



Association des  
centres jeunesse  
du Québec

# La mesure du taux optimal d'occupation en unité de vie

## Définition d'un modèle

Présentation du 31 octobre 2012

François Sarrasin, démographe, directeur principal et associé, CIM  
Guillaume Lefrancois, démographe, conseiller, CIM

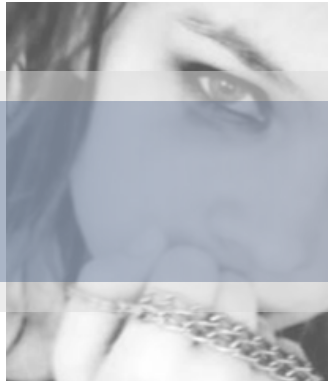


Conseil en immobilisation & management inc.

# Le plan de la présentation

- A** Mise en contexte
- B** Les objectifs de l'étude
- C** Les faits et les particularités du fonctionnement en unité de vie
- D** Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011
- E** En conclusion

A



Mise en contexte

# A

## Mise en contexte

### Un peu d'histoire

1979 : mise en activité de la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ)

1993 : naissance des centres jeunesse du Québec suite à la fusion des établissements suivants :

- o *centres de protection de l'enfance et de la jeunesse (CPEJ)*
- o *centres de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation (CRJDA)*
- o *centres de réadaptation pour les mères en difficulté d'adaptation (CRMDA)*

2011 : officialisation du nom centre jeunesse avec son intégration dans la LSSSS

# A

## Mise en contexte Les rôles de chacun

### Les centres jeunesse

La mission des centres jeunesse est de fournir des services psychosociaux ou de réadaptation aux jeunes en difficulté, aux mères en difficulté et à leur famille.

### Les intervenants

Plus de 8 000 intervenants offrent leurs services à la jeunesse en difficulté du Québec.

### L'Association

L'ACJO a pour mission de renforcer la capacité de ses membres dans leur prestation de services auprès des enfants, des jeunes et des familles en difficulté, de les soutenir et les représenter auprès des diverses instances et de la communauté.

# A

## Mise en contexte

### La clientèle des centres jeunesse

Les centres jeunesse ont le mandat d'intervenir auprès des jeunes de moins de 18 ans qui vivent une situation dangereuse pour leur sécurité ou leur développement. Cette menace peut venir de leur entourage ou de leurs propres comportements.

Les centres jeunesse interviennent également auprès des parents de ces jeunes, de leur famille et de leur entourage pour les aider à traverser ces situations difficiles et éviter qu'elles ne se reproduisent.

Les centres jeunesse viennent en aide à plus de 100 000 jeunes et leur famille, chaque année.

