



Les Centres jeunesse
de Lanaudière

L'AV aide à l'amélioration de l'offre de service du programme spécialisé - Jeunes en difficulté

Communication dans le cadre
de la Conférence 2007 de la SCAV
« AV/MV dans l'innovation :
le développement de produits,
projets et services »

Pierre Racette
Centres jeunesse de Lanaudière

Chantal Gadbois
Raymond Chabot Grant Thornton

20 novembre 2007

Raymond Chabot Grant Thornton 

Contenu de la présentation



□ Contexte et enjeux

- Environnement du CJL
- Éléments de problématique
- Choix organisationnels

□ Analyse par la valeur de l'offre de service

- Cadre d'analyse et modèle fonctionnel
- Résultats de l'analyse
- Grands constats

□ Perspectives 2008

- Consolidation et développement
- Amélioration des services



Les Centres jeunesse
de Lanaudière

Contexte et enjeux

Environnement du CJL
Éléments de problématique
Choix organisationnels

Raymond Chabot Grant Thornton 

Contexte et enjeux

Environnement du CJL



La mission des Centres jeunesse de Lanaudière :

Nous offrons aux enfants et à leur famille des services spécialisés qui visent à assurer la protection de l'enfant, à permettre sa réadaptation ou à favoriser sa responsabilisation

Quelques chiffres...

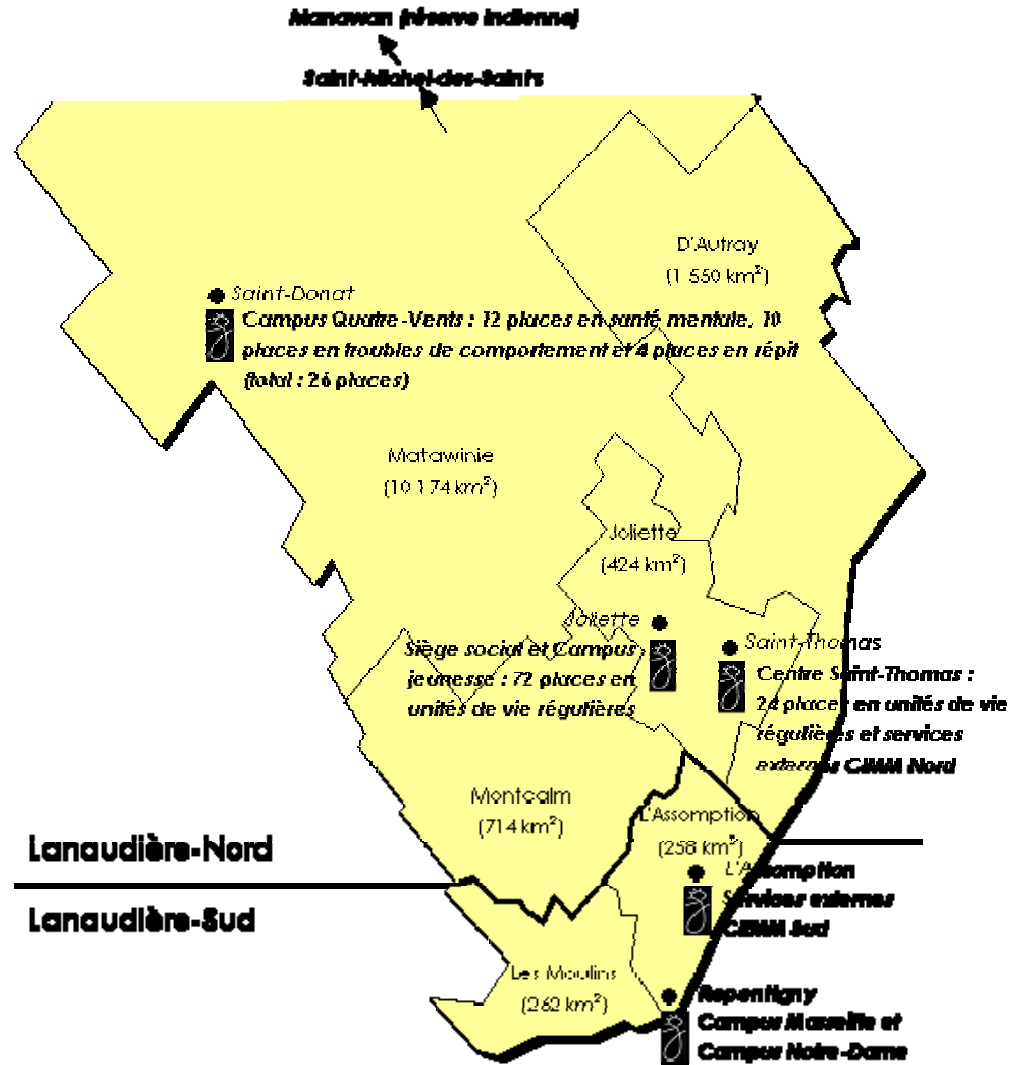
- Un programme régional en réseau avec 2 CSSS
- **Principaux volumes d'activités*** :
 - Signalements reçus: 4 906
 - Nombre de jeunes à l'application des mesures: 1 604
- **Budget d'exploitation*** : 50 462 678 \$
- **Nombre d'installations:** 6 installations
- **Nombre d'employés :** 650 pour 549 ETC
- **Nombre de cadres:** 51

