



PLAN STRATÉGIQUE DE VIVA – RAPPORT DE REDDITION DE COMPTES 2022-2025

**VIVA Services
Thérapeutiques**



Together, we help each child flourish
Ensemble, nous aidons chaque enfant à s'épanouir

MESSAGE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

À notre équipe VIVA et aux familles, aidants et partenaires communautaires,

Alors que nous partageons le présent rapport de reddition de comptes pour notre Plan stratégique 2022-2025, je tiens à exprimer ma sincère gratitude pour l'engagement inébranlable que chacun et chacune d'entre vous a démontré au service de la vision de VIVA : *Ensemble, nous aidons chaque enfant à s'épanouir*. Le présent rapport reflète à la fois nos réussites et les défis que nous avons relevés afin de concrétiser cette vision.



Comme vous le verrez dans les pages qui suivent, ces trois dernières années ont été marquées par des réalisations significatives. Nous avons renforcé notre système de soutien du personnel, comme en témoigne la diminution du roulement des Intervenants en Comportement, nous avons mis l'accent sur la normalisation des processus dans l'ensemble de la province et nous avons réalisé des investissements clés dans la croissance et le perfectionnement du personnel, notamment grâce au lancement du Fonds en fiducie Pelletier. Ces efforts ont non seulement renforcé nos opérations, ils ont également contribué **aux meilleurs résultats de surveillance clinique en trois ans et à l'amélioration des résultats au chapitre de l'engagement du personnel** d'une année à l'autre. Cela témoigne du dévouement de notre équipe et de l'efficacité de nos initiatives.

Cependant, le rapport met également en lumière un défi persistant : maintenir la stabilité du personnel dans un contexte de demande croissante pour des services. Bien que nous ayons progressé en matière de recrutement et de maintien en poste, il y a encore des superviseurs expérimentés qui quittent VIVA pour aller travailler ailleurs.

Cela met en évidence **un besoin crucial de planification stratégique des effectifs dans le secteur de la petite enfance**, en particulier compte tenu de la concurrence de plus en plus vive pour recruter des professionnels qualifiés et de la demande croissante de services. Il faut noter que plus de 36 consultants en comportement formés par VIVA sont passés au système scolaire au cours des trois dernières années, pour occuper des postes de mentors en comportement. Ce roulement a un impact au-delà des dépenses de recrutement et de formation. En effet, chaque départ perturbe la continuité des soins pour les enfants et les familles que nous servons, et il faut du temps et des ressources pour intégrer et former le nouveau personnel.

Trouver des solutions pour maintenir dans le secteur de la petite enfance les professionnels spécialisés dans les services aux enfants autistes nécessite un travail de collaboration entre les secteurs scolaires et préscolaires et une planification stratégique de la main d'œuvre.

Lorsque nous entamerons notre prochain cycle stratégique, nous tiendrons compte des leçons apprises, en accordant la priorité à l'efficacité en tant que levier de stabilité, en renforçant notre surveillance stratégique et en demeurant ancrés dans une planification réaliste et tenant compte des capacités. Tous ces efforts contribuent à notre engagement indéfectible à offrir des programmes de haute qualité aux enfants et aux familles, tout en favorisant des effectifs en santé et durables.

Merci pour votre dévouement continu envers la mission de VIVA. Ensemble, nous pouvons créer un avenir meilleur pour les enfants autistes du Nouveau-Brunswick.

A handwritten signature in black ink, reading "Danielle Pelletier".

Danielle Pelletier, présidente
et directrice générale

***« Chez VIVA, nous croyons que chaque enfant est unique et précieux.
Nous nous adaptons à leur niveau actuel, et nous les aidons à
rayonner. »***

CONTENU

- LE PROCESSUS DU PLAN STRATÉGIQUE
- NOTRE VISION ET NOS VALEURS
- NOS OBJECTIFS ET INITIATIVES
- LES DÉFIS RELEVÉS
- LES OPPORTUNITÉS SAISIES
- LES AVANTAGES RÉALISÉS
- ÉTAT DES OBJECTIFS ET DES INITIATIVES – 1^{re} ANNÉE
- ÉTAT DES OBJECTIFS ET DES INITIATIVES – 2^e ANNÉE
- ÉTAT DES OBJECTIFS ET DES INITIATIVES – 3^e ANNÉE
- INDICATEURS CLÉS
- SOMMAIRE FINANCIER
- LEÇONS APPRIS
- RÉSUMÉ

Avril 2022 à mars 2025

265

Nombre moyen annuel d'apprenants qui passent de VIVA à l'école

543

Nombre moyen annuel d'apprenants qui commencent à recevoir les services de VIVA

722

Nombre d'apprenants ayant fait la transition vers l'école

2,132

Nombre d'aiguillages vers le programme

637,919

Nombre d'heures de thérapie directe fournie aux apprenants

LE PROCESSUS DU PLAN STRATÉGIQUE

Face à **une croissance organisationnelle rapide**, VIVA a identifié la nécessité d'élaborer une orientation stratégique claire afin d'assurer la stabilité et de se positionner pour exécuter de manière cohérente ses obligations contractuelles en vue d'un avenir durable. Le rythme du changement a mis en évidence l'importance d'élaborer une vision unifiée et une feuille de route structurée pour mieux guider la prise de décisions et les priorités opérationnelles.

À cette fin, VIVA a embauché une personne pour nous guider à travers le processus de planification stratégique et assumer la responsabilité de notre plan. En mai 2022, notre équipe de direction a participé à une retraite de planification intensive de deux jours. Nous avons réfléchi à notre mission, évalué nos défis et opportunités actuels, et défini ensemble une vision claire et inspirante :

Ensemble, nous aidons chaque enfant à s'épanouir

En nous appuyant sur cette vision et grâce aux commentaires et suggestions de notre personnel, nous **avons cerné des objectifs organisationnels et des initiatives clés** axés sur l'atteinte d'une plus grande stabilité et d'une normalisation accrue dans l'ensemble de nos opérations. Ce fondement stratégique a servi non seulement à harmoniser notre équipe de direction, mais aussi à harmoniser le travail effectué dans les régions et par les équipes.

VIVA a publié son premier Plan stratégique triennal en juillet 2022; nous avons mis au point des **initiatives** et des **indicateurs** concrets liés à chaque priorité stratégique et établi un cycle d'examen mensuel pour faire le suivi de nos progrès. Ces vérifications régulières nous ont permis d'apporter des modifications au besoin et d'assurer la responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation. À la fin de chaque année, nous avons rendu compte de nos progrès et avons apporté des modifications en fonction de nos progrès ainsi que des défis et des opportunités qui se sont présentés.

