

Planification stratégique 2013-2017



Centre jeunesse
de la Montérégie

*L'expertise au service
de la jeunesse*

Conception : Service des communications

Copyright - Dépôt légal - 1^e trimestre 2014

ISBN 978-2-921695-29-9

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives du Canada

N.Réf. : 014-020

Un mot du président du conseil d'administration et de la directrice générale

C'est avec fierté et avec une grande confiance envers le personnel du Centre jeunesse de la Montérégie qui la fera vivre, qu'à titre de président du Conseil d'administration et de directrice générale, nous vous présentons la planification stratégique 2013-2017 de l'établissement. Elle se veut, telle une carte routière, l'illustration du chemin à parcourir pour se rendre à la destination souhaitée dans quatre ans.

Au-delà du présent document, **la planification stratégique est d'abord et avant tout une démarche participative et mobilisatrice qui s'est amorcée à l'automne 2012, conjointement au troisième processus d'obtention de l'agrément.** En effet, le Centre jeunesse, fidèle à son souci de travail d'équipe dans une vision systémique, a jumelé toutes les activités de ces deux démarches, qui pouvaient se réaliser conjointement. Par exemple, les sondages de satisfaction de la clientèle et de mobilisation du personnel, le diagnostic organisationnel, les rencontres d'équipes de réalisation et des partenaires, sont autant d'étapes et de matériel qui ont servi à renouveler l'agrément et élaborer la planification

TABLE DES MATIÈRES

Mot du président du conseil d'administration et de la directrice générale	3
Préambule.....	5
Notre mission	6
Nos valeurs et nos engagements envers la clientèle.....	7
Notre philosophie de gestion.....	9
Notre territoire	11
Notre établissement.....	13
Hébergement.....	16
Notre clientèle.....	18
Notre personnel	23
Notre diagnostic organisationnel	26
Notre vision	29
Nos enjeux.....	30
Nos objectifs.....	32
Références	42
Carte du territoire:::	42

stratégique. Dans cette même logique, le plan d'amélioration de l'agrément a été intégré aux objectifs de la planification stratégique.

Avant d'être présentés au Conseil d'administration, la vision, les enjeux, les objectifs et les défis ont fait l'objet d'une vaste consultation de l'ensemble des parties prenantes au processus, tout au long de l'année 2013. D'une façon plus particulière, la vision qui traduit le point d'arrivée visé au terme des quatre années, a été soumise au test de la réalité. Bien que le personnel nous témoigne du caractère ambitieux du projet, il est unanime sur le fait qu'elle est porteuse de sens, inspirante et qu'elle stimule l'engagement. Au cours de l'automne 2013, les directeurs ont animé, en collaboration avec

L'adoption de la planification stratégique par le conseil d'administration constitue une étape importante, mais également le début d'une autre : l'appropriation de son contenu par l'ensemble du personnel.

l'adjointe à la directrice générale, responsable de la démarche, des focus groups composés de représentants de toutes les directions, les conviant ainsi à contribuer à la construction du projet collectif en donnant leur avis sur les objectifs projetés des quatre prochaines années. Ces rencontres ont permis d'enrichir les objectifs autant que les cibles. Nous en profitons pour remercier tous les participants de chacun de ces groupes, pour la qualité de leur préparation et de leur participation.

Tel que souhaité et convenu par les membres des équipes de réalisation de l'agrément, la tournée de présentation sera réalisée conjointement avec un directeur et un membre du personnel qui a participé à la démarche d'agrément. À

titre de président et de directrice générale, nous sommes ravis de cette démonstration de l'implication du personnel.

Enfin, la planification stratégique est une opportunité de refaire le consensus d'établissement autour des grands défis qui se présentent et de la façon dont nous y apporterons des réponses. Nous souhaitons que sa réalisation tout comme l'a été sa construction, devienne la référence commune de l'ensemble du personnel de l'établissement, des cibles à atteindre pour répondre un peu mieux chaque jour aux besoins des jeunes et des familles du Centre jeunesse de la Montérégie.

Catherine Lemay
Directrice générale

Marc Rodier
Président du conseil d'administration

PRÉAMBULE

L'élaboration d'une planification stratégique représente, pour chaque établissement, une obligation légale de la *Loi sur la santé et les services sociaux*. Inspirée du cadre de référence ministériel d'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux à des fins de gestion (2012), notre planification stratégique découle des grands enjeux provinciaux (« *Plan stratégique 2010-2015* » du ministère de la Santé et des Services sociaux) et régionaux (« *Planification stratégique 2010-2015 – Partenaires pour l'amélioration* » de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie). Ces deux instances se doteront à partir de 2015 d'une nouvelle planification stratégique (2015-2020). Le Centre jeunesse de la Montérégie devra donc, pour les deux dernières années de sa propre planification, prendre en considération les nouvelles cibles qui émergeront au niveau provincial et régional. Nous en tiendrons compte à travers les orientations et objectifs annuels de l'établissement.

Nous avons débuté la démarche d'élaboration de notre planification stratégique à l'automne 2012 conjointement avec la démarche de renouvellement de notre agrément.

L'élaboration de la planification stratégique nous a permis de faire le point sur l'organisation, de déterminer notre vision et les objectifs pour y arriver, et ce, en collaboration avec l'ensemble de notre personnel et nos partenaires. **Outil rassembleur, la planification stratégique nous permet de nous engager activement à préparer l'avenir de l'établissement dans le but d'offrir le meilleur service possible aux jeunes et à leur famille.**

La planification stratégique 2013-2017 est le fruit d'un travail soutenu de collaboration et de concertation de l'ensemble du personnel de l'établissement. Celui-ci a été mis à contribution à chacune des étapes du processus, que ce soit via les équipes de réalisation de l'agrément, les instances formelles ou des groupes de consultation.

La planification stratégique 2013-2017 nous rassemble : elle est dynamique, inspirante et, surtout centrée sur le mieux-être de notre clientèle et de notre personnel. Nous sommes fiers de vous la présenter.

NOTRE MISSION

PROTÉGER

Le CJMontérégie a le mandat spécifique d'intervenir quand la sécurité du jeune ou celle de la société est mise en cause et quand les conditions minimales au développement de l'enfant ne sont pas rencontrées.

TRAITER

Le CJMontérégie a des responsabilités dans le traitement des problèmes d'adaptation psychosociale sévères, complexes et persistants, qui nécessitent une intervention clinique spécialisée et soutenue.

En intervenant tôt et avec pertinence, nous contribuons à prévenir la répétition et l'aggravation des problèmes d'adaptation sociale. En faisant profiter nos partenaires de nos compétences et de nos expertises et en collaborant à leur action auprès de populations vulnérables, nous contribuons à prévenir l'apparition de problèmes de certains groupes à risque.

CONTRIBUER À LA PRÉVENTION ET À LA PROMOTION

Nous entretenons d'étroites et constantes relations avec nos partenaires pour échanger les connaissances respectives sur les problématiques et sur les moyens d'intervention. Nous collaborons avec les milieux de recherche et d'enseignement pour développer nos connaissances, nos compétences et nos expertises.

CONTRIBUER À LA COMPRÉHENSION DES PROBLÈMES

NOS VALEURS ET NOS ENGAGEMENTS ENVERS LA CLIENTÈLE

Les valeurs qui nous guident

La détermination des valeurs qui nous guident a fait l'objet d'une vaste démarche de consultation auprès de l'ensemble du personnel qui s'est déroulée tout au long de l'année 2010.