* Données 2005-06



Contexte et enjeux

Environnement du CJL



Contexte et enjeux

Éléments de problématique



□ Situation en 2005-2006

– Période de transformation initiée dans l'organisation à la suite d'événements spécifiques difficiles

- Rapport de la Commission des droits de la personne
- Rapport Clavel faisant suite au départ du DG
- Mise en application d'un plan d'organisation des services visant à:
 - Faire correspondre l'offre de service avec la mission de l'établissement
 - Améliorer la qualité des services
 - Diminuer les dépenses pour rétablir l'équilibre budgétaire

Contexte et enjeux

Éléments de problématique



□ Situation en 2005-2006

- Au plan budgétaire: une situation précaire, voire même très difficile
 - Déséquilibre budgétaire continu depuis 2001-2002
 - Déficit accumulé depuis 2001-2002: 19,63M\$
 - En 2005-2005: déficit projeté à 4,27M\$ sur un budget total de 48M\$
- Au plan organisationnel: une situation critique au niveau des risques cliniques
 - Charge de cas très élevée
 - Difficulté à augmenter l'intensité des services en externe malgré la fermeture de lits

Contexte et enjeux

Choix organisationnels



- ❑ Arrivée d'un nouveau DG / août 2005
 - Mandat de repositionner les centres jeunesse
 - Améliorer les services
 - Démontrer la performance clinique et financière comparable aux trois centres jeunesse les plus performants
 - Faire des choix d'organisation dans le respect des ressources disponibles
- ❑ Soutien de l'Agence SSS de Lanaudière
 - Doter les Centres jeunesse de Lanaudière d'une analyse externe de sa performance clinique et financière
 - Démarche d'optimisation du programme de 2e ligne « Jeunes en difficulté »



Les Centres jeunesse
de Lanaudière

Analyse par la valeur de l'offre de service

Cadre d'analyse et modèle fonctionnel
Résultats de l'analyse
Grands constats

Raymond Chabot Grant Thornton 

Analyse de l'offre de services – Cadre méthodologique



Analyse descriptive et comparée

Méthodologie

L'analyse descriptive et comparée de l'offre de services en cours de validation par le MSSS vise à bien faire voir la situation qui existe aux CJL de même que les écarts observables en regard de l'accès, de la continuité et de la qualité des services.

Dans le contexte où le programme *Jeunes en difficulté* comprend un volet 1^{re} ligne et parfois un volet 2^e ligne (sous le leadership d'un CSSS) et un volet 2^e ligne (sous le leadership des CJ), l'analyse descriptive et comparée a été complétée de façon systémique.

Ce qui a été fait – Sommaire

- Montage du modèle fonctionnel du programme *Jeunes en difficulté* selon l'offre de service du MSSS
- Analyse de l'accès, de la continuité et de la qualité de l'offre de services des CJL
 - Situation actuelle
 - Situation visée
- Scénarios potentiels d'optimisation

Analyse de l'offre de services – Cadre méthodologique

Rappel méthodologique

- Le groupe de comparaison pour la quasi-totalité des centres d'activités est constitué de tous les CJ
 - Les unités de réadaptation en santé mentale sont exclues

Considérations méthodologiques

- Sur le plan méthodologique, ce groupe de comparaison permet de formuler des constats propres aux CJL en relation avec l'état de la situation qui existe globalement au Québec au regard de l'offre de services du continuum *Jeunes en difficulté*



