Centre jeunesse
du Bas-Saint-Laurent

Agréé par:
CQA
2013-2017

PLAN 2014-2017 STRATÉGIQUE

Engagé dans sa communauté pour les enfants : une référence en matière de services aux jeunes et à leur famille

TABLE DES MATIÈRES

Message du président et de la directrice générale **3**

Notre territoire et sa population **4**

Portrait socio-démographique du Bas-Saint-Laurent 4

Le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent en bref **8**

Notre clientèle 8

Nos services 8

Les principaux défis de notre établissement **12**

Le plan stratégique 2014-2017 ..... **14**

Notre vision 14

Notre mission 14

Nos valeurs 14

Les mécanismes de suivis et de communication : une garantie de succès **18**

Tableau synoptique du plan stratégique 2014-2017 ..... **19**

Annexe – définitions **20**

Points de service et unités de vie **22**

Adopté par le conseil d'administration
8 juillet 2014

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque du Canada
ISBN : 2-9804711-8-6

Photographies : Merci aux enfants, au personnel et aux partenaires
Yvan Couillard

LÉGENDE

ASSSBSL : Agence de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent
BSL : Bas-Saint-Laurent
CJBSL : Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent
CQA : Conseil québécois d'agrément
DSR : Direction des services de réadaptation
ISQ : Institut de la statistique du Québec
ETC : Équivalent temps complet
LPJ : Loi sur la protection de la jeunesse
LSJPA : Loi sur le système de justice pénale pour adolescents
LSSSS : Loi sur les services de santé et de services sociaux
MRC : Municipalité régionale de comté
MSSS : Ministère de la Santé et des Services sociaux
RTF-RI : Ressource de type familial et ressource intermédiaire

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

L'adoption de la planification stratégique 2014-2017 est une étape importante pour notre organisation. Elle signifie la mise en œuvre d'un projet qui fait largement consensus et qui s'inscrit dans la continuité en matière d'amélioration continue de la qualité des services aux enfants en difficulté et à leur famille.

Au cours de la dernière année, l'équipe de direction a procédé au bilan des orientations 2008-2012 ainsi que du plan d'amélioration 2010-2013 issu de la seconde démarche d'agrément. Elle a aussi considéré le rapport d'évaluation réalisé en 2013 par le Conseil québécois d'agrément et tenu compte des résultats obtenus dans le cadre du processus visant l'obtention de la certification *Entreprise en santé*. Les constats issus de l'ensemble de ces démarches ont permis de prendre la mesure du parcours réalisé. Ils témoignent sans contredit du dynamisme du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent.

Forte de ce bilan, l'équipe de direction a amorcé une importante démarche de réflexion et de co-construction impliquant les diverses instances de l'organisation et le personnel. Ces démarches ont conduit à préciser les orientations 2014-2017.

La planification stratégique 2014-2017 découle d'une analyse rigoureuse de notre contexte interne et externe. Elle s'inscrit dans la perspective des orientations stratégiques annoncées pour les prochaines années par le MSSS. Notre plan présente notre vision, la mission qui constitue le cœur de nos activités et les valeurs qui nous animent. Il cible les enjeux prioritaires auxquels nous devons faire face. Il précise les orientations et les objectifs que nous voulons atteindre dans les trois prochaines années.

Le plan stratégique est le fruit d'une vaste consultation tant au sein de notre établissement qu'auprès de nombreux partenaires. Plusieurs groupes ont été rencontrés dont le comité des usagers, le comité exécutif du conseil multidisciplinaire, l'exécutif syndical, l'ensemble des gestionnaires de l'établissement, ainsi qu'un nombre important de membres du personnel à travers une tournée qui nous a menés à Matane, Rimouski et Rivière-du-Loup. Cette démarche mobilisatrice a permis d'échanger avec plus de 300 personnes et d'enrichir notre projet des commentaires reçus.

Les consultations auprès des partenaires de la région ont aussi permis de valider nos orientations. Elles ont été l'occasion d'échanger avec des représentants des établissements du réseau de la santé et des services sociaux, du réseau de l'éducation, du secteur de la justice et des organismes communautaires.

À l'issue de cette démarche mobilisatrice, c'est avec enthousiasme que nous constatons les progrès significatifs accomplis au cours des dernières années et la fierté de notre personnel d'en être les artisans. Ces réalisations nous permettent de se projeter dans l'avenir avec la conviction que le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent pourra faire face aux défis et enjeux identifiés tout en maintenant le cap sur sa mission et la réponse aux besoins des enfants en difficulté du Bas-Saint-Laurent et de leur famille.

Anne Duret
La directrice générale

Anselme Gagné
Le président du conseil d'administration

NOTRE TERRITOIRE ET SA POPULATION

Portrait socio-démographique du Bas-Saint-Laurent

La région du Bas-Saint-Laurent se démarque par son vaste territoire de 22 185 km² réparti en 114 municipalités. Près de la moitié de la population du Bas-Saint-Laurent habite dans les centres urbains, alors que l'autre moitié est une population dite rurale. Ce mode d'occupation du territoire est une réalité à laquelle le Centre jeunesse doit faire face quotidiennement quant à l'offre et l'organisation de ses services.

