



Centre jeunesse
des Laurentides

Raymond Chabot Grant Thornton 

« Comment améliorer l'exercice du rôle et des responsabilités des gestionnaires au sein d'un établissement de santé et de services sociaux à vocation régionale? »

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

**Bernard Fortin, Centre jeunesse des Laurentides
Chantal Gadbois, Raymond Chabot Grant Thornton**

**Montréal
20 novembre 2007**

Plan de présentation

- Point de départ
 - Environnement du Centre jeunesse
- Plan d'amélioration de la fonction cadre
 - Besoins et attentes (cadres vs direction)
 - Méthodologie privilégiée
 - Principaux résultats
- Et maintenant...
 - Suites à court terme
 - Bons coups et leçons pour le futur



Centre jeunesse
des Laurentides

Raymond Chabot Grant Thornton 

Point de départ

Environnement du Centre jeunesse



■ Mission du CJL :

- Assurer la protection et le développement des enfants et des adolescents en grande difficulté personnelle, familiale ou sociale
- Responsabiliser les jeunes et leur famille
- Réintégrer socialement les adolescents contrevenants

Environnement du Centre jeunesse



■ Le CJL en quelques chiffres...

- **Principaux volumes d'activités:**
 - Signalements retenus: 2 900
 - Nombre de jeunes à l'application des mesures: 2 450
- **Budget d'exploitation: 61M\$**
- **Nombre d'installations: 13**
- **Nombre d'employés: 730**
- **Nombre de cadres: 50**

Environnement du centre jeunesse



■ Distance routière et temps de parcours routier

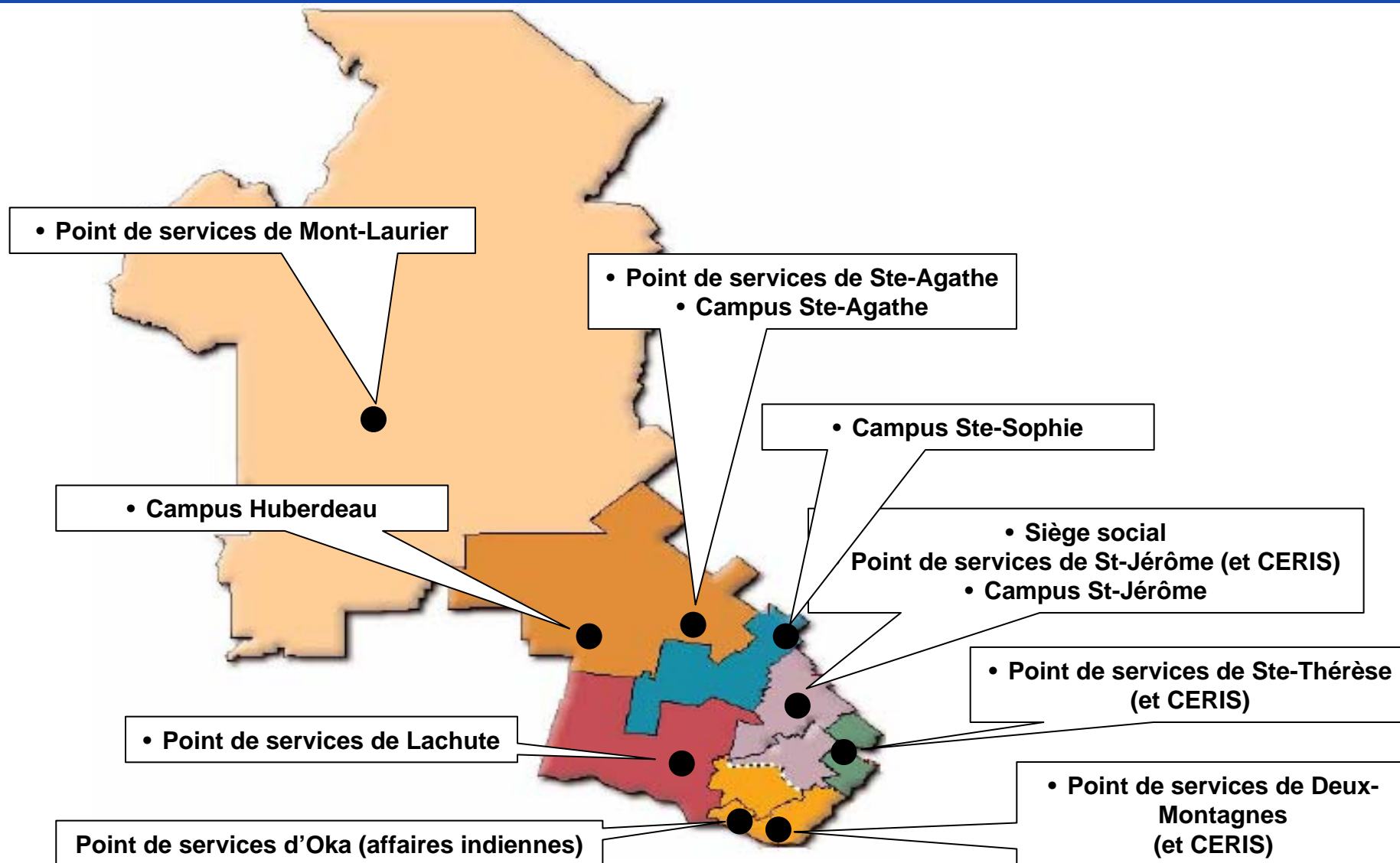
- Saint-Jérôme – Huberdeau : 100 km, 1 h 15 min
- Saint-Jérôme – Sainte-Agathe : 51 km, 45 min