Analyse de l'offre de services – Cadre méthodologique

Cadre de référence pour l'évaluation de l'offre de services

Finalité du système de soins de santé et de services sociaux

**Maintenir et améliorer la
capacité physique,
psychique et sociale des
personnes d'agir dans leur
milieu et d'accomplir les
rôles qu'elles entendent
assumer d'une manière
acceptable pour elles-
mêmes et pour les groupes
dont elles font partie**

Objectifs gouvernementaux

- 1 Réduire la mortalité due aux maladies et aux traumatismes ainsi que la morbidité, les incapacités physiques et les handicaps
- 2 Agir sur les facteurs déterminants pour la santé et le bien-être et rendre les personnes, les familles et les communautés plus responsables à cet égard par des actions de prévention et de promotion
- 3 Favoriser le recouvrement de la santé et du bien-être des personnes
- 4 Favoriser la protection de la santé publique
- 5 Favoriser l'adaptation ou la réadaptation des personnes, leur intégration ou leur réintégration sociale
- 6 Diminuer l'impact des problèmes qui compromettent l'équilibre, l'épanouissement et l'autonomie des personnes
- 7 Atteindre des niveaux comparables de santé et de bien-être au sein des différentes couches de la population et des différentes régions



Analyse de l'offre de services – Cadre méthodologique



Cadre de référence pour l'évaluation de l'offre de services

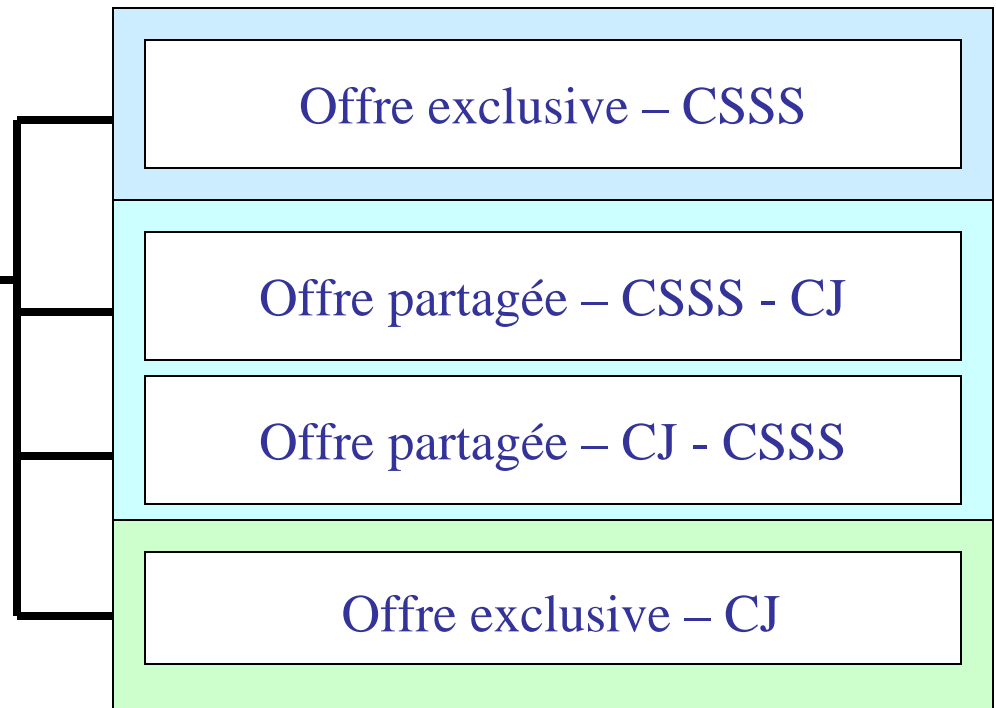
Finalité du continuum
Jeunes en difficulté

Maintenir et améliorer le développement sain des enfants

Objectifs généraux

- Assurer l'accès à une même gamme de services à l'ensemble des jeunes en difficulté et leur famille, quelque soit leur résidence
- Assurer l'arrimage des services du programme *Jeunes en difficulté* (CSSS et CJ) avec les autres programmes-services
- Prévenir l'aggravation et la récurrence des problèmes d'adaptation sociale chez les jeunes

Offre souhaitée de services MSSS



Analyse de l'offre de services – Cadre méthodologique

Cadre de référence pour l'évaluation de l'offre de services

Finalité du continuum

Jeunes en difficulté

Maintenir et
améliorer le
développement
sain des enfants

Offre exclusive CSSS

Offre de services MSSS

Aider et soutenir les jeunes et
leurs parents qui présentent
des problèmes
psychosociaux

