

**RAPPORT DE L'EXAMEN  
PAR UN GESTIONNAIRE INDÉPENDANT  
DES MESURES DE SÉCURITÉ ET DE PROTECTION  
AU CENTRE RÉGIONAL OAKLANDS**

**Le 13 janvier 2005**

**Présenté au :  
Ministère des Services sociaux et communautaires**

**par :**  
**Gary Sandor**  
SANDOR CONSULTING

## Table des matières

<b>1.0</b>	<b>Mandat.....</b>	<b>1</b>
<b>2.0</b>	<b>Aperçu .....</b>	<b>1</b>
<b>3.0</b>	<b>Sécurité – Situation actuelle .....</b>	<b>2</b>
3.1	Sécurité – Plan d’action et mise en œuvre .....	2
3.2	Sécurité – Conclusions.....	3
<b>4.0</b>	<b>Formation – Situation actuelle.....</b>	<b>4</b>
4.1	Formation – Plan d’action et mise en œuvre .....	4
4.2	Formation – Conclusions .....	5
<b>5.0</b>	<b>Direction et conseil d’administration .....</b>	<b>5</b>
<b>6.0</b>	<b>Améliorations et autres mesures immédiates (<i>fin novembre-début décembre</i>) .....</b>	<b>5</b>
<b>7.0</b>	<b>Un défi constant.....</b>	<b>6</b>
<b>8.0</b>	<b>Recommandations .....</b>	<b>7</b>
<b>9.0</b>	<b>Conclusions générales et plan d’action .....</b>	<b>9</b>
<b>10.0</b>	<b>Prochaines étapes.....</b>	<b>10</b>

**RAPPORT DE L'EXAMEN PAR UN GESTIONNAIRE INDÉPENDANT  
DES MESURES DE SÉCURITÉ ET DE PROTECTION  
AU CENTRE RÉGIONAL OAKLANDS  
le 13 janvier 2005**

## **1.0 Mandat**

Le 23 novembre 2004, près d'un mois après qu'un pensionnaire ait disparu du centre régional Oaklands, un deuxième homme a quitté les lieux à l'insu du personnel du centre. Suite à ce second incident, la ministre des Services sociaux et communautaires a nommé un gestionnaire chargé de seconder le conseil d'administration comme la directrice générale du centre régional Oaklands et de se pencher sur les éléments suivants :

- les précautions et les mesures prises pour assurer la sécurité et la protection des pensionnaires;
- la mise en place d'un programme de formation à l'intention du personnel (concernant la sécurité et la protection des pensionnaires);
- la mise en œuvre de toute recommandation immédiate liée aux éléments ci-dessus;
- la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen indépendant des circonstances dans lesquelles ce pensionnaire a disparu.

Le présent rapport fait le point sur les activités entreprises et les recommandations mises en œuvre depuis la nomination du gestionnaire.

## **2.0 Aperçu**

Depuis son arrivée au centre régional Oaklands, le gestionnaire nommé par le MSSC a trouvé les membres du personnel et du conseil d'administration du centre très coopératifs et obligeants. Il a pu avoir avec ces personnes des discussions franches et ouvertes concernant la sécurité, la protection et le bien-être des pensionnaires du centre. Le gestionnaire a par ailleurs visité chacun des huit foyers du centre, où il a observé le personnel au travail. Durant ces visites, il lui a semblé que les membres du personnel traitaient les pensionnaires avec respect et dignité. Le gestionnaire a participé à de nombreuses discussions avec la direction du centre sur des sujets divers, et il estime que les responsables possèdent les compétences requises pour gérer un établissement tel que le centre régional Oaklands. Les incidents récents au centre ont sensibilisé le personnel à la nécessité d'une vigilance accrue en ce qui a trait au respect des procédures établies. Tout porte à croire que d'éventuels incidents sont promptement signalés au personnel compétent. La suite du rapport revient plus en détail sur chacun des éléments abordés ci-dessus.

### 3.0 Sécurité – Situation actuelle

Les dispositifs de sécurité dont les foyers sont munis (avertisseurs d'ouverture des portes donnant sur l'extérieur, avertisseurs sur certaines portes de chambres à coucher) semblent fonctionner comme il faut, mais ils sont surannés : leur modernisation et amélioration s'imposent. Avec le système de sécurité actuel, lorsqu'une alerte est donnée, quelqu'un parmi le personnel doit se rendre au bureau principal (situé au sein du foyer) pour établir quelle ouverture de porte a déclenché un avertisseur avant de pouvoir se rendre vers la porte en question. Ceci semble être un détour inutile qui peut représenter une perte de temps cruciale, selon la distance entre l'endroit où se situe une personne au moment où elle entend l'alerte, le bureau principal et la porte dont l'avertisseur s'est déclenché.