- Le **respect** de la personne, de sa dignité, notamment par la considération, la bienveillance, l'écoute et l'ouverture qu'on lui porte
- L'**engagement** du personnel qui s'investit et se mobilise dans chacun des gestes quotidiens
- La **confiance** que chaque être humain possède les forces nécessaires pour développer son propre potentiel;
- L'**intégrité** qui se traduit par l'honnêteté, la transparence et la franchise en s'appuyant sur un jugement professionnel
- Le **professionnalisme** du personnel, ses compétences et l'utilisation rigoureuse des meilleures pratiques pour garantir la qualité des services

Nos engagements envers les jeunes et leur famille Traiter toute personne avec respect, dignité et considération, notamment:

- Être courtois, bienveillant et juste
- Adopter une attitude empathique, une distance professionnelle dans les rapports avec la clientèle quelle que soit la fonction occupée
- Être conscient des responsabilités et du pouvoir que confère son mandat en contexte d'autorité et exercer celui-ci de manière juste et appropriée
- S'assurer de l'intégrité physique et psychologique du jeune
- Se comporter, à la fois dans son travail et dans la société, en harmonie avec la mission de l'établissement

Tenir ses engagements et soutenir le jeune et sa famille avec persévérance, notamment :

- Être responsable de ses actions et de ses décisions
- Persévérer dans l'accompagnement, même dans les situations où les résultats ne sont pas apparents. Le cas échéant, chercher à comprendre les raisons qui expliqueraient le manque d'implication d'un jeune ou de sa famille dans la démarche afin de trouver de nouvelles pistes d'action
- Prendre les mesures pour offrir les services requis, entre autres, respecter la prise de rendez-vous, se présenter à ceux-ci avec ponctualité et retourner les appels téléphoniques avec diligence

Faire confiance en mettant à profit les forces du jeune et de sa famille, notamment :

- Reconnaître les forces et les talents du jeune et de sa famille
- Encourager le jeune et sa famille à développer au maximum leurs compétences
- Susciter la participation active du jeune et de sa famille aux décisions les concernant, particulièrement par le biais du plan d'intervention
- Agir pour inspirer et maintenir la confiance dans la relation d'aide

En toute situation, être intègre avec le jeune et sa famille, notamment :

- Présenter le rôle et l'étendue du mandat d'intervention en utilisant un langage accessible
- Utiliser les mots les plus appropriés pour faire part au jeune et à sa famille, au fur et à mesure :
 - de l'évaluation de leur situation et des enjeux qui en découlent
 - des étapes prévues d'intervention
 - de l'impact de leurs décisions sur les services qui leur sont offerts
 - des services de l'établissement et de la communauté pouvant les aider
- Transmettre les informations relatives aux services

Dispenser des services avec professionnalisme, notamment :

- Effectuer les interventions requises avec rigueur et selon les orientations et les délais préconisés par les programmes et le processus d'intervention clinique
- Intervenir dans le respect des lois, des politiques et des règlements de l'établissement, entre autres :
 - se conformer au règlement de l'établissement relatif aux conflits d'intérêts
 - protéger les renseignements personnels conformément aux règles sur la confidentialité
- Se concerter avec les partenaires internes et externes dans la perspective de la complémentarité et de la continuité des services
- Trouver des moyens novateurs et adaptés aux besoins particuliers du jeune et de sa famille

NOTRE PHILOSOPHIE DE GESTION

Au CJMontérégie, peu importe le titre d'emploi ou le secteur de travail, chaque membre du personnel a un rôle à jouer, une contribution particulière, afin d'offrir un service de qualité aux jeunes en difficulté et à leur famille.

Nos valeurs

- Le respect de la personne, de sa dignité, notamment par la considération, la bienveillance, l'écoute et l'ouverture qu'on lui porte
- La reconnaissance des connaissances et de l'expérience acquises de la personne et la valorisation des réussites, des bons coups et du travail de celle-ci
- Le support donné afin d'aider, guider et conseiller la personne dans le but de favoriser le développement personnel et professionnel
- L'équité dans le traitement et l'appréciation de ce qui est dû à chacun et qui consiste à régler sa conduite sur le sentiment naturel du juste et de l'injuste
- L'intégrité qui se traduit par l'honnêteté, la transparence et la franchise en s'appuyant sur un jugement professionnel
- La confiance que chaque personne possède les forces nécessaires pour développer son propre potentiel

Nos principes

- La participation du personnel, qui implique communication, transparence, sensibilisation, consultation, mobilisation et concertation autour d'activités adaptées aux besoins des usagers, des intérêts du personnel, des exigences et contraintes de l'établissement
- La responsabilisation du personnel, qui implique que la réalisation des orientations et des objectifs retenus par l'établissement fasse appel à l'esprit d'initiative, à la créativité dans un sens d'efficience et d'efficacité
- La valorisation du personnel, ce qui implique le soulignement des activités collectives ou individuelles ayant contribué à la réalisation de la mission de l'établissement, notamment, le support à l'implantation, à la promotion ou à l'expansion de ses activités

Nos orientations

- Maintenir avec ses employés une relation qui reconnaît les champs d'expertise, favorise la reconnaissance des efforts et des résultats et vise une valorisation des rôles de chacun
- Considérer la mise à jour des connaissances et le développement des compétences de son personnel comme un processus continu primordial à la réalisation de sa mission
- Favoriser l'autonomie professionnelle pourvu qu'elle s'exerce à l'intérieur des exigences légales, cliniques et administratives de l'établissement
- Faciliter l'innovation et la créativité dans la mesure où leur objet s'inscrit dans les orientations de l'établissement
- Considérer que les gestionnaires sont imputables de leur gestion et sont appelés à en rendre compte. Ils animent le sens des activités en lien avec la mission et sont garants de la qualité des actes posés par les employés dans le gestionnaire de leur travail
- Entretenir des mécanismes de communication qui permettent à tout le personnel de disposer rapidement d'informations récentes et valides sur ses opérations et sur les dossiers majeurs qui l'intéressent
- S'attendre à ce que son personnel ait la capacité de se concerter, de coopérer et de partager des ressources et des activités avec divers intervenants internes et externes en vue d'atteindre des objectifs communs en regard des services à l'utilisateur

NOTRE TERRITOIRE*

La Montérégie est un territoire vaste et diversifié qui s'étend sur une superficie de près de 10 000 kilomètres carrés compris entre le fleuve St-Laurent au nord, la région de l'Outaouais à l'ouest, la Vallée-du-Richelieu à l'est, ainsi que la frontière américaine et l'Estrie au sud.

On parle d'une région diversifiée en raison des nombreuses vocations qu'on y retrouve, soit résidentielle, agricole ou industrielle. Alors que la zone urbaine s'étale principalement le long du fleuve St-Laurent et est plus densément peuplée, la majorité du territoire est constituée par le milieu rural. Elle compte 11 territoires de réseaux locaux de services (RLS), 179 municipalités, 14 municipalités régionales de comté (MRC), 3 Conférences régionales des élus (CRÉ) et deux réserves autochtones, soit Akwasasne et Kahnawake.

La population de la Montérégie représente la deuxième région sociosanitaire la plus peuplée du Québec après celle de Montréal. En 2013, elle s'élevait à 1 487 272 personnes dont 296 164 étaient âgées de moins de 18 ans, ce qui représente 19,9 % de la population totale et 19,5 % de la population jeunesse québécoise. Les enfants de la Montérégie vivent en majorité (80,8 %) dans des familles avec deux parents mariés ou vivant en union libre, alors que 19,2 % d'entre eux vivent dans des familles monoparentales.

La croissance démographique qu'a connue la région durant les vingt dernières années a exercé une pression importante sur un réseau de santé et de services sociaux qui n'avait pas réussi à établir un seuil minimal de services dans plusieurs programmes dont ceux des jeunes en difficulté et de la santé mentale. De plus, durant cette période, le nombre de personnes âgées en Montérégie s'est accru de 109 % comparativement à 79 % pour l'ensemble du Québec. Ce phénomène a entraîné une pression quant à l'allocation des ressources disponibles. Néanmoins, la population jeunesse montréalaise n'a pas connu d'augmentation depuis les 4 dernières années.

En matière linguistique, le français est la langue parlée de 86 % des Montérégiens. La population anglophone se situe à 121 840 personnes et représente 9,1 % de la population. Pour 3,4 % (45 935), la langue n'est ni le français, ni l'anglais.

* Voir la carte du territoire à la page 42

Après la région de Montréal, la Montérégie est celle qui compte la plus importante population issue de l'immigration. Les régions de Granby, St-Jean-sur-Richelieu et St-Hyacinthe seront touchées par des arrivées importantes d'immigrés au cours des prochaines années, la Montérégie étant identifiée pour recevoir la majorité des nouveaux arrivants.

