



Guider et soutenir

RAPPORT ANNUEL DE GESTION

2011 | 2012



Les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw
Batshaw Youth and Family Centres

TABLE DES MATIÈRES

NOTRE ORGANISATION	2
Notre mission	2
Notre inspiration	2
Les Centres Batshaw sont membres	2
Message de la présidente du conseil d'administration et de la directrice générale	3
Structure organisationnelle	4
Principales données concernant la santé et le bien-être	5
Services offerts et partenariats	6
FAITS SAILLANTS ET ACTIVITÉS	7
Orientations stratégiques	7
1. Des services de qualité pour chaque jeune et chaque famille	7
Plans d'intervention en services résidentiels	7
Programme de visites supervisées	7
Continuité des services avec nos partenaires communautaires	8
Services aux adolescents plus âgés – <i>Empowerment</i> des jeunes	9
Programme sur la négligence	10
Quoi de neuf aux Services aux jeunes contrevenants?	11
Politique pour une saine alimentation	11
Recherche	12
Satisfaction des usagers	13
Agrément	13
2. De la cohérence dans notre approche	14
Approche collaborative	14
Le Cercle du courage : un cadre favorisant les meilleures pratiques	15
Services de santé	16
3. Développement des ressources humaines	16
Formation des gestionnaires	16
Programme de relève des cadres	16
Pratiques de supervision et d'évaluation	17
Programme de stages	17
Reconnaissance du personnel	17
Remises de prix	18
4. Élaboration d'indicateurs clés de rendement et de qualité	19
Projet Gestion fondée sur les données probantes	19
5. Optimisation des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières	20
Équité dans la charge de travail et utilisation différentielle du personnel	20
Prévention	20
Comité sur la propreté - Implantation dans les foyers de groupe et les ressources d'hébergement	20
Révision des ententes de services	21
Contribution des bénévoles	21
Loi visant le retour à l'équilibre budgétaire (loi 100)	22
Projets de construction et de rénovations – optimisation de nos édifices	22
STATISTIQUES	23
Nos chiffres	23
Entente de gestion	28
Effectifs et statistiques en ressources humaines, au 31 mars 2012	28
Années de service	29
États financiers	30
RAPPORT DES VÉRIFICATEURS INDÉPENDANTS	32
RAPPORT DE LA DIRECTION	33
FONDATION	33
COMITÉS	34
Conseil d'administration	34
Comités du conseil d'administration	34
Autres comités	35
COMMISSAIRE LOCALE AUX PLAINTES ET À LA QUALITÉ DES SERVICES	39
DÉCLARATION DE FIABILITÉ DES DONNÉES	41
CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE RÉGISSANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	41



NOTRE ORGANISATION

Notre mission

Les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw (Centres Batshaw) offrent des services de nature psychosociale, de réadaptation et d'intégration sociale, en vertu principalement de la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ), de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents (LSJPA) et de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., chap. S-4.2). Ils veillent également à la prestation de services en matière de placement d'enfants, d'adoption et de recherches des antécédents biologiques, d'expertise à la Cour supérieure et de médiation familiale.

Les Centres Batshaw offrent leurs services aux résidents de l'île de Montréal qui désirent les recevoir en anglais, et à la communauté juive, en anglais ou en français. De plus, ils procurent des services résidentiels de réadaptation aux usagers d'expression anglaise des autres régions du Québec selon des ententes particulières de services.

Notre inspiration



Monsieur Manuel G. Batshaw, un travailleur social bien connu et un militant pour le bien-être des enfants, a inspiré et encouragé la mise en place de services pour les jeunes en difficulté et leur famille. Il a présidé le Comité d'étude sur la réadaptation des enfants et adolescents placés en centre d'accueil (mieux connu sous le nom de Comité Batshaw), dont les travaux ont ouvert la voie à une restructuration majeure du réseau des services aux enfants et aux jeunes du Québec et à la mise en place de la Loi sur la protection de la jeunesse.

M. Batshaw continue d'inspirer notre établissement, notre personnel et nos usagers. Grâce à sa sagesse et sa compassion pour la cause des enfants, sa voix continue à résonner au nom d'un segment de la population dont les besoins pourraient passer inaperçus. Au fil des ans, il n'a jamais lésiné sur sa disponibilité à rencontrer les jeunes et à parler au personnel et nous lui en sommes reconnaissants. Il pose sans cesse des questions épineuses qui nous forcent à trouver des réponses et à innover. Il continue à façonner l'avenir de nos services par son intérêt à la recherche et son appui concret à l'excellence.

Cette année marque la sixième édition des Prix d'excellence Ruth et Manny Batshaw, institués pour encourager notre personnel à viser l'excellence. Les lauréats de cette année dans les trois catégories sont Dave Brown, Lucia Capparelli et Carlos Eduardo De Castro.

Les Centres Batshaw sont membres :

- de l'Association des centres jeunesse du Québec;
- de l'Association québécoise des éducateurs et éducatrices;
- de la Ligue pour le bien-être de l'enfance du Canada.

Les Centres Batshaw sont agréés par le Conseil québécois d'agrément



Message de la présidente du conseil d'administration et de la directrice générale

L'année qui vient de se terminer a été marquée par des accomplissements inspirants, par quelques événements nous donnant à réfléchir, ainsi que par une vague de changements qui ont mis à l'épreuve notre capacité d'opérer des transitions et de transformer notre système organisationnel.

Le rapport de gestion annuel présente nos nombreuses réalisations accomplies cette année dans chaque aspect de notre travail. Deux de ces réalisations ayant eu un impact sur l'ensemble de l'organisation sont l'adoption du Plan d'organisation, qui traduit notre vision stratégique pour les trois prochaines années, et l'adoption et le lancement de notre Programme sur la négligence dans toutes les directions cliniques.

Le plan d'organisation donne aux Centres Batshaw une vision commune des défis qui nous attendent au cours des trois prochaines années et des façons dont nous les relèverons. Il présente les objectifs que nous nous sommes fixés et précise les attentes et les responsabilités qui incombent à chaque niveau de l'organisation. Il met en place une culture de gestion qui insiste sur l'importance de l'efficacité et de l'efficience de nos actions.

L'instauration de notre Programme sur la négligence constitue l'aboutissement de trois années de recherches et de consultations visant à sélectionner une approche intégrée à nos interventions dans les cas de négligence, lesquels touchent au moins 70 % des usagers que nous desservons. À partir d'une solide base théorique s'appuyant sur des modèles cliniques et les meilleures pratiques, nous avons développé un modèle qui touche toutes les sphères de la vie de l'enfant. Nous prévoyons qu'il faudra quelques années pour sa mise en oeuvre afin que ce modèle soit véritablement ancré dans les pratiques de toutes nos directions.

Après avoir fait l'objet d'une grande couverture médiatique à la suite du procès Shafia, où un père, une mère et un frère ont été jugés responsables de la mort de quatre membres de leur famille, nous avons passé nos pratiques en revue pour en tirer des enseignements. Notre personnel qui a été le plus directement impliqué a été très ébranlé par les événements, et bien que les interventions se soient déroulées en conformité avec notre protocole, les questions soulevées ont eu un impact sur l'ensemble de notre organisation.

Dans la foulée de la Loi sur le retour à l'équilibre budgétaire (projet de loi 100) et des compressions budgétaires, nous avons dû revoir nos processus administratifs dans le but d'optimiser notre efficience. Un nouveau conseil d'administration élu au cours de l'automne est entré en fonction le 1^{er} février 2012. La Loi visant à améliorer la gestion du réseau de la santé et des services sociaux (projet de loi 127) a confié à ce conseil d'administration de nouvelles responsabilités qui mettent au premier plan le rôle de gouvernance des conseils d'administration publique. Nous sommes très reconnaissantes envers les personnes qui ont manifesté leur désir de servir la collectivité de cette façon en donnant de leur temps et de leur expertise pour superviser le fonctionnement de notre organisation.

Le thème du rapport annuel de gestion est « guider et soutenir », ce qui fait allusion à l'importance que nous attribuons au soutien concret dont notre personnel a besoin pour faire un travail très difficile au bénéfice des usagers devant surmonter une adversité extrême.



Judy Martin
Présidente du conseil
d'administration

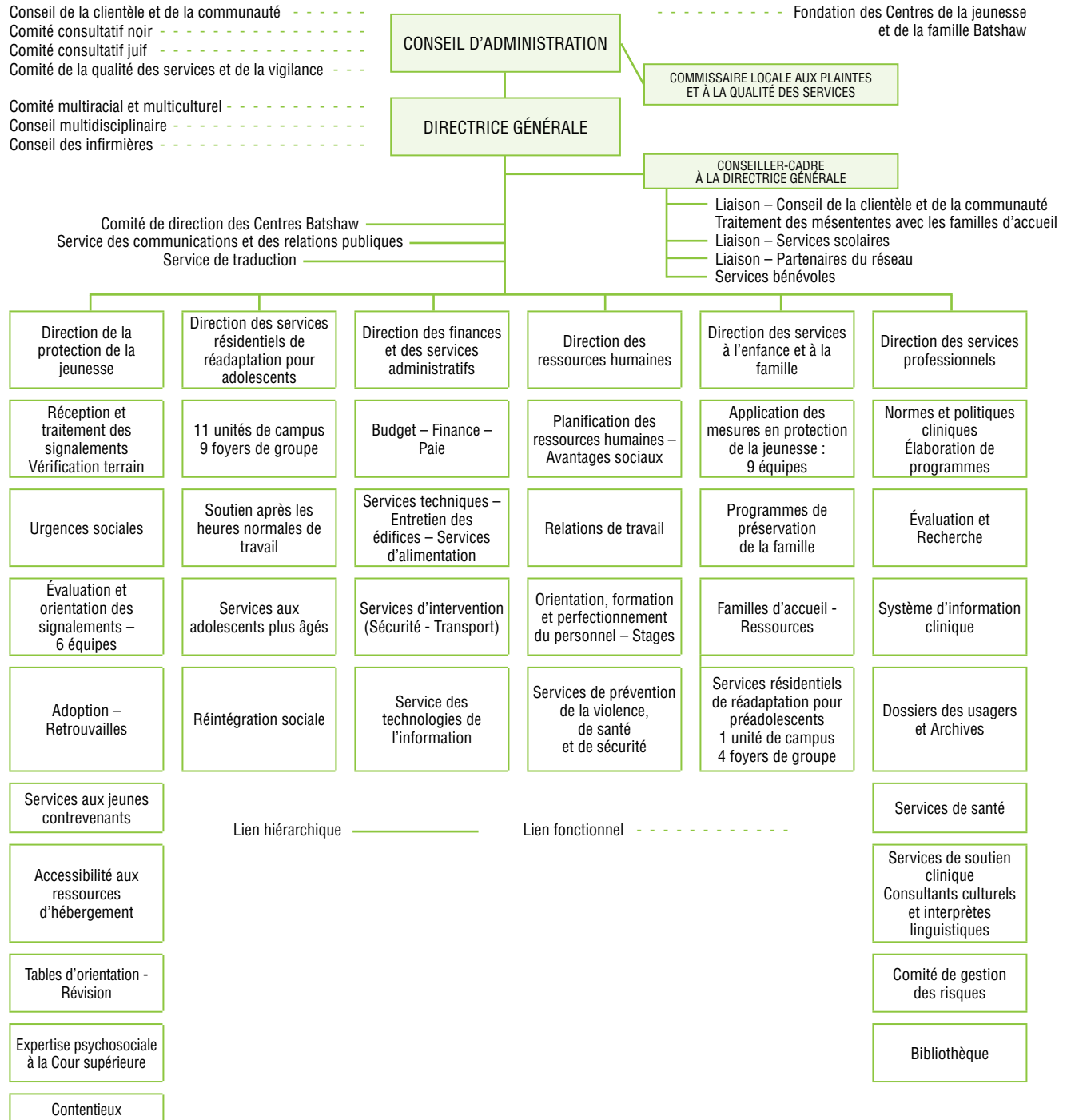


Margaret Douek
Directrice générale

Nous sommes très fières du travail accompli par les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw, dont le personnel engagé et passionné fait preuve d'un profond engagement dans le soutien aux jeunes en difficulté et leur famille.



Structure organisationnelle



Principales données concernant la santé et le bien-être

Caractéristiques de l'ensemble de la population de Montréal¹

Les caractéristiques et les besoins de la population montréalaise sont au cœur de l'organisation des services de santé et des services sociaux. Dans la section suivante, les données présentées sont particulièrement significatives pour la planification des services aux jeunes en difficulté dans cette région administrative. Montréal est un grand centre urbain dont la population est plus diversifiée sur le plan ethnique que celle du reste du Québec (sept immigrants sur dix choisissent d'habiter la région de Montréal). Bien que les Montréalais soient de plus en plus scolarisés, la pauvreté est plus prononcée ici que dans d'autres régions, alors que près du quart de la population vit sous le seuil de la pauvreté comparativement à 10 % dans le reste de la province. Parmi les personnes défavorisées, les familles monoparentales et les immigrants récemment arrivés sont surreprésentés. Le pourcentage de gens vivant de l'aide sociale a diminué de 16 % en 1996 à 10 % en 2009, mais demeure plus élevé qu'ailleurs dans la province (6 %).

Les jeunes (de 0 à 18 ans) représentent environ 18 % de la population. Même si ce pourcentage a légèrement baissé, ce segment de la population présente des besoins sans cesse croissants compte tenu des indicateurs socioéconomiques et des facteurs de risque. Lors du recensement de 2006, 26 % des enfants de moins de 18 ans vivaient sous le seuil de la pauvreté. Cette proportion augmente à 45 % pour ceux vivant dans une famille monoparentale.

La population de l'île de Montréal est estimée à plus de 1 900 000 habitants. Quelque 28 % de la population déclare l'anglais comme première langue d'usage. Les récentes tendances démographiques montrent une hausse proportionnelle de ce pourcentage alors que les francophones ont tendance à quitter l'île pour la banlieue en plus grand nombre que les anglophones². L'Agence estime également à plus de 110 000 le nombre de jeunes d'expression anglaise de moins de 17 ans. Plus de 80 % de la

population d'expression anglaise habite six des douze territoires des CSSS situés dans la moitié ouest de l'île. De ces territoires proviennent 84 % de tous les signalements retenus par la Direction de la protection de la jeunesse des Centres Batshaw.

Les données sur l'ethnicité indiquent que 4,6 % de la population totale de l'île a indiqué être de confession juive, et que la très grande majorité (95 %) habite sur les territoires de quatre CSSS (Cavendish, de la Montagne, Ouest-de-l'Île et Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent).

La population de Montréal se diversifie de plus en plus, les minorités visibles comptant pour 25 % de la population totale. La communauté noire constitue le plus important groupe (28,5 %), alors que la population arabo-musulmane constitue le deuxième groupe en importance (16,3 %) et croît rapidement. L'immigration est un facteur important de l'accroissement de la population de l'île, 141 102 nouveaux immigrants y étant arrivés entre 2003 et 2007, comparativement à 95 873 d'entre eux entre 1998 et 2002³. La moitié de tous les enfants de moins de 5 ans vivent dans une famille immigrante.

Situation socioéconomique

Des facteurs socio-économiques influencent le bien-être des familles, et les problèmes de négligence qui se retrouvent dans 70 % des familles desservies par les Centres Batshaw apparaissent souvent en situation de pauvreté.

- 35 % de la population vit avec moins de 15 000 \$ par an.
- La pauvreté est 2,5 fois plus élevée dans les familles monoparentales.
- Un enfant sur trois vit dans une famille à faible revenu.
- Le taux de chômage est plus élevé à Montréal à 9,7 % par rapport à 7,8 % dans le reste de la province en 2011⁴.
- Le chômage est trois fois plus élevé au sein la communauté noire.

¹ *Le portrait de la population montréalaise 2010*, Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. <http://emis.santeMontréal.qc.ca>

² *The Gazette*, "More English or less French?", 26 octobre 2010, p. A21

³ http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/Québec_stat/pop_imm/pop_10.htm

⁴ Institut de la statistique du Québec



Rendement scolaire

La corrélation entre le rendement scolaire et le futur statut socioéconomique est bien étayée. Pour contrecarrer la pauvreté, le meilleur rempart est l'éducation.

- En 2010, le taux de diplomation au secondaire était de 67,8 % dans l'île de Montréal⁵.
- Les taux de décrochage entre les territoires des CSSS desservis principalement par les Centres Batshaw vont de 18 % à 48 %.

Facteurs de risque

Les difficultés d'ordre psychosociales font leur apparition très tôt dans la vie et peuvent être décelées bien avant l'entrée à l'école.

- Un enfant sur trois est en situation de risque dans un ou plusieurs aspects de fonctionnement à son entrée à l'école. Le développement cognitif, langagier et la maturité affective sont les plus souvent déficitaires.
- Les inégalités sociales engendrent de graves problèmes sociaux et de santé :
 - un taux plus élevé de mortalité infantile, un faible poids à la naissance, des retards de développement, des grossesses chez les adolescentes;
 - une faible scolarité mène à des emplois précaires et moins rémunérés;
 - les ennuis de santé comprennent, entre autres, des maladies chroniques, de la détresse psychologique, le suicide et des comportements à risque élevé;
 - l'espérance de vie est réduite de 10,6 années, dans certains quartiers;
 - 10 % du taux de mortalité chez les 15-34 ans est attribuable au suicide;
 - Près d'un adolescent sur trois présente un niveau élevé de détresse psychologique.

Services offerts et partenariats

Compte tenu des caractéristiques de la clientèle qu'ils desservent, les Centres Batshaw ont développé et adapté leurs services pour mieux répondre aux besoins d'une population diversifiée.

Forts d'une tradition de services à la communauté anglophone profondément ancrée et d'une bonne compréhension de l'importance des interventions respectueuses de la diversité culturelle et religieuse, les Centres Batshaw établissent des partenariats dans le but d'offrir des services spécialisés en continuité avec ceux dispensés dans la collectivité.

Les services suivants sont rendus sur une base annuelle et constituent la base des services cliniques offerts conformément à notre mission et au mandat qui nous est confié par la loi.

