



# Planification stratégique

2011 - 2014

Document synthèse



Centre jeunesse  
de Montréal  
Institut universitaire



[www.centrejeunessedemontreal.qc.ca](http://www.centrejeunessedemontreal.qc.ca)

Production : Bureau des communications et des relations avec la communauté, Centre jeunesse de Montréal - Institut universitaire

Photographie : Élisabeth Delage

Dépôt légal, 1<sup>er</sup> trimestre 2011  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-89218-236-1

© Centre jeunesse de Montréal - Institut universitaires, 2011

# Table des matières

Mot du directeur général .....	5
La mission, la vision et les valeurs .....	7
Le contexte interne.....	9
L'environnement externe .....	13
L'environnement sociodémographique .....	17
Les orientations stratégiques .....	19
1. Enrichir notre processus d'amélioration continue de la qualité des services.....	19
2. Assurer un projet de vie stable à chaque enfant et à chaque jeune .....	19
3. Poursuivre l'ajustement de nos services auprès des familles ethnoculturelles .....	21
4. Renforcer le partenariat au plan régional .....	21
5. Poursuivre le développement des activités universitaires et les mettre à profit.....	21
6. Assurer le recrutement, la fidélisation et la mobilisation du personnel.....	22
7. Soutenir l'appropriation continue des connaissances .....	22
8. Contribuer au développement social de Montréal.....	22



Nous pouvons maintenant nous projeter dans l'avenir avec confiance et détermination en reposant sur des assises solides.

# Mot du directeur général

Les centres jeunesse du Québec ont vu le jour en 1993. Le Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU) est né du regroupement du Centre de services sociaux du Montréal-métropolitain (CSSMM) et de 12 centres de réadaptation. Nous offrons des services aux enfants et aux jeunes en besoin de protection et aux jeunes contrevenants issus de familles francophones et allophones de l'île de Montréal. Nous exerçons aussi des responsabilités en matière de placement d'enfants en milieu substitut, d'adoption, de recherches d'antécédents sociobiologiques, d'expertise et de médiation à la Cour supérieure.

Les premières années de vie du centre jeunesse furent mouvementées et ont contribué à créer un climat de grande instabilité au sein de l'organisation. C'est dans ce contexte qu'une inspection ministérielle a été réalisée en 2000-2001; celle-ci a constitué un point tournant de notre évolution.

Depuis lors, notre établissement a fait des pas de géant. Graduellement, les pratiques cliniques et administratives ont été véritablement intégrées et restructurées. Les solutions identifiées dans les trois planifications stratégiques réalisées entre 2001 et 2010 ont permis d'assainir le climat de travail, de mobiliser les membres du personnel autour d'une vision commune et de projets cliniques rassembleurs et d'améliorer la qualité des services. La consolidation de la structure de l'organisation fut l'une des premières opérations réalisées. Elle a permis de rapprocher la direction des équipes en enlevant un palier hiérarchique et d'assurer une plus grande représentativité des directions clientèle au sein du Comité de direction.

Pour réaliser notre planification stratégique 2011-2014, nous avons jeté un regard sur le chemin parcouru, analysé notre environnement externe, évalué les besoins de notre population et défini nos principaux enjeux. Cette réflexion nous a amenés à préciser notre mission, notre vision et nos valeurs et à identifier nos orientations stratégiques pour les trois prochaines années. Cet exercice a été soumis à une vaste consultation à l'interne et auprès de nos principaux partenaires communautaires, institutionnels et universitaires. Le conseil d'administration a adopté cette planification stratégique à sa réunion du 13 décembre 2010.

Nous pouvons maintenant nous projeter dans l'avenir avec confiance et détermination en reposant sur des assises solides. Nous poursuivons ainsi notre quête d'amélioration constante des services offerts et également, notre contribution d'établissement universitaire visant plus largement l'amélioration du bien-être des enfants, des jeunes et des familles de nos communautés.

Le directeur général,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jean-Marc Potvin'.

Jean-Marc Potvin



Un rôle de premier plan pour contrer la grande détresse que vivent les enfants, les jeunes et les familles les plus vulnérables.

# La mission, la vision et les valeurs

## La mission

Au Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire, nous assurons la protection et le bien-être des enfants et des jeunes qui sont victimes de négligence, de maltraitance physique, psychologique ou sexuelle ou qui présentent des troubles graves de comportement. Nous visons aussi à responsabiliser les jeunes qui commettent des délits, dans une perspective de protection durable de la société. Notre aide s'adresse aux familles francophones et allophones de l'île de Montréal\*. À titre d'institut universitaire, nous contribuons au développement et au partage des connaissances, de même qu'à l'amélioration et à l'enrichissement des pratiques cliniques concernant les problématiques vécues par ces enfants, ces jeunes et leur famille.