Les ressources de notre territoire

En raison de notre mission auprès des jeunes et des familles, nous avons développé des liens de collaboration ou des ententes de partenariat avec de nombreux partenaires :

- Les onze (11) Centres de santé et de services sociaux de la Montérégie
- La direction régionale du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ainsi que les treize (13) commissions scolaires, dont quatre (4) anglophones qui desservent le territoire
- Près de vingt (20) cégeps et universités de toutes les régions du Québec impliqués par le biais de la formation, des stages et de la recherche
- Sept (7) corps ou régie de police œuvrant au niveau municipal, les détachements de la Sûreté du Québec de la Montérégie ainsi que les services correctionnels relevant du ministère de la Sécurité publique
- Sept (7) organismes de justice alternative, partenaires privilégiés dans l'application de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*
- Six (6) districts judiciaires
- Deux (2) communautés autochtones (Kahnawake et Akwesasne)
- Le réseau des centres de la petite enfance (CPE)
- Les organismes d'employabilité
- Les Conférences régionales des élus (CRÉ)
- Plus de cinquante (50) organismes communautaires dispersés sur l'ensemble du territoire, dont les missions touchent plusieurs secteurs tels que : toxicomanie, maison de famille, aide aux victimes, intégration sociale, etc.

NOTRE ÉTABLISSEMENT

à travers le temps

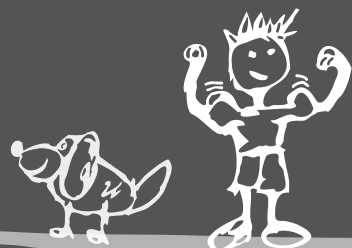


Le CJMontérégie voit le jour par la fusion de quatre établissements

- Centre de la protection de l'enfance et de la jeunesse (*anciennement CSSS Richelieu*)
- Élan Jeunesse (*qui assurait des services de réadaptation à l'interne et à l'externe aux adolescents garçons et filles de 6 à 12 ans*)
- Pavillons Bois-Joli (*qui assurait des services de réadaptation à l'interne et à l'externe aux adolescentes de 12 à 17 ans*)
- CJMontérégie (*qui assurait des services de réadaptation à l'interne et à l'externe aux adolescents de 12 à 17 ans principalement dans les campus de Valleyfield et Chambly*)

Les premières orientations stratégiques de l'établissement sont adoptées :

- Au plan clinique, des directions sous-régionales intégrant les services psychosociaux et de réadaptation au profit d'une plus grande accessibilité
- Au plan administratif, ressources humaines et services professionnels, des services centralisés, mais déconcentrés au profit d'une meilleure coordination sous-régionale



Le CJMontérégie à travers

En 1992

Budget des 4 établissements réunis
= 60 millions de dollars
= 915 employés

1998

Agrandissement du campus de Chambly avec 84 places de réadaptation en internat pour garçons. Cet ajout majeur permettra le rapatriement des jeunes montérégiens jusque-là placés dans les Laurentides, Lanaudière, Montréal et l'Estrie.

Mars 1999

Révision de l'offre de services :

- Regroupement sous une même direction de l'ensemble des services de réadaptation en internat (DSRI) dans une perspective de cohérence et d'harmonisation des pratiques
- Des directions regroupant les services psychosociaux nord-est et sud-ouest sont créées pour chapeauter les services psychosociaux et les ressources : familles d'accueil et ressources intermédiaires
- Maintien des activités de la direction de la protection de la jeunesse sur des bases territoriales
- Création de la direction des services techniques regroupant tous les services supports
- Implantation d'une structure par programmes soutenue par la direction des services professionnels afin de qualifier l'intervention

Juin 2003

Vaste consultation menée par le directeur général.

Révision de l'offre de services :

- La direction des services aux jeunes et à la famille (DSJF) voit le jour et instaure dans une perspective de spécialisation, les services à l'enfance, à l'adolescence, en délinquance et d'hébergement en ressources intermédiaires ou de type familial
- La direction des services administratifs (DSA) regroupera les services techniques et les ressources informationnelles, à temps pour faire face au défi majeur d'implantation du projet d'intégration jeunesse (PIJ)
- Création d'une direction des services juridiques (DAJ) regroupant le contentieux ainsi que les services corporatifs
- Services spécialisés en santé mentale, la Source, l'Horizon et l'Envol, ouverture de la Maison L'Escargot (3-6 ans) et des services de l'Équipée (17 ans) qui qualifieront les services de réadaptation en internat offerts aux jeunes et qui fourniront à l'établissement un rayonnement et une visibilité sans précédent



2003

1999

1998

1992



Novembre 2006

Première certification d'agrément

2008 à 2011

- À travers ses planifications annuelles, le CJMontérégie se mobilise pour réaliser les défis portés par l'ensemble du personnel
- Reconnaissance et rayonnement grâce à des prix d'excellence pour Mobilis, La Maison L'Escargot et Apprendre Autrement
- Rayonnement international

2010

Deuxième certification d'agrément

Printemps 2011

- Nouveau siège social
- Certification LEED dans le secteur de la santé et des services sociaux
- Partenariat avec la France

Juin 2012

- Adoption d'un cadre de gestion des programmes cliniques

Juin 2013

Troisième certification d'agrément

En 2013

Budget de l'établissement
= 166 millions de dollars
= 1906 employés

2013

2012

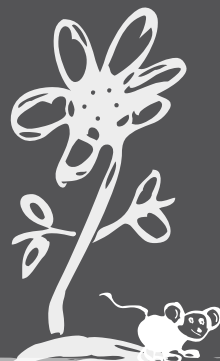
2011

2010

2009

2008

2006



CONTINUUM D'HÉBERGEMENT

(EN DATE DE NOVEMBRE 2013)



Ressources de type familial (RTF) 994 places

Mission : Constituée d'une ou deux personnes, une RTF a pour mission d'accueillir chez elle des jeunes en difficulté afin de répondre à leurs besoins, leur offrir des conditions de vie favorisant une relation de type parental dans un contexte familial, et ce, en collaboration étroite avec les services impliqués auprès des jeunes.

370 RTF régulières = 732 jeunes hébergés

Urgence = 15 places

Mission : Familles d'accueil qui sont disponibles 24 heures/7 jours pour accueillir des jeunes de 0-17 ans, dont une place pour les réfugiés.

74 RTF de permanence = 82 jeunes hébergés

Mission : Tout en étant reconnues comme RTF, ces familles ont la volonté d'offrir un milieu de vie permanent en vue de permettre l'adoption de l'enfant qui leur est confié.

Ressources intermédiaires (RI) 129 places

Mission : Offrir des services d'hébergement, de soutien ou d'assistance de nature à aider le jeune de manière à ce qu'il puisse s'intégrer le plus rapidement possible dans sa famille, en ressource de type familial ou en milieu de vie autonome.

Résidence de groupe = 12 ressources pour 105 places

4 RI de type Maison d'accueil (RIMA) = 11 places

Mission : Offrir des services d'hébergement, de soutien et d'assistance à des enfants en difficulté dans un contexte de type familial.

2 Appartements = 9 places

1 Appartement (mère en difficulté d'adaptation) = 2 places (mère-bébé)

Mission : Accompagner les jeunes dans l'apprentissage de la vie adulte.

Services de réadaptation à l'interne = 414 places

Mission : Offrir des services spécialisés en vue de favoriser la reprise ou la poursuite du développement du jeune ainsi que l'établissement d'un équilibre viable avec son milieu familial ou autre.

Évaluation = 25 places

(13 filles – 12 garçons)

Mission : Évaluer les besoins de réadaptation en collaboration avec l'intervenant social, le jeune, sa famille et les partenaires, et ce, afin de l'orienter vers le meilleur service.

Milieu ouvert = 219 places

(65 filles – 154 garçons)

Mission : Développer chez le jeune les connaissances et les habiletés qui lui sont déficitaires pour pouvoir intégrer le plus rapidement possible la vie au sein de la communauté.

Enfants 6-13 ans = 55 places

(42 garçons – 13 filles)

Mission : Offrir des services spécialisés à des enfants présentant de graves déficits et nécessitant un encadrement et un accompagnement stable et sécurisant de la part du personnel spécialisé.