NOTRE VISION ET NOS VALEURS

Notre vision

La vision « *Ensemble, nous aidons chaque enfant à s'épanouir* » reflète notre profond engagement envers la **collaboration** et **l'inclusion**. Le mot « *ensemble* » est intentionnel et central. Il souligne la conviction selon laquelle aider les enfants à s'épanouir n'est pas le travail d'une seule personne ou d'une seule organisation, mais une responsabilité partagée entre les aidants, les fournisseurs de soins de santé, les éducateurs, les professionnels de l'apprentissage des jeunes enfants et la communauté en général. Nous savons que lorsque ces groupes travaillent en partenariat, les résultats pour les enfants s'améliorent. L'accent mis sur « *chaque enfant* » est tout aussi important. Nous sommes animés par la conviction que tous les enfants, quels que soient les défis auxquels ils sont confrontés, ont le potentiel **d'apprendre, de se développer et de réussir**. Notre vision est à la fois un appel à l'action et une promesse : créer des environnements où chaque enfant est soutenu et estimé et a la possibilité de **s'épanouir**.

Nos valeurs

Six éléments soigneusement sélectionnés qui guident tout ce que nous faisons, disons et célébrons. C'est grâce à ces valeurs que nous réaliserons notre mission et notre vision.

Le travail d'équipe : Nous formons une seule équipe. Nous nous soucions les uns des autres et nous nous soutenons mutuellement pour atteindre nos objectifs personnels et professionnels.

L'intégrité : Nous faisons ce qu'il faut pour le bien-être de nos apprenants et de notre personnel... en étant honnêtes, responsables et présents chaque jour!

La qualité : Nous recherchons un retour d'information ouvert, nous nous tenons au courant de la recherche et nous nous efforçons en permanence d'offrir l'excellence dans nos programmes.

La dignité : Nous respectons l'individualité de chacun et comprenons que les besoins d'apprentissage sont uniques.

La diversité : Nous cherchons à mieux nous connaître les uns les autres et à agir avec compassion et gentillesse.

La joie : Nous adorons notre travail! Nous nous concentrons sur les solutions et célébrons l'apprentissage.



« ILS SONT TRÈS PATIENTS ET GENTILS AVEC MON ENFANT. ET ILS NE LE POUSSENT JAMAIS TROP FORT. ILS LE METTENT À L'AISE, CE QUI, EN RETOUR, ME MET À L'AISE. »

Sondage de rétroaction des aidants 2025



NOS OBJECTIFS ET INITIATIVES

PERSONNE 	CLINIQUE 	ENTREPRISE 
Nos effectifs sont le fondement de notre capacité à offrir un service compatissant de grande qualité. Sans leur dévouement, leur expertise et leur engagement quotidien, nous ne pourrions pas atteindre notre vision et nos objectifs. Notre personnel était l'un de nos principaux objectifs stratégiques. Notre objectif était la rétention d'employés qualifiés qui conviennent à l'emploi.	La prestation de services cliniques de haute qualité est au cœur de la réalisation de notre vision, veillant à ce que chaque enfant reçoive des soins efficaces et fondés sur des données probantes qui soutiennent sa croissance, son développement et son bien-être à long terme. La prise de décision qui a orienté cet objectif était d'offrir des services cohérents et de grande qualité dans les deux langues officielles.	Des systèmes opérationnels stables et durables étaient notre troisième objectif stratégique. Ils sont essentiels pour soutenir notre croissance, maintenir une prestation de services cohérente et nous assurer de pouvoir continuer à répondre aux besoins des enfants et des familles à long terme.
INITIATIVES 	INITIATIVES 	INITIATIVES 
Orientation du personnel - Une introduction positive et approfondie à VIVA Formation des IC - Normalisation Opportunités pour les équipes cliniques de communiquer entre elles pour favoriser la collaboration, la croissance et le développement Recrutement et rétention	Amélioration de la surveillance clinique Expansion des modèles de prestation de services Rétroaction des intervenants Amélioration de la formation et du perfectionnement	Accès à l'information et aux canaux de communication Établir VIVA comme chef de file dans le domaine de l'AAC et de l'autisme préscolaire Préserver les fonctionnalités techniques clés de notre entreprise Assurer l'accès à des outils et à la technologie pour que le personnel soit efficace

« JE CROIS QUE LE PERSONNEL DE VIVA SE SOUCIE VRAIMENT DES ENFANTS AVEC LESQUELS ILS TRAVAILLENT, JE LES RECOMMANDERAI À TOUS LES PARENTS D'ENFANTS ATTEINTS DE TROUBLES DU SPECTRE DE L'AUTISME. »

Sondage de rétroaction des aidants 2025

NOS OBJECTIFS ET INITIATIVES

1^{re} année	Il s'agissait de construire nos fondations pour améliorer la clarté des rôles et les attentes, créer des politiques et des procédures normalisées et comprendre quel était l'environnement de travail optimal pour que nos équipes et nos apprenants puissent s'épanouir.
2^e année	Il s'agissait de soutenir l'apprentissage et le perfectionnement du personnel. Nous avons exploré d'autres modèles de prestation des services qui offrent la bonne expérience d'apprentissage à nos apprenants, de comprendre les besoins de notre entreprise afin d'optimiser notre technologie de sorte que notre personnel dispose d'outils et de processus efficaces pour accomplir son travail, et nous avons fait en sorte de continuer à offrir un environnement de travail qui favorise et protège la santé physique et mentale.
3^e année	Il s'agissait de continuer à nous assurer que nous avons des systèmes opérationnels stables et durables et des employés qualifiés qui conviennent à leur emploi afin que nous puissions fournir systématiquement un service de grande qualité dans les deux langues officielles.

« NOTRE OBJECTIF STRATÉGIQUE VISANT À ASSURER LA STABILITÉ DE NOS FONCTIONS "PERSONNEL, CLINIQUE ET ENTREPRISE" A PERMIS À NOS PRATICIENS ET ADMINISTRATEURS DE CONTRIBUER DE FAÇON SIGNIFICATIVE À LA VIE DES ENFANTS ET DES FAMILLES. ENSEMBLE, NOUS OFFRONS DES SERVICES DE HAUTE QUALITÉ AUX FAMILLES DU NOUVEAU-BRUNSWICK, TOUT EN ÉCOUTANT ET EN APPRENANT CONTINUELLEMENT POUR MIEUX SOUTENIR LES ENFANTS AUTISTES. »



Beth Fairbairn, cheffe de l'exploitation



2022 – 2025

Ensemble, nous aidons chaque enfant à s'épanouir

Nous valorisons le travail d'équipe, la qualité, l'intégrité, la diversité, la dignité et la joie.

Nous voulons aider chaque enfant à exceller dans sa propre vie, à sa propre manière.

PERSONNE

Rétention des employés qualifiés qui conviennent à l'emploi.

Initiatives

Un système en place pour s'assurer que nous avons des compétences mesurables attachées à chaque description de poste

Un lieu de travail où la santé physique et mentale est promue et protégée.

Des systèmes efficaces sont en place pour assurer la réussite des employés dans leur emploi actuel et leur progression de carrière.



Mesures

Taux de rétention des employés
Taux de rotation des employés
Engagement des employés

CLINIQUE

Une prestation cohérente de services de qualité dans les deux langues officielles.

Initiatives

Des attentes et un processus d'évaluation clairs et cohérents pour chaque domaine de compétences.

Établir et mettre en œuvre les options de traitement (format et dosage).

Mise en place de plateformes et de processus pour la connexion interne et externe et les pratiques de collaboration.



