

Au coeur de notre mission :

l'enfant!

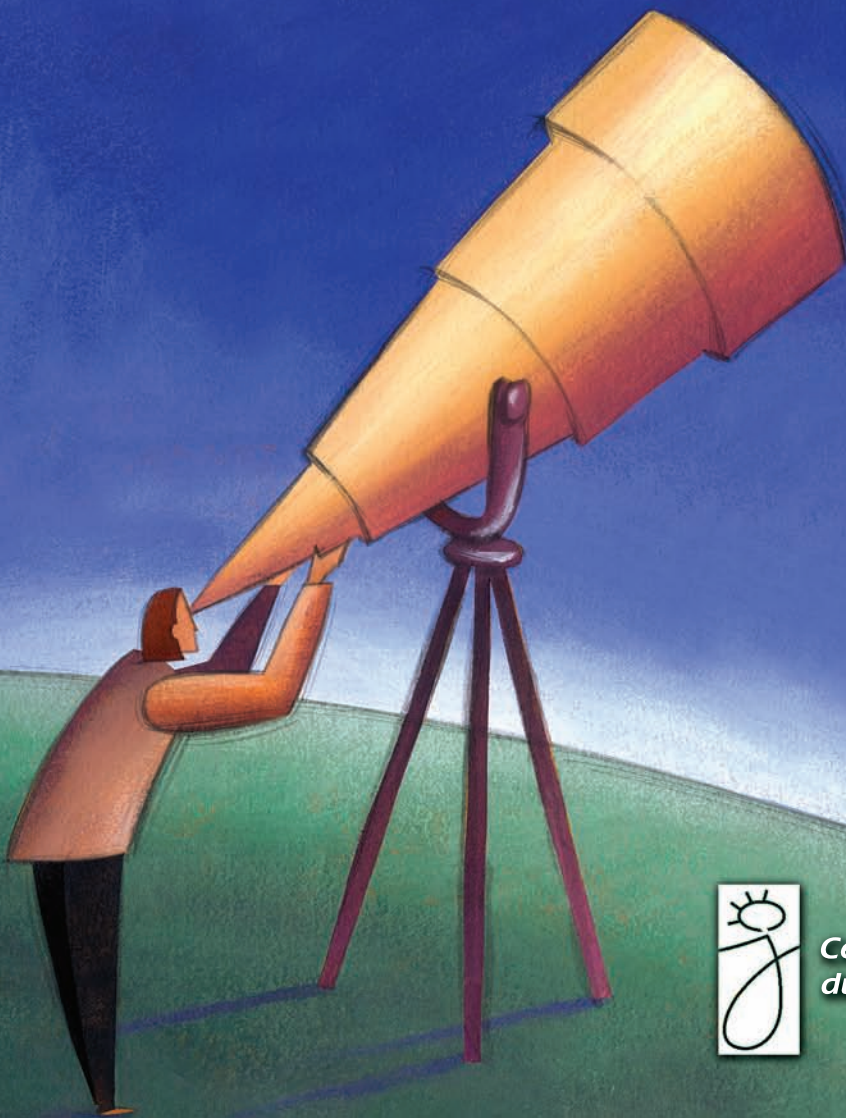
Avec nous dans l'action

et complices

de notre intervention :

ses parents et nos partenaires!

Orientations 2008-2012 et plan d'organisation



Centre jeunesse
du Bas-Saint-Laurent

O r i e n t a t i o n s 2 0 0 8 • 2 0 1 2
e t p l a n d ' o r g a n i s a t i o n

Au coeur de notre mission :

l'enfant!

Avec nous dans l'action

et complices

de notre intervention :

ses parents et nos partenaires!



Centre jeunesse
du Bas-Saint-Laurent

Document produit par :

La Direction générale du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent

287, rue Pierre-Saindon, 3^e étage, casier postal 3500

Rimouski (Québec) G5L 8V5

Communications : 418 723-1255

Ce document a été édité en quantité limitée et est disponible en version électronique à l'adresse : **www.centrejeunessebsl.com** à la section **Publications**.

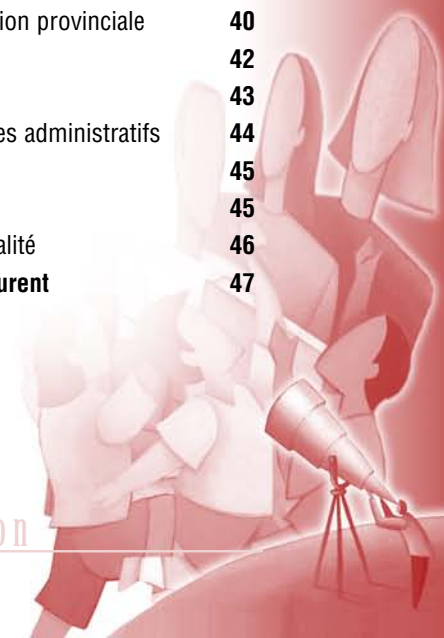
Note : L'utilisation de la forme masculine contribue à alléger le texte et désigne aussi bien les femmes que les hommes sans aucune discrimination de sexe.



Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent

Table des matières

PRÉAMBULE	5		
I. NOS CONSIDÉRATIONS	6		
Les besoins des enfants et la situation des familles de la région	6		
Le contexte	9		
Les défis de l'intervention et de l'organisation des services	11		
1. Une pratique axée sur la continuité de l'intervention et la stabilité du milieu de vie des enfants... un défi de mobilisation	12		
2. Un leadership d'expertises et de compétences... une voie à développer	12		
3. La cohésion institutionnelle... un défi d'encadrement	13		
4. La santé du personnel et la présence au travail... un défi partagé	13		
5. L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre... un enjeu de l'organisation	13		
6. L'intensité et la continuité des services en protection de la jeunesse et des services en réadaptation... une orientation à poursuivre	13		
7. Un centre jeunesse axé sur les résultats au niveau des services et de la gestion des ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles... une orientation à soutenir	14		
II. NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2008-2012	15		
Notre mission et nos mandats	15		
Notre clientèle	16		
Notre vision	17		
Notre philosophie d'intervention	17		
◆ Nos valeurs cliniques	17		
◆ Nos principes d'intervention	18		
Notre philosophie de gestion	19		
◆ Nos valeurs organisationnelles	19		
◆ Nos principes de gestion	20		
Nos orientations	21		
1. Bonifier l'offre de service en fonction de l'évolution des besoins des jeunes et des familles et miser sur la stabilité du milieu de vie de l'enfant	21		
2. Harmoniser les valeurs personnelles et organisationnelles et renforcer le réseau de partenariat pour le mieux-être des enfants et de leur famille	25		
3. Favoriser au sein des milieux de travail la présence d'un personnel confiant, compétent, engagé et reconnu	26		
4. Renforcer nos moyens d'information et de communication organisationnelle essentiels à la réalisation de la mission et des buts de l'établissement	29		
5. Consolider nos pratiques en matière de prestation sécuritaire de services	31		
III. NOTRE PLAN D'ORGANISATION	33		
Le plan d'organisation du CJBSL	33		
Les paramètres d'organisation	34		
◆ Les partenaires	34		
◆ Le regroupement des services	34		
• Les équipes locales	34		
• Les équipes régionales	34		
La structure organisationnelle	36		
◆ Conseil d'administration	37		
• Comité de vigilance et de la qualité	37		
• Comité de vérification	37		
• Comité de déontologie	38		
• Comité des usagers	38		
• Conseil multidisciplinaire	38		
◆ Commissaire local aux plaintes et à la qualité des services	38		
◆ Direction générale	39		
◆ Direction de la protection de la jeunesse et direction provinciale	40		
◆ Direction des services de réadaptation	42		
• Comités de résidents	43		
◆ Direction des ressources humaines et des services administratifs	44		
• Comité paritaire en santé et sécurité au travail	45		
• Comité de la sécurité des actifs informationnels	45		
◆ Direction des services professionnels et de la qualité	46		
La Fondation du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent	47		



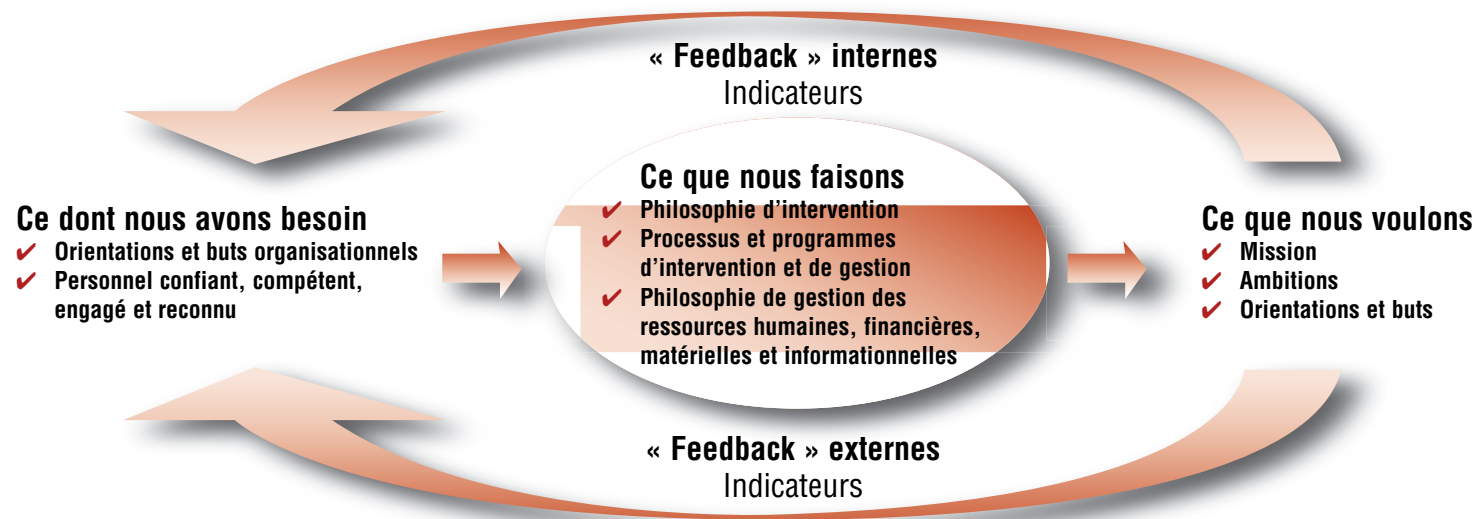


Les orientations stratégiques 2008-2012 du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent (CJBSL) identifient les priorités qui nécessiteront l'effort de tous les membres de l'établissement. Elles s'inscrivent dans le mandat confié à l'établissement dans le cadre de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, soit de déterminer des orientations et des priorités en cohérence avec les attentes de transparence et d'imputabilité.

Les orientations stratégiques reposent sur les défis de l'établissement, issus du *Bilan des orientations 2002-2006*, sur les résultats de la démarche entreprise par l'établissement avec le Conseil québécois d'agrément (CQA), sur le *Programme-services Jeunes en*

difficulté (2007) et sur les orientations ministérielles, régionales et de l'Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ). Rappelons que le CJBSL a été accrédité par le CQA le 10 décembre 2007.

La vision qui inspire et guide l'action du CJBSL est développée à partir du cadre d'analyse intitulé « Les systèmes de services performants » issu du *Programme national de formation* (PNF) des gestionnaires et des intervenants du réseau des services à la jeunesse. Dans ce modèle, l'établissement représente un système dont les composantes sont interdépendantes à l'accomplissement de la mission et des mandats dévolus. Des orientations sont déterminées pour chacune de ces composantes.



Extrait : *Programme national de formation des centres jeunesse du Québec pour le développement des compétences.*

À l'intérieur du document des orientations 2008-2012, nous situons les besoins des enfants et la situation des familles et identifions nos assises, celles-ci ayant un impact sur le choix de nos orientations; nous rappelons notre mission, survolons notre offre de service (mandats) destinée aux enfants, aux jeunes et à leur famille et décrivons brièvement les problématiques vécues par notre clientèle. Par la suite, nous réitérons notre philosophie d'intervention et de gestion. La planification stratégique, les orientations la précisant, les objectifs et moyens, issus notamment de la démarche d'agrément, composent la deuxième partie.

Pour chaque objectif sont définis des indicateurs qui permettent de mesurer l'actualisation de nos orientations et d'apprécier nos résultats. Nous présentons à la toute fin notre plan d'organisation.

Le personnel, les instances représentatives, les membres du conseil d'administration ainsi que les partenaires ont, par leurs commentaires, enrichi le contenu de cette vision. Des remerciements s'adressent à toutes ces personnes qui se sont impliquées dans ce projet d'entreprise visant à concevoir un futur désiré et à déterminer les moyens qui permettront de le réaliser.

La directrice générale,

Marie-Sylvie Bêche

Marie-Sylvie Bêche

I. Nos considérations

Les besoins des enfants et la situation des familles de la région

L'évolution des besoins des enfants

La demande de services au CJBSL démontre une stabilité depuis les cinq dernières années. À ce propos, le document *Indicateurs repères LPJ* présente un taux de signalements reçus au CJBSL de 57,8/1000 enfants en 2005-2006 comparativement à un taux de 55,8/1000 enfants en 2002-2003. Cette proportion des demandes reçues pour l'année 2005-2006 est plus élevée que la moyenne québécoise dont le taux est

de 44,7 signalements/1000 enfants¹. De plus, malgré la diminution de la population des jeunes (0-17 ans) dans la région du Bas-Saint-Laurent, population qui est passée de 43 553 en 2002 à 36 216 en 2006², le volume de signalements reçus n'affiche qu'une légère diminution au fil des ans. Le tableau suivant fait état de l'évolution de la demande de services depuis les cinq dernières années :

Évolution de la demande de services

Année	Signalements reçus	Signalements retenus	Jeunes - application des mesures	Nouvelles situations application des mesures	Enfants placés en famille d'accueil	Jeunes en réadaptation	Révisions effectuées
2002-2003	2299	1064 (46,28 %)	732	352 (48,08 %)	429	250	1146
2003-2004	2104	1054 (50,19 %)	710	355 (50,00 %)	435	222	1060
2004-2005	1994	984 (49,35 %)	690	305 (44,20 %)	413	210	1010
2005-2006	2150	1010 (46,78 %)	667	360 (53,97 %)	484	215	1033
2006-2007	2075	1060 (51,08 %)	732	358 (48,90 %)	400	207	1046

Parmi les situations signalées au directeur de la protection de la jeunesse (DPJ), les problématiques les plus importantes demeurent la négligence des enfants et les troubles de comportement, ce qui est comparable à la situation des autres centres jeunesse du Québec. On constate d'ailleurs que la négligence est en hausse d'année en année passant

de 476 situations retenues en 2002-2003 à près de 600 en 2006-2007. Par contre, il importe de souligner la baisse significative au niveau de la problématique d'abus physique où 203 signalements étaient retenus en 2002-2003 comparativement à 76 en 2006-2007³.

Nombre total des signalements retenus selon les problématiques

Année	Total	Négligence	Abus physique	Abus sexuel	Trouble de comportement	Abandon
2002-2003	1064	476	203	130	235	20
2003-2004	1054	534	135	126	240	19
2004-2005	984	541	110	96	221	16
2005-2006	1010	556	85	119	231	19
2006-2007	1060	596	76	104	250	34

Source : Rapports d'activité annuels

¹ LESSARD, Carolle. *Indicateurs repères sur l'application de la Loi sur la protection de la jeunesse 1998-1999 à 2005-2006*. MSSS, mai 2007

² MSSS, *La population du Québec par territoire de CLSC, par territoire des RLS et par région sociosanitaire, de 1981 à 2026*, Service du développement de l'information, 2005

³ Rapports d'activité annuels du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent, 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005, 2005-2006, 2006-2007

Notons qu'au niveau des placements à majorité, les statistiques indiquent une hausse significative. En effet, en 2003-2004, le nombre s'élevait à 81 tandis que pour l'année 2006-2007, on dénombre 129 placements à majorité. Cette augmentation démontre le souci et la préoccupation d'offrir un milieu de vie stable aux enfants. Les efforts en ce sens ont été démontrés dans différentes priorités du CJBSL, en lien avec *La clarification de projet de vie* et la révision aux trois mois pour les enfants placés de 0-5 ans. Au niveau de l'adoption, on note une augmentation depuis les dernières années,

particulièrement de 2005 à 2007. En effet, à l'intérieur de ces deux années, le nombre total d'adoptions a plus que doublé, passant de 21 à 52. Il est intéressant de souligner qu'en 2006-2007, le nombre d'enfants du Bas-Saint-Laurent qui ont été adoptés (adoption Québec), soit 28, est plus élevé que celui des enfants adoptés à l'étranger (adoption internationale), soit 24, et ce, contrairement aux années antérieures. Plus de 180 enfants ont été adoptés dans notre région depuis les cinq dernières années⁴.