Le système de sécurité actuel, dont seul le panneau général situé dans le bureau principal d'un foyer permet d'établir l'emplacement de la porte dont l'avertisseur s'est déclenché, exige une remise à en état de service manuelle après chaque ouverture d'une porte vers l'extérieur, même lorsqu'il s'agit d'une ouverture pour laisser entrer ou sortir un membre du personnel. De ce fait, des erreurs risquent de se produire, par inattention ou autrement. Les membres du personnel peuvent aussi désactiver les avertisseurs (p. ex., pour leurs allées et venues prévues), afin d'éviter de faire du vacarme, mais encore une fois, cela présente des risques d'erreur ou d'oubli. Les différents types de carillons, sonneries et sons perçants associés au système de sécurité peuvent par ailleurs prêter à confusion.

Les avertisseurs, de même que l'interphone lié au système d'appel à l'aide en cas de problème de comportement d'un pensionnaire, sont mis à l'essai régulièrement une fois par mois. Le réseau actuel de caméras de surveillance ne permet pas de voir l'ensemble des terrains autour des foyers et ne sert pas à observer en permanence ce qui se passe : il s'agit plutôt d'un système utilisé après coup, en cas d'incident (autrement dit, personne n'est affecté à l'observation continue des écrans de surveillance, l'utilité du système vient surtout de la possibilité de rembobiner une bande vidéo après un incident et de la visualiser pour déterminer ce qui s'est passé).

#### 3.1 Sécurité – Plan d'action et mise en œuvre

Deux sociétés offrant des services de sécurité ont été invitées au centre régional Oaklands pour examiner les dispositifs existants et faire des recommandations sur le système de sécurité qui, à leur avis, offrirait le meilleur équilibre possible entre, d'une part, la nécessité d'établir un milieu où l'ensemble des pensionnaires sont en sécurité et, d'autre part, la possibilité d'accorder plus ou moins d'autonomie à certaines personnes, lorsqu'il y a lieu et dans des limites convenues. Une fois la décision prise de faire affaires avec *Superior Lock*, des réunions ont eu lieu avec la ville d'Oakville et avec l'agent de prévention des incendies, afin de vérifier que la solution proposée par cette société concernant le système de sécurité répondait bien aux exigences pertinentes du Code de prévention des incendies.

Le 17 décembre 2004 ont débuté les travaux de modernisation des dispositifs de sécurité et d'installation de matériel additionnel, qui se traduiront par la mise en place de ce qui suit :

- un système qui se remet automatiquement et immédiatement en état de service après toute entrée ou sortie par une porte (éliminant ainsi les risques d'erreur humaine par oubli de remise en état manuelle);
- un système qu'il ne sera possible de contourner qu'à l'aide d'un genre de clef avec mécanisme d'authentification (plus simple à utiliser et à garder qu'une clef ordinaire), de sorte que le personnel ne puisse pas le désactiver;
- la durée de contournement possible du système sera limitée (c.-à-d. 15 secondes), juste le temps nécessaire pour permettre à une personne d'entrer ou de sortir par une porte donnée;
- les nouveaux dispositifs de fermeture des portes entraîneront un verrouillage automatique et une remise en état de service de leur avertisseur;
- une seule porte accessible sera prévue dans la plupart des foyers par laquelle certaines personnes parmi les pensionnaires pourront sortir pour se rendre au magasin ou au distributeur de boissons gazeuses, ou simplement pour se promener sur la propriété; une alerte distincte retentira lorsque ces personnes quitteront le foyer, de sorte à avertir le personnel, s'il n'est pas déjà au courant, qu'un parmi les pensionnaires est sorti;
- ces portes accessibles seront automatiquement verrouillées et un avertisseur différent sera mis en service sur ces portes par une minuterie, réglée par exemple sur un verrouillage et une mise en service de l'avertisseur entre 20 heures et 6 heures.