Troubles de l'attachement = 31 places

(13 enfants – 18 adolescents)

Mission : Escargot (3-6 ans) et Explorateur (6-10 ans) - Offrir aux enfants un milieu de vie stable leur permettant de reconstruire leur base de l'identité et retrouver une capacité d'attachement suffisante pour envisager un projet de vie dans une famille ou un milieu s'en rapprochant le plus possible. La durée de l'intervention s'étalera sur une période de 18 à 24 mois. Équipée (15-17 ans, garçons) et Orchidée (15-17 ans, filles) - Accompagner des adolescents et adolescentes dans la clarification de leur projet de vie puisque la réinsertion familiale est très peu probable et que la perspective de se retrouver seuls à 18 ans est très présente.

Encadrement intensif = 25 places

(12 garçons et 13 filles)

Mission : Suppléer de façon temporaire à l'insuffisance de mécanismes internes de contrôle du jeune par le recours à une programmation d'activités cliniques et d'interventions personnalisées et soutenues, dont l'intensité est justifiée par les besoins de protection du jeune ou de ceux qui l'entourent.

Loi sur le système de justice pénale par adolescent (LSJPA) = 36 places (garçons)

Mission : Offrir un programme de réadaptation aux jeunes assujettis à une peine de détention provisoire ou de garde fermée, suivant les dispositions de la LSJPA.

Unité de traitement individualisé (UTI) = 23 places

(garçons 12-17 ans, 7 places) (filles 12-17 ans, 8 places)

(enfants 6-12 ans mixte, 8 places)

Mission : La mission spécifique des UTI s'inscrit en continuité avec le programme d'intervention en santé mentale et troubles de la conduite. Les UTI offrent aux jeunes présentant une problématique en santé mentale, associée à des troubles sévères de la conduite et qui ne peuvent vivre dans un groupe de réadaptation régulier, un milieu de traitement répondant à leurs besoins spécifiques dans le respect de leur individualité.

NOTRE CLIENTÈLE

Le CJMontérégie se caractérise par une offre de services spécialisés balisée par un cadre légal composé du Code civil de la *Loi sur la protection de la jeunesse* (LPJ), la *Loi sur le système de justice pénale pour adolescents* (LSJPA) ainsi que la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (LSSSS). Une caractéristique majeure de cette offre de service tient au fait que, la plupart du temps, les usagers reçoivent des services dans un contexte d'autorité.

Notre clientèle se compose :

- Des enfants et des adolescents en besoin de protection, dont la sécurité et le développement est compromis parce qu'ils sont négligés, victimes de violence physique, sexuelle ou psychologique, abandonnés ou parce qu'ils présentent des troubles de comportement menaçant leur intégrité et/ou celles de leurs proches
- Des adolescents ayant commis des délits de tous ordres allant des vols à l'étalage et des méfaits, au trafic de stupéfiants et aux crimes graves contre la personne
- Des enfants et des adolescents en situation d'adoption et des personnes en recherche d'antécédents sociobiologiques ou en démarche de retrouvailles
- Des enfants et des adolescents présentant des problèmes d'adaptation importants, notamment en raison d'une problématique de santé mentale pour lesquels des services d'hébergement dans la communauté ou en internat sont offerts
- Des adultes pour lesquels une expertise psychosociale est demandée par la Cour du Québec
- Des parents dont les enfants reçoivent nos services

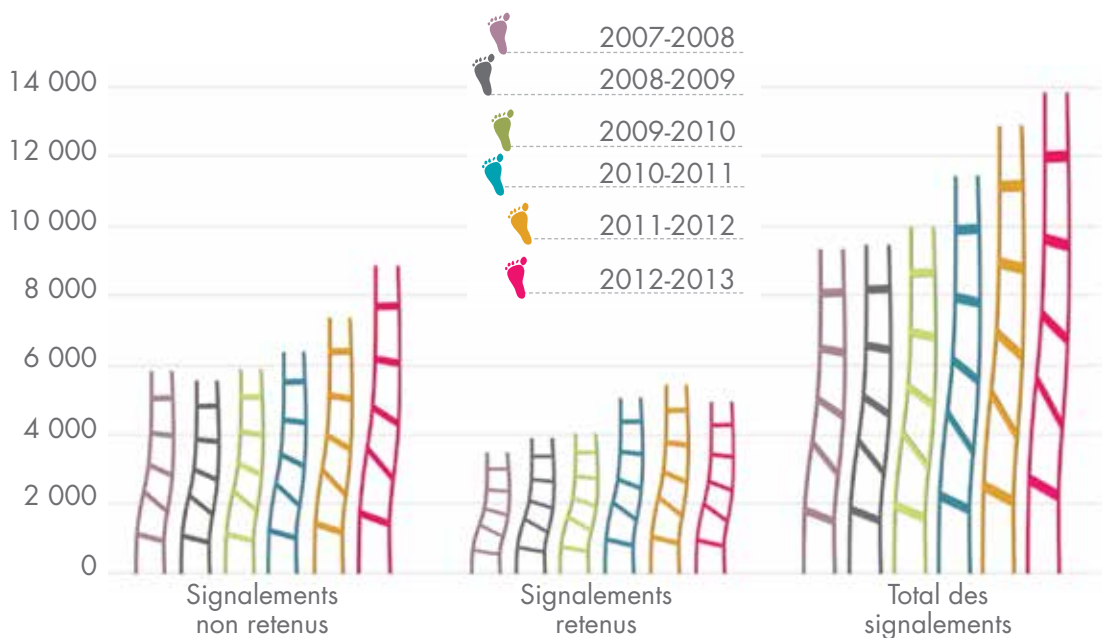
Chaque année, plusieurs milliers d'usagers reçoivent un ou plusieurs services du CJMontérégie.

Évolution de l'achalandage global sur les 6 dernières années



Le service de réception et traitement des signalements de la direction de la protection de la jeunesse (DPJ) reçoit et traite plusieurs milliers de signalements, année après année. Ce nombre est d’ailleurs en hausse depuis 4 ans. En 2012-2013, le volume de signalements reçus au CJMontérégie est le plus important de toutes les régions du Québec. Malgré ce constat, il importe de noter que la proportion d’enfants signalés sur la population jeunesse totale est significativement moins élevée en Montérégie en comparaison de l’ensemble du Québec, et ce, depuis plusieurs années. Selon les années, entre 36 % et 44 % des signalements sont retenus dont près de la moitié en négligence.

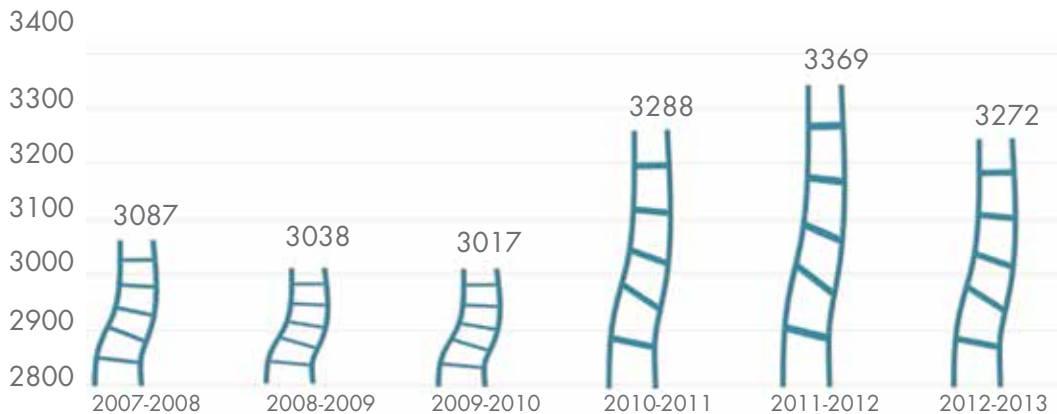
Évolution du nombre de signalements sur les dernières années



En 2012-2013 : 13 625 signalements traités / 4882 signalements retenus

La grande majorité des jeunes demeure dans leur milieu naturel et est suivie par nos intervenants à l'application des mesures.

Évolution du nombre de jeunes suivis à l'application des mesures sur les 6 dernières années



Par ailleurs, plusieurs centaines d'adolescents sont suivis en vertu de la *Loi sur le système de justice pénale pour adolescents* (LSJPA), soit pour des mesures probatoires, une mise sous garde en milieu ouvert ou fermé ou des travaux communautaires.