Portrait du placement au 31 mars

Date	Total des jeunes suivis		Jeunes placés en famille d'accueil	Jeunes placés en unité de vie et en ressource intermédiaire	Jeunes suivis en milieu naturel	
	LPJ	LPJ+LSSSS			LPJ	LPJ+LSSSS
31 mars 2002	739	782	234	95	410	453
31 mars 2003	732	787	240	93	399	454
31 mars 2004	710	770	242	96	372	432
31 mars 2005	690	760	249	90	351	421
31 mars 2006	667	728	246	81	340	401
31 mars 2007	732	824	250	79	403	495

En ce qui a trait aux services de réadaptation, le nombre de jeunes placés annuellement en unité de vie et en ressource intermédiaire est passé de 250 jeunes en 2002-2003 à 207 en 2006-2007⁵. Les services de réadaptation ont mis en place une offre de service incluant des niveaux d'encadrement variables et tenant compte des troubles de comportement sérieux et des problèmes de santé mentale. Cette dernière problématique, qui n'était pas au premier plan il y a quelques années, occupe une place majeure en 2007. À cet égard, une étude réalisée par le MSSS démontre que 45 % des jeunes hébergés dans les services de réadaptation ont un diagnostic, ou une impression diagnostique, déterminé par un médecin et pour l'ensemble des jeunes en centre jeunesse, 18 % ont un trouble grave de comportement et de santé mentale⁶. Les dernières statistiques (2006) du CJBSL indiquent, entre autres, que 60 % des jeunes filles de l'unité L'Anse ont un problème de santé mentale diagnostiqué comparativement à 46 % chez les garçons hébergés à l'unité Le Quai. Notons de plus que les problèmes de santé mentale sont souvent accompagnés de consommation de psychotropes. Cette situation demeure donc très préoccupante tant par le nombre élevé de diagnostics émis que par le nombre de toxicomanes au sein de cette clientèle.

En ce qui a trait à la clientèle des jeunes contrevenants, nous assistons, en raison de la mise en œuvre des principes et pratiques de la *Loi sur le système de justice pénale*

pour les adolescents (LSJPA), à une baisse de la demande d'intervention, comme partout au Québec. Par exemple, depuis deux ans, le nombre de jeunes de 12 à 17 ans condamnés à l'incarcération a diminué de 50 % au Canada⁷. Au CJBSL, le nombre d'évaluations-orientations est passé de 353 en 2002-2003 à 160 en 2006-2007 et le nombre de jeunes ayant fait l'objet d'une intervention est passé de 505 en 2002-2003 à 346 en 2006-2007. De plus, on note, en 2006, que l'ensemble des provinces, à l'exception du Québec (-4 %), ont déclaré des augmentations du taux de criminalité chez les jeunes⁸.

Les nouvelles dispositions de la LSJPA ont provoqué de nombreux ajustements au niveau de la pratique. Ainsi, malgré la diminution de la demande de services, soulignons que les situations retenues sont plus détériorées et complexes et on assiste à une augmentation du taux d'occupation en mise sous garde fermée. La clientèle, souvent plus âgée, démontre un profil de délinquance plus structuré, nécessitant ainsi une intervention davantage soutenue. Concernant les types de délits les plus fréquents, ceux-ci demeurent sensiblement les mêmes que dans les années passées, soit le vol, les infractions reliées aux stupéfiants, les crimes de violence et l'introduction par effraction.

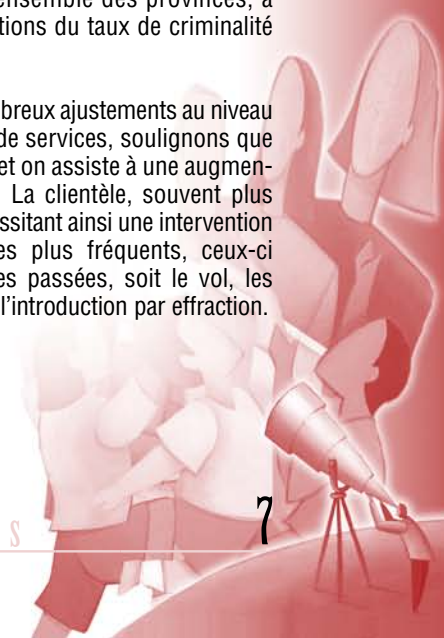
⁴ Rapports d'activité annuels du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent, 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005, 2005-2006, 2006-2007

⁵ Idem note 4

⁶ ACJQ. *Vers 2013, Cap sur l'excellence! Ce qu'on attend de nous...* novembre 2007

⁷ Statistiques Canada, 2006

⁸ Idem note 6



Situation des familles de la région

Après avoir dégagé un portrait de la demande de services en protection de la jeunesse, examinons maintenant la situation démographique et le profil socio-économique du Bas-Saint-Laurent.

La population de la région s'élève, en 2006, à 200 458 personnes, ce qui représente 2,6 % de la population québécoise. Le poids démographique du Bas-Saint-Laurent a diminué depuis les dernières années puisque la population est en constante décroissance⁹. À cet égard, depuis 1986, le Bas-Saint-Laurent a perdu près de 16 000 personnes. Cette situation semble perdurer puisque l'on enregistre une baisse de la population de 2,1 % depuis les cinq dernières années et l'on prévoit un recul de 9,9 % d'ici 2026¹⁰.

En plus d'une population qui décroît au fil des ans, celle-ci est vieillissante au point que la proportion des personnes de 65 ans et plus est plus élevée dans le Bas-Saint-Laurent (16,8 %) que dans l'ensemble du Québec (14,1 %). Les jeunes âgés entre 0-17 ans représentent quant à eux 18,1 % de la population et les gens âgés de 18-64 ans représentent 65,1 %. L'âge moyen dans la région est de 42,4 ans¹¹.

En ce qui concerne les caractéristiques socio-économiques de la région, le marché du travail s'est amélioré au point de rejoindre la moyenne du Québec. Par exemple, Rimouski-Neigette et Rivière-du-Loup sont les seules municipalités régionales de comté (MRC) en 2004 à enregistrer un taux de travailleurs supérieur à celui du Québec. Quant aux MRC de La Matapédia, La Mitis et Matane, elles affichent les taux les plus faibles de la région. Cependant, en 2006, bien que l'emploi soit généralement en hausse au Bas-Saint-Laurent, celui-ci augmente moins rapidement que la population active, ce qui fait hausser le nombre de chômeurs ainsi que le taux de chômage¹².

Un autre déterminant important concerne le niveau de scolarisation de la population. Dans le Bas-Saint-Laurent, selon les dernières données disponibles, on note que la population est moins scolarisée. En effet, les statistiques démontrent que plus de 30 % des personnes âgées de 20 ans et plus n'auraient pas obtenu de diplôme d'études secondaires. Les MRC qui se démarquent quant à la faible scolarisation sont le Témiscouata, Les Basques, Matane, La Matapédia et La Mitis¹³.

Au plan du revenu familial, la région (48 300 \$) accuse un retard par rapport à la moyenne de la province (54 400 \$). Cette fois-ci, ce sont les MRC des Basques, La Matapédia et La Mitis qui affichent les revenus les plus faibles¹⁴. La région présente cependant moins de familles à faible revenu que dans l'ensemble du Québec. En effet, ce sont dans les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie que le nombre d'enfants vivant au sein de familles à faible revenu a le plus diminué en regard de l'année 2000. Le nombre d'enfants en situation de faible revenu est passé de 5 440 à 4 840 en 2004, soit une amélioration de 11 %¹⁵. Dans le Bas-Saint-Laurent, c'est dans les MRC de Rivière-du-Loup et Rimouski-Neigette que l'on trouve, en proportion, le moins de familles à faible revenu. À l'opposé, ce sont les régions de La Mitis et de La Matapédia qui comptent le nombre de familles à faible revenu le plus élevé. Le taux de faible revenu varie également selon le type de familles. Ainsi, en 2004, ce taux était quatre fois plus élevé chez les familles monoparentales que chez les familles comptant un couple. Les MRC de Matane et de La Matapédia affichent les taux de faible revenu des familles monoparentales les plus élevés du Bas-Saint-Laurent¹⁶. Précisons cependant que la région compte moins de familles monoparentales qu'au Québec.

Ce survol au niveau des indices démographiques permet de constater la situation des milieux à travers le temps et de relever certaines évidences en lien avec la demande de services au CJBSL. Est-il besoin de rappeler que la pauvreté, la monoparentalité et la scolarisation sont des déterminants de la demande de services en protection de la jeunesse? En effet, le portrait actuel de la population du Bas-Saint-Laurent met en lumière certaines MRC quant au poids et à la fréquence des problématiques vécues.

⁹ ASSS, *Indicateurs démographiques, sociaux et de santé. Territoires de MRC du Bas-Saint-Laurent*. Novembre 2006

¹⁰ Institut de la statistique du Québec, direction de la méthodologie, de la démographie et des enquêtes spéciales, 2006

¹¹ Statistiques Canada, 2006

¹² MSSS, *Bulletin statistique régional, Bas-Saint-Laurent*, vol 4, no 1, 2007

¹³ Statistiques Canada, Recensement de 2001

¹⁴ Idem note 12

¹⁵ Idem note 12

¹⁶ Idem note 12

Cette réalité est bien illustrée dans le tableau suivant :

Nombre de jeunes suivis à l'application des mesures en protection de la jeunesse (taux /1000 enfants) depuis les quatre dernières années

MRC	2006-2007	Population 0-17 ans	Taux / 1000 enfants	2005-2006	Population 0-17 ans	Taux / 1000 enfants	2004-2005	Population 0-17 ans	Taux / 1000 enfants	2003-2004	Population 0-17 ans	Taux / 1000 enfants
La Matapédia	118	3816	30,9	109	3943	27,6	119	3943	30,1	106	4450	23,82
La Mitis	101	3573	28,3	76	3673	20,7	76	3673	20,6	88	4063	21,66
Témiscouata	95	4104	23,2	56	4250	16,5	41	4250	9,6	50	4786	14,45
Matane	79	3628	21,8	73	3733	19,6	64	3733	17,1	72	4299	16,75
Les Basques	31	1576	19,7	27	1634	16,5	26	1634	15,9	29	1805	16,07
Rivière-du-Loup	98	5928	16,5	108	6029	17,9	123	6029	20,4	132	6413	20,58
Kamouraska	62	4182	14,8	49	4276	11,5	55	4276	12,8	59	4728	12,48
Rimouski-Neigette	127	9409	13,5	129	9596	13,4	143	9596	14,9	149	10225	14,57
St-Éleuthère (Cabano)	---	---	---	14	---	---	15	---	---	19	---	---
Hors-région	20	---	---	23	---	---	---	---	---	---	---	---
Autre	1	---	---	3	---	---	28	---	---	6	---	---
Total	732	36216	20,2	667	37134	18,0	690	37134	18,6	710	40769	17,42

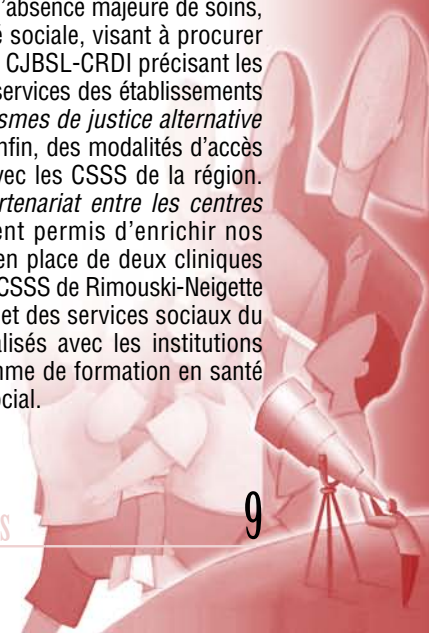
Le contexte

Un bilan stimulant

Le *Bilan des orientations 2002-2006* fait état des changements visant à favoriser la continuité et la stabilité des liens des enfants. Soulignons les clarifications de projet de vie conduisant à des adoptions (plus de 40 enfants), à des placements à majorité (129 enfants) et, évidemment, au retour de l'enfant dans son milieu ainsi que la participation accrue des parents et des jeunes aux décisions, tout comme le programme *S'occuper des enfants* (SOCEN). La formalisation du processus de clarification de projet de vie se veut l'étape complétant les démarches déjà entreprises.

Des modifications ont été apportées à l'offre de service du CJBSL par la mise en place de nouveaux programmes reliés à la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* (LSJPA), par différents programmes visant l'autonomie des jeunes et leur insertion socioprofessionnelle, dont *Explorons L'Avenir*, *Employabilité*, *Mon premier boulot* et *Un pas vers l'autonomie*.

Différentes ententes ont favorisé l'intégration et la complémentarité des services. Ainsi en est-il de l'entente multisectorielle, coordonnant l'action des partenaires auprès des enfants victimes d'abus physique, de mauvais traitement et d'absence majeure de soins, de l'entente avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, visant à procurer l'assistance aux jeunes atteignant leur majorité, le protocole CJBSL-CRDI précisant les responsabilités des partenaires et les corridors d'accès aux services des établissements pour les enfants desservis, l'entente-cadre avec les *Organismes de justice alternative* (LSJPA), des ententes avec les commissions scolaires et, enfin, des modalités d'accès et de continuité des services qui ont été expérimentées avec les CSSS de la région. L'entente de partenariat intitulée *Pour une éthique de partenariat entre les centres jeunesse et les familles d'accueil du Québec* a également permis d'enrichir nos collaborations au profit de l'enfant, tout comme la mise en place de deux cliniques pédiatriques en protection de la jeunesse de concert avec les CSSS de Rimouski-Neigette et de Rivière-du-Loup, les pédiatres et l'Agence de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent (ASSS). Enfin, des travaux ont été réalisés avec les institutions d'enseignement, permettant la mise en place d'un programme de formation en santé mentale et le développement du baccalauréat en service social.



Outre l'offre de service plus diversifiée, un partenariat remarquable, d'ailleurs relevé par l'équipe de visiteurs du Conseil québécois d'agrément (CQA), a été établi avec la pédopsychiatrie et la psychiatrie des CSSS de Rimouski et Rivière-du-Loup.

Des efforts considérables ont été mis dans la formation, visant le développement des compétences, dans le recrutement de personnel qualifié, dans l'adaptation aux nouvelles réalités technologiques (plan d'intervention informatisé, Lotus Notes, Centre d'information électronique) et dans les communications.

Des forces soulignées de l'établissement

Bien des observations positives, issues du *Bilan des orientations 2002-2006*, pourraient être mentionnées, tels les investissements améliorant tant l'accès que l'intensité des services, mais nous désirons référer aux principaux constats du CQA émis en septembre 2007, en l'occurrence : un bon climat organisationnel, un personnel clinique et de soutien chaleureux et engagé envers la clientèle, des familles d'accueil (FA) et des ressources intermédiaires (RI) impliquées auprès des jeunes, le dynamisme des instances consultatives et décisionnelles, une gestion financière performante et un support assurant le fonctionnement des systèmes d'information apprécié par les équipes.

Des attentes exprimées

Les résultats des sondages, effectués dans le cadre de la démarche d'agrément auprès des jeunes et des parents en 2006, orientent nos prochaines actions, notamment en ce qui a trait à notre rôle de guide et de référence des jeunes et des parents en vue de l'utilisation des ressources du milieu, l'assistance de l'entourage ou des groupes vivant des problèmes similaires.

Un point commun, dégagé de tous les sondages (usagers, parents, FA, RI, personnel), demeure le besoin d'avoir davantage de retours sur le travail réalisé et les résultats obtenus au cours de l'intervention. C'est une attente de tous, un défi majeur pour tous les membres de l'établissement.

Des enjeux internes

La collaboration et l'implication des différents intervenants œuvrant auprès d'un jeune et de sa famille doivent s'inscrire davantage dans un plan d'intervention où chaque intervenant connaît le mandat et la contribution de l'autre. C'est un aspect névralgique à renforcer en vue d'assurer la qualité, la complémentarité des services et la satisfaction des jeunes et des intervenants. L'avis du conseil multidisciplinaire oriente, par ses recommandations, les actions à entreprendre. C'est un enjeu de qualité et de mobilisation important!

La mise en œuvre de nos orientations, de nos politiques et du transfert des apprentissages doit s'effectuer dans toutes les équipes en vue d'une cohésion institutionnelle. Nous devons passer du stade de *développement* à une phase de *consolidation* par une application systématique des orientations dans nos différents milieux. C'est une étape majeure dans l'évolution de l'organisation. Dans cette perspective, des mécanismes d'appropriation et de suivi sont à renforcer dans l'organisation. Chaque équipe, lors de son suivi, doit disposer de l'information lui permettant de s'autoévaluer.

La présence au travail du personnel demeure une préoccupation importante pour l'établissement. En effet, la situation s'est détériorée malgré la mise en place de différentes mesures. Pensons à la diminution des charges de travail, à la semaine de quatre jours, aux politiques portant sur le respect de la personne et sur la présence au travail, au programme d'aide et à l'ergonomie des postes de travail.

Des efforts coordonnés et efficaces, avec la participation du personnel, sont véritablement essentiels afin de préserver la santé et la qualité de vie au travail. Il s'agit ici d'une coresponsabilité tant personnelle qu'organisationnelle.

Enfin, la poursuite du développement de programmes clientèle est une avenue de spécialisation de l'intervention, identifiant l'apport des collaborateurs internes et des partenaires.