En plus de ces dispositifs de sécurité, chaque foyer s'est récemment vu remettre un émetteur-récepteur portatif (walkie-talkie) additionnel, pour un nouveau total de deux par foyer, dont le personnel peut se servir lorsqu'il accompagne des pensionnaires lors de sorties. Il est par ailleurs question d'étudier la nécessité d'améliorer les clôtures autour de tous les patios des foyers.

Les caméras de surveillance ont été multipliées et l'ensemble du réseau de surveillance par caméras a été modernisé, de manière à pouvoir observer les allées et venues sur l'ensemble des terrains du centre régional Oaklands. Le nouveau système transmet par ailleurs des images plus claires et comporte des fonctions qui permettent d'observer plus aisément un secteur particulier des terrains ou des locaux du centre, de même que de choisir l'heure et le lieu exacts jusqu'où rembobiner la bande vidéo.

### **3.2 Sécurité – Conclusions**

L'installation d'un nouveau système de sécurité dans chaque foyer assurera la protection nécessaire des pensionnaires, préservera une certaine autonomie pour les pensionnaires jugés capables d'assumer pareille responsabilité et éliminera les interventions du personnel pour ce qui est de contourner le système de sécurité ou de le remettre en état de service. Le système de sécurité proposé supprimera, autant que faire se peut, les risques d'erreur humaine (notamment par oubli).

## 4.0 Formation – Situation actuelle

Les préoccupations de la direction d’Oaklands en ce qui concerne la formation du personnel concernent un nombre limité de membres du personnel (les fameux « 20 pour 100 » du groupe qui créent 80 pour 100 des problèmes de rendement des employés). Il s’agit là de personnes chez lesquelles la direction a noté une moindre éthique du travail, une tendance à profiter de certaines situations ou encore une contribution insuffisante aux efforts requis, en équipe, pour prodiguer des soins et des traitements efficaces aux pensionnaires. La direction a fait part de ses préoccupations à l’organisme de formation *The Frontier Group*, créateur d’une série d’activités de formation spécialement conçues pour faire face à ce type de problèmes. Des responsables de *The Frontier Group* ont rencontré les membres de la direction deux fois en novembre, afin de se faire une meilleure idée de la situation actuelle et d’adapter les activités de formation proposées aux besoins du personnel d’Oaklands. Les membres de la direction du centre se sont sentis en confiance avec *The Frontier Group*, la qualité de son écoute, sa compréhension des problèmes relevés et sa capacité de mettre en œuvre une formation pertinente et utile.

### 4.1 Formation – Plan d’action et mise en œuvre

La proposition de formation présentée par *The Frontier Group* a été acceptée et l’organisme a entamé son évaluation approfondie des besoins à satisfaire. Cette évaluation a notamment pris la forme d’entrevues avec les membres de la direction du centre et de réunions en groupe avec des membres du personnel des foyers. Elle a également comporté une enquête à l’échelle du centre sur la santé organisationnelle de celui-ci, enquête qui sera répétée deux fois durant l’exécution des activités de formation, afin de mesurer les progrès accomplis à tous les échelons du centre régional Oaklands. La formation plus poussée a commencé, mettant dans un premier temps l’accent sur la nécessité pour chaque membre du personnel d’assumer la responsabilité de ses actions au sein de l’équipe. La formation soulignera également le lien important entre, d’une part, la responsabilité et le leadership personnels et, d’autre part, la gestion des risques et l’assurance de la qualité.

Par ailleurs, le personnel d’Oaklands suivra une formation axée sur les moyens de contention appropriés selon les circonstances et sur la gestion sécuritaire. Il a été convenu d’un programme de formation avec un organisme qui se spécialise dans ce domaine particulier (c.-à-d. *Prior, Linden*).

## 4.2 Formation – Conclusions

Tout donne à penser que *The Frontier Group* et *Prior, Linden* seront en mesure de tenir leurs engagements tel que proposé, et donc d'assurer une formation qui sera porteuse de résultats très positifs pour l'ensemble du personnel à tous les échelons du centre régional Oaklands.

## 5.0 Direction et conseil d'administration

Le gestionnaire nommé par le MSSC a passé une bonne partie de son temps à Oaklands aux côtés de la directrice générale et des principaux responsables du centre, alors que ces personnes s'acquittaient de leurs fonctions de différentes manières (p. ex., signalement d'incidents, discussion sur les besoins de formation, vérification de la sécurité ou réunions avec des représentantes ou représentants du MSSC). J'estime que ces personnes forment une équipe de gestion bien rôdée et efficace, parfaitement au courant de tout ce qui touche le fonctionnement du centre. Elles semblent bien connaître les membres du personnel du centre, ainsi que ses pensionnaires, et elles réagissent comme il se doit à toute situation donnée.