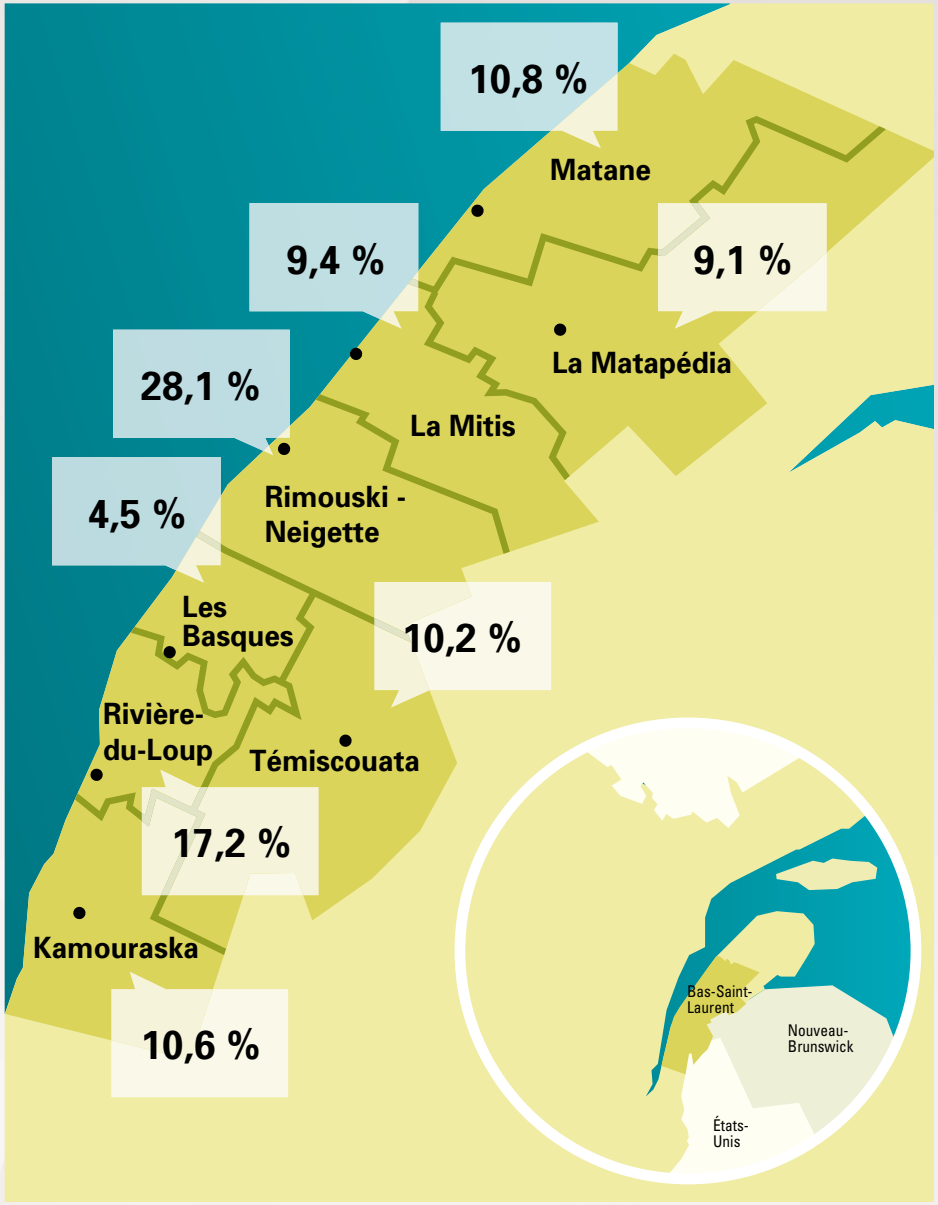
Le vieillissement de la population est plus important dans la région que dans l'ensemble du Québec. De plus, l'Institut de la statistique du Québec prévoit un faible déclin démographique jusqu'en 2031.

POPULATION PAR GROUPE D'ÂGE, RÉGION DU BAS-SAINT-LAURENT 2013[1]

	Bas-Saint-Laurent		Québec
Groupe d'âge	**Nombre**	**%**	**%**
0-17	33 257	16,5 %	19,2 %
18-64	125 431	62,5 %	66,0 %
65 et plus	42 403	21,0 %	14,8 %
Population totale	201 091	100 %	100 %

Le Bas-Saint-Laurent représente 2,5 % de la population québécoise. En 2013, la région est habitée de 201 091 personnes[2], vivant dans 8 municipalités régionales de comté (MRC) : La Matapédia, Matane, La Mitis, Rimouski-Neigette, Les Basques, Rivière-du-Loup, Témiscouata et Kamouraska.

RÉPARTITION DE LA POPULATION PAR MRC DU BAS-SAINT-LAURENT, 2013

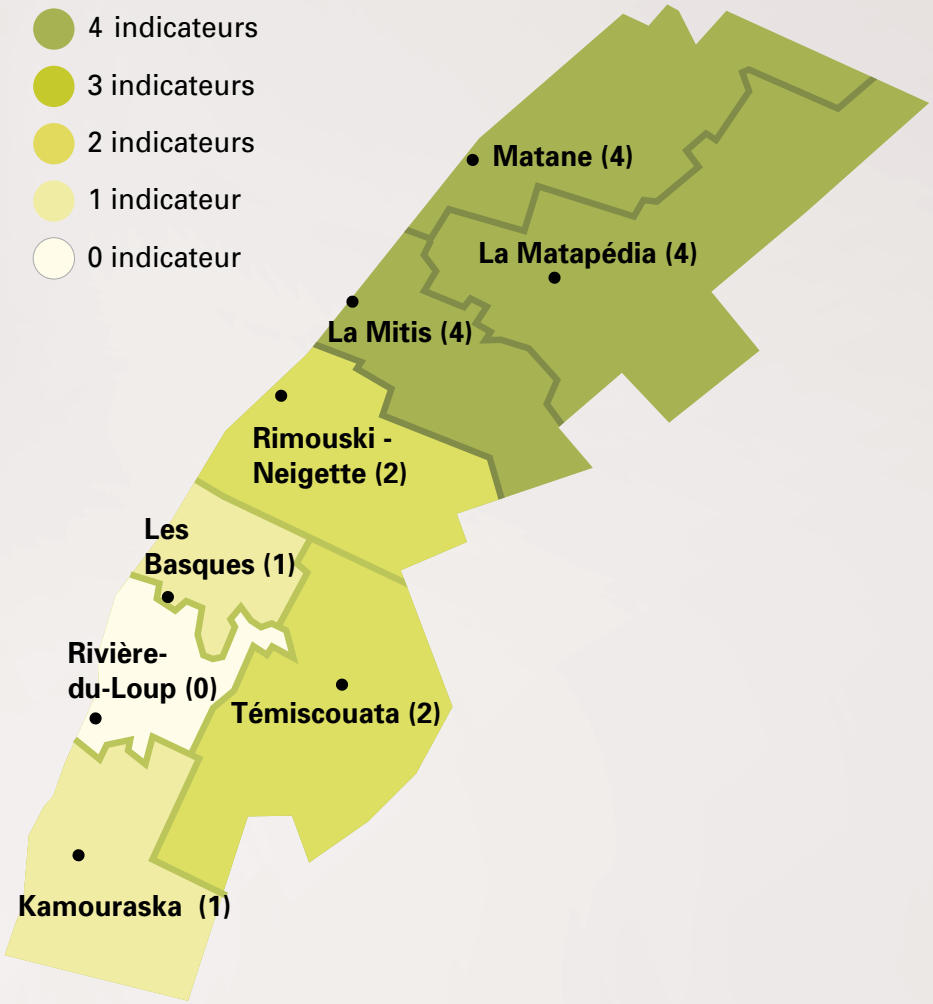


[1] Agence de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent, Population selon les groupes d'âge, territoires de MRC du Bas-Saint-Laurent, Bas-Saint-Laurent et Québec Estimation au 1er juillet 2012 et 2013 et projection au 1er juillet 2014

[2] ISQ, Bulletin statistique régional, Bas-Saint-Laurent, Édition 2013

LES SECTEURS VULNÉRABLES

Le niveau de vulnérabilité est déterminé à partir de quatre indicateurs, soit la diplomation, le revenu, la monoparentalité et le taux d'emploi. Ce sont les MRC du secteur est de la région du Bas-Saint-Laurent, soit Matane, La Matapédia et La Mitis, qui présentent le plus haut degré de vulnérabilité.