# A

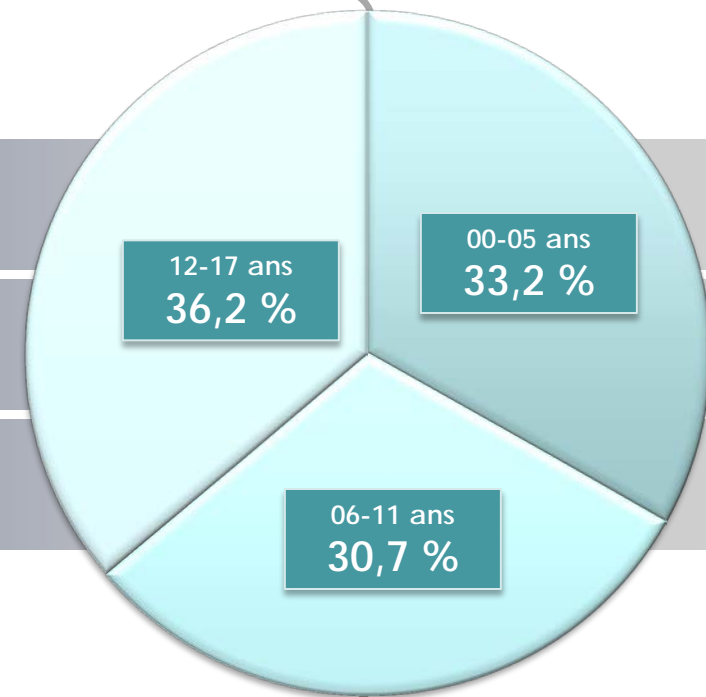
## Mise en contexte

La population de moins de 18 ans au Québec en 2011

1 522 000 personnes

20 % de la population québécoise

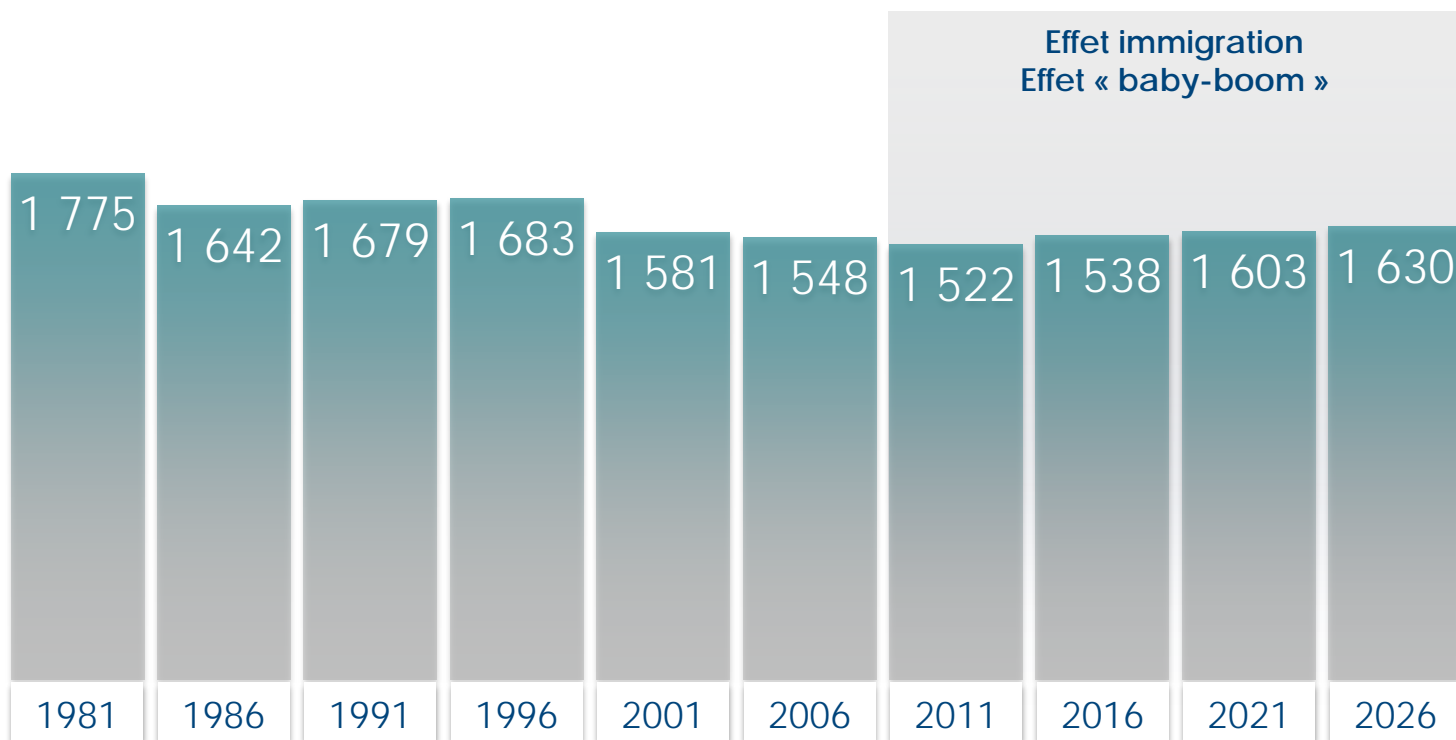
Trois sous-groupes d'âge équivalents



# A

## Mise en contexte

Les moins de 18 ans au Québec, passé récent et projection ('000)