Le conseil d'administration a récemment examiné la possibilité de constituer un comité de gestion des risques et d'assurance de la qualité. Il a demandé au gestionnaire nommé par le ministère d'appuyer ses efforts dans ce sens. C'est pourquoi le gestionnaire a réuni un petit groupe de travail, établi un cadre de référence pour ce nouveau comité du conseil, puis fait approuver ce cadre de référence par le conseil d'administration.

Le conseil a ensuite sélectionné les trois personnes qui siégeront à ce comité, dont la première réunion est prévue pour la mi-janvier. L'objectif de ce comité est de créer à Oaklands un milieu de travail et un cadre de vie qui reflètent en permanence un niveau de services et de soins élevé, un engagement envers une amélioration continue de la qualité de ces services et soins, ainsi qu'une motivation à obtenir par ces derniers les meilleurs résultats possible pour les pensionnaires du centre.

## 6.0 Améliorations et autres mesures immédiates (*fin novembre-début décembre*)

L'une des premières activités auxquelles le gestionnaire nommé par le MSSC a participé après son arrivée à Oaklands a été une visite des lieux avec la directrice générale, la personne qui préside la section locale du SEFPO et une personne déléguée par le bureau régional du syndicat. Cette visite de l'ensemble des foyers et des locaux où se déroulent les programmes de jour visait deux objectifs : 1) montrer que la direction et le syndicat étaient solidaires dans leur appui à tous les membres du personnel durant cette période difficile et 2) souligner que l'avenir du centre régional Oaklands a été compromis par les incidents récents et qu'il importe que le personnel respecte à la lettre toutes les politiques

et les procédures liées à la sécurité et à la protection des pensionnaires. Les personnes représentant le syndicat ont pris les devants pour faire passer ces messages et informer le personnel de la gravité de la situation actuelle.

La visite des lieux a aussi été une occasion de solliciter des suggestions dont la mise en œuvre pouvait se faire rapidement. Après la visite, un formulaire a été distribué dans chaque foyer demandant aux membres de son personnel de se réunir et d'y inscrire ses conseils à l'intention du gestionnaire.

La première visite des lieux et les discussions avec la direction ont abouti à la mise en œuvre immédiate de plusieurs mesures, à savoir :

- l'achat d'émetteurs-récepteurs portatifs (walkies-talkies) additionnels, de sorte que chaque foyer en ait désormais deux, ce qui facilite la communication entre les membres du personnel de chaque foyer, en particulier entre quelqu'un qui serait dehors avec un pensionnaire ou un pensionnaire, et quelqu'un à l'intérieur;
- l'acquisition de téléphones cellulaires que le personnel peut emporter lors des sorties en fourgonnette de tourisme avec les pensionnaires;
- l'affichage à l'interne et la diffusion à l'externe d'une offre d'emploi comme chef de permanence (la nuit), afin de pouvoir recruter pour ce poste la personne la mieux qualifiée, qu'elle se trouve parmi le personnel d'Oaklands ou à l'extérieur.

## 7.0 Un défi constant

Le centre régional Oaklands a été supprimé de la liste des établissements de l'annexe 2 dans les années 1990 pour devenir un organisme communautaire bénéficiant de paiements de transfert. Parmi les centaines d'autres organismes bénéficiant de paiements de transfert dont le MSSC assure le financement, Oaklands héberge des pensionnaires qui ont volontairement choisi le centre comme lieu de résidence : il ne s'agit pas d'un établissement fermé. Bon nombre de ses pensionnaires bénéficient d'un certain degré d'autonomie, avec l'appui de leurs parents ou d'autres membres de leur famille et en connaissance des risques inhérents à la vie dans la collectivité. Bien souvent, une plus grande autonomie est l'un des buts explicitement visés par l'organisme pour améliorer les aptitudes à la vie quotidienne et la qualité de vie des personnes concernées.