À l'externe, des orientations convergentes

Des services plus accessibles, mieux coordonnés, plus personnalisés et sans rupture

Le *Plan stratégique 2005-2010 du ministère de la Santé et des Services sociaux* préconise comme orientation l'intervention précoce, intensive et en continuité, le plus près des milieux de vie, afin de prévenir l'aggravation et la récurrence des problèmes d'adaptation sociale des jeunes et des familles. Dans cette optique, l'accès aux services en périnatalité et à la petite enfance pour les familles vivant dans un contexte de vulnérabilité constitue une cible, tout comme l'accessibilité et l'intensité des services psychosociaux dans les centres de santé et de services sociaux (CSSS). L'accès aux services spécialisés dans les centres jeunesse, offerts en vertu de la *Loi sur la protection de la jeunesse* (LPJ) et la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* (LSJPA), constitue une priorité s'exprimant par l'atteinte d'ici 2010 d'un délai moyen de 12 jours entre la rétention du signalement et le premier contact à l'évaluation, de 30 jours entre la signature d'une mesure volontaire ou l'entrée en vigueur d'une ordonnance du tribunal et le premier contact pour tout enfant dont la situation est transférée à l'application des mesures.

Une approche populationnelle

La reconfiguration du système sociosanitaire (lois 25 et 83) met en place des réseaux locaux et instaure des centres de santé et de services sociaux. Selon le principe de hiérarchisation des services, le CJBSL offre des services spécialisés à la population d'un territoire local. Les intervenants du réseau des services à la jeunesse partagent collectivement une responsabilité envers cette population en rendant accessible, de façon intégrée, un ensemble de services. La volonté ministérielle est d'instaurer une culture de réseau de services répondant aux besoins et aux caractéristiques de la population d'un milieu. Le CJBSL s'inscrit dans cette vision d'organisation, dispensant la majorité de ses services dans ses installations localisées dans huit MRC. Ce mode d'organisation facilite le fonctionnement en réseau local mais représente un certain défi dans l'atteinte d'une cohésion institutionnelle, dans la gestion des ressources humaines et nécessite des ressources financières assurant l'entretien de 17 installations.

Des modifications à la Loi sur la protection de la jeunesse

Certaines modifications apportées à la LPJ s'inscrivent dans cette restructuration du réseau local de services, misant sur une participation plus grande de l'ensemble des ressources d'une communauté à la protection des enfants et sur l'obligation du DPJ d'assurer un accompagnement personnalisé des jeunes et des familles en besoin d'aide vers les services appropriés en 1^{re} ligne (centres de santé et de services sociaux, centres de la petite enfance, maisons des jeunes, carrefours jeunesse emploi, organismes communautaires et autres).

Dans le cadre de ces différents changements, le MSSS a précisé l'offre de service aux jeunes en difficulté. Cette offre de service précise les différents programmes à offrir en identifiant les champs de responsabilité spécifiques des réseaux de première et de deuxième lignes en vue d'assurer la stabilité et la continuité des conditions de vie des enfants. Outre l'établissement d'ententes claires, déterminant des corridors de services (accessibilité) entre les partenaires, des objectifs de continuité (plan d'intervention, plan de services individualisé) et de qualité (outils cliniques et guides d'intervention basés sur les meilleures pratiques) y sont énoncés.

Des priorités ministérielles incontournables

Parmi les autres préoccupations ministérielles, soulignons l'emphase mise sur une prestation sécuritaire de services, l'utilisation des ressources informationnelles permettant la circulation de l'information clinique en soutien à l'intégration des services, l'organisation des services en santé mentale destinés aux enfants et la qualification des jeunes.

Au niveau de la région

Le réseau régional s'est engagé dans un mouvement d'accessibilité, d'intégration, de qualité et d'efficacité dans la prestation de services. Les établissements ont comme mandat de tout mettre en œuvre pour appliquer les orientations ministérielles. Il est attendu que les services spécialisés (2^e ligne) soient en appui et le plus près possible des milieux et « travaillent » en réseau en vue d'assurer le bien-être de la population. Des attentes sont exprimées par l'ASSS afin d'explorer au cours des prochaines années des modalités de mise en commun de ressources, d'expertises cliniques et administratives.

La situation de la région, soit sa faible densité, le vieillissement de la population et sa dispersion sur un grand territoire, a un impact sur le financement, donc sur l'organisation de services de qualité. À cet égard, faut-il préciser que les besoins des personnes âgées vont en croissant et exerceront une demande importante de services.

En matière de ressources humaines, l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre s'avèrent de plus en plus difficiles. Le taux d'absentéisme exerce une pression sur le fonctionnement des équipes, sur la prestation des services et sur les disponibilités budgétaires des établissements. Au CJBSL, l'impact des mouvements de personnel engendrés par l'absentéisme est considérable et se répercute sur les services à la clientèle et sur la gestion des équipes; l'encadrement et la supervision sont des volets à prioriser et des mesures de support sont à instaurer.

Les défis de l'intervention et de l'organisation des services

À la lumière du contexte dans lequel évolue l'établissement, sept grands défis sont identifiés :

1. Une pratique axée sur la continuité de l'intervention et la stabilité du milieu de vie des enfants... un défi de mobilisation
2. Un leadership d'expertises et de compétences... une voie à développer
3. La cohésion institutionnelle... un défi d'encadrement
4. La santé du personnel et la présence au travail... un défi partagé
5. L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre... un enjeu de l'organisation
6. L'intensité et la continuité des services en protection de la jeunesse et des services en réadaptation... une orientation à poursuivre
7. Un centre jeunesse axé sur les résultats au niveau des services et de la gestion des ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles... une orientation à soutenir



1. Une pratique axée sur la continuité de l'intervention et la stabilité du milieu de vie des enfants... un défi de mobilisation

Stabilité, continuité et responsabilisation sont des déterminants de la qualité

L'enjeu premier pour assurer une stabilité dans la vie d'un enfant consiste en la participation active des parents et du jeune aux décisions et au choix des mesures le concernant. Elle se traduit également par une implication soutenue de ceux-ci dans l'actualisation du plan d'intervention et dans l'appréciation du chemin parcouru tout comme dans la responsabilisation du jeune à l'endroit de ses différents agirs.

Cette mobilisation doit être tangible tant dans le milieu familial que lors d'un placement, considérant le besoin de stabilité des liens de l'enfant et les durées maximales de placement.

La réussite d'un projet de vie (milieu familial, placement à majorité, tutelle subventionnée, adoption) favorisant la stabilité et le développement d'un enfant est en partie tributaire de la coordination et de l'arrimage des interventions et la mobilisation des différents partenaires est sans contredit un des facteurs de succès. Cette implication permet une compréhension commune des problèmes, misant sur la contribution spécifique des partenaires détenant une expertise utile à l'atteinte d'objectifs partagés.

Le *Plan d'intervention* (PI), le *Plan d'intervention à l'intention des familles d'accueil* (PIFA) et le *Plan de services individualisé* (PSI) constituent des outils de coordination d'un réseau de services assurant une cohérence des interventions, reconnaissant la contribution de chaque partenaire et favorisant la circulation de l'information. L'intensité de l'intervention s'illustre par l'actualisation de compétences complémentaires et d'expertises variées visant à répondre aux besoins de l'enfant et de sa famille et ainsi assurer la stabilité de l'enfant, assise de son développement. L'expression « Seul, on va plus vite mais, ensemble, on va plus loin » a toute sa place ici.

Prévention de la récurrence et de l'aggravation des problèmes des enfants, une responsabilité partagée

Un des objectifs de la LPJ est de s'assurer que l'intervention d'autorité de l'État dans la vie des familles a un caractère exceptionnel. Il est constaté que la LPJ a trop souvent servi de porte d'entrée aux services pour les enfants et les familles en difficulté. Le maintien du volume de signalements au CJBSL, malgré la diminution significative du nombre d'enfants au Bas-Saint-Laurent depuis 2002, illustre bien cette réalité. Mentionnons qu'un enfant signalé sur quatre requiert les services de la protection de la jeunesse après évaluation et que plusieurs situations non retenues nécessitent des

services d'aide. Rappelons également que lors de la visite de l'équipe ministérielle en juin 2005, les parents ont mentionné l'importance d'avoir accès aux services et que l'intervention du DPJ était subséquente à l'aggravation des problèmes. Les résultats des sondages du Conseil québécois d'agrément font ressortir l'importance d'informer et d'accompagner davantage les usagers et parents vers les ressources du milieu (automne 2006).

Les modifications à la LPJ portent notamment sur la redéfinition des motifs d'intervention du directeur de la protection de la jeunesse, le renforcement de l'obligation de donner des services aux enfants et l'obligation du DPJ d'informer et d'accompagner les enfants et les parents vers d'autres ressources du milieu lorsqu'ils ont besoin d'aide. Le partage de l'information et le respect de la confidentialité demeurent les volets stratégiques d'une approche réseau et d'un transfert personnalisé.

Face à ces modifications, un des enjeux de l'établissement est son arrimage avec les organisations et les ressources du milieu. Des mécanismes formels d'accompagnement personnalisé vers les services de 1^{re} ligne doivent être établis tout au long du processus d'intervention en protection de la jeunesse.

Un autre enjeu important est la systématisation de l'utilisation des outils cliniques, notamment le *Système de soutien à la pratique* (SSP), la mise en place d'un programme conjoint en négligence (offre de service du MSSS, *Programme-services Jeunes en difficulté*) et la communication des motifs de non-rétention des signalements en vue de favoriser une compréhension et une interprétation communes des dispositions de la *Loi sur la protection de la jeunesse*.

Pour prévenir la détérioration des situations des enfants et des familles en besoin d'aide, l'accessibilité et la continuité des services se concrétisent par des relais entre les dispensateurs de services, dans le cadre d'un réseau local intégré.

2. Un leadership d'expertises et de compétences... une voie à développer

L'approche « réseau local de services à la jeunesse » induit la consolidation d'une pratique axée sur le milieu de l'enfant. Dans cette voie, le CJBSL propose une offre de service destinée aux enfants et aux jeunes en difficulté, en vue de contribuer à leur développement, bien-être et sécurité. Cette offre de service se veut plus spécialisée, s'inscrivant dans la hiérarchisation des services du réseau local, en s'adaptant continuellement aux problématiques des jeunes.

En tant qu'experts en protection de l'enfance, les membres du CJBSL vont accroître leur leadership dans la cause des jeunes en difficulté et des familles. En ce sens, des programmes avec les partenaires doivent être développés (négligence, toxicomanie, jeunes contrevenants, etc.) et l'accessibilité des enfants et des jeunes à certains programmes spécialisés du CJBSL doit être privilégiée. Le partage des connaissances et le support aux partenaires dans l'intervention illustrent notre contribution au réseau des services à la jeunesse.

Les programmes de formation permettent le développement des compétences et sont des opportunités à offrir à nos partenaires; pensons ici à l'*Intervention thérapeutique lors de conduites agressives* (ITCA) pour les intervenants des milieux scolaires ou une journée de sensibilisation sur la LPJ pour les CPE, les carrefours jeunesse emploi, les commissions scolaires, etc. Il importe cependant de s'assurer, pour les formations-clés (PI, PSI, outils cliniques, ITCA, santé mentale) du transfert des connaissances dans la pratique et, en ce sens, il faut privilégier des moments d'échanges et d'appropriation. La mise à jour, considérant l'évolution continue des pratiques, constitue un volet sur lequel il faut également investir.

3. La cohésion institutionnelle... un défi d'encadrement

La mise en œuvre des programmes et des pratiques de pointe ne s'effectue pas de façon systématique dans tous les milieux de travail. C'est un constat émis par l'équipe visiteuse du CQA faisant ressortir un défi de cohérence et de cohésion institutionnelles qui interpelle l'implication de tous les membres de l'établissement. La connaissance par les membres du personnel des valeurs et des objectifs de l'organisation est un levier auquel seront juxtaposées des modalités supportant une application uniforme des orientations.

Pour accomplir notre mission dans un environnement continuellement en transformation et faire face aux problématiques complexes des enfants et des familles, il faut miser sur le travail d'équipe et interdisciplinaire. Il importe également de renforcer le support à l'encadrement des équipes et d'évoluer dans une ambiance de travail favorable. Ce sont des conditions gagnantes qui concourent à diminuer l'essoufflement, voire l'épuisement, et à retenir le personnel.

4. La santé du personnel et la présence au travail... un défi partagé

Le taux élevé d'absentéisme au CJBSL aggrave le fardeau des équipes, particulièrement dans un contexte de pénurie de personnel. Cette absence au travail a également des répercussions sur la prestation de services, notamment au plan de la continuité relationnelle ou des opérations.

Il importe de développer une culture de la présence au travail, de procéder à l'inventaire complet des pratiques en matière de gestion des ressources humaines et d'identifier, de concert avec le personnel, des mesures susceptibles de favoriser la santé et la qualité de vie au travail. Il faut reconnaître ici la complexité du défi, d'où la collaboration de tous les membres de l'établissement dans l'identification de mesures, particulièrement celles de prévention des invalidités et de l'épuisement.

5. L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre... un enjeu de l'organisation

La planification de la main-d'œuvre en regard des pénuries actuelles et anticipées et, conséquemment, l'attraction et la rétention d'un personnel qualifié, posent un enjeu de taille. Au cours des prochaines années, cette situation sera jumelée à une perte de savoir par le départ à la retraite de nombreuses personnes. Dans ce contexte, il s'avère impérieux de mettre en place des stratégies comportant des mesures d'attraction, lesquelles peuvent prendre diverses formes : l'intérêt à travailler dans un centre jeunesse, le sens de sa contribution à un meilleur avenir pour un enfant, les défis et les tâches variées du travail, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, la reconnaissance des résultats et des efforts, l'ambiance de travail et les perspectives de développement des compétences. C'est un défi qui interpelle tous les membres du CJBSL, tant au plan de nos communications et de nos convictions à l'endroit de notre travail qu'au niveau d'un environnement facilitant le recrutement et la rétention des ressources humaines qualifiées. Intervenir auprès des enfants en difficulté, c'est plus qu'un simple travail, c'est participer à l'avenir et au devenir de nos enfants.

6. L'intensité et la continuité des services en protection de la jeunesse et des services en réadaptation ... une orientation à poursuivre

Les besoins de services des enfants et de leur famille aux prises avec des situations complexes, en particulier au niveau de la santé mentale et troubles de la conduite, et l'impératif d'assurer le développement de l'enfant dans un milieu de vie permanent et sécuritaire, requièrent l'intensification des services et une intervention concertée et cohérente avec les partenaires.

Deux enjeux coexistent, soit la méthode ministérielle d'attribution des ressources financières et la recherche de la meilleure utilisation possible des ressources humaines de l'établissement consacrées aux services cliniques et administratifs.



Rappelons que l'octroi de budgets additionnels s'effectue selon une méthode populationnelle basée sur des indicateurs tels que le nombre de personnes habitant une région, pondéré par le taux de pauvreté. Ainsi, la diminution du nombre de jeunes 0-17 ans au Bas-Saint-Laurent, avec le même niveau de ressources financières, rend plus difficile l'obtention de budgets supplémentaires pour le CJBSL. Soulignons également que l'attribution financière pour la prestation des services est associée à des cibles mesurables, tels l'accessibilité des services, leurs coûts et leurs effets sur la protection des enfants (*Entente de gestion et d'imputabilité* avec l'ASSS). Face à cette situation, nous devons poursuivre nos représentations régionales (ASSS) et provinciales (ACJQ) dans l'objectif d'intensifier les services cliniques.

Au sein de l'organisation, il importe de maintenir des activités de développement professionnel de façon continue, visant une meilleure utilisation et une plus grande mobilité des ressources humaines, en révisant continuellement notre organisation du travail et en misant sur des réallocations afin d'intensifier les services. C'est un défi d'ouverture, questionnant en permanence nos façons de faire et révisant notre offre de service en fonction de l'évolution des besoins.

7. Un centre jeunesse axé sur les résultats au niveau des services et de la gestion des ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles... une orientation à soutenir

Le ministère de la Santé et des Services sociaux fixe des résultats à atteindre pour tous les établissements et, dans ce contexte, les membres du CJBSL doivent disposer de l'information leur permettant de connaître leur situation, d'apprécier les résultats et d'apporter les ajustements. C'est un moyen sur lequel repose la révision des processus cliniques et administratifs.

La connaissance, par les membres du personnel, des résultats à atteindre et de ceux obtenus leur permet de mieux cibler les actions et maximiser leur contribution. Cette connaissance sera acquise par l'accès aux données faisant état des résultats en matière d'accessibilité, de continuité et d'efficacité de nos services dans les différentes équipes et directions. Il en va de même pour la gestion des ressources humaines et financières.

Le travail d'équipe doit être axé davantage sur le pouvoir de changer les choses en étant en mode solution et d'apprentissage continu : autoévaluation des résultats de l'équipe, détermination des moyens, application des solutions ainsi que le recours au support de la direction lorsque nécessaire.

L'introduction des technologies de l'information au CJBSL va dans ce sens, améliorant la circulation de l'information clinique et administrative, soutenant la coordination des interventions et renseignant sur les résultats de nos façons de faire. La priorité actuelle et des quatre prochaines années est de procurer des informations aux équipes sur la situation des services et d'actualiser les orientations de l'établissement dans chacun des services.

C'est une façon de mobiliser les membres des équipes à l'identification de solutions et au soutien de la direction en vue d'assurer des services de qualité, accessibles et continus au profit des enfants et des familles de notre région.