Évolution du nombre de jeunes suivis sous LSJPA sur les 6 dernières années



Le CJMontérégie offre différents types de services de réadaptation externes soit des activités de groupe dispensées dans 7 Centres de services de réadaptation en externe (CSRE), des services d'éducateurs dans le milieu de vie pour les enfants, le Programme Qualification des jeunes qui s'adresse à des jeunes de 16 à 19 ans et dont le but est de prévenir la marginalisation des jeunes des centres jeunesse et le Programme Vie (Volet d'Intervention Externe) pour des adolescents dans leur milieu naturel.

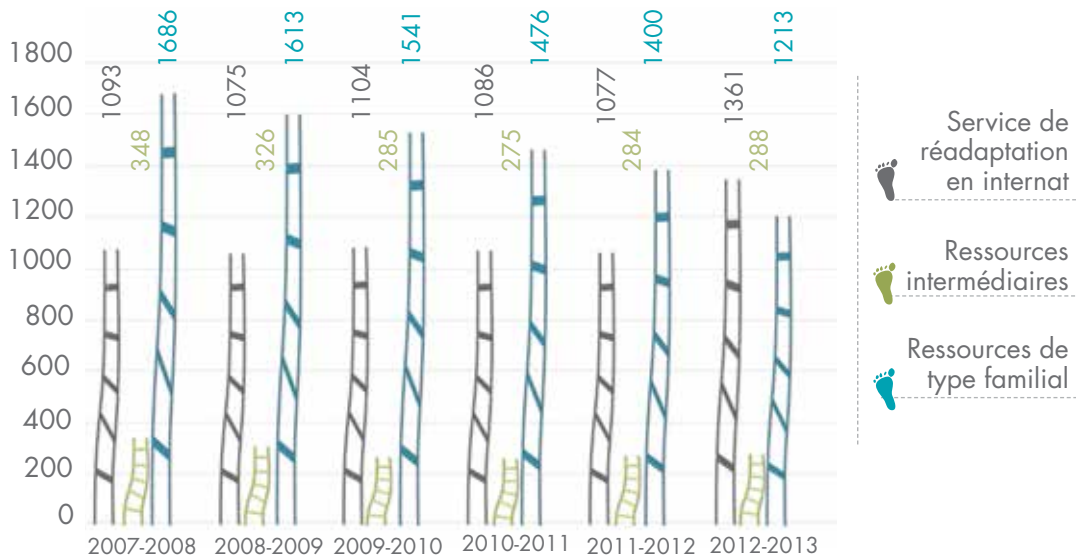
Évolution du nombre de jeunes suivis en CSRE sur les 4 dernières années



* Données non disponibles entre 2007 et 2009

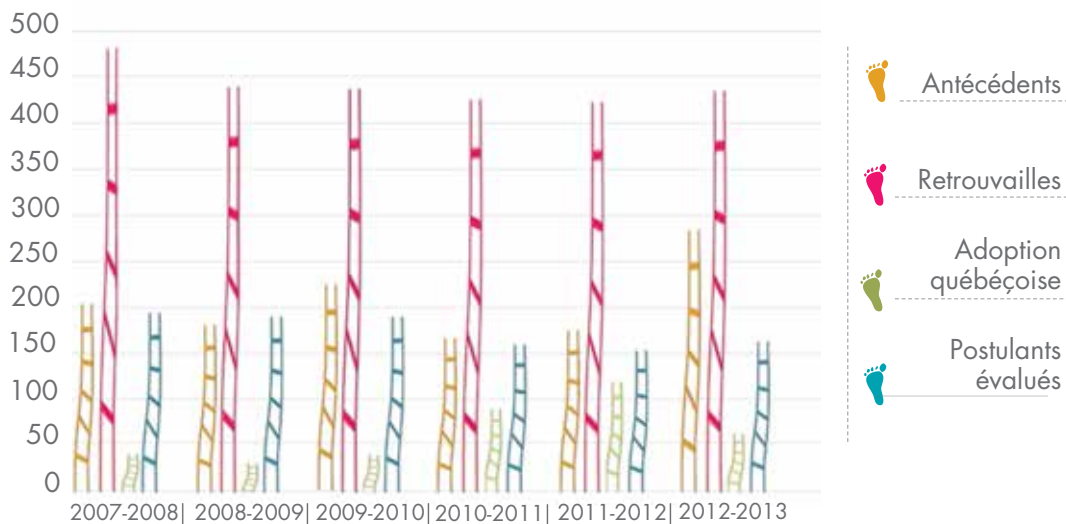
Près de 10% des jeunes desservis par le CJMontérégie présentent des difficultés telles qu'ils ne peuvent demeurer dans leur milieu naturel. Selon la nature de leurs besoins, ils sont hébergés en ressource de type familial (RTF), ressource intermédiaire (RI) ou dans un service de réadaptation en internat.

Évolution du nombre de jeunes hébergés sur les 6 dernières années



Le secteur adoption dispense des services de recherche d'antécédents et de retrouvailles et évalue les postulants à l'adoption.

Évolution des activités du secteur adoption sur les 6 dernières années



Chaque année, le CJMontérégie réalise des expertises psychosociales demandées par la Cour du Québec. Bien que nous tentions de répondre dans les délais prescrits, la demande excède largement notre capacité à y répondre.

Évolution du nombre d'expertises psychosociales réalisées sur les 6 dernières années



NOTRE PERSONNEL

Au 31 mars 2013,

1906 employés dont l'âge moyen est de 39 ans, engagés, mobilisés et fiers de travailler au CJMontérégie :

- Effectifs cadres à temps complet : 156 personnes
- Effectifs réguliers à temps complet : 962 personnes
- Effectifs à temps partiel : 216 personnes
- Personnel occasionnel (*non-détenteur de poste*) : 565 personnes

Total : 1906 personnes

Répartition du personnel par ancienneté

 10 ans et + [39%]

 5 à 9 ans [21%]

 2 ans et - [20%]

 2 à 4 ans [20%]



Répartition du personnel par groupe d'âge

 25 - 34 ans [33,9%]

 35 - 44 ans [24,8%]

 45 - 54 ans [19%]

 55 ans et + [12%]

 25 ans et - [10,3%]



Un taux de roulement élevé et en augmentation passant de 10,95% en 2010-2011 à 13,16% en 2012-2013. Un taux de départ volontaire passant de 4,29% en 2010-2011 à 6,52% en 2012-2013.

Ratio d'invalidité en hausse significative depuis les 4 dernières années, passant de 4,97% à 7,25%.

Sur le plan du développement des compétences, 20 669 heures ont été consacrées à la formation pour l'ensemble du personnel.

Répartition des employés par sexe



Des 1906 employés, plus de 60% sont des intervenants cliniques qui travaillent directement auprès de la clientèle (*éducateurs, psychoéducateurs, agents de relations humaines, techniciens en assistance sociale, agent de planification, de recherche et de programmation, avocats, psychologues, infirmières*). Du personnel administratif, des gestionnaires, cuisiniers, gardiens de résidence, préposés à l'entretien, conducteurs, spécialistes en informatique, ouvriers de maintenance, ingénieurs, bibliothécaires, archivistes et autres complètent le personnel.