Nous recevons annuellement environ 7 000 demandes de services et de 3 000 à 3 500 signalements en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse. Près de la moitié de ces signalements sont retenus pour évaluation, et environ 35 % de ceux-ci sont orientés pour des services continus, en vertu d'une entente sur des mesures volontaires ou de mesures ordonnées par la Cour.

En 2011-2012, dans les territoires des CSSS où vit la majorité de nos usagers et qui couvrent la couronne de l'ouest de l'île, les taux de rétention des signalements vont de 8,87 par 1 000 jeunes d'expression anglaise pour le territoire de l'Ouest-de-l'Île à 33,45 pour celui de Verdun-Sud-Ouest.

En moyenne, 1 150 enfants et jeunes reçoivent des services continus à la suite d'une évaluation en protection de la jeunesse. Ils vivent avec leur famille ou sont placés en famille d'accueil, en foyer de groupe ou en unités résidentielles, avec l'objectif de les retourner dans leur famille aussitôt que la situation le permet. Si une réunification n'est pas possible, un projet de vie est alors conçu : ils sont alors hébergés à long terme, sont confiés à des tiers, font l'objet d'une tutelle ou d'une adoption.

Les adolescents de 12 à 18 ans qui ont commis des infractions sont orientés à nos services en vertu de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents. En moyenne, 650 jeunes reçoivent des services sous forme de sanctions judiciaires ou extrajudiciaires. La priorité est accordée à la réadaptation et au travail auprès de la famille et

⁵ *Persévérance et réussite scolaires : la situation à Montréal*, <http://jembarque.ca/fr/s-informer/perserverance-et-reussite-scolaires-la-situation-a-Montréal>



des partenaires communautaires pour empêcher la récidive. Pour les infractions les plus graves, une garde en milieu ouvert ou en milieu fermé peut être ordonnée par un juge. Au cours des dernières années, les ordonnances en milieu ouvert sont devenues moins fréquentes.

Les enfants et les jeunes peuvent aussi être suivis en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, chapitre S-4.2, pour des placements volontaires. Ces cas nous parviennent habituellement des CSSS ou des centres hospitaliers. Les usagers sont alors placés dans des familles d'accueil, des foyers de groupe ou des programmes résidentiels.

Les services de réadaptation offrent du soutien aux familles afin de mieux composer avec leurs responsabilités parentales et les troubles de comportement de leurs jeunes. Ces services peuvent être dispensés au sein de la famille ou en milieu d'hébergement. Nous offrons un vaste éventail de services résidentiels pour répondre aux divers besoins des jeunes selon le niveau de supervision qu'ils requièrent.

L'adoption est offerte dans le cas des enfants qui ont été abandonnés par leurs parents biologiques ou pour lesquels une ordonnance d'admissibilité à l'adoption a été prononcée. Tant les adoptés que les parents biologiques ont droit à la divulgation de renseignements les concernant, pourvu que ces antécédents ne contiennent pas de données nominatives et, si les parties y consentent; ceci peut mener à des retrouvailles.

La médiation et les services psychosociaux sont offerts à la demande de la Cour supérieure, dans les situations où la garde d'un enfant est en litige. Ce service est offert conformément à une entente avec le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire.

FAITS SAILLANTS ET ACTIVITÉS

Les faits saillants de l'année sont présentés ci-dessous en lien avec les orientations stratégiques retenues par le conseil d'administration des Centres Batshaw dans le plan adopté en juin 2011 et révisé en mars 2012 pour y inclure des cibles et d'autres activités s'échelonnant jusqu'en mars 2015.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

1. DES SERVICES DE QUALITÉ POUR CHAQUE JEUNE ET CHAQUE FAMILLE

Plans d'intervention en services résidentiels

À la suite de l'adoption par le conseil d'administration, le 18 juin 2009, du règlement sur la planification des interventions et de l'adoption du Cercle du courage comme approche prédominante en matière de prise en charge en milieu résidentiel, un projet a été lancé pour mettre au point un processus et un format pour les plans d'intervention en services résidentiels (PIR).

Le Cercle du courage se rapporte à quatre besoins humains universels : l'appartenance, l'indépendance, la maîtrise et la générosité. Les PIR sont élaborés avec la participation active des jeunes et de leur famille, et ils tiennent compte des forces, des besoins et des objectifs des usagers dans chacun de ces domaines.

Un groupe de travail a établi un guide de pratique pour aider les usagers et le personnel à tenir compte des forces et intérêts de l'utilisateur, des événements de sa vie et de ses liens avec sa famille et sa collectivité lorsqu'ils se préparent à établir les objectifs et activités du PIR. Ce guide, intitulé *My Story*, a fait l'objet d'un projet pilote à l'été 2011, et le personnel, les jeunes et leurs parents ont été invités à y réagir. Les commentaires reçus ont mené à une restructuration du matériel de manière à le rendre plus convivial et à faire en sorte que les quatre besoins universels soient pris en compte. La nouvelle version de *My Story* sera lancée au printemps 2012.

Programme de visites supervisées

Dans le cadre d'une approche interdisciplinaire, les éducateurs à l'Application des mesures ont dirigé des visites supervisées interactives entre les enfants et leur famille.



Ces visites sont souvent fréquentes et intenses, ce qui permet aux familles d'apprendre et de progresser plus rapidement ou de prendre conscience de leurs limites de manière plus concrète. Nous continuons en même temps d'impartir aux Services familiaux AMCAL la supervision des visites parentales pour 75 autres familles.

Continuité des services avec nos partenaires communautaires

Ma famille, ma communauté

Un projet pilote de trois ans parrainé par l'Association des centres jeunesse du Québec et financé par Avenir d'enfants, transpose le programme américain *Casey Family to Family* dans trois centres jeunesse au Québec : les Centres Batshaw, le CJ Montérégie et le CJ Abitibi-Témiscamingue. Le projet vise trois objectifs :

1. prévenir le retrait des enfants de leur famille;
2. développer des ressources formelles et informelles dans les communautés pour donner du soutien aux familles et leur redonner du pouvoir sur leur situation;
3. développer des familles d'accueil permettant de garder les enfants dans leur communauté lorsqu'ils doivent être retirés de leur foyer en mettant de l'avant l'idée qu'elles sont un prolongement de la famille plutôt qu'un substitut.

Aux États-Unis, de bons résultats ont été obtenus grâce à ce programme, en réduisant considérablement le nombre de placements et de retraits de la communauté.

Bien qu'elle soit fondée sur *Family to Family*, au Québec cette approche s'appellera Ma famille, ma communauté.

Les Centres Batshaw ont embauché leur coordonnatrice régionale de site en janvier, et nous élaborerons davantage à ce sujet dans le rapport de l'an prochain.

Table régionale – Programme-services Jeunes en difficulté

La Table régionale des directeurs du Programme-services Jeunes en difficulté a complété sa seconde année d'activités et a adopté son plan stratégique pour 2012 à 2015. La Table réunit les directeurs des 12 CSSS et des deux centres jeunesse, ainsi

que l'Agence de Montréal. Elle poursuit son travail de mise en œuvre de programmes visant à améliorer l'accessibilité, la continuité, la qualité, l'efficacité et l'efficience des services. Jusqu'à maintenant, elle a assumé la responsabilité de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des initiatives suivantes :

- programme CAFE (Crise-Ado-Famille-Enfance);
- protocoles de collaboration entre le service CAFE et IRD (intervention rapide en délinquance)/ liaison et entre CAFE et UPSJ (urgence psychosociale justice);
- programme-cadre montréalais sur la négligence pour les enfants de 0 à 11 ans;
- révision du Guide de partenariat CSSS-CJ (comprenant les mécanismes de *reaching out* et de référence);
- politique et guide de pratique sur le retrait des enfants et des jeunes de leur milieu familial en CSSS;
- modèle montréalais pour le déploiement de l'Équipe intervention jeunesse (ÉIJ);
- mise en place de comités conjoints locaux CSSS-CJ dans chaque territoire de CSSS.

Programme de suivi intensif de Montréal

Le Programme de suivi intensif (PSI) de Montréal – Gangs de rue travaille avec les adolescents et jeunes adultes de 15 à 25 ans qui sont impliqués dans les activités d'un gang criminel ou à risque élevé de le devenir, et qui ont fait l'objet d'une sentence en vertu de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents ou du Code criminel du Canada. Le programme se fonde sur une approche globale, coopérative et intégrée, axée sur le travail d'équipe entre les services de police, les services sociaux et les organisations communautaires. Les objectifs du programme sont de favoriser la réinsertion sociale des contrevenants, réduire la récidive et encourager la désaffiliation aux gangs de rue.

Le PSI, un projet échelonné sur cinq ans, comprend le partenariat des organisations suivantes : les Centres Batshaw, le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire, P.A.C.T. de rue (Projet ado communautaire en travail de rue), le Club Garçons et Filles de LaSalle, la Direction des poursuites criminelles et pénales du Québec, les Services correctionnels du Québec, le Service de police de la Ville de Montréal, le ministère de la Sécurité publique du Québec, la Ville de Montréal et le Centre national de prévention du crime de Sécurité publique Canada.



Intervenants et policiers collaborent quotidiennement à la planification et à l'élaboration d'interventions auprès des participants au programme.

Le programme en est à sa troisième année et poursuit son développement jusqu'à son application complète. Compte tenu du nombre important de partenaires aux philosophies, approches et mandats différents, l'application intégrale du projet, y compris de la composante de recherche et développement communautaire, n'est pas encore complétée. Malgré cela, le travail clinique auprès des usagers en première ligne progresse rapidement. Les intervenants mènent à bien leur plan d'action pour des interventions individuelles, de groupe et de famille au bureau, à la maison et dans la communauté (école et travail). Les Centres Batshaw ont fonctionné à pleine capacité ces deux dernières années (avec six usagers en tout temps). Bien que la recherche visant à évaluer l'impact du programme ne fait que commencer, nous estimons que les résultats sont encourageants et justifient l'investissement. Ces usagers reçoivent des interventions d'une intensité et d'une diversité que ne permettent pas la structure et les programmes traditionnels.

Services aux adolescents plus âgés – Empowerment des jeunes

« Les jeunes acquerront la sagesse requise pour atteindre leurs buts et devenir des citoyens responsables qui auront réussi et contribueront à la vie de la société. » *Tiré de l'énoncé de vision des Services aux adolescents plus âgés.*

L'année 2011 a été chargée pour les Services aux adolescents plus âgés (SAPA). L'équipe voit des occasions de croissance dans les défis que les jeunes doivent relever lorsqu'ils font la transition de l'hébergement à l'indépendance et à la vie adulte.

C'est dans cet esprit que les projets suivants ont été menés à bien cette année :

- Soutien à environ 90 jeunes dans les domaines de la préparation à l'autonomie, de la transition vers la vie adulte et de l'*empowerment*.
- Prestation d'ateliers sur les aptitudes à l'autonomie tout au long de l'année à des jeunes de 16 ans et plus.
- Mise sur pied et animation d'une Foire des ressources communautaires en avril 2011 sur le thème du Cercle du courage, en collaboration avec huit organismes partenaires qui ont

présenté leurs services à 40 jeunes des Centres Batshaw et de la collectivité.

- Soutien à la création et à l'animation d'une conférence des jeunes (forum Nos voix) le 10 mai 2011, en collaboration avec le Conseil de la clientèle et de la communauté (CCC) et l'Association des éducateurs et des éducatrices du Québec (AEQ).
- L'équipe du Programme qualification des jeunes (PQJ) a participé à la conférence annuelle du PQJ qui s'est tenue à Sherbrooke les 5 et 6 octobre 2011. L'équipe a donné une présentation aux 15 autres centres jeunesse expliquant comment la philosophie du Cercle du courage oriente la pratique aux Centres Batshaw.
- En janvier, les SAPA ont intégré dans leur offre de services, *Moving On Up*, un groupe thérapeutique qui aborde un enjeu essentiel pour les jeunes se préparant à quitter leur ressource d'hébergement : la préparation affective.
- Soutien à la création et au développement du poste d'agent de liaison pour l'*empowerment* des jeunes, un projet généreusement soutenu par la Fondation des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw, qui a alloué les fonds pour un poste contractuel d'une durée deux ans attribué à une jeune qui a déjà été usagère de nos services.
- Soutien des jeunes usagers par la création d'un groupe d'*empowerment* composé de 10 ou 11 jeunes engagés, dans le but de leur redonner du pouvoir en participant activement aux services et programmes ayant un impact sur eux. Le groupe est mobilisé dans la mise sur pied de trois projets différents qui leur permettent de faire valoir leurs forces et talents, de partager leurs opinions et commentaires sur la prestation des services ainsi que les améliorations et changements requis tout en travaillant à modifier les perceptions des jeunes hébergés.
- Collaboration continue avec un nombre grandissant de partenaires communautaires afin de soutenir les jeunes dans le domaine de l'intégration socioprofessionnelle.
- Collaboration avec deux Carrefours Jeunesse Emploi et avec le centre communautaire Westhaven à la mise sur pied de deux ateliers sur l'emploi pour aider les jeunes à parfaire leurs aptitudes à la recherche d'emploi et à faire leur entrée sur le marché du travail.



Programme résidentiel de cuisine

Conjointement avec La Tablée des chefs, les Centres Batshaw ont mis en place un programme de cuisine novateur au campus Prévost en 2009, sous l'égide du programme Frère Toc mis sur pied dans les centres jeunesse de la province. La mission de ces ateliers est de faire connaître aux adolescents les bases de la cuisine et d'une saine alimentation dans un climat positif et empreint de coopération tout en faisant l'expérience de la persévérance.

Ce programme a été si populaire que nous l'avons élargi. En 2011, nous avons mis sur pied deux programmes de cuisine dans nos programmes résidentiels au campus de Prévost, un à Dorval et un autre à Cartier.

En outre, grâce au soutien financier de la Fondation des Centres Batshaw et de la fondation *The Kids Are Alright*, nous avons été en mesure de rénover un local au campus de Dorval pour y aménager une « cuisine des jeunes » afin d'élargir cette offre de service.



Marie-Josée Roux est la chef qui nous a aidés à mettre au point les programmes de cuisine des Centres Batshaw.



Merci, Marie-Josée, pour un excellent travail!

Les jeunes nous disent qu'ils s'amuse et apprennent à cuisiner, ce qui est notre objectif premier.

Bon appétit!

Programme sur la négligence

Notre Programme sur la négligence envers les enfants de 0 à 18 ans a été lancé le 7 novembre 2011. Ce jour-là, les cadres cliniques ont eu la chance de se familiariser avec son contenu et ont commencé à identifier les moyens par lesquels il sera intégré à notre pratique quotidienne.

Le programme a été élaboré à partir d'une démarche axée sur la participation misant autant sur une expertise externe qu'interne. Deux sondages importants ont été réalisés, le premier a permis de bien comprendre les besoins des enfants et des familles (en recueillant de l'information sur 929 enfants et leurs parents), et le deuxième a brossé un portrait général des services des Centres Batshaw conçus pour répondre à leurs besoins et compatibles avec les meilleures pratiques.

Le Programme sur la négligence explique ce que l'on sait de la négligence, les facteurs qui y contribuent et ceux qui favorisent la résilience ainsi que les conséquences à long terme sur le développement de l'enfant, et il recense les meilleures pratiques dans le traitement de la négligence.

Il propose un cadre de référence pour procéder aux évaluations et planifier les interventions, en établissant des partenariats à l'interne et à l'externe. Il génère une compréhension et un langage communs et favorise la cohérence de nos pratiques cliniques.

Quatre outils cliniques ont été sélectionnés et font partie intégrante du Programme.



Notre Programme sur la négligence établit des normes de pratique en matière de services allant du début de notre intervention à la cessation de la prestation des services. Il s'applique aux enfants et aux adolescents sans égard aux difficultés particulières qui ont donné ouverture à notre intervention.

Un plan triennal de mise en œuvre est en cours d'élaboration et sera progressivement mis en place pour le personnel.

Sous le leadership de la Direction des services à l'enfance et à la famille et de la Direction des services professionnels, les coordonnateurs cliniques des services psychosociaux et de réadaptation dirigeront et superviseront sa mise en œuvre.

Quoi de neuf aux Services aux jeunes contrevenants?

Projet de loi C-10

La Loi sur la sécurité des rues et des communautés (C-10), proposée par le gouvernement fédéral, englobe des modifications à la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents (LSJPA) relativement aux jeunes contrevenants violents et récidivistes. Les amendements proposés sont considérés comme un recul pour la réadaptation des jeunes.

L'ACJQ et les chefs de file provinciaux dans le domaine croient que la réadaptation et la réinsertion sociale des jeunes devraient être l'approche préconisée et que celle-ci constitue la meilleure garantie de sécurité publique à long terme. L'expérience québécoise le démontre bien.

La loi a été adoptée en mars 2012, la date de son entrée en vigueur n'a pas encore été annoncée.

Projet pour les adolescentes contrevenantes

Au cours des 18 derniers mois, les Centres Batshaw ont collaboré avec deux autres centres jeunesse et l'ACJQ à l'élaboration d'un guide clinique pour les intervenants qui travaillent auprès d'adolescentes contrevenantes démontrant des comportements violents et potentiellement atteintes de troubles psychiatriques. Le projet découle de discussions au Comité Suivi LSJPA selon lesquelles la plupart des programmes dans les centres jeunesse sont conçus pour les garçons et appliqués indistinctement aux filles. Peu d'importance est accordée aux évaluations, interventions et programmes différenciés en fonction

du sexe, même si les intervenants sur le terrain constatent des différences marquées dans leur travail auprès des deux groupes de jeunes.

L'ACJQ, qui coordonne le projet, a obtenu du gouvernement fédéral un financement qui s'est étendu de septembre 2010 jusqu'au 31 mars 2012. La demande avait été soutenue par les Centres Batshaw, le Centre jeunesse de Laval et le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire, dont les représentants siègent au comité d'orientation. Un gestionnaire de projet a été embauché en août 2010 pour produire le guide qui sera disponible en français et en anglais dans tous les centres jeunesse.

Ce guide contiendra une revue de la documentation de même que des projets et programmes déjà à l'essai à l'échelle internationale et nationale, incluant certaines initiatives en cours au Québec. L'objectif n'est pas de produire un programme clés en main, mais plutôt de mettre de l'avant les composantes nécessaires à l'élaboration d'un programme ou des activités efficaces destinés aux adolescentes contrevenantes. Ces composantes sont l'évaluation, incluant les outils cliniques, et les étapes d'intervention. Le guide se veut adaptable aux philosophies et approches de tous les centres jeunesse.