Mesures

Satisfaction des parents
Taux d'apprentissage de l'enfant

ENTREPRISE

Des systèmes opérationnels stables et durables.

Initiatives

Les politiques et les procédures sont documentées, actualisées, accessibles et utiles à nos employés.

La technologie et les logiciels que nous utilisons pour soutenir nos opérations sont efficaces et normalisés dans toute l'organisation.

Nous sommes reconnus comme des leaders dans le domaine. Nous sommes à jour, collaboratifs et réceptifs aux changements dans notre domaine.



Mesures

Plan annuel aligné sur les résultats du contrat et la stratégie
Un budget équilibré
Leader reconnu dans le domaine
Professionnels certifiés

LES DÉFIS RELEVÉS

Bien que des progrès importants aient été réalisés vers l'atteinte de nos objectifs stratégiques, nous avons également dû faire face à un certain nombre de défis qui ont eu une incidence sur notre capacité de réaliser pleinement certains de nos résultats prévus. Au cours des trois dernières années, notre organisation a fait face à un défi d'affaires important pour essayer de répondre à l'augmentation du **taux d'aiguillage** vers notre programme tout en veillant à ce que nos employés reçoivent la formation et l'intégration nécessaires à leur réussite à long terme et à leur maintien en poste. La **demande croissante**, qui nous a obligés à accueillir jusqu'à 90 nouveaux apprenants par année, a dépassé notre capacité en raison du **roulement constant** de notre personnel de supervision. Par conséquent, notre programme a eu du mal à atteindre les objectifs d'admission tout en maintenant la qualité et la cohérence du soutien offert aux apprenants qui sont essentielles à la réalisation de notre vision.

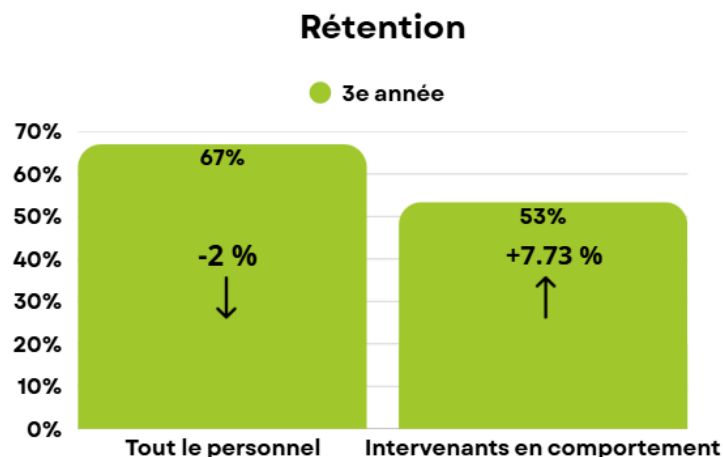
L'ajout de postes de mentor en intervention comportementale au sein du système scolaire s'est révélé très attrayant pour les superviseurs expérimentés, ce qui a entraîné un roulement de personnel et nécessité **du temps et des ressources** pour y remédier par le biais du recrutement et de la formation. Au cours des trois dernières années, plus de 36 employés formés en supervision par VIVA sont passés au système scolaire. Simultanément, de nouveaux fournisseurs de services d'AAC ont fait leur entrée dans le secteur au Nouveau-Brunswick, offrant différentes possibilités d'emploi et créant une concurrence pour le personnel qualifié. En tout, 60 intervenants en comportement et superviseurs cliniques ont quitté l'entreprise entre juin 2022 et mars 2025.

Rétention et roulement du personnel

Lors du calcul de la rétention et du roulement du personnel, nos systèmes de rapport ne permettaient pas de distinguer les employés ayant quitté l'organisation de ceux qui ont accédé à un nouveau poste par promotion interne. En conséquence, certains employés ayant progressé au sein de l'entreprise ont été comptés comme des départs. Cela peut avoir légèrement surestimé notre taux de roulement et sous-estimé notre taux de rétention.

Rétention

Notre rétention pour L'ENSEMBLE du personnel a diminué de 2 %. Nous attribuons cette diminution au nombre important de superviseurs (Consultants en Comportement et Superviseurs Cliniques) qui ont quitté l'organisation en 2024-2025. Nous sommes heureux de vous annoncer que notre rétention des intervenants en comportement (IC) a augmenté de 7,73 %. Nous attribuons cette augmentation de la rétention en grande partie à l'incidence de la parité salariale et du barème des augmentations que nous avons mis en place en juin 2024. Ces éléments combinés à un accent



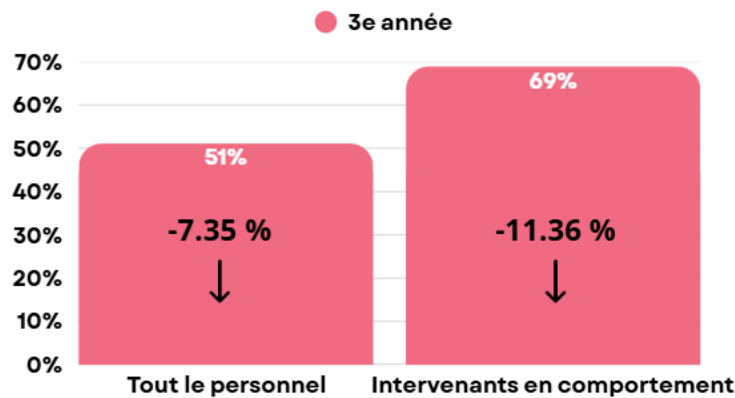
plus rigoureux sur le principe de « la bonne personne pour le poste » ont contribué à augmenter notre rétention des IC.

~ 11 ~

Roulement

Notre roulement pour L'ENSEMBLE du personnel a diminué de 7,35 %. Nous attribuons cette diminution à l'accent mis sur des conditions de travail et une charge de travail plus équitables pour notre personnel et la parité salariale que nous avons essayé d'offrir. Nous sommes heureux de vous annoncer que notre taux de roulement des IC a diminué de 11,36 %. Nous attribuons encore une fois cette diminution aux efforts déployés pour fournir des échelles salariales harmonisées avec celles des autres postes de la province exigeant le même niveau d'études, de formation et d'expérience. Les taux de roulement pour l'organisation et les IC ont dépassé notre objectif pour 2024-2025.