II. Notre plan stratégique 2008 • 2012

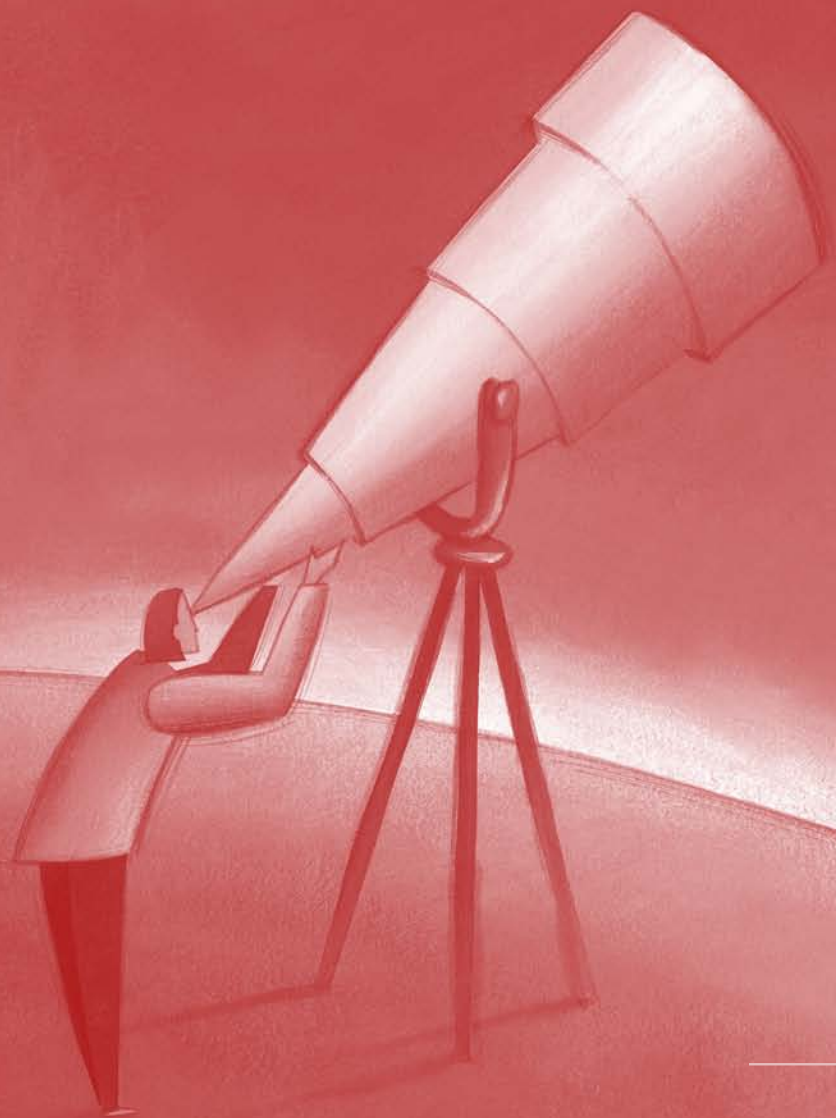
Notre mission et nos mandats

Dans sa région, le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent a pour finalité :

« D'assurer à chaque enfant abusé, négligé ou abandonné un milieu de vie stable, qui le protège et favorise son développement. C'est également de développer les habiletés personnelles et sociales et la capacité des jeunes aux prises avec des troubles de comportement ou des agirs délinquants à s'adapter et à intégrer de façon responsable leur milieu. »

Au cœur de notre mission :
l'enfant!

Avec nous dans l'action
et complices de notre intervention :
ses parents et nos partenaires!



Notre clientèle

Dans le cadre de sa mission, le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent assume les mandats suivants :

Offrir aux enfants âgés entre 0 et 17 ans et à leur famille des services psychosociaux et de réadaptation requis par leur situation en vertu de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, la *Loi sur la protection de la jeunesse*, la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* et certaines dispositions du *Code civil*.

Offrir des services :

- ✓ D'urgence sociale – 24 heures par jour et 7 jours par semaine;
- ✓ Des services d'hébergement en famille d'accueil, en ressource intermédiaire et en unité de vie;
- ✓ D'adoption;
- ✓ D'expertise à la Cour supérieure sur la garde d'enfants;
- ✓ De recherche d'antécédents biologiques et de retrouvailles.

Tous les enfants âgés entre 0 et 17 ans de la région du Bas-Saint-Laurent présentant des besoins de services dans le cadre de la *Loi sur la protection de la jeunesse*, de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*, de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* et certaines dispositions du *Code civil* composent la clientèle du Centre jeunesse.

Notre clientèle est constituée d'enfants aux prises avec des situations complexes vivant des difficultés multiples et, conséquemment, de leur famille. Ces enfants sont :

- ✓ des victimes d'abandon, d'abus ou de négligence, des jeunes lésés dans leur intégrité physique ou sexuelle ou, encore, négligés dans leur environnement au point que cela compromet, ou pourrait compromettre, leur sécurité ou leur développement;
- ✓ des jeunes en situation d'adoption (Québec et internationale), soit abandonnés ou orphelins ou, encore, pour lesquels les parents ont renoncé à assumer leurs responsabilités de les soigner, de les entretenir et de les éduquer;
- ✓ des jeunes présentant des troubles de comportement sérieux, en difficulté grave d'adaptation et souffrant de problèmes de santé mentale ou de dépendance; des jeunes en rupture avec leur entourage, leurs parents, leur école, la société ou eux-mêmes au point où cela compromet, ou pourrait compromettre, leur sécurité, celle des autres ou leur développement et des parents qui n'arrivent plus à accompagner leur jeune de manière à ce qu'il poursuive son développement;
- ✓ des jeunes contrevenants âgés entre 12 et 18 ans qui ont été arrêtés pour avoir commis une infraction. L'activité délictueuse peut être accidentelle ou occasionnelle ou s'inscrire dans une délinquance qui devient un mode de vie;
- ✓ des jeunes vivant une situation de conflit familial en matière de garde et de droits d'accès;
- ✓ des jeunes suivis dans le cadre de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* qui, en raison de l'âge du délit, reçoivent des services, notamment, l'hébergement en unité de vie jusqu'à 23 ans;
- ✓ des jeunes bénéficiant du *Programme Qualification des jeunes* (PQJ) jusqu'à l'âge de 19 ans et 3 mois.



Notre vision

Une **vision** est l'expression d'un **idéal** que les membres d'une organisation souhaitent et sur lequel ils sont prêts à travailler, de concert avec les partenaires, afin de façonner un avenir meilleur pour la jeunesse. C'est ce que nous voulons pour les enfants et les familles et cette vision donne un sens à notre intervention.

Le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent a les aspirations suivantes :

- ✓ Les enfants ayant reçu nos services vivront dans un environnement sécuritaire, sans abus et sans négligence au sein d'une famille permanente;
- ✓ Les enfants ayant reçu nos services seront en mesure de développer des liens constructifs avec leurs réseaux familial et social. Ils poursuivront leur développement en s'outillant ou en se scolarisant, obtenant ainsi des compétences et des qualifications assurant leur autonomie et leur participation dans la société.



- ✓ Les parents ayant reçu nos services auront repris confiance en leurs capacités éducatives et, par leurs comportements, préviendront la répétition des problèmes transgénérationnels;
- ✓ Les parents désireront de l'aide et seront supportés par les services existants en vue d'assumer leurs responsabilités parentales et ainsi garantir une réponse aux besoins de sécurité et de développement de leur enfant.



- ✓ Les partenaires de la communauté, à la suite d'actions concertées auprès de l'enfant et de sa famille, partageront les objectifs d'assurer la sécurité, le développement ainsi que la santé des enfants et collaboreront à leur atteinte;
- ✓ Les partenaires seront informés de nos services et de nos programmes d'intervention et solliciteront notre appui afin d'améliorer la situation des enfants et des jeunes.

Notre philosophie d'intervention

Nos valeurs cliniques

Le respect de l'enfant et de son intérêt

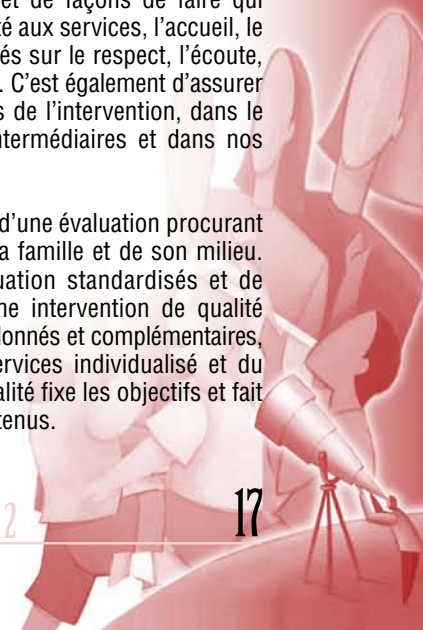
- ✓ Chaque enfant a droit de vivre dans un milieu sécuritaire et stable qui lui assure des soins de base et des conditions lui permettant de se développer aux plans cognitif, physique, social et affectif;
- ✓ Chaque jeune est une personne en développement, détenant des capacités et dont la connaissance des besoins permet de lui offrir les bons services, au bon moment, assurant sa sécurité et l'acquisition de compétences personnelles et sociales;
- ✓ Chaque jeune est responsable de ses actes et de son apprentissage.

La responsabilisation du parent

- ✓ La famille est reconnue comme le milieu privilégié de développement de l'enfant et le parent est le premier responsable d'assurer sa protection. À ce titre, il est associé aux décisions quant à la nature des services qui lui sont offerts et accepte d'actualiser les mesures convenues dans le plan d'intervention;
- ✓ L'intervention des services est axée sur le soutien et la responsabilisation du parent quant à l'amélioration de la situation de l'enfant et, conséquemment, de sa sécurité.

La recherche continue de la qualité

- ✓ La qualité, c'est un ensemble de comportements et de façons de faire qui traduit le service au client. C'est d'abord l'accessibilité aux services, l'accueil, le contact avec la personne dont les rapports sont basés sur le respect, l'écoute, la discrétion et la considération de valeurs différentes. C'est également d'assurer une prestation sécuritaire de services à l'enfant lors de l'intervention, dans le réseau des familles d'accueil et des ressources intermédiaires et dans nos installations;
- ✓ Dans cette approche client, soulignons l'importance d'une évaluation procurant un portrait clair des caractéristiques du jeune, de sa famille et de son milieu. C'est conséquemment l'utilisation d'outils d'évaluation standardisés et de programmes d'intervention reconnus efficaces. Une intervention de qualité réfère aussi à la continuité des services, ceux-ci coordonnés et complémentaires, d'où l'usage du plan d'intervention, du plan de services individualisé et du transfert personnalisé. Enfin, une intervention de qualité fixe les objectifs et fait état de l'évolution de la situation et des résultats obtenus.



Nos principes d'intervention

Une pratique axée sur la famille et sur l'apport des ressources du milieu

- ✓ Tous les efforts doivent être faits pour assurer la protection et le développement de l'enfant dans sa famille. Les parents sont mis à contribution, s'investissant dans une démarche de changement afin d'éliminer les risques de négligence, de mauvais traitements et d'améliorer leurs capacités d'éducation;
- ✓ Le développement d'un enfant peut être compromis par les carences des parents ou par le jeune lui-même. Toutes les dimensions de son développement et de son fonctionnement sont examinées, sans omettre l'état de sa santé physique et mentale;
- ✓ Dans les situations de protection de la jeunesse ou de jeunes contrevenants, la multiplicité des problèmes des enfants et des familles est reconnue et est basée sur une compréhension commune de la situation et des besoins, sur des objectifs partagés et sur l'orchestration du plan de services individualisé;
- ✓ Un moment-clé pour assurer la continuité des services est la jonction entre l'étape évaluation/orientation et l'étape de l'application des mesures. C'est un transfert personnalisé en présence des parents et du jeune où s'effectuent le partage de la situation, la détermination des objectifs et des pistes d'action qui s'inscrivent dans le plan d'intervention, et ce, selon les normes de pratique professionnelle du *Cadre de référence pour l'étape application des mesures*¹⁷;
- ✓ L'intervention préconisée est interdisciplinaire, basée sur l'assistance du réseau communautaire (famille élargie, centre de la petite enfance, école, centre de santé et de services sociaux, organismes du milieu) et spécialisée (réadaptation, médecin, psychologue). Ainsi, l'apport des forces de la famille et du milieu offre une gamme de services favorisant la reprise des responsabilités des parents et la réponse aux besoins de l'enfant. C'est agir ensemble pour l'enfant avant, pendant et après l'intervention du DPJ.

Une pratique axée sur la stabilité du milieu et des liens

- ✓ L'intervention préconisée demeure le maintien de l'enfant dans sa famille, dans la mesure où il est protégé et en sécurité ou qu'il ne compromet pas la sécurité d'autrui. Par conséquent, le retrait du milieu familial est justifié lorsque les mesures pour habiliter les parents ne parviennent pas à protéger l'enfant ou lorsque le jeune présente des difficultés graves et que le soutien familial et communautaire s'avère insuffisant pour répondre à ses besoins;

¹⁷ Source : *Cadre de référence pour l'étape application des mesures*, ACJQ, janvier 2007

¹⁸ Idem note 17

¹⁹ Idem note 17

²⁰ Source : Nouvelles dispositions de la *Loi sur la protection de la jeunesse*, 2007

- ✓ Selon ses besoins et en lien avec son fonctionnement, l'enfant sera orienté vers la ressource la plus propice à l'expérience d'attitudes et de comportements appropriés. Idéalement, le placement de l'enfant s'effectue chez une personne significative, dans une famille que l'enfant connaît; si ce n'est pas possible, on fera appel à une famille d'accueil, une ressource intermédiaire ou une unité de vie. Rappelons que le retrait du milieu en contexte d'urgence est destiné à assurer la protection et la sécurité de l'enfant lorsque l'intervention n'a pu résorber la crise;
- ✓ La planification et la préparation du placement sont des activités cliniques essentielles pour contrer les effets de la séparation. L'implication du jeune, du parent, de la ressource ou de l'éducateur-conseil, sous la coordination de la personne autorisée, s'effectue par le plan d'intervention et le plan d'intervention à l'intention de la famille d'accueil. Les interventions sont coordonnées et complémentaires, assurant la cohérence des actions auprès de l'enfant et de sa famille¹⁸;
- ✓ Lorsque la réunification familiale demeure l'objectif¹⁹, tout au cours du placement, le soutien aux parents et le développement de leurs compétences sont favorisés. Des visites régulières et fréquentes sont assurées aux parents et aux membres de la famille élargie afin de maintenir des relations avec l'enfant.

Une pratique axée sur l'intérêt et le développement de l'enfant

- ✓ Les effets négatifs chez les enfants, tels les troubles graves de comportement et les troubles de l'attachement causés par des séparations répétées et par l'instabilité du milieu, conduisent à privilégier un milieu de vie permanent, et ce, lorsque la réunification familiale s'avère impossible. Dans cette perspective, le projet de vie de l'enfant doit être rapidement clarifié en tenant compte des durées maximales de placement introduites dans la *Loi sur la protection de la jeunesse*. Parmi les mesures de stabilité autres que celle de la famille, mentionnons l'adoption, la tutelle subventionnée et le placement à majorité²⁰. Le programme *S'occuper des enfants* assure une offre de service spécialisée aux enfants placés en famille d'accueil;
- ✓ Pour certains adolescents, en particulier les jeunes hébergés en unité de vie, en ressource intermédiaire ou placés en famille d'accueil, présentant des difficultés importantes d'autonomie et de qualification, des actions sont envisagées. Entre autres, le *Programme Qualification des jeunes* (PQJ) vise à leur permettre de se prendre en charge et de répondre à leurs besoins au moment d'atteindre leur majorité;
- ✓ Les jeunes aux prises avec des agirs délinquants doivent assumer la responsabilité de leurs actes et prendre conscience des impacts sur la victime; c'est dans leur intérêt et celui de la société.

Notre philosophie de gestion

Nos valeurs organisationnelles

Cohésion et cohérence institutionnelles

- ✓ Le déploiement d'une offre de service spécialisée et l'utilisation des outils d'intervention ou des pratiques administratives reconnus s'effectuent au sein des différentes équipes de l'établissement en conformité avec les orientations. C'est une solidarité institutionnelle, c'est-à-dire être coresponsable de la mission, des objectifs cliniques et organisationnels. Les jeunes et les familles ont accès dans l'ensemble des MRC de la région aux mêmes programmes et services. C'est ici une organisation cohérente, forte de la qualité de ses services.

Leadership et partenariat dans les services à la jeunesse en difficulté

Pour les enfants du Bas-Saint-Laurent, le Centre jeunesse vise :

- ✓ une offre de service complète qui permet de situer les rôles respectifs des intervenants;
- ✓ des services spécialisés offerts par des intervenants informés et formés, qui maîtrisent et appliquent des programmes reconnus;
- ✓ des ententes de service et des protocoles de collaboration fonctionnels et appliqués de façon uniforme dans toute la région.

Présence et qualité de vie au travail

Pour accomplir de façon efficiente et efficace notre mission envers les enfants et leur famille, la présence au travail est essentielle. Dans cette finalité, il faut miser sur :

- ✓ la reconnaissance de la santé comme un capital précieux;
- ✓ une culture organisationnelle prônant la présence au travail;
- ✓ l'engagement des membres de l'établissement à identifier les problèmes et les mesures à introduire en matière de qualité de vie au travail ainsi qu'à mettre en place une stratégie d'action.

Travail d'équipe

Le bien-être et la sécurité des enfants représentent le sens de la vie professionnelle. Cet intérêt du personnel et de l'établissement est indissociable. Dès lors, les membres de l'organisation travaillent en étroite collaboration, établissant des rapports fondés sur le respect, la confiance et la reconnaissance des compétences différentes en vue d'atteindre les résultats visés.

Ce sont également des membres de l'organisation qui s'informent en vue d'être au fait de ce qui se passe au sein de l'établissement.

Ce sont des intervenants qui interpellent les ressources du milieu au profit des enfants et des parents.

Imputabilité et reconnaissance

Une culture de l'excellence repose sur l'atteinte de résultats ciblés pour notre clientèle notamment l'accessibilité, la continuité et la qualité de nos services. Les enfants et les familles visent également l'amélioration de leur situation, la satisfaction de leurs besoins et le respect de leurs droits.

Pour traduire cette valeur, il faut rendre compte à la population et aux autorités, donc il faut être en mesure :

- ✓ de signifier nos objectifs (ce que nous voulons) envers l'enfant et ses parents et apprécier nos résultats cliniques aux plans de l'amélioration de leur situation, de la satisfaction de leurs besoins, de leur sécurité et du respect de leurs droits;
- ✓ de déterminer nos objectifs de concert avec l'ASSS (entente de gestion et d'imputabilité) et de partager nos résultats en matière d'accessibilité (respect des délais), d'intégration et de qualité des services (ce que nous faisons);
- ✓ de signifier nos objectifs et résultats organisationnels et de mobilisation du personnel (ce dont nous avons besoin);
- ✓ d'atteindre l'équilibre budgétaire assurant la stabilité du personnel de l'établissement et de faire état de l'utilisation de l'ensemble des ressources.



Nos principes de gestion

Une gestion participative axée sur la contribution de tout le personnel à l'actualisation de la mission et à ses objectifs est ici l'orientation privilégiée. Cette philosophie se traduit par les principes de fonctionnement suivants :

- ✓ Les objectifs organisationnels (cliniques, administratifs et de gestion) et le suivi des résultats sont déterminés;
- ✓ Toutes les activités de l'établissement sont réalisées dans la perspective de services à la clientèle et de réseaux intégrés;
- ✓ Le travail d'équipe est le principal levier de la prestation de services et de l'organisation du travail. Les membres de l'équipe, tout en visant la coresponsabilité avec le cadre :
 - ◆ actualisent l'offre de service spécialisée en conformité avec les orientations de l'établissement;
 - ◆ organisent la production des activités de façon à ce que l'équipe réponde aux attentes d'accessibilité, de continuité, de qualité et de prestation sécuritaire de services;
 - ◆ participent à l'accueil et à l'intégration des nouveaux employés et stagiaires;
 - ◆ identifient leurs besoins d'information, de formation, d'équipements et de ressources financières;
 - ◆ s'impliquent dans le programme d'appréciation de la contribution et dans la supervision;
 - ◆ participent à un climat de travail leur permettant de se développer et d'entretenir des relations de respect;
 - ◆ connaissent les services de l'établissement, les programmes ainsi que les ententes avec les partenaires.
- ✓ La valorisation des compétences est encouragée ainsi que le transfert des connaissances;
- ✓ L'information clinique est disponible et accessible. De plus, des tableaux de bord assistent la prise de décision;
- ✓ L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre constituent une priorité de tous les membres de l'établissement;
- ✓ La reconnaissance des contributions fait partie de la vie de l'équipe et de l'établissement.

Orientation 1

Bonifier l'offre de service en fonction de l'évolution des besoins des jeunes et des familles et miser sur la stabilité du milieu de vie de l'enfant



But 1.1 : Baliser la pratique professionnelle et de gestion en conformité avec les orientations du *Programme-services Jeunes en difficulté 2007-2012* et de la *Loi sur la protection de la jeunesse*

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
◆ Procéder au retrait d'un enfant du milieu familial selon les orientations établies dans le <i>Cadre de référence – Retrait du milieu familial, hébergement et placement d'un enfant</i> et le <i>Guide de pratique – Retrait du milieu familial, et placement d'un enfant</i> du CJBSL (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	6,5 % taux de placement (selon l'entente de gestion CJBSL-ASSS)
◆ Dispenser l'offre de service à l'application des mesures de protection de la jeunesse selon le <i>Cadre de référence pour l'étape application des mesures</i> de l'ACJQ (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Proportion du personnel connaissant le cadre de référence
◆ Produire et appliquer le <i>Protocole visant le recours à un hébergement en unité d'encadrement intensif</i> (Règlement sur la <i>Loi sur la protection de la jeunesse</i>)	Nombre d'enfants hébergés en unité d'encadrement intensif (rapport semestriel)
◆ Appliquer le règlement portant sur la tutelle subventionnée (Règlement sur la <i>Loi sur la protection de la jeunesse</i>)	Nombre d'enfants bénéficiant de la tutelle subventionnée
◆ Produire et appliquer une procédure traitant des modalités de gestion des délais d'attente pour tous les services de protection de la jeunesse et de réadaptation (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Délais d'attente conformes à l'entente de gestion et d'imputabilité
◆ Formaliser et appliquer le processus de clarification du projet de vie des enfants (Bilan des orientations 2002-2006)	Proportion des clarifications pour les enfants hébergés en famille d'accueil
◆ Appliquer le règlement portant sur la révision (Règlement sur la <i>Loi sur la protection de la jeunesse</i>)	Taux de participation des parents et du jeune

Nos orientations



But 1.2 : Consolider, développer et actualiser des programmes d'intervention spécialisés

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Déployer le programme <i>S'occuper des enfants</i> destiné aux enfants hébergés en famille d'accueil dans les huit MRC (Plan d'amélioration du CJBSL – Agrément) 	Proportion des enfants admissibles participant au programme
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mettre en place un programme d'intervention en négligence, de concert avec les partenaires, dans une MRC-pilote et procéder à son déploiement dans l'ensemble de la région (Plan d'amélioration du CJBSL – Agrément, <i>Programme-services Jeunes en difficulté</i> 2007-2012) 	Taux de signalement n'excédant pas 15 % dans les douze mois suivant la fin du programme ²¹
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mettre en place et consolider l'équipe interdisciplinaire en santé mentale ◆ Assurer l'application du <i>Protocole d'intervention en situation de problématique suicidaire et de santé mentale</i> (Plan d'action en santé mentale 2005-2010 – La force des liens) 	Nombre de situations traitées par année
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Produire un programme d'intervention en santé mentale en complémentarité avec les partenaires ◆ Poursuivre le développement des services de réadaptation pour les jeunes ayant des troubles de comportement sévères et de santé mentale ainsi que des services à l'application des mesures en protection de la jeunesse (Bilan des orientations 2002-2006) 	Nombre d'heures d'intervention auprès de l'enfant - parents/semaine
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Implanter le <i>Programme Qualification des jeunes</i> (PQJ) (Stratégie d'action jeunesse 2006-2009) 	75 % des jeunes dans l'année qui suit la fin du programme intègrent le marché de l'emploi ou participent à une formation qualifiante
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mettre en place un programme en toxicomanie, de concert avec le CR L'Estran, destiné aux jeunes nécessitant une intervention (Plan d'amélioration du CJBSL – Agrément) 	Nombre de jeunes participant au programme
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Concevoir un programme de réadaptation en lien avec les niveaux d'encadrement dans toutes les unités de vie (Bilan des orientations 2002-2006) 	Continuité de services
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Déployer, pour les unités de vie Le Moussaillon et La Passerelle, le programme de sexologie <i>Haut les voiles</i> 	Nombre de jeunes hébergés participant au programme
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Déployer, en tant que site-pilote, le programme sur l'attachement destiné aux enfants de 6-11 ans, hébergés à l'unité de vie Le Moussaillon 	Nombre de jeunes participant au programme
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Instaurer une procédure de révision de tous les programmes ◆ Réviser les programmes d'intervention existants (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément) 	Programmes révisés en 2010

²¹ Norme ministérielle – *Programme-services Jeunes en difficulté*



But 1.3 : Informer et accompagner les parents vers les ressources du milieu au cours des étapes du processus d'intervention

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Déterminer et actualiser un processus d'information aux parents sur les organismes du milieu quant aux mécanismes de référence à ces ressources, et ce, aux différentes étapes du processus d'intervention en protection de la jeunesse <i>(Nouvelles dispositions de la Loi sur la protection de la jeunesse)</i> ◆ Rendre accessible à l'ensemble des intervenants le <i>Répertoire des ressources du Bas-Saint-Laurent</i> 	Taux de satisfaction des parents et des jeunes aux sondages du Conseil québécois d'agrément (CQA)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Réviser le mécanisme 24/7 de réception des signalements en dehors des heures régulières d'ouverture <i>(Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)</i> 	Qualité et efficience du service
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mettre à jour de façon continue l'offre de service du CJBSL, conformément aux orientations et à l'évolution des besoins de la clientèle <i>(Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)</i> 	

But 1.4 : Consolider l'application du plan d'intervention (PI), du plan d'intervention à l'intention des familles d'accueil (PIFA) et du plan de services individualisé (PSI)

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Utiliser les outils cliniques recommandés, lesquels sont identifiés à l'intérieur de l'offre de service du CJBSL et dans le <i>Programme-services Jeunes en difficulté</i>, afin de disposer d'une évaluation complète à partir de laquelle seront établis les objectifs du plan d'intervention et les services offerts <i>(Programme-services Jeunes en difficulté 2007-2012)</i> ◆ Réviser le règlement et le processus de planification de l'intervention conformément aux notions du <i>Programme national de formation (PNF)</i> des intervenants du réseau des services jeunesse <i>(Avis de l'exécutif du conseil multidisciplinaire (novembre 2007), recommandation 7 issue de la visite ministérielle 2008 appréciant la qualité des services aux FA et RI, Plan d'amélioration du CJBSL – Agrément)</i> 	Proportion des PI, PIFA et PSI conformes



But 1.5 : Réviser les activités d'encadrement clinique liées aux familles d'accueil et aux ressources intermédiaires

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Apprécier le fonctionnement du comité de soutien à l'accréditation des familles d'accueil, du comité local de placement, du processus de supervision et de formation des familles d'accueil (Plan d'amélioration du CJBSL – Agrément) ◆ Revoir le développement des familles d'accueil et des ressources intermédiaires en lien avec les programmes d'intervention spécialisés (Plan d'amélioration du CJBSL – Agrément) ◆ Formaliser les orientations en matière de mesures de contrôle d'un jeune hébergé en famille d'accueil et en ressource intermédiaire (Recommandation 4 issue de la visite ministérielle 2008 appréciant la qualité des services aux FA et RI) 	<p>Taux de satisfaction des familles d'accueil et des ressources intermédiaires aux sondages du CQA</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Clarifier la trajectoire de services pour les enfants dont le projet de vie est l'adoption et distinguer les mandats des services Adoption et Ressources en lien avec l'utilisation des familles d'accueil banque mixte (Plan d'amélioration du CJBSL – Agrément) 	<p>Nombre d'enfants pour lesquels l'adoption est le projet de vie et places en FA banque mixte</p>

But 1.6 : Consolider l'utilisation des protocoles d'intervention clinique

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Déterminer, pour chaque secteur d'activité, les guides, politiques, cadres de référence, protocoles et directives devant orienter la pratique (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément) 	<p>Taux d'utilisation des principaux outils</p>



Orientation 2

Harmoniser les valeurs personnelles et organisationnelles et renforcer le réseau de partenariat pour le mieux-être des enfants et de leur famille



But 2.1 : Traduire dans nos actions quotidiennes et dans nos relations les valeurs déterminées par les membres de l'organisation

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
◆ Mettre à jour, s'approprier et appliquer le code d'éthique (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Pourcentage du personnel connaissant les valeurs du code d'éthique (Sondage CQA)
◆ Diffuser le code d'éthique auprès des familles d'accueil et des ressources intermédiaires (Recommandation 2 issue de la visite ministérielle 2008 appréciant la qualité des services aux FA et RI)	Pourcentage des familles d'accueil et des ressources intermédiaires connaissant les valeurs du code d'éthique (Sondage CQA)

But 2.2 : Poursuivre la mise en place d'ententes formelles avec les différents partenaires

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
◆ Formaliser des ententes de service avec les centres de santé et de services sociaux (Bilan des orientations 2002-2006)	Nombre d'ententes conclues précisant les modalités d'accessibilité et de continuité de services
◆ Actualiser et réviser les ententes de service avec les commissions scolaires, sur la base de l'entente MELS-MSSS (Bilan des orientations 2002-2006, Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Relevé des ententes révisées
◆ Établir des ententes de partenariat avec les organismes communautaires dans la prestation de services (centres d'action bénévole, carrefours jeunesse-emploi, maisons de jeunes) (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Nombre d'ententes conclues
◆ Apprécier l'application du protocole de collaboration CJBSL-CRDI, de concert avec les cadres des deux établissements (Bilan des orientations 2002-2006)	Nombre de jeunes desservis conjointement par les deux établissements, selon les critères établis
◆ Assurer l'accès aux formations pertinentes pour nos partenaires, notamment une formation annuelle sur les dispositions de la <i>Loi sur la protection de la jeunesse</i>	Nombre de participants aux formations



Orientation 3

Favoriser au sein des milieux de travail la présence d'un personnel confiant, compétent, engagé et reconnu



But 3.1 : Consolider l'encadrement des équipes

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
◆ Réviser le mandat et le fonctionnement des tables professionnelles en tant que mécanisme de développement et d'harmonisation des pratiques du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Relevé des dossiers traités
◆ Mettre en place des tables de coordination facilitant le partage d'information et de connaissances et l'harmonisation des façons de faire des agents d'intervention, surveillants en institution, cuisiniers et éducateurs (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Relevé des dossiers traités
◆ Réviser et clarifier les mécanismes d'encadrement professionnel (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Politique d'encadrement élaborée et connue

But 3.2 : Doter l'établissement d'un cadre orientant l'organisation de la recherche et de l'enseignement

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
◆ Adopter un règlement sur l'organisation de la recherche et de l'enseignement (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Orientations définies
◆ Mettre en place un programme de supervision des stagiaires (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Taux d'embauche des stagiaires



But 3.3 : Soutenir les cadres dans la gestion des ressources humaines

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Systématiser les mécanismes d'appropriation et de suivi assurant la mise en œuvre des orientations et politiques de l'établissement au sein des différentes équipes (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément) 	Mécanismes prévus
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Concevoir et appliquer un programme d'intégration et d'entraînement à la tâche pour le personnel des services de la protection de la jeunesse (Bilan des orientations 2002-2006) 	Proportion des nouveaux employés ayant participé au programme
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Réviser le programme d'intégration du personnel de la Direction des services de réadaptation (DSR) 	Proportion des nouveaux employés ayant participé au programme
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Élaborer et mettre en œuvre une politique de reconnaissance du personnel 	Taux de satisfaction du personnel aux sondages du CQA
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mettre en place la politique sur le processus de recrutement et de sélection du personnel (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément) 	Nombre d'employés retenus
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Réviser et enrichir les stratégies de recrutement et de rétention du personnel (activités de promotion, de recrutement, de rétention) (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément) 	Nombre de nouveaux employés

But 3.4 : Assurer une rétroaction continue aux employés sur leur travail ainsi que le développement des compétences

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Appliquer le programme d'appréciation de la contribution à l'ensemble du personnel (Bilan des orientations 2002-2006) 	Pourcentage des appréciations réalisées
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Concevoir et mettre en œuvre une politique de supervision en lien avec le processus d'appréciation de la contribution du personnel (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément) 	Heures de supervision/année
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Introduire des modalités d'appropriation et de transfert des connaissances dans le cadre du plan annuel de formation ou des activités des tables professionnelles 	Relevé des formations et des modalités d'appropriation
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Assurer la mise à niveau du personnel, suite à une absence au travail, quant aux formations-clés 	Nombre d'employés formés



But 3.5 : Favoriser la présence du personnel et améliorer la qualité de vie au travail

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Développer, de concert avec le personnel et les instances concernées de l'établissement, une stratégie d'action visant : <ul style="list-style-type: none"> • la présence du personnel • une qualité de vie au travail 	Taux d'assurance salaire
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Procéder à un audit portant sur la présence au travail de concert avec le ministère de la Santé et des Services sociaux 	Rapport faisant état des constats et des recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Favoriser la réadaptation des travailleurs vivant avec des restrictions médicales (musculo-squelettique) 	Nombre de personnes ayant bénéficié du support et retournées au travail



Orientation 4

Renforcer nos moyens d'information et de communication organisationnelle essentiels à la réalisation de la mission et des buts de l'établissement



But 4.1 : Consolider les activités d'information et de communication

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none">◆ Concevoir et mettre en œuvre un processus d'information continue sur l'intervention de la DPJ, incluant le placement, sur le traitement des insatisfactions, des plaintes et des mécontentes auprès des jeunes, des parents, des responsables des familles d'accueil et des ressources intermédiaires ainsi qu'auprès du personnel (Plan d'amélioration du CJBSL – Agrément, recommandations 1, 3 et 5 issues de la visite ministérielle 2008 appréciant la qualité des services aux FA et RI)	Taux de satisfaction des parents, des jeunes, des familles d'accueil et des ressources intermédiaires aux sondages du CQA
<ul style="list-style-type: none">◆ Clarifier un processus décrivant les activités d'information sur l'offre de service du CJBSL auprès du personnel, des usagers, des partenaires et de la population (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Relevé des activités d'information
<ul style="list-style-type: none">◆ Utiliser de façon optimale le courrier électronique (Lotus Notes) (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Procédure d'utilisation du courrier électronique pertinente
<ul style="list-style-type: none">◆ Développer un site Internet (Bilan des orientations 2002-2006)	Nombre de visiteurs



But 4.2 : Mettre en œuvre les politiques d'accès à l'information, de protection des renseignements personnels et de gestion du dossier de l'utilisateur

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Produire des fiches de référence supportant le personnel dans les demandes d'accès au dossier de l'utilisateur et facilitant l'application de la politique (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément) 	Nombre de demandes d'accès complétées selon les normes
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Former les intervenants des services de la protection, des jeunes contrevenants, de la réadaptation ainsi que les agents administratifs et le personnel de la liste de rappel sur la gestion et la tenue de dossier de l'utilisateur et l'appropriation du guide clinique (Bilan des orientations 2002-2006) 	Heures de formation

But 4.3 : Disposer d'une information continue en vue d'assurer l'accessibilité, la continuité, la qualité et l'efficacité de nos services

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Produire des tableaux de bord assurant la diffusion des résultats en regard des objectifs d'accessibilité, de continuité et de qualité au sein des équipes (Bilan des orientations 2002-2006, Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément) 	Tableaux de bord adaptés aux besoins d'information et de gestion
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Concevoir et appliquer un cadre de référence sur l'évaluation de la satisfaction de la clientèle à l'endroit de nos services (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément) 	Paramètres d'évaluation déterminés
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Implanter un système financier facilitant la gestion et le partage continu de l'information 	



Orientation 5

Consolider nos pratiques en matière de prestation sécuritaire de services



But 5.1 : Assurer une prestation sécuritaire de services

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
◆ Actualiser les attentes ministérielles en matière de déclaration des incidents et des accidents et de divulgation des accidents (Orientations ministérielles)	Nombre de situations traitées
◆ Concevoir et appliquer un règlement portant sur les conditions d'admission des personnes atteintes d'une maladie contagieuse ou infectieuse (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Conditions d'admission établies
◆ Élaborer et implanter un protocole sur la distribution et l'autoadministration des médicaments aux usagers du CJBSL (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Déclarations d'incident/accident
◆ Informer le personnel et les ressources d'hébergement sur la prévention des infections, sur les modalités de fonctionnement en situation de pandémie et sur les règles d'hygiène et de salubrité (Plan d'amélioration du CJBSL – Agrément, Orientations de l'Agence de la santé et des services sociaux)	Relevé des activités d'information
◆ Concevoir un plan de sécurité civile pour l'établissement ainsi que des plans locaux de mesures d'urgence (Plan d'amélioration du CJBSL – Agrément, Orientations de l'Agence de la santé et des services sociaux)	Plan de sécurité civile de l'établissement
◆ Réaliser une inspection générale relative à la sécurité et à la confidentialité dans nos installations et élaborer un plan d'action (Plan d'amélioration du CJBSL – Agrément, recommandation 8 issue de la visite ministérielle 2008 appréciant la qualité des services aux FA et RI)	Mesures identifiées



But 5.2 : Assurer la sécurité des installations

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
◆ Élaborer un plan d'entretien préventif de nos installations	Plan directeur de maintien des actifs 2008-2011
◆ Mettre en place une procédure sur la gestion des produits dangereux dans les unités de vie et en assurer le suivi (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Déclarations d'incident/accident
◆ Mettre en œuvre le plan de mesures d'urgence dans les installations de l'établissement (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Rapports d'évaluation des exercices
◆ Réviser la sécurité des jeunes dans les unités de vie par la modification des équipements, au besoin (Plan d'amélioration du CJBSL - Agrément)	Équipements modifiés

But 5.3 : Rehausser la sécurité des actifs informationnels

Stratégie de réalisation (moyens)	Indicateurs
◆ Réaliser la catégorisation des actifs informationnels (Orientations ministérielles 2005-2010)	Risques identifiés
◆ Élaborer et mettre en place un plan : <ul style="list-style-type: none"> • de relève des systèmes informatiques • de continuité permettant la poursuite des activités cliniques et administratives (Orientations ministérielles 2005-2010 – audit de sécurité)	Plans de relève et de continuité assurant la poursuite des activités des services
◆ Élaborer un plan directeur de sécurité des actifs informationnels (Orientations ministérielles 2005-2010)	Mesures identifiées en vue d'assurer la sécurité des actifs informationnels



III. Notre plan d'organisation

Le plan d'organisation du CJBSL

Le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent dessert la population de la région du Bas-Saint-Laurent, soit les municipalités régionales de comté (MRC) de La Matapédia, Matane, La Mitis, Rimouski-Neigette, Rivière-du-Loup, Kamouraska, Témiscouata et des Basques.



Les paramètres d'organisation

Les partenaires

Les partenaires du CJBSL se regroupent en sept catégories : le réseau de la santé et des services sociaux, le réseau scolaire, la sécurité publique, la justice, les centres de la petite enfance, le communautaire et la solidarité sociale.

- ✓ Le réseau de la santé et des services sociaux est composé de l'Agence de la santé et des services sociaux, de huit centres de santé et de services sociaux, de trois centres de réadaptation, soit le Centre de réadaptation en toxicomanie L'Estran, le Centre de réadaptation en déficience physique l'InterAction et le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement.
- ✓ Le réseau scolaire compte quatre commissions scolaires, soit celles du Fleuve-et-des-Lacs, de Kamouraska - Rivière-de-Loup, des Phares et des Monts-et-Marées.
- ✓ Le réseau de la sécurité publique est composé de la Sûreté du Québec et de la Sûreté municipale de Rivière-du-Loup.
- ✓ Le réseau de la justice se répartit en deux districts judiciaires, soit Rimouski-Neigette et Kamouraska²¹.
- ✓ Les centres de la petite enfance offrent des services de garderie en établissement et les bureaux coordonnateurs, des services en milieu familial.
- ✓ Les organismes communautaires rendent des services variés, notamment aux jeunes et aux familles en difficulté ainsi qu'aux personnes ayant des problèmes de toxicomanie et de santé mentale.
- ✓ Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale rend accessibles les différents programmes visant l'insertion professionnelle et sociale ainsi que l'assistance financière aux jeunes devant compléter leur démarche d'intégration.

²¹ Les intervenants travaillent en collaboration avec les procureurs aux poursuites pénales dans l'application de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* et dans le cadre de l'*Entente multisectorielle relative aux enfants victimes d'abus sexuels, de mauvais traitements physiques ou d'une absence de soins menaçant leur santé physique*

Le regroupement des services

Le plan d'organisation traduit notre vision de l'organisation des services et de la gestion des ressources humaines. Notre mode d'organisation vise à faciliter un réseau intégré des services à la jeunesse et la structure de services est déconcentrée sur la base des MRC. Ce regroupement de services favorise une pratique axée sur le milieu de vie de l'enfant privilégiant la coordination de nos activités avec les partenaires des communautés. L'organisation du travail prend appui sur le travail d'équipe et l'interdisciplinarité. Les groupes disposent de l'autonomie nécessaire au choix et à la mise en œuvre de solutions permettant l'atteinte des objectifs cliniques et organisationnels.

Certains services du CJBSL ne peuvent être déconcentrés dans les huit MRC eu égard à la nature des activités ou au volume des clientèles desservies, de sorte que pour maintenir une qualité de services, quelques équipes régionales desservent la clientèle des huit MRC.

Les équipes locales

Les équipes locales offrent des services d'évaluation et d'orientation en protection de la jeunesse, des services psychosociaux et de réadaptation dans la communauté et des services d'hébergement par un réseau de familles d'accueil et de ressources intermédiaires. Ces équipes sont assistées par le personnel administratif, et ce, dans les huit MRC de la région du Bas-Saint-Laurent. Les services s'inscrivent dans le cadre de la *Loi sur la protection de la jeunesse* et de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* de concert avec les partenaires locaux (centres de santé et de services sociaux, centres de la petite enfance, milieux scolaires, corps policiers, organismes communautaires).

Les équipes régionales

Les équipes régionales offrent des programmes et des activités cliniques à l'ensemble de la clientèle de la région en :

- ✓ dispensant les services sociaux aux enfants et à leur famille dans l'exercice des responsabilités exclusives du directeur de la protection de la jeunesse et directeur provincial. Ainsi en est-il des services de la centrale de signalements, incluant le programme de vérification terrain, de la révision en protection de la jeunesse, de l'adoption, de l'urgence sociale, des services aux jeunes contrevenants et de la coordination des transferts de la clientèle intercentres jeunesse;

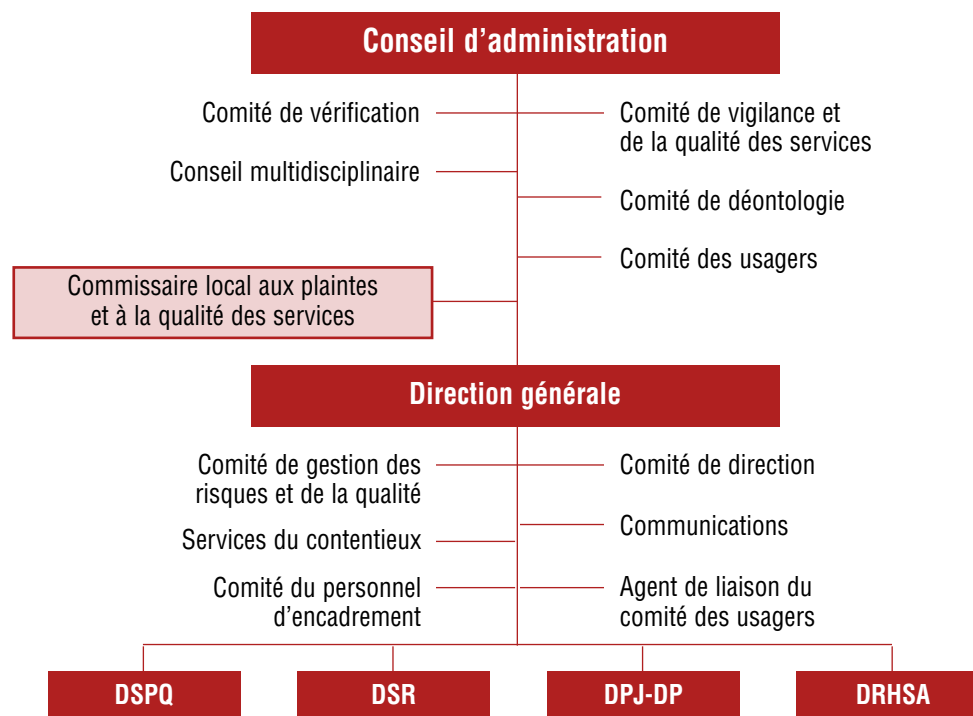
-
- ✓ dispensant des services complémentaires aux enfants et à leur famille, telles l'évaluation et la consultation psychologiques, l'expertise psychosociale à la Cour supérieure, la recherche d'antécédents biologiques et les retrouvailles, l'intervention spécialisée en situation de problématique suicidaire et santé mentale;
 - ✓ dispensant des programmes de réadaptation, notamment la qualification aux jeunes séjournant dans les unités de vie, dans les familles d'accueil ou dans les ressources intermédiaires, en concertation avec les intervenants des équipes locales et en lien avec les commissions scolaires, les organismes jeunesse, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et les milieux de travail. Ces services sont octroyés dans le cadre de la *Loi sur la protection de la jeunesse*, la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*, le *Code civil* ainsi que la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*.

Des équipes régionales supportent la prestation de services et le fonctionnement de l'établissement en :

- ✓ offrant au personnel des programmes et des activités inhérents à leurs champs de compétences, soit les services professionnels, les services du contentieux, les services des ressources humaines et les communications;
- ✓ planifiant et actualisant les programmes et les activités reliés à la gestion des fonds publics, des installations et des équipements ainsi qu'au maintien et au développement des technologies de l'information;
- ✓ assumant un rôle conseil auprès des cadres et des membres du personnel ainsi qu'en procurant aux équipes l'accompagnement nécessaire à l'implantation de changements.



CONSEIL D'ADMINISTRATION, DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉS



Conseil d'administration

Le conseil d'administration gère les affaires du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent, établit ses orientations stratégiques et ses priorités et voit à leur actualisation. Parmi ses autres responsabilités, il doit s'assurer :

- ✓ de la pertinence, de la qualité et de l'efficacité des services dispensés;
- ✓ du respect des droits des usagers et du traitement diligent de leurs plaintes;
- ✓ de l'utilisation économique et efficiente des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles;
- ✓ de la participation, de la motivation, de la valorisation, du maintien des compétences et du développement des ressources humaines.

De plus, le conseil d'administration est responsable de nommer le directeur général, les cadres supérieurs et le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services.

Dans le cadre de l'exercice de leur mandat, les membres du conseil d'administration s'impliquent dans divers comités.

Comité de vigilance et de la qualité des services

Le comité de vigilance et de la qualité des services assiste le conseil d'administration dans ses responsabilités relatives à la pertinence, la qualité, l'efficacité et l'efficacités des services et, à ce titre, il intègre les travaux et recommandations des différents comités. Il assure également le suivi des recommandations du commissaire local aux plaintes et à la qualité des services.

Comité de vérification

Le comité de vérification exerce les fonctions suivantes :

- ✓ recommande au conseil d'administration le choix d'un vérificateur des états financiers de l'établissement;
- ✓ prend connaissance des résultats des vérifications internes et externes et s'assure que le suivi des recommandations soit effectué;

- ✓ formule des avis au conseil d'administration sur le contrôle interne de l'établissement;
- ✓ analyse le budget de fonctionnement et les rapports de suivi périodiques et effectue les recommandations au conseil d'administration, conformément au processus de budgétisation de l'établissement.

Comité de déontologie

Le comité de déontologie s'assure de l'application du code de déontologie des administrateurs. Il avise le conseil d'administration sur toute question reliée à l'éthique et à la déontologie.

Comité des usagers

Le comité des usagers est une instance prévue à la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* et il représente tous les usagers du CJBSL qui reçoivent ou ont reçu des services; ses principales responsabilités sont :

- ✓ d'informer les usagers relativement à leurs droits et à leurs obligations;
- ✓ de contribuer à l'évaluation du degré de satisfaction des usagers à l'égard des services et à améliorer la qualité de ceux-ci;
- ✓ d'accompagner et d'assister les usagers qui le requièrent dans la formulation et le processus de traitement d'une plainte;
- ✓ de promouvoir l'amélioration de la qualité des conditions de vie des usagers;
- ✓ de transmettre au conseil d'administration un rapport annuel de ses activités.

Un agent de liaison assure le lien entre le comité des usagers et les différentes instances de l'établissement. L'agent de liaison relève hiérarchiquement du directeur général.

Conseil multidisciplinaire

Prévu à la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, le conseil multidisciplinaire est composé de toutes les personnes qui sont titulaires d'un diplôme de niveau collégial ou universitaire et qui exercent pour l'établissement des fonctions caractéristiques du secteur d'activité couvert par ce diplôme et reliées directement aux services de santé, aux services sociaux, à la recherche ou à l'enseignement ainsi que des personnes qui exercent pour l'établissement des activités d'infirmiers ou infirmiers auxiliaires²². Elles sont représentées par un exécutif qui exerce les responsabilités suivantes :

- ✓ voit à l'appréciation et à l'amélioration de la qualité de la pratique de l'ensemble de ses membres;
- ✓ formule des recommandations et des avis au conseil d'administration ainsi qu'au directeur général dans le but d'assurer des services de qualité. Ces avis portent sur les pratiques ainsi que sur la qualité des services dispensés aux plans scientifique et technique;
- ✓ assure toute autre fonction confiée par le directeur général ou le conseil d'administration;
- ✓ transmet au conseil d'administration un rapport annuel de ses activités.

Commissaire local aux plaintes et à la qualité des services

Le commissaire local aux plaintes et à la qualité des services relève du conseil d'administration. Il est responsable du respect des droits des usagers et du traitement diligent de leurs insatisfactions et de leurs plaintes. Conformément à la procédure d'examen prévue à la législation, il prépare et présente au conseil d'administration le rapport sur l'application de la procédure des plaintes et sur l'amélioration des services.

²² *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, article 226

Direction générale

Le directeur général supporte le conseil d'administration et assure la gestion de l'établissement. Le directeur général détient la responsabilité de préciser les orientations en regard de la mission du centre jeunesse et voit à l'intégration des services à la clientèle, des services professionnels et administratifs, afin d'assurer à la clientèle les meilleurs services dans le cadre de la mission de l'établissement. Il assure le lien avec la Fondation du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent.