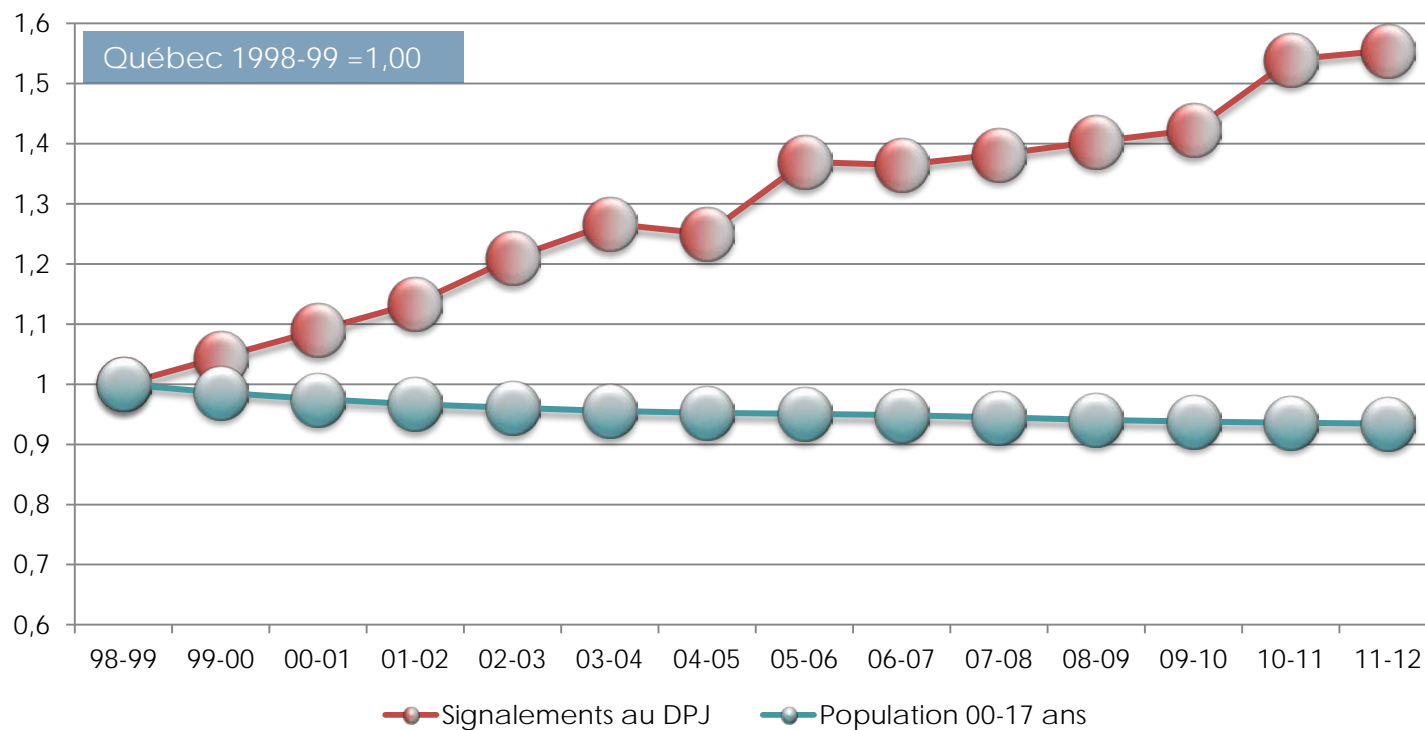
Source : ISQ, 2009



# A

## Mise en contexte

Évolution relative : population 00-17 ans et nombre de signalements, Québec



Source : ISQ, 2009 et Rapports des DPJ

# A

## Mise en contexte

Le processus d'application de la LPJ

### Réception et traitement du signalement

77 000 signalements par année  
33 000 signalements retenus

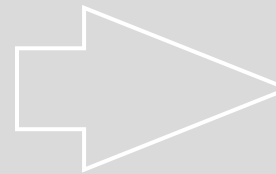
### Évaluation de la situation (décision)

29 500 décisions d'évaluation sont rendues

### Orientation (choix de mesure)

20 850 enfants sont pris en charge dans  
une ressource d'un centre jeunesse

### Application des mesures

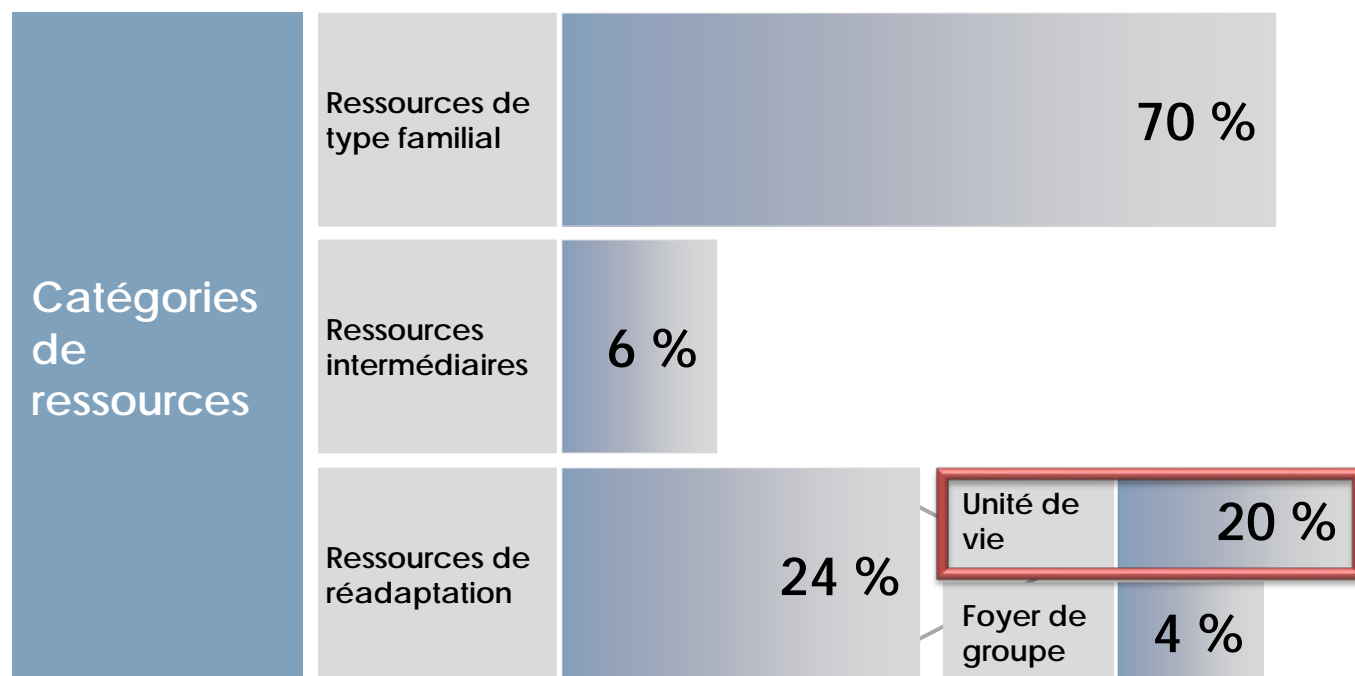


- Ressources de type familial
- Ressources intermédiaires
- Ressources de réadaptation

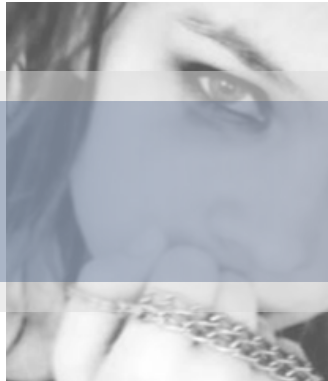
# A

## Mise en contexte Les types de services offerts

Distribution des présences selon la catégorie de ressource  
Ensemble du Québec, 31 mars 2011



Source : SIRTf



**B**

## L'objectif de l'étude

# B

## L'objectif de l'étude

La situation, l'étude et les participants

### Situation

- Les unités de vie en centre jeunesse : environ 2 500 places
- Taux annuel moyen d'occupation par jour : environ 70 %
- À première vue : non efficient, ressources excessives

### Étude

- Définir un modèle de mesure du taux d'occupation qui pourra prendre en compte les caractéristiques du réseau
- Se donner un modèle qui pourra cibler un taux optimal, en lien avec les grandes orientations de performance du MSSS

### Participants

- L'Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ)
- Les 16 centres jeunesse (DG, DC)
- **CIM** – Conseil en immobilisation et management inc.



Conseil en immobilisation & management inc.