Le pourcentage de personnes sans diplôme (28,2 %) est plus élevé au Bas-Saint-Laurent que dans l'ensemble du Québec (22,3 %) et le plus haut niveau de scolarité varie énormément d'une MRC à l'autre. Par exemple, pour le certificat ou le grade universitaire dans Rimouski-Neigette, le taux est de 23,0 % tandis que pour La Matapédia, il est de 9,6 %.

De 2007 à 2011, le revenu disponible par habitant du Bas-Saint-Laurent est demeuré inférieur à la moyenne québécoise. En 2011, il se situait à 22 346 $ comparativement à 25 646 $ pour l'ensemble du Québec. Sur le plan du revenu familial (60 500 $), la région accuse un retard grandissant par rapport à la moyenne de la province (65 860 $). Ce sont les MRC des Basques, de La Matapédia, de La Mitis et de Témiscouata qui affichent les revenus les plus faibles[3].

Bien que l'on assiste à une hausse du marché de l'emploi dans la région, le taux de chômage demeure légèrement supérieur à la moyenne provinciale. Le Bas-Saint-Laurent fait face à une rareté de la main-d'œuvre. Celle-ci devrait s'accentuer jusqu'en 2031[4].

Malgré ce qui précède, la région présente un taux plus bas de familles à faible revenu (6,1 %) que l'ensemble du Québec (9,3 %), et le nombre d'enfants en situation de faible revenu tend à diminuer. Il est passé de 3 820 en 2006 à 3 200 enfants pour l'année 2010[5]. De plus, on compte moins de familles monoparentales au Bas-Saint-Laurent qu'ailleurs au Québec[6]. En 2011, on en répertorie 4 055 avec enfants de moins de 18 ans[7].

---

[3] Institut de la statistique du Québec, *Bulletin statistique régional*, Édition 2013, Bas-Saint-Laurent

[4] Institut de la statistique du Québec, 2010

[5] Institut de la statistique du Québec, *Bulletin statistique régional*, Édition 2013, Bas-Saint-Laurent

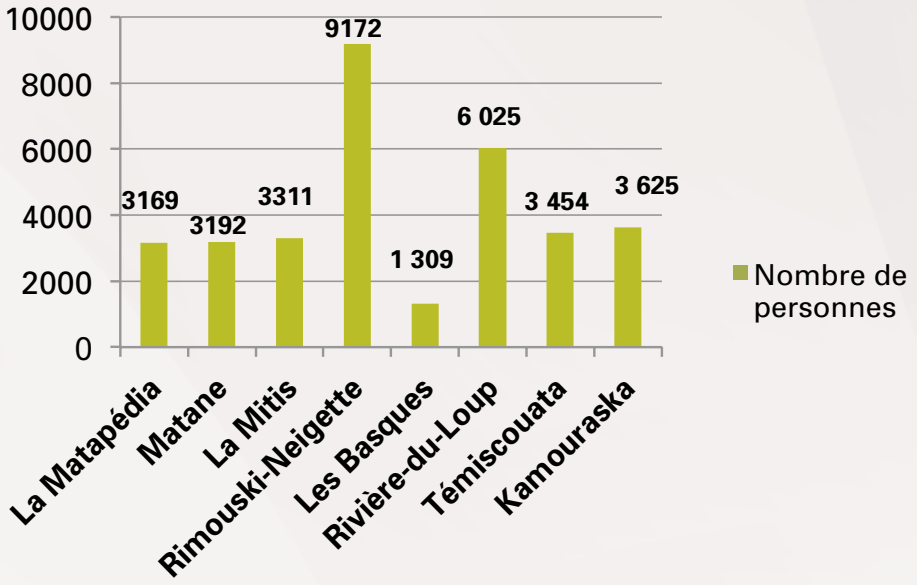
[6] Agence de la santé et des services sociaux du BSL, Rapport annuel de gestion 2012-2013

[7] Statistiques Canada, Recensement et Enquête nationale auprès des ménages, 2011

PORTRAIT DE LA POPULATION JEUNESSE

En 2013, 33 257 enfants et jeunes âgés entre 0 et 17 ans vivent au Bas-Saint-Laurent. Il s'agit d'une légère baisse comparativement à 2012 (33 626 personnes). Une décroissance de 3,3 % de la population 0-17 ans est prévue d'ici 2016. Ce phénomène ne toucherait cependant pas la MRC de Rivière-du-Loup.

POPULATION 0-17 ANS AU 31 MARS 2013[8]



Le taux de diplomation (74,8 %) au secondaire est légèrement plus élevé dans la région qu'au Québec (72,3 %)[9]. Le taux de décrochage est moins élevé, variant entre 10,2 % et 15,8 % selon la commission scolaire que dans la province (17,4 %)[10].

La population jeunesse de la région se distingue aussi positivement concernant d'autres indicateurs. Pour la période 2005-2009, le taux de grossesse chez les adolescentes de 14 à 17 ans était de 5,3 pour 1 000 adolescentes comparativement à 13,2 pour 1 000 adolescentes dans l'ensemble du Québec[11].

Le taux de tabagisme et de consommation excessive d'alcool est aussi plus bas que dans la province. Les résultats au DEP-ADO[12] tendent à démontrer une baisse du nombre de consommateurs réguliers mais le maintien du taux de consommateurs excessifs.

En ce qui concerne la délinquance, le Bas-Saint-Laurent affiche un taux de jeunes contrevenants au Code criminel (12-17 ans) plus élevé par rapport à l'ensemble du Québec, soit 6 090,1 pour 100 000 jeunes contre 5 100,4 pour le Québec en 2012[13].

Enfin, l'*Enquête sur le développement des enfants à la maternelle* de 2012 indique que la proportion d'enfants vulnérables est plus élevée que dans le reste du Québec dans les domaines des compétences sociales et de la maturité affective.

