailleurs sociaux et aux thérapeutes conjugaux et familiaux qui reconnaissent leurs manquements et qui sont soucieux de modifier leurs pratiques.**

## CIBLE 2

# La qualité des services au public

## Enjeux

L'accessibilité adéquate et suffisante aux services sociaux pour la population

La compatibilité et la cohérence entre les exigences liées au statut professionnel des travailleurs sociaux et celles de l'environnement de pratique en service social public

Le positionnement de chacune des professions et le renforcement de leur identité professionnelle respective

## AXES

Accès aux services sociaux

Environnement de pratique des travailleurs sociaux

Accès aux services en thérapie conjugale et familiale

Apport du travail social et de la thérapie conjugale et familiale

22

2.1.1

**Démontrer l'apport des services sociaux au bien-être de la population auprès des instances gouvernementales et du public.**

2.1.2

**Promouvoir des services sociaux publics, universels, accessibles, gratuits, de qualité et disponibles dans les délais prescrits.**

2.2.1

**Faire valoir les conditions de pratique appropriées dans le but d'assurer la dispensation de services sociaux publics de qualité.**

2.3.1

**Obtenir une offre de service en thérapie conjugale et familiale dans le réseau public de la santé et des services sociaux.**

2.4.1

**Promouvoir l'apport des deux professions à la santé et au bien-être, ainsi que toutes les dimensions (spécificité, étendue) de l'exercice de chacune d'elles.**

2.4.2

**Définir et faire connaître les conditions de pratique optimales des professionnels œuvrant en pratique autonome, afin qu'il puissent exercer dans la pleine mesure de leurs compétences.**

# L'influence de l'Ordre dans les lieux stratégiques

## Enjeux

La contribution de l'Ordre sur des enjeux qui préoccupent et touchent le public selon les champs d'exercice des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux

Le rôle d'influence sur les enjeux de société

## AXES

Stratégie d'intervention

Partenariats et collaborations

3.1.1

**Développer une stratégie d'intervention partagée au sein de l'Ordre pour exercer un rôle d'influence auprès de la société.**

3.1.2

**Identifier les réalités sociales émergentes, les écueils liés aux champs d'exercice des deux professions et contribuer à prévenir les problèmes en amont.**

3.2.1

**Collaborer avec les partenaires afin de favoriser une approche coordonnée et concertée autour de projets qui concrétisent la contribution du travail social et de la thérapie conjugale et familiale.**

3.2.2

**Collaborer avec les partenaires sur des questions d'intérêt public.**

# L'organisation

## Enjeux

L'efficacité organisationnelle

La transformation de la gouvernance

La gestion de la croissance dans la complexité

## AXES

Gouvernance

Relations avec les travailleurs sociaux et les thérapeutes conjugaux et familiaux

Gestion de l'organisation

4.1.1  
**Revoir les pratiques de gouvernance conformément à la révision du Code des professions (PL 98) et selon les modalités spécifiques à l'Ordre.**

4.2.1  
**Améliorer les communications avec les travailleurs sociaux et les thérapeutes conjugaux et familiaux.**

4.2.2  
**Évaluer et bonifier, le cas échéant, l'offre de services dispensés aux deux professions, selon les besoins ciblés et dans le respect du mandat de l'Ordre.**

4.3.1  
**Adopter des méthodes de gestion efficaces qui visent la cohérence, selon une perspective participative et collaborative.**

4.3.2  
**Élaborer un plan de développement des ressources humaines.**

Infrastructures technologiques

4.4.1  
**Poursuivre la mise en place de systèmes, de processus et d'outils technologiques intégrés capables de soutenir l'évolution des besoins de l'Ordre.**

Gestion des risques

4.5.1  
**Élaborer un système intégré de gestion des risques.**

Le Conseil d'administration de l'OTSTCFQ tient à remercier ses partenaires, ses membres, son personnel ainsi que les membres du comité de planification stratégique pour leur riche contribution à l'élaboration de ce document.

Ce document a été adopté par le Conseil d'administration de l'OTSTCFQ le 30 septembre 2016.

**Ce document est disponible en ligne sur le site de l'OTSTCFQ :**  
[www.otstcfq.org](http://www.otstcfq.org)

#### DÉPÔT LÉGAL

ISBN-13 978-2-920215-53-5 (PDF)  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016  
Bibliothèque et Archives Canada, 2016

#### MEMBRES DU COMITÉ DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Denis BRUNEAU, administrateur  
Sonia CISTERNAS, T.S., 2<sup>e</sup> vice-présidente (depuis juin 2016)  
Gisèle GADBOIS, administratrice  
Rolande HÉBERT, T.S., T.C.F., administratrice (jusqu'à novembre 2015)  
Marie-Andrée LARAMÉE, T.S., administratrice (jusqu'à mai 2016)  
Claude LEBLOND, T.S., président (jusqu'à juin 2016)  
Pierre-Paul MALENFANT, T.S., 1<sup>er</sup> vice-président  
Jacques-Carl MORIN, administrateur  
Guylaine OUIMETTE, T.S., présidente (depuis juin 2016)  
Serge TURCOTTE, T.S., administrateur

#### DIRECTION GÉNÉRALE

Geneviève CLOUTIER, T.S., courtière de connaissances  
Hélène POIRIER, M. Sc., coordonnatrice de la planification stratégique  
Sylvio RIOUX, T.S., directeur général et secrétaire  
Lucie ROBICHAUD, assistante de direction

#### DIRECTION DES COMMUNICATIONS

Rédaction finale, révision linguistique et suivis de production  
Anouk BOISLARD, agente de communication  
Luc TROTTIER, directeur

#### COLLABORATEURS

Jean-Claude Boisvert, consultant en planification stratégique (jusqu'à mars 2016)  
Claude LARIVIÈRE, T.S., consultant, expert  
Gilbert LAVOIE, économiste-conseil, Forest Lavoie Conseil inc. (depuis mars 2016)

#### DIRECTION ARTISTIQUE ET MISE EN PAGE

IMÉDIA, firme créative

*NOTE : Le présent document utilise le masculin de façon générique sans discrimination sur la base du sexe ou du genre.*

*Les membres du Conseil d'administration sont appelés dans ce document « administrateurs ».*



**Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes  
conjugaux et familiaux du Québec**

255, boul. Crémazie Est, Bureau 800,  
Montréal (Québec) H2M 1L5

**T** 514 731-3925  
**SF** 1 888 731-9420

[info@otstcfq.org](mailto:info@otstcfq.org)  
[www.otstcfq.org](http://www.otstcfq.org)