



LES CENTRES DE LA JEUNESSE ET DE LA FAMILLE BATSHAW  
BATSHAW YOUTH AND FAMILY CENTRES

# RAPPORT ANNUEL DE GESTION

## 2014-2015



Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Ouest-de-  
l'Île-de-Montréal

Québec

NOTRE   
**passion** FAIT LA  
**DIFFÉRENCE**



## **Table des matières**

<b>Message des autorités</b> .....	2
<b>Déclaration de fiabilité des données présentées au rapport et des contrôles afférents</b> ....	4
<b>Rapport de la direction</b> .....	5
<b>Notre organisation</b> .....	6
<b>Principales données concernant la santé et le bien-être</b> .....	9
<b>Statistiques</b> .....	12
<b>Faits saillants et activités</b> .....	17
<b>Tableau Entente de gestion et d'imputabilité et commentaires</b> .....	30
<b>Comités et conseils</b> .....	32
<b>États financiers et rapport des vérificateurs indépendants</b> .....	39
<b>État du suivi des réserves, commentaires et observations formulés par l'auditeur indépendant</b> .....	46
<b>Code d'éthique et de déontologie régissant les membres du conseil d'administration</b> ....	47
<b>Fondation</b> .....	49
<b>Commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services</b> .....	50

***Merci à nos employés et à leurs enfants pour les photos***

## Message des autorités

### Vivre le changement tout en continuant à viser l'excellence!

Cette année s'est indéniablement déroulée sous le signe du changement. Au cours du premier semestre, l'équipe de la haute direction a été réduite et la structure organisationnelle a été modifiée pour rationaliser le plus possible notre fonctionnement et offrir une meilleure continuité aux usagers en regroupant certains services. Parallèlement, le processus de planification stratégique a été engagé et de nombreuses discussions ont eu lieu pour redéfinir nos valeurs organisationnelles, examiner nos forces et nos possibilités d'amélioration, et établir les priorités pour les cinq prochaines années.

Le personnel et les gestionnaires ont participé à des ateliers et ont contribué de façon remarquable à redéfinir notre philosophie de service aux usagers et notre philosophie de gestion, lesquelles reposent sur les valeurs fondamentales que sont le respect, l'orientation usager, l'*empowerment*, la collaboration et la pratique fondée sur les forces. Les comités consultatifs ont également joué un rôle important en nous aidant, grâce à leurs points de vue, à améliorer le travail que nous accomplissons au quotidien pour les usagers qui ont besoin de nous.

Dans le contexte des restrictions budgétaires, grâce à nos efforts constants, nous avons atteint l'ensemble des objectifs que l'Agence de santé et services sociaux de Montréal nous avait fixés, tout en développant nos services et en peaufinant notre vision. Nous avons également continué d'investir dans la méthode LEAN afin d'optimiser nos ressources tout en assurant la meilleure qualité de service aux usagers et en conservant des conditions de travail positives pour notre personnel.

Nos services cliniques ont continué à travailler sans relâche cette année pour assurer le bien-être et la sécurité des enfants, des jeunes et des familles. Nous avons reçu des contributions du Fonds canadien du système de justice pour les jeunes et de l'Agence de Montréal pour mettre sur pied des projets passionnants tels que *Alternative programs for young offenders: supporting reintegration and smart choices*, *Strengthening Black Families*, *Au-delà du comportement (Connecting to kids in crisis)*, etc. Les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw ont animé ou coanimé sept ateliers novateurs à la conférence annuelle de l'Association des centres jeunesse du Québec, présentant diverses initiatives des Centres Batshaw dignes de fierté.

Les projets aux campus de Dorval et de Beaconsfield ont énormément progressé cette année, des bâtiments ayant été rénovés ou construits au fur et à mesure de l'évolution de ces merveilleux projets cliniques, dont l'objectif demeure celui de ramener les jeunes dans leurs communautés, d'où l'amélioration de conditions menant à leur réintégration. Le premier de ces nouveaux bâtiments devrait accueillir ses premiers résidents d'ici la fin de l'été 2015.

Lorsque le projet de loi 10 a été déposé en septembre, l'ampleur de la restructuration lancée par le ministre nous a pris au dépourvu. Nous nous préparons tous à un changement, mais pas à une fusion complète de tous les services sur une base territoriale. De nombreux efforts ont été déployés pendant le processus parlementaire pour représenter le mandat fondamental de protection de la jeunesse et pour s'assurer que les enfants et leurs familles reçoivent les services de la meilleure façon possible, afin qu'ultimement les services soient renforcés par cette réforme.

Le changement fait parfois peur, il peut également avoir un effet paralysant quand il survient très rapidement. Nous devons toutefois garder à l'esprit que le changement est souvent très positif. En fait, nous apportons constamment des modifications pour adapter nos services aux besoins en constante évolution de nos usagers.