Les fonctions du directeur général s'articulent autour de trois champs de responsabilités.

- ✓ *Envers le conseil d'administration* : il voit à l'exécution des décisions et assure le lien avec les différentes composantes de l'établissement. Il s'assure que les membres du conseil reçoivent l'information nécessaire afin d'exercer leur rôle et répondre aux mandats qui leur sont confiés par la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*. Il rend compte des résultats en matière des services et de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières.
- ✓ *Envers l'organisation* : il exerce un leadership en supportant les directions dans la réalisation de leurs mandats et en assurant la coordination de l'ensemble des ressources. Il joue un rôle important dans l'instauration d'une communication interne efficace.
- ✓ *Envers la population et les partenaires* : il produit un rapport annuel de gestion faisant état des orientations, des objectifs et des résultats de l'établissement. Il agit à titre de partenaire d'un réseau recherchant la coordination et la continuité des services à la jeunesse et participe activement aux efforts locaux, régionaux et provinciaux de communication avec la population.

Les services du contentieux ainsi que les communications relèvent de la Direction générale. Cette direction assure également la liaison avec le comité des usagers et le conseil multidisciplinaire.

Services du contentieux

Le mandat des services du contentieux comporte les responsabilités inhérentes à trois rôles principaux.

- ✓ *Rôle de procureur* : en représentant le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent, le directeur de la protection de la jeunesse et directeur provincial devant les instances administratives et les tribunaux.
- ✓ *Rôle de consultant* : en rédigeant des avis juridiques; en participant à des comités de travail sur des sujets particuliers et à l'étude des différentes lois et amendements.
- ✓ *Rôle de formateur* : en assurant la diffusion et la mise à jour des connaissances légales de l'ensemble du personnel afin de maintenir la compréhension des lois ayant une incidence sur les pratiques.

Communications

L'agent d'information assiste le directeur général dans la coordination de l'ensemble des communications du CJBSL auprès du public et des médias. Il supporte également les directeurs et chefs des services dans les communications externes et assure la diffusion de l'information au sein de l'organisation.

Agent de liaison du comité des usagers

L'agent assiste le comité des usagers dans l'exercice de ses fonctions. Il supporte le président dans la préparation des ordres du jour et des procès-verbaux. Il s'assure du fonctionnement des comités de résidents en collaboration avec la Direction des services de réadaptation.

Comité de gestion des risques et de la qualité

Tel que stipulé par la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, le comité de gestion des risques et de la qualité a comme fonctions de rechercher, développer et promouvoir des moyens assurant aux usagers une prestation sécuritaire de services. Il s'assure également que les incidents et les accidents soient déclarés à l'utilisateur et à sa famille et que des mesures de soutien leur soient offertes lorsque requis.

Un gestionnaire des risques est nommé par le directeur général pour assurer le bon fonctionnement de ce comité.

Comité de direction

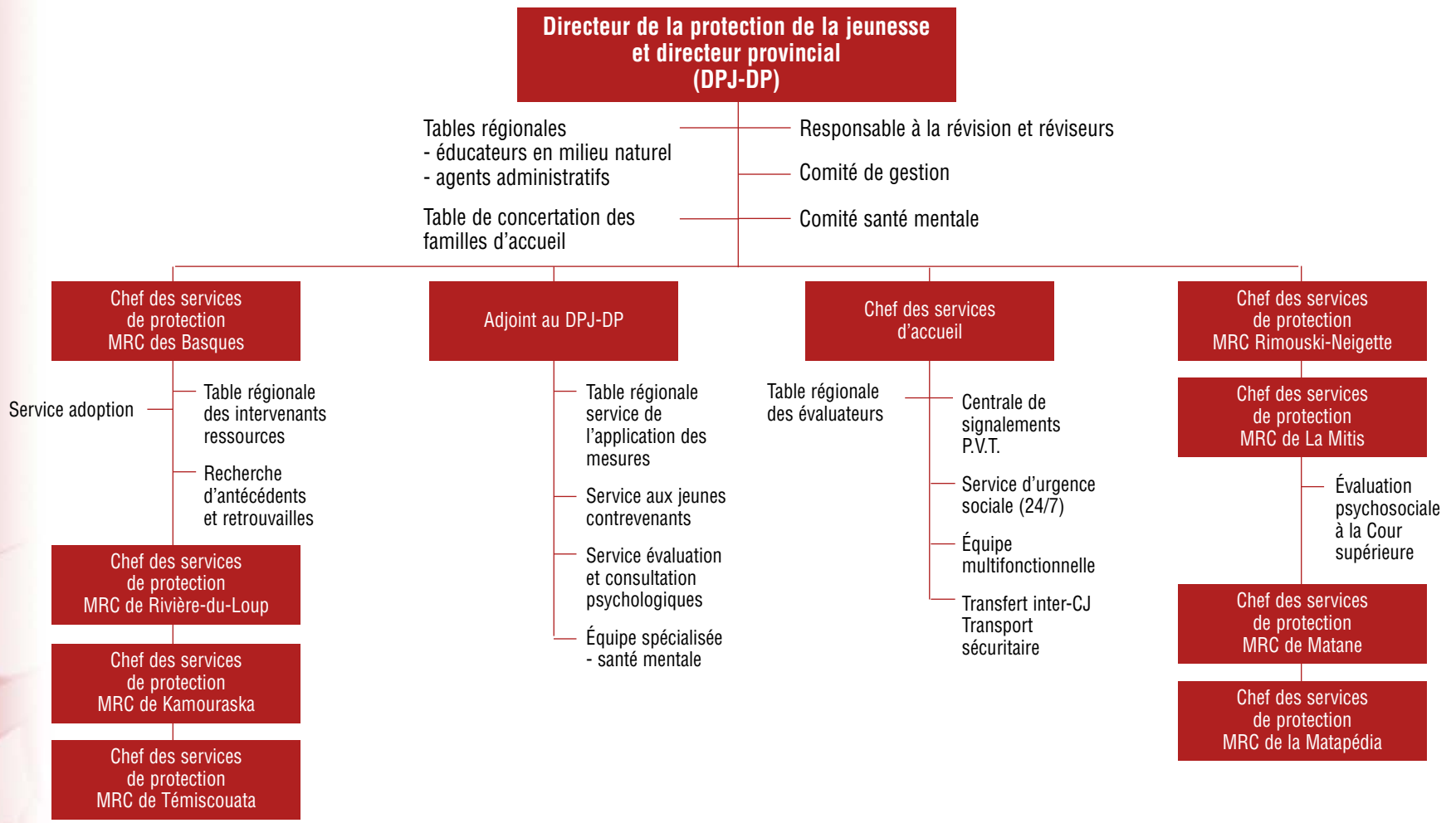
Le comité de direction est composé du directeur général, de l'attaché de direction, du directeur des services professionnels et de la qualité, du directeur de la protection de la jeunesse et directeur provincial, du directeur des services de réadaptation, du directeur des ressources humaines et des services administratifs et du responsable des communications.

Les membres du comité de direction sont appelés à se prononcer sur les orientations stratégiques, le plan d'action annuel, les politiques et les changements majeurs du Centre jeunesse. C'est non seulement un comité avisé sur les questions ayant une incidence sur le devenir de l'établissement, mais également un mécanisme facilitant un fonctionnement systémique par la coordination et l'intégration des projets et des activités des directions.

Comité du personnel d'encadrement

Le comité est composé de tous les gestionnaires de l'établissement. Ce regroupement contribue à la cohésion institutionnelle et à l'harmonisation des pratiques administratives.





Le directeur de la protection de la jeunesse et directeur provincial fait figure d'autorité sociale dans le système de protection québécois. En effet, le législateur a choisi de personnaliser l'intervention dans la vie des familles en désignant dans chacune des régions une personne, le directeur de la protection de la jeunesse, qui assure nominalement, au nom de l'État, les responsabilités prévues à la *Loi sur la protection de la jeunesse*. Cette personne assume également la fonction de directeur provincial dans le cadre de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* (LSJPA).

Adjoint au directeur de la protection de la jeunesse et directeur provincial

L'adjoint remplace le directeur de la protection de la jeunesse et directeur provincial, au besoin, et assume les mandats qui lui sont confiés. Il est responsable du Service aux jeunes contrevenants puisque les membres de l'équipe sont repartis dans les MRC et assure l'application de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* dans la région.

L'adjoint a également la responsabilité du service régional d'évaluation et de consultation psychologiques ainsi que de l'équipe assurant l'application du *Protocole d'intervention en situation de problématique suicidaire et de santé mentale*. Il assure la mise en oeuvre des recommandations du Conseil québécois d'agrément (CQA) au sein de sa direction.

Chef des services d'accueil

Cette personne a la responsabilité des services centralisés, soit la réception et le traitement des signalements (accueil téléphonique ou vérification terrain), le service d'urgence sociale ainsi que la coordination de l'équipe multifonctionnelle supportant, en priorité, les évaluateurs en protection de la jeunesse. Il assume également la responsabilité des transferts intercentres jeunesse et du transport sécuritaire.

Responsable à la révision et réviseurs

Le responsable coordonne le personnel affecté à la révision. La révision consiste à examiner la situation de chaque enfant et à vérifier l'atteinte des objectifs de protection dans le cadre des mesures volontaires ou ordonnées ainsi que les situations de placement en vertu de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* lorsque le retrait de l'enfant de son milieu familial dépasse la période d'un an. Les réviseurs peuvent, en vertu du mandat légal qui leur est confié, maintenir, modifier, prolonger ou mettre fin aux mesures de protection en regard des motifs de protection.

Chef des services de protection

Chaque MRC regroupe une équipe constituée du personnel effectuant l'évaluation en vertu de la *Loi sur la protection de la jeunesse*, des intervenants dispensant les services psychosociaux ou de réadaptation dans le milieu auprès des enfants et de leur famille dans le cadre des mesures de protection ou selon la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, notamment en matière de placement d'enfants, du personnel ayant pour mandat de procéder au recrutement, à l'évaluation et au suivi des familles d'accueil et des ressources intermédiaires ainsi que du personnel de soutien. Le chef des services de protection s'assure de l'intégration des services dispensés par les membres de son équipe et de la concertation avec les partenaires internes et les collaborateurs de la communauté. Il représente le directeur de la protection de la jeunesse et l'établissement dans son milieu.

Certains services régionaux sont sous la responsabilité d'un chef des services de protection. C'est le cas du service d'adoption (Québec – internationale), de la recherche d'antécédents biologiques et retrouvailles ainsi que de l'évaluation psychosociale à la Cour supérieure.

Le chef des services de protection assume également la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles sous sa responsabilité.

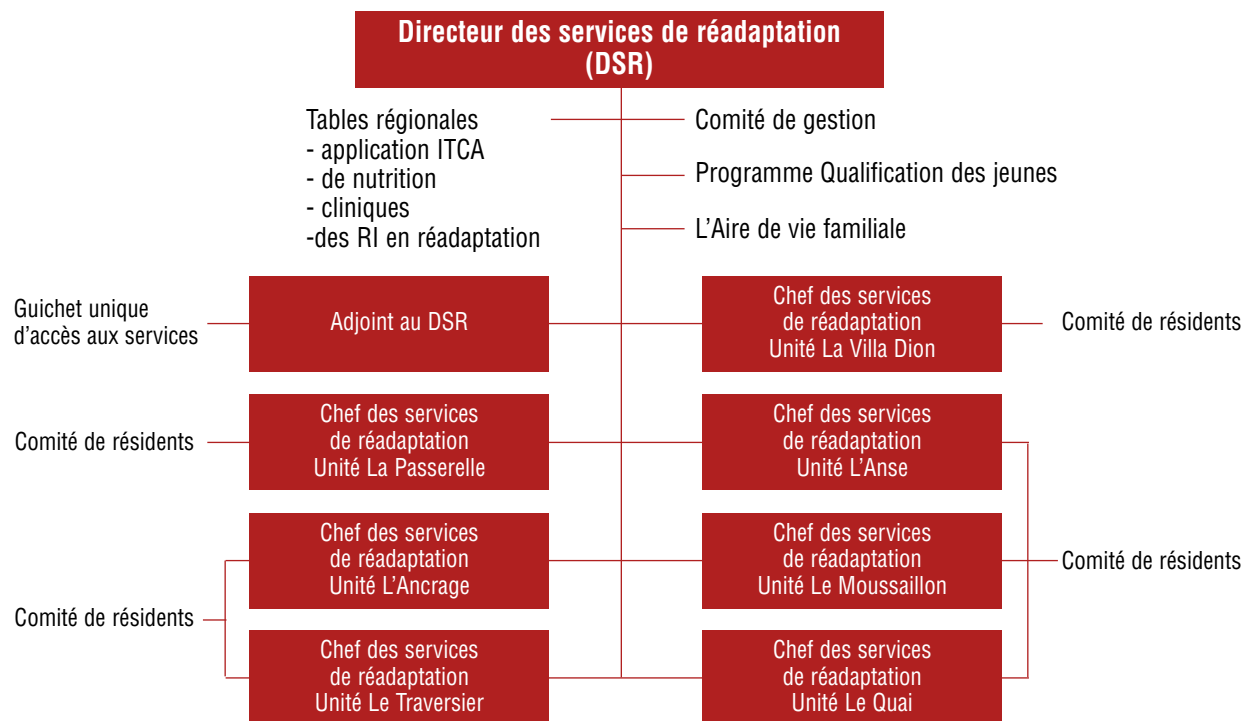
Comité de gestion DPJ

Le comité de gestion DPJ est composé du directeur de la protection de la jeunesse et directeur provincial, de l'attaché d'administration, de l'adjoint au DPJ-DP et des chefs des services. Les membres du comité assurent l'application uniforme des lois dans l'ensemble du territoire. De plus, ils effectuent la coordination des activités supportant la prestation des services, la cohésion et la mise en oeuvre des priorités de l'établissement.

Tables régionales

C'est un regroupement d'intervenants ou d'agents administratifs oeuvrant dans les MRC. Ces tables ont comme mandats l'harmonisation des pratiques ainsi que la mise en oeuvre et le suivi des programmes d'intervention spécialisés. Elles ont également à proposer au comité de gestion DPJ, des orientations s'appliquant dans les différentes MRC. Enfin, elles sont un lieu devant permettre le maintien et le transfert des compétences.





Le directeur des services de réadaptation s'assure que soient appliqués les différents programmes de réadaptation au sein des unités de vie et des ressources intermédiaires afin de permettre l'intégration sociale des jeunes qui lui sont confiés. À cet effet, il coordonne le personnel responsable des unités de vie et assume les responsabilités liées à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières des unités de vie, des ressources intermédiaires et de L'Aire de vie familiale. Le personnel dédié au programme *Qualification des jeunes* au sein de l'établissement est également sous sa responsabilité directe.

Les unités de vie et les ressources intermédiaires hébergent des jeunes âgés de 6 à 18 ans qui présentent diverses problématiques tels les troubles d'apprentissage, le décrochage scolaire, l'abus de drogue et d'alcool, l'opposition face à l'autorité, la difficulté à vivre les délais et les frustrations, la difficulté à gérer adéquatement la colère, la difficulté d'intégration sociale et les différents problèmes de santé mentale. Les services de réadaptation interne offrent un niveau d'encadrement variant selon l'âge, le sexe, la

complexité et la sévérité des problématiques. Les interventions s'inscrivent obligatoirement en continuité avec les services psychosociaux de la Direction de la protection de la jeunesse, dispensés au jeune et à sa famille dans le cadre d'un plan d'intervention.

L'intervention de réadaptation, individuelle ou collective, vise en premier lieu la reprise ou la poursuite du développement du jeune afin de requalifier celui-ci, non seulement en réduisant les aspects négatifs de son comportement, mais surtout en favorisant chez lui l'apprentissage de nouvelles stratégies d'action et de réaction, en développant ses compétences et son potentiel tout en assurant le maintien des acquis. Le jeune est amené, selon le modèle psychoéducatif, à acquérir ou à développer progressivement des capacités d'adaptation relationnelle, d'apprentissage et de prise de responsabilités. L'intervention vise également à responsabiliser les jeunes contrevenants, tout en assurant la sécurité de la société.

Selon la clientèle visée, différents programmes sont offerts par la Direction des services de réadaptation :

- ✓ La Villa Dion, unité de vie avec encadrement régulier, accueille des adolescentes de 12 à 18 ans et est située dans la MRC de Matane;
- ✓ Le Moussaillon, unité de vie avec encadrement dynamique élevé, accueille des garçons de 6 à 14 ans et est située dans la MRC de Rimouski-Neigette;
- ✓ L'Anse, unité de vie avec encadrement dynamique élevé, accueille des adolescentes de 12 à 18 ans et est située dans la MRC de Rimouski-Neigette;
- ✓ Le Quai, unité flottante (LPJ avec hébergement en encadrement intensif et LSJPA en garde fermée) accueille des adolescents de 12 à 18 ans et est située dans la MRC de Rimouski-Neigette;
- ✓ La Passerelle, unité de vie avec encadrement régulier, accueille des adolescents de 12 à 18 ans et est située dans la MRC des Basques;
- ✓ L'Ancrage, unité de vie avec encadrement régulier, accueille des adolescents de 12 à 18 ans et est située dans la MRC de Rivière-du-Loup;
- ✓ Le Traversier, unité de vie avec encadrement dynamique élevé, accueille des adolescents de 12 à 18 ans et est située dans la MRC de Rivière-du-Loup;
- ✓ Les ressources intermédiaires de réadaptation;
- ✓ L'Aire de vie familiale à Rimouski offre différents programmes : *Observation directe, Un pas vers l'autonomie, Hôtellerie parentale, Coaching mère-enfant, Supervision de contact, Mon premier boulot* et des rencontres de groupe;
- ✓ Le *Programme Qualification des jeunes*; il s'agit d'un programme intensif de trois années pour préparer le passage à la vie autonome et assurer la qualification des jeunes de 16 ans.