■ CJ des Laurentides

- Unités régulières : 96 places
- Unité sécuritaire : 12 places
- Unité flottante : 12 places
- Unités santé mentale : 16 places
- Unités d'appoint : 24 places

Total : 160 places

Environnement du centre jeunesse

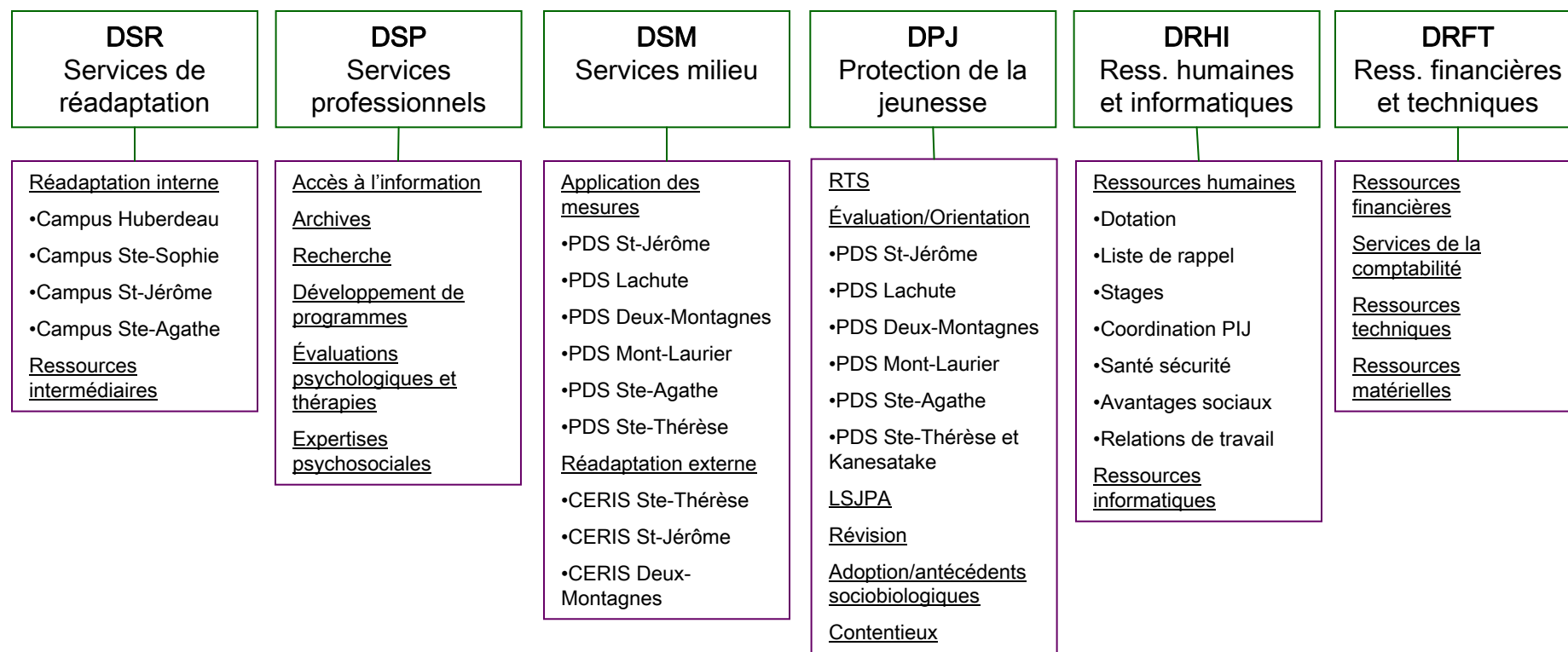


Environnement du centre jeunesse



Conseil d'administration

Direction générale



CLIENTS





Centre jeunesse
des Laurentides

Raymond Chabot Grant Thornton 

Plan d'amélioration de la fonction cadre

Besoins et attentes (cadres vs direction)