NOTRE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Ce que notre clientèle nous a dit

Nos principales forces

- L'évaluation générale de nos services, tant par les jeunes que par leurs parents, est en constante augmentation
- Nos lieux sont propres et sécuritaires et les jeunes sont bien accueillis
- 73 % des jeunes et leurs parents ont participé à l'élaboration du plan d'intervention et 68 % des jeunes observent beaucoup ou assez d'améliorations dans leur relation et communication avec leurs parents ainsi que dans la façon dont ils font face à leur difficulté
- Les jeunes hébergés sont très satisfaits de la nourriture

Nos principaux défis

- La même histoire doit souvent être répétée lorsqu'un second intervenant est consulté pour la même situation
- Les procédures pour porter plainte ou exprimer des insatisfactions sont difficiles à suivre

Ce que notre personnel nous a dit

Nos principales forces

- Il se sent soutenu dans sa conciliation entre son travail et sa vie personnelle ainsi que face à sa santé et à son bien-être
- Taux de satisfaction élevé en regard du climat de travail, tant dans les équipes que dans l'établissement
- Le sentiment d'entraide et de respect est fort et partagé
- Une forte proportion veut demeurer à l'emploi du CJMontérégie et le recommanderait comme milieu de travail

Nos principaux défis

- Il veut être davantage consulté et impliqué dans les décisions qui le concernent
- Il souhaite des modes de fonctionnement qui favorisent davantage la collaboration et la concertation entre les équipes dans l'établissement

Ce que nos ressources (ressources intermédiaires et ressources de type familial) nous ont dit

Nos principales forces

- L'appréciation générale des liens entretenus avec l'établissement est élevée
- Elles se sentent écoutées et respectées par l'intervenant ressource et celui-ci reconnaît l'importance de leur implication auprès du jeune

Notre principal défi

- Les procédures pour porter plainte ou exprimer des insatisfactions sont difficiles à suivre

Ce que nos partenaires nous ont dit

Nos principales forces

- La grande expertise et le professionnalisme de notre personnel
- Notre souplesse, notre respect et notre ouverture à l'égard des réalités et contraintes professionnelles et organisationnelles
- Notre volonté à valoriser le partenariat
- L'entraide dans la recherche de solutions pour le bien-être de la clientèle
- Notre communication
- Notre capacité d'adaptation
- Notre rigueur et notre sens de l'innovation

Nos principaux défis

- La hausse du taux de signalements, les demandes accrues en hébergement et la limitation des ressources
- La nécessité d'améliorer l'accessibilité aux services et de diminuer le délai de traitement des demandes
- Le travail devrait se faire davantage en complémentarité
- La transition à l'âge adulte pour la clientèle en besoin de suivi et nécessitant des services au-delà de 18 ans
- Face au CSSS, la compréhension commune des rôles, mandats et du travail de partenariat, ainsi qu'une compréhension partagée de la gestion des listes d'attente respective

Ce que le Conseil québécois d'agrément nous a dit

Nos principales forces

- La constance dans l'engagement du personnel auprès de la clientèle
- L'amélioration significative dans l'accueil, la supervision et l'appréciation du personnel
- L'implication, l'harmonie et l'influence des deux conseils professionnels, le Conseil Multidisciplinaire et le CCPAS
- Une contribution à la formation pratique et une valorisation de la présence des stagiaires
- Des avancées sur le renforcement du partenariat
- Une culture d'innovation perceptible et reconnue à l'interne et à l'externe
- Une lecture juste de sa réalité organisationnelle et de son environnement et une capacité de s'adapter en reconnaissant les forces du milieu

Nos principaux défis

- Le maintien, la proactivité et la créativité à assurer l'accessibilité des jeunes aux services
- La consolidation de l'appropriation des programmes auprès du personnel en tenant compte de leur fonction et de leur réalité
- La migration vers une culture de gestion intégrée de la sécurité et des risques
- L'amélioration de l'adéquation entre les besoins des enfants et les RTF-RI;
- Le partage de la connaissance des rôles et responsabilités entre les équipes et avec les partenaires

NOTRE VISION D'ICI 2017

Des services jeunesse spécialisés, accessibles, fondés sur une culture d'amélioration continue dans tous les secteurs d'activité, mis en œuvre par des employés compétents et dédiés à la mission.

Le jeune et sa famille : au cœur de nos actions!

Le centre jeunesse croit que les meilleures pratiques favorisent le développement d'une culture de l'amélioration continue et de l'innovation qui prend sa source à travers la voix et les besoins du client. Cette culture passe par l'accessibilité à des services fondés sur des programmes cliniques qui mettent de l'avant les connaissances de pointe en sciences sociales pour le plus grand bénéfice des jeunes et des familles. Elle est soutenue et encadrée par des méthodes de gestion des ressources humaines, des ressources financières, matérielles et informationnelles qui mettent à profit les dernières avancées technologiques disponibles, dans un esprit d'utilisation efficiente de l'ensemble des ressources.

Notre force : nos employés

La grande équipe des membres du personnel du CJMontérégie est la plus précieuse de ses ressources. Le nombre nécessaire d'employés qualifiés est optimal pour fournir la prestation de service requise. Pour qu'ils puissent pleinement exploiter leur savoir, savoir-faire et savoir-être, l'établissement met de l'avant des actions visant à valoriser l'importance de leur santé, de leur développement professionnel ainsi que leurs multiples responsabilités à concilier. Les employés se mobilisent, communiquent entre eux, auprès de leurs partenaires et de leurs clients (*les jeunes et leur famille*) afin de participer collectivement à l'identification et à la mise en œuvre des moyens pour réaliser ensemble avec force et engagement la mission du centre jeunesse.

NOS ENJEUX

En fonction du diagnostic organisationnel établi, nous avons identifié nos grands enjeux pour les 4 prochaines années. Ces enjeux qui ciblent les principales zones d'amélioration de notre organisation orientent les objectifs stratégiques et opérationnels. Les enjeux identifiés sont :

- L'accèsibilité
- Les services spécialisés
- L'engagement qualité / performance
- La communication
- Les ressources humaines

NOS

SERVICES SPÉCIALISÉS

Cet enjeu regroupe l'ensemble des stratégies qui seront déployées pour garantir l'actualisation de la mission du CJM. Monterégie qui est de protéger et de traiter les jeunes et leur famille qui le nécessitent, parce qu'un établissement de 2^e ligne doit nécessairement s'assurer que l'ensemble de son personnel dispense des services spécialisés qui sont à la fine pointe des dernières connaissances.

RESSOURCES HUMAINES

Cet enjeu vise à identifier des stratégies et des moyens pour recruter, maintenir et développer notre ressource la plus précieuse, nos employés. Le concept de la responsabilité partagée en regard du bien-être des employés (incluant la santé mentale et physique) sera exploité en regard des cibles d'actions qui seront développées.

COMMUNICATIONS

Cet enjeu vise une meilleure circulation à l'intérieur et avec l'organisation et avec nos partenaires, mais également la qualité de la communication avec nos clients, parce que le CJM. Monterégie est un établissement régional qui se déploie sur 23 sites d'un vaste territoire, l'enjeu de la communication et des stratégies à déployer pour assurer son efficacité est essentiel.

ENJEUX

ENGAGEMENT QUALITÉ / SERVICES

Cet enjeu vise la formalisation de ce qui s'est développé au CJ Montérégie au fil des années, c'est-à-dire la culture de l'amélioration continue. Cette dernière passe par un engagement qualité élaboré avec la participation des employés, mais également par une assurance que les processus mis en œuvre donnent les résultats visés selon des indicateurs mesurables et mis à la disposition du personnel. Cet enjeu regroupe également l'ensemble des stratégies déployées pour assurer les meilleures pratiques administratives et de gestion des ressources en soutien à la réalisation de la mission.

ACCESSIBILITÉ

Cet enjeu regroupe l'ensemble des stratégies qui seront déployées au cours des quatre prochaines années pour garantir à l'ensemble des jeunes et des familles qui le nécessitent, des services spécialisés appropriés à leur besoin. Les secteurs névralgiques du traitement des signalements et de l'évaluation, de la prise en charge de même que le secteur de l'hébergement feront l'objet de travaux spécifiques. Les liens avec les partenaires externes seront également pris en compte.

NOS OBJECTIFS

ENJEU **ACCESSIBILITÉ**

Objectif stratégique

Garantir l'accessibilité aux services spécialisés pour les jeunes et leur famille qui le nécessitent

Notre défi

Des services accessibles à la clientèle à toutes les étapes du processus d'intervention clinique.

Objectif opérationnel

- Assurer une accessibilité optimale aux services du CJMontérégie à toutes les étapes du processus d'intervention clinique

Notre défi

La disponibilité des ressources d'hébergement et des services de réadaptation.

Objectifs opérationnels

- Ajuster l'offre de services de réadaptation externe afin qu'elle réponde aux besoins des jeunes du territoire de la Montérégie
- En tenant compte du défi continu du recrutement des familles d'accueil, ajuster l'offre de services en hébergement dans le milieu (RI/RTF) afin qu'elle réponde aux besoins des jeunes du territoire de la Montérégie
- Ajuster l'offre de services en réadaptation interne afin qu'elle réponde aux besoins des jeunes du territoire de la Montérégie

Notre défi

Une collaboration continue avec nos collègues à l'interne et nos partenaires à l'externe, notamment les centres de santé et de services sociaux (CSSS).