Existe depuis 1998

Environ 100 conseillers

4 secteurs, dont le service-conseil en santé

Médecins, professionnels de la santé, gestionnaires du réseau, démographes, économistes, recherche opérationnelle, etc.

90 % de nos mandats avec le réseau de la santé et des services sociaux

130 clients et 250 mandats par année

Pour l'ACJQ :

- expertise dans la mesure et la modélisation
- connaissance des cibles de performance du MSSS
- expériences dans les différents secteurs de la santé et des services sociaux

# B

## L'objectif de l'étude

La source majeure d'informations



- o Base de données source : SIRTF (Système d'information sur les ressources intermédiaires et de type familial)

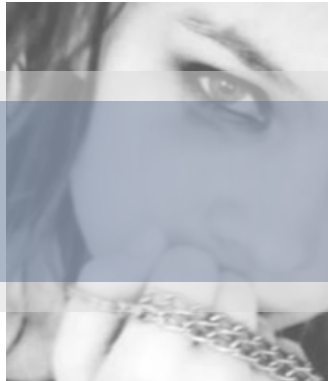


- o SIRTF n'a pas été conçu initialement pour la mesure et le suivi de l'occupation en unité de vie, toutefois, toutes les informations nécessaires y sont présentes



- o L'étude aura d'ailleurs permis de faire ressortir des éléments qui permettront d'augmenter la qualité des informations – en validation par les responsables de chaque CJ (pilotes locaux)

C



## Les faits et particularités du fonctionnement en unité de vie

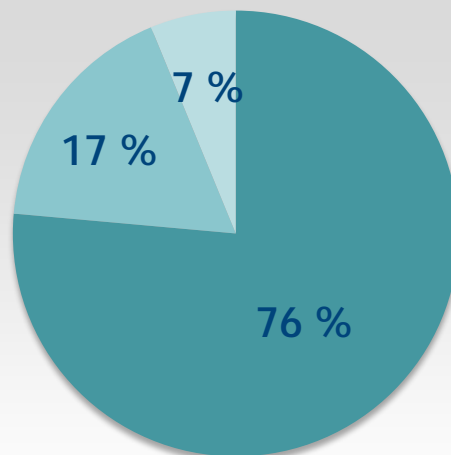
C

## Les faits et particularités du fonctionnement en unité de vie

Le nombre de places selon la désignation et le sexe

### La situation en 2010-11

2 481 places au permis

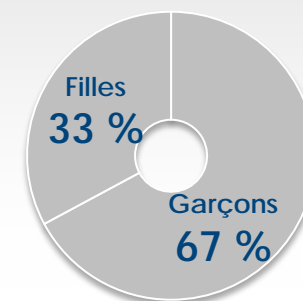


Unités ouvertes	Unités sécurisées	Unités spécifiques
1 896 places	431 places	154 places

### La situation en 2010-11

2 481 places au permis

	Garçons	Filles
Unités ouvertes	1 186	710
Unités sécurisées	376	55
Unités spécifiques	104	50
<b>TOTAL</b>	<b>1 666</b>	<b>815</b>



Plus de trois places sur quatre sont en unités ouvertes  
Plus de deux places sur trois sont pour les garçons

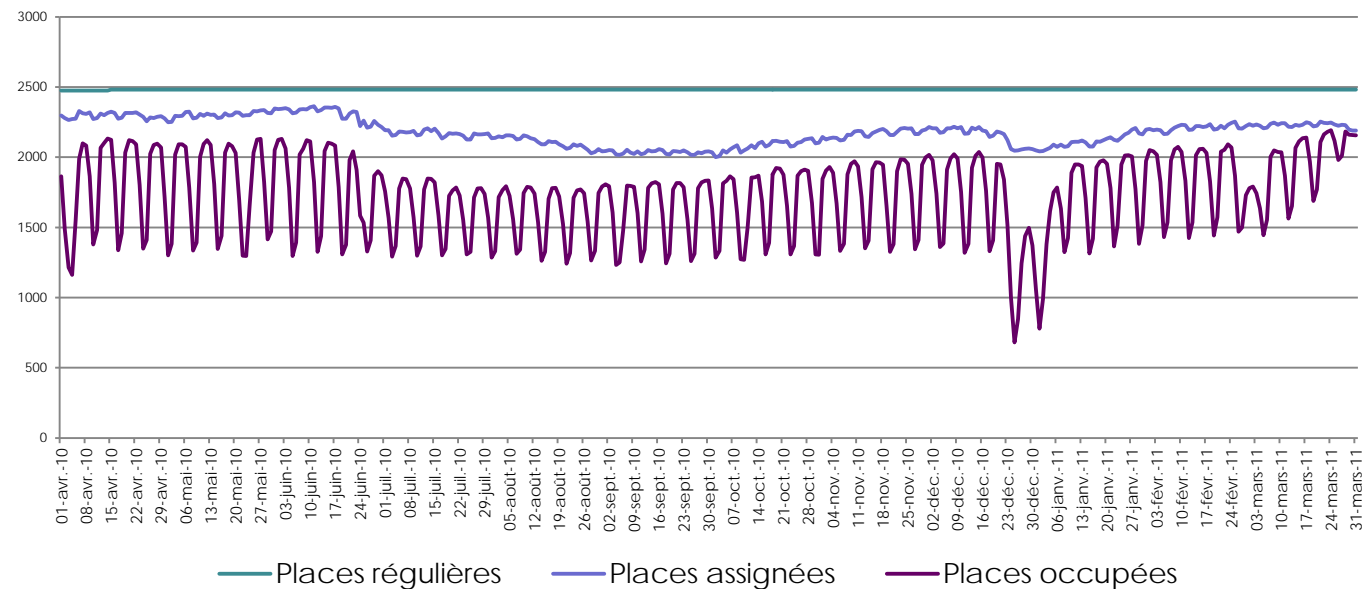
Source : SIRTf et données internes des centres jeunesse