---

[8] Agence de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent, Projections de la population des 0-17 ans, territoires de RLS et Bas-Saint-Laurent, années 2013 et 2014

[9] Idem : Fiche socio-sanitaire RLS Rimouski-Neigette

[10] *Taux annuel de sorties sans diplôme ni qualification (décrochage), parmi les sortants, en formation générale des jeunes, selon le sexe, par réseau d'enseignement et par commission scolaire, 2009-2010*, site consulté à l'adresse internet : http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/publications/TauxDecrochageFGJ2009-2010.pdf

[11] ASSS du BSL (Rapport annuel de gestion 2012-2013)

[12] Grille de dépistage de consommation problématique d'alcool et de drogues chez les adolescents et les adolescentes

[13] Ministère de la Sécurité publique, portrait de la criminalité, 2014. http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/police/publications-statistiques-police/statistiques-criminalite/statistiques-crimes/criminalite-2012/13755/13759/13970.html

NOS PRINCIPAUX PARTENAIRES

Pour réaliser sa mission, le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent, compte sur la collaboration de nombreux partenaires. Les principaux étant :

- L'Agence de la santé et des services sociaux et les huit centres de santé et de services sociaux
- Les centres de réadaptation (déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement, dépendance, déficience physique)
- Le réseau scolaire et les maisons d'enseignement
- La sécurité publique et le réseau de la justice
- Les centres de la petite enfance
- Les organismes communautaires
- Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- La Conférence régionale des Élu(e)s, les municipalités régionales de comté ainsi que certaines de leurs instances telles que *Communauté Ouverte et Solidaire pour un Monde Outillé, Scolarisé et en Santé* (COSMOSS).

LE CENTRE JEUNESSE DU BAS-SAINT-LAURENT EN BREF

Notre clientèle

Le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent offre des services sur l'ensemble du territoire à des enfants et des adolescents en difficulté âgés de moins de 18 ans et à leur famille, ou leur entourage immédiat, en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ), de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents (LSJPA) et de certaines dispositions du Code civil du Québec. Il dispense aussi des services en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS), à certains jeunes jusqu'à 19 ans, afin de soutenir leur intégration sociale, ou jusqu'à 21 ans à des jeunes contrevenants à la suite d'une ordonnance de la Cour du Québec, Chambre de la jeunesse.

Nos services

L'établissement dispose de 14 installations dont 8 points de services psychosociaux et de réadaptation externe et 7 unités de vie. Le Centre jeunesse a, de plus, conclu des ententes avec 98 ressources de type familial et une ressource intermédiaire (RTF et RI).

Le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent dispense les services suivants :

- Info-consultation
- Réception et traitement des signalements et urgence sociale
- Évaluation, orientation, application des mesures et révision en protection de la jeunesse
- Réadaptation externe
- Réadaptation à l'interne
- Hébergement en ressource de type familial et ressource intermédiaire
- Adoption, recherche d'antécédents biologiques et retrouvailles
- Expertise psychosociale en matière de garde d'enfants à la Cour supérieure du Québec
- Évaluation et suivi des peines dans le cadre de l'application de la LSJPA

Ainsi que des services complémentaires :

- Services psychologiques et de santé
- Services développés dans le cadre de la Stratégie d'action jeunesse 2009-2014, tels que le Programme qualification des jeunes et l'équipe de 2e niveau en santé mentale et prévention du suicide

Annuellement, le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent intervient auprès de plus de 2 400 enfants et de leur famille, et ce, principalement dans le cadre de la LPJ.

NOMBRE DE JEUNES RECEVANT DES SERVICES À L'APPLICATION DES MESURES EN PROTECTION DE LA JEUNESSE (SERVICES PSYCHOSOCIAUX ET DE RÉADAPTATION) AU 31 MARS DE CHAQUE ANNÉE

MRC	Population 0-17 ans (ISQ 2009)	2012-2013	Taux/1000 enfants pour 2012-2013	2011-2012	Taux/1000 enfants pour 2011-2012	2010-2011	Taux/1000 enfants pour 2010-2011	Population 0-17 ans (ISQ 2005)	2009-2010	Taux/1000 enfants pour 2009-2010	2008-2009	Taux/1000 enfants pour 2008-2009
Rimouski-Neigette	9 177	131	14,27	128	13,94	116	12,6	9 409	100	10,6	99	10
La Mitis	3 488	69	19,78	83	23,79	81	22,6	3 573	68	19	57	15,9
Matane	3 376	84	24,88	81	23,99	86	25,4	3 628	106	29,2	94	25,9
La Matapédia	3 427	100	29,18	98	28,59	94	27,4	3 816	110	28,8	95	24,9
Les Basques	1 371	30	21,88	24	17,50	28	20,4	1 576	23	14,6	30	19
Rivière-du-Loup	6 131	110	17,94	107	17,45	120	20,2	5 928	105	17,7	104	17,5
Kamouraska	3 745	42	11,21	50	13,35	56	14,9	4 182	67	16	60	14,3
Témiscouata	3 706	51	13,76	69	18,61	82	22,1	4 104	77	18,7	73	17,8
Total	34 421	617	17,92	640	18,59	663	18,3	36 216	656	18	612	16,9

Quatre MRC présentent les plus hauts taux de signalement par 1 000 jeunes âgés entre 0 et 17 ans. Il s'agit de La Mitis, de Matane, de La Matapédia et des Basques. Celles-ci sont suivies de près par Rivière-du-Loup. À l'exception de la MRC des Basques, les MRC présentant les plus hauts taux de signalement sont celles qui présentent aussi le plus haut degré de vulnérabilité.

Par ailleurs, les chiffres présentés indiquent que malgré la diminution progressive de la population 0-17 ans dans la majorité des MRC, le nombre d'enfants suivis en vertu de la LPJ demeure, quant à lui, relativement stable, d'année en année. Le nombre d'enfants en besoin de protection ne fléchit donc pas au même rythme que la population 0-17 ans, ce qui est préoccupant.

RÉCEPTION ET TRAITEMENT DES SIGNALEMENTS EN PROTECTION DE LA JEUNESSE PAR PROBLÉMATIQUE

		2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009
	Signalements reçus	2 210	2 097	2 191	2 092	2 181
	Signalements retenus	769 (35 %)	806 (38 %)	858 (39 %)	952 (45 %)	1 056 (48 %)
Problématique retenue (%)	Négligence	49,8	43,67	44,64	45,38	50,00
	Abus physique	20,03	17,74	17,13	12,50	13,92
	Abus sexuel	5,07	4,22	6,06	6,10	7,39
	Mauvais traitement psychologique	12,88	16,63	17,13	16,70	11,36
	Trouble de comportement	12,22	17,49	14,69	18,80	16,29
	Abandon	0	0,25	0,35	0,52	1,04

Entre 2008 et 2013, les situations signalées au directeur de la protection de la jeunesse l'ont été majoritairement pour des motifs de négligence, puis pour abus physiques, mauvais traitements psychologiques et troubles de comportement. Alors que les signalements pour négligence et abus physiques augmentent d'année en année, ceux pour troubles de comportement présentent la baisse la plus significative. Cette baisse pourrait être attribuable aux amendements à la LPJ en 2007 qui ont notamment circonscrit la responsabilité du directeur de la protection de la jeunesse aux troubles de comportement sérieux. Les modifications législatives de 2007 ont aussi eu pour effet de resserrer le concept de protection et de préciser les critères menant à la rétention d'un signalement. Cela se traduit par la baisse des signalements retenus depuis 2007 et confirme la volonté du législateur de faire de l'intervention en protection de la jeunesse une mesure de dernier recours, de mieux distinguer les besoins de protection, des besoins de services et de réaffirmer l'importance d'une offre de service aux enfants et à leur famille en amont de la protection.