Dans l'intérêt des enfants et des jeunes, comme établissement du réseau de la santé et des services sociaux, nous intervenons le plus souvent en contexte d'autorité auprès de familles et de jeunes dont la situation a été portée à notre attention par des proches, ou encore par des intervenants de différents milieux, notamment de la santé et des services sociaux, des écoles, de la police et de la justice. Notre défi consiste à favoriser la participation des jeunes, des parents et de leur entourage afin de trouver des solutions pour assurer le mieux-être de ces enfants et de ces jeunes. Pour assurer pleinement cette mission, nous agissons en étroite collaboration avec de nombreux partenaires, en offrant des services spécialisés visant :

- La protection, le développement harmonieux et l'intégration sociale des enfants et des jeunes;
- La réadaptation et la réinsertion des enfants et des jeunes ayant développé des troubles de comportement ou ayant commis des délits;

- Le soutien et l'accompagnement des parents, notamment des jeunes parents et le développement des capacités parentales;
- L'adoption, la recherche d'antécédents et les retrouvailles, la médiation familiale et l'expertise psychosociale.

## La vision

Nous entendons jouer un rôle de premier plan pour contrer la grande détresse que vivent les enfants, les jeunes et les familles les plus vulnérables de Montréal afin qu'ils puissent aspirer à un mieux-être et à un avenir prometteur. Nous voulons également exercer un leadership fort pour contrer la délinquance des jeunes afin qu'ils deviennent des citoyens à part entière.

Pour actualiser cette vision, nous nous engageons à :

- Mobiliser les parents et leur entourage afin d'offrir à chaque enfant et à chaque jeune un projet de vie stable qui assure sa protection et son développement;
- Nous allier aux partenaires et à la communauté afin de soutenir ensemble les jeunes et les familles en grande difficulté et afin de tisser autour d'eux un véritable réseau de soutien;
- Agir avec rigueur et engagement afin d'offrir des services spécialisés de qualité adaptés à la réalité montréalaise, dans le respect des diversités ethnoculturelles;

\* Les services aux familles juives et anglophones sont offerts par les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw.

- Être un chef de file en matière d'intervention et de recherche pour enrayer la maltraitance subie par les enfants et les jeunes, de même que les comportements violents et la délinquance des jeunes, en développant, en partenariat avec les milieux clinique et universitaire, les connaissances et les meilleures pratiques professionnelles dans le domaine social.

### Les valeurs

Ces valeurs concernent tous les employés, les stagiaires et les bénévoles de notre établissement et les personnes des ressources contractuelles dans leurs rapports entre eux ainsi qu'avec les enfants, les jeunes et leur famille et avec les partenaires.

- **Le respect**

Le respect amène chacun de nous à accorder de la considération à toutes les personnes avec lesquelles nous entrons en relation, quelles que soient leurs compétences, leurs différences et leurs limites. Il incite à faire preuve d'écoute, d'ouverture et d'empathie à l'égard d'autrui, à reconnaître et à souligner les efforts, les forces et la contribution de chacun. Le respect sous-tend la courtoisie, la diligence, la confiance et la discrétion.

- **L'engagement**

L'engagement réfère à l'adhésion et à la contribution de chacun à l'égard de la réalisation de la mission, de la vision, des valeurs et des objectifs de l'établissement. Il implique pour chacun un désir de se dépasser, une quête d'amélioration continue et une reconnaissance véritable des responsabilités qui lui sont confiées.

- **La collaboration**

La collaboration se fonde sur la reconnaissance et le respect des compétences de chacune des personnes avec lesquelles nous

entrons en relation. Elle met l'accent sur la transparence dans les relations, sur le soutien mutuel, sur le travail d'équipe, sur la collaboration interdisciplinaire et sur le partenariat pour aider les enfants, les jeunes et leur famille. Elle souligne la force et l'intérêt de faire équipe et de tisser des alliances pour trouver ensemble les meilleures solutions.

- **La rigueur**

La rigueur fait appel à la discipline et à l'intégrité des personnes, dans un souci de justesse, d'exactitude et de précision. Elle implique notamment les notions d'équité, d'imputabilité, de confidentialité et de respect des lois, règlements, politiques et normes qui régissent notre travail. La rigueur fait également appel à l'exercice du jugement, à l'initiative et à la créativité. Elle vise la grande qualité du travail en misant sur l'expertise des personnes. Elle soutient le développement continu des connaissances et des compétences, dans un souci constant d'améliorer les services. Elle constitue aussi une condition aux découvertes scientifiques et à l'innovation.

# Le contexte interne

*Depuis dix ans, notre établissement s'est repris en main*

**P**endant près de dix ans, les orientations et les objectifs issus des planifications stratégiques ont guidé nos actions. De multiples travaux pour améliorer les services ont été réalisés. Voici une brève description des principales réalisations accomplies par l'ensemble du personnel.