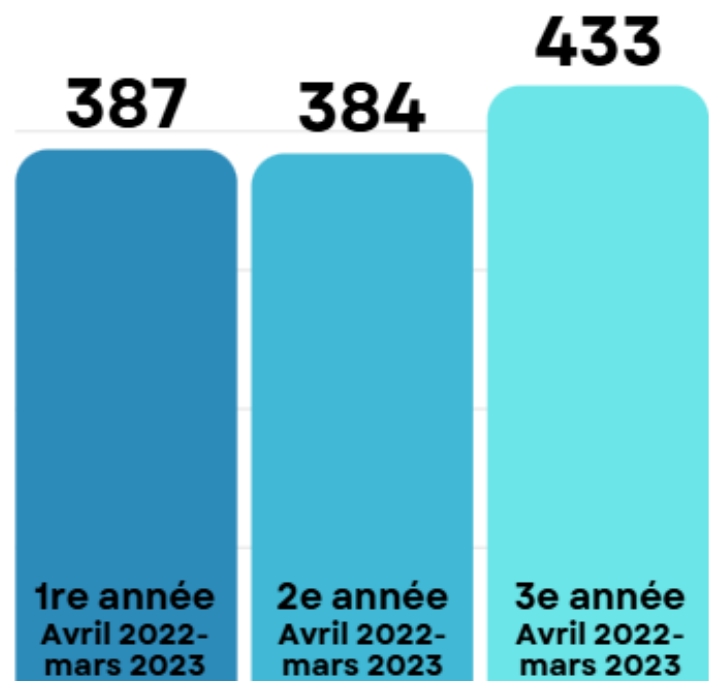
Roulement



Taux d'aiguillage

La hausse continue des taux d'aiguillage a fait augmenter la demande pour nos services et a nécessité de trouver un juste équilibre entre les besoins en personnel et les contraintes budgétaires. Pourvoir des postes dans les régions rurales et éloignées de la province s'est révélé particulièrement difficile, étant donné un nombre limité de candidats et les exigences liées aux déplacements. De plus, nous avons eu besoin d'un plus grand nombre d'employés bilingues voir trilingues afin de répondre aux divers besoins linguistiques de nos familles et des membres de notre équipe. Le bassin d'employés parlant couramment plusieurs langues étant limité, cela a présenté des défis à la fois pour la communication efficace et la prestation de services adaptés à la culture. Ces réalités ont souligné l'importance de la planification stratégique de l'effectif, de l'investissement dans la croissance et le perfectionnement du personnel et des efforts de recrutement créatifs pour assurer la prestation de soins uniformes et de haute qualité dans toutes les régions.

Aiguillages par année



LES OPPORTUNITÉS SAISIES

Tout au long de ce cycle de planification, nous avons eu la chance de profiter de plusieurs excellentes opportunités qui ont renforcé notre capacité et fait progresser nos objectifs stratégiques. **De nouveaux partenariats** conclus avec le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance ont joué un rôle essentiel dans la promotion de **relations plus solides** avec les garderies éducatives, ce qui, en fin de compte, a permis **d'améliorer le soutien** offert aux enfants d'âge préscolaire. Notre **collaboration** continue avec *FTF Behavioral Consulting* nous a fourni de belles occasions d'approfondir notre expertise en matière de traitement basé sur les compétences (TBC), y compris la certification et le perfectionnement professionnel continu, améliorant ainsi la qualité de nos services cliniques. À l'interne, nous avons été motivés par l'engagement et **l'enthousiasme** continus de notre personnel **pour l'apprentissage** et la croissance, ce qui a favorisé une culture de perfectionnement professionnel à l'échelle de l'organisation. Nous avons également accueilli de nouveaux membres de l'équipe possédant des connaissances spécialisées en gestion des opérations et en conception de processus, ajoutant des connaissances et des compétences précieuses qui ont contribué à améliorer l'efficacité, la normalisation et l'efficacité organisationnelle. Ces opportunités ont contribué à jeter les bases du **progrès et de l'innovation continus dans les années à venir.**

L'impact de ces opportunités a été pleinement constaté au cours de la dernière année de notre plan stratégique notamment dans les résultats de notre surveillance clinique de 2025 où nous avons obtenu **le taux de conformité le plus élevé** en trois ans. Nous avons aussi observé une augmentation des résultats de l'engagement du personnel en 2025 dans les domaines de l'apprentissage et du perfectionnement, des relations avec les superviseurs et de la communication; et finalement, avons desservi en moyenne 543 enfants pour chacune des trois années de notre plan, malgré nos défis en matière d'effectifs.



LES AVANTAGES RÉALISÉS

Le premier plan stratégique triennal de VIVA accordait la priorité à la stabilité, en mettant l'accent sur les conditions de travail du personnel, la cohérence opérationnelle et la qualité clinique. Bien que nous n'ayons pas atteint une stabilité complète en matière de dotation, manquant certains de nos objectifs en matière de roulement et de rétention, nous avons fait des progrès considérables dans le **renforcement** des systèmes qui soutiennent notre personnel. Grâce à l'amélioration de la **normalisation** et de l'**uniformité** dans toute la province, nous avons créé des processus plus clairs pour le recrutement, l'intégration, la formation et la communication. Nous avons investi dans la croissance et le perfectionnement de notre personnel par le biais de rôles de mentorat, de programmes de formation et de perfectionnement, et d'un fonds en fiducie pour la promotion de l'éducation.

Chez VIVA Services thérapeutiques, **prioriser** la santé et la sécurité du personnel n'est pas seulement une question de responsabilité éthique et juridique, c'est une stratégie clé pour favoriser la rétention du personnel à long terme. Dans un domaine aussi exigeant émotionnellement que la thérapie pour les enfants autistes d'âge préscolaire, il est essentiel de **soutenir** le bien-être de nos équipes afin de maintenir des effectifs engagés et motivés. Au cours des trois dernières années, nous avons investi dans notre personnel par le biais d'initiatives **ciblées** en matière de santé et de sécurité, d'activités et d'une prise de décision axée sur le personnel.

Ces efforts nous ont permis de **consolider les bases** d'une stabilité à long terme, nous permettant de continuer de nous concentrer sur la rétention du personnel tout en nous assurant que nos équipes sont soutenues par des **structures fiables** et des **pratiques cohérentes**, peu importe l'endroit où elles travaillent au sein de VIVA.

Voici les principales mesures prises et les avantages :

- Normalisation du recrutement, de l'embauche, de l'orientation et de l'intégration, en s'appuyant sur un programme de formation des Intervenants en Comportement à l'échelle de la province.
- Création de nouveaux postes pour le recrutement, la formation et un adjoint administratif provincial pour assurer **une coordination et un soutien fiables**.
- **Centralisation** de la **communication** et de l'accès aux ressources grâce à VIVA Connect, améliorant ainsi l'accès du personnel de première ligne aux outils et à l'information.
- **Renforcement** du soutien clinique en créant le rôle de mentor clinique et en offrant une formation de base en TBC à tous les superviseurs.
- Examen des salaires pour assurer la parité et mise en œuvre d'un système de salaires structuré tenant compte du niveau d'études, de l'ancienneté et des compétences linguistiques.
- Mise en œuvre de systèmes plus solides de collecte, de gestion et de surveillance des données.

- Formation de tous les membres du comité mixte sur la santé et la sécurité au travail et certification en premiers soins en santé mentale des principaux groupes d'employés.
- Lancement d'un programme complet en matière de santé et sécurité, notamment un processus d'intervention en situation de crise pour soutenir le personnel exposé à des événements potentiellement traumatisants.
- Renforcement des **partenariats** avec les garderies éducatives afin de favoriser des environnements de travail collaboratifs et respectueux. Des politiques en matière de violence et de harcèlement clairement communiquées établissent des limites qui aident le personnel à se sentir en sécurité et respecté.