Au fur et à mesure de la transition vers la nouvelle réalité, c'est-à-dire celle du CIUSSS de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal, nous devons être conscients de l'importance d'intégrer les services pour au bénéfice de la population dans son ensemble. Dans le cadre de cette réforme, il faut saisir les belles occasions d'améliorer l'accès aux services et de travailler de façon plus

concertée afin d'obtenir de meilleurs résultats auprès de nos usagers. Il sera important d'aller de l'avant pour assurer la pérennité de l'intégrité du mandat de protection de la jeunesse et le fonctionnement optimal de notre système de protection de la jeunesse. Chacun d'entre nous a la responsabilité de promouvoir l'importance du travail consistant à aider les enfants, les jeunes et les familles, et nous vous encourageons à vous exprimer et à contribuer façon significative au développement de la nouvelle Direction de la protection de la jeunesse au sein du CIUSSS.

Les employés des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw sont reconnus pour leur bienveillance, leur compétence et leur engagement passionné envers la noble cause de l'aide à l'enfance. Créatifs et novateurs, ils sont fin prêts à relever ce grand défi que nous apporte la réforme du réseau de la santé et des services sociaux amorcée au 1er avril 2015 : améliorer encore davantage la prestation des services aux populations vulnérables qui ont besoin d'accompagnement. Et ce défi, nous savons déjà que tous les membres de la grande famille des Centres Batshaw sont prêts à le relever avec une fierté et une détermination qu'ils partagent avec leurs nouveaux partenaires du CIUSSS de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal.

Le président-directeur général,



Benoit Morin

## **Déclaration de fiabilité des données présentées au rapport et des contrôles afférents**

À titre de président-directeur général, 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 2014-2015 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 2015.

Le président-directeur général



Benoit Morin

## 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 <sup>1</sup> surveille la façon dont la direction s'acquitte des responsabilités qui lui incombent en matière d'information financière. Il rencontre la direction et l'auditeur, examine les états financiers et les approuve.

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 conseil d'administration pour discuter de tout élément qui concerne son audit.

Le président–directeur général,



Benoit Morin

La directrice des ressources financières,



Lucie Ménard, CPA, CA

---

<sup>1</sup> En vertu de l'article 195 de la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales (chapitre O-7.2), le président-directeur général exerce tous les pouvoirs du conseil d'administration jusqu'au 30 septembre 2015 ou, selon la première de deux dates, jusqu'à ce que la majorité des membres soit nommé.

## **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 au Québec et à la mise en place de la Loi sur la protection de la jeunesse.

M. Batshaw a inspiré notre établissement, notre personnel et nos usagers. Sa sagesse et sa compassion pour la cause des enfants ont donné une voix à un segment de la population dont les besoins peuvent rester dans l'ombre. Sa disponibilité à rencontrer nos jeunes et à parler au personnel au fil des ans a été très appréciée. Il a posé des questions difficiles qui nous ont poussés à trouver des réponses et à faire innover notre pratique. Il continue de façonner l'avenir de nos services par son intérêt dans la recherche et son soutien concret à l'excellence des services.

Cette année marque la neuvième édition des Prix d'excellence Ruth et Manny Batshaw, institués par M. Batshaw pour encourager notre personnel à viser l'excellence.

## Succès dont nous pouvons être fiers...

Les gagnants des Prix d'excellence Ruth et Manny Batshaw 2014 sont :

***Excellence, Services administratifs et de soutien***

Suzanne Plaisance

Agente administrative, Classe 1, campus de Dorval

***Excellence, Services cliniques – réadaptation***

Linda Barone

Éducatrice, *New Dimensions*

***Excellence, Services cliniques - psychosocial***

Wayne Quartz

Travailleur social

***Excellence - Gestionnaire***

Marie-Josée Roy

Foyer de groupe Odyssey et Services aux adolescents plus âgés

Les récipiendaires 2014 du Prix Soutien à l'intervention clinique dans les centres jeunesse de l'Association des centres jeunesse du Québec sont Derrolton James et Jocelyn Labbé pour leur projet *C2K Connecting to Kids in Crisis* (Au-delà du comportement)

## 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 pour la période 2014-2018.



## Principales données concernant la santé et le bien-être

### Caractéristiques de l'ensemble de la population de Montréal

Comptant plus de deux millions d'habitants, Montréal est la deuxième ville la plus peuplée au Canada<sup>2</sup>. Elle accueille plus du quart de la population du Québec<sup>3</sup>, qui présente une riche diversité. Les caractéristiques et les besoins de la population déterminent l'organisation des services sociaux et de santé. Les questions touchant les facteurs socioéconomiques et psychosociaux, les facteurs d'immigration, le rendement scolaire et les inégalités sociales influent sur l'offre de services aux jeunes en difficulté.