## **Le développement clinique : un projet de vie pour chaque enfant et l'intégration sociale des jeunes**

Pendant ces années, le développement clinique a connu un essor considérable. Les travaux ont permis d'améliorer la qualité des services en ayant pour objectif d'assurer un projet de vie pour chaque enfant. Le développement des connaissances et l'évolution des pratiques, incarnées dans les amendements de la LPJ adoptés en 2007, nous ont incités à poursuivre nos ajustements de pratiques, de programmes et de services autour du concept renouvelé de protection. Dans cette foulée, nous avons intensifié nos efforts pour mobiliser les parents et la famille élargie autour des enfants et des jeunes en besoin de protection.

## **Les activités universitaires : pour mieux connaître et intervenir**

Désigné par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) comme Institut universitaire dans le domaine de la violence chez les jeunes depuis 1996, nous avons revu notre modèle d'intervention autour de huit axes d'expertise : l'évaluation et le développement des capacités parentales, la stabilité et la trajectoire des enfants et des jeunes, les troubles du comportement, la délinquance, les compétences sociales, le passage à la vie autonome, l'épidémiologie sociale et l'application des connaissances. Ce modèle est construit autour des cinq volets de la désignation universitaire : la recherche, l'enseignement, la valorisation

et le transfert des connaissances, les pratiques de pointe et l'évaluation; il vise une articulation cohérente des activités universitaires facilitant l'arrimage entre les milieux clinique et universitaire dans le domaine social.

Nous sommes affiliés à l'Université du Québec à Montréal et à l'Université de Montréal et collaborons avec plusieurs autres universités et cégeps, ainsi qu'avec le Groupe de recherche et d'action sur la victimisation des enfants (GRAVE), le Groupe de recherche sur les inadaptations sociales de l'enfance (GRISE) et avec trois chaires de recherche dont celle sur l'Application des connaissances de l'UQAM et du CJM-IU. Nous possédons deux centres d'expertise : l'un sur la délinquance et les troubles du comportement et l'autre sur la maltraitance et recevons annuellement plus de 200 étudiants pour des stages en réadaptation, en intervention sociale et en psychologie. Les chercheurs en établissement et les chercheurs associés ont pour leur part réalisé 285 recherches, depuis 10 ans, et 94 sont actuellement en cours. L'ensemble de ces moyens nous aide à mieux connaître la clientèle et à ajuster notre intervention en conséquence.

## **Le partenariat : pour un réseau de services intégrés et de soutien**

Au cours des dernières années, notre établissement a consolidé ses relations avec les établissements du réseau de la santé et des services sociaux et a amorcé une démarche plus structurée en vue de renforcer ses liens avec les organismes communautaires et ethnoculturels. Ces collaborations, essentielles pour répondre aux besoins des enfants, des jeunes et des familles, méritent qu'on s'y adresse avec rigueur.

Notre établissement s'est doté d'une politique sur le partenariat et a procédé à l'ouverture de deux postes : un poste d'adjoint au directeur général, responsable des communications et des relations avec la communauté, et un poste de conseiller-cadre pour renforcer nos liens déjà positifs avec les partenaires communautaires et ethnoculturels. À ce jour, nous assurons une participation active et continue à 27 tables de concertation réparties dans les 12 territoires de CSSS et à cinq tables régionales reliées à des problématiques particulières : violence conjugale, jeunes familles et itinérance.

### **Les familles d'accueil et les ressources intermédiaires**

À la suite des modifications de la LPJ quant au délai prescrit pour l'actualisation d'un projet de vie et la nécessité de constituer une réserve de places suffisantes pour les enfants âgés de 0 à 5 ans, nous avons revu l'offre de service aux familles d'accueil et mis en place des solutions concrètes au problème de pénurie chronique de places pour ces enfants. De plus, nous avons dédié 27 places en ressources intermédiaires pour offrir des projets de vie alternatifs à l'hébergement institutionnel pour des jeunes de plus de 12 ans.

Pour le recrutement et la valorisation des familles d'accueil, un nouveau plan de communication basé sur une approche concertée au plan provincial est maintenant en place. De plus, huit intervenants travaillent exclusivement à l'évaluation des postulants pour devenir famille d'accueil. Un guide de jumelage, basé sur les meilleures pratiques connues, encadre maintenant le processus, de la demande jusqu'à la réalisation du placement.

### **Les ressources humaines au cœur de notre mission**

Dans le cadre de la démarche d'agrément, un sondage réalisé en 2009 auprès de notre personnel montre que le climat de travail s'est considérablement amélioré. Il témoigne d'un niveau de mobilisation exceptionnel de notre personnel. Plusieurs mesures mises en place

ont contribué à améliorer le climat. L'adoption d'une philosophie de gestion et d'une politique sur la supervision et le développement des compétences ainsi que le développement d'une culture sur la reconnaissance témoignent de la volonté de notre établissement de recruter, mobiliser, soutenir et fidéliser son personnel.