APPR aux Services aux jeunes contrevenants

Conformément à l'engagement des Centres Batshaw de dispenser des services de qualité, une agente de planification, de programmation et de recherche (APPR) a été embauchée par les Services aux jeunes contrevenants (SJC). L'APPR est chargée d'élaborer et de recommander des plans de développement et des programmes assurant la planification adéquate des services en fonction des besoins identifiés par le service. Les adolescents contrevenants comptent pour un faible nombre des jeunes desservis par les Centres Batshaw. Bien que les services offerts par les SJC soient compatibles avec la philosophie et les approches de notre organisation, les activités sont différentes afin de traiter des enjeux propres à cette population d'utilisateurs.

Politique pour une saine alimentation

À la lumière des commentaires émis par le MSSS en septembre 2011, la politique alimentaire des Centres Batshaw approuvée en septembre 2010 a été révisée et sera présentée pour adoption au conseil d'administration en mai 2012.



Le comité responsable de l'implantation de la politique a mené à terme ses travaux et produit 26 recommandations en lien avec les six orientations énoncées par le MSSS, à savoir :

- offrir des repas et des collations de haute valeur nutritive;
- intégrer les principes de développement durable à l'ensemble des activités des services alimentaires;
- favoriser l'accessibilité physique et économique à une variété d'aliments à haute valeur nutritive;
- promouvoir la saine alimentation auprès des clientèles des services alimentaires;
- s'assurer que le personnel concerné possède les compétences requises;
- s'assurer de la qualité globale des boissons et aliments offerts.

Voici un aperçu des recommandations présentées au Comité de direction en mars 2012. Elles seront mises en oeuvre au cours du prochain exercice :

- utiliser les menus préparés par le chef des services alimentaires et la cuisinière/préposée à l'entretien léger pour s'assurer d'offrir de façon constante des collations et repas équilibrés;
- sensibiliser les cuisinières/préposées à l'entretien léger, les éducateurs et les usagers à l'importance des valeurs nutritionnelles des aliments et aux bonnes habitudes alimentaires;
- participer à des programmes de recyclage et de compostage;
- remplacer par des modèles recyclables toutes les tasses et assiettes en styromousse;
- centraliser les achats;
- préparer les menus selon les besoins du foyer de groupe ou de l'unité de vie;
- éduquer les usagers et les employés sur les différentes allergies alimentaires et plus particulièrement sur les plus sévères;
- continuer à respecter les besoins culturels et religieux;
- améliorer la présentation de la nourriture à l'heure des repas.

Recherche

Les Centres Batshaw continuent de participer activement à la recherche. Aux seize projets en cours au 1^{er} avril 2011, quatre nouveaux se sont ajoutés. De ces vingt projets, dix concernent uniquement les Centres Batshaw, et les dix autres impliquent d'autres centres jeunesse. Six projets sont en voie d'être achevés et des activités appuyant le transfert de connaissances sont en cours. Celles-ci peuvent prendre la forme de présentations des résultats à des groupes spécifiques ou à l'occasion de la journée professionnelle de notre Conseil multidisciplinaire, ou encore par la publication d'un article dans Branché.

Deux numéros de la revue Branché, publiée conjointement par les Centres Batshaw et l'Université McGill (juin 2011 et janvier 2012), ont abordé la stabilité des placements, l'attachement et les projets de vie.

L'utilisation de données cliniques par les Premières nations

Les Centres Batshaw ont conclu une entente de partenariat avec le Centre de recherche sur l'enfance et la famille (CREF) de l'Université McGill, l'ACJQ, la Commission sur la santé et les services sociaux des Premières nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL), les Services communautaires Shaktiia'takenhas de Kahnawake et trois autres centres jeunesse pour demander une subvention de recherche qui, une fois approuvée, permettra de créer un partenariat de six ans pour le développement de la capacité de recherche au sein des services de protection de la jeunesse autochtones et généraux au Québec.

L'objectif de ce partenariat est de soutenir la capacité des organisations autochtones et de protection de la jeunesse d'utiliser les données cliniques, administratives et des recensements pour comprendre les parcours de services des enfants, jeunes et familles qu'elles desservent. En particulier, on espère que cette initiative permettra de mieux comprendre les raisons de la surreprésentation des Autochtones, en particulier des enfants des Premières Nations, au sein des services de protection de la jeunesse, et de soutenir l'utilisation des outils de recherche pour outiller la planification des services et l'élaboration de politiques.



Satisfaction des usagers

En février et mars derniers, un sondage téléphonique a été réalisé auprès de 240 parents (surtout des mères), qui ont répondu à des questions sur les services reçus (à l'Application des mesures et aux Services aux jeunes contrevenants). Dans certains cas, le parent a répondu à pour plus d'un enfant, ce qui a porté à 276 le nombre total d'enfants concernés.

De plus, deux groupes de discussion ont été menés : un auprès de jeunes hébergés en réadaptation et l'autre auprès de jeunes hébergés en famille d'accueil.

Bien qu'une analyse complète soit toujours en cours, les faits suivants se dégagent des résultats préliminaires :

- En général, les parents sentent qu'ils sont traités avec respect, que les employés prennent le temps de leur expliquer divers processus, qu'ils sont tenus informés des progrès de leur enfant lorsque celui-ci est pris en charge, et qu'ils sont bien accueillis par le personnel en milieu d'hébergement. Ils sentent qu'ils font partie du processus de planification d'intervention et expriment l'espoir que grâce à celui-ci, les choses peuvent s'améliorer.
- Les parents ont constaté une amélioration des communications au sein de la famille et du comportement de leur enfant.
- Les parents ont indiqué qu'ils sont moins bien informés de l'existence et du rôle du Comité des usagers (CCC), des contributions parentales et du processus de plaintes.
- Beaucoup d'entre eux ont indiqué vouloir passer plus de temps avec les différents prestataires de services des Centres Batshaw.
- Les jeunes en milieu résidentiel ont affirmé spontanément qu'il n'y a pas de racisme, qu'ils connaissent et utilisent le processus de plaintes et qu'ils apprécient la souplesse du personnel. Certains d'entre eux trouvent difficile de « regagner des privilèges » puisqu'ils trouvent élevées les exigences d'introspection et la reconnaissance des erreurs commises.
- Les jeunes en famille d'accueil sont heureux de ne pas être traités différemment des autres enfants du foyer. Ils demeurent réticents à formuler des plaintes.

Les deux groupes de jeunes ont indiqué qu'ils sont très sensibles à la façon dont est partagée l'information à leur sujet.

Une analyse plus poussée des données recueillies au moyen du sondage et des groupes de discussion concentrera notre attention sur les domaines de la satisfaction et de l'amélioration.

Agrément

Le Plan d'amélioration 2010-2013 ayant fait suite à notre plus récent processus d'agrément a généré un ensemble d'activités qui ont fait l'objet de présentations aux parties prenantes et au Conseil d'administration dans le rapport d'étape de l'an 1 :

- Le suivi de deux recommandations exécutoires du Conseil québécois d'agrément (CQA) concernant la mise en œuvre de la Politique de supervision et d'évaluation du personnel et le remboursement de dépenses des familles d'accueil a été effectué et accepté par le CQA dans les délais prescrits.
- Les travaux sont terminés ou très avancés dans 50 des 55 activités énumérées dans le Plan d'amélioration.
- Parmi les plus importantes, l'adoption du Plan d'organisation, le lancement du Programme sur la négligence et l'implantation progressive du Cercle du courage et de l'Approche collaborative vont nous faire progresser dans l'amélioration continue de la qualité de nos services.
- Le conseil d'administration a approuvé le Règlement sur les dossiers des usagers le 7 février 2012. Ce règlement établit des normes applicables à la gestion des dossiers des usagers en formats papier et électronique. Il précise les droits des usagers, nos responsabilités et nos activités quant à l'ouverture, au contenu, à la distribution, à l'accès et à la destruction des dossiers cliniques. Ce même jour, le conseil d'administration a aussi nommé la directrice des services professionnels comme « personne responsable » de l'accès aux documents, conformément à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., chapitre A-2.1).



2. DE LA COHÉRENCE DANS NOTRE APPROCHE

Approche collaborative

Le concept de cohérence dans notre approche a continué d'influencer nos activités cliniques cette année.

Des réunions interservices ont eu lieu à intervalles réguliers pour partager des informations, discuter de la complémentarité des interventions et faire du remue-méninge sur la recherche de solutions.

Le comité collaboratif de gestionnaires de services a poursuivi son mandat d'élaborer une approche plus cohérente et uniforme quant aux usagers hébergés. Les discussions se sont concentrées sur l'importance de communications claires et détaillées au moment de l'admission et tout au long du placement, la clarification des rôles et mandats des professionnels et sur une plus grande fluidité du processus.

L'objectif pour cette année est de consolider le processus de planification de l'intervention en y intégrant le modèle de PIR basé sur le Cercle du courage adopté plus tôt cette année.

Le comité de révision des pratiques est une tribune où des représentants de divers services et niveaux hiérarchiques se réunissent régulièrement sous la présidence de la coordonnatrice de l'Accessibilité et de la Révision. Créé à l'origine pour soutenir l'adaptation de la pratique aux modifications à la Loi sur la protection de la jeunesse en 2007, le comité a contribué de façon notable à l'amélioration de divers processus cliniques par l'identification de problèmes systémiques, la révision de politiques et de guides de pratique, et en favorisant l'intégration des meilleures pratiques au sein des différents services.

L'un des points saillants a été la journée de révision des pratiques cliniques, le 27 octobre 2011. Les membres du comité de révision des pratiques ont organisé et animé de façon originale une journée entière de présentations sur des politiques, guides de pratique et projets divers implantés ou révisés en cours d'année.

En plus de faire montre d'une connaissance détaillée du contenu, les organisateurs ont aussi démontré l'efficacité de la collaboration en s'assurant du soutien des ressources humaines et en utilisant des expertises provenant de l'interne pour les présentations. Tous les cadres cliniques ont été invités à la journée de révision des pratiques cliniques

et ont travaillé en groupes interservices pour favoriser les échanges entre les directions.

Voici une brève liste des sujets discutés :

- recommandations au tribunal dans le contexte des modifications à la Loi sur la protection de la jeunesse;
- signature des mesures volontaires et des ententes post-ordonnance avec un parent;
- consentements pour les enfants ne vivant pas avec leurs parents;
- lignes directrices sur les « confiés à » et la rédaction du rapport d'évaluation;
- changements aux processus de planification des projets de vie;
- milieu d'entraide;
- partage du contenu des rapports avec les parents avant la décision d'orientation;
- signalements d'enfants connus de nos services – partage des responsabilités entre l'Évaluation/Orientation et l'Application des mesures.

Dans la foulée des amendements à la Loi sur la protection de la jeunesse, plusieurs indicateurs ont été suivis pour mesurer l'impact des modifications.

Cinq ans après l'entrée en vigueur de ces amendements, des changements significatifs ont été observés quant à leur impact auprès de nos usagers. Une recherche commandée par le MSSS a révélé que les taux de placement ont diminué, conformément à notre volonté de maintenir les enfants à la maison autant que possible. Le nombre de déplacements entre milieux de vie (ressources ou famille) a aussi légèrement diminué. Nous cherchons également à confier davantage les enfants à des personnes qui leur sont significatives comme solution de rechange au placement.

Trois indicateurs importants ont été identifiés grâce à notre collaboration avec le Centre de recherche sur l'enfance et la famille de l'Université McGill. Ils seront notamment suivis dans le cadre de notre entente de gestion avec l'Agence. Il s'agit de la récurrence (resignalement après fermeture), les déplacements et l'intensité des services.



Le Cercle du courage : un cadre favorisant les meilleures pratiques

« Les jeunes s'épanouissent dans les écologies grâce à des familles attentionnées, des enseignants engagés, des pairs positifs et une collectivité souténante. »

En 2009-2010, les Centres Batshaw ont adopté le Cercle du courage pour orienter notre pratique en matière de services résidentiels. Il s'agit d'une approche à la prestation des services axée sur les forces qui identifie quatre besoins « universels » : l'appartenance (attachement), la maîtrise (accomplissement), l'indépendance (autonomie) et la générosité (altruisme).

Le modèle du Cercle du courage guide notre pratique en nous incitant à aider aux jeunes et à leur famille à :

- établir des relations et des réseaux de soutien positifs et bienveillants;
- acquérir de nouvelles habiletés et capacités (par le biais de passe-temps, du travail, d'études et d'activités thérapeutiques);
- exprimer des opinions, prendre des décisions et assumer la responsabilité de leurs actions;
- redonner aux familles, aux amis et à la collectivité.

Notre expérience jusqu'à maintenant nous laisse croire que nous avons adopté la meilleure approche possible. Comme il s'agit d'un modèle fondé sur les forces, cela nous amène à intervenir de manière collaborative : le développement positif des jeunes et la participation à l'élaboration et à la prestation de nos services sont des éléments inhérents au Cercle du courage. L'approche nous convie également à aller au-delà des comportements pour en comprendre les origines et la signification : le passage à l'acte est recadré comme « prenant sa source dans la souffrance » et qui se manifeste en réaction à un traumatisme antérieur. Grâce à ce recadrage, nous sommes mieux équipés pour approcher la résolution de problèmes avec les jeunes et les familles d'une manière moins réactive et plus thérapeutique.

L'approche du Cercle du courage semble aussi résonner favorablement chez les gens : elle suscite de l'enthousiasme, de l'énergie et de la créativité. En voici quelques exemples :

- Les lauréats des Prix d'excellence aux jeunes Noirs comptaient deux jeunes du campus de Dorval dont la liste d'activités comprenait

(entre autres) le PQJ, du théâtre, un club de lecture, du tricot, un programme de cuisine, le Projet artistique des jeunes, le groupe d'*empowerment* des jeunes, le travail à la cuisine de Dorval et le crochetage de foulards pour les sans-abri. (Qui sait ce que font ces jeunes dans leur temps libre!)

- Un comité a conçu un livret-guide sur les plans d'intervention dans les services de réadaptation (PIR) intitulé *My Story* et un modèle de planification de l'intervention. Ces documents sont conçus comme soutien à l'intervention coopérative en mettant l'accent sur les forces et intérêts, les liens dans la famille et la collectivité, ainsi que la prise de décisions conjointe dans la planification des interventions. La section sur les liens (*Connections*) sera compatible avec l'outil « Eco-map » qui sera lancé dans le cadre du Programme sur la négligence.
- En plus de la programmation créative qui existe déjà au campus de Prévost (ex. *Social Circus*, travail-études), un nouveau programme de musique a été lancé pour apprendre aux jeunes à jouer d'un instrument.
- Un projet permettant aux jeunes des Centres Batshaw de faire du bénévolat dans la collectivité est en voie d'être lancé.
- Le comité des usagers (le CCC) et l'Association des éducateurs et des éducatrices du Québec (AEQ) organisent chaque année en mai une conférence qui traduit la philosophie et les principes du Cercle du courage. Le thème de cette année était la résilience des jeunes.



Services de santé

En étroite collaboration avec les directions des services, les mandats des Services de santé font l'objet d'une révision. Le mandat général a été approuvé par le comité de gestion. Un mandat particulier en ce qui a trait aux services d'évaluation est en voie d'implantation.

Une entente contractuelle avec l'Hôpital de Montréal pour enfants permet maintenant aux enfants de 0 à 5 ans de bénéficier des services d'un ergothérapeute, ce qui nous permet d'accroître notre capacité de les évaluer et de répondre plus rapidement à leurs besoins développementaux.

Trois protocoles de soins infirmiers ont été établis avec les Services résidentiels, des directives ont été finalisées pour répondre aux problèmes de santé des jeunes quand les infirmières ne sont pas disponibles.

Besoins en matière de santé mentale des jeunes hébergés

Les Centres Batshaw s'assurent que les jeunes des Services résidentiels font l'objet d'un dépistage de troubles de santé mentale. À l'automne 2011, un processus de dépistage des troubles de santé mentale a été implanté, intégrant les activités relatives au protocole sur le suicide. L'équipe de deuxième niveau en santé mentale est en place; son travail se fonde sur une approche interdisciplinaire mettant à contribution des psychologues, des infirmières, des éducateurs, des intervenants, des gestionnaires et un psychiatre de l'Hôpital de Montréal pour enfants. Elle nous permet de soutenir et de d'orienter nos interventions cliniques.

Services de soutien clinique

Les Services de soutien clinique (SSC) ont assigné un clinicien à chaque équipe résidentielle, ce qui facilite les consultations cliniques et les références.

Des programmes traitant de la sexualité des jeunes ont été conçus et mis en place dans trois unités. Ces programmes sont le fruit d'une collaboration entre les SSC et les Services résidentiels, et ils sont adaptés à leurs besoins particuliers.

En collaboration avec les ressources d'hébergement pour adolescentes du campus de Dorval, une nouvelle approche, la thérapie comportementale dialectique a été élaborée à l'intention des adolescentes manifestant des comportements autodestructeurs. Les

éducateurs achèvent leur formation afin d'appliquer cette approche à leurs interventions quotidiennes.

La clinique des troubles de la personnalité du Centre universitaire de santé McGill (CUSM) continue de fournir aux intervenants des consultations et des discussions de cas. Ces consultations sont très appréciées, car elles permettent de mieux comprendre les besoins des usagers et les stratégies précises permettant d'y répondre.

De concert avec le Comité multiracial et multiculturel, les SSC ont été les maîtres d'œuvre de la production d'un guide des ressources des communautés culturelles.

3.DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Formation des gestionnaires

La Direction des ressources humaines continue de s'appuyer sur l'expérience et les forces de nos gestionnaires, et a mis en place deux modules de formation. Le premier couvre les éléments suivants :

- la gestion en milieu syndiqué;
- offrir un milieu de travail sain et sécuritaire;
- la politique sur la prévention et la gestion du harcèlement psychologique au travail;
- la rétroaction efficace et mobilisatrice.

Le deuxième module a mis l'accent sur la gestion intégrée de la présence au travail et a offert des stratégies de prévention et des outils de gestion pour soutenir la présence des employés au travail.