Objectifs opérationnels

- En collaboration avec nos collègues à l'interne, planifier et mettre en œuvre des actions concertées afin de déployer une réponse adaptée aux besoins des jeunes et à leur famille
- En collaboration avec nos partenaires externes, notamment les CSSS, planifier et mettre en œuvre des actions concertées afin de déployer une réponse adaptée aux besoins des jeunes et à leur famille

Notre défi

Des espaces de vie adaptés aux besoins de la clientèle et sécuritaires.

Objectif opérationnel

- Maintenir l'accessibilité à des installations adaptées et sécuritaires selon les besoins actuels et futurs

Les cibles visées d'ici 2017

- La liste d'attente à l'évaluation à la DPJ est à « 0 » théorique
- Les jeunes et leur famille reçoivent les services du CJMontérégie qu'ils nécessitent et dans les délais prescrits
- Les jeunes sont hébergés dans le milieu de vie adapté à leurs besoins
- L'engorgement dans les services de réadaptation en internat a diminué
- Des ententes de partenariat couvrant l'ensemble des établissements du réseau et les principaux partenaires sont formalisées, connues et actualisées
- Les infrastructures en place sont adaptés, sécuritaires et permettent d'offrir à la clientèle les services requis

ENJEU **RESSOURCES HUMAINES**

Objectif stratégique

Garantir des ressources humaines qualifiées, compétentes et en santé en nombre suffisant pour actualiser la mission

Notre défi

Le développement des compétences et la rétention du personnel.

Objectifs opérationnels

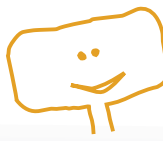
- Améliorer la rétention du personnel en fonction des titres d'emploi identifiés
- Consolider l'accueil et l'intégration du personnel clinique et élaborer un processus similaire spécifique au personnel administratif et de soutien
- Favoriser le développement professionnel pour l'ensemble du personnel
- Poursuivre l'actualisation du plan annuel de développement des compétences
- Consolider la collaboration interservices au profit de la continuité auprès de la clientèle

Notre défi

Du personnel présent et en santé.

Objectifs opérationnels

- Favoriser l'appropriation d'une responsabilité partagée centrée sur l'importance de la santé, de la sécurité et du bien-être pour l'ensemble du personnel
- Poursuivre les actions afin de favoriser la présence au travail en santé ou le retour au travail dans les meilleurs délais et ainsi diminuer le ratio d'assurance salaire
- Généraliser les orientations en matière de supervision du personnel



Les cibles visées d'ici 2017

Le CJMontérégie dispose de ressources humaines en nombre suffisant dans tous les secteurs d'emploi et sur l'ensemble de son territoire.

- Le CJMontérégie est un milieu de travail qui favorise la santé, la sécurité et le bien-être du personnel dans une responsabilité partagée par l'ensemble de son personnel
- Le CJMontérégie dispose de ressources humaines, engagées, qualifiées, compétentes et en santé

ENJEU SERVICES SPÉCIALISÉS

Objectif stratégique

Poursuivre l'actualisation de l'offre de services spécialisés à la clientèle à travers les programmes cliniques et dans le respect de notre mission

Notre défi

L'appropriation par l'ensemble du personnel clinique du concept de protection et des balises légales de la *Loi sur la protection de la jeunesse*.

Objectifs opérationnels

- Définir et actualiser un projet de vie pour chaque enfant
- Soutenir l'intégration du concept de protection et des orientations cliniques de la DPJ dans la pratique clinique

Notre défi

L'intégration dans la pratique des programmes cliniques à travers le Processus d'intervention clinique (PIC) en fonction du contexte légal (LSSSS, LPJ, LSJPA).

Objectifs opérationnels

- Consolider l'implantation des programmes cliniques permettant l'actualisation de l'offre de services spécialisés à la clientèle
- Appliquer de façon conforme et ajustée aux spécificités des familles chacune des étapes du Processus d'intervention clinique (PIC) en fonction du contexte légal (LSSSS, LPJ, LSJPA).
- Poursuivre la qualification et l'intensification de l'intervention auprès du jeune et de sa famille
- Se conformer aux normes prévues dans l'offre de services du ministère Programme jeunes en difficulté



Les cibles visées d'ici 2017

- Chaque enfant a un projet de vie qui répond à ses besoins
- Les jeunes et leur famille reçoivent les services spécialisés fondés sur les meilleures pratiques selon l'intensité requise et en tenant compte du concept de protection
- Les intervenants appliquent les notions des programmes cliniques pour lesquels leur clientèle est concernée

ENJEU **ENGAGEMENT QUALITÉ/PERFORMANCE**

Objectif stratégique

Promouvoir une culture d'amélioration continue de la qualité, de l'innovation et de la performance

Notre défi

L'implantation d'une structure qui supporte l'innovation, la qualité et la performance clinique et administrative.

Objectifs opérationnels

- Impliquer le personnel dans l'analyse et l'optimisation des processus qui le concernent
- Évaluer le degré de satisfaction de la clientèle à l'égard des services reçus, et ce, de façon continue
- De façon continue, ajuster nos services en fonction des commentaires formulés par notre clientèle
- Définir et diffuser le processus de la gestion des plaintes au CJMontérégie
- Développer un cadre de gestion intégrée de la qualité et des risques dans l'établissement
- Développer un cycle de révision des différents documents (*offre de services, cadre de référence, programme, politique, procédure et protocole*)

Notre défi

Vision, structure et convivialité des outils de gouvernance.

Objectifs opérationnels

- Optimiser la gestion et l'utilisation des ressources technologiques afin d'augmenter la productivité et l'efficacité
- Se doter d'une structure de gouvernance pour le développement et l'utilisation des outils de gestion



Notre défi

L'atteinte des cibles déterminées par le ministère et l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie.

Objectifs opérationnels

- Poursuivre l'atteinte de l'équilibre budgétaire
- Répondre aux obligations légales concernant la gestion administrative et financière
- Adapter la pratique et les processus clinico-administratifs en regard de la *Loi sur la représentation des ressources*
- Se conformer aux ententes de gestion demandées par l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie

Les cibles visées d'ici 2017

- Le personnel est impliqué dans la recherche de solution dans les processus qui le concernent
- Une structure supportant l'innovation, la qualité et la performance clinique et administrative est en place. Les rôles et responsabilités sont clairement définis
- L'ensemble de la documentation clinique et administrative est révisé selon le cycle convenu
- La satisfaction de la clientèle est évaluée sur une base régulière et le suivi des recommandations qui en découlent est effectué
- L'engagement qualité est partagé par l'ensemble du personnel
- Le personnel concerné dispose d'outils de suivi et de gestion précis et conviviaux
- En collaboration avec le personnel concerné, les processus en vigueur dans l'établissement ont été analysés et optimisés
- Le CJMontérégie maintient l'équilibre budgétaire
- Le CJMontérégie se conforme aux obligations légales et ministérielles

ENJEU **COMMUNICATION**

Objectif stratégique

Structurer un réseau de communication interne et externe performant

Notre défi

La circulation de l'information à l'ensemble du personnel dans l'établissement.

Objectifs opérationnels

- Améliorer la communication dans l'établissement et en faire une responsabilité partagée par tous
- Formaliser des mécanismes permettant la diffusion et la circulation de l'information dans l'établissement dans le respect de la confidentialité

Notre défi

Le CJMontérégie et ses services sont connus sur son territoire.

Objectifs opérationnels

- Augmenter la visibilité et le rayonnement du CJMontérégie
- Diffuser l'information nécessaire et pertinente dans le respect de la confidentialité aux partenaires, aux médias et à la population

Notre défi

Du personnel consulté et impliqué qui contribue à l'atteinte des objectifs.