# C

## Les faits et particularités du fonctionnement en unité de vie Les cycles d'occupation des places

Profil quotidien de places disponibles, de places assignées et de places occupées en unité de vie  
Ensemble du Québec, 2010-11



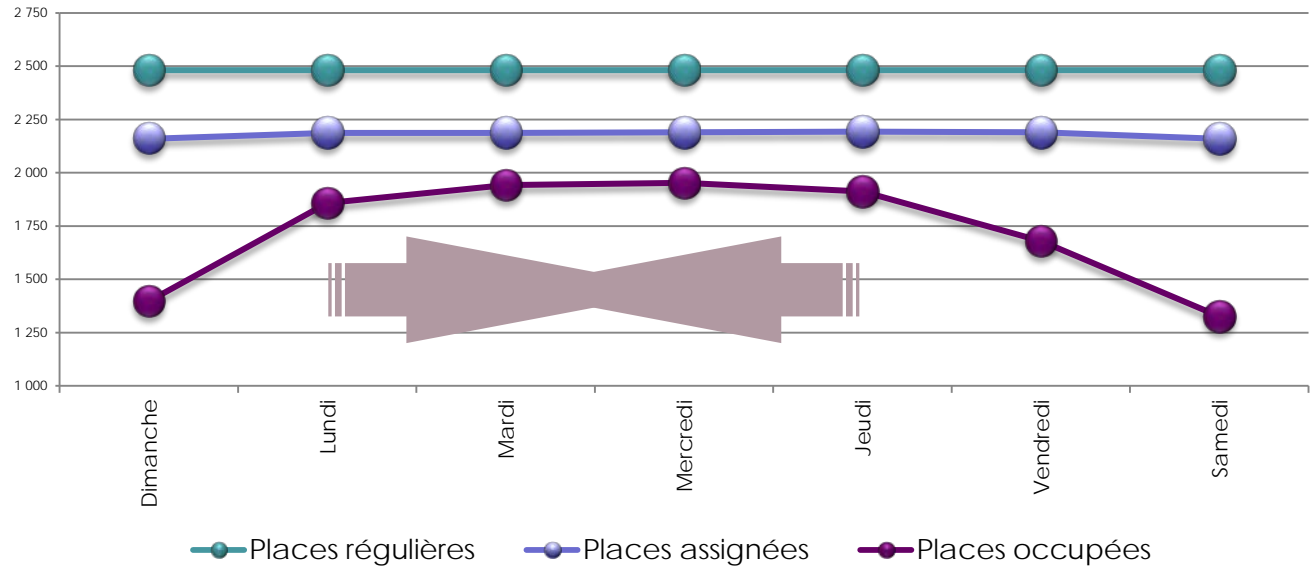
Une occupation en cycle, des cycles identifiables

Source : SIRTf et données internes des centres jeunesse

C

Les faits et particularités du fonctionnement en unité de vie  
Les cycles d'occupation : caractéristiques de l'occupation

Semaine type : profil quotidien de places disponibles, de places assignées et de places occupées en unité de vie  
Ensemble du Québec, 2010-11



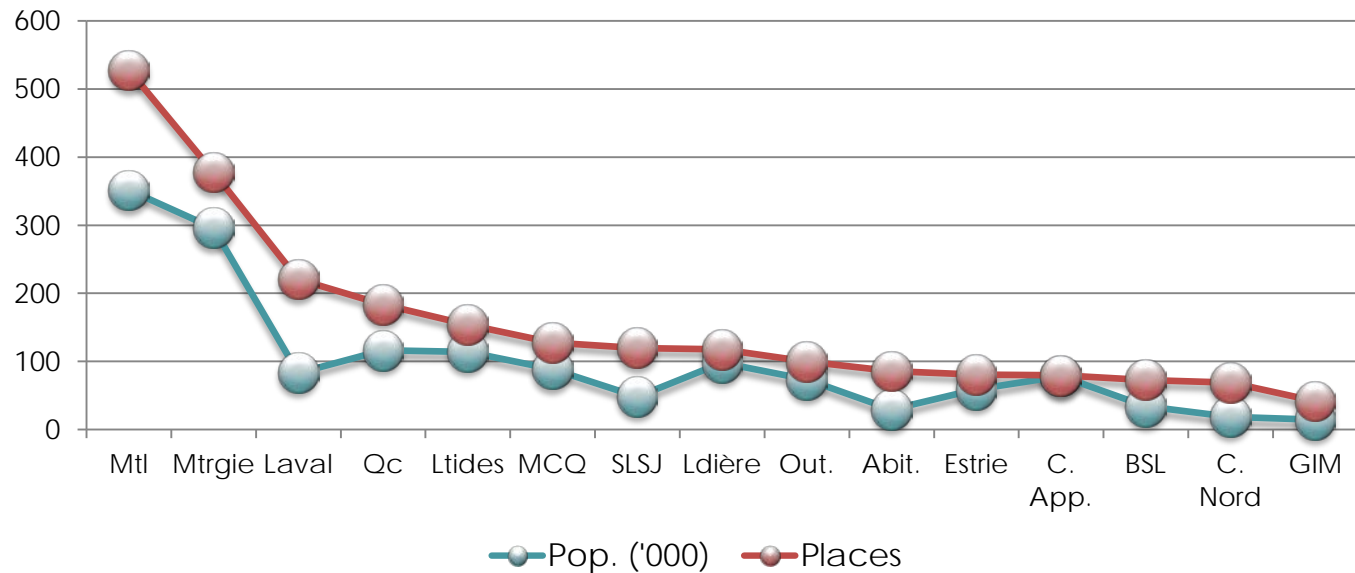
Les besoins de couverture en ressources : du lundi au jeudi, sur semaine régulière