NOMBRE DE JEUNES RECEVANT DES SERVICES PSYCHOSOCIAUX ET DE RÉADAPTATION (LPJ-LSJPA-LSSSS) SELON LE MILIEU AU 31 MARS DE CHAQUE ANNÉE

	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
Nombre d'usagers	598	614	656	655
Confié à un tiers significatif	43	54	57	55
Unité de vie	44	43	48	44
Famille d'accueil	186	193	203	189
Milieu naturel	313	311	333	352
Ressource intermédiaire	6	7	8	6
Placement à l'extérieur du CJBSL	6	6	7	9

L'évolution de la pratique en protection de la jeunesse a fait en sorte que le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent, tel que le préconise la Loi sur la protection de la jeunesse, accompagne les enfants en difficulté et leur famille dans leur milieu. La grande majorité de la clientèle en protection ne vivra pas de placement. Lorsque le retrait du milieu familial doit être envisagé, la possibilité de confier l'enfant à un proche est d'abord considérée. Le placement en réadaptation interne, lorsque cette mesure doit être retenue, s'adresse à des jeunes présentant de multiples besoins et des profils cliniques complexes. Ce sont des enfants et des adolescents aux prises avec des troubles de comportement sérieux, des problèmes de santé mentale ou de dépendance. Ils sont souvent en rupture avec leurs parents, leur école ou la société au point où cela compromet leur développement, leur sécurité ou celle des autres.

SERVICES AUX JEUNES CONTREVENANTS (LOI SUR LE SYSTÈME DE JUSTICE PÉNALE POUR ADOLESCENTS)

	2012-2013	2012-2011	2011-2010	2009-2010	2008-2009
Adolescents contrevenants ayant reçu des services du directeur provincial	382	413	355	352	402
Évaluations/orientations réalisées	181	229	183	174	215
Décisions d'orientations					
Références au procureur aux poursuites criminelles et pénales (PPCP)	29	28	46	30	38
Arrêt d'intervention	12	14	11	13	21
Rapports prédécisionnels (RDP) complétés à la demande de la Cour du Québec, Chambre de la jeunesse	85	77	82	60	86
Sanctions extrajudiciaires accomplies	140	187	126	131	156
Sanctions judiciaires	392	357	350	357	458
Probations avec suivi	142	140	119	117	149
Placements sous garde fermée	7	16	24	31	25
Placements sous garde ouverte	2	2	8	6	0

Tout comme dans le cadre de la LPJ, la très grande majorité des jeunes recevant des services en vertu de la LSJPA bénéficie d'un suivi dans la communauté. Le volume de cette clientèle demeure assez stable d'année en année. Conformément aux fondements de la LSJPA et aux orientations des directeurs provinciaux, la situation de chaque jeune est évaluée de façon personnalisée. Cela favorise que soit retenue la mesure adaptée à la situation de chaque adolescent tout en assurant la protection de la société. Au cours des dernières années, de nombreux jeunes ont pu ainsi bénéficier du programme de sanctions extrajudiciaires consistant en des mesures de déjudiciarisation favorisant la réadaptation et l'insertion sociale.

LES PRINCIPAUX DÉFIS DE NOTRE ÉTABLISSEMENT

Au cours des dernières années, le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent s'est résolument inscrit dans une perspective d'amélioration continue de ses pratiques cliniques et de gestion, et ce, dans le respect des orientations et des priorités nationales et régionales.

Entre 2008 et 2013, des travaux magistraux ont été menés afin de mieux encadrer les pratiques, de fonder le développement clinique sur les meilleures connaissances, de conclure des partenariats gagnants pour les enfants en difficulté et leur famille et d'optimiser les ressources. Le bilan des orientations 2008-2012 et le rapport de l'équipe visiteuse du Conseil québécois d'agrément de 2013 font état de tout le chemin parcouru. L'organisation peut donc compter sur des assises solides pour faire face aux défis économiques, sociaux, politiques et organisationnels auxquels elle est et sera confrontée dans les prochaines années.

Des défis reliés au contexte externe

Dans un contexte de déficit budgétaire et de rareté des ressources au plan provincial, le Centre jeunesse doit, comme tous les établissements publics, contribuer à l'assainissement des finances publiques et maintenir l'équilibre budgétaire. Il doit répondre aux attentes ministérielles et rencontrer les cibles de l'entente de gestion et d'imputabilité convenue avec l'Agence de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent.

La démarche de planification stratégique du MSSS et de l'Agence de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent, actuellement en cours, indique déjà que la santé physique, les services aux aînés, compte tenu du vieillissement important de la population, ainsi que l'offre de service de la première ligne seront parmi les priorités retenues pour 2015-2020. La Direction des jeunes et des familles du MSSS, dans ce même processus de révision, est aussi invitée à prioriser le développement d'une première ligne forte et stable dans les services jeunesse. Le Centre jeunesse devra s'inscrire en collaboration et en continuité de ces services et s'assurer de disposer des ressources nécessaires pour actualiser sa mission.

Par ailleurs, plusieurs modifications législatives survenues dans les dernières années et d'autres à venir ont ou pourront avoir des impacts sur l'offre et l'organisation des services de notre établissement. L'application de la Loi sur la représentation des ressources de type familial et de certaines ressources intermédiaires ou de la Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines, pour ne citer que quelques exemples, posent plusieurs défis au niveau notamment de la continuité et de la qualité des services.

Des défis reliés au contexte interne

Le maintien d'une offre de service de proximité, accessible, adaptée et de qualité tout en optimisant les ressources constitue un défi particulier, considérant le statut de l'établissement régional et la dispersion de la clientèle sur tout le territoire.

De plus, le recrutement, la rétention et la présence d'un personnel engagé et qualifié constitue un défi important. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre et considérant que le tiers du personnel du Centre jeunesse est âgé de 50 ans et plus, cela soulève toute la question du renouvellement de son personnel. Le Centre jeunesse est donc convié à développer une philosophie de gestion des ressources humaines et un plan de main-d'œuvre stratégique mobilisateurs et attractifs.