■ Compréhension des enjeux

- Nombreux défis de gestion:
 - Augmentation de la demande de services
 - Transformation de l'offre de services pour faire face aux changements fondamentaux
 - Un programme régional intégré avec 7 CSSS en réseaux intégrés sur un territoire très vaste
 - Diminution de la présence au travail
 - Pénurie de main-d'œuvre spécialisée
 - Perceptions des cadres: surcharge

Besoins et attentes (cadres vs direction)



■ Compréhension des enjeux

- Les cadres: ex-professionnels...
 - Intérêt supérieur naturel envers les interventions auprès de la clientèle (zone de confort)
 - Décision clinique au détriment d'un meilleur soutien aux professionnels
 - Gestion perçue comme étant une contrainte

Besoins et attentes (cadres vs direction)



- Repositionner la fonction cadre en redéfinissant les rôles, les responsabilités et l'imputabilité des gestionnaires... et des professionnels...
 - Un dossier délicat qui requiert...
 - Tact
 - Diplomatie
 - Écoute
 - Temps... et du temps !

Méthodologie privilégiée



■ Prémises de base avancées

- Un dossier...
 - Porté directement par le directeur général
 - Communications du DG à tous les cadres
 - Implication visible du DG à toutes les étapes
 - Reddition de compte au conseil d'administration
 - Soutenu au premier plan par l'équipe de direction
 - Engagement de tous les directeurs
 - Participation sentie de tous les directeurs à toutes les étapes

Méthodologie privilégiée



■ Prémises de base avancées

- Un dossier à réaliser...
 - Sous la forme d'une démarche organisationnelle étalée dans le temps
 - Avec une participation active de tous les cadres
 - Avec l'implication de champions en gestion, issus du groupe des cadres intermédiaires
 - Avec un soutien externe spécialisé en méthodologie de type « Management par la valeur »

Méthodologie privilégiée

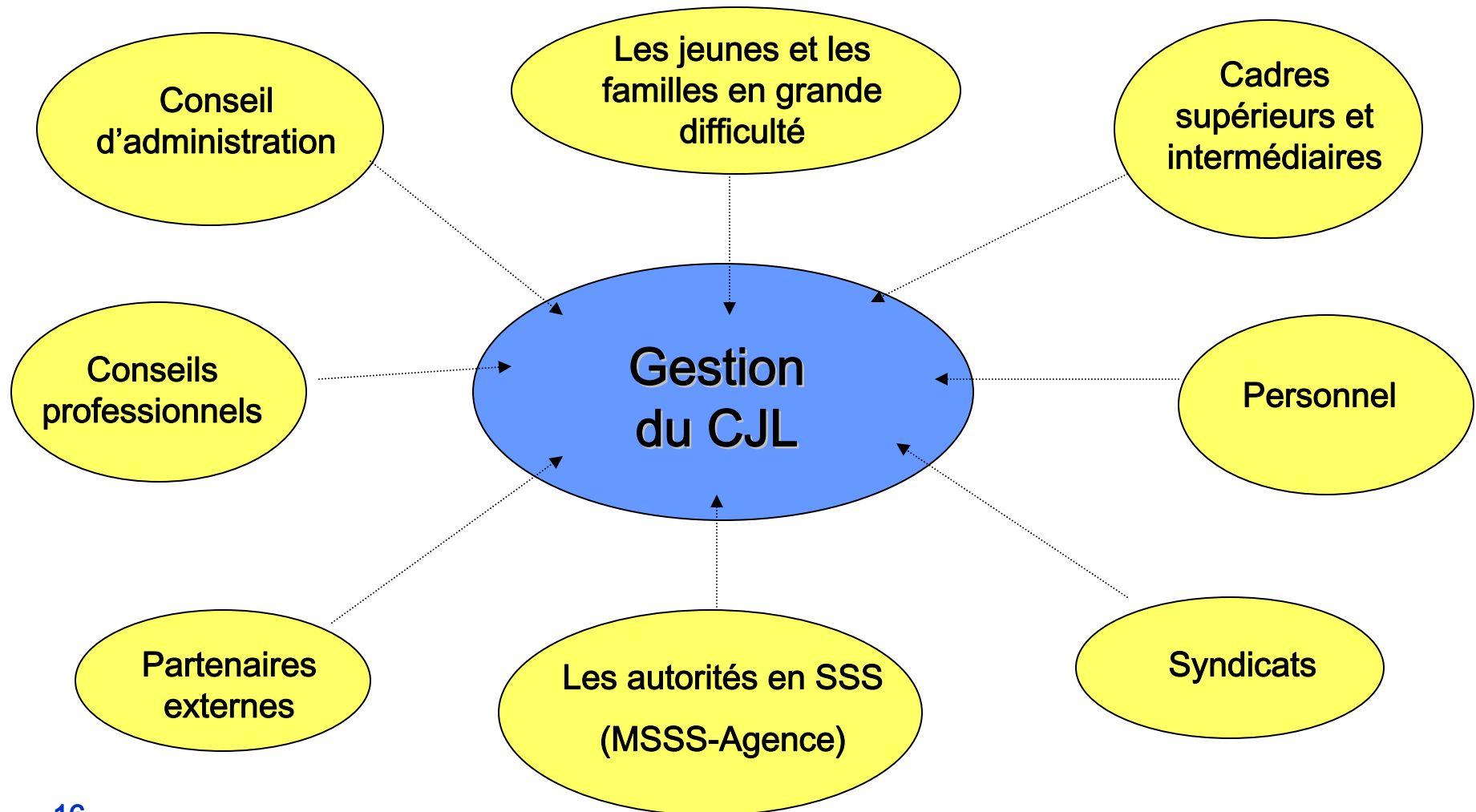
- Étapes de réalisation (horizon de 18 mois)
 - Analyse de l'environnement
 - Élaboration du modèle fonctionnel
 - Caractérisation des fonctions de gestion
 - Diagnostic de la gestion
 - Inventaire et analyse des pistes
 - Choix des mesures d'amélioration
 - Stratégie d'implantation
 - Recommandations