Programme de relève des cadres

Nous avons relancé le Programme de relève des cadres et sélectionné cinq nouveaux candidats. Quatre employés ont été identifiés au niveau des cadres de premier niveau et un gestionnaire en fonction a été sélectionné pour le niveau de coordonnateur de programmes. Des treize candidats initiaux sélectionnés dans la première année du programme, quatre sont devenus gestionnaires de premier niveau, quatre ont été promus à des postes de coordonnateurs de programmes et une a accédé à un poste de direction. Les autres participants ont eu la possibilité d'assumer des fonctions de gestionnaire intérimaires et d'assurer des activités de leadership.



Pratiques de supervision et d'évaluation

La prestation de niveaux adéquats de supervision, d'évaluation et de soutien clinique a été une priorité au cours de l'année qui a suivi la mise en œuvre de la Politique de supervision et d'évaluation. Les gestionnaires des Ressources humaines ont rencontré les gestionnaires et les équipes d'employés dans le but d'assurer une compréhension complète du processus et des outils disponibles en soutien à leur perfectionnement continu. Une version abrégée de la formation a été donnée à 17 gestionnaires nouvellement nommés au cours de l'année dernière.

Dans le but d'étayer l'implantation et l'intégration du processus de supervision et d'évaluation partout au sein des Centres Batshaw, des mécanismes d'imputabilité sont en place pour assurer la prestation uniforme de ce processus aux employés.

Programme de stages

Nos efforts combinés de recrutement et l'établissement de solides partenariats avec les différentes maisons d'enseignement ont contribué à une autre année réussie pour notre programme de stages. Les Centres Batshaw ont accueilli 83 stagiaires provenant de 15 programmes d'études dans 14 établissements d'enseignement.

Les 34 points de service ayant servi de milieux d'apprentissages stimulants ont bien incarné l'engagement des Centres Batshaw à la formation des stagiaires.

La supervision d'étudiants constitue une excellente activité de développement professionnel pour nos employés, car elle leur donne la chance de parfaire leurs aptitudes à la supervision et au *coaching*. C'est en quelque sorte un geste de générosité et cela représente une occasion de redonner à des stagiaires qui commencent leur formation et possiblement leur carrière chez nous. Soixante et un employés ont ainsi supervisé des stagiaires cette année.

Nous continuons de mettre au point des stratégies et outils novateurs d'apprentissage, dont :

- Un atelier d'une demi-journée à l'intention de nos superviseurs de stagiaires, intitulé Concepts de la supervision de stage.
- L'entente de supervision explique l'importance de la supervision de même que les attentes minimales.

- Le registre de supervision fait état des activités de supervision et constitue un dossier des sujets discutés.

Ces mécanismes d'imputabilité continueront d'appuyer la valeur qu'on accorde à la supervision et à l'évaluation des stagiaires et soutiennent l'engagement des Centres Batshaw en tant qu'organisation apprenante.

Reconnaissance du personnel

Activités de reconnaissance des états de service

Au cours de la Semaine des centres jeunesse, du 20 au 26 novembre, de nombreuses activités ont eu lieu pour célébrer les états de service de nos employés. Un petit déjeuner interdirections a permis de rendre hommage aux employés ayant atteint une, cinq, dix et quinze années de service. D'autres activités locales ont été organisées dans certains de nos foyers de groupe et campus pour célébrer les employés de ces mêmes catégories. Nous avons organisé une réception en soirée au Centre Mont-Royal pour 202 employés comptant plus de vingt ans de service au sein de l'organisation.

Contribution du personnel

À Propos et Excellence sont les deux bulletins internes (en formats papier et électronique) distribués à tout le personnel des Centres Batshaw. Publié dix fois cette année, À Propos présente les différentes activités qui ont eu lieu au sein des Centres Batshaw, alors que le bulletin Excellence, publié neuf fois cette année, fait état des progrès du Plan d'amélioration lié à l'agrément.

Inside Nobody Girl: De l'état de crise à la conscience

Ce projet a été développé par le D^{re} Leanne Levy en collaboration avec Tassie Konstantopoulos, l'ex-équipe de Jeanne-Sauvé maintenant connue sous le nom de l'équipe Ste-Rose et Filomena De Santis, la chef de service. Le programme du D^{re} Levy comportait trois étapes interdépendantes qui s'intégraient bien au modèle du Cercle du courage.

Ce projet de collaboration a été mis sur pied pour répondre aux besoins des usagères qui avaient toutes vécu une tragédie.

L'objectif de ce projet thérapeutique était de permettre aux adolescentes vivant des moments difficiles de raconter leur histoire par le biais de la



photographie, de l'art, de l'écriture et de discussions. L'objectif était de leur fournir un débouché pour briser le silence et le sentiment de désespoir. Le changement devient vraiment possible quand la conscience est éveillée. Le thème du projet était *inside*, ou « à l'intérieur » de ma tête, de mon esprit, de mon cœur, de ma vie. Elles ont produit des images vraies et audacieuses qui racontaient des histoires pour celles qui n'avaient pas de voix.

Ces adolescentes se sont approprié le projet et l'ont intitulé *Inside Nobody Girl*. Les objectifs étaient les suivants :

1. Créer un espace libre de tout jugement où les jeunes peuvent y partager leur histoire et entamer leur processus de guérison.
2. Les jeunes tenaient à partager leur histoire en espérant qu'elles allaient ainsi pouvoir en aider d'autres vivant des situations semblables.
3. Avoir un outil en main qui permet aux intervenants d'amorcer les discussions avec les jeunes ayant de la difficulté à s'exprimer, permettant ainsi une meilleure compréhension de la dynamique qui sous-tend les comportements.

Cette initiative thérapeutique innovatrice a mené à la création d'un livre et d'un DVD.

Remises de prix

Famille d'accueil – Ligue pour le bien-être de l'enfance du Canada (LBEC)

En octobre, le Service des ressources était l'hôte d'une soirée gala au Club Atwater en l'honneur des familles d'accueil des Centres Batshaw. Le clou de la soirée a été de reconnaître la contribution de Mary Hinks et Gary Green, parents d'accueil, mis en nomination pour le Prix de contribution exceptionnelle de la Ligue pour le bien-être de l'enfance du Canada. Mary et Gary, une famille autochtone-caucasienne, ont accueilli plus de vingt enfants au cours des douze ans comme famille d'accueil des Centres Batshaw. Tous les enfants placés dans cette famille sont d'ascendance autochtone, et celle-ci les aide à célébrer leurs origines et à apprécier les qualités de leur famille naturelle. Nous nous estimons privilégiés de pouvoir compter sur Mary et Gary pour aider nos familles et nos jeunes.

Le prix Couronnement de carrière 2011 est remis à Judy Martin, présidente du conseil d'administration des Centres Batshaw

Madame Judy Martin, présidente du conseil d'administration des Centres Batshaw, a reçu le 15 novembre, Journée nationale de philanthropie, le prix Couronnement de carrière 2011 de l'Association des professionnels en philanthropie.

« Les jeunes et les employés l'appellent tout simplement Judy. Le bénévolat et la philanthropie vont de soi pour Judy Martin, ces valeurs lui ayant été transmises par sa mère. Avec son énergie illimitée et son engagement indéfectible, Judy inspire et mobilise les secteurs public et privé pour réaliser son objectif d'aider les jeunes en difficulté. »

Notre présidente, très engagée au quotidien, s'informe sans cesse des personnes qui profitent de son travail de collectrice de fonds, de bénévole et de chef de file. Grâce à sa participation à d'innombrables et mémorables activités avec les jeunes et les employés (tournoi annuel de ping-pong, la Route sans fin, événements de toutes sortes, etc.) elle est un modèle pour tous et un soutien sans faille pour nos jeunes les plus vulnérables. » Extrait du dossier de candidature soumis par les Centres Batshaw.

Un jury prestigieux composé entre autres du sénateur David Angus, président du conseil du Centre universitaire de santé McGill, d'Andrew Carter, animateur vedette à CJAD et de Jean-Pierre Desrosiers, associé chez Fasken Martineau, a décerné à M^{me} Martin cette reconnaissance non seulement pour son engagement depuis plusieurs années auprès des Centres Batshaw, mais également pour son soutien exceptionnel auprès de nombreuses autres organisations.



Prix d'excellence Ruth et Manny Batshaw

Les Prix d'excellence Ruth et Manny Batshaw rendent hommage aux employés des Centres Batshaw qui ont fait preuve d'excellence dans leurs réalisations. La remise de prix de cette année a eu lieu le 23 novembre dans le cadre de la Semaine des centres jeunesse.

Le comité de sélection était composé de M. Noel Alexander, membre du conseil d'administration des Centres Batshaw, M. David Brodeur, membre de la Fondation des Centres Batshaw, et M^{me} Sylvie Outmezguine, du CSSS Cavendish, qui connaît bien nos mandats et notre fonctionnement.

Les lauréats du Prix d'excellence Ruth et Manny Batshaw 2011 sont :

Excellence, services cliniques – psychosocial

Carlos Eduardo De Castro, agent de relations humaines, AM, DSEF

Excellence, services cliniques – résidentiels

Dave Brown, chef d'unité, campus de Prévost, DSRRA

Excellence, services administratifs et de soutien

Lucia Capparelli, agente administrative, classe 1, DRH

Les Prix reconnaissance du Comité des contentieux à trois avocates des Centres Batshaw

Ce sont trois avocates des Centres Batshaw qui ont reçu cette année les Prix reconnaissance du Comité des contentieux de l'ACJQ. Ces prix soulignent et reconnaissent le travail des avocats et des avocates des centres jeunesse et leur dévouement à l'égard de la cause des enfants en besoin de protection.

M^e Patricia O'Connor et M^e Isabelle Loranger ont vu leur travail reconnu alors qu'elles représentaient la directrice de la Protection de la jeunesse dans un dossier d'adoption en matière autochtone, dossier qui aura nécessité jusqu'à maintenant plus d'une trentaine de journées d'audition en adoption, six comparutions en Cour d'appel et un mémoire à présenter à la Cour suprême du Canada. Dans le cadre de cette procédure, en plus de traiter des questions et des critères applicables en matière d'adoptabilité, elles ont dû aborder des sujets qui dépassent largement l'expertise habituelle d'un avocat pratiquant en centre jeunesse.

L'autre prix, visant à souligner la relève, est attribué à un avocat ou une avocate comptant moins de dix ans de pratique. Il a été attribué à M^e Georgia Limperis

qui a su se démarquer en s'engageant dans de nombreux dossiers intéressant le contentieux et son établissement en demeurant responsable d'un important volume de dossiers à la cour.

4.ÉLABORATION D'INDICATEURS CLÉS DE RENDEMENT ET DE QUALITÉ

Le premier Tableau de bord organisationnel a été lancé en décembre 2011. Il contient plusieurs rapports destinés aux gestionnaires de tous les niveaux qui peuvent suivre les principaux indicateurs de rendement ayant trait à l'accessibilité, la continuité et la qualité des services. Dans sa version actuelle, il comprend plus de 45 rapports différents jugeant les niveaux d'activité et les résultats des services de RTS (Réception et Traitement des signalements), d'É-O (Évaluation-Orientation) et de l'AM (Application des mesures).

La nécessité de pousser plus loin cette importante initiative a mené à l'acquisition d'un logiciel spécialisé implanté initialement au Centre jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec. Sept autres centres jeunesse utilisent actuellement ce logiciel, et un groupe de codéveloppement a été mis sur pied pour en partager les coûts et en assurer le développement. Cela permettra aux Centres Batshaw de fournir aux gestionnaires et au personnel des données statistiques qui traduisent véritablement le volume et la qualité du travail accompli jour après jour par la voie de rapports en temps réel et d'informations intersectionnelles.

Projet Gestion fondée sur les données probantes

Le projet Gestion fondée sur les données probantes, une collaboration entre les Centres Batshaw et Nico Trocmé de l'Université McGill, a maintenant été évalué. L'un des éléments clés est la mise au point d'indicateurs nous permettant de mesurer l'amélioration de la situation des usagers. Il s'agit de mesurer le taux de récurrence des signalements, les taux de placement et de déplacement, la durée des placements et la permanence des milieux de vie. Ces indicateurs sont présentés régulièrement dans notre publication Branché. Grâce à eux, nous pouvons faire le suivi des populations d'usagers au fil du temps, interpréter les résultats et identifier les enjeux cliniques justifiant un examen plus approfondi.

Les Centres Batshaw ont participé aux présentations de ces travaux en de nombreuses occasions (congrès de l'ACJQ et autres, Réseau universitaire intégré jeunesse, etc.).



Cette initiative a mené à l'adoption de ces indicateurs par tous les centres jeunesse. L'ACJQ en coordonne désormais le développement et les Centres Batshaw y participent activement.

5.OPTIMISATION DES RESSOURCES HUMAINES, MATÉRIELLES, INFORMATIONNELLES ET FINANCIÈRES

L'optimisation est un processus qui permet d'analyser les pratiques et structures organisationnelles afin de diminuer les dépenses tout en maintenant ou en améliorant l'offre de services à la clientèle. À l'automne 2011, quatre centres jeunesse de la région métropolitaine, le CJ Laval, le CJM-IU, le CJ Montérégie et les Centres Batshaw ont entrepris une démarche exploratoire afin de formuler des recommandations aux directeurs généraux respectifs.

Deux secteurs ont été identifiés en tant que sources potentielles d'économie et font l'objet de travaux conjoints :

- le transport par l'utilisation d'un logiciel partagé;
- l'urgence sociale de nuit;

Deux autres secteurs sont toujours en exploration :

- les services d'expertise psychosociale;
- la création d'une équipe multidisciplinaire en soutien aux équipes de réadaptation pour les jeunes présentant des problématiques très complexes.

Équité dans la charge de travail et utilisation différentielle du personnel

Dans le cadre du processus d'élaboration de notre Plan d'organisation, les cadres supérieurs ont passé en revue la structure hiérarchique des directions dans le but d'assurer la répartition équitable et uniforme de la charge de travail des gestionnaires et la localisation appropriée des services. Cela a donné lieu à la réaffectation de responsabilités et au transfert de services tant au sein des directions que d'une direction à une autre. En outre, nous avons décidé d'assigner un gestionnaire par foyer de groupe au sein de la DSRRA (Direction des services résidentiels de réadaptation pour adolescents) et de la DSEF (Direction des services à l'enfance et à la famille).

Comme les diverses disciplines regroupées aux Centres Batshaw comportent des compétences différentes, et pour maximiser les compétences de nos intervenants et les soutenir dans l'offre de services aux usagers, des éducateurs font maintenant partie intégrante de la plupart des équipes à la faveur

d'une approche multidisciplinaire à l'Évaluation-Orientation, à l'Application des mesures et à la Préservation de la famille.

Alors que nous travaillons à élargir notre bassin de recrutement pour y inclure d'autres disciplines et intégrer du soutien additionnel à nos services cliniques, nous avons créé le poste d'agent de planification, de programmation et de recherche au sein des Services aux jeunes contrevenants.

Prévention

Plan de sécurité civile

En 2011, en collaboration avec un consultant externe, les Centres Batshaw ont complété leur Plan d'urgence avec un plan de sécurité civile à la grandeur de l'organisation et des plans particuliers d'intervention en cas d'urgence potentielle comme un incendie, une alerte à la bombe, une fuite de gaz, etc.

Une formation de deux ans a débuté en juin 2011 auprès des cadres supérieurs et sera terminée quand tous les employés auront été sensibilisés au plan d'urgence de l'organisation. La formation sera renouvelée chaque année de manière à assurer notre préparation aux situations d'urgence.

Protocoles sur la violence

La sécurité des employés dans l'exercice de leurs tâches est d'une importance capitale et doit s'intégrer aux meilleures pratiques cliniques. Les Centres Batshaw ont élaboré et intégré des protocoles de prévention de la violence aux fonctions quotidiennes du personnel. Ces protocoles sont en voie d'être incorporés au Plan particulier d'intervention auprès des usagers violents du plan de sécurité civile afin d'assurer une réaction efficace pour contrer la violence.

Comité sur la propreté Implantation dans les foyers de groupe et les ressources d'hébergement

Les recommandations du comité ont été approuvées par le comité de direction en juin. Au début d'octobre, les gestionnaires des foyers de groupe ont été rencontrés pour la mise en oeuvre des recommandations et en janvier les chefs d'unité de vie des deux campus ont été rencontrés pour les mêmes raisons.

Les spécificités techniques pour les unités de vie et les foyers de groupe ont été revues pour mieux



répondre aux différentes réalités de ces deux types d'hébergement.

Nous avons mis en place un projet pilote dans nos foyers de groupe pour adolescents. Les cuisinières/ préposées à l'entretien léger travaillent dorénavant à temps plein pour assurer la réussite de l'implantation des recommandations.

Les principales recommandations sont les suivantes :

- standardisation des produits de nettoyage;
- utilisation de produits respectueux de l'environnement;
- utilisation du logiciel PROPRE.

Révision des ententes de services

L'élaboration et la révision des ententes de services avec d'autres établissements et partenaires institutionnels ou communautaires sont essentielles à la création et au maintien d'une bonne collaboration et à la clarification des responsabilités liées à la prestation des services. Conformément au Plan d'amélioration, 14 ententes de services au total seront révisées d'ici la fin de 2013. Cinq ont déjà été complétées et les autres en sont à l'étape de la planification. Il s'agit, entre autres, d'ententes avec d'autres centres jeunesse qui requièrent des services de réadaptation pour leurs usagers de langue anglaise, avec des établissements du réseau en déficience intellectuelle et un ensemble de prestataires de services.

Une nouvelle entente de services a été conclue avec le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire pour les usagers des Centres Batshaw placés dans leur unité de mise sous garde fermée, La Source.

Contribution des bénévoles

Les bénévoles continuent d'apporter une contribution importante à nos usagers. Au cours de la dernière année, le Service des bénévoles a eu la chance de recruter de nombreux bénévoles, d'établir des partenariats, de créer de nouveaux projets et de maintenir ceux qui existaient déjà.

Des partenariats avec des entreprises comme Reitmans et JCDS Solutions ont permis d'offrir des cadeaux aux usagers des foyers de groupe à la période des Fêtes.