Avant la récente disparition d'un pensionnaire, et avec l'approbation tacite du personnel du centre, plusieurs personnes résidant à Oaklands avaient bénéficié de la liberté de sortir, seules, de leur foyer. À titre d'exemple :

- Un pensionnaire en particulier avait l'habitude de traverser fréquemment une bonne partie des terrains (sans quitter les lieux), sortant de son foyer et y revenant à sa guise. Depuis la disparition, ses sorties ont été limitées, le personnel lui ayant demandé de rester à l'intérieur. Cette réduction de ses activités en plein air et son confinement accru ont, semble-t-il, entraîné une aggravation des problèmes de comportement de ce

pensionnaire. Tout dernièrement, il a été décidé d'autoriser ce pensionnaire à sortir du foyer accompagné d'un membre du personnel, ce qui a contribué à améliorer son comportement quelque peu.

- Les autres pensionnaires sont également libres d'aller de leur foyer jusqu'au distributeur de boissons gazeuses (situé dans le bureau principal du centre), ou de se promener sur la propriété.
- Un pensionnaire se rend chaque jour, à pied, jusqu'à la ville, où il achète un journal qu'il lit en sirotant son café dans un café du coin.
- Un autre pensionnaire a comme fonction rémunérée de recueillir chaque jour les feuilles de présence dûment signées dans les divers foyers du centre Oaklands. Cette fonction est considérée essentielle au maintien de l'estime de soi de cette personne. Sa mère vient de demander que, malgré les incidents récents, cette fonction ne soit pas retirée à son fils, mais qu'il lui soit possible de continuer à faire sa ronde (seul) entre les foyers d'Oaklands, étant donné qu'une interruption de son travail avait déjà par le passé mené à une crise de comportement.

Ces exemples soulignent la difficulté inhérente au souhait d'aider les pensionnaires à réintégrer un milieu communautaire et à acquérir de meilleures aptitudes à la vie quotidienne, et donc une plus grande autonomie, tout en protégeant leur sécurité.

Oaklands reconnaît explicitement ce dilemme et fait tout son possible pour trouver un équilibre entre l'autonomie de ses pensionnaires et le renforcement de leurs aptitudes d'une part, et la protection des personnes confiées à ses soins de l'autre. Le même exercice délicat est tenté jour après jour par d'innombrables organismes de services sociaux dans des foyers de groupe, des associations pour l'intégration communautaire ou d'autres contextes résidentiels, lorsque le renforcement de l'autonomie et des aptitudes à la vie quotidienne représentent une part importante de leur mandat.

## 8.0 Recommandations

Après tout le temps passé sur place au cours des six dernières semaines, j'estime que certaines des difficultés rencontrées par Oaklands en octobre et en novembre peuvent être attribués, en partie, aux effets cumulés des niveaux de dotation du centre depuis quelques années. À l'heure actuelle, Oaklands fonctionne avec un minimum de personnes pour s'occuper des pensionnaires, les gestionnaires des services en résidence sont responsables de deux secteurs d'opération différents, en plus de devoir assumer à tour de rôle les fonctions de gestionnaire responsable désigné, et la personne qui dirige les ressources humaines est aussi responsable des installations et de l'entretien (le tout sans personnel de bureau suffisant pour l'exécution des fonctions administratives). Il semblerait que Oaklands fonctionne depuis quelques années déjà avec une dotation insuffisante, et ce dans plusieurs secteurs d'opération. À titre d'exemple :

- La personne responsable des ressources humaines exécute elle-même toutes les tâches administratives liées à ses fonctions, tout en assumant les responsabilités de

supervision et autres liées aux installations et à leur entretien; cet état de fait ne lui permet pas de gérer les ressources humaines de façon stratégique (autrement dit, d'instaurer un « programme de gestion des présences » axé sur l'absentéisme chronique, de mettre en place un programme de recrutement et d'embauche concerté pour augmenter le nombre d'employés disponibles pour la relève et le travail à temps partiel ou encore d'aider les gestionnaires des services en résidence à régler leurs problèmes avec certains membres du personnel.)

- Les fonctions de gestionnaire responsable désigné s'accompagnent de tant de tâches administratives lors de chaque quart de travail (p. ex., récupérer les clefs des personnes qui ont utilisé la piscine, ou encore assurer une permanence au central téléphonique) que la personne qui s'en acquitte n'a durant ce temps guère la possibilité de réfléchir avec les membres du personnel qui l'appellent pour obtenir de l'aide sur la façon de régler le problème qui les préoccupe : pour réussir à jongler avec toutes ses responsabilités, la personne qui agit comme gestionnaire responsable désigné se contente en général de donner rapidement des directives par téléphone, sans profiter de l'occasion pour aller au fond des choses ni former le personnel à la manière de réagir face à des situations difficiles. Lorsque la personne ordinairement responsable de la gestion d'un foyer assume les fonctions de gestionnaire responsable désigné, elle n'est pas disponible pour répondre aux besoins particuliers de son foyer (le poste de gestionnaire responsable désigné est occupé en alternance par tous les gestionnaires des services résidentiels).