Soutenir les jeunes parents
vivant dans un contexte de
vulnérabilité

Soutenir les familles afin de
maintenir le jeune dans son
milieu et éviter le placement

Assurer l'accès, la continuité
et la complémentarité des
services offerts aux jeunes
présentant des problèmes
multiples ou des situations
complexes

Indicateurs et cibles

Rejoindre 7,5 % des jeunes de 0 à 17 ans
et leurs parents

Délai maximal entre la demande de
services et :

- le premier contact : 7 jours
- le début de l'intervention : 4 semaines

Rejoindre 90 % des jeunes mères de
moins de 20 ans à la naissance de
l'enfant et leur famille

Visites de la 12^e semaine de grossesse à
l'entrée de l'enfant à l'école

1 coordonnateur par CSSS

Délai maximal entre l'obtention écrite du
consentement et le premier contact de
concertation : 1 mois

Nombre minimum de situations traitées :
40 par année dont 75 % font l'objet d'un
PSI



Analyse de l'offre de services – Cadre méthodologique

Cadre de référence pour l'évaluation de l'offre de services



Finalité du continuum
Jeunes en difficulté

Maintenir et améliorer le développement sain des enfants

**Offre partagée
CSSS - CJ**

**Offre de services
MSSS**

Maintenir les enfants ou réintégrer les enfants dans leur milieu familial en minimisant les négligences

Résoudre les crises et régulariser la situation familiale afin d'éviter le retrait d'un enfant

Résoudre les problématiques particulières afin d'éviter la détérioration de la situation et réduire les difficultés d'adaptation sociale

Faciliter le développement des jeunes ayant des difficultés d'adaptation et d'interaction avec leur milieu, leur permettre de poursuivre leur développement et aider les mères dans l'adaptation de leur rôle parental

Indicateurs et cibles

Un programme d'intervention en négligence par CSSS
Taux de réouverture de dossier inférieur à 15 % dans les 12 mois suivant la fin du programme

Délai maximal entre la demande de services et :

- le premier contact : 7 jours
- le début de l'intervention : 4 semaines

Un programme d'intervention en situation de crise et de suivi intensif par CSSS
Services 24/7

Suivi intensif de 8 à 12 semaines, 4 à 12 heures par semaine

4 à 8 familles suivies par intervenant

Délai maximal entre la demande de services et :

- le premier contact : 7 jours
- le début de l'intervention : 4 semaines

Analyse de l'offre de services – Cadre méthodologique

Cadre de référence pour l'évaluation de l'offre de services



Finalité du continuum *Jeunes en difficulté*

Maintenir et améliorer le
développement sain des
enfants

Offre
partagée
CJ - CSSS

Offre de services MSSS

Appliquer l'ensemble des activités
relatives à l'adoption des enfants
à risque ou en situation d'abandon

Recourir au retrait et au
placement du jeune dans un
milieu de vie substitut

Superviser les visites entre un
enfant et ses parents à la suite du
retrait de l'enfant de son milieu
familial

Indicateurs et cibles

Taux maximal de nouveaux
placements de 7 jeunes pour 1 000
Taux d'engorgement en unité
régulière de réadaptation qui
n'excède pas 8 % du nombre des
places au permis

Visites de l'intervenant dans la RTF

- Premier jour du placement
- Au cours des 7 jours suivant le placement
- Dans les 30 jours suivants
- Au moins une fois tous les deux mois par la suite

Délais maximaux :

- Attente : 3 mois
- Révision : 6 mois

Analyse de l'offre de services – Cadre méthodologique

Cadre de référence pour l'évaluation de l'offre de services



**Finalité du
continuum**
*Jeunes en
difficulté*

**Maintenir et
améliorer le
développement sain
des enfants**

**Offre
exclusive
CJ**

**Offre de services
MSSS**

Établir la présomption de
compromission et le degré
d'urgence de l'intervention

Déterminer si la sécurité ou le
développement de l'enfant est
compromis et déterminer les
mesures applicables

Prendre en charge la situation
d'un enfant dont la sécurité ou
le développement est
compromis