### Facteurs socioéconomiques et psychosociaux

À Montréal, une personne sur quatre vit dans la pauvreté, soit un pourcentage supérieur à ce qui est observé dans le reste de la province (17 % au Québec). De plus, 9 % des Montréalais touchent des prestations d'aide sociale, par rapport au taux de 7 % ailleurs au Québec. Le taux de chômage s'élève à 10 % à Montréal, tandis qu'il est de 7 % dans le reste de la province et de 8 %, dans le reste du Canada<sup>1</sup>. Les jeunes âgés de 0 à 19 ans représentent 20 % de la population.<sup>4</sup>

Une famille sur trois vit avec un parent seul et plus de la moitié des familles monoparentales ayant des enfants de 0 à 5 ans gagnent un faible revenu<sup>1</sup>. Le tiers des enfants demeurant au foyer familial sont âgés de plus de 18 ans<sup>2</sup>.

À Montréal, 57,7 % des locuteurs de la ville se sont déclarés bilingues, alors que 28 % ont affirmé ne parler que le français et 11,8 %, que l'anglais. Enfin, 2,6 % des habitants de Montréal ne parlent ni le français ni l'anglais<sup>2</sup>.

Facteurs d'immigration : Montréal reçoit près des deux tiers des immigrants au Québec, et un tiers de sa population est issue de l'immigration<sup>1</sup>. Bien que la communauté d'immigrants à Montréal soit principalement composée de personnes d'origine italienne et haïtienne, une forte proportion de l'immigration récente vient de l'Asie et de l'Afrique. Dans la métropole, 23 % des nouveaux arrivants sont âgés de 0 à 14 ans et 58 % des immigrants vivent dans une situation de faible revenu<sup>2</sup>.

### Rendement scolaire

À Montréal, 12 % des citoyens âgés de 25 à 64 ans ne détiennent pas de diplôme par rapport à 15 % ailleurs dans la province<sup>1</sup>. Le taux de diplomation atteint 73,4 % dans l'île de Montréal, la Commission scolaire English-Montréal et la Commission scolaire Lester-B.-Pearson figurant en tête de file. À Montréal, 11,1 % des mères ne détiennent aucun diplôme ou certificat. Le taux de décrochage à Montréal est de 20,8 % par rapport à 17,8 % dans le reste de la province<sup>5</sup>.

### Inégalités sociales

Les Noirs, les Arabes et les Latino-Américains constituent les trois principaux groupes de minorités visibles<sup>2</sup>. Globalement, 16 % des Montréalais vivent dans la pauvreté, mais ce taux

---

<sup>2</sup> *Le portrait de la population montréalaise 2014*. Agence de la Santé et des Services sociaux de Montréal.

<http://emis.santeMontreal.qc.ca>

<sup>3</sup> [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=6897,67887653\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=6897,67887653_dad=portal&_schema=PORTAL) (du rapport de l'année précédente, page 8)

<sup>4</sup> Institut de la Statistique du Québec

<sup>5</sup> *Persévérance et réussite scolaires : la situation à Montréal – Édition 2015*. Réseau réussite Montréal

s'élève à 32 % au sein de la population des minorités visibles<sup>6</sup>. Le revenu moyen des Noirs est inférieur d'un tiers au revenu moyen des Montréalais dans leur ensemble<sup>7</sup>. Les communautés noires connaissent des taux de chômage et de faible revenu de 2 à 2,5 fois plus élevés que ceux de la population moyenne<sup>8</sup>.

Les enfants noirs et autochtones sont surreprésentés dans la clientèle du système de protection de la jeunesse<sup>9</sup>.

## 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 et d'une bonne compréhension de l'importance des interventions respectueuses de la diversité culturelle et religieuse, les Centres Batshaw établissent des partenariats pour offrir des services spécialisés en continuité avec ceux dispensés dans la collectivité.

Les services suivants sont rendus sur une base annuelle et constituent le fondement des services cliniques offerts conformément à notre mission et à notre mandat.

Nous recevons annuellement environ 7 000 demandes de services incluant plus de 3 000 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.

Selon les données générées au 15 avril 2015, 36 % des jeunes d'expression anglaise vivant sur l'île de Montréal vivent sur le territoire du Centre intégré universitaire de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal. Les Centres Batshaw ont reçu 3324 signalements au cours de l'année 2014-2015, 34 % de ceux-ci provenant du territoire du Centre intégré universitaire de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal. Les Centres Batshaw ont retenu 1580 d'entre eux pour un suivi. De ce nombre, 33 % proviennent du territoire du Centre intégré universitaire de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal, ce qui représente un taