

Le management par la valeur à la rescousse du développement des plans directeurs cliniques et immobiliers (PDCI)...

L'exemple des Centres jeunesse de Lanaudière

Congrès SCAV

19 novembre 2007

Gilles Tremblay

Directeur des services financiers, matériels et informationnels

Richard Vézina, ing., M. Sc. A., CVS

Directeur de pratique, RCGT



Les Centres jeunesse
de Lanaudière

Raymond Chabot Grant Thornton 

PLAN DE PRÉSENTATION



- **Contexte**
 - ◆ Les centres jeunesse (CJ) et le réseau de la santé
 - ◆ La mission des Centres jeunesse Lanaudière (CJL)
- **La nécessité de produire un plan directeur clinique et immobilier (PDCI)**
 - ◆ Élément déclencheur
- **L'approche préconisée par les CJL**
 - ◆ Accompagnement
 - ◆ Un PDCI plutôt qu'un PDI
- **Le cas**
 - ◆ Situation actuelle et prévue (besoins clientèle, offre immobilière et performance)
- **Les options de solutions immobilières**
 - ◆ Hébergement et psychosocial
- **La rationalisation des choix**
 - ◆ Satisfaction des besoins et coûts
- **Le scénario de meilleure valeur**
 - ◆ Graphique de la valeur
- **Conclusion**
- **Questions**



CONTEXTE



- **Le rôle des centres jeunesse dans le réseau de la santé**
 - ◆ Dispenser des services spécialisés aux jeunes et à leur famille présentant de graves difficultés
 - ◆ **Objectif** : Offrir une programmation clinique visant à réduire au minimum la durée de la situation de compromission et les effets de celle-ci sur le développement du jeune
- **Problématique Lanaudière**
 - ◆ Modifications de l'environnement interne et externe des CJL (population, attentes MSSS)
 - ◆ Éparpillement de l'offre de services sur le territoire
 - ◆ Pression accrue sur l'offre de services
 - Accroissement de la demande et de la complexité clinique
 - Phénomène de clientèles avec plusieurs problématiques croisées
- **Volonté ministérielle**
 - ◆ Mise en réseau fonctionnelle de tous les acteurs interpellés dans l'offre globale de services aux jeunes en difficulté
- **Orientation stratégique des CJL**
 - ◆ Revoir son offre de service afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle jeunesse



LA NÉCESSITÉ DU PDCI



- Élément déclencheur : Circulaire MSSS du 3 juillet 2006
 - ◆ Nouvelle méthodologie d'élaboration d'un PFT
 - ◆ Démarche préalable exigée :
 - « Démontrer que le besoin exprimé s'inscrit à l'intérieur du plan directeur immobilier (PDI) de l'établissement »



LES PRINCIPES DIRECTEURS

➤ Principes directeurs qui orienteront le contenu du PDCI

1. Améliorer l'offre et la qualité des services offerts aux jeunes en grande difficulté et à leur famille
2. Privilégier la complémentarité, les partenariats et l'intégration des services
3. Optimiser l'organisation et la prestation des services



L'APPROCHE PRÉCONISÉE



➤ **Accompagnement**

- ◆ Partage plutôt qu'analyse en mode expert
- ◆ Appropriation du dossier à l'interne et à l'externe

➤ **S'arrimer aux notions de valeur propres aux organismes du milieu de la santé**

- ◆ Respect des principes directeurs
- ◆ Pas à n'importe quel prix (immobilisation et opération)

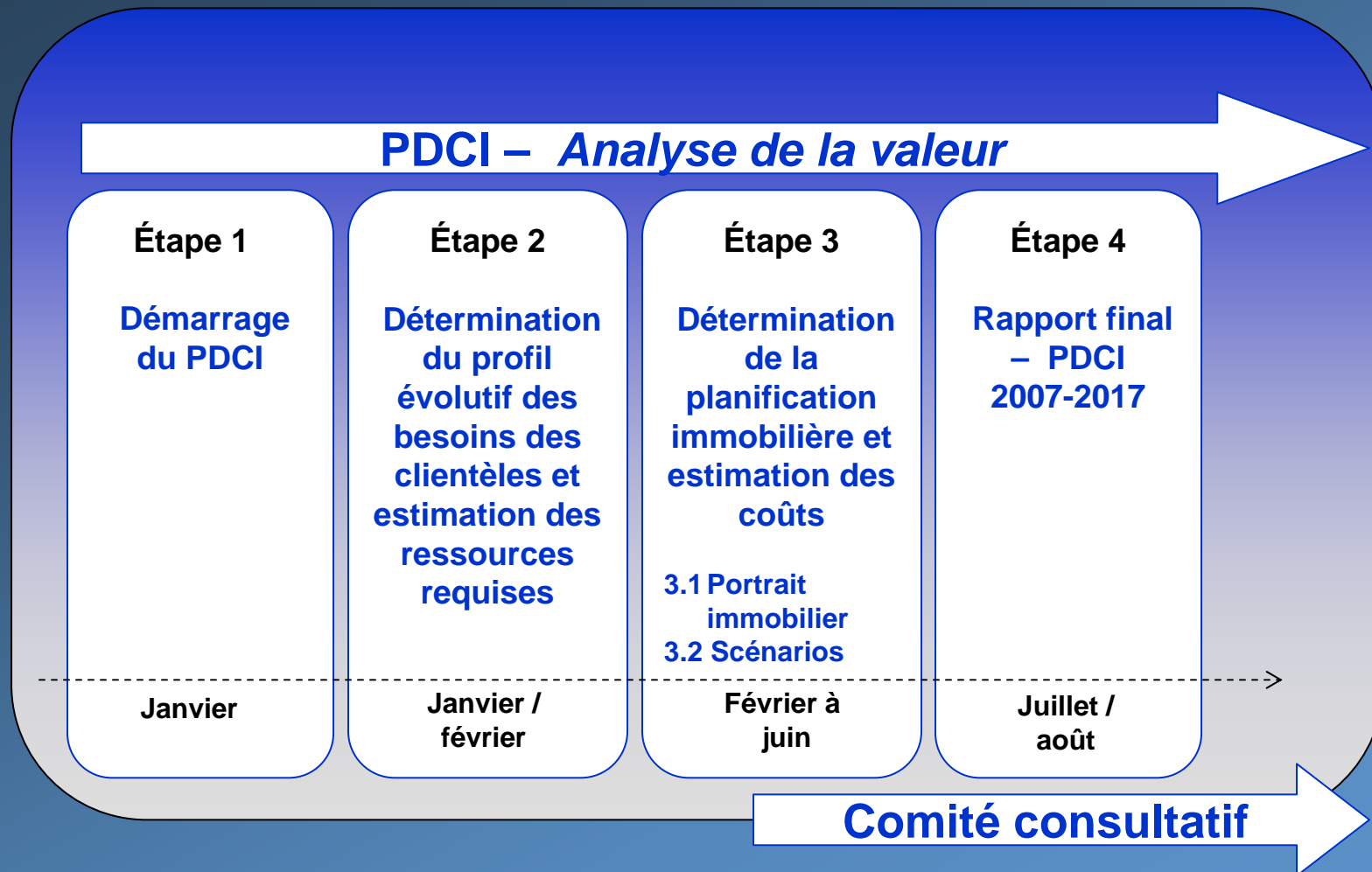
➤ **Méthodologie retenue : analyse de la valeur pour ses caractéristiques d'intérêt de**

- ◆ Travail d'équipe
- ◆ Définition fonctionnelle du besoin
- ◆ Rationalisation des choix à l'aide de critères
- ◆ Choix de l'option optimale en fonction du ratio de valeur

$$V = S / \$$$



LA DÉMARCHE DE RÉALISATION



TERRITOIRE ET OFFRE DE SERVICES

Légende

● Bâtiments à l'étude (7)

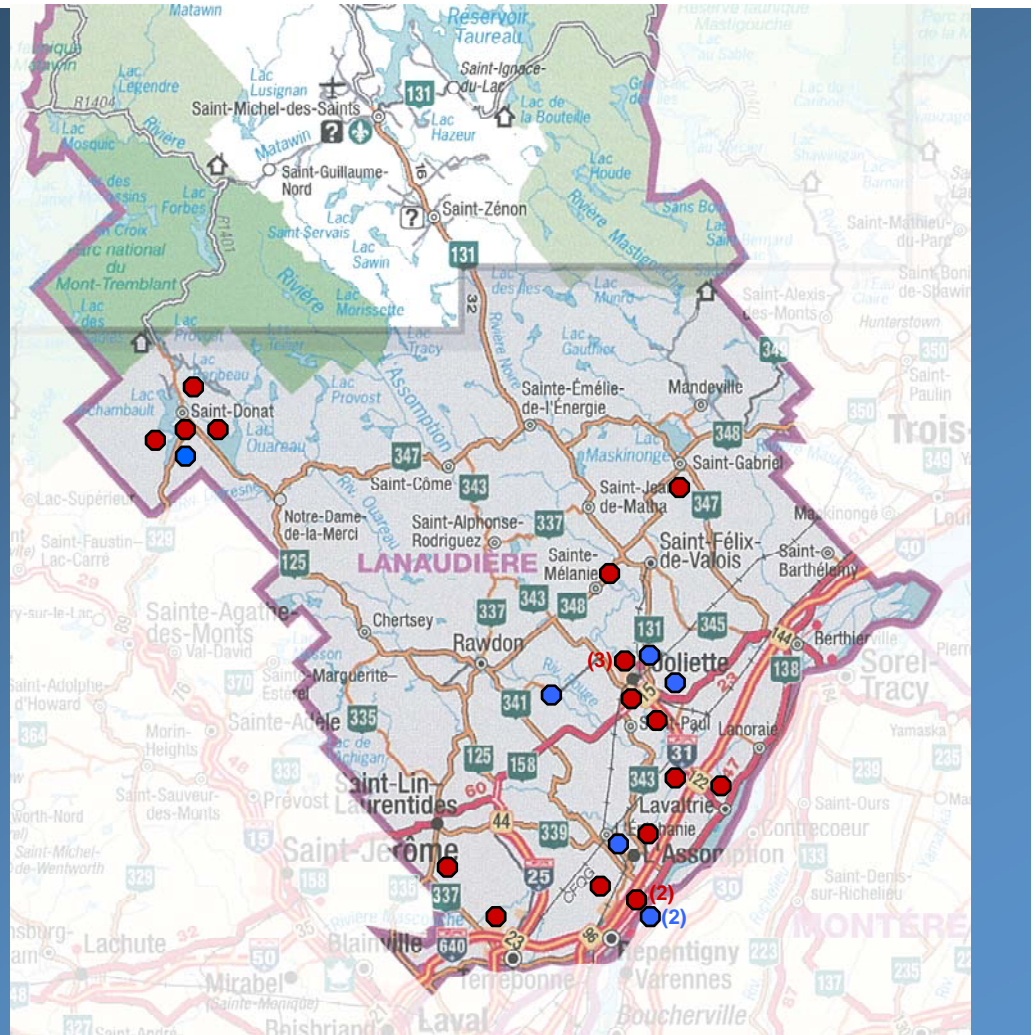
● Services intermédiaires

◆ 8 maisons d'accueil

◆ 9 résidences de groupe

◆ 1 appartement supervisé

◆ 1 résidence de groupe
(santé mentale)



PROFIL DE LA POPULATION

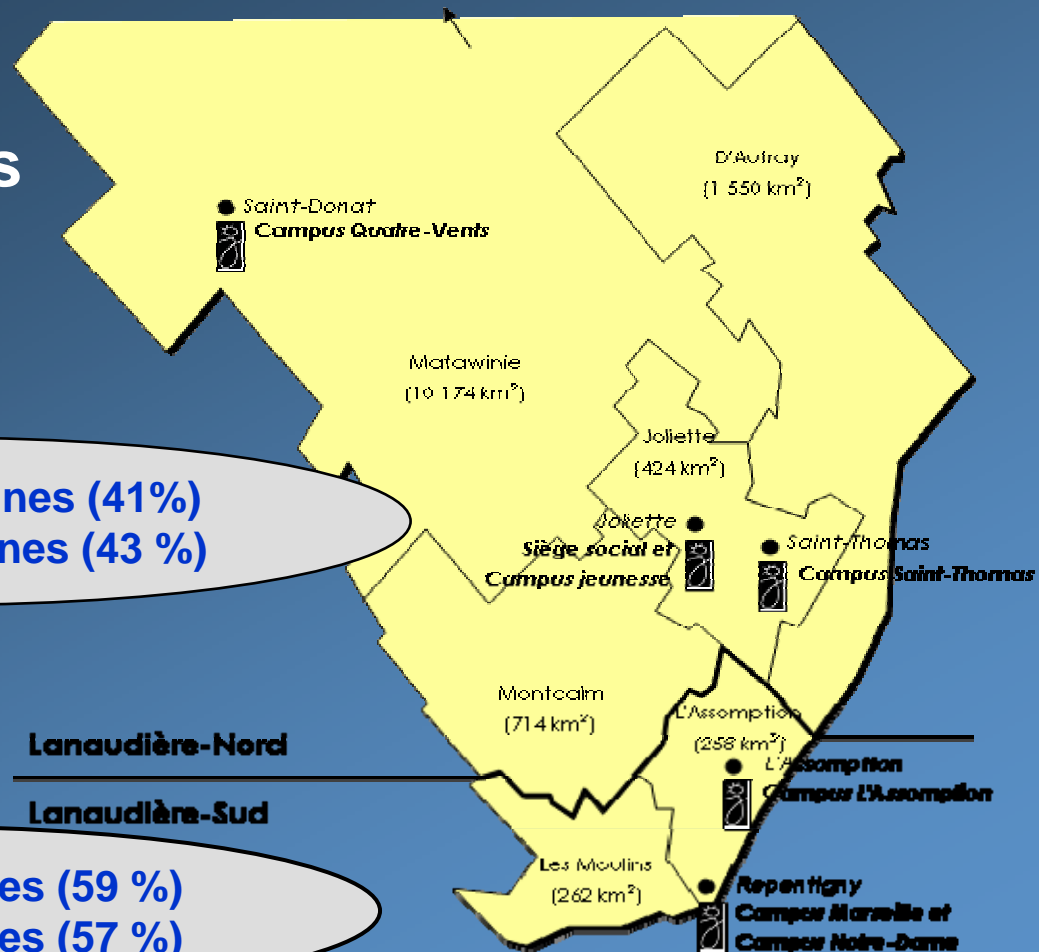
Population 0-17 ans

2007 : 37 746 jeunes (41%)
2017 : 35 598 jeunes (43 %)

2007 : 53 810 jeunes (59 %)
2017 : 46 448 jeunes (57 %)

Lanaudière-Nord

Lanaudière-Sud



POPULATION ET BESOINS



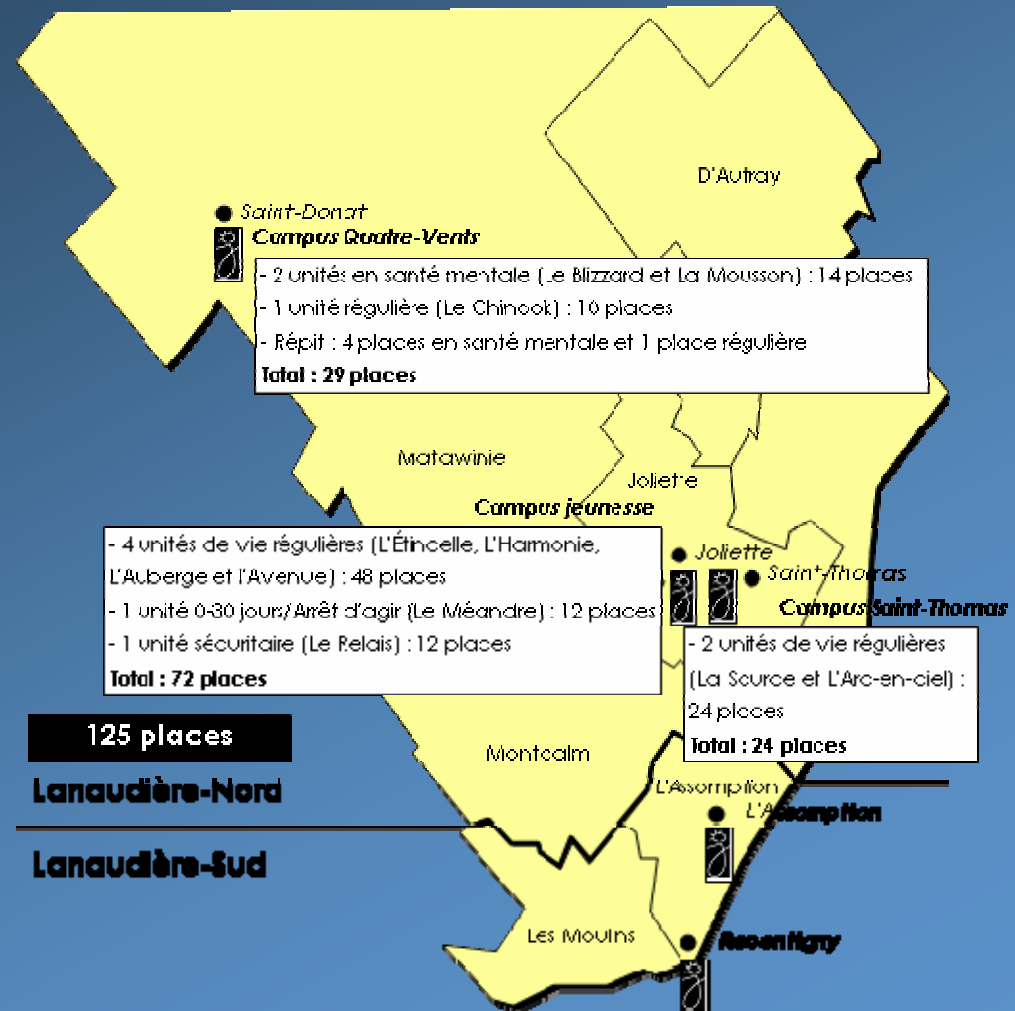
- Forte décroissance entre 2007 et 2017
 - ◆ 91 556 jeunes en 2007 à 82 041 jeunes en 2017(-10 %)
 - - 9 % entre 2007 et 2012
 - - 2 % entre 2012 et 2017
- Décroissance plus importante dans Lanaudière-Sud
- Décroissance marquée des plus âgés
 - ◆ 12-17 ans (-26 %)
 - ◆ 16-19 ans (-23 %)
- Par contre, croissance des 0-5 ans (+7 % entre 2007 et 2017)
 - ◆ Croissance plus marquée dans Lanaudière-Nord



L'OFFRE D'HÉBERGEMENT

Unités de vie et places au budget (janvier 2007)

Unités de vie concentrées au nord



ÉVOLUTION DES BESOINS

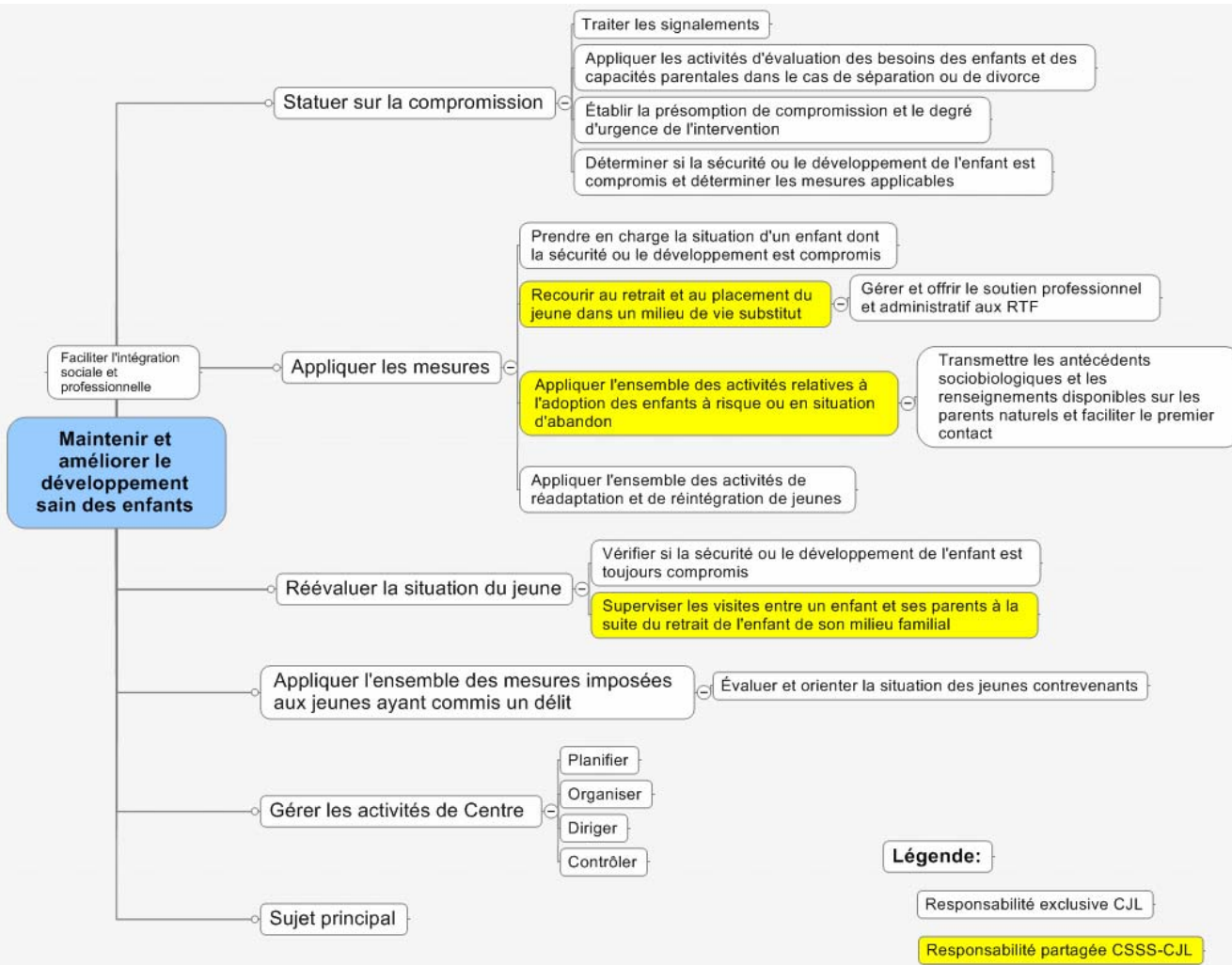


Hébergement	2007	2017
Régulier	762	587
Santé mentale	28	23
<i>Total :</i>	<i>790</i>	<i>611</i>

Ressources (ETC)	404	383
-------------------------	------------	------------



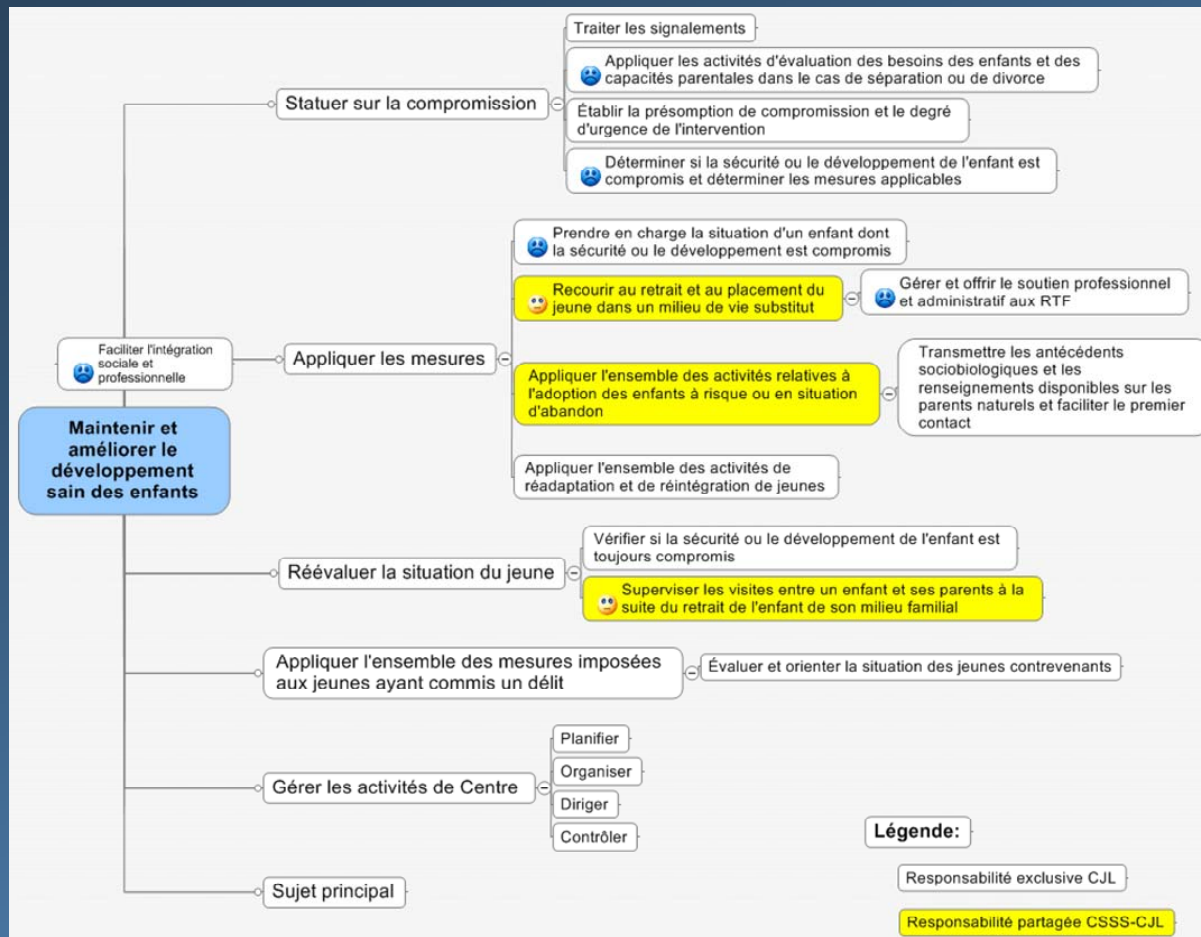
LE MODÈLE DE BESOIN



LE DIAGNOSTIC



PCDI Centre jeunesse Lanaudière: *Diagnostic de performance et cibles d'amélioration*



Indicateur de mesure	Niveau performance	
	Actuel	Cible
Coût moyen d'une expertise	1 827	1 400 \$
Délai signalement - évaluation	28	12 jours
Évaluation / intervenant/an	43	52
Délai orientation - 1 ^{er} contact	78	30
Évaluation / intervenant/an	43	52
Interventions/semaine	0,33	0,50
Durée de prise en charge	23	24 mois
Nb de RTF par intervenant	40-45	30
Nb de jeunes par CJ		20 min
% de jeunes intégrant l'emploi		75 %
Délai max. : attente		3 mois
Délai max. : révision		6 mois



LES OPTIONS IMMOBILIÈRES



	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4	Scénario 5	Scénario 6	Scénario 7	Scénario 8
Thématique de scénario →	Hébergement au nord « Concentration au nord »	Hébergement nord-sud « réparti »	Hébergement au Nord « équilibré »	Hébergement nord-sud « équilibré »	Hébergement « recentré » plus au sud	Hébergement « sur les trois sites actuels »	Hébergement nord-sud « santé mentale au nord »	Hébergement nord-sud « proportionnel population »
Hébergement								
Campus jeunesse	6 unités	6 unités	7 unités	7 unités	6 unités	5 unités	5 unités	5 unités
Centre Saint-Thomas	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	2 unités + condos	2 unités	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ
Campus Quatre-Vents	2 unités + 2 unités SM + condos	LIBÉRÉ	1 unité + 2 unités SM + condos	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	1 unité + 2 unités SM + condos	1 unité + 2 unités SM + condos	LIBÉRÉ
Nouveau site au sud	-	2 unités + 2 unités SM + condos	-	1 unité + 2 unités SM + condos	2 unités SM	-	2 unités	3 unités + 2 unités SM + condos
Sous-total								
Psychosocial, réadaptation (CIIMM), administration et autres								
Siège social	Psycho / CIIMM Joliette - Matawinie / LSJPA nord/ RI/RTF nord/ administration	Psycho / CIIMM Joliette - Matawinie / LSJPA nord/ RI/RTF nord/ administration	Psycho / CIIMM Joliette - Matawinie / LSJPA nord/ RI/RTF nord/ administration	Psycho / CIIMM Joliette - Matawinie / LSJPA nord/ RI/RTF nord/ administration	Psycho / CIIMM Joliette - Matawinie / LSJPA nord/ RI/RTF nord/ administration	Psycho / CIIMM Joliette - Matawinie / LSJPA nord/ RI/RTF nord/ administration	Psycho / CIIMM Joliette - Matawinie / LSJPA nord/ RI/RTF nord/ administration	Psycho / CIIMM Joliette - Matawinie / LSJPA nord/ RI/RTF nord/ administration
Campus Marseille	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ
Campus Notre-Dame	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ
Campus L'Assomption	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ	LIBÉRÉ
Nouveau site 1	Psycho / CIIMM Montcalm - Les Moulins	Psycho / CIIMM Montcalm - Les Moulins	Psycho / CIIMM Montcalm - Les Moulins	Psycho / CIIMM Montcalm - Les Moulins	Psycho / CIIMM Montcalm - Les Moulins	Psycho / CIIMM Montcalm - Les Moulins	Psycho / CIIMM Montcalm - Les Moulins	Psycho / CIIMM Montcalm - Les Moulins
Nouveau site 2	Psycho / CIIMM L'Assomption - Autray / LSJPA sud/ RI/RTF sud	Psycho / CIIMM L'Assomption - Autray / LSJPA sud/ RI/RTF sud	Psycho / CIIMM L'Assomption - Autray / LSJPA sud/ RI/RTF sud	Psycho / CIIMM L'Assomption - Autray / LSJPA sud/ RI/RTF sud	Psycho / CIIMM L'Assomption - Autray / LSJPA sud/ RI/RTF sud	Psycho / CIIMM L'Assomption - Autray / LSJPA sud/ RI/RTF sud	Psycho / CIIMM L'Assomption - Autray / LSJPA sud/ RI/RTF sud	Psycho / CIIMM L'Assomption - Autray / LSJPA sud/ RI/RTF sud