Source : SIRTf et données internes des centres jeunesse

C

Les faits et particularités du fonctionnement en unité de vie  
La corrélation entre la population jeune et la taille des installations

Population jeune et nombre de places disponibles en unité de vie  
Les régions du Québec, 2010-11



Un fort coefficient de corrélation entre le volume de population à couvrir et la taille des installations des centres jeunesse (coefficient : 0.97)

Source : ISQ, 2009 et données internes des centres jeunesse

C

Les faits et particularités du fonctionnement en unité de vie  
Les enfants de moins de 12 ans, de petits nombres

6 % des places du réseau sont occupées par des enfants de moins de 12 ans

Les deux tiers d'entre eux occupent de fait une place dans une unité pour les moins de 12 ans.

160 places occupées par les moins de 12 ans  
Dans 18 unités  
Réparties dans 12 régions



Les moins de 12 ans : de petits volumes

# C

## Les faits et particularités du fonctionnement en unité de vie Nos hypothèses de travail

Les ressources sont définies  
par désignation, sexe et âge

Les besoins en ressources :  
du lundi au jeudi (semaine  
régulière)

Le lien étroit entre la  
démographie et la taille des  
CJ

Le lien étroit entre la taille  
des CJ et les tx d'occupation

Les petits volumes de  
clientèle de moins de 12 ans



Se donner des cibles de  
performance basées sur nos  
meilleures pratiques (tercile)

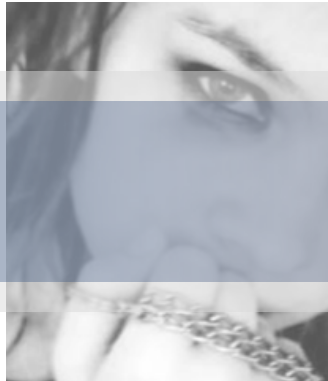
Se donner un modèle qui discrimine par  
désignation et sexe

Cibler un taux qui puisse assurer la  
couverture des besoins en période de  
consommation régulière

Définir trois regroupements de CJ, en lien  
avec les dessertes et la taille des installations



Ne pas prendre en compte les  
profils déviants dans la mesure  
des meilleures pratiques



**D**

## Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011

# D

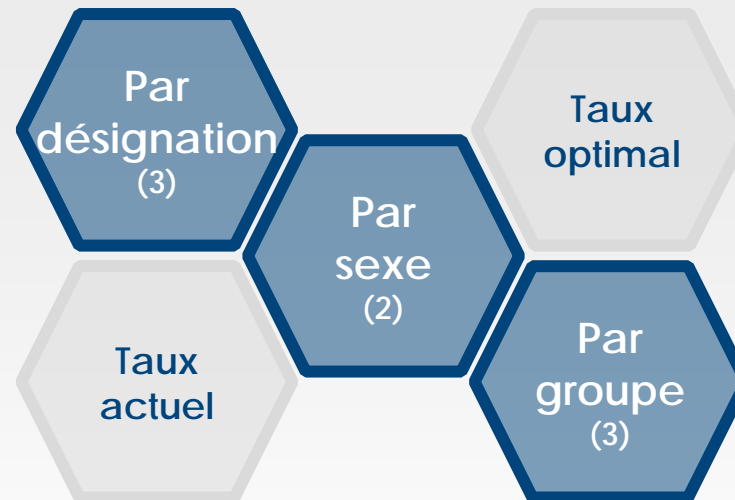
## Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011 Nos principes directeurs

- a Une même méthodologie applicable à tous les types d'unité et à toutes les régions
- b Une approche qui prend en compte les caractéristiques d'utilisation de nos ressources
- c Une méthodologie solide sur le plan statistique, applicable d'année en année
- d Un modèle qui intègre des cibles de performance inspirées de nos meilleurs profils
- e Des résultats réalistes

# D

## Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011 Mode de présentation

Un taux optimal d'occupation en lien avec



Les cycles d'occupation des places

Les taux observés par désignation et sexe

La taille des installations (regroupements)