Compte tenu de la situation jusqu'à ce jour, il est recommandé d'ajouter sans tarder les postes suivants à la dotation d'Oaklands, afin de combler les lacunes relevées dans les secteurs les plus critiques :

- **3 ETP parmi le personnel de première ligne** (ce qui représente 5 postes à temps partiel, ou 0,6 d'un poste ou 24 heures de présence hebdomadaire à répartir entre l'ensemble des foyers) – Cette présence compléterait la présence minimale présentement de règle dans chaque foyer et pourrait servir à couvrir de façon stratégique la plupart des périodes les plus critiques de la journée.
- **1 personne à temps plein comme gestionnaire responsable désigné** – Ceci allègerait la charge de travail des gestionnaires des services en résidence et leur permettrait de mieux répondre aux besoins du personnel et des pensionnaires des foyers qui relèvent de leur responsabilité.
- **1 personne à temps plein au sein des ressources humaines** – Ceci soulagerait la charge de travail de la personne responsable des ressources humaines et lui permettrait de se consacrer davantage à l'élaboration d'un plan stratégique de gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des présences ou encore supervision et gestion du rendement du personnel dont le rendement laisse à désirer).

## 9.0 Conclusions générales et plan d'action

L'ouverture et la coopération dont les représentantes et représentants du centre régional Oaklands ont fait preuve à tous les niveaux (membres du conseil d'administration, de la direction et du personnel) et leur disposition à accepter des conseils et à mettre en œuvre une série d'initiatives visant le changement ont permis au gestionnaire nommé par le MSSC de faire des progrès rapides et concrets sur plusieurs plans importants. Qu'un changement ou une tâche ait eu trait à la sécurité, à la formation, à la dotation en personnel ou à l'amélioration des procédures, l'expérience à ce jour montre que le personnel d'Oaklands a mesuré la gravité de la situation et qu'il a réagi vite et bien à toute une série de suggestions. Le tableau ci-après résume les principales mesures qui ont été prises ou qui sont sur le point de l'être :

Secteur clef	Recommandation	Situation	Calendrier
<b>Sécurité</b>	Multiplication et modernisation des caméras de surveillance	Fait	Chose faite en décembre 2004
	Modernisation du système de sécurité, de même que des avertisseurs dans chaque foyer	En cours	Entre le 17 décembre et la fin janvier
	Disponibilité de deux walkies-talkies par foyer	Fait	Chose faite début décembre 2004
<b>Formation</b>	Formation sur les moyens de contention appropriés selon les circonstances et sur la gestion sécuritaire	En cours	Doit débiter à la mi-janvier et se poursuivre jusqu'au printemps 2005
	Formation relative à la responsabilité personnelle par <i>The Frontier Group</i>	En cours	De décembre 2004 à l'automne 2005
<b>Dotation</b>	Chef de permanence (nuit) additionnel	Deuxième entrevue en cours	Prévue sous peu
	Embauche de 4 personnes additionnelles pour s'occuper des pensionnaires dans les foyers	Fait	Personnes en poste
	Embauche de 3 ETP comme personnel de première ligne, d'1 personne à temps plein comme gestionnaire responsable désigné et d'1 personne à temps plein pour seconder la personne responsable des ressources humaines	Recrutement en cours	Une partie des personnes embauchées pour le travail en première ligne sont en poste; le poste de gestionnaire responsable désigné et celui d'adjointe ou d'adjoint aux ressources humaines seront comblés d'ici février.

## 10.0 Prochaines étapes

Il ressort de la lecture du rapport produit par un examinateur indépendant au sujet des circonstances liées à la disparition d'un pensionnaire du centre régional que les recommandations formulées dans celui-ci vont dans le même sens que bon nombre de directives énoncées dans le présent document. En conséquence, au cours des prochaines semaines, le gestionnaire nommé par le MSSC élaborera un plan d'action basé sur les recommandations que contient le rapport de l'examineur indépendant, puis il appuiera les membres du conseil d'administration, de la direction et du personnel du centre dans la mise en œuvre de ces recommandations.