Vérifier si la sécurité ou le
développement de l'enfant est
toujours compromis

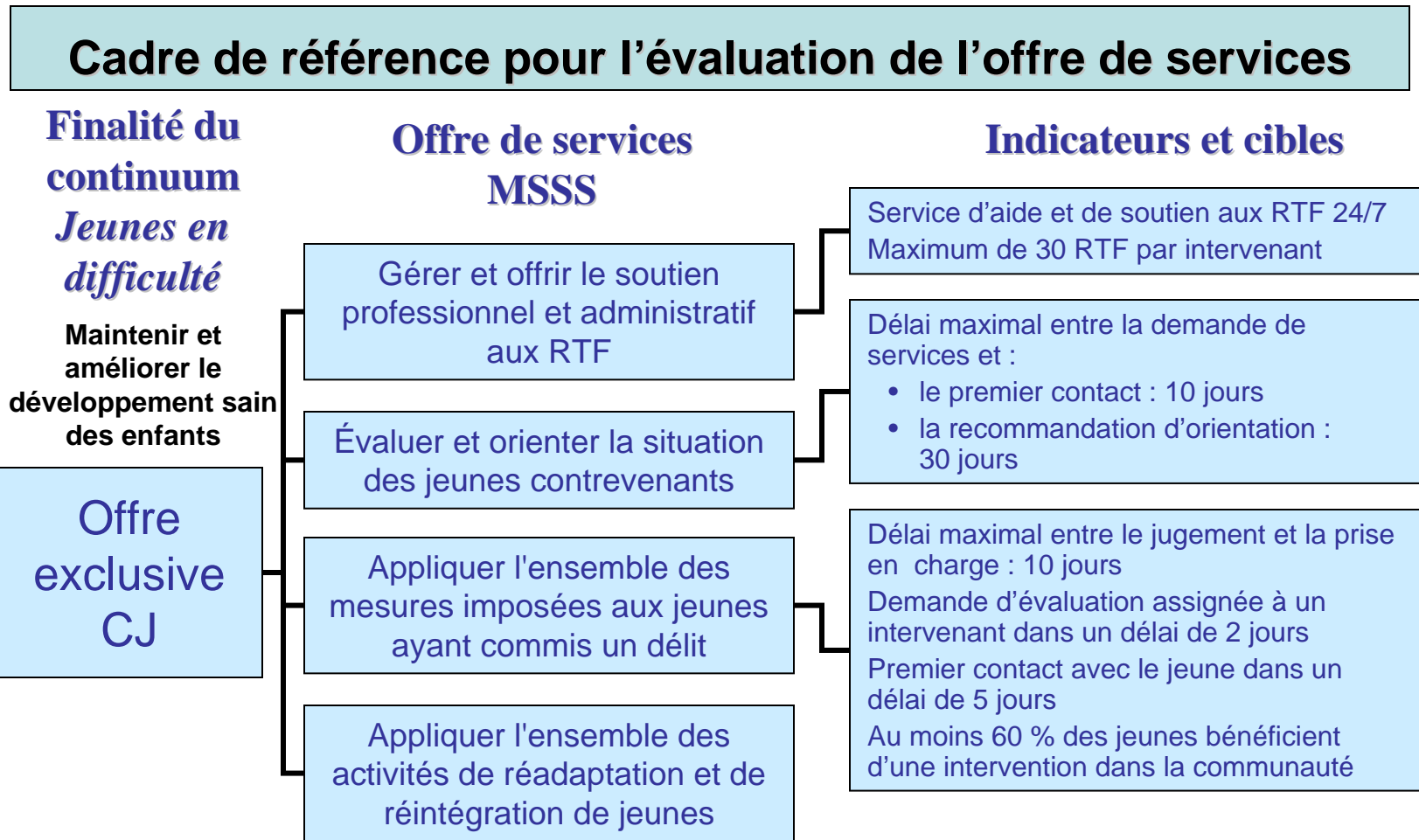
Indicateurs et cibles

Services de réception et de traitement
des signalements 24/7
Retour de l'appel dans les 24 heures

Délai maximal entre la rétention du
signalement et l'évaluation : 21 jours
(cible 2007)
Temps moyen pour compléter une
évaluation : 30 h
52 évaluations par intervenant par année

Délai maximal entre la fin de l'orientation
et le premier contact : 30 jours
Intensité des services : 0,5 intervention
par semaine
Durée moyenne des prises en charge
inférieure à 2 ans

Analyse de l'offre de services – Cadre méthodologique



Analyse de l'offre de services – Cadre méthodologique



Cadre de référence pour l'évaluation de l'offre de services

**Finalité du
continuum**
*Jeunes en
difficulté*

Maintenir et
améliorer le
développement sain
des enfants

Offre
exclusive
CJ

**Offre de services
MSSS**

Faciliter l'intégration sociale et
professionnelle

Transmettre les antécédents
sociobiologiques et les
informations disponibles sur les
parents naturels et faciliter le
premier contact