Résultats :

- **Baisse** de 11 %+ du roulement des Intervenants en Comportement.
- Résultats de surveillance clinique **les plus élevés** en trois ans
- Amélioration des résultats au chapitre de l'engagement du personnel d'une année à l'autre
- **Prix de la grande entreprise** de la Chambre de commerce de Fredericton
- **Prix Top 50 CEO** de l'Atlantic Business Magazine

Grâce à ces efforts, VIVA a bâti un environnement plus stable et plus solidaire pour le personnel, tout en assurant des services cohérents et de haute qualité aux familles que nous servons.



ÉTAT DES OBJECTIFS ET DES INITIATIVES – 1^{re} ANNÉE

Légende

 Terminée : initiative terminée	 En cours : initiative lancée et en cours	 Nouvelle : initiative qui ne figure pas dans le Plan stratégique original
 Terminée : initiative terminée se poursuivant sur le plan opérationnel	 Arrêtée : initiative arrêtée	 Interrompue : initiative interrompue en raison de circonstances imprévues

PERSONNE

ACTIVITÉ

-  Élaboration de mesures de rétention et de roulement du personnel
-  Mise en œuvre d'un Guide de sécurité sur les lieux de service
-  Création du Fonds en fiducie Pelletier
-  Groupes de discussion avec des intervenants en comportement
-  Procédure de signalement des dangers
-  Procédure de signalement d'incident
-  Politique de lutte contre la violence et le harcèlement



CLINIQUE

ACTIVITÉ

-  Mise en œuvre du Protocole universel et de la formation basée sur les compétences
-  Mise en œuvre de l'indice de santé comportementale (ISC)
-  Création d'un schéma de processus pour identifier les comportements problèmes et y répondre
-  Définition du rôle d'orthophoniste dans le modèle de prestation de services



ENTREPRISE

ACTIVITÉ

-  Nouveau rôle - Développement stratégique
-  Élaboration d'un tableau de bord des indicateurs clés
-  Établissement d'une vision pour l'entreprise
-  Établissement d'un processus de planification stratégique
-  Modification du régime d'avantages sociaux collectifs pour gérer les augmentations de primes
-  Traitement d'un nombre sans précédent d'aiguillages d'apprenants
-  Normalisation du processus d'examen des politiques et des procédures

-
- ✓ Procédures d'intervention médicale d'urgence
 - ✓ Procédures de confinement de sécurité et de verrouillage
 - ✓ Procédures relatives à la conduite et au travail seul
-

-
- ✓ Achèvement d'un inventaire des actifs
 - ✓ Mise en œuvre de MS One Drive et utilisation élargie de MS TEAMS
 - ✓ Amélioration de Practice Perfect terminée
 - ✓ Changement d'image de marque de l'entreprise pour mieux refléter la communauté des personnes autistes
 - ✓ Présentation à la conférence internationale à Utica, NY.
 - ✓ Production d'une série de 15 vidéos à utiliser pour le recrutement
 - ✓ Budget – Fonctionnement responsable sur le plan financier
-

« CE QUE J'AIME LE PLUS DE VIVA, C'EST QUE MON ENFANT ADORE Y ALLER. LORSQU'ON SE REND À VOTRE CENTRE ET QUE JE PASSE VOLONTAIREMENT DEVANT SANS M'ARRÊTER IL EST TRÈS CONSCIENT ET TRÈS CONTRARIÉ. FAIRE PREUVE DE GENTILLESSE ET DE CONSTANCE DANS L'ENSEIGNEMENT À UN ENFANT AUTISTE COMME LE NÔTRE EST UN PROCESSUS TRÈS DIFFICILE, ET NOUS RESPECTONS VOTRE CENTRE POUR TOUT CE QUE VOUS FAITES POUR L'ENCOURAGER. »

Sondage de rétroaction des aidants 2025

ÉTAT DES OBJECTIFS ET DES INITIATIVES – 2^e ANNÉE

Légende



Terminée : initiative terminée



En cours : initiative lancée et en cours



Nouvelle : initiative qui ne figure pas dans le Plan stratégique original



Terminée : initiative terminée se poursuivant sur le plan opérationnel



Arrêtée : initiative arrêtée



Interrompue : initiative interrompue en raison de circonstances imprévues



PERSONNE

ACTIVITÉ



Nouveau rôle – Mentor clinique



Nouveau rôle – Coordonnateur provincial de la formation



Orientation du personnel - Normalisation



Améliorations apportées à Practice Perfect



Mise en œuvre d'un programme en matière de santé et de sécurité



Trousses d'urgence pour la voiture



CLINIQUE

ACTIVITÉ



Nouveau rôle – Adjoint en santé de la communication



Élaboration et mise en œuvre d'un programme de compétences de vie préscolaire



Formation des IC normalisée



Formation sur le TBC offerte par le Dr Greg Hanley



Élaboration de normes de compétences pour les CC



Création d'une mesure des résultats pour les orthophonistes



ENTREPRISE

ACTIVITÉ



Harmonisation fonctionnelle des Ressources humaines et de l'équipe de formation



Agrandissement du bureau du comté de la région Charlotte



Participation à un salon professionnel de Destination Canada pour le recrutement



Lancement d'un sondage de satisfaction pour les aidants



Présentation à la Hope Restored Conference



Mise en place d'une nouvelle plateforme de communication interne

☑ *Trousses personnelles de premiers soins*

☑ *Normalisation du processus d'embauche des IC*

☑ *Achèvement de la formation de FTF et obtention de la certification TBC*

☑ *Amélioration de la surveillance clinique*

☑ *Nouveau rôle – Administrateur organisationnel*

☑ *Mise en œuvre d'un document et d'un processus de pratique collaborative avec garderies éducatives*

☑ *Achèvement de l'archivage des données*



Le D^r Greg Hanley faisant une présentation à la formation VIVA Hanley en avril 2024

Plus de 100 membres de l'équipe VIVA ont suivi un cours de perfectionnement professionnel - Une approche complète et compatissante pour aborder les problèmes de comportement. Atelier de 2 jours avec le D^r Greg Hanley - Avril 2024



ÉTAT DES OBJECTIFS ET DES INITIATIVES – 3^e ANNÉE

Légende

	Terminée : initiative terminée		En cours : initiative lancée et en cours		Nouvelle : initiative qui ne figure pas dans le Plan stratégique original
	Terminée : initiative terminée se poursuivant sur le plan opérationnel		Arrêtée : initiative arrêtée		Interrompue : initiative interrompue en raison de circonstances imprévues

PERSONNE

ACTIVITÉ

-  Nouveau rôle – Coordonnateur du recrutement
-  Formation en premiers soins en santé mentale pour les ressources humaines et superviseurs
-  Formation à la gestion sécuritaire pour tout le personnel clinique
-  Mise en place des réunions PDG Connect



CLINIQUE

ACTIVITÉ

-  Élaboration de la certification interne - TBC
-  Élaboration de normes de compétences pour les Superviseurs Cliniques
-  Élaboration de normes de compétences pour les Intervenants en Comportement
-  Élaboration de modules d'éducation sur les TSA
-  Conception du programme de formation des aidants

ENTREPRISE

ACTIVITÉ

-  Présence et objectifs de recrutement au congrès de ONTABA
-  Nouveau rôle – Directrice provinciale des opérations
-  Mise en œuvre du plan de continuité des activités et d'intervention en cas de crise
-  Lancement d'une nouvelle plateforme de collecte de données et de gestion des pratiques
-  Amélioration du processus d'accueil afin de réduire le temps d'attente avant d'obtenir les services



*Service de consultation avec les
travailleurs d'appui à l'inclusion*



*Normalisation de l'intégration des
Consultants en Comportement*



*Normalisation de l'intégration des
Superviseurs Cliniques*

INDICATEURS CLÉS

Lorsque des cibles ont été définies, elles sont indiquées entre parenthèses à côté des indicateurs de performance.