En collaboration avec la Direction des services résidentiels de réadaptation pour adolescents, le

Service des bénévoles est fier de contribuer au développement de la philosophie du Cercle du courage en mettant en place une nouvelle initiative, le Programme des jeunes bénévoles. Celui-ci permettra aux usagers de redonner à la collectivité en faisant du bénévolat au sein d'une organisation œuvrant dans le domaine de leur choix. Nous remercions particulièrement notre bénévole Jessica Neszevesko qui a permis au programme de voir le jour.

L'année qui vient de passer est aussi caractérisée par la réussite continue du *Youth Outreach Program* de l'Université McGill. En effet, 29 bénévoles dévoués ont participé au programme d'alphabétisation destiné à nos usagers dans nos diverses ressources d'hébergement. Sara Windrim, Sonia Ho et Sophia Rashid Khan sont les trois étudiants bénévoles de l'Université McGill qui ont coordonné le projet en collaboration avec le Service des bénévoles.

Profil des bénévoles : 91 % sont des femmes
84 % étudient à l'université
Âge moyen : 24 ans

Rafraîchissement de l'unité Baillie

Tous les ans, des employés de la compagnie RSM Richter Chamberland choisissent une organisation pour laquelle ils font du bénévolat. Le jour choisi, ils laissent leur cellulaire et leur ordinateur portable au bureau et s'équipent de pinceaux et de balais. Le 2 juin, un groupe d'employés s'est rendu au campus de Dorval pour rafraîchir l'unité Baillie. Ils ont peint presque toute l'unité, l'ont décorée et ont offert des meubles pour donner à l'ensemble un look moderne et chaleureux.



Plusieurs jeunes de l'unité ont participé au projet. Ce fut un merveilleux exemple et une démonstration de générosité au profit de la communauté dont les jeunes se souviendront toute leur vie.



Projet Addington

En octobre dernier le foyer de groupe Addington a été extrêmement privilégié d'être le bénéficiaire de la générosité et de la bienveillance du personnel de Software Application and Products (SAP) et de Bénévoles Canada.

Quelque 33 employés de SAP ont donné de leur temps et, grâce aux ressources de Bénévoles Canada, ont transformé la cour arrière du foyer de groupe Addington en un espace de vie utile et accueillant.



Le personnel et les jeunes du foyer Addington travaillent à développer un esprit de générosité. La bonne volonté démontrée par les employés de SAP et de Bénévoles Canada constitue une précieuse démonstration de ce que sont la générosité et l'esprit communautaire.

Loi visant le retour à l'équilibre budgétaire (loi 100) *

* Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette.

Nous venons de terminer la 2^e année des compressions budgétaires découlant de la Loi 100, poursuivant ainsi le travail entamé en 2010-2011. Cela s'est traduit entre autres, par une réduction additionnelle de 25 % des frais d'impression, de publicité et de formation et par une participation grandement réduite de nos employés à des congrès et colloques. Quant au non-remplacement d'un poste administratif sur deux lors d'un départ à la retraite, cela s'est traduit par une réorganisation de certains postes.

La présente année a vu comment le concept d'optimisation de nos ressources va s'actualiser par le biais de réductions budgétaires récurrentes imposées en début d'année financière.

Malgré ce qui précède, aucune coupure n'a été faite dans les services offerts directement à la clientèle et l'impact a été minime jusqu'à présent.

Projets de construction et de rénovations – optimisation de nos édifices

À la demande de l'Agence, nous nous sommes dotés d'un plan directeur immobilier (PDI) en soutien aux projets majeurs de construction et de rénovation de nos campus.

Le travail de compilation de toutes les surfaces de nos 41 édifices ainsi que la rédaction du document s'est réalisé au cours de l'automne et de l'hiver dernier. La présentation à l'Agence est prévue en mai 2012.

Le PDI est une étape obligatoire préalable à la présentation de nos plans fonctionnels et techniques (PFT) pour nos campus de Beaconsfield et Dorval. Parallèlement et dans un souci d'optimisation de nos ressources, nous avons donc procédé à l'élaboration de notre PFT pour le campus de Beaconsfield. Lorsque le PDI sera approuvé, nous serons alors mesure de finaliser notre PFT pour présentation et approbation.

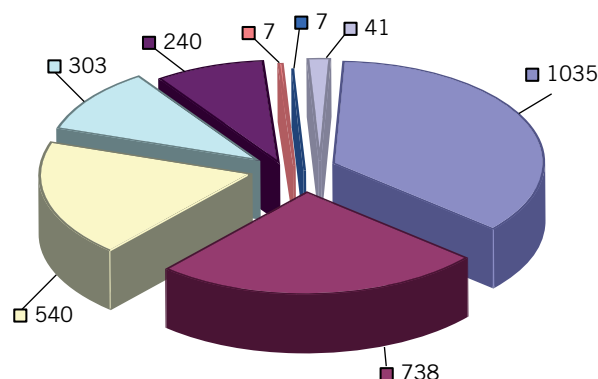


STATISTIQUES

Nos chiffres

Important : Lorsque des données apparaissent entre parenthèses, elles réfèrent à l'année 2010-2011

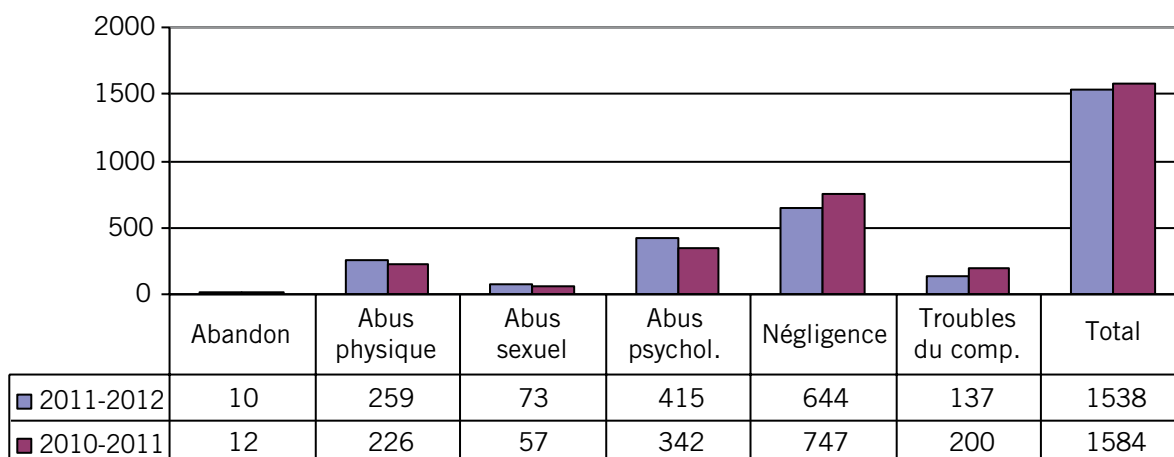
**Provenance des signalements traités:
2911 (3133)**



Réseau sociosanitaire - 35,6 %	Corps policier - 25,4 %
Milieu scolaire - 18,6 %	Famille - 10,4 %
Voisin ou connaissance - 8,2 %	Milieu de garde - 0,24 %
Enfant - 0,24 %	Autre - 1,41 %

La proportion de signalements provenant des milieux de la santé et des services sociaux, de la sécurité publique et de l'éducation est en hausse graduelle depuis des années. Les signalements provenant de la famille sont en diminution et ceux provenant des milieux de garde sont toujours très peu nombreux. Ce sont des tendances qui se poursuivent depuis plusieurs années.

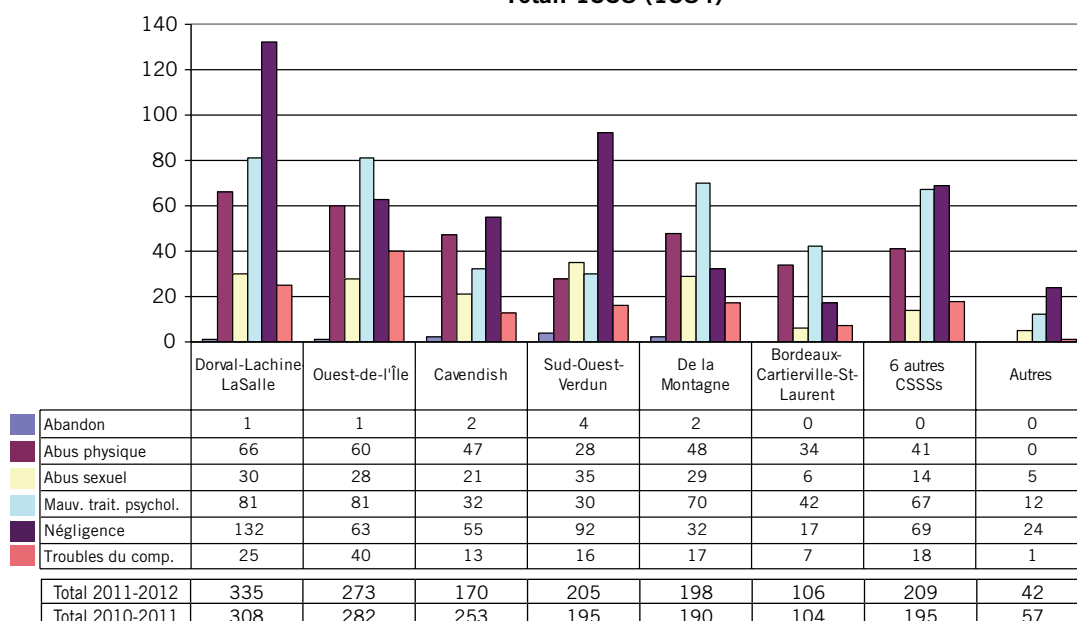
Signalements retenus par problématique



La négligence et les mauvais traitements psychologiques continuent de représenter près de 70 % des signalements retenus alors qu'il y a une augmentation des signalements en abus physique et une baisse des signalements retenus en troubles du comportement.

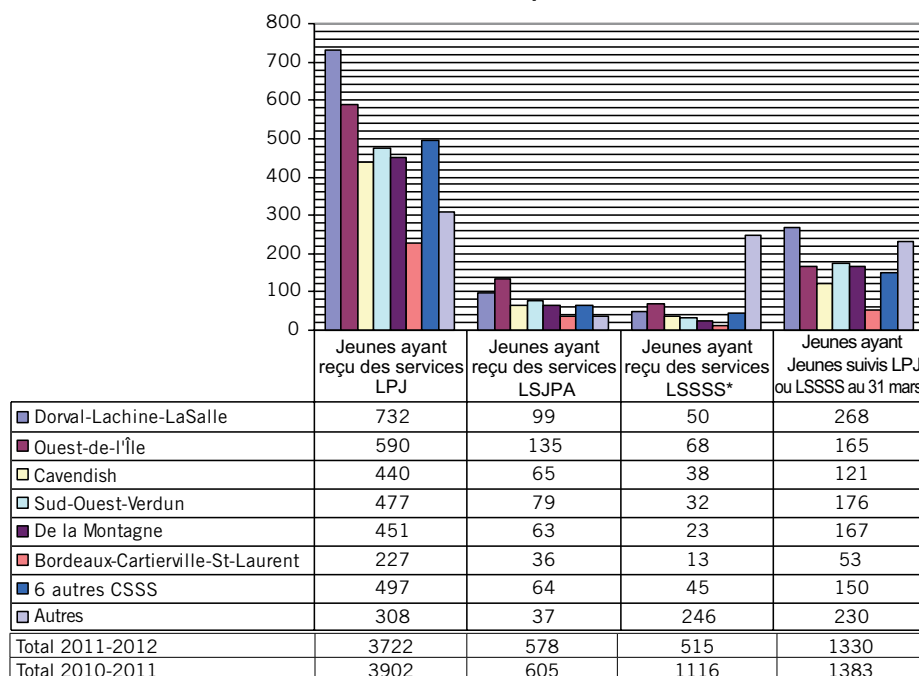


Signalements retenus par territoire de CSSS et problématique Total: 1538 (1584)



Les six territoires de CSSS de l'ouest de l'île de Montréal sont à l'origine de près de 84 % de l'ensemble des signalements retenus aux Centres Batshaw. On continue de constater que l'incidence des signalements retenus est moins élevée dans les territoires desservis par un CSSS « désigné », c'est-à-dire qui offre l'ensemble de ses services en anglais (Ouest-de-l'Île, Cavendish et De la Montagne). Ceci tend à confirmer que les services de première ligne ont plus de succès dans la prévention de la détérioration des situations de jeunes en difficulté et leurs familles.

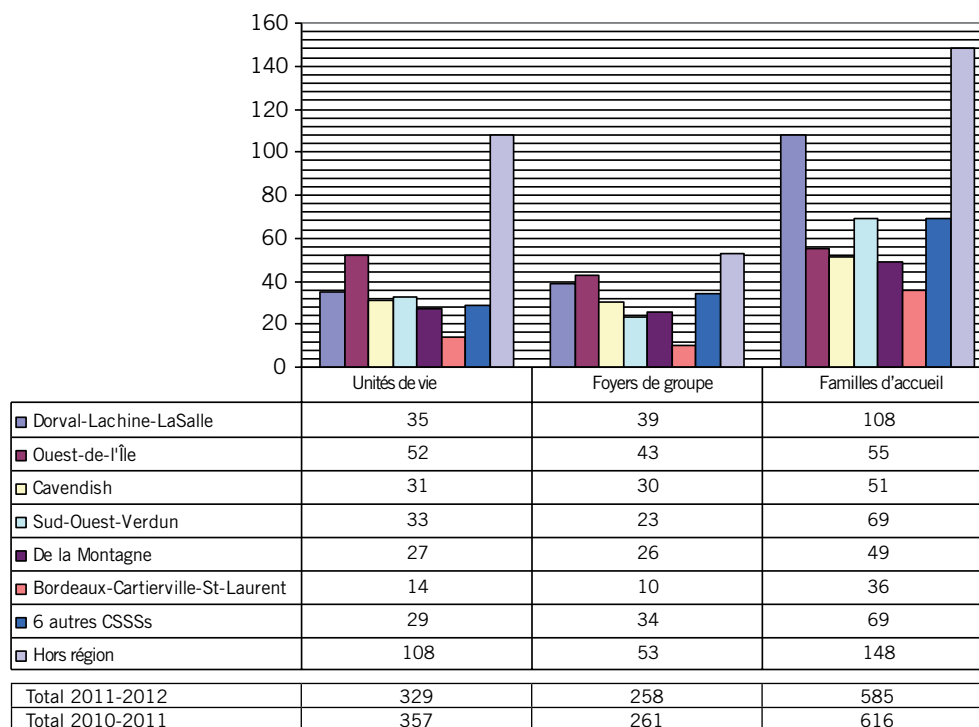
Sommaire - Information clientèle par territoire de CSSS



* Il semble y avoir une réduction significative du nombre d'utilisateurs ayant reçu des services en vertu de la LSSS. Elle est due à un changement de la méthode de calcul, recommandé par le Ministère. Cette méthode est spécifique à cet indicateur afin d'éviter que les utilisateurs soient comptés plus d'une fois. Il ne s'agit donc pas d'une réelle réduction du nombre d'utilisateurs.



Nombre d'usagers hébergés selon le type de milieu et territoire de provenance



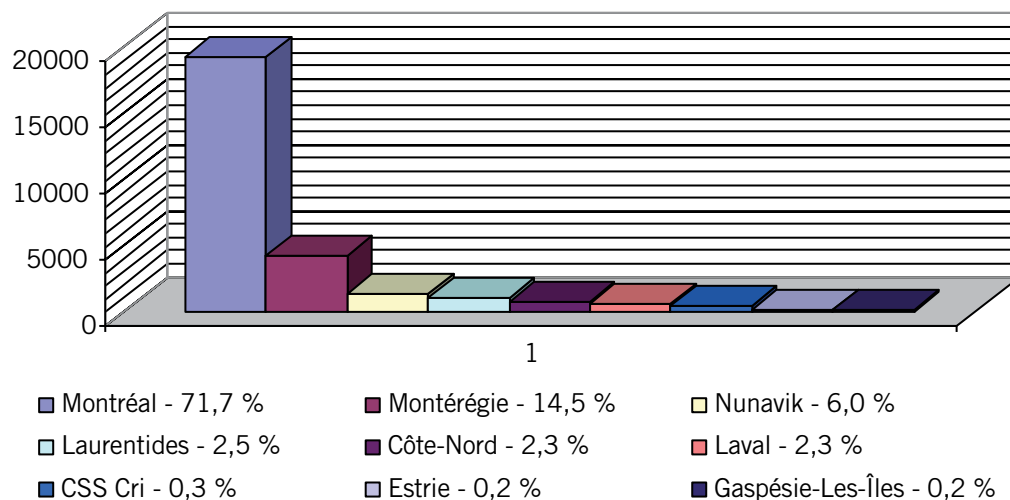
On note depuis quelques années une baisse régulière quant au nombre de jeunes hébergés en famille d'accueil. La pratique, confirmée par les amendements de la LPJ en 2006, de chercher d'abord dans la famille élargie lorsqu'il s'agit de retirer un enfant de sa famille immédiate continue de porter des fruits et assure aux enfants qui le requièrent, des milieux se rapprochant le plus possible de leur milieu naturel.