Objectifs opérationnels

- Utiliser toutes les opportunités pour consulter le personnel lorsqu'il est possible et pertinent de le faire
- Augmenter le recours au Conseil multidisciplinaire, au Comité consultatif du personnel administratif et de soutien (CCPAS) et au Comité des usagers comme instance consultative



Les cibles visées d'ici 2017

- La communication est une responsabilité partagée par le personnel et l'établissement
- Les modes de communication à l'interne sont clairement définis et connus du personnel
- L'information est mise à jour de façon continue et accessible à tous
- Le personnel est proactif dans la recherche d'informations nécessaires à la réalisation de son travail
- Le CJMontérégie est visible, connu et projette une image positive et dynamique
- Le personnel est consulté et impliqué et il contribue à l'atteinte des objectifs

Territoire du Centre jeunesse de la Montérégie

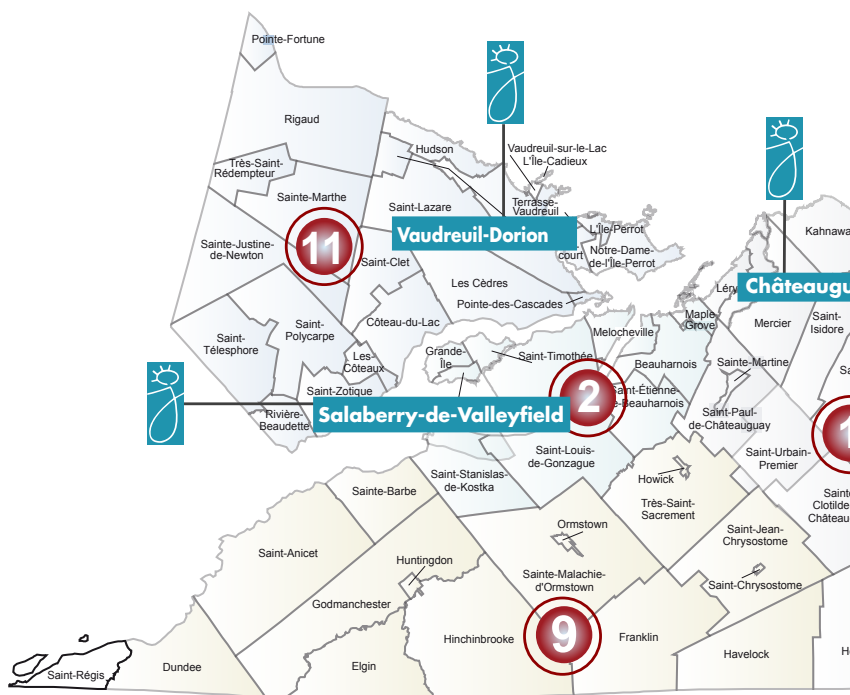
Répartition des CSSS

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| ① CSSS Jardin-Roussillon | ⑦ CSSS Pierre-Boucher |
| ② CSSS du Suroît | ⑧ CSSS Sorel-Tracy |
| ③ CSSS Haut-Richelieu/Rouville | ⑨ CSSS du Haut-Saint-Laurent |
| ④ CSSS Champlain | ⑩ CSSS La Pommeraie |
| ⑤ CSSS Richelieu-Yamaska | ⑪ CSSS Vaudreuil-Soulanges |
| ⑥ CSSS de la Haute-Yamaska | |

Répartition des points de service



= bureaux de services sociaux



ASSSM :

Planification 2010-2015 – Partenaires pour l'amélioration, mars 2011, 58 p.

ACJQ :

Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse/directeurs provinciaux 2013 : Un élan pour voir grand, 2013, 31 p.

CJMontérégie :

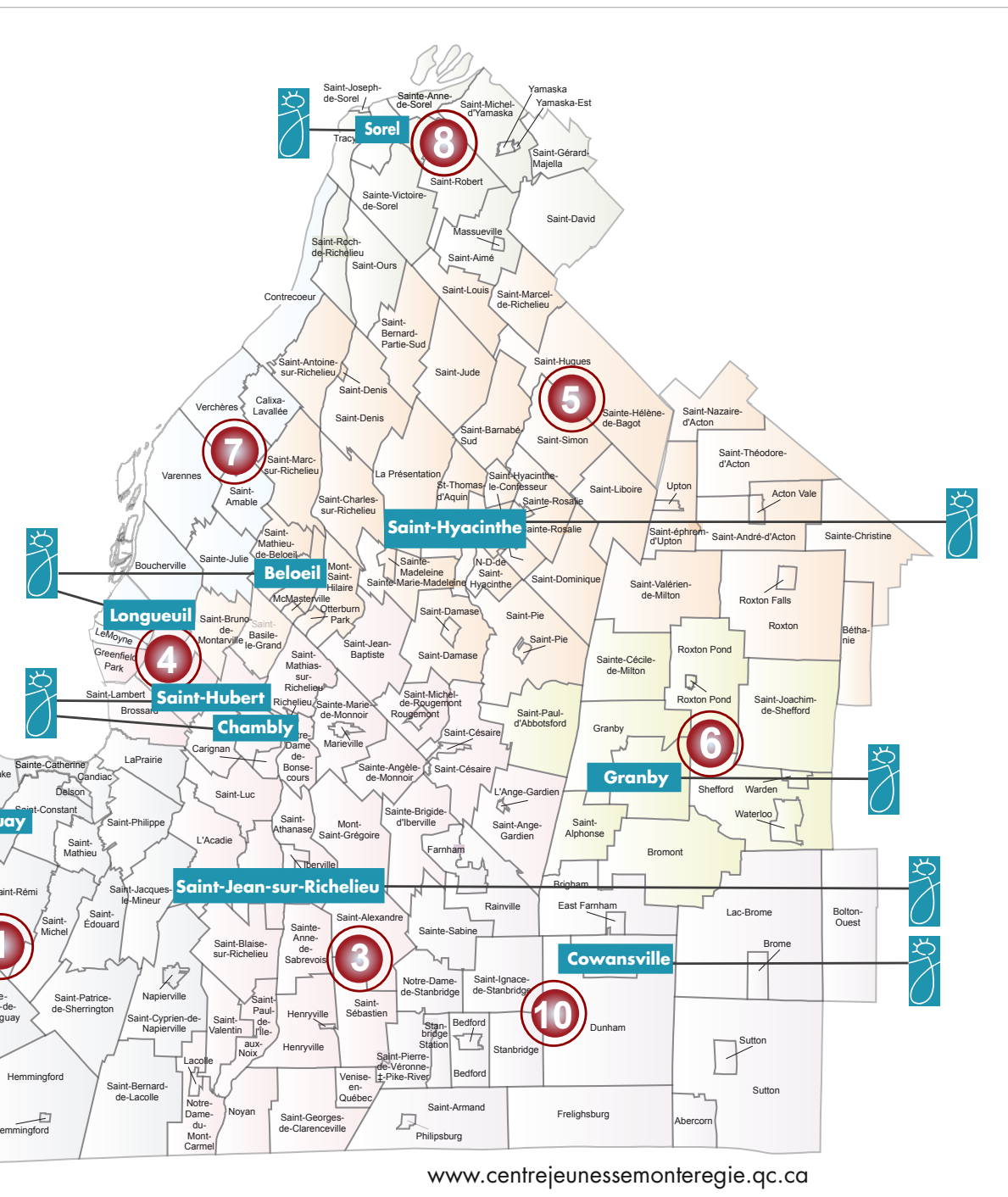
Code d'éthique à l'égard des usagers du CJMontérégie : L'avenir est encore jeunes, décembre 2010, 8 p.

Offre de services 2012-2015 : Tourné vers l'avenir pour ses usagers, février 2012, 48 p.

Philosophie de gestion des ressources humaines, juin 2011, 6 p.

Rapport annuel 2007-2008 : Personnel qualifié, engagé au quotidien, 2008, 56 p.

Rapport annuel 2008-2009 : L'année des arrimages, 2009, 48 p.



Rapport annuel 2009-2010 :
L'avenir est encore jeunes,
CJMontérégie, 2010, 60 p.

Rapport annuel 2010-2011 :
L'avenir est encore jeunes, 2011, 60 p.

Rapport annuel 2011-2012 :
Maintenir le cap, 2012, 58 p.

Rapport annuel 2012-2013 :
Consolider le présent pour bâtir
le futur, 2013, 68 p.

Conseil québécois d'agrément, Rapport
d'agrément CJMontérégie,
juin 2013, 68 p.

MSSS

Cadre de référence ministériel
d'évaluation de la performance du
système public de Santé et de Services
sociaux à des fins de gestion, novembre
2012, 25 p.

Plan stratégique du ministère de
la Santé et des Services sociaux
2010-2015, 2010, 55 p.



L'AVENIR
EST ENCORE
> JEUNES