Taux de rétention du personnel

	1 ^{re} année (référence)	2 ^e année	3 ^e année
Tout le personnel	75,34 %	 69,01 %	 67,04 %
IC	57,61 %	 45,67 %	 53,40 %



Objectif : Améliorer la rétention dans tous les groupes avec une augmentation annuelle de 3 %

Taux de rotation du personnel

	1 ^{re} année (référence)	2 ^e année	3 ^e année
Tout le personnel	 58,75 %	 58,48 %	 51,12 %
IC	 80,43 %	 80,29 %	 68,93 %



Objectif : Réduire le roulement de 5 %



Groupe de formation à la gestion
sécuritaire - Février 2025

« IL EST ESSENTIEL QUE LES
INTERVENANTS SACHENT COMMENT
LEURS EFFORTS TRANSFORMENT LA VIE
DES FAMILLES ET CHANGENT LES CHOSES
AU NOUVEAU-BRUNSWICK. »

Sondage de rétroaction des aidants 2024

Engagement du personnel

	1 ^{re} année (référence)	2 ^e année	3 ^e année
Taux de réponse	92 %	 87 %	 85 %
% qui sont heureux d'aller travailler	82 %	 86 %	 90 %
% qui estiment que les superviseurs se soucient d'eux	87 %	 94 %	 94 %
% qui ont des opportunités d'apprentissage et de croissance	76 %	 87 %	 86 %
% qui estiment que les salaires et les avantages sociaux sont équitables	39 %	 45 %	 58 %



Objectif : Maintenir les indicateurs avec un taux de réponse minimal de 85 %

Satisfaction de l'aidant	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
<u>Sondage du MEDPE</u>			
Engagement dans le PAP	 98 % (90)	 99 % (90)	 96 % (90)
La thérapie a eu un impact positif	 76 % (80)	 75 % (80)	 79 % (80)
Les pratiques étaient collaboratives	 83 % (85)	 82 % (85)	 80 % (85)
<u>Sondage de VIVA</u>			
Taux de réponse	—	38 %	 22 %
Recommanderaient VIVA	—	93 %	 95 %
Sont satisfaits des progrès	—	89 %	 96 %



Objectif : Maintenir les indicateurs

« NOUS AIMERIONS VOUS DIRE QUE VIVA EST UNE VÉRITABLE LUEUR D'ESPOIR ET UN SOUTIEN INESTIMABLE POUR LES PERSONNES COMME NOUS QUI CHERCHENT À AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE DE LEURS ENFANTS. VOTRE ENGAGEMENT À OFFRIR UNE THÉRAPIE ACCESSIBLE ET PERSONNALISÉE EST ADMIRABLE. »

Sondage de rétroaction des aidants 2025



Chef de file reconnu dans le domaine de l'autisme

Indicateur	1 ^{re} année – (référence)	2 ^e année	3 ^e année
Abonnés sur les réseaux sociaux	900	1 600 (2 000)	2 470 (2 000)
Présentations lors de conférences	1	1(3)	2 (3)
Prix reçus (sollicités/candidatures)	1	1 (1)	0 (1)

Taux d'apprentissage des enfants

Indicateur	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
Taux d'apprentissage ISC	☐ Référence	70 % (75)	76 % (75)
Plan annuel aligné sur la stratégie	☒	☒	☒

« NOUS SOMMES DÉMÉNAGÉS AU NOUVEAU-BRUNSWICK POUR AVOIR ACCÈS AUX RESSOURCES INESTIMABLES OFFERTES PAR VIVA. MON FILS A REÇU 20 HEURES PAR SEMAINE DE THÉRAPIE À DOMICILE ADAPTÉE À SES BESOINS PARTICULIERS.

JE SERAI TOUJOURS RECONNAISSANTE POUR LE SOUTIEN ET LES OPPORTUNITÉS QUE VOUS NOUS AVEZ OFFERTS, ET QUI ONT FAIT UNE GRANDE DIFFÉRENCE DANS NOS VIES... LES COMPÉTENCES ET LES STRATÉGIES QUE NOUS AVONS APPRIS DE VOUS L'ONT NON SEULEMENT AIDÉ, MAIS ONT ÉGALEMENT EU UNE INCIDENCE POSITIVE SUR TOUTE NOTRE FAMILLE – Y COMPRIS MES TROIS AUTRES ENFANTS. »

- Message LinkedIn pour les aidants, avril 2025



Aiguillage et transition vers l'école ~ 24 ~

Indicateur	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
N ^{bre} moyen d'aiguillages par mois	35	33	35
N ^{bre} d'apprenants aiguillés vers VIVA	635	724	773
N ^{bre} d'apprenants ayant fait la transition vers l'école	195	259	306

Qualité du service

Mesure de la qualité	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
% d'heures de l'ENS effectuées - moyenne	 46 % (68)	 63 % (61)	 65 % (69)
% d'heures d'intervention dont 8 à 15 % supervisées - moyenne	 98 % (90)	 98 % (90)	 95 % (90)
% des dossiers avec une ÉCAA à l'admission	 87 % (93)	 97 % (91)	 100 % (96)
% des dossiers avec une ÉCAA dans les 8 mois précédant l'entrée à l'école	 100 % (85)	 100 % (90)	Non disponible
% des dossiers avec un PAP complet (signé, ciblé, mis à jour, objectif des parents, ENS)	 95 % (90)	 92 % (90)	 98 % (100)
% des PAP indiquant une pratique collaborative (lorsque des partenaires y participent)	 91 % (85)	 98 % (90)	 100 % (100)
% des critères de surveillance clinique ayant une conformité de ≥60 %	 97 % (75)	 99 % (100)	 100 % (100)
% de l'ÉCAA résumée dans le formulaire de résultats de l'évaluation	19 %	29 %	94 %
% de l'ÉCAA administrée par des CC/SC formés (atelier terminé)	100 %	100 %	100 %
Harmonisation de l'évaluation, de l'objectif de l'intervention, des programmes et des objectifs	93 %	96 %	97 %
PAP mis à jour et accepté après toute modification de l'objectif ou de la structure	97 %	92 %	98 %
Les programmes écrits comprennent les étapes et sont disponibles sur le site d'intervention	96 %	99 %	98 %
La collecte et l'analyse des données sont conformes au cadre provincial	96 %	99 %	100 %
La prise de décision est fondée sur les données	87 %	99 %	100 %
Le formulaire de rétroaction sur l'observation de la séance est utilisé pendant 80 % des	46 %	73 %	94 %

Mesure de la qualité

% d'heures de l'ENS effectuées - moyenne
visites cliniques par le personnel de
supervision

1^{re} année

 46 % (68)

2^e année

 63 % (61)

3^e année

 65 % (69)

SOMMAIRE FINANCIER

Dans l'objectif énoncé dans notre Plan stratégique guidant les années 2022 à 2025, VIVA a déclaré **prévoir et maintenir un budget équilibré** reflété dans les audits financiers et les rapports d'analyse trimestriels.