Nombre d'usagers par groupe d'âge 2011-2012 (2010-2011)								
Groupe d'âge	Jeunes ayant reçu des services LPJ	Jeunes ayant reçu des services LSJPA	Jeunes ayant reçu des services LSSSS	Signalements reçus	Jeunes suivis LPJ & LSSSS au 31 mars	Placements en unité de vie	Placements en foyer de groupe	Placements en famille d'accueil
0 à 5	1242 (1430)	0	101 (252)	1069 (954)	409 (367)		3 (2)	189 (200)
6 à 11	1125 (1218)	0	52 (192)	909 (929)	339 (354)	7 (16)	28(44)	153 (150)
12 à 17	1355 (1254)	485 (541)	287(603)	933 (1256)	569 (633)	306 (327)	226 (214)	221 (249)
18 ans et +	0	75 (64)	75(69)	0	13 (29)	16 (14)	1 (1)	22 (17)
Total	3902 (3949)	605 (638)	515 (1116)	3139 (3283)	1330 (1383)	329 (357)	258 (261)	585 (616)

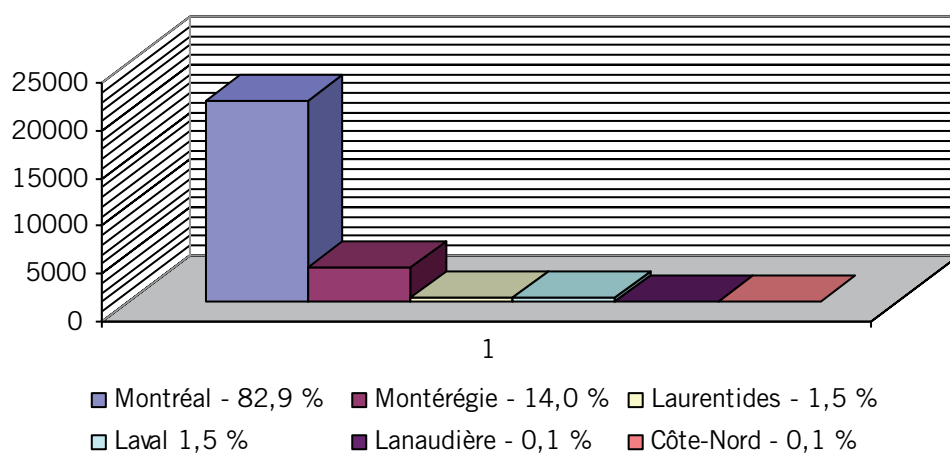
Les usagers de 18 ans et plus sont en augmentation régulière. Deux phénomènes seraient en cause, l'augmentation des services pour jeunes en voie d'autonomie et la réalité des jeunes suivis en LSJPA qui ont tendance à être référés à nos services plus tard et qui font l'objet de peines allant au-delà de leur majorité. Par ailleurs, nous craignons que le projet de loi C-10 accentue ce dernier phénomène.



Utilisation des places en unité de vie (jours-présence) 2011-2012



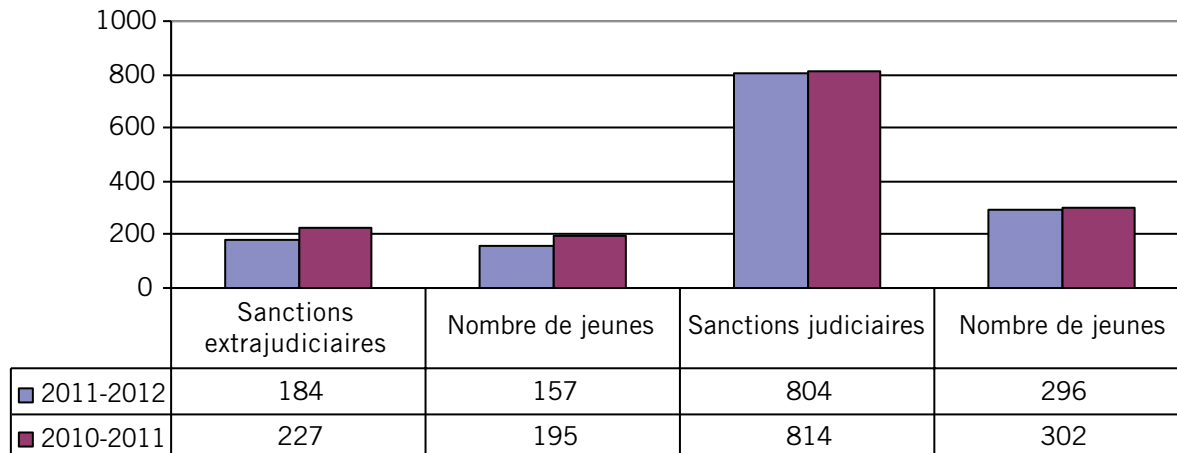
Utilisation des places en foyer de groupe par région (jours-présence) 2011-2012



Les Centres Batshaw continuent d'accueillir des jeunes d'autres régions qui requièrent des services d'hébergement en réadaptation en langue anglaise. La majorité de ceux-ci proviennent de régions limitrophes (Montérégie, Laval et Laurentides) mais certains d'entre eux, notamment d'origine autochtone, proviennent de régions éloignées comme la Côte-Nord ou le Nunavik, ce qui comporte des défis particuliers quand il s'agit de travailler avec la famille et le milieu d'origine dans l'actualisation des plans d'intervention et de réinsertion.

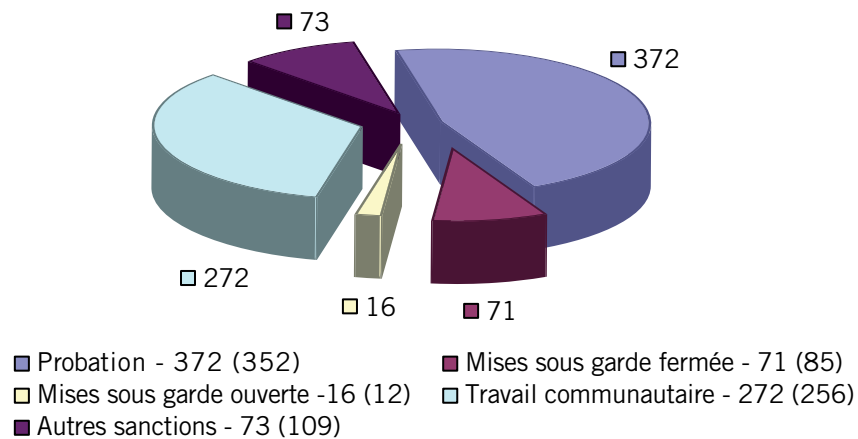


Types de sanctions en vertu de la LSJPA



Le nombre de sanctions extrajudiciaires continue d'être en baisse. La possibilité qu'ont les policiers d'exercer leur pouvoir discrétionnaire a eu pour effet qu'un nombre moins élevé de jeunes sont référés à nos services de façon précoce. Ils ont tendance à être référés à un âge plus avancé et davantage criminalisés, diminuant ainsi le potentiel de réadaptation.

Principales sanctions judiciaires LSJPA 2011-2012



Les mises sous garde fermée continuent d'être plus nombreuses que les mises sous garde ouverte pour les mêmes raisons que celles identifiées pour le tableau précédent.

Autres activités complétées	2011-2012	2010-2011	Différence
Révisions LPJ	1421	1740	-18,3 %
Expertises psychosociales	50	53	-5,7 %
Adoption (Québec)	26	31	-16,1 %
Adoptions internationales	11	26	-57,7 %
Recherches d'antécédents	88	102	-13,7 %
Retrouvailles	114	89	28,1 %
Tutelles subventionnées	15	20	-25 %

La nouvelle tutelle subventionnée continue d'être une voie privilégiée pour assurer la permanence des liens pour des enfants qui autrement vivraient des placements à long terme, 35 enfants ont pu bénéficier de cette nouvelle mesure au cours des deux dernières années.



Entente de gestion

Entente de gestion et d'imputabilité

Résultats et cibles fixés par l'Entente de gestion et d'imputabilité	Résultats 2010-2011	Cibles 2011-2012	Résultats 2011-2012
Délai moyen d'attente à l'évaluation à la protection de la jeunesse (jours)	21,19	12	19,72
Délai moyen d'attente à l'application des mesures de la protection de la jeunesse (jours)	11,24	11,24	9,37
Délai moyen entre l'ordonnance et le premier contact significatif par l'intervenant du centre jeunesse en vertu de la LSJPA (jours)	12,17	12,17	5,15
Ratio entre le nombre d'heures en assurance-salaire et le nombre d'heures travaillées	4,90 %	4,77 %	6,92 %

Chaque année, l'Agence détermine pour chaque établissement du réseau de la santé et des services sociaux de l'île de Montréal, les différents résultats attendus en fonction des priorités ministérielles. Les attentes ou les cibles sont ajustées tous les ans.

- Nous n'avons pas atteint la cible pour le délai moyen d'attente à l'évaluation à la protection de la jeunesse puisqu'il y a eu une augmentation du nombre d'évaluations à réaliser et qu'un grand nombre de postes aux services à l'Évaluation-Orientation sont demeuré inoccupés pour des périodes prolongées.
- La cible pour le ratio d'heures en assurance-salaire est moins élevée que celle établie pour l'ensemble des établissements de Montréal (4,77 % contre 4,94 %) puisque notre cible a été établie en se basant sur une année antérieure avec un résultat exceptionnel. Cette cible devient de plus en plus difficile à atteindre compte tenu de l'augmentation du nombre de maladies chroniques lié au vieillissement de nos effectifs.

Les ressources humaines de l'établissement

L'établissement présente les principales informations concernant les ressources qui sont à son emploi.

	2011-2012	2010-2011
Effectifs de l'établissement		
Les cadres : (en date du 31 mars)		
Temps complet (excluant les personnes en stabilité d'emploi)	97	94
Temps partiel	2	2
Nombre de personnes: Équivalents temps complet (a) (excluant les personnes en stabilité d'emploi)	98	95
Nombre de cadres en stabilité d'emploi	0	0
Les employés réguliers : (en date du 31 mars)		
Temps complet (excluant les personnes en sécurité d'emploi)	528	530
Temps partiel	137	139
Nombre de personnes: Équivalents temps complet (a) (excluant les personnes en sécurité d'emploi)	117	121
Nombre d'employés en sécurité d'emploi	0	0
Les occasionnels :		
Nombre d'heures rémunérées au cours de l'exercice	309 240	322 989
Équivalents temps complet (b)	169	178

(a) L'équivalence temps complet se calcule de la façon suivante pour les cadres et les employés réguliers :

Nombre d'heures de travail selon le contrat de travail divisé par le nombre d'heures de travail d'un employé à temps complet du même corps d'emploi

(b) L'équivalence temps complet se calcule de la façon suivante pour les occasionnels : Nombre d'heures rémunérées divisé par 1826 heures



Renouvellement du personnel

Tableau : Statistiques sur la dotation de personnel et les ressources humaines au 31 mars 2012

Roulement de personnel	Nouvelles embauches *	Retraites
Personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoires	3	2
Personnel paratechnique, des services auxiliaires et de métiers	24	5
Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration	14	3
Techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux	57	15
Personnel-cadre	6	9
TOTAL	104	34

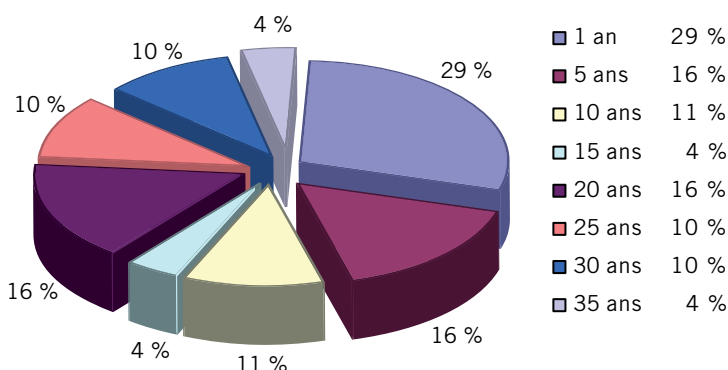
*Les nouvelles embauches englobent les remplacements temporaires en raison de congés, etc. à partir de la liste de rappel. De plus, des employés peuvent avoir quitté l'organisation et avoir été remplacés sans avoir pris leur retraite.

Années de service

Taux de rétention éducateurs						
	Année financière					
Données	2006	2007	2008	2009	2010	2011
% rétention 6 mois	81,48 %	86,36 %	82,14 %	87,88 %	90,91 %	74,19 %
% rétention 12 mois	81,48 %	77,27 %	75,00 %	78,79 %	78,79 %	51,61 %
% rétention 18 mois	81,48 %	77,27 %	71,43 %	69,70 %	75,76 %	
% rétention 24 mois	74,07 %	72,73 %	67,86 %	69,70 %	69,70 %	
Taux de rétention agents de relations humaines						
	Année financière					
Données	2006	2007	2008	2009	2010	2011
% rétention 6 mois	88,89 %	68,75 %	78,79 %	85,71 %	82,61 %	85,19 %
% rétention 12 mois	77,78 %	62,50 %	69,70 %	78,57 %	78,26 %	81,48 %
% rétention 18 mois	66,67 %	50,00 %	66,67 %	67,86 %	65,22 %	
% rétention 24 mois	55,56 %	43,75 %	60,61 %	64,29 %	65,22 %	

Le nombre d'employés travaillant aux Centres Batshaw depuis plus de 20 ans est de 402 personnes, soit 40 % de notre effectif, un nombre très impressionnant. Comme illustré ci-dessous, la vaste expérience de notre personnel nous aide à continuer de progresser et à fournir des services de qualité à nos usagers.

Employés par année de service
Reconnaissance 2011



États financiers

Les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw État de la situation financière • au 31 mars 2012		
	Fonds combinés*	
	2012	2011
Actifs financiers		
Encaisse	10 916 667 \$	10 211 594 \$
Débiteurs:		
- MSSS et Agence	938 692	-
- Autres	1 192 840	1 295 912
Subvention à recevoir - réforme comptable	5 653 094	3 761 127
Frais reportés	32 664	33 279
Autres	372 506	311 664
	19 106 463 \$	15 613 576 \$
Passifs		
Emprunts temporaires MSSS	3 192 896	3 168 756
Intérêts courus à payer MSSS	128 567	124 748
Avance de fonds-Agence	524 091	230 076
Créditeurs:		
- Salaires et déductions	4 393 035	4 485 870
- Créditeurs et frais courus	5 087 994	5 421 465
Revenus reportés	493 444	414 000
Traitements différés	47 128	24 873
Réforme comptable	7 917 859	7 793 102
Passif à long terme	9 626 826	9 105 921
	31 411 840 \$	30 768 811 \$
Actifs non financiers		
Immobilisations	17 623 587	17 922 605
Stocks de fourniture	44 182	42 518
Frais payés d'avance	182 861	121 913
	17 850 630 \$	18 087 036 \$
Solde du fonds	5 545 253 \$	2 931 801 \$

Les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw État de la variation des actifs financiers nets au 31 mars 2012		
	Fonds combinés*	
	2012	2011
Actifs financiers nets (dette nette) au début déjà établis	(15 155 235) \$	(17 597 916) \$
Actifs financiers nets (dette nette) au début redressé	(15 155 235)	(17 597 916)
Surplus de l'exercice	2 613 452	1 871 014
Variation due aux immobilisations		
Acquisitions	(1 587 231)	(915 750)
Amortissement de l'exercice	1 886 249	1 585 126
Total variation due aux immobilisations	299 018 \$	669 376 \$
Variation due aux stocks de fourniture et aux frais payés d'avance		
Inventaire	(1 664)	(2 779)
Frais payés d'avance	(60 948)	(94 910)
	(62 612) \$	(97 689) \$
Augmentation des actifs financiers nets	2 849 858	2 442 701
Actifs financiers nets (dette nette) à la fin	(12 305 377) \$	(15 155 215) \$

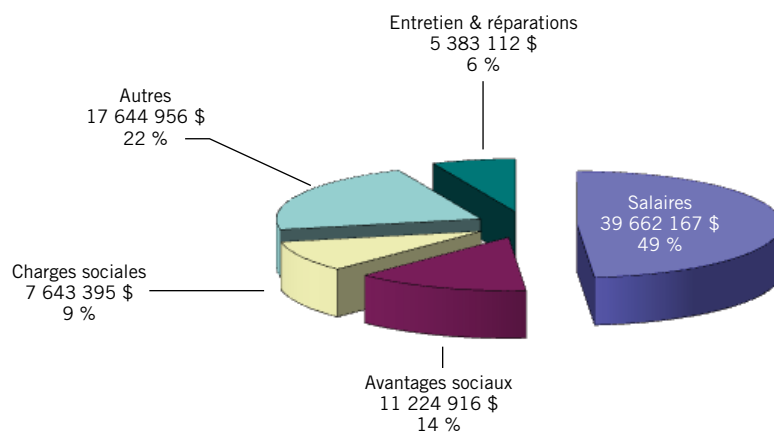
* Les fonds combinés incluent le fonds d'exploitation, les activités accessoires et le fonds d'immobilisations

Les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw État combiné des revenus et des charges au 31 mars 2012		
	Fonds combinés*	
	2012	2011
Revenus		
MSSS et Agence	79 104 692 \$	74 219 485 \$
Usagers	3 105 860	3 030 894
Vente de services et recouvrement	1 270 816	1 292 976
Others	690 630	598 206
	84 171 998 \$	79 141 561 \$
Charges		
Salaires	39 662 167	39 389 073
Avantages sociaux	11 224 916	10 624 615
Charges sociales	7 643 395	6 038 918
Entretien et réparation	3 496 863	2 303 369
Amortissement des immobilisations	1 886 249	1 846 156
Autres	17 644 956	17 068 416
	81 558 546 \$	77 270 547 \$
Surplus	2 613 452 \$	1 871 014 \$



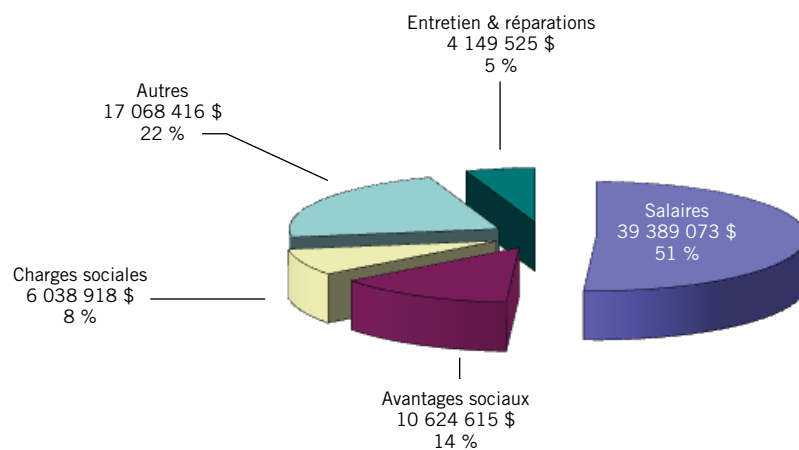
Dépenses 2011-12

Total: 81 558 546 \$



Dépenses 2010-11

Total: 77 270 547 \$



RAPPORT DES VÉRIFICATEURS INDÉPENDANTS

Aux membres du conseil d'administration du Centre de la jeunesse et de la famille Batshaw

Les états financiers résumés ci-joints, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2012, l'état des résultats du fonds d'exploitation (activités principales et accessoires) et du fonds d'immobilisation et l'état de la variation des actifs financiers nets pour l'exercice terminé à cette date, sont tirés des états financiers audités du Centre de la jeunesse et de la famille Batshaw pour l'exercice terminé le 31 mars 2012. Nous avons exprimé une opinion avec réserves sur ces états financiers dans notre rapport daté du 11 juin 2012 (voir ci-dessous). Ni ces états financiers ni les états financiers résumés ne reflètent les incidences d'événements survenus après la date de notre rapport sur ces états financiers.

Les états financiers résumés ne contiennent pas toutes les informations requises par les Normes comptables canadiennes pour le secteur public. La lecture des états financiers résumés ne saurait par conséquent se substituer à la lecture des états financiers audités du Centre de la jeunesse et de la famille Batshaw.

Responsabilité de la direction pour les états financiers résumés

La direction est responsable de la préparation d'un résumé des états financiers audités conformément aux critères décrits dans l'annexe 2 à la circulaire 2012-012 (03.01.61.19) publiée par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS).

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers résumés, sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre conformément à la Norme canadienne d'audit (NCA) 810, « Missions visant la délivrance d'un rapport sur des états financiers résumés ».

Opinion

À notre avis, les états financiers résumés tirés des états financiers audités du Centre de la jeunesse et de la famille Batshaw pour l'exercice terminé le 31 mars 2012 constituent un résumé fidèle de ces états financiers, conformément aux critères décrits dans

l'annexe 2 à la circulaire 2012-012 (03.01.61.19) publiée par le MSSS. Cependant, les états financiers résumés comportent des anomalies équivalents à celles des états financiers audités du Centre de la jeunesse et de la famille Batshaw pour l'exercice terminé le 31 mars 2012.

Les anomalies que comportent les états financiers audités sont décrites dans notre opinion avec réserves formulée dans notre rapport daté du 11 juin 2012. Notre opinion avec réserves est fondée sur le fait que, tel qu'exigé par le MSSS, les passifs afférents aux obligations envers les employés en congé parental et en assurance-salaire ne sont pas comptabilisés à l'état de la situation financière, ce qui constitue une dérogation aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public. Les incidences de cette dérogation aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public sur les états financiers au 31 mars 2012 et 2011 n'ont pu être déterminées, car l'information n'est pas disponible au niveau de l'établissement.

Notre opinion avec réserves est aussi fondée sur le fait que, tel qu'exigé par le MSSS, les contrats de location d'immeubles conclus avec la Société immobilière du Québec sont comptabilisés comme étant des contrats de location-exploitation alors qu'il s'agit de contrats de location-acquisition conformément à la note d'orientation 2 des Normes comptables canadiennes pour le secteur public. Les incidences de cette dérogation aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public sur les états financiers aux 31 mars 2012 et 2011 n'ont pu être déterminées.

Notre opinion avec réserves indique que, à l'exception des incidences des problèmes décrits, les états financiers audités donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière du Centre de la jeunesse et de la famille Batshaw au 31 mars 2012 ainsi que des résultats de ses activités et de la variation de ses actifs financiers nets pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Raymond Cholet Brant Thornton LLP

Montréal ¹

Le 22 juin 2012

¹ CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique n° A116823



RAPPORT DE LA DIRECTION

Les états financiers des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw ont été complétés par la direction qui est responsable de leur préparation et de leur présentation fidèle, y compris les estimations et les jugements importants. Cette responsabilité comprend le choix des conventions comptables appropriées qui respectent les Normes comptables canadiennes pour le secteur public ainsi que les particularités prévues au Manuel de gestion financière édicté en vertu de l'article 477 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux. Les renseignements financiers contenus dans le reste du rapport annuel de gestion concordent avec l'information donnée dans les états financiers.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, la direction maintient un système de contrôles internes qu'elle considère nécessaire. Celui-ci fournit l'assurance raisonnable que les biens sont protégés, que les opérations sont comptabilisées adéquatement et au moment opportun, qu'elles sont dûment approuvées et qu'elles permettent de produire des états financiers fiables.

La direction des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw reconnaît qu'elle est responsable de gérer ses affaires conformément aux lois et règlements qui la régissent.

Le conseil d'administration surveille la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière d'information financière et il a approuvé les états financiers. Il est assisté dans ses responsabilités par le comité de vérification. Ce comité rencontre la direction et l'auditeur, examine les états financiers et en recommande l'approbation au conseil d'administration.

Les états financiers ont été audités par la firme Raymond Chabot Grant Thornton LLP dûment mandatée pour se faire, conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Son rapport expose la nature et l'étendue de cet audit ainsi que l'expression de son opinion. La firme Raymond Chabot Grant Thornton LLP peut, sans aucune restriction, rencontrer le comité de vérification pour discuter de tout élément qui concerne son audit.



Margaret Douek, directrice générale



Linda Corbeil, directrice des Finances et des Services administratifs

FONDATION

Nous remercions la **Fondation des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw** pour ses collectes de fonds en 2011 et pour son soutien continu. Grâce à la campagne de dons et à l'activité annuelle de financement de la Fondation, aux dons de fondations privées et d'entreprises, plus de 500 jeunes, enfants et familles desservis par les Centres Batshaw ont ainsi pu bénéficier d'un soutien financier. L'argent recueilli lors des collectes de fonds du conseil d'administration de la Fondation et de la directrice du Développement a permis les réalisations suivantes :

- 158 enfants ont participé au **Camp Weredale**;
- 71 **bourses d'études** ont été remises à des élèves méritants;
- 148 familles ont été soutenues grâce au **soutien d'urgence**;
- 40 enfants et jeunes ont bénéficié de thérapie et 35 autres ont reçu un tutorat par l'entremise du **soutien aux services spécialisés**;
- 35 jeunes ont participé au **soutien aux projets de formation au travail** et 6 autres ont pu s'adonner au **camping sauvage**, grâce au **soutien à l'empowerment des jeunes et à l'estime de soi**;
- 15 jeunes ont reçu un **soutien pour la transition à la vie autonome**.

Outre son engagement de financer ses six programmes piliers, la Fondation continue de nouer des partenariats pour soutenir des projets spéciaux. Au cours de la dernière année, la fondation *The Kids Are Alright* a financé deux programmes importants : la création du poste d'agent de liaison à l'**empowerment** des jeunes ainsi que la rénovation de la cuisine au campus Dorval et la mise sur pied du programme de cuisine des jeunes. Un engagement de trois ans a permis de créer le fonds de bourses d'études *Gildan Activewear*. Chaque année, ce don permettra à trois usagers méritants de poursuivre leurs études grâce à un montant de 1 500 \$ qui servira au paiement de leurs frais de scolarité.

En raison de compressions budgétaires et de la hausse des demandes de soutien, la Fondation des Centres Batshaw continue de grandir et de jouer un rôle accru d'aide à l'organisation. La Fondation poursuit sans relâche sa mission qui est de **fournir un soutien financier, lorsque les fonds publics ne sont pas disponibles, aux jeunes desservis par les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw et à leur famille**. L'objectif de la Fondation est d'ériger des « piliers » sur lesquels les jeunes et les familles bâtiront leur avenir.



COMITÉS

Conseil d'administration

Membres du conseil d'administration et leur collège électoral respectif au 31 mars 2012

Noel Alexander	Coopté
Clayton Borden	Coopté
Pierre Brien	Coopté
Ermina Codjoe	Cooptée
Maureen Daley	Personnel non clinique
John Dalzell	Vice-président , Agence de la santé et des services sociaux de Montréal
Margaret Douek	Secrétaire , directrice générale
Valerie Duncan	Conseil multidisciplinaire
Leon Essing	Usagers
Anna Grafton	Trésorière , Agence de la santé et des services sociaux de Montréal
Louise Jessop	Fondation des Centres Batshaw
Kees Maas	Conseil multidisciplinaire
Stephanie Margolese	Cooptée
Judy Martin	Présidente , population
Jacques Monfette	Coopté
Karen Peters	Population
Linh-Suong Pham	Conseil des infirmières



Assis : Kees Mass, Valerie Duncan, Ermina Codjoe, Clayton Borden, Leon Essing

Debout : Maureen Daley, Linh-Suong Pham, Jacques Monfette, Anna Grafton, Margaret Douek, Karen Peters, Stephanie Margolese, Judy Martin, John Dalzell

Absents : Noel Alexander, Pierre Brien, Louise Jessop

Comités du conseil d'administration

Comité de vérification

Soutenu par Linda Corbeil

Noel Alexander
Margaret Douek
Anna Grafton, **présidente**
Judy Martin
Karen Peters

Notre comité des finances et de l'administration et notre comité de vérification ont été fusionnés au moment de la création des nouveaux conseils d'administration dans le réseau en février 2012 pour créer le comité de vérification, afin de se conformer aux nouvelles exigences de la Loi visant à améliorer la gestion du réseau de la santé et des services sociaux.

Sept rencontres ont eu lieu au cours de l'année. Les sujets abordés ont été la révision régulière des états financiers en portant une attention particulière aux coupures budgétaires, l'évolution des projets de construction et de rénovation incluant l'élaboration de notre PDI et de notre PFT, de même que les suivis quant à l'acquisition de l'édifice de l'ancien hôpital Reddy-Memorial.

Comité de la gouvernance et de l'éthique

Soutenu par Margaret Douek

Pierre Brien
Ermina Codjoe
Margaret Douek
Valerie Duncan
Judy Martin, **présidente**
Jacques Monfette

Ce comité a été nouvellement créé en vertu de la Loi visant à améliorer la gestion du réseau de la Santé et des Services Sociaux. Les rencontres de ce comité débiteront à l'automne.



Comité des ressources humaines

Soutenu par Maureen Cohen

Kerry-Ann Carty
Tina Close
Maureen Daley
John Dalzell, **président**
Margaret Douek
Margaret Godbeer
Kees Maas
Linh-Suong Pham

Membre d'office

Judy Martin

Le comité s'est réuni trois fois au cours de l'année. Parmi les nombreux sujets dont il a traité, mentionnons les activités de reconnaissance des états de service, la formation des cadres, les conditions de travail des employés non syndiqués, la Politique sur la prévention et la gestion du harcèlement psychologique au travail de même que la stratégie de recrutement et de rétention. Le comité a également discuté des orientations du MSSS à propos de l'approche LEAN et d'un milieu de travail sain. Le comité a continué d'être informé des mesures de dotation en personnel, du taux d'absentéisme et des incidents et accidents en milieu de travail.

Comité de la qualité des services et de la vigilance

Stephanie Margolese, **présidente**
Leon Essing
Jean Boudreau
Margaret Douek
Elizabeth Pusztai
Claude Laurendeau

Le CQSV s'est réuni cinq fois au cours de l'année.

Il a reçu et analysé des rapports sur les sujets suivants :

- allégations de conduite inacceptable en famille d'accueil;
- plaintes des usagers et activités de la commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services;
- toxicomanie;
- activités de gestion des risques;
- activités du comité des usagers (CCC);

- recommandation du coroner (adressée à tous les centres jeunesse) quant aux besoins des jeunes hébergés en matière de santé;
- exploitation sexuelle des jeunes;
- prestation de services (rapport de la directrice générale);
- activités du Conseil multidisciplinaire;
- traitement des plaintes provenant des familles d'accueil;
- services de réadaptation (mesures exceptionnelles, encadrement intensif, fugues et évasions).

Il a approuvé la Philosophie de services des Centres Batshaw, la Politique sur l'usage de l'isolement et des restrictions et le Règlement sur les dossiers des usagers.

Le CQSV s'est également penché sur divers processus cliniques tels que la planification des interventions, le Plan d'intervention à l'intention de la famille d'accueil (PIFA) et le Programme sur la négligence. Il a aussi reçu des informations sur de nouvelles initiatives comme le projet Ma famille, ma communauté.

Autres comités

Comité de gestion des risques

Karen Bentley
Pascale Berardino
Leon Essing
Charlotte Gibson
Marc Helde
Claude Laurendeau, **présidente**
Don Mounsey
Ingrid Théberge

Le Comité de gestion des risques (CGR) s'est réuni trois fois au cours de l'année, en mai et en décembre 2011 ainsi qu'en février 2012. Le taux élevé de roulement des membres du CGR a nécessité la participation de tous les membres à la formation provinciale donnée par l'Agence le 16 décembre. Cette formation a permis aux membres du CGR de mieux comprendre le rôle et le fonctionnement de la Gestion des risques.



Au cours de l'année, 132 événements (41 incidents et 91 accidents) ont été signalés et rapportés à la Gestion des risques. Cela représente une baisse de 15 % comparativement à l'année précédente. Cette baisse fera l'objet d'un examen approfondi par le CGR. Une analyse a été effectuée pour chaque événement et, lorsque requis, il y a eu divulgation et les usagers ont bénéficié de mesures de soutien.

Total	DSRRA	DSEF Rés.	Familles d'accueil	AM	DSP	Adoption
132	79	20	22	8	2	1

En décembre 2011, le ministère a livré son premier rapport provincial biennal sur la gestion des risques à partir de données provenant de tous les établissements du réseau des services de santé et des services sociaux. De plus, le ministère a établi de nouvelles lignes directrices qui entraîneront, au cours de la prochaine année, des ajustements à nos pratiques en matière de gestion des risques. Les Centres Batshaw continuent à participer activement au sein de l'ACJQ et ont assuré un rôle de chef de file dans l'élaboration d'un répertoire provincial de la gestion des risques. Le but de la création de ce répertoire est d'harmoniser les pratiques en matière de gestion des risques dans tous les centres jeunesse.

Le Comité de gestion des risques a porté une attention particulière dans trois domaines :

- La distribution de médicaments est la catégorie comptant le plus grand nombre d'événements : nous avons mis l'emphasis sur l'intégration du Cadre de référence provincial pour la gestion des médicaments.
- Les contentions causant des blessures : une initiative est en cours pour assurer que les situations sont traitées avec célérité, le but étant de produire une analyse minutieuse, rapide et coordonnée de l'accident afin que les mesures appropriées soient offertes aux usagers et que les actions requises soient prises pour prévenir la récurrence.
- Les événements « sentinelles » : le comité a établi la nécessité de mettre l'accent sur les situations pouvant mener à des interventions systémiques. Cela sera un champ d'activités

important au cours de l'année à venir, parallèlement à la promotion de la gestion des risques dans tous les services.

La collaboration soutenue du personnel et des gestionnaires quant aux activités de gestion des risques continue d'être grandement appréciée.

Comité des résidents et comité des usagers

L'année 2011-2012 en a été une de transition pour le Conseil de la clientèle et de la communauté (CCC), le comité des usagers et des résidents des Centres Batshaw. L'année a commencé par un processus électoral notifié avec un avis dans les journaux. Le processus d'élection a confirmé la composition du comité par la réélection des cinq mêmes usagers pour un mandat de trois ans. Cependant, le fait de tenir des élections a constitué une excellente occasion pour le CCC de revoir la répartition des responsabilités entre ses membres. Après ce processus, une nouvelle présidente a été élue, mais elle n'est que brièvement demeurée en poste; le trésorier a été réélu, et de nouveaux membres ont été choisis pour constituer le comité exécutif.

Il a fallu du temps et de l'énergie au CCC pour qu'il puisse naviguer entre les divers changements et transitions qui ont marqué l'année. Le rôle et les fonctions de l'agent de liaison ont aussi été modifiés pour être davantage en phase avec les orientations ministérielles.

Les services à la population ont été maintenus et le CCC a continué de recevoir des appels et à offrir de l'accompagnement aux usagers. Chaque mois, la personne-ressource en accompagnement a continué de répondre à 100 appels en moyenne, et à prendre part à quatre des six réunions. Le CCC a aussi continué de joindre l'ensemble des usagers des Centres Batshaw en leur envoyant de la documentation par la poste à deux reprises.

Les comités des résidents des campus de Prévost et Dorval continuent de remplir leur mandat, et les deux comités ont délégué des représentants aux six réunions du CCC.



Comité multiracial et multiculturel

Gillian Banks
Rene Barnes
Faye Callender
Kerry-Ann Carty, **présidente**
Margaret Douek
Leon Essing
Taline Hadjian
Krystyna Konopa
Nancy McDonald
France Pelletier
Susan Pinsky
Claire Roy
Gérald Savoie
Michael Shaffer
Barbara Simon-McDonald
Michael Straw
Dorothy Williams

Les membres du comité ont donné leurs commentaires sur plusieurs outils cliniques, règlements, directives, politiques et procédures :

- brochure sur les consultants culturels et les interprètes linguistiques;
- Politique sur la prévention et la gestion du harcèlement psychologique au travail;
- Directive sur les « confiés à »;
- Politique et procédure sur les signalements et allégations de conduite inacceptable en famille d'accueil;
- Politique sur la diversité.

Le comité a aussi reçu les présentations suivantes :

- les services sociaux internationaux;
- le rapport de la Commission de la protection des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) sur le profilage racial;
- le rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur la protection de la jeunesse (CDPDJ);
- l'analyse de données sur la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics (CDPDJ).

Activités du Mois de l'histoire des Noirs

Sous le thème « En noir de toutes les couleurs », des activités ont été organisées à l'intention d'un public nombreux tout au long du mois de février pour illustrer la nature diversifiée de la culture noire.

- La professeure Charmaine A. Nelson a livré une présentation inspirée intitulée *La réflexion par*

le truchement de la culture : la femme noire comme sujet dans l'art occidental et canadien.

- Le film *Colour Me* a été très couru et continue d'être en grande demande dans les foyers de groupe et les unités de vie, car il présente des adolescents aux prises avec des problèmes d'identité.
- L'Explosion de talents a mis en valeur les nombreux talents d'enfants et de jeunes provenant de nos différents services et programmes. Elle a aussi permis de rendre hommage à cinq jeunes Noirs pour leurs talents, leurs réalisations et leur détermination à atteindre leurs objectifs personnels : Cassandra, Derek, Desiree, Dylan et Michaela ont tous reçu un certificat laminé et un prix en argent.
- Le lunch a offert des spécialités culinaires de différents continents, plusieurs ayant été préparées par les employés et les familles d'accueil des Centres Batshaw. Comme toujours, il a été des plus appréciés.
- L'honorable juge Westmoreland-Traoré a prononcé une conférence au campus de Dorval, laquelle a été suivie d'un autre lunch spécial tout aussi apprécié.