Appliquer les activités
d'évaluation des besoins des
enfants et des capacités
parentales dans les cas de
séparation ou de divorce

Indicateurs et cibles

Un programme de qualification par
CJ (démarrage automne 2007 CJL)
20 jeunes (au minimum) par CJ
Jeunes suivis pendant 3 ans, de 16
à 19 ans, 1 fois par semaine
75 % des jeunes qui terminent le
programme intègrent le marché de
l'emploi ou participent à une
formation qualifiante

Délai maximal de l'expertise
psychosociale à l'intérieur de 3 mois
suivant l'ordonnance de la Cour
supérieure
Coût moyen d'une expertise :
1 400 \$

Résultats de l'analyse



□ Clientèles desservies par les CJL

– Volumes d'activités

- En 2004-2005, taux d'activités pour 1 000 jeunes légèrement supérieurs (de 10 à 20 %) aux moyennes provinciales, sauf en ce qui concerne les orientations judiciairisées moins utilisées aux CJL
- Les résultats internes 2005-2006 présentent un nombre de signalements reçus supérieur à l'année précédente, mais des volumes inférieurs en ce qui concerne les signalements retenus et les évaluations; le nombre de nouvelles prises en charge est quant à lui en croissance

– Améliorations observées

- Réduction des signalements retenus à la suite de l'implantation de quatre programmes (liaison AEO, Vérifications complémentaires, PIRIMF et EIJ)
- Les signalements retenus ont diminué de 4% et le PIRIMF permet d'éviter le placement et la récurrence de la demande dans l'ordre de 85%
- Réduction du recours à l'hébergement à la suite de l'implantation du Centre d'intervention intensive pour le maintien en milieu (CIIMM)

Résultats de l'analyse



□ Clientèles CSSS (1re ligne) : en bref

- Environ 5 500 usagers et 30 000 interventions dans le cadre du programme *Jeunes en difficulté* dans les six CLSC de la région, en 2004-2005
- Taux de pénétration
 - Taux d'usagers pour 1 000 jeunes inférieur à la moyenne provinciale, même dans Lanaudière-Nord
 - 73 dans Lanaudière-Nord et 47 dans Lanaudière-Sud, pour une moyenne régionale de 58 contre une moyenne provinciale de 78
 - Cible du MSSS de 75 usagers pour 1 000 jeunes (plan stratégique 2005-2010)
 - Taux d'interventions pour 1 000 jeunes également inférieur (357 dans Lanaudière-Nord et 278 dans Lanaudière-Sud, pour une moyenne régionale de 310 contre une moyenne provinciale de 399)
- 5,4 interventions par usager par an
 - Cible du MSSS de 7 interventions par usager par an (plan stratégique 2005-2010)

Résultats de l'analyse



□ Le recours aux outils et à la méthode d'analyse par la valeur de notre offre de service a permis d'identifier des mesures d'optimisation, dans le respect de la mission de l'établissement:

- Cessation d'interventions apparentées à la 1^{ière} ligne
- Contrôle rigoureux de l'accès aux services des CJL
- Meilleure qualité de gestion par la décentralisation budgétaire et par l'établissement d'une gestion par résultats
- Augmentation de la productivité dans certains secteurs spécialisés
 - Diminution des délais d'accès à certains services spécialisés (RTS/évaluation/prise en charge)
- Fin de l'engorgement et élimination des listes d'attentes

Grands constats



□ Les résultats de l'analyse de l'offre de services des Centres jeunesse de Lanaudière démontrent que:

- La volonté ministérielle de voir pleinement intégrées la 1^{ière} et la 2^{ème} ligne:
 - Ce n'est pas chose faite
- Au-delà des volontés politiques, c'est le développement d'une vision commune (CSSS-CJ) qui apparaît la voie la plus porteuse
 - À pressentir : le choc des cultures
 - Professionnelles
 - Organisationnelles

Et maintenant...



□ Le suivi de nos indicateurs stratégiques indique que nous continuons de nous améliorer dans plusieurs secteurs...

- Un service de réception et de traitement des signalements disponible 24/7
- Un taux de nouveau placement faible passant de 8,6 à 3,6 par 1 000 jeunes par rapport à une cible de 7 par 1 000 jeunes pour 2010
- Un programme de suivi intensif disponible
- La durée moyenne des prises en charge est inférieure à 2 ans
- L'ajout de postes récurrents par le contrôle des dépenses dans nos processus (ex. : absentéisme, coûts exponentiels liés à l'engorgement)



Les Centres jeunesse
de Lanaudière

Perspectives 2008

Consolidation et développement
Amélioration des services

Raymond Chabot Grant Thornton 

Perspectives 2008

Consolidation et développement



□ Le dernier relevé des résultats des Centres jeunesse démontre que l'établissement est désormais positionné au rang des établissements les plus performants

- Au 31 mars 2007, pour la première fois depuis 2001, l'établissement a terminé l'année financière **en équilibre avec la cible budgétaire compte tenu du déficit autorisé**
- Toutes les cibles de l'entente de gestion sont atteintes
- La mise en place d'une approche de gestion centrée sur les résultats a favorisé la synergie interne et externe. De nombreux dossiers administratifs ont pu évoluer de façon harmonieuse

Perspectives 2008

Amélioration des services



- Le suivi de nos indicateurs cliniques démontre une nette amélioration des services aux jeunes
 - Diminution du nombre de nouveaux placements
 - Augmentation du nombre de jeunes desservis en externe
 - Augmentation de l'intensité du suivi
 - Amélioration des liens avec la 1^{ière} ligne
 - Exemples : projets cliniques, formation commune, partage de responsabilité de service dans le respect des missions de chacun
 - Le comité d'usagers et de résidents est formellement soutenu par l'organisation

Pour conclure...



□ Aujourd'hui, le Centre jeunesse de Lanaudière est une organisation en plein essor, renforcé par une plus grande connaissance des facteurs qui ont influencé son historique clinique et financier

– **Au plan clinique:**

- Les équipes sont engagées dans une approche d'amélioration continue des pratiques
- Les choix organisationnels qui ont été faits sont intégrés par les équipes...

On le fait...parce qu'on adhère au principe d'une meilleure réponse aux besoins des usagers

Pour conclure...



– Au plan de la gestion:

- Les directeurs ont endossé l'approche et la philosophie de la gestion par résultats (GPR)
- Le premier bilan GPR démontre hors de tout doute que le travail en équipe et la synergie, à tous les niveaux, sont une valeur sûre...

On réalise ensemble...des dossiers à succès!

- Le rôle et les responsabilités des cadres intermédiaires sont en cours de révision...avec l'implication des principaux intéressés!
- Nous formons des comités d'experts internes (personnel administratif, clinique et cadres) pour proposer de nouveaux moyens pour réaliser notre mission et notre vision

Pour conclure...