Des efforts considérables sont déployés pour faire des prévisions et soumettre notre budget annuel à la Province du Nouveau-Brunswick pour exécuter le Programme préscolaire en autisme. En tant qu'organisation, VIVA exerce ses activités avec un haut degré **d'intégrité** et **de responsabilité** envers les enfants autistes et leurs familles. Nous nous efforçons également d'intégrer les nouvelles technologies et méthodes thérapeutiques afin d'offrir le meilleur **service de qualité** à nos apprenants et à notre personnel.

Au cours de la 1^{re} année, 2022-2023, des facteurs externes ont eu une incidence financière sur l'organisation, ce qui a nécessité une souplesse opérationnelle et une redistribution des efforts pour y répondre, plus précisément : l'augmentation des taux d'aiguillage, le coût de notre programme d'avantages sociaux collectifs et le coût du carburant pour les déplacements nécessaires pour servir nos familles.

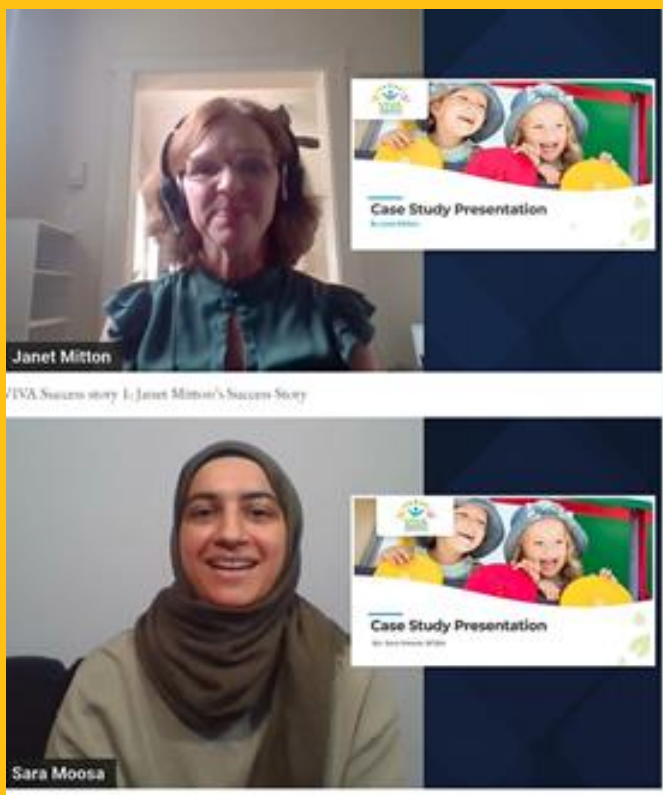
À partir de l'automne 2022, nous avons constaté une augmentation importante et inattendue des aiguillages d'apprenants (une augmentation d'environ 30 %). Le nombre mensuel moyen des aiguillages est passé de 28 à 35. Par conséquent, l'organisation a dépassé son budget principalement en raison de l'embauche de personnel supplémentaire pour traiter l'augmentation importante et sans précédent du nombre de dossiers reçus. L'organisation a accueilli **120 apprenants supplémentaires** au-delà de la portée de notre entente de service, ce qui a nécessité un recrutement qui a dépassé le budget reçu. Notre entreprise a accepté de s'occuper de cette charge de travail supplémentaire sans interruption, en mettant l'accent sur nos valeurs de qualité et d'intégrité. Des efforts ont été entrepris pour contenir les dépenses dans toutes les catégories, à l'exception des salaires d'intervention; toutefois, l'organisation a subi une perte au cours de cet exercice, aucun revenu n'étant inscrit au contrat de service.

Au cours de la 2^e année, 2023-2024, l'augmentation importante du nombre d'aiguillages d'apprenants qui avait commencé en 2022 s'est poursuivie. Les états financiers de fin d'exercice de VIVA indiquent que 97,8 % des dépenses prévues ont été engagées. Ce profit minimal a été réalisé en imposant des limites strictes aux dépenses dans certains domaines, notamment les logiciels, les réparations et l'entretien, ainsi que le perfectionnement professionnel, et en exigeant que nos directeurs et superviseurs assument davantage de responsabilités dans toutes les régions. Les salaires pour la prestation des services d'intervention ont continué d'être un défi à la fois en ce qui a trait aux superviseurs et aux IC que l'entreprise a surveillés toutes les deux semaines. Cependant, sans limiter le programme, nous étions en position d'embaucher en fonction des besoins, au lieu de respecter un budget conçu pour un nombre précis d'enfants.

Au cours de la 3^e année, 2024-2025, les dépenses de VIVA représentaient 96 % du budget total, et les coûts de prestation des services d'intervention étaient inférieurs au budget de 4 %. Malgré de

nouveaux barèmes salariaux, comprenant des salaires équivalents à ceux des autres postes dans ce secteur, les taux de roulement, en particulier chez les superviseurs, ont été exceptionnellement élevés. Les profits ont été réinvestis par l'organisme pour faciliter les achats d'espace dont nous avons tant besoin dans deux régions de la province et pour acheter une plateforme numérique en ligne pour **répondre** à nos besoins cliniques et administratifs.

Dans l'ensemble, VIVA continue de faire preuve de **responsabilité financière** transparente pour atteindre un budget stable d'une année à l'autre. Nous sommes heureux d'être dans une position financière positive à la fin de la troisième année, malgré le stress de la charge de travail pour nos superviseurs et l'incapacité d'obtenir de l'espace supplémentaire dans plusieurs régions de la province, ce qui a des effets profonds sur l'organisation.



Histoires de réussite

L'organisation VIVA Services thérapeutiques, fondée par Danielle Pelletier en 2005, offre des interventions de haute qualité fondées sur des données probantes pour les enfants autistes d'âge préscolaire au Nouveau-Brunswick. Ayant déjà servi plus de 500 familles, VIVA utilise des approches en matière de comportement et de développement adaptées aux besoins uniques de chaque enfant. L'organisation priorise le travail d'équipe, l'intégrité et la joie, en mettant l'accent sur des méthodes d'enseignement naturalistes qui respectent la neurodiversité de chaque enfant. VIVA s'engage à favoriser une croissance continue et célèbre chaque étape franchie par ses apprenants et son personnel, favorisant une communauté solidaire et inclusive.