Principaux résultats

Analyse de l'environnement : les parties prenantes

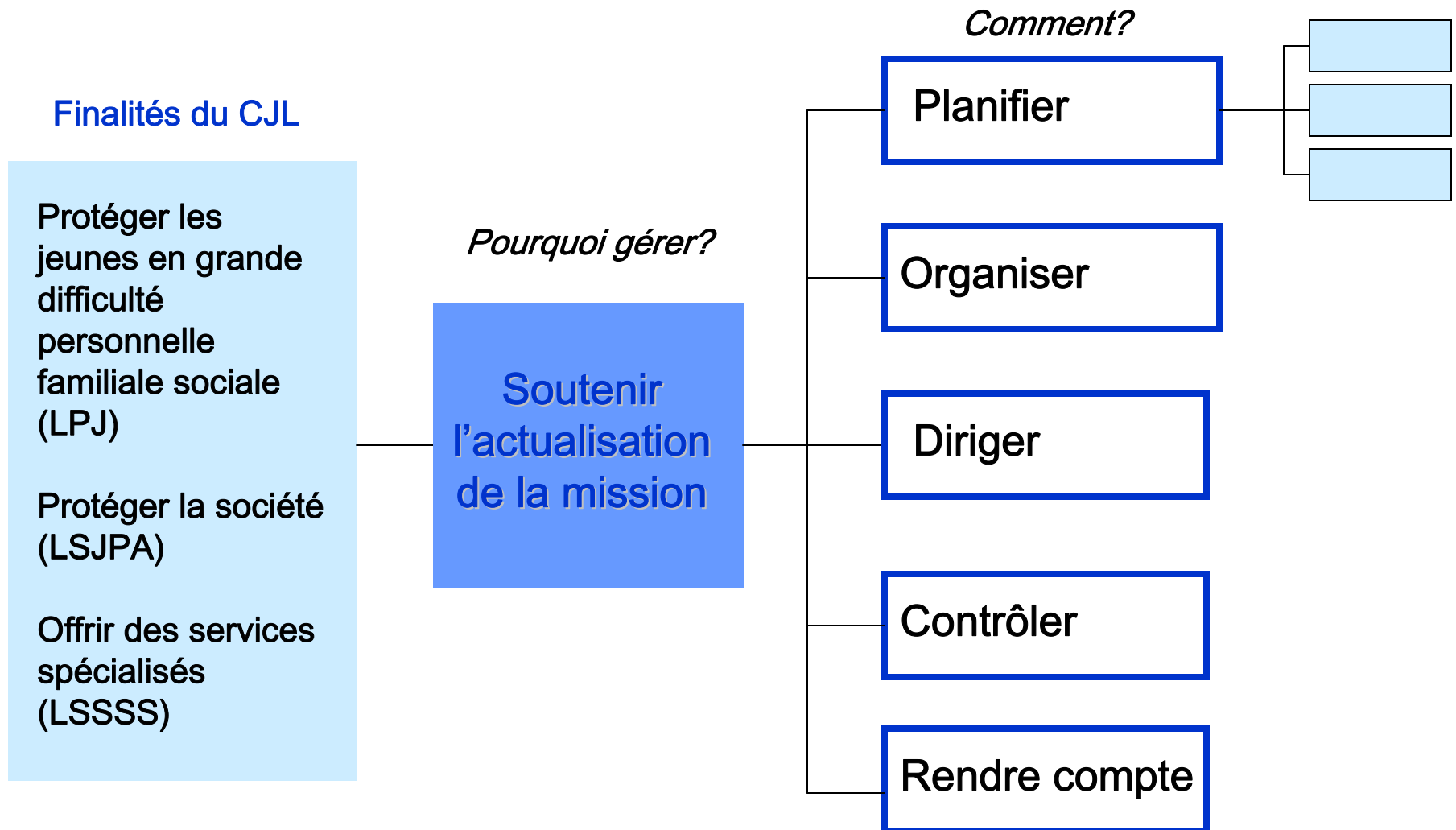


Centre jeunesse
des Laurentides



Principaux résultats

Modèle fonctionnel de gestion (PODCR)