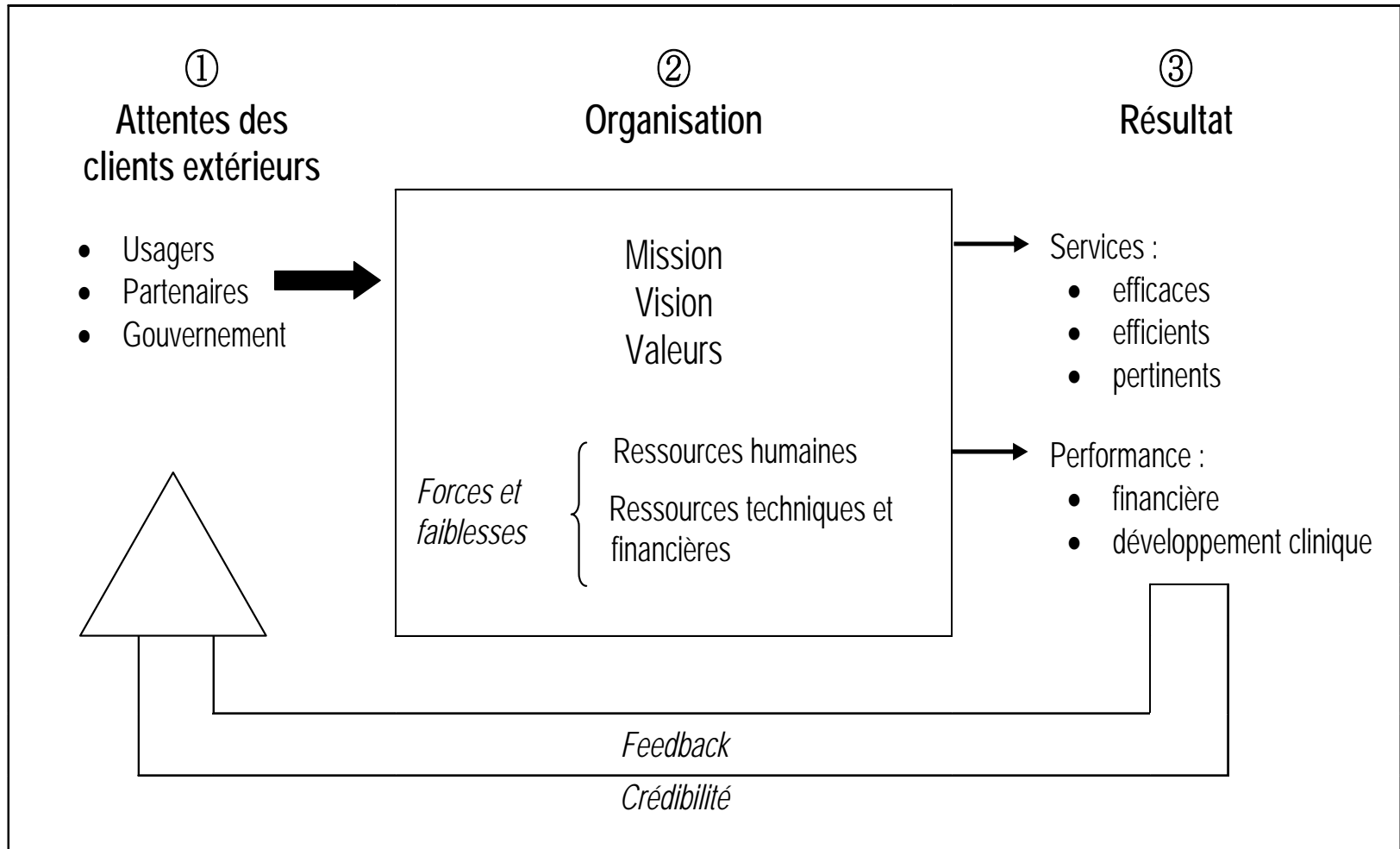


– Au plan de l'administration supérieure:

- Le conseil d'administration a retrouvé la fierté d'être au service d'une organisation publique reconnue performante par les autorités
 - Agence SSS de Lanaudière
 - MSSS
- Le conseil d'administration s'est donné les moyens d'améliorer sa capacité de suivre les indicateurs stratégiques lui permettant de rendre compte de la saine gestion des Centres jeunesse
 - Exemple : tableaux de bord comparatifs avec années précédentes et avec les cibles actuelles de l'entente de gestion

Gestion par résultats

Réalité organisationnelle



Tiré de « Gérer autrement les organisations publiques », Jean Leclerc

Pour conclure...



- ...et l'Agence SSS de Lanaudière
 - Reconnaît désormais le très haut niveau de performance des Centres jeunesse
 - Appuie les projets porteurs
 - Fait preuve d'ouverture pour l'innovation dans les services aux jeunes en grande difficulté
 - A confirmé récemment un important rehaussement budgétaire de l'ordre de 1,3M\$
 - Pas pour réduire le déficit...plus de déficit!
 - Pour offrir de nouveaux services requis, tel qu'apprécié par l'établissement en utilisant l'approche de management par la valeur

Note biographique



□ Pierre Racette

Directeur général

Les Centres jeunesse de Lanaudière

Bachelier de l'École de service social de l'université Laval, il détient une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique. Il a œuvré durant 14 ans comme intervenant dans les secteurs de la protection de la jeunesse et des services aux jeunes contrevenants. Il a été appelé par la suite à agir comme gestionnaire dans différents services, et ce, dans quelques centres jeunesse du Québec. Il y a occupé les fonctions de chef de service, de directeur des services clientèles, de directeur sous-régional et de directeur la protection de la jeunesse. Il est, depuis 2005 le directeur général des Centres jeunesse de Lanaudière.

Note biographique



□ Chantal Gadbois Directrice de pratique Raymond Chabot Grant Thornton

Mme Chantal Gadbois est infirmière de formation. Titulaire d'une maîtrise en soins infirmiers, d'une maîtrise en administration publique, concentration management public et d'un diplôme de 2e cycle en droit de la santé, Mme Gadbois possède plus de 25 années d'expérience diversifiée, notamment à des fonctions d'encadrement supérieur et intermédiaire au sein d'établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Aujourd'hui, elle est directrice de pratique au sein du Groupe-conseil stratégie et performance du cabinet Raymond Chabot Grant Thornton.