Les meilleures pratiques dans nos établissements

Les orientations ministérielles : optimisation des ressources

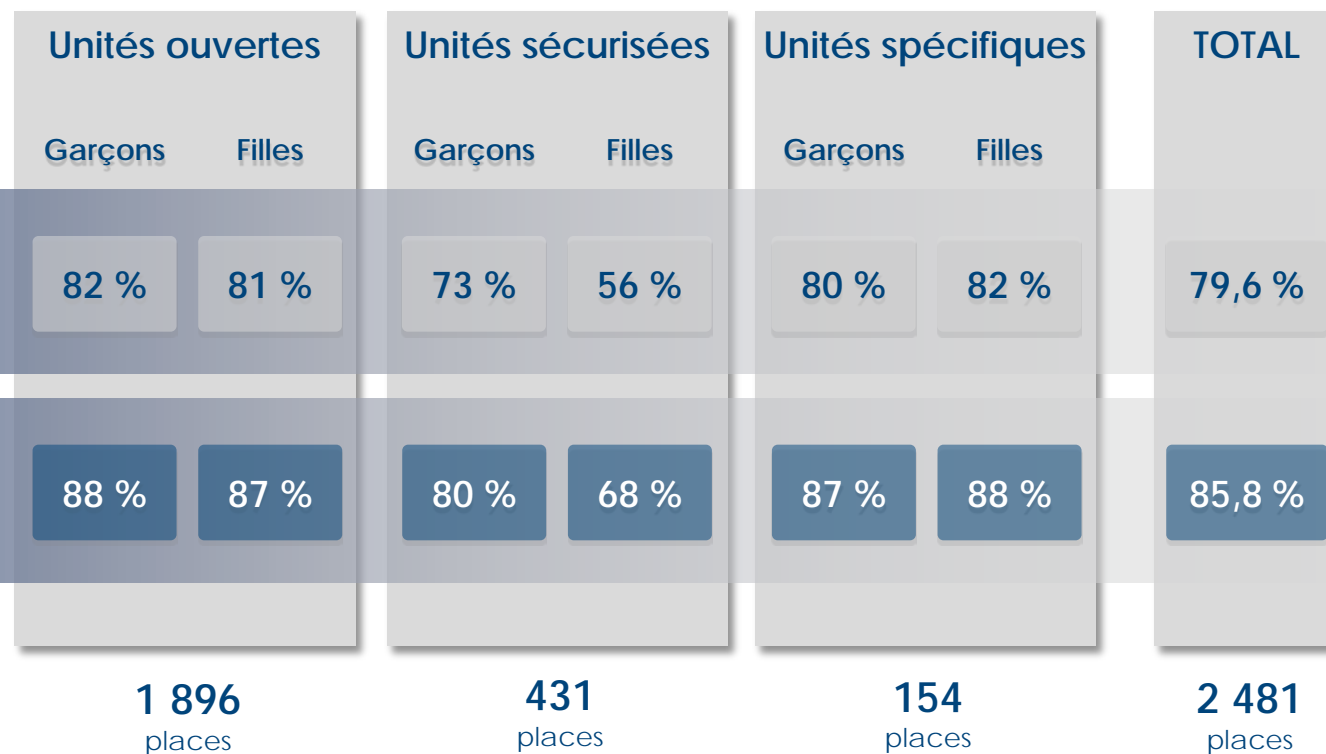


# D

## Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011 L'actuel et le scénario d'optimisation, l'ensemble du Québec

Profil actuel

Profil optimisé



Source : SIRTf et données internes des centres jeunesse

# D

## Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011 L'actuel et le scénario d'optimisation

**Unités ouvertes  
Garçons**

Unités ouvertes  
Filles

Unités sécurisées  
Garçons

Unités sécurisées  
Filles

Unités spécifiques  
Garçons

Unités spécifiques  
Filles

La situation  
actuelle

1 186 places régulières et 970 usagers  
Une moyenne de 74 places par région  
Des places disponibles dans les 16 régions

Les résultats

Tx occupation actuel	<b>81,8 %</b>
----------------------	---------------

Tx occupation optimal	<b>87,9 %</b>
-----------------------	---------------

L'interprétation  
des résultats

1 104 places requises pour répondre au  
besoin actuel

Le nombre actuel de places pourra répondre  
aux besoins de 1 042 clients

# D

## Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011 L'actuel et le scénario d'optimisation

Unités ouvertes  
Garçons

**Unités ouvertes  
Filles**

Unités sécurisées  
Garçons

Unités sécurisées  
Filles

Unités spécifiques  
Garçons

Unités spécifiques  
Filles

### La situation actuelle

710 places régulières et 574 usagers  
Une moyenne de 44 places par région  
Des places disponibles dans les 16 régions

### Les résultats

Tx occupation actuel	<b>80,9 %</b>
----------------------	---------------

Tx occupation optimal	<b>86,6 %</b>
-----------------------	---------------

### L'interprétation des résultats

663 places requises pour répondre au besoin  
actuel

Le nombre actuel de places pourra répondre  
aux besoins de 615 clients

# D

## Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011 L'actuel et le scénario d'optimisation

Unités ouvertes  
Garçons

Unités ouvertes  
Filles

Unités sécurisées  
Garçons

Unités sécurisées  
Filles

Unités spécifiques  
Garçons

Unités spécifiques  
Filles

### La situation actuelle

376 places régulières et 275 usagers  
Une moyenne de 24 places par région  
Des places disponibles dans les 16 régions

### Les résultats

Tx occupation actuel	73,0 %
Tx occupation optimal	80,0 %

### L'interprétation des résultats

344 places requises pour répondre au besoin actuel

Le nombre actuel de places pourra répondre aux besoins de 301 clients

# D

## Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011 L'actuel et le scénario d'optimisation

Unités ouvertes  
Garçons

Unités ouvertes  
Filles

Unités sécurisées  
Garçons

**Unités sécurisées  
Filles**

Unités spécifiques  
Garçons

Unités spécifiques  
Filles

### La situation actuelle

55 places régulières et 31 usagers  
Une moyenne de 9 places par région  
Des places disponibles dans 6 régions

### Les résultats

Tx occupation actuel	56,2 %
Tx occupation optimal	67,7 %

### L'interprétation des résultats

46 places requises pour répondre au besoin actuel

Le nombre actuel de places pourra répondre aux besoins de 37 clients

# D

## Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011 L'actuel et le scénario d'optimisation

Unités ouvertes  
Garçons

Unités ouvertes  
Filles

Unités sécurisées  
Garçons

Unités sécurisées  
Filles

Unités spécifiques  
Garçons

Unités spécifiques  
Filles

### La situation actuelle

104 places régulières et 83 usagers  
Une moyenne de 9 places par région  
Des places disponibles dans 11 régions

### Les résultats

Tx occupation actuel	80,0 %
Tx occupation optimal	85,8 %

### L'interprétation des résultats

97 places requises pour répondre au besoin  
actuel

Le nombre actuel de places pourra répondre  
aux besoins de 89 clients

# D

## Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011 L'actuel et le scénario d'optimisation

Unités ouvertes  
Garçons

Unités ouvertes  
Filles

Unités sécurisées  
Garçons

Unités sécurisées  
Filles

Unités spécifiques  
Garçons

Unités spécifiques  
Filles

### La situation actuelle

50 places régulières et 41 usagers  
Une moyenne de 8 places par régions  
Des places disponibles dans 6 régions

### Les résultats

Tx occupation actuel	81,7 %
Tx occupation optimal	88,0 %

### L'interprétation des résultats

47 places requises pour répondre au besoin actuel

Le nombre actuel de places pourra répondre aux besoins de 44 clients

# D

## Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011 L'actuel et le scénario d'optimisation

### Sommaire Toutes désignations

#### La situation actuelle

2 481 places régulières et 1 974 usagers  
Une moyenne de 155 places par région  
Des places disponibles dans les 16 régions

#### Les résultats

Tx occupation actuel	79,6 %
Tx occupation optimal	85,8 %

#### L'interprétation des résultats

2 303 places requises pour répondre au  
besoin actuel

Le nombre actuel de places pourra répondre  
aux besoins de 2 128 clients



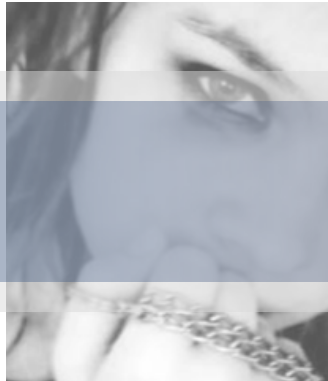
# D Les résultats de l'application du modèle sur l'année 2010-2011

## L'actuel et le scénario d'optimisation, toutes désignations

<b>A</b>	CJ Montréal CJ Batshaw CJ Montérégie CJ Laval CJ Québec	Pop. 00-17 ans	Nbre places	Tx actuel	Tx optimal
		<b>212 000</b>	<b>286</b>	<b>80,8 %</b>	<b>87,4 %</b>
<b>B</b>	CJ Laurentides CJ Lanaudière CJ Mauricie/Centre Qc CJ C. Appalaches CJ Outaouais CJ Estrie CJ Sagu. Lac-Saint-Jean	Pop. 00-17 ans	Nbre places	Tx actuel	Tx optimal
		<b>80 000</b>	<b>112</b>	<b>78,0 %</b>	<b>84,3 %</b>
<b>C</b>	CJ Bas St-Laurent CJ Abitibi Témisc. CJ Côte-Nord CJ Gaspésie Les Iles	Pop. 00-17 ans	Nbre places	Tx actuel	Tx optimal
		<b>25 000</b>	<b>68</b>	<b>77,7 %</b>	<b>81,8 %</b>

Source : SIRTf et données internes des centres jeunesse

E



En conclusion

# E

## En conclusion

Un réseau complexe, indispensable



- o Les unités de vie en CJ, un réseau complexe
  - o Une utilisation en cycle
  - o Des tailles d'installations très différentes
  - o Des places désignées, ne s'adressant qu'à un type de clientèle (désignation, âge, sexe)



- o Un réseau complexe, mais indispensable
  - o Environ 2 500 places en unité de vie
  - o 630 000 jours-présence dans nos 2 500 places
  - o 6 800 jeunes ont reçu des services en unité de vie en cours d'année

# E

## En conclusion

La situation actuelle et les grandes lignes de la situation optimisée



### o La situation actuelle

- o Une moyenne d'occupation de 70 % sur l'ensemble des jours de l'année
- o Des taux plus élevés dans les grands centres et dans les ressources offertes aux garçons
- o Une moyenne d'occupation de 80 % sur les jours de semaine régulière




### o La situation optimisée

- o Des cibles d'occupation qui varient selon la désignation de l'unité, le sexe et la taille des installations
- o Des objectifs différents selon les centres, plus faibles dans les petits centres et plus élevés dans les grands centres (en lien avec l'actuel)

# E


## En conclusion Les résultats

- 
- o Le taux actuel d'occupation de nos ressources en unités de vie, sur les jours de semaine régulière : 79,6 %
  - o Le taux optimal d'occupation de nos ressources, en fonction de nos hypothèses : 85,8 %
  - o Le taux optimal nous permettrait d'accroître de 7 % notre capacité de prise en charge : sécurité, car un environnement avec plus de jeunes et plus de signalements.

# E

## En conclusion

### Des pistes de réflexion

- 
- Des services supra régionaux
  - La mixité locale (garçons vs filles, garde ouverte vs garde fermée)
  - L'hébergement des clientèles de moins de 12 ans (exemple : CJ de Québec IU, aucune unité pour les moins de 12 ans)
  - L'utilisation des autres ressources
  - La projection des besoins dans le temps : un outil stratégique de gestion des ressources

E

## En conclusion

Vos commentaires





CERTIFIÉ ISO 9001

## Montréal

440, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 1700, Montréal (Québec) H2Z 1V7

**T** 514 393-4563 **F** 514 393-4598

## Québec

1175, av. Lavigerie, bureau 440, Québec (Québec) G1V 4P1

**T** 418 657-4547 **F** 418 657-4761

Courriel : [conseillers@cim-conseil.qc.ca](mailto:conseillers@cim-conseil.qc.ca)

Internet : [www.cim-conseil.qc.ca](http://www.cim-conseil.qc.ca)