Principaux résultats

Diagnostic de la gestion



- Absence d'une philosophie de gestion qui rallie les troupes
- Absence d'une philosophie d'intervention partagée
- Grande disparité dans les façons de faire parmi les cadres
 - Encadrement des ressources
 - Soutien professionnel
 - Application des règles (conventions) et procédures internes de gestion
- Pas de vision commune de la trajectoire des services et des indicateurs de gestion à suivre
- Pas de vision commune du rôle et des responsabilités

Principaux résultats

Vision des cadres

■ À l'unanimité, les cadres souhaitent devenir :

➤ Chefs de file en gestion des services pour soutenir l'actualisation de la mission du CJL

- 100 % des activités assumées par les cadres sont directement liées au modèle PODCR
- 80 % des décisions de gestion sont assumées par les cadres dans le respect des niveaux/paliers de décision



Principaux résultats

Priorités identifiées



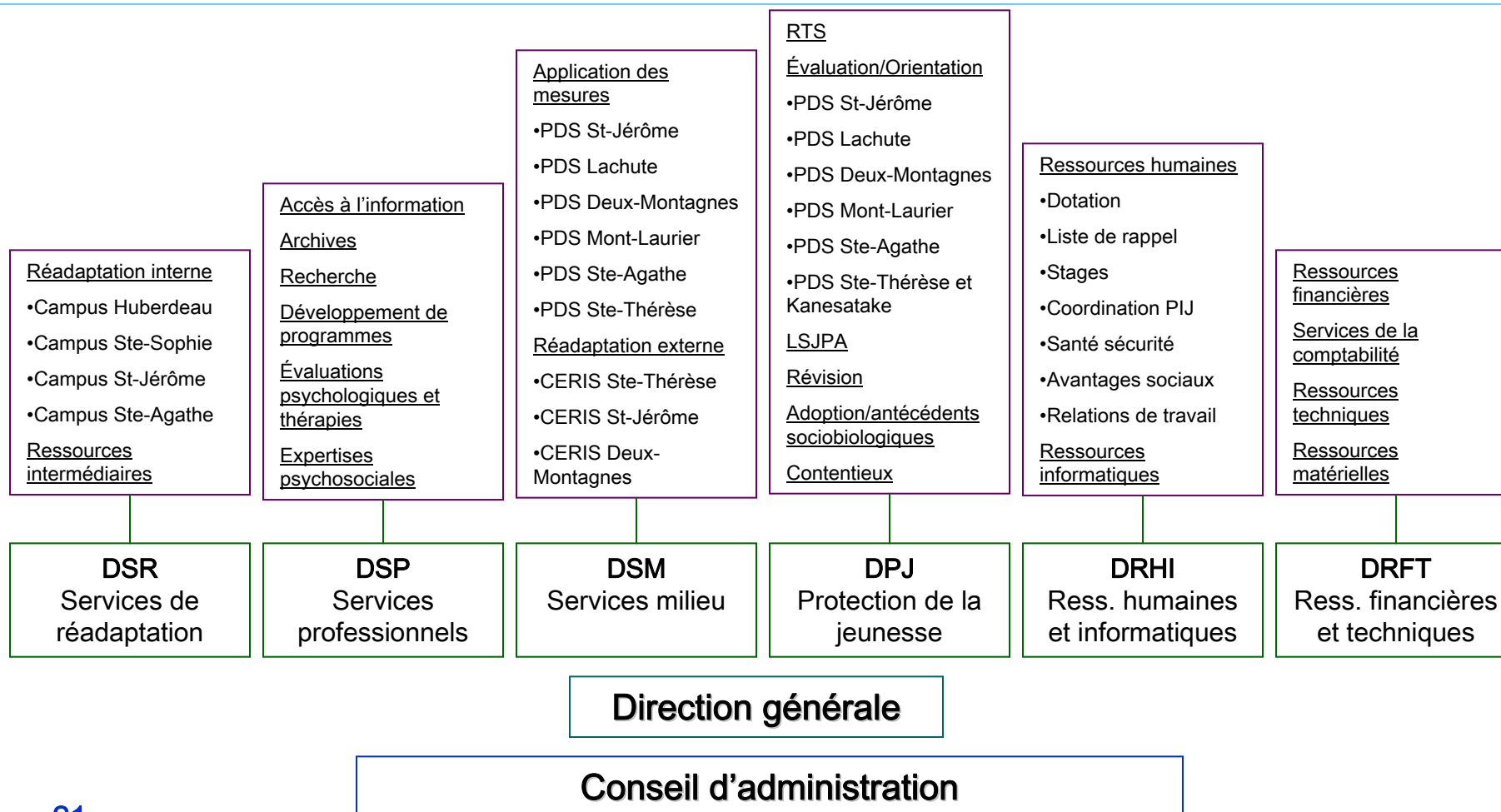
■ Pour atteindre la vision, les priorités identifiées sont :