-Site Web de FTF, août 2024

« SON IC EST INCROYABLE, ELLE L'A BEAUCOUP AIDÉ À PARLER ET GRÂCE À ELLE, JE SUIS MAINTENANT EN MESURE DE PARLER D'AVANTAGE À MON ENFANT ET DE L'AIDER À MIEUX COMPRENDRE ET ME RÉPONDRE. IL COMPTE MAINTENANT JUSQU'À 20 TOUT SEUL. »

Sondage de rétroaction des aidants 2025



LEÇONS APPRISES

Alors que nous terminons notre plan stratégique 2022-2025, il est important de réfléchir à ce que nous avons entrepris de réaliser et à ce que nous avons appris en cours de route. Un thème central de ce plan était *la stabilité* — la stabilité de nos effectifs, de la prestation des services, des opérations et de la structure organisationnelle. Bien que nous ayons fait des progrès considérables dans de nombreux domaines, nous n'avons pas atteint le niveau de stabilité de la dotation que nous avions envisagé. Cette expérience nous a fourni des renseignements essentiels qui orienteront nos priorités et notre approche au cours du prochain cycle stratégique.

1. Surveillance clinique et opérationnelle et compétences

Nous avons appris qu'une surveillance clinique et opérationnelle rigoureuse est essentielle pour atteindre à la fois la prestation d'un service de qualité et la stabilité organisationnelle. Ces compétences – en particulier la capacité d'intégrer les connaissances cliniques à la planification opérationnelle – sont difficiles à trouver au Canada atlantique, et nous continuons de faire face à des défis pour attirer des personnes possédant cette expertise et les maintenir en poste. Au cours des trois dernières années, nous avons appris à mieux comprendre l'importance de tirer parti des forces de nos effectifs actuels en confiant aux personnes des rôles où ils peuvent contribuer le plus efficacement. Une structure organisationnelle plus intentionnelle et harmonisée est essentielle pour soutenir les opérations quotidiennes, la qualité clinique et la croissance à long terme. La stabilité ne dépend pas seulement d'un personnel suffisant. Il faut aussi s'assurer que les bonnes personnes occupent les bons postes et ont accès aux bons soutiens.

2. Planification de la main-d'œuvre et prise de décision fondée sur les données

Notre objectif visant la stabilité de la dotation exigeait l'élaboration d'une stratégie de RH plus solide. Nous avons appris qu'une planification efficace de la main-d'œuvre doit être ancrée dans des données en temps réel et une analyse prospective, et non dans des embauches réactives ou des hypothèses. Par exemple, la gestion des présences est apparue comme un élément où les perceptions ne correspondaient pas toujours à la réalité. Les données ont révélé que certains défis concernaient moins la participation individuelle que la rémunération concurrentielle, la dynamique d'équipe et l'équilibre du leadership. Nous reconnaissons maintenant la nécessité de mettre en place des systèmes des RH plus solides qui peuvent orienter la planification de la capacité, faire le suivi des indicateurs clés et favoriser des prévisions plus précises. Sans ces outils, nous ne pourrions pas obtenir une véritable stabilité de la dotation.

3. Collaboration avec les centres d'apprentissage et de garde des jeunes enfants (AGJE)

Pour maximiser à la fois l'impact et l'efficacité, nous devons recadrer notre façon de travailler avec les centres d'AGJE. Le plan précédent soulignait la nécessité d'une collaboration plus étroite, mais dans la pratique, nos efforts sont restés quelque peu cloisonnés. À l'avenir, une véritable intégration avec les centres d'AGJE, grâce à une meilleure utilisation des ressources humaines et à l'amélioration de la planification et de la communication, nous permettra de mieux soutenir les enfants, de réduire le

dédoublément des efforts et de tirer pleinement parti de nos effectifs. Cette collaboration n'est pas seulement une valeur ajoutée; c'est une stratégie nécessaire pour maximiser les ressources limitées et obtenir la stabilité de la dotation que nous recherchons.

4. Fixer des objectifs réalistes et raisonnables

Nous nous sommes lancés dans ce plan avec de grandes ambitions, mais nous nous sommes parfois fixé des objectifs qui ne correspondaient pas aux ressources disponibles, en particulier notre capacité de dotation en personnel. Étant donné un personnel limité dédié à travailler « sur » l'entreprise, nous devons souvent choisir entre l'amélioration des systèmes et le maintien de la prestation des services au quotidien. Bien que nous ayons fait des progrès importants dans l'élaboration de programmes et dans les processus internes, le rythme a été plus lent et nécessité plus de ressources que prévu. La leçon clé que nous en avons tirée est de calibrer l'ambition avec la réalité - être audacieux dans notre vision, mais réaliste dans notre planification afin d'assurer notre réussite.

5. Surveillance stratégique et responsabilité partagée

Enfin, les trois dernières années ont souligné l'importance d'une surveillance stratégique solide et cohérente. La stabilité ne se limite pas à une structure : elle exige une responsabilité partagée, une communication claire et un alignement à tous les niveaux de l'organisation. Parfois, des priorités concurrentes ou des rôles flous nous ont détournés de notre objectif et ont limité notre capacité à exécuter efficacement. Nous avons appris que des messages cohérents, un leadership connecté et des lignes de responsabilité claires sont essentiels à toute stratégie future, en particulier une stratégie axée sur la stabilisation des effectifs et la cohésion organisationnelle.



RÉSUMÉ

Bien que notre Plan stratégique 2022–2025 ait été fondé sur l’objectif d’atteindre une plus grande **stabilité**, particulièrement au sein de nos effectifs, nous ne l’avons pas pleinement concrétisé. Les défis que nous avons rencontrés nous ont permis d’acquérir une compréhension beaucoup plus claire des conditions et des stratégies nécessaires pour soutenir la santé organisationnelle à long terme.

Nous avons réalisé que **la stabilité ne peut pas être atteinte sans efficacité**. La façon dont nous structurons nos équipes, déployons nos talents, planifions nos effectifs et collaborons avec nos partenaires doit être motivée par un engagement à travailler plus intelligemment et non plus fort. Lorsque les systèmes sont inefficaces ou que les rôles sont mal alignés, cela exerce une pression supplémentaire sur notre personnel, contribuant à l’épuisement professionnel, à un fort taux de roulement et à l’instabilité. En revanche, une organisation bien structurée, axée sur les données et alignée stratégiquement permet aux effectifs de se concentrer sur ce qu’ils font le mieux, de se sentir soutenus dans leur rôle et de rester engagés au fil du temps.

Lorsque nous entamerons notre prochain cycle stratégique, nous tiendrons compte de ces leçons, en accordant la priorité à **l’efficacité en tant que levier de la stabilité**, en renforçant notre surveillance stratégique et en demeurant ancrés dans une planification réaliste tenant compte des capacités. **Tous ces efforts servent à offrir des programmes de haute qualité aux enfants et aux familles, tout en favorisant des effectifs en santé et durables.**



« VIVA SERVICES THÉRAPEUTIQUES NE FAIT PAS QUE CHANGER DES VIES – ELLE FOURNIT AUX FAMILLES LES OUTILS DONT ELLES ONT BESOIN POUR RELEVER LES DÉFIS ET S’ÉPANOUIR. »

NOTE DE REMERCIEMENT D’UN AIDANT, 2024