Durant les dernières années, un important travail a été réalisé pour structurer, qualifier et harmoniser les pratiques cliniques. Ce développement doit s'actualiser dans le quotidien de l'intervention. L'appropriation de plusieurs procédures, protocoles et guides par le personnel, la consolidation des programmes et des approches cliniques ainsi que le transfert des connaissances doivent donc être priorisés.

Considérant l'évolution des besoins de la clientèle et les obligations légales, le Centre jeunesse devra ajuster son offre de service en ayant davantage recours aux approches consensuelles, tel que prévu dans la LPJ, en favorisant le développement des compétences parentales, en recrutant et en diversifiant les ressources d'hébergement non-institutionnelles.

La réponse aux besoins des enfants en difficulté et le soutien à leurs parents commandent la contribution de plusieurs partenaires. Le maintien et la pérennité des actions partenariales fondées sur les bonnes pratiques[14] et les programmes en négligence, ainsi que le développement et l'actualisation de nouvelles ententes de partenariat, constituent une autre des préoccupations du Centre jeunesse.

Enfin, il faudra évaluer la qualité des services et le degré de satisfaction de la clientèle sur une base plus régulière en s'assurant de couvrir tous les secteurs d'activités, ainsi que les impacts des actions sur la trajectoire des enfants.

Voilà donc quelques-uns des défis que le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent est invité à relever durant les prochaines années. Afin de transformer ceux-ci en opportunités, le Centre jeunesse devra faire preuve de créativité et d'innovation.

---

[14] Plan de cheminement vers l'autonomie (PCA), Programme de qualification des jeunes (PQJ), initiative Action intersectorielle pour le développement des enfants et leur sécurité (AIDES), Programme L'En *Train*

LE PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017

Notre vision

Le CJBSL engagé dans sa communauté pour les enfants : une référence en matière de services aux jeunes et à leur famille.

Le Centre jeunesse est le seul établissement du réseau de la santé et des services sociaux exclusivement dédié aux enfants en difficulté du Bas-Saint-Laurent et à leur famille. Convaincu que l'avenir de la société québécoise passe par le mieux-être de la population jeunesse et que les jeunes en difficulté doivent trouver leur place dans le Québec de demain, la vision du Centre jeunesse témoigne de son ambition.

Notre mission

Le CJBSL, en collaboration avec les familles et les ressources du milieu, a pour mission de protéger, de favoriser le développement et l'intégration sociale des enfants et des adolescents en difficulté.

Le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent ne peut actualiser seul sa mission. Il doit mobiliser et responsabiliser les parents et les proches des enfants dans la recherche de solutions. Il doit s'allier de multiples partenaires et compter sur la bienveillance et la collaboration de tout le réseau d'aide et des services à la jeunesse.

Nos valeurs

En 2011, le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent a précisé les valeurs qui guident ses actions en regard de la clientèle, du personnel et de l'offre de service clinique. Dans le cadre de la démarche de planification stratégique, un exercice de priorisation des valeurs a été réalisé sur la base d'un critère particulier, celui de la réciprocité. À cet égard, les valeurs retenues témoignent à la fois de nos engagements ainsi que de nos attentes mutuelles.

- **Le respect** : Le sentiment de considération à l'égard de la personne, de ses compétences, de ses différences et de ses limites.
- **La collaboration** : La contribution de plusieurs dans la réalisation d'un objectif commun.
- **L'engagement** : L'implication soutenue de chacun dans la réalisation de la mission à la mesure de son potentiel et de sa créativité.
- **La responsabilisation** : La prise de conscience et l'actualisation du pouvoir individuel et collectif de changer des choses.
- **La reconnaissance** : La considération, de façon concrète, de la valeur de l'autre, de son action, de sa contribution.

NOS GRANDS ENJEUX

Au terme de l'analyse du contexte interne et externe, trois grands enjeux ont émergé et ont été retenus dans notre planification stratégique 2014-2017. Ceux-ci ont fait l'objet d'un large consensus au sein de l'organisation et parmi les partenaires consultés. Ils sont tous d'égale importance et interdépendants. Ils concernent notre offre de service, le partenariat et notre personnel.

1

ENJEU : Une organisation performante centrée sur les besoins de sa clientèle

ORIENTATION : Offrir des services de qualité, intégrés, adaptés et sécuritaires

	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
AXE 1.1	LA CONSOLIDATION DES PRATIQUES CLINIQUES ET DE GESTION		
1.1.1	Actualiser l'offre de service révisée en précisant le continuum	Adoption et diffusion de l'offre de service révisée	Décembre 2016
1.1.2	Mettre en place une gestion intégrée des risques	Plan d'action élaboré pour chaque risque identifié	Juin 2015
1.1.3	Repositionner la fonction d'encadrement et de soutien	Révision des rôles et responsabilités	100 % des fonctions révisées
		Actualisation du modèle de leadership renouvelé	Décembre 2015
AXE 1.2	L'APPRÉCIATION CONTINUE DE LA QUALITÉ		
1.2.1	Systématiser le processus de gestion intégrée de la qualité	Audits de qualité réalisés – Résultats diffusés	2 x/an
		Sondage de satisfaction	1 x/an
		Taux de satisfaction de la clientèle	70 % et plus
1.2.2	Actualiser le modèle de suivi de la performance* clinique et de gestion	Indicateurs identifiés	Décembre 2014
		Diffusion des résultats à des publics cibles	4 x/an
AXE 1.3	L'INNOVATION[1] DANS LES FAÇONS DE FAIRE		
1.3.1	Développer une culture d'innovation en mobilisant toutes les directions	Adoption et diffusion de la politique	Octobre 2015
		Activités d'appropriation	100 % des équipes

* Voir définitions en annexe

2 **ENJEU :** Le mieux-être des enfants du Bas-Saint-Laurent

ORIENTATION : Accroître nos engagements envers les partenaires et la communauté

	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
AXE 2.1	UNE PRÉSENCE ACTIVE DANS LE MILIEU		
2.1.1	Mieux faire connaître la mission et les réalisations du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent auprès de la population	Mission et projets présentés aux partenaires et médias	2 présentations/an
2.1.2	Promouvoir la cause des enfants au Bas-Saint-Laurent	Activités de visibilité jeunesse avec les partenaires	2 x/an
AXE 2.2	LE PARTENARIAT, UNE CONDITION NÉCESSAIRE		
2.2.1	S'assurer de l'actualisation et du suivi des ententes	Bilan réalisé pour chaque entente	1 x/an
2.2.2	Contribuer à la consolidation des services aux jeunes en difficulté et à leur famille	Participation active dans l'offre de service et aux comités locaux dans les MRC où sont implantés les approches et programmes (AIDES, L'En*Train*, PCA)	100 %
2.2.3	Solliciter l'implication de nouveaux milieux et l'action communautaire	Nouvelles ententes de collaboration conclues	1 x/an
2.2.4	Consolider nos orientations sur la pratique du bénévolat	Orientations révisées	Mars 2016