1. Repositionner les fondements organisationnels

- Se doter d'une philosophie de gestion
- Se doter d'une philosophie d'intervention
- Revoir la structure organisationnelle et fonctionnelle
 - convenir des mécanismes de coordination
 - Redéfinir les fonctions des directions de support
 - Repositionner l'organisation au plan philosophique

Comment mieux soutenir l'organisation?

CLIENTS



Principaux résultats

Priorités identifiées



■ Pour atteindre la vision, les priorités identifiées sont :

2. Valoriser les compétences du personnel et des cadres

- Clarifier le concept de supervision et d'encadrement
- Se doter d'un système d'évaluation du rendement et en assurer son implantation
- Impliquer le personnel dans les projets d'organisation
- Évaluer la mobilisation du personnel et des cadres

Principaux résultats

Priorités identifiées



■ Pour atteindre la vision, les priorités identifiées sont :

3. Se doter d'une vision commune de la gestion de la trajectoire de services (imputabilité)

- Documenter les besoins et les attentes des jeunes et de leurs familles en regard de la trajectoire de services
- Déterminer les responsabilités respectives et les responsabilités partagées entre les partenaires
- Convenir des indicateurs de gestion et des cibles de performance dans le parcours de la trajectoire
- Concevoir les outils de suivi des indicateurs
- Rendre compte de la performance

Principaux résultats

Priorités identifiées



- Pour atteindre la vision, les priorités identifiées sont :

4. Gérer les changements

- Former tous les gestionnaires
 - Gestion par résultats
 - Conduite du changement
 - Gestion de projet
 - Toute autre formation individualisée selon les besoins des cadres
- Mieux soutenir l'ensemble des professionnels
 - Développer le support immédiat en provenance du milieu professionnel
 - DSP: Équipe régionale avec créneaux de spécialisation

Principaux résultats Stratégie d'implantation

- La portée de la stratégie d'implantation est de 3 ans
- Compte tenu du lien de dépendance qui unit les priorités identifiées, il a été convenu :
 - De débiter la planification de l'ensemble des projets dans l'année 1 du plan d'action
 - De mettre en œuvre les projets dans les années 2 et 3
 - D'évaluer les projets à la fin de l'année 3
- Le travail en sous-comité inter-direction est essentiel
 - Implication des cadres et professionnels
- L'importance de s'arrimer avec les projets en cours notamment la démarche d'agrément
- L'utilisation de la méthodologie de gestion de projet devrait être utilisée



Centre jeunesse
des Laurentides

Raymond Chabot Grant Thornton 

Et maintenant...

Et maintenant... Période de transition amorcée



■ Suites à court terme

- Dans le cadre de la planification des objectifs annuels pour l'exercice 2007-2008 :
 - Les priorités d'action pour améliorer le rôle, les responsabilités et l'imputabilité des cadres sont intégrées aux grands dossiers
 - Les cadres intermédiaires et les professionnels sont mis à contribution dans tous les grands dossiers

Et maintenant...

Bons coups et leçons pour le futur



- Approche participative (cadres)
 - Partir de la page blanche
 - Construction de groupe
 - Édification du modèle de gestion (PODCR)
 - Validation itérative
- Temps de réalisation
 - Prendre le temps!
- Communications continues pendant l'étude
- Passer à l'action et implanter les changements
 - Projet en cours à la DPJ
- Leadership exercé par le DG



Centre jeunesse
des Laurentides

Merci de votre attention!