Des efforts importants ont été consentis pour permettre aux équipes cliniques de développer des approches plus personnalisées auprès des familles en diminuant leur charge de travail. D'autres mesures ont aussi été prises pour améliorer les services et faciliter la tâche du personnel clinique, notamment avec la mise en place de mesures de *coaching* et d'accompagnement du personnel à temps partiel et occasionnel. Nous avons développé et regroupé les activités de formation dans un centre de formation. Enfin, un plan de relève des cadres est en place pour assurer la succession des gestionnaires quittant pour leur retraite.

### **La gestion des ressources : en soutien à la pratique**

Les services informatiques ont connu un essor remarquable au cours des dix dernières années. Notre établissement comprend 2 150 postes de travail informatique dont 70 sont dédiés exclusivement aux jeunes hébergés dans nos ressources afin de les soutenir dans leurs travaux scolaires et dans la recherche d'emploi. De plus, les modules du Système clientèle jeunesse (PIJ) sont en place dans presque tous les secteurs pour favoriser le partage d'informations cliniques. L'accès aux systèmes d'information est maintenant harmonisé pour tout le personnel et une campagne sur la sécurité des actifs informationnels a été réalisée pour sensibiliser celui-ci à l'importance de la sécurité et de la confidentialité.

Le plan maître assure le suivi des projets de rénovation des immeubles et le maintien des actifs pour améliorer l'aménagement des bureaux et des conditions de vie des jeunes hébergés dans nos ressources. Par ailleurs, notre établissement est en équilibre budgétaire depuis plusieurs années.

### **Bénévolat, communications et fondation : pour les enfants**

L'établissement a constitué une banque de 100 personnes bénévoles pour effectuer le transport des enfants et des jeunes, pour les accompagner dans la réalisation de leurs activités personnelles ou pour animer des activités culturelles et sportives dans les foyers de groupe et dans les unités de vie.

Au plan des communications, notre ouverture aux médias a eu des retombées positives sur notre établissement et sur le climat dans l'organisation. La population est davantage sensibilisée à la détresse que vivent les enfants et les jeunes en besoin de protection, à l'engagement et l'expertise des intervenants et des familles d'accueil et à la qualité des services qui sont offerts. Des reportages avec l'animateur Paul Arcand et le journaliste Harold Gagné ont également permis à notre fondation d'effectuer d'impressionnantes collectes annuelles de fonds et de jouets, lesquelles s'ajoutent à ses autres campagnes. Plusieurs fondations contribuent également au financement de certaines de nos activités : Fondation Lucie et André Chagnon, Fondation *Children's Aid*, Fondation Rona, Fondation Matthieu Lafond et Fondation Canadian Tire ainsi que l'Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française.





Notre centre jeunesse contribue à la recherche de moyens pour mesurer la performance afin d'améliorer la qualité des services.

# L'environnement externe

*Les défis aux plans économique, politique, scientifique et organisationnel*

**P**lusieurs éléments de notre environnement économique, politique, scientifique et organisationnel viendront, au cours des prochaines années, influencer l'organisation de nos services et nos décisions. L'évolution démographique de la population montréalaise et les besoins des jeunes font partie de cet environnement. Dans le cadre de notre planification stratégique, nous devons tenir compte de tous ces aspects pour mieux définir nos enjeux et nos orientations stratégiques.

## **Faire notre part dans un contexte économique difficile**

Le gouvernement québécois doit gérer les finances publiques dans un contexte économique difficile avec une dette accumulée, au 31 mars 2010, de 106,6 milliards de dollars. La croissance des dépenses publiques dans la santé et des services sociaux des dernières années préoccupe au plus haut point le gouvernement québécois. Le réseau de la santé et des services sociaux est invité à augmenter sa productivité, tout en améliorant l'accès aux soins et à la qualité des services ; des efforts de réduction des dépenses des activités administratives, de la publicité, de la formation et des déplacements sont inscrits dans la loi 100. De plus, les écarts de financement entre les régions, en regard du programme-services Jeunes en difficulté, qui préoccupent le MSSS viennent limiter les perspectives de développement pour la région de Montréal.

## **Offrir des services performants**

La notion de performance pose un défi particulier aux établissements reliés au domaine social dans la mesure où ils doivent se doter de critères et de standards spécifiques à ce secteur. Notre centre jeunesse

contribue à la recherche de moyens pour mesurer la performance afin d'améliorer la qualité des services et de les offrir au meilleur coût possible. Dans sa planification stratégique 2010-2015, le MSSS nous interpelle au chapitre de l'organisation et de la prestation de services pour assurer un suivi interdisciplinaire et intégré des clientèles ayant des besoins spécifiques. Il définit clairement des objectifs et des indicateurs de résultats qui visent à améliorer la stabilité des enfants et l'efficacité des services. Notre investissement dans un processus rigoureux d'amélioration continue de la qualité témoigne de notre engagement à cet égard. Nous collaborons également de façon régulière avec plusieurs instances qui exercent des mandats de vérification : Protecteur du citoyen, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), Vérificateur général et MSSS (à travers ses visites d'appréciation). Enfin, les centres jeunesse du Québec, par l'intermédiaire de leur association, l'ACJQ, ont identifié la qualité des services, la main-d'œuvre, le partenariat, la cohésion et l'image comme défis prioritaires pour 2008-2013.