LES OPTIONS IMMOBILIÈRES



Scénarios de référence:

- **3 sites psy-CIIMM + Jeunesse (6U) + Quatre-Vents (1U + 2U SM + condo) + Saint-Thomas (2U)**

Options de scénario

- 1) 3 sites psy-CIIMM + Jeunesse (6U) + Quatre-Vents (2U + 2U SM + condo)
- 2) 3 sites psy-CIIMM + Jeunesse (6U) + Site au sud (2U + 2U SM + condo)
- 3) 3 sites psy-CIIMM + Jeunesse (7U) + Quatre-Vents (1U + 2U SM + condo)
- 4) 3 sites psy-CIIMM + Jeunesse (7U) + Site au sud (1U + 2U SM + condo)
- 5) 3 sites psy-CIIMM + Jeunesse (6U) + Saint-Thomas (2U + condos) + Site au sud (2U SM)
- 6) 3 sites psy-CIIMM + Jeunesse (5U) + Saint-Thomas (2U) + Quatre-Vents (1U + 2U SM + condo)
- 7) 3 sites psy-CIIMM + Jeunesse (5U) + Quatre-Vents (1U + 2U SM + condo) + Site au sud (2U)
- 8) 3 sites psy-CIIMM + Jeunesse (5U) + Site au sud (3U + 2U SM + condo)



LA SATISFACTION DU BESOIN



Critères d'appréciation des solutions

1. Efficience des ressources (temps d'intervention)

- ♦ L'intensité des services auprès des jeunes et familles
- ♦ Taux de nouveaux placements
- ♦ Potentiel de dispenser nos services

2. Flexibilité des infrastructures (adaptation selon les besoins de la clientèle)

- ♦ Possibilité d'expansion au-delà de quelques bureaux supplémentaires

3. Respect des orientations MSSS

- ♦ Complémentarité / partenariat (CSSS, scolaire, CPE, municipalité, organismes communautaires...)
- ♦ Respect de la mission
- ♦ Rencontre des cibles

4. Espaces libres non utilisés (espaces existants propriétaires)

5. Impact satisfaction clientèle

- ♦ Mixité de la clientèle (âge, sexe, problématique)
- ♦ Intégration des services de réadaptation avec les services psychosociaux
- ♦ Fonctionnalité des installations prévues (accès universel - confidentialité)
- ♦ Accessibilité au point de services (transport en commun, 50 min. max.)
- ♦ Couverture géographique adéquate
- ♦ Qualité de l'environnement des jeunes

6. Impact satisfaction employés

- ♦ Fonctionnalité des installations prévues (accès universel - confidentialité)
- ♦ Qualité de l'environnement des employés



LES COÛTS



- Immobilisation
- Impact opération
 - ◆ Efficacité en déplacement
 - ◆ Soutien et gestion de bâtiments (alimentation)
 - ◆ Libération de frais locatifs



LES COÛTS



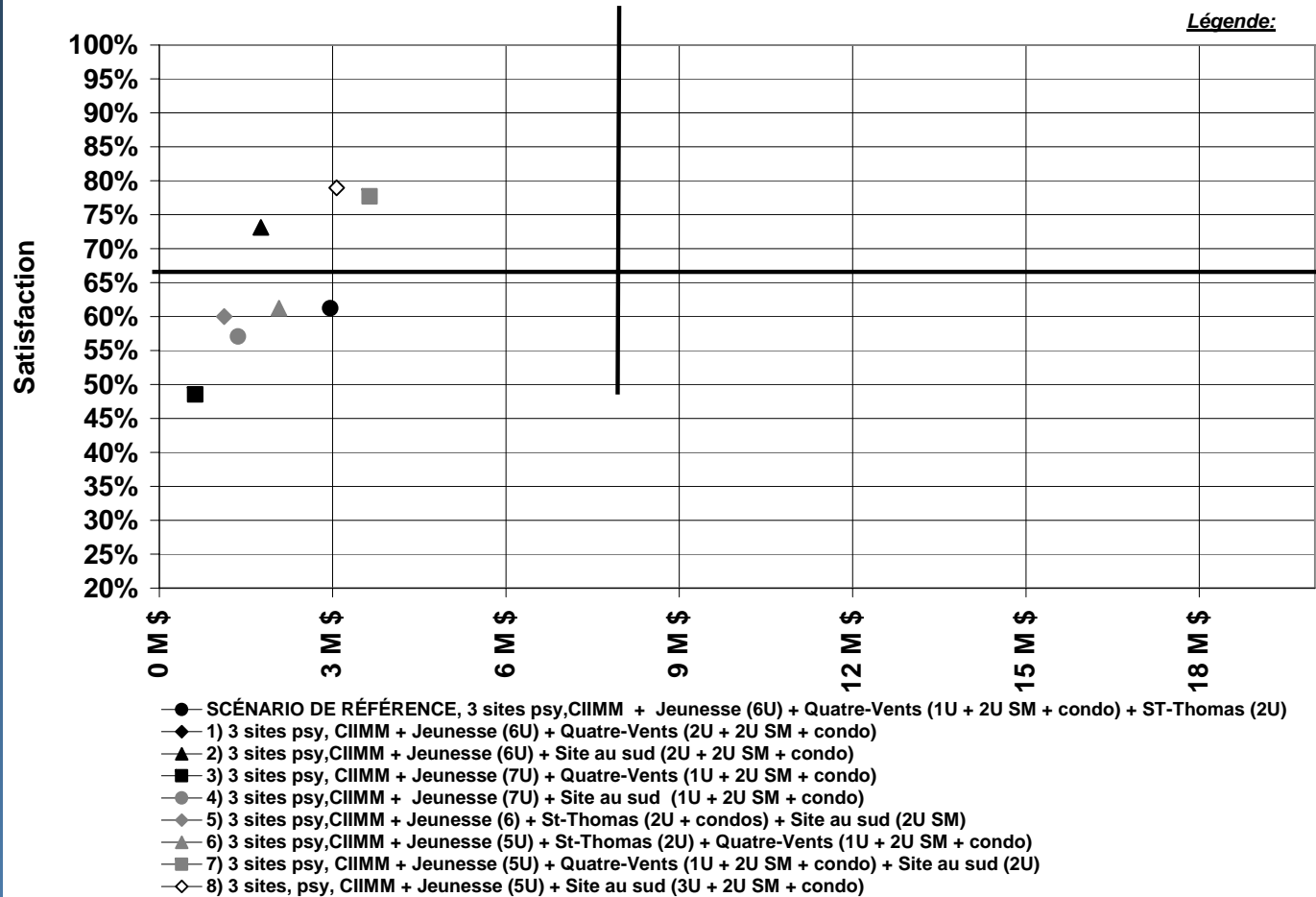
	SCÉNARIO DE RÉFÉRENCE	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4	Scénario 5	Scénario 6	Scénario 7	Scénario 8
Coûts (M\$)									
Coûts immobiliers : <i>hébergement</i>		0,467 \$	5,123 \$	1,138 \$	4,929 \$	3,111 \$	0,344 \$	2,834 \$	6,041 \$
Coûts immobiliers : <i>CIIMM + services psychosociaux</i>	7,06 \$	7,06 \$	7,06 \$	7,063 \$	7,063 \$	7,063 \$	7,063 \$	7,063 \$	7,063 \$
Coûts d'exploitation : <i>hébergement (sauf location)</i> (Delta par rapport au scénario de référence)	0,00 \$	-3,54 \$	-3,38 \$	-3,476 \$	-3,580 \$	-1,997 \$	-1,232 \$	-2,153 \$	-2,985 \$
Coûts d'exploitation : <i>CIIMM + psychosociaux (sauf location)</i> (Delta par rapport au scénario de référence)	-2,31 \$	-2,31 \$	-2,31 \$	-2,312 \$	-2,312 \$	-2,312 \$	-2,312 \$	-2,312 \$	-2,312 \$
Location : <i>hébergement (Campus Quatre-Vents)</i>		0,00 \$	-2,95 \$	0,000 \$	-2,948 \$	-2,948 \$	0,000 \$	0,000 \$	-2,948 \$
Location : <i>CIIMM + services psychosociaux + autres</i>	-1,79 \$	-1,79 \$	-1,79 \$	-1,791 \$	-1,791 \$	-1,791 \$	-1,791 \$	-1,791 \$	-1,791 \$
TOTAL:	2,960 \$	-0,111 \$	1,758 \$	0,621 \$	1,361 \$	1,125 \$	2,072 \$	3,641 \$	3,068 \$



LA VALEUR



Satisfaction vs Coûts



CONCLUSIONS



LES AVANTAGES DE L'AV

- Fait réfléchir en profondeur
- Assure le partage d'une compréhension commune
- Permet d'ajouter des discriminants au débat
(qualification et hiérarchisation du besoin)

LES DÉFIS DE L'AV

- Choisir une équipe représentative
- Contrôler le « temps d'antenne » par partie prenante
- S'ajuster au choc des cultures (valeurs) des parties invitées



LE FUTUR DE L'AV...



- CJL compte appliquer la méthode dans d'autres cas, tels que :
 - ◆ projets de travail à domicile
 - ◆ plan directeur informatique
- Il serait souhaitable de porter l'analyse du PDCI au niveau régional (territoire de l'Agence de santé de Lanaudière)



LE PROJET DES CJL



questions ?