Centre jeunesse
des Laurentides

Raymond Chabot Grant Thornton 

Annexes

Repositionner les fondements organisationnels



Centre jeunesse
des Laurentides

Objectifs/ résultats

- Que d'ici 3 ans, 100 % des décisions de gestion reposent sur une philosophie de gestion connue et partagée
- Que d'ici 3 ans, un modèle d'organisation clinique répondant aux réalités d'aujourd'hui et de demain soit déployé dans le Centre jeunesse des Laurentides
- Que d'ici 3 ans, 100 % des cadres adhèrent aux modes d'organisation et de fonctionnement en vigueur dans le Centre jeunesse des Laurentides

Principales activités

- Établir les fondements d'une philosophie de gestion qui orientent l'ensemble des décisions des cadres et une philosophie d'intervention qui rallie les troupes
- Revoir la structure organisationnelle et les mécanismes de coordination
- Redéfinir les activités des directions support
- Concevoir une matrice de délégation de l'autorité (directeurs-cadres intermédiaires-personnel)
- Élaborer les politiques et procédures qui supportent la philosophie de gestion
 - Liens logiques clairs entre les valeurs et la philosophie de gestion

Apprécier la contribution du personnel et des cadres



Objectifs/ résultats

- Que d'ici 3 ans, 100 % du personnel ait conclu un contrat de supervision auprès de leur chef de service
- Que d'ici 3 ans, 100 % du personnel soit évalué annuellement en conformité avec le cadre de référence développé au Centre jeunesse des Laurentides
- Que d'ici 3 ans, 85 % du personnel ayant reçu du soutien en développement professionnel soit mobilisé en faveur du développement des compétences
- Que d'ici 3 ans, 100 % des cadres soient mobilisés en matière d'évaluation du rendement de leur personnel en conformité avec les attentes signifiées au sein du Centre jeunesse des Laurentides

Principales activités

- Statuer sur la responsabilité de l'encadrement clinique
 - En fonction du choix, déterminer les façons de faire afin d'assurer un encadrement clinique du personnel
- Développer et mettre en œuvre un processus d'évaluation du personnel
 - Politiques et procédures (fréquence, façon de faire, politique de reconnaissance, contrat de supervision...)
 - Outils standards nécessaires à l'évaluation des employés (critères d'évaluation (suivi probatoire, suivi continu en emploi) , performance attendue, ...)
 - Formation à l'approche d'évaluation au rendement et aux outils CJL
 - Sensibilisation et information à tout le personnel en regard des cibles de résultats attendues
- Reconnaître la valeur ajoutée de la contribution du personnel dans le meilleur intérêt des jeunes

Développer une vision commune de la gestion de la trajectoire de services



Centre jeunesse
des Laurentides

Objectifs/ résultats

- Que d'ici 3 ans, 100% des activités de gestion de la trajectoire clientèle soient assumées en conformité (PODCR) par l'ensemble des cadres de l'organisation
- Que d'ici 3 ans, 100% des décisions de gestion relatives à la trajectoire des services soient assumées par les cadres aux différentes étapes de cheminement de la clientèle
- Que d'ici 3 ans, 100% des cadres rendent compte des résultats en regard de la gestion de la trajectoire de services

Principales activités

- Développer une vision d'ensemble de la trajectoire de la clientèle
- Convenir de l'imputabilité des étapes de prise en charge de la clientèle
 - Déterminer les rôles et responsabilités des différentes équipes impliquées
- Mettre en place de mécanismes de coordination qui assurent la continuité des services à la clientèle
- Diffuser la trajectoire clientèle ainsi que les rôles et responsabilités des différentes directions du CJL aux employés
- Documenter les résultats et en rendre compte