3 **ENJEU :** L'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée et engagée
ORIENTATION : Se distinguer comme employeur attrayant

	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
AXE 3.1	LE PERSONNEL, LA FORCE DU CJBSL		
3.1.1	Actualiser un plan de main-d'œuvre* porteur de nos valeurs	Adoption du plan de main-d'œuvre triennal	Mars 2015
3.1.2	Actualiser des stratégies novatrices en matière d'attraction et de rétention	Variation des taux de recrutement et de rétention	Augmentation de 10 % dans les secteurs d'emplois vulnérables
AXE 3.2	LA PRÉSENCE ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL		
3.2.1	Se démarquer en matière de pratiques organisationnelles favorables à la santé, à la sécurité et au bien-être au travail	Certification *Entreprise en santé Élite* obtenue	Juin 2015
		Taux d'assurance salaire	7 %

* Voir définitions en annexe

LES MÉCANISMES DE SUIVIS ET DE COMMUNICATION : UNE GARANTIE DE SUCCÈS

Un plan d'action triennal accompagne le plan stratégique 2014-2017. Il intègre le plan d'amélioration que l'établissement a produit dans le contexte de la démarche d'agrément. Un bilan biannuel des résultats obtenus sera réalisé et diffusé à diverses instances, dont le conseil d'administration, ainsi qu'au personnel. Les résultats en lien avec les objectifs prévus au plan stratégique seront aussi inclus au rapport annuel de gestion, tel que prévu dans la circulaire ministérielle 2014-004.

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017

ENJEU 1 : UNE ORGANISATION PERFORMANTE CENTRÉE SUR LES BESOINS DE SA CLIENTÈLE

ORIENTATION	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS
1 Offrir des services de qualité, intégrés, adaptés et sécuritaires	**AXE 1.1** La consolidation des pratiques cliniques et de gestion	1.1.1 Actualiser l'offre de service révisée en précisant le continuum
		1.1.2 Mettre en place une gestion intégrée des risques
		1.1.3 Repositionner la fonction d'encadrement et de soutien
	AXE 1.2 L'appréciation continue de la qualité	1.2.1 Systématiser le processus de gestion intégrée de la qualité
		1.2.2 Actualiser le modèle de suivi de la performance clinique et de gestion
	AXE 1.3 L'innovation dans les façons de faire	1.3.1 Développer une culture d'innovation en mobilisant toutes les directions

ENJEU 2 : LE MIEUX-ÊTRE DES ENFANTS DU BAS-SAINT-LAURENT

ORIENTATION	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS
2 Accroître nos engagements envers les partenaires et la communauté	**AXE 2.1** Une présence active dans le milieu	2.1.1 Mieux faire connaître la mission et les réalisations du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent auprès de la population
		2.1.2 Promouvoir la cause des enfants en difficulté au Bas-Saint-Laurent
	AXE 2.2 Le partenariat, une condition nécessaire	2.2.1 S'assurer de l'actualisation et du suivi des ententes
		2.2.2 Contribuer à la consolidation des services aux jeunes et à leur famille
		2.2.3 Solliciter l'implication de nouveaux milieux et l'action communautaire
		2.2.4 Consolider nos orientations sur la pratique du bénévolat

ENJEU 3 : L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION D'UNE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE ET ENGAGÉE

ORIENTATION	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS
3 Se distinguer comme employeur attrayant	**AXE 3.1** Le personnel, la force du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent	3.1.1 Actualiser un plan de main-d'œuvre porteur de nos valeurs
		3.1.2 Actualiser des stratégies novatrices en matière d'attraction et de rétention
	AXE 3.2 La présence et la qualité de vie au travail	3.2.1 Se démarquer en matière de pratiques organisationnelles favorables à la santé, à la sécurité et au bien-être au travail

ANNEXE – DÉFINITIONS

DÉFINITIONS ESSENTIELLES

Quelques définitions ayant une signification toute particulière dans le plan stratégique ont fait l'objet de présentations et de discussions en cours de consultation. Ces définitions méritent donc une place particulière au cœur de la planification 2014-2017 du Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent puisqu'elles ont été l'objet d'une forte adhésion.

INNOVATION

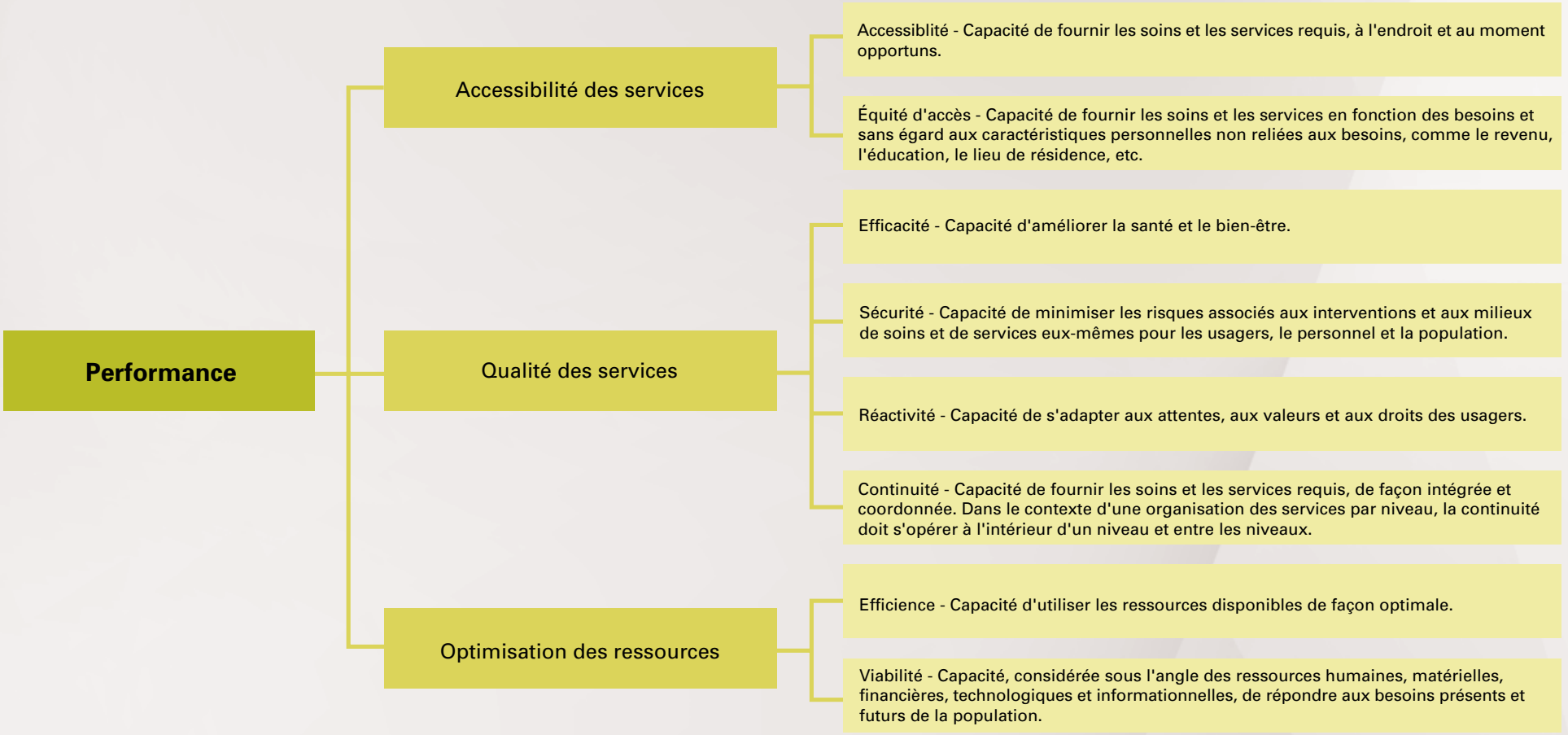
L'innovation est une idée, une pratique, un comportement, un processus organisationnel nouveau pour le secteur de service, qui vient créer de la valeur pour les clients internes et externes en optimisant l'utilisation des ressources disponibles. Elle doit être mesurable dans son succès et transférable (Conseil québécois d'agrément).