## **Augmenter l'imputabilité, qualifier la gouvernance et la reddition de compte**

Dans sa planification stratégique 2010-2015, le MSSS a retenu une orientation visant à « clarifier les rôles, les responsabilités et l'imputabilité des organisations et des gouvernants du réseau de la santé et des services sociaux ». De son côté, le Vérificateur général du Québec a interpellé les membres de notre conseil d'administration sur le processus entourant la prise de décision. Dans cet esprit, le MSSS appliquera de nouvelles règles de gouvernance afin que chaque établissement soit pleinement responsable des ressources financières qui lui sont allouées et rende compte des résultats obtenus. L'imputabilité et les mesures de reddition de compte nous interpellent davantage.

## **Implanter, en concertation avec les CSSS, le Programme-service Jeunes en difficulté**

Le MSSS a défini ses « Orientations relatives aux standards d'accès, de continuité, de qualité, d'efficacité et d'efficience » pour le Programme-service Jeunes en difficulté. Ces orientations touchent particulièrement la mise en œuvre d'une offre de services complète, de nature très structurante, réalisée en étroite collaboration avec les CSSS. Elles interpellent les centres jeunesse et les CSSS à travailler ensemble et donnent de nouvelles perspectives à leur collaboration. À Montréal, des travaux importants ont été réalisés afin d'implanter un guide de collaboration entre les 12 CSSS et les deux centres jeunesse. De plus, une table régionale associant les CSSS, les centres jeunesse et l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, assure le développement d'une vision commune et une concertation autour du programme-services Jeunes en difficulté qui tient compte notamment des ajustements requis pour répondre adéquatement aux besoins des familles issues de l'immigration.

## **Ajuster les services aux nouvelles exigences gouvernementales**

Les divers gouvernements proposent de nombreux changements qui nous demanderont des ajustements significatifs. Ainsi :

- Le ministre de la Santé et des Services sociaux vient de déposer une étude mesurant les impacts de la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ) sur la stabilité et les conditions de vie des enfants ; cette étude doit être refaite aux cinq ans;
- La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) doit, selon les mêmes échéances, faire un rapport au gouvernement sur la mise en œuvre de cette loi. Ces rapports peuvent, le cas échéant, amener des modifications à la LPJ;

- Le projet de loi pour modifier la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents (LSJPA) déposé par le gouvernement fédéral en mars 2010 présente une philosophie différente de celle appliquée au Québec, laquelle préconise la réadaptation et la réinsertion sociale des jeunes contrevenants;
- De nouveaux modèles d'adoption ouverte incluent dans un avant-projet de loi pourraient modifier nos interventions en matière d'adoption;
- Le comité Delorme poursuit ses travaux pour réviser le protocole d'intervention en situation de problématique suicidaire dans les centres jeunesse pour y intégrer la problématique de santé mentale, préciser la composition et le rôle des équipes de soutien multidisciplinaire de 2e niveau ainsi que la formation devant leur être dispensée;
- La Loi 24 reconnaît aux familles d'accueil le droit d'association et d'être représentées. Ce régime et les ententes collectives qui en découlent introduisent un nouveau paradigme dans les relations avec les familles d'accueil, celles-ci étant considérées comme des travailleurs autonomes ayant des conditions de travail mieux définies.

## **Recruter et soutenir nos ressources humaines**

Notre centre jeunesse fait face aux mêmes défis d'attraction, de rétention et de contribution optimale des ressources humaines que le reste du réseau. Un plan de main-d'œuvre et des stratégies ont été développés pour assurer le recrutement et la fidélisation de notre personnel. Il devra examiner des mesures novatrices pour demeurer compétitif sur le marché du travail afin de poursuivre le recrutement d'un personnel qualifié. Nous devons également tenir compte de la Loi 21 modifiant le Code des professions qui reconnaît aux employés

membres d'un ordre professionnel certains actes réservés. Les changements font en sorte que les ordres professionnels seront dorénavant plus impliqués dans le champ des pratiques actuellement développées par notre établissement.

### **Viser l'excellence dans le domaine des services sociaux**

Avec la création de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS) et du Réseau universitaire intégré jeunesse (RUIJ), les instituts universitaires seront davantage mis à contribution pour alimenter la réflexion dans le domaine social. Le MSSS les invite également à développer la recherche, l'évaluation des technologies et des modes d'intervention, le transfert des connaissances, la formation et les stages en lien avec les besoins réels de services à offrir à la population. Nous devons demeurer vigilants pour s'assurer que les fonds de recherche actuellement dédiés au domaine social soient préservés depuis que les organismes subventionnaires ont été regroupés suite à l'adoption de la Loi 100.

### **Gérer les nouveaux modes de communication**

Plus que jamais, les communications sont au cœur de notre quotidien : Internet, courriel, achats en ligne, sites interactifs et réseaux sociaux font partie des habitudes de vie des jeunes comme des moins jeunes. Notre établissement doit se positionner sur la façon de gérer ces nouveaux modes de communication. L'impact quotidien sur les jeunes, sur les relations qu'ils entretiennent avec les médias sociaux et sur leur façon de communiquer entre eux nous interpelle déjà. Ces nouveaux modes de communication constituent des enjeux en regard de la confidentialité requise par la LPJ et la LSJPA et de leur utilisation adéquate.





Cette croissance d'environ 10 000 habitants par année est liée principalement à l'immigration internationale.

# L'environnement sociodémographique

## *L'évolution démographique et les besoins des enfants, des jeunes et de leur famille*

**E**n 2010, la population de Montréal est de 1,9 millions de personnes, ce qui représente près du quart de la population du Québec. Selon l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, la population connaîtra d'ici 2016 une augmentation de 2,8 % et atteindra plus de 2 millions en 2031. Cette croissance d'environ 10 000 habitants par année est liée principalement à l'immigration internationale. Montréal compte 49 % de francophones, 17 % d'anglophones et 34 % d'allophones.

### **La population et les caractéristiques socio-économiques**

La population de Montréal comprend 350 000 enfants de moins de 18 ans soit 18,3 % de la population montréalaise. Au Québec, cette proportion est de 19,3 %. Les Montréalais présentent plusieurs indices qui les distinguent du reste du Québec : des taux plus élevés de familles à faible revenu, de familles monoparentales et de familles immigrantes. On note aussi une disparité importante de ces indices entre les territoires de Montréal.

### **La population pondérée**

En appliquant la pondération retenue par le MSSS dans l'allocation des ressources, la région de Montréal obtient une valeur de 1,127 comparativement à la moyenne québécoise située à 1,00. En appliquant la valeur de 1,127 sur les 350 000 enfants et jeunes montréalais, nous obtenons une population pondérée de 395 000 jeunes. En d'autres termes, nos jeunes montréalais présentent des besoins qui équivalent à 395 000 jeunes québécois moyens.

Les régions périphériques de Montréal obtiennent des valeurs qui se situent sous la valeur québécoise de 1,00. Elles ont donc des besoins moindres. Ces jeunes présentent donc, selon les indicateurs du MSSS, des besoins moindres que les jeunes montréalais.

Avec une croissance de 5 % d'ici 2020, la population jeunesse de Montréal est estimée à 368 000 jeunes. En appliquant la même mesure pour 2020, ces jeunes montréalais présenteront un niveau de besoins équivalent à 416 000 jeunes québécois moyens.

### **La consommation de services**

Le nombre de jeunes montréalais recevant des services du CJM-IU a diminué depuis 2004. Au 31 mars 2010, 3 283 des jeunes montréalais reçoivent des services dans leur famille (65,7 %), 1 046 sont en famille d'accueil (21 %) et 670 dans un autre type de ressources (13,4 %).

La proportion des jeunes recevant des services dans leur famille est de plus en plus élevée. La proportion de jeunes hébergés en famille d'accueil a légèrement diminué alors que cette baisse est plus marquée pour les jeunes en réadaptation avec hébergement.

### **Les perspectives**

On estime que d'ici 2015, les besoins seront stables. Par la suite, ils augmenteront globalement pour atteindre, en 2020, un niveau plus élevé qu'actuellement. Cette évolution est due, en grande partie, au fait que la population des jeunes de plus de 12 ans diminue de 2010 à 2015 et augmente entre 2015 et 2020. Enfin, le groupe des 6 à 11 ans, en croissance constante d'ici 2020, créera une pression sur nos services. D'ici cinq ans, seuls les besoins en famille d'accueil seront en croissance. D'ici dix ans, tous les besoins seront en augmentation.



Notre quête constante de qualité se fonde sur nos valeurs de respect, d'engagement, de collaboration et de rigueur.

# Les orientations stratégiques

*Pour guider nos décisions et nos actions*

Les orientations stratégiques constituent le cœur de la planification stratégique de notre établissement. Elles découlent des différents travaux réalisés dans le cadre de notre démarche de planification stratégique 2011-2014 et constituent la base sur laquelle sera élaboré notre plan d'action pour les trois prochaines années. Elles sont issues des principaux enjeux identifiés pour réaliser notre mission et pour actualiser notre vision.

Pour identifier ces orientations, nous avons procédé à une vaste consultation auprès de notre personnel et auprès de partenaires universitaires, institutionnels et communautaires. Tout le personnel est invité à participer activement à la réalisation de ces orientations dans le but de poursuivre ensemble l'amélioration de nos services au bénéfice des enfants et des jeunes qui nous sont confiés et de leur famille. Notre quête constante de qualité se fonde sur nos valeurs de respect, d'engagement, de collaboration et de rigueur.

## **1. Enrichir notre processus d'amélioration continue de la qualité des services**

Nous entendons développer et mettre en place un processus pour :

- poursuivre l'amélioration de la qualité des services sur une base continue en misant sur le suivi de l'implantation et sur l'évaluation des programmes, des outils, des pratiques et des impacts de nos interventions sur la situation des enfants, des jeunes et de leur famille;

- ajuster sur une base continue nos services et nos interventions en tenant compte de l'évolution des besoins des enfants, des jeunes et de leur famille, de l'évaluation de l'efficacité de nos services et du cadre législatif;
- améliorer les conditions de vie des jeunes hébergés dans nos ressources.

## **2. Assurer un projet de vie à chaque enfant et à chaque jeune**

Nous entendons prendre tous les moyens pour :

- assurer à chaque enfant et à chaque jeune un projet de vie garant de la stabilité et de la continuité de ses liens, dans lequel il peut s'épanouir et se développer de façon harmonieuse dans toutes les sphères de sa vie;
- mobiliser et soutenir les parents et l'entourage afin qu'ils puissent assumer pleinement leurs responsabilités auprès de leur enfant ou de leur jeune;
- soutenir le développement de la pratique en regard de la planification concurrente d'un projet de vie alternatif;
- poursuivre l'amélioration de l'évaluation et du suivi des milieux de vie substitutifs;
- recruter des nouvelles familles d'accueil en nombre suffisant pour répondre aux besoins des enfants de 0 à 11 ans, soutenir les familles et les fidéliser.



Tisser un véritable réseau de soutien et d'entraide autour des enfants, des jeunes et de leur famille.

### 3. Poursuivre l'ajustement de nos services auprès des familles ethnoculturelles

Nous entendons poursuivre et intensifier nos efforts pour :

- améliorer le climat de confiance avec les familles et avec les communautés ethnoculturelles, mieux faire comprendre notre rôle et notre mission, bien cerner leurs besoins et adapter mieux nos interventions à leur réalité;
- ajuster nos services aux jeunes et aux familles issus de l'immigration en développant des moyens spécifiques de soutien à l'intervention en contexte ethnoculturel;
- soutenir l'accessibilité de certaines programmations de groupe aux familles allophones;
- recruter davantage du personnel et des familles d'accueil issus des communautés ethnoculturelles.

### 4. Renforcer le partenariat au plan régional

Nous entendons consolider nos liens avec nos partenaires pour :

- développer avec les CSSS une offre de service concertée auprès des enfants, des jeunes et des familles montréalaises en difficulté;
- garantir la continuité des ententes et des services avec les établissements du réseau de la santé et des services sociaux;
- assurer aux jeunes l'accès aux services en santé mentale et en toxicomanie et offrir à leurs parents des services spécialisés et des services sociaux;

- tisser avec les partenaires communautaires un véritable réseau de soutien et d'entraide et garantir une meilleure intégration des services qui leur sont offerts;
- développer avec les CPE, le milieu scolaire et la Ville de Montréal une vision commune et une harmonisation des interventions;
- faciliter le passage des jeunes à la vie adulte en leur assurant l'accès aux services dans toutes les sphères de leur vie.

### 5. Poursuivre le développement des activités universitaires et les mettre à profit

Nous entendons poursuivre nos efforts pour :

- apporter une contribution significative dans le développement et le transfert des connaissances et des pratiques dans le domaine social relativement aux jeunes en difficulté;
- influencer l'opinion publique et les politiques sociales et gouvernementales;
- consolider nos collaborations avec nos partenaires et nous associer davantage à ceux qui sont intéressés par la réalité des familles en difficulté, tant aux plans québécois, canadien qu'international;
- consolider nos collaborations avec les collègues, les universités et les ordres professionnels afin d'influencer davantage le développement de l'enseignement en relation avec les exigences contemporaines des pratiques cliniques dans notre secteur d'activité;
- consolider notre modèle d'organisation de services afin d'enrichir l'interaction entre les milieux cliniques et scientifiques au sein de notre établissement.

## **6. Assurer le recrutement, la fidélisation et la mobilisation du personnel**

Nous entendons poursuivre nos actions pour :

- mettre en place des mesures facilitant le recrutement, la fidélisation et la mobilisation du personnel dans tous les secteurs de l'établissement;
- maintenir un haut niveau d'engagement et un bon climat de travail en tenant compte des défis identifiés au plan de la main-d'œuvre;
- accentuer nos modes de consultation et nos processus de rétroaction avec les équipes.
- stimuler les étudiants à choisir une carrière en lien avec notre mission, faire connaître nos besoins aux maisons d'enseignement en regard des programmes contingentés et faciliter le recrutement;

## **7. Soutenir l'appropriation continue des connaissances**

Nous entendons mettre en place des stratégies pour :

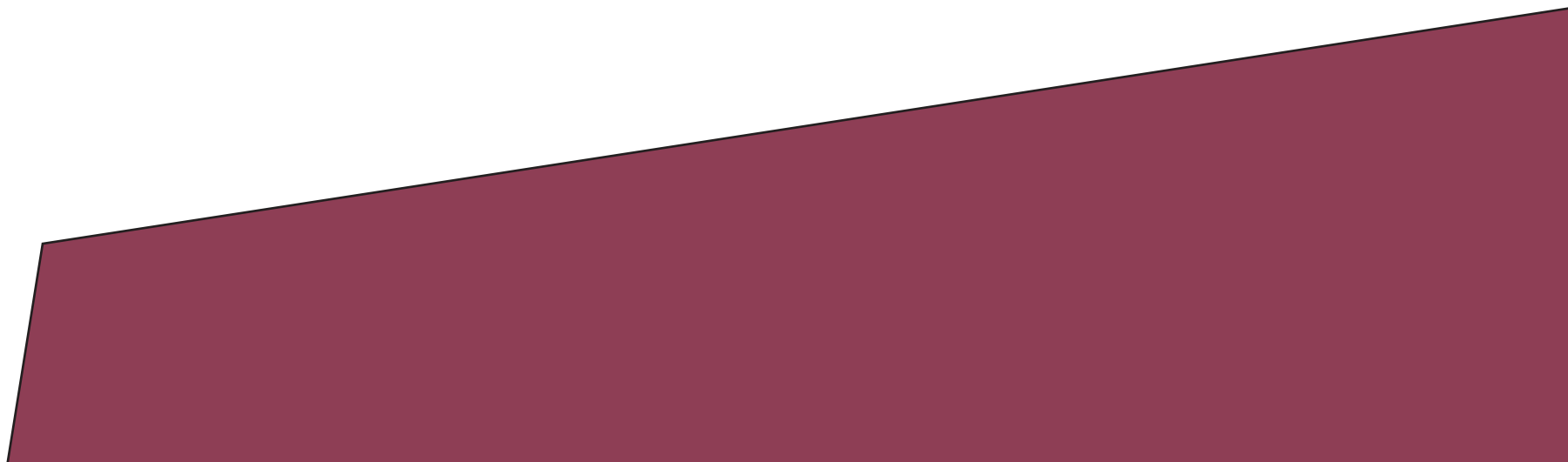
- protéger les acquis au plan du développement clinique et pour assurer la pérennité et la continuité de l'offre de services, par la conservation des savoirs et le transfert des connaissances;
- assurer la continuité des services dans les secteurs administratifs et de soutien afin de maintenir un haut niveau de qualité de services et le bien-être des enfants et des jeunes;

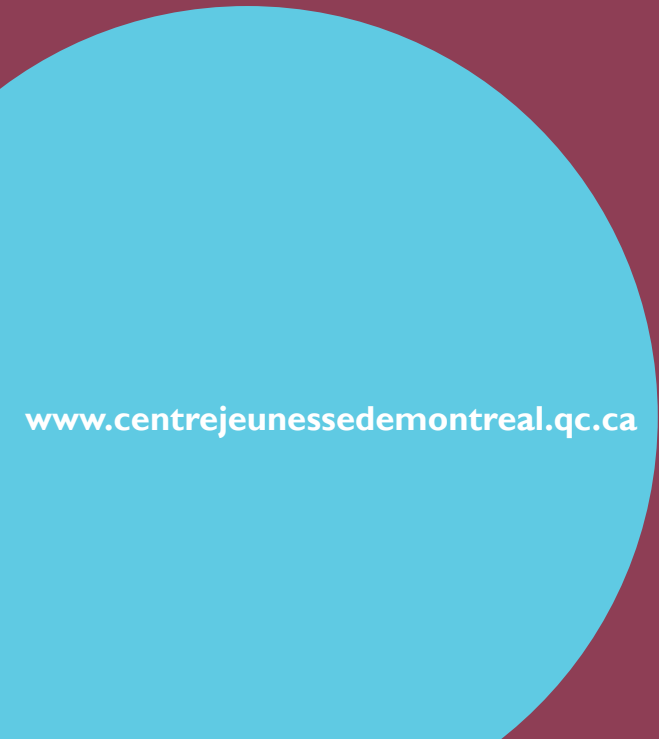
- élaborer avec les instances consultatives et syndicales des solutions visant la stabilité des équipes.

## **8. Contribuer au développement social de Montréal**

Nous entendons devenir un acteur engagé pour :

- sensibiliser l'opinion publique et influencer les politiques sociales et gouvernementales en faisant connaître les réalités et les enjeux liés à la protection de l'enfance, à la délinquance des jeunes et aux besoins des familles en grande difficulté;
- contribuer à améliorer les conditions de vie des familles en difficulté en s'impliquant davantage avec nos partenaires dans certains débats sociaux d'actualité;
- contrer la maltraitance des enfants et des jeunes et les comportements violents des jeunes en développant et en partageant avec les partenaires des milieux cliniques et universitaires, les connaissances et les pratiques professionnelles dans le domaine social.





[www.centrejeunessedemontreal.qc.ca](http://www.centrejeunessedemontreal.qc.ca)