Gérer les changements



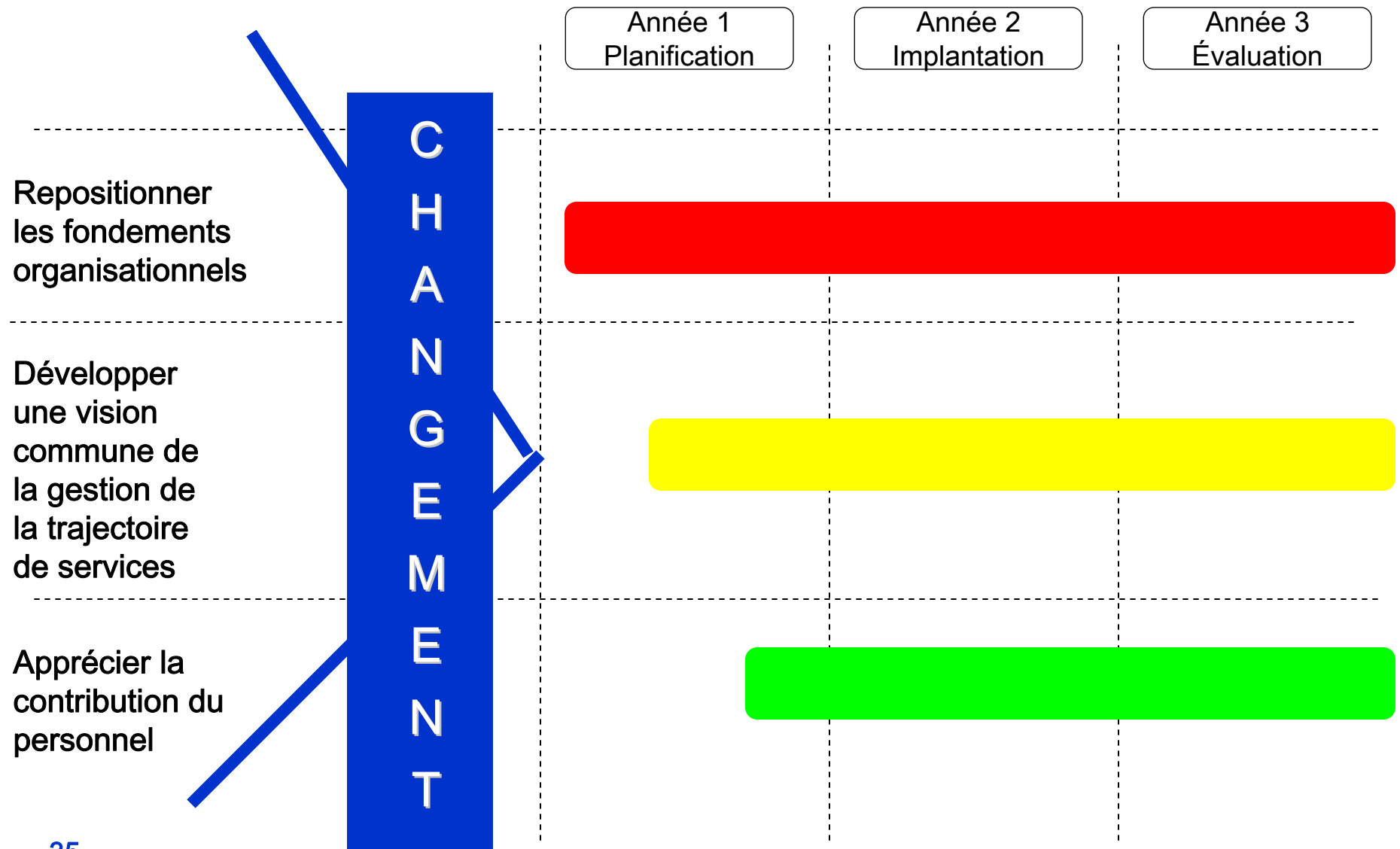
Objectifs/ résultats

- Que d'ici 3 ans, 100 % des gestionnaires appliquent une approche systématisée de conduite du changement conforme aux orientations du Centre jeunesse des Laurentides
- Que d'ici 3 ans, 100 % des changements implantés soient conformes à ce qui avait été planifié et annoncé aux acteurs clés
- Que d'ici 3 ans, 100 % du personnel expriment avoir été informés et préparés adéquatement avant l'implantation d'un changement
- Que d'ici 3 ans, 85 % du personnel expriment être en accord avec les changements implantés au sein du Centre jeunesse des Laurentides

Principales activités

- Fixer les orientations du Centre jeunesse des Laurentides en matière de conduite du changement
- Élaborer un cadre de référence sur la conduite des changements à l'intérieur du Centre jeunesse des Laurentides
- Se donner les moyens d'améliorer les compétences des cadres sur la conduite des changements
 - Formation en gestion du changement adaptée aux besoins et contexte de l'organisation
 - Coaching personnalisé en situation de changement planifié
- Planifier et mettre en œuvre les changements selon le cadre de référence adopté par l'organisation
- Évaluer les résultats et en rendre compte

Stratégie d'implantation



Notes biographiques



- **Bernard Fortin, CMA**
Directeur général
Centre jeunesse des Laurentides

Monsieur Bernard Fortin est directeur général au Centre jeunesse des Laurentides. Gestionnaire chevronné, il a dirigé de nombreux établissements de santé et de services sociaux dont la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Nord-du-Québec et l'Hôpital du Haut-Richelieu (Montérégie). Détenteur d'un baccalauréat spécialisé en administration, d'un certificat en réadaptation sociale (jeunesse) et d'un diplôme de deuxième cycle en administration publique, monsieur Fortin est impliqué activement dans l'amélioration des services à la jeunesse au Québec. Au plan professionnel, il est membre de l'Ordre professionnel des Comptables en management du Québec (CMA) et membre de l'Association des directeurs généraux de la santé et des services sociaux du Québec.

Notes biographiques

■ Chantal Gadbois

Directrice de pratique

Raymond Chabot Grant Thornton

Mme Chantal Gadbois est infirmière de formation. Titulaire d'une maîtrise en soins infirmiers, d'une maîtrise en administration publique, concentration management public et d'un diplôme de 2e cycle en droit de la santé, Mme Gadbois possède plus de 25 années d'expérience diversifiée, notamment à des fonctions d'encadrement supérieur et intermédiaire au sein d'établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

Aujourd'hui, elle est directrice de pratique au sein du Groupe-conseil stratégie et performance du cabinet Raymond Chabot Grant Thornton.