PLAN DE MAIN-D'ŒUVRE (PMO)

Le plan de main-d'œuvre contient des mesures relatives à l'accueil des employés, à leur motivation, leur valorisation, le maintien de leurs compétences en tenant compte des responsabilités confiées au conseil multidisciplinaire, leur évaluation, leur perfectionnement, leur mobilité, la préparation de leur relève et l'orientation de leur carrière (art. 231, LSSSS).

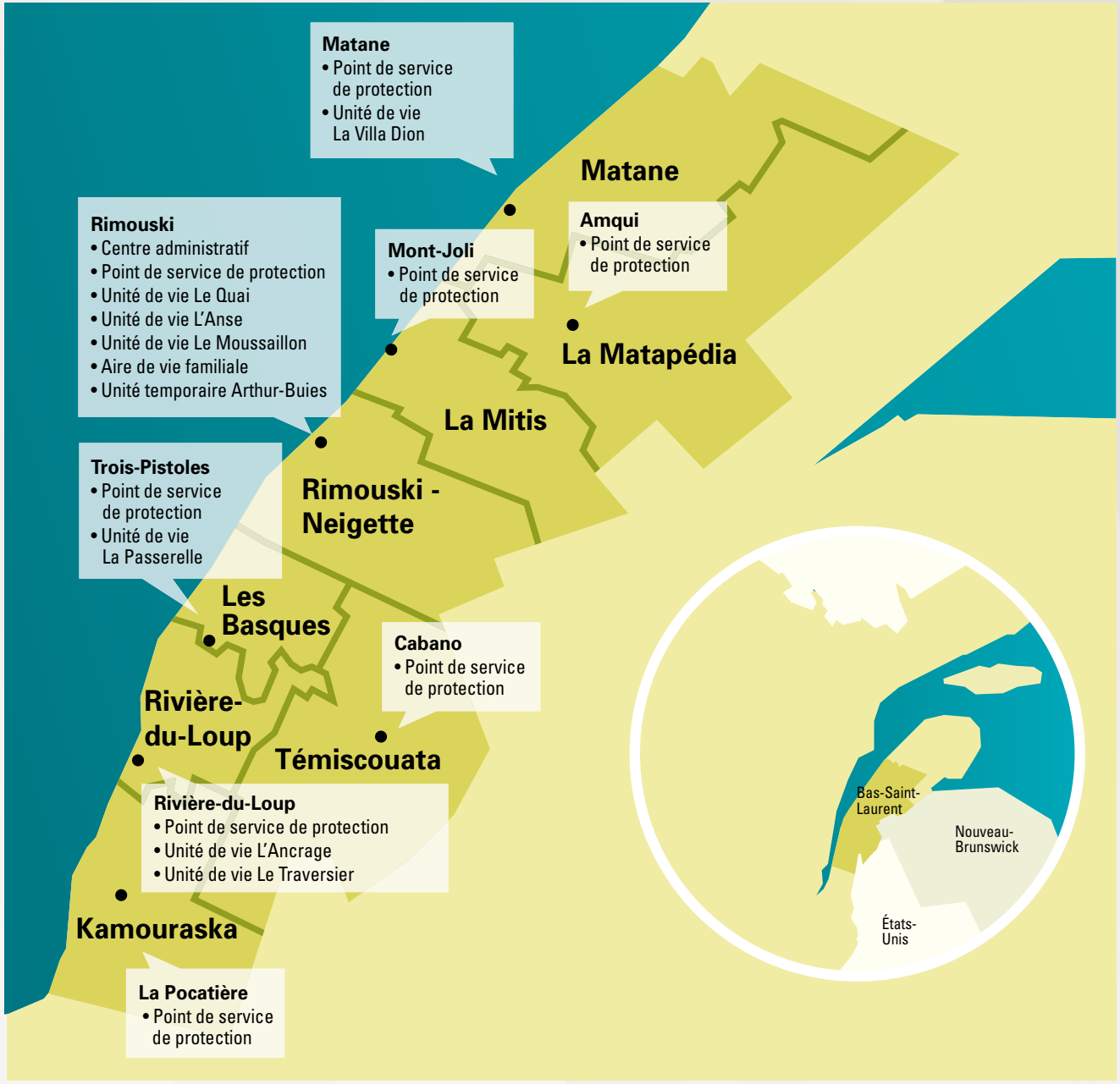
PERFORMANCE

Le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent s'est approprié la définition du cadre de référence ministériel (2012) en matière d'évaluation de la performance. La LSSSS permet d'identifier les principales caractéristiques que les services de santé et les services sociaux performants doivent présenter.



Cadre de référence ministériel d'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux à des fins de gestion – Ministère de la Santé et des Services sociaux, novembre 2012

POINTS DE SERVICE ET UNITÉS DE VIE



Centre jeunesse
du Bas-Saint-Laurent

Coordonnées

287, rue Pierre-Saindon, 3e étage
Case postale 3500
Rimouski (Québec) G5L 8V5

Téléphone : **418 723-1255**
Télécopieur : **418 722-0620**

www.centrejeunessebsl.com

Conception : Katapulte.ca

papier recyclé
100 % postconsommation