Comité de gestion DSR

Le comité de gestion DSR est composé du directeur, de l'attaché d'administration, de l'agent administratif, de l'adjoint à la DSR et des chefs des services de réadaptation. Son rôle est d'assurer le bon fonctionnement et la coordination des activités ainsi que les communications à l'intérieur de la Direction des services de réadaptation. Les membres du comité assurent la cohésion de la direction et la mise en oeuvre des priorités de la direction du Centre jeunesse.

Comités de résidents

Ces comités de résidents renseignent les usagers sur leurs droits et obligations. Les membres sont élus par les résidents et s'intéressent à la qualité des conditions de vie des usagers.

Adjoint au directeur des services de réadaptation

L'adjoint supporte le directeur dans l'exercice de ses responsabilités. De façon plus spécifique, il est responsable de l'accès aux services de réadaptation et, à cet égard, il applique et révisé la procédure d'accès et autorise le recours à l'hébergement dans l'unité d'encadrement intensif.

Chef des services de réadaptation

Le chef des services de réadaptation gère une équipe composée d'éducateurs, de surveillants et de cuisiniers; dans quatre unités, il gère également des agents d'intervention et, spécifiquement à l'unité Le Moussaillon, un agent de relations humaines. Ensemble, les membres de ces équipes assurent l'accompagnement des jeunes et de leur famille.

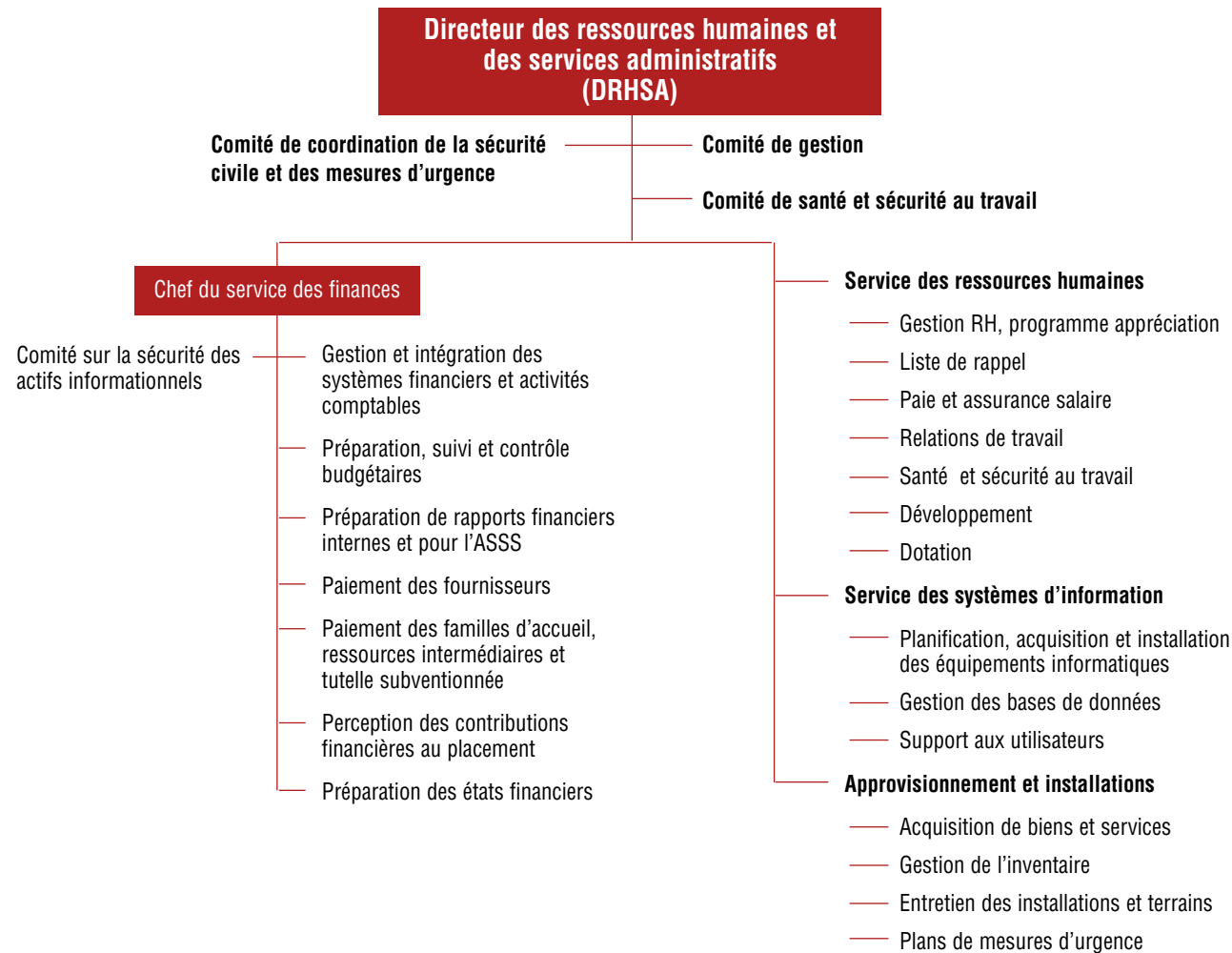
Le chef des services de réadaptation détient la responsabilité d'assurer la complémentarité des services au sein de l'organisation et de favoriser le développement de projets avec les partenaires. Il accompagne le personnel qui assiste les jeunes dans le développement de leur autonomie et de leur prise en charge. Il représente l'établissement et le directeur des services de réadaptation auprès des partenaires du milieu. Différents programmes en réadaptation sont offerts dans les unités de vie en lien avec la méthode cognitive comportementale et développementale avec une préoccupation d'« empowerment ».

Enfin, il assume la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles sous sa responsabilité.

Tables régionales

C'est un regroupement d'employés d'un même secteur d'activité oeuvrant dans les unités de vie ou des responsables des ressources intermédiaires. Selon leurs champs d'activités, ces tables ont comme mandats l'harmonisation des pratiques, la mise en oeuvre et le suivi des programmes d'intervention spécialisés. En ce sens, elles ont à appliquer les orientations établies par le comité de gestion DSR et sont un lieu devant permettre le maintien et le transfert des compétences.





Le directeur des ressources humaines et des services administratifs assume la responsabilité et la coordination des services des ressources humaines, des finances, de l'approvisionnement et des installations ainsi que des systèmes d'information. C'est une structure fonctionnelle axée sur une approche intégrée et spécialisée supportant les membres de l'organisation et le fonctionnement de l'établissement. Chacun des services travaille en complémentarité pour assurer aux cadres et à leur personnel, l'accompagnement et les moyens les assistant dans leurs activités. Le DRHSA assume également la fonction de coordonnateur de la sécurité civile.

Comité de gestion DRHSA

Le comité de gestion est composé du directeur, de l'attaché d'administration, du chef du service des finances, du responsable de l'approvisionnement et des installations et du responsable des systèmes d'information. Sa responsabilité est d'assurer le bon fonctionnement et la coordination des activités ainsi que les communications à l'intérieur de la Direction des ressources humaines et des services administratifs.

Comité de coordination de la sécurité civile et des mesures d'urgence

Ce comité a comme mandats de planifier et d'opérationnaliser les activités du plan de sécurité civile et des plans de mesures d'urgence ainsi que d'en assurer leur mise à jour. Il évalue les résultats des exercices et des différentes opérations reliées aux situations d'urgence.

Comité paritaire en santé et sécurité au travail

Le comité paritaire en santé et sécurité au travail est sous la responsabilité du DRHSA et son mandat en est un d'information et de formation en matière de prévention et de promotion de la santé et de la sécurité au travail. Lieu d'échanges et de collaboration, ce comité est consultatif et détient un pouvoir de recommandation.

Service des ressources humaines

Le responsable et les membres de l'équipe offrent un support à l'équipe de direction, aux cadres et aux employés dans l'actualisation du « virage ressources humaines » et des priorités organisationnelles qui sont notamment : la gestion participative, la décentralisation, l'accompagnement des cadres dans leur rôle de gestionnaire-coach, la gestion des compétences et de la performance, et ce, dans l'atteinte des cibles organisationnelles. Le style de gestion est le partenariat, la reconnaissance du personnel, la communication et la responsabilisation.

Les responsabilités de ce service regroupent différents champs d'activités, notamment :

- ✓ la gestion des ressources humaines, soit la planification de la main-d'oeuvre, la dotation, l'accueil et l'intégration à l'emploi, la rémunération et la paie ainsi que les avantages sociaux et le régime de retraite;
- ✓ la gestion des listes de rappel assurant le remplacement du personnel et le surcroît de travail;
- ✓ la formation et le développement des ressources humaines, soit le processus conduisant à l'élaboration et à la mise en oeuvre du plan annuel de formation visant le développement des compétences du personnel, l'appropriation des connaissances, la coordination des stages avec les institutions d'enseignement;
- ✓ la gestion de la santé et de la sécurité au travail comporte plusieurs dimensions, en l'occurrence la gestion de la présence au travail, la politique sur la violence auprès des employés, l'ergonomie des postes de travail, l'assignation temporaire, le comité paritaire en santé et sécurité au travail et le *Programme d'aide aux employés*;
- ✓ les relations de travail, soit les relations avec les associations d'employés, l'interprétation des lois du travail, règlements et contrats de travail, l'intervention conseil en matière de résolution de conflits, le règlement de griefs et l'arbitrage.

Service des finances

Le chef du service des finances est responsable de préparer le budget de l'établissement, de concert avec les directions, et d'effectuer les contrôles permettant aux gestionnaires de suivre l'évolution de leur situation financière et d'atteindre l'équilibre budgétaire. Les membres de ce service préparent les états financiers, procèdent aux paiements des fournisseurs, des familles d'accueil et des ressources intermédiaires et voient à l'application des règles liées à la contribution financière au placement. La gestion et l'intégration des systèmes financiers ainsi que la production de rapports financiers à l'interne, à l'Agence de la santé et des services sociaux et au ministère de la Santé et des Services sociaux font également partie des responsabilités de ce service. De plus, le chef du service des finances est le responsable de la sécurité informationnelle et coordonne le comité institué à cet effet.

Comité de la sécurité des actifs informationnels

Ce comité est un mécanisme de coordination et de planification en matière de sécurité civile. Il s'assure que les actions d'intervention correspondent aux réalités organisationnelles ainsi qu'aux besoins des usagers sinistrés. Il est partenaire du comité de gestion des risques de l'établissement.

Service de l'approvisionnement et des installations

Le responsable du service de l'approvisionnement et des installations assume la responsabilité de l'acquisition des biens et des services, selon les règles adoptées au conseil d'administration, la politique d'achat du gouvernement du Québec et le Centre régional des achats en commun. Ce dernier gère les activités relatives aux achats de biens et services, l'entreposage et la distribution des marchandises ainsi que la messagerie, la téléphonie et la flotte de voitures. Il tient un inventaire des équipements, en vertu de la politique d'achat de l'établissement (biens capitalisables), ainsi que des biens non capitalisables, tels les bureaux, classeurs et autres, de façon à planifier le renouvellement des équipements et en assurer une saine gestion.

Il est également responsable de l'entretien des installations et des terrains ainsi que de la gestion des immeubles, assurant leur fonctionnalité et la sécurité de tous les utilisateurs. Enfin, il assume l'expertise technique relative aux projets de réaménagement tout comme la gestion des baux.

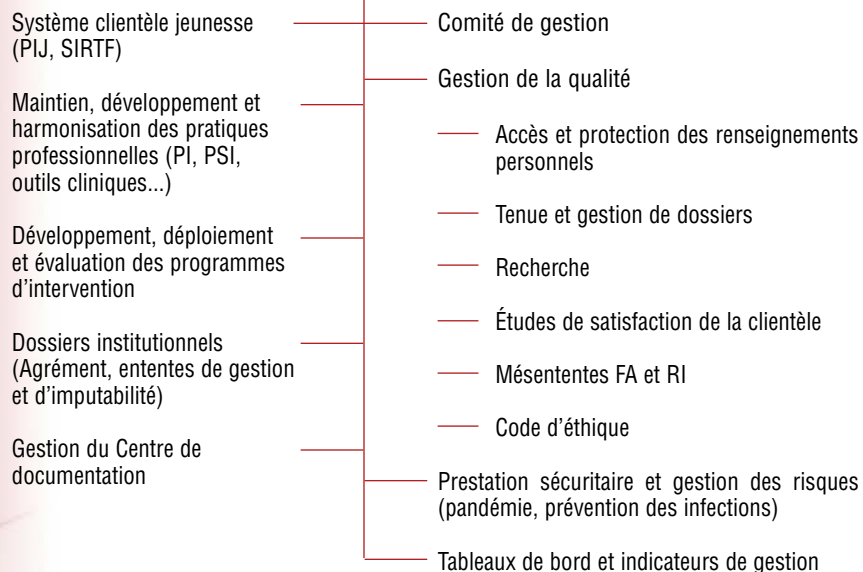
Service des systèmes d'information

Le responsable du service des systèmes d'information a la responsabilité d'appliquer et de réviser le *Plan directeur des systèmes d'information* et d'assurer l'utilisation sécuritaire des outils informatiques et de bureautique de l'établissement et apporte, à cet effet, le support technique aux utilisateurs. Il gère le parc informatique, procède à l'inventaire des équipements et planifie l'acquisition de logiciels, progiciels et équipements informatiques et voit à leur installation. Il administre les bases de données et en assure la protection ainsi que la sauvegarde. Il procède également à la collecte de données opérationnelles et s'assure de leur fiabilité pour fins d'analyse par la Direction des services professionnels et de la qualité.



DIRECTION DES SERVICES PROFESSIONNELS ET DE LA QUALITÉ

Directeur des services professionnels et de la qualité (DSPQ)



Le directeur assume la responsabilité des services supportant le développement et l'harmonisation des pratiques professionnelles, la mise en place et l'évaluation des programmes d'intervention, soutenant la gestion de la qualité dans les services et coordonnant la mise en oeuvre du *Système clientèle jeunesse* et de la prestation sécuritaire des services.

Comité de gestion DSPQ

Le comité de gestion DSPQ est composé du directeur des services professionnels et de la qualité, de l'attaché d'administration, des agents de planification, de programmation et de recherche, du technicien d'administration (PIJ) et de l'archiviste. Il a pour mandat de coordonner les activités et la communication au sein de la direction.

Les responsabilités de cette direction concernent différentes dimensions de la qualité des services, notamment :

- ✓ l'application de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics* et sur la *protection des renseignements personnels*, de la *Loi sur les archives* et de la *Politique de gestion du dossier de l'utilisateur*;
- ✓ le maintien et le développement de la pratique professionnelle et du transfert des connaissances (planification de l'intervention, code d'éthique et organisation de la recherche);
- ✓ le développement, le déploiement et l'évaluation de programmes d'intervention de concert avec les directions clientèles;
- ✓ la réalisation d'études, d'analyses et de recherches sur différentes problématiques de la clientèle et sur la pratique professionnelle;
- ✓ la réalisation d'études de satisfaction auprès des usagers et de leurs parents;
- ✓ la coordination des systèmes d'information jeunesse, dont le *Projet intégration jeunesse*, la formation et le support aux ressources;
- ✓ la coordination de la gestion des risques et de la prestation sécuritaire des services au sein de l'établissement;
- ✓ la coordination de dossiers d'ordre institutionnel, tels l'agrément de l'établissement, l'entente de gestion et d'imputabilité, le rapport du coroner et les tableaux de bord;
- ✓ la coordination du plan de pandémie.

Le processus d'amélioration continue concerne l'ensemble des directions mais la DSPQ en est le premier porteur.

La Fondation du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent

Mission

La mission de la Fondation du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent est d'aider les jeunes sous la protection du Centre jeunesse à *Maintenir le cap*, en favorisant la réalisation de l'une de leurs passions, en leur permettant de goûter au succès ou encore en développant un projet afin qu'ils deviennent des membres actifs de la société de demain.

Afin de réaliser sa mission, la Fondation organise annuellement des activités de financement majeures et administre les fonds suivants :

- ✓ Fonds dédié aux études, visant à soutenir la scolarisation;
- ✓ Fonds dédié à l'apprentissage à l'emploi, pour développer autonomie, savoir-faire et savoir-être;
- ✓ Fonds dédié aux projets novateurs, permettant de vivre un succès;
- ✓ Fonds des commandites, favorisant la socialisation.







***Centre jeunesse
du Bas-Saint-Laurent***

287, rue Pierre-Saindon, 3^e étage
C.P. 3500, Rimouski (Québec) G5L 8V5
Téléphone : 418 723-1255
Télécopieur : 418 722-0620
www.centrejeunessebsl.com