Comité multidisciplinaire

Kerry Burke
Gina Carvalho
Kennedy Carvalho
Tina Close
Lyne Émond
Marino Ficca
Sophia Jaffer
Olive Kirnon
Monique Laverdure, **vice-présidente**
Georgia Limperis
Eléonore Pilliat
Sharona Ramakaev
Manon St-Hilaire
Kuldip Thind
Marie-Pierre Ulysse, **présidente**
Hadeel Yasawi

Membres d'office

Margaret Douek
Claude Laurendeau
Poste vacant (Conseil des infirmières)

Le Comité multidisciplinaire (CMD) est un organisme légalement mandaté dont la fonction première est de promouvoir la prestation de services et de pratiques de qualité au sein de l'organisation. Le CMD est un



forum où les cliniciens peuvent exprimer leurs points de vue, préoccupations et opinions sur la prestation des services. Le CMD est structuré autour d'un comité exécutif composé de 14 représentants élus provenant des différents points de services et de trois membres d'office (la directrice générale, la directrice des Services professionnels et une représentante du Conseil des infirmières). Le comité exécutif a tenu dix réunions mensuelles au cours desquelles il a passé en revue des questions cliniques soulevées par ses membres, la directrice générale et la directrice des Services professionnels. L'une de ces réunions a été entièrement consacrée à une présentation du Programme sur la négligence.

Deux sous-comités du CMD planifient des activités visant à stimuler et soutenir l'excellence clinique grâce au partage de connaissances au sein de l'organisation. Le sous-comité de la journée des professionnels a planifié et organisé la 11^e journée annuelle des professionnels. Le Dr Ronald Fraser et M^{me} Lise Laporte ont pris part à notre plénière sur le trouble de la personnalité limite. Quatorze ateliers ont suivi portant sur une grande variété de sujets cliniques. Le comité de rédaction du journal a lancé la septième édition du Journal clinique du CMD ayant pour sujet Les besoins universels : l'appartenance, la maîtrise, la générosité et l'indépendance. Dix-sept articles rédigés par des cliniciens de partout dans l'organisation ont illustré notre travail clinique auprès des usagers à l'intérieur du cadre des besoins universels. L'assemblée générale annuelle a eu lieu en juin. Le conférencier était Bill Ryan, M. Ed., M.T.S., qui a parlé de l'identité de genre (*gender identity*) et des quatre besoins universels.

Les questions ayant fait l'objet de discussions au cours de la dernière année sont les suivantes :

- l'élaboration du Programme sur la négligence;
- la mise en œuvre du Cercle du courage;
- considérations cliniques sur la création de programmes mixtes dans les unités de vie en milieu fermé;
- chambres partagées;
- projet du Campus;
- équipe de deuxième niveau en santé mentale;
- clarification de processus clinique : discussion de cas.

Documentation étudiée :

- Procédures sur l'usage de la contention et de l'isolement;

- Politique sur le harcèlement psychologique;
- Documentation en appui à l'évaluation dans le cadre du PIR;
- Politique et procédures sur l'usage de la contention et de l'isolement;
- Directive sur la prise en charge des usagers par une connaissance;
- Règlement sur les « confiés à » ;
- Politique et procédure sur les signalements et allégations de conduite inacceptable dans les foyers d'accueil.

Conseil des infirmières

Poste vacant, **président (e)**

Chantal Fleury, vice-présidente

Poste vacant, secrétaire

Linh Suong Pham

Membre d'office

Marc Helde

Au cours de la dernière année, bien qu'il y ait eu beaucoup d'investissement dans le recrutement de nouvelles infirmières, le Conseil des infirmières est demeuré très actif dans plusieurs dossiers et a réalisé les objectifs qu'il s'était fixés pour cette année :

- Il a conçu deux prescriptions collectives pour les Services de santé en ressources résidentielles, et une pour les soins infirmiers dans la communauté.
- Il a mis en œuvre le questionnaire *Ages and Stages 3* utilisé pour le dépistage des retards de développement chez les enfants âgés de 1 à 60 mois. Les domaines du développement dépistés à l'aide de cet outil sont : la communication; les motricités fine et globale; la résolution de problèmes; les aptitudes sociales et le développement social et affectif.

Par ailleurs, le Conseil a participé activement à la révision du mandat des Services de santé. Il a aussi pris part à la révision des procédures de gestion des médicaments des Centres Batshaw afin de s'assurer qu'elles traduisent fidèlement le Cadre de référence sur les médicaments diffusé par l'ACJQ.

Le Conseil a continué sa participation à différents comités en fournissant des commentaires liés à son champ d'expertise. Il compte également un membre nouvellement élu pour le représenter au conseil d'administration.



COMMISSAIRE LOCALE AUX PLAINTES ET À LA QUALITÉ DES SERVICES

La commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services a pour mandat de traiter les plaintes des usagers concernant les services qu'ils reçoivent, ont déjà reçus ou auraient dû recevoir, et d'intervenir de son propre chef lorsqu'elle est avisée de préoccupations concernant les services aux usagers. Son mandat comprend également la promotion de la procédure sur le traitement des plaintes et des droits des usagers.

La philosophie des Centres Batshaw en matière de traitement des plaintes qui est de veiller à ce que tous les usagers, en particulier les jeunes en milieu résidentiel, aient accès aux recours appropriés et puissent exprimer leur insatisfaction, est préconisée et pratiquée à tous les niveaux de l'organisation. Par conséquent, les insatisfactions et plaintes des clients sont très souvent traitées et réglées directement par les fournisseurs de services.

La résolution et la mise en application des recommandations formulées par le Bureau de la

commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services font l'objet d'un suivi trisannuel par le conseil d'administration. Des recommandations sont formulées dans trois domaines :

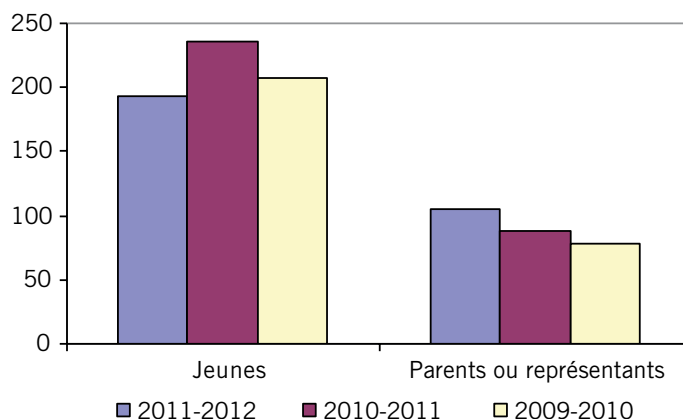
- lorsqu'une harmonisation est requise entre les services, directions, partenaires externes, politiques, modes d'interventions et lois;
- lorsqu'une plainte est récurrente et indique que les mesures appliquées n'ont pas permis de résoudre le problème; et
- lorsqu'une mesure ou solution corrective n'est pas trouvée.

Des présentations visant à expliquer et améliorer la procédure de traitement des plaintes des usagers ont été offertes de manière continue aux directions, aux équipes, aux comités des résidents et aux nouveaux employés au cours de l'année. De même, des démarches visant à faire mieux connaître l'existence de la procédure de traitement des plaintes et les moyens d'y accéder se poursuivent à l'intention des usagers en famille d'accueil.

Le tableau 1 illustre le nombre de plaintes réglées cette année comparativement aux deux années précédentes.

Tableau 1

Source des plaintes réglées – par année



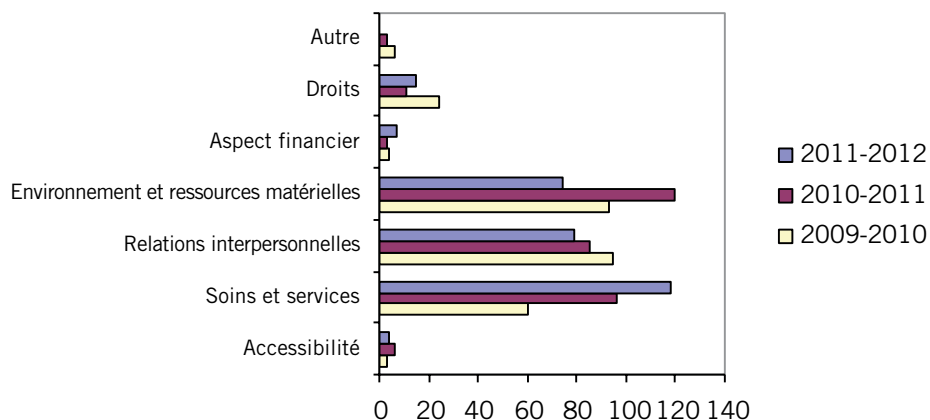
Année	Jeunes	Parents ou représentants	Total
2011-2012	193	105	298
2010-2011	236	88	324
2009-2010	207	78	285



Le tableau 2 illustre la répartition du nombre de plaintes par catégorie.

Tableau 2

Motif des plaintes par année

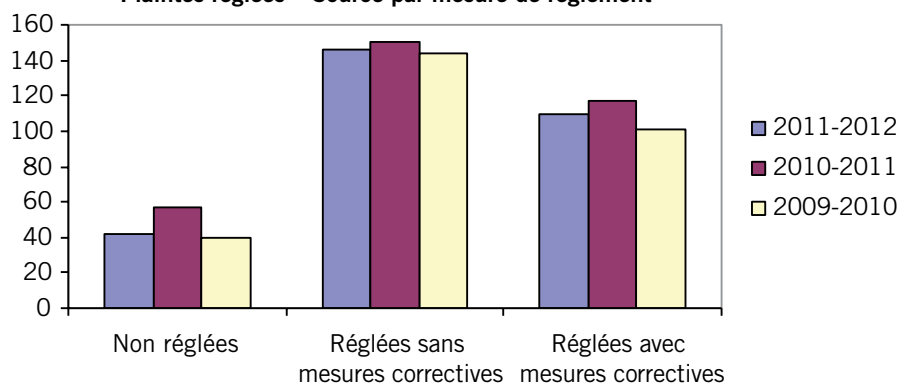


	2011-2012	2010-2011	2009-2010
Accessibilité	4	6	3
Soins et services	118	96	60
Relations interpersonnelles	79	85	95
Environnement et ressources matérielles	74	120	93
Aspect financier	7	3	4
Droits	15	11	24
Autre	1	3	6
Total	298	324	285

Le tableau 3 illustre les conclusions appliquées pour chaque plainte comparativement aux deux années précédentes.

Tableau 3

Plaintes réglées – Source par mesure de règlement



	2011-2012	2010-2011	2009-2010
Non réglées (interrompues, abandonnées, rejetées, orientées)	42	57	40
Réglées sans mesures correctives	146	150	144
Réglées avec mesures correctives	110	117	101
Total	298	324	285

Le rapport annuel 2011-2012 de la commissaire locale est disponible sur demande en communiquant directement avec son bureau.



DÉCLARATION DE FIABILITÉ DES DONNÉES

À titre de directrice générale, j'ai la responsabilité d'assurer la fiabilité des données contenues dans ce rapport annuel de gestion ainsi que des contrôles afférents.

Les résultats et les données du rapport de gestion de l'exercice 2011-2012 des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw :

- décrivent fidèlement la mission, les mandats, les responsabilités, les activités et les orientations stratégiques de l'établissement;
- présentent les objectifs, les indicateurs, les cibles à atteindre et les résultats;
- présentent des données exactes et fiables.

Je déclare que les données contenues dans ce rapport annuel de gestion ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et qu'elles correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2012.



Margaret Douek, directrice générale

CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE RÉGISSANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Dispositions générales :

- 1.1 Le présent Code d'éthique et de déontologie fixe les devoirs et les obligations qui s'appliquent aux membres du conseil d'administration des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw dans l'exercice de leurs fonctions.

2. Devoirs et obligations :

- 2.1 Les membres du conseil d'administration, conformément à la mission des Centres Batshaw, doivent accorder une importance constante à la protection, à la sécurité et au développement des enfants, en tenant dûment compte du respect de leurs droits et des droits de leurs parents.

- 2.2 Les membres du conseil d'administration doivent respecter les valeurs, les croyances et l'orientation sexuelle des personnes auxquelles les Centres Batshaw donnent des services, et qui sont issues d'une communauté composée de plusieurs races, langues, cultures et religions.

- 2.3 Les membres du conseil d'administration doivent user de soin, de prudence, de diligence et d'habileté dans l'exercice de leurs fonctions; ils doivent agir avec honnêteté et de bonne foi, dans les meilleurs intérêts des Centres Batshaw et de la population qu'ils desservent.

- 2.4 Les membres du conseil d'administration doivent respecter la confidentialité des débats, des délibérations, des discussions et de l'information dont ils ont pris connaissance à huis clos ou qui n'ont pas été divulgués en public. Ce devoir s'étend au-delà de l'expiration de leur mandat.

3. Conflits d'intérêts :

- 3.1 Les membres du conseil d'administration doivent éviter toute situation qui pourrait compromettre leur capacité de s'acquitter de leurs fonctions précises, de façon indépendante et objective.
- 3.2 Les membres du conseil d'administration doivent dissocier la promotion et l'exercice de leurs activités professionnelles ou commerciales de l'acquittement de leurs obligations au conseil.
- 3.3 Les membres du conseil d'administration ne doivent pas faire usage de renseignements ou de documents de nature confidentielle, en vue d'obtenir des avantages directs ou indirects pour eux-mêmes ou pour autrui.
- 3.4 Les membres du conseil d'administration ne doivent pas solliciter, accepter ni demander, soit directement ou indirectement, un don, un legs testamentaire, toute forme de rémunération, une commission, une remise, un prêt, une remise de dette, un privilège ni tout autre avantage et compensation, qui pourraient compromettre leur impartialité dans l'exercice de leurs fonctions.



- 3.5 Les membres du conseil d'administration doivent révéler par écrit toutes les fonctions qu'ils détiennent et toute propriété qu'ils peuvent posséder ou acquérir, laquelle situation peut, directement ou indirectement, entrer en conflit avec les intérêts des Centres Batshaw, de même que la nature et l'étendue d'un tel conflit; ils doivent en outre s'abstenir de prendre part aux délibérations ou aux décisions, lorsqu'une question touchant lesdits intérêts est discutée.
- 3.6 Les membres du conseil d'administration doivent révéler par écrit tous les contrats de services professionnels conclus avec les Centres Batshaw par une entreprise commerciale dans laquelle ils ont des intérêts financiers.
- 3.7 Les membres du conseil d'administration dont l'objectivité ou l'impartialité ou une apparence d'objectivité ou d'impartialité, peut être altérée par une condition personnelle, une situation familiale, sociale ou commerciale, une expression publique d'opinion ou toute autre manifestation de favoritisme ou d'hostilité, doivent révéler ladite situation et s'abstenir de prendre part aux délibérations et aux décisions entourant la question en cause.

4. Sanctions :

- 4.1 Toute violation ou omission à l'égard d'un devoir ou d'une norme prévue par ce Code d'éthique et de déontologie constitue un acte dérogatoire et peut entraîner l'imposition d'une sanction qui peut inclure un avertissement ou une réprimande ou une suspension temporaire du membre ou sa révocation du conseil d'administration.
- 4.2 Toute personne qui a lieu de croire qu'un membre du conseil d'administration contrevient au Code d'éthique et de déontologie doit informer par écrit le président du conseil, ou si la situation vise ce dernier, le vice-président.
- 4.3 Le président ou le vice-président peut alors désigner des personnes pour enquêter sur la situation ou les allégations, et doit informer le membre visé qu'il fait l'objet d'une telle enquête.

- 4.4 Les personnes désignées doivent soumettre un rapport au président ou au vice-président du conseil d'administration.
- 4.5 Compte tenu des renseignements recueillis, le président ou le vice-président peut créer un comité formé de trois membres du conseil d'administration.
- 4.6 Le comité doit aviser le membre visé de la violation présumée et des dispositions législatives et réglementaires pertinentes ainsi que des dispositions pertinentes contenues dans le présent Code d'éthique et de déontologie. Un tel avis doit également informer le membre du conseil d'administration de son droit de présenter ses commentaires par écrit au comité, et sur demande, de son droit de s'exprimer devant ledit comité sur la violation présumée.
- 4.7 S'il est conclu que le membre visé a dérogé au présent Code d'éthique et de déontologie, le comité doit recommander au conseil d'administration l'imposition d'une sanction.
- 4.8 Le comité peut recommander une sanction à la mesure de la gravité et de la nature de la dérogation.
- 4.9 Toutes les sanctions doivent être adressées par écrit au membre du conseil d'administration visé.

5. Enquêtes et immunités :

- 5.1 Les personnes qui font enquête de même que les personnes chargées de déterminer ou d'imposer les sanctions ne peuvent être poursuivies en justice en raison d'actes accomplis de bonne foi dans l'exercice de leurs devoirs ou de leurs fonctions.
- 5.2 Les personnes qui font enquête de même que les personnes chargées de déterminer ou d'imposer les sanctions sont tenues de faire une déclaration solennelle quant à la confidentialité.

6. Accessibilité au public :

- 6.1 Les Centres Batshaw doivent donner une copie du Code d'éthique et de déontologie à chaque membre du conseil d'administration dès son élection, et ils doivent donner une



copie à toute autre personne qui en fait la demande.

6.2 Le Code d'éthique et de déontologie doit être publié dans le rapport annuel des Centres Batshaw.

6.3 Le rapport annuel doit faire état :

- a) du nombre et de la nature des cas suivis conformément au Code;
- b) du nombre de cas traités et de leur suivi;
- c) de leur résultat, y compris le nombre et la nature des sanctions imposées;
- d) du nom des membres du conseil d'administration dont la nomination a été suspendue ou révoquée.

Aucun cas n'a été rapporté au cours de l'année 2011-2012.

7. Interprétation élargie :

Lorsque le contexte le permet, le genre masculin englobe aussi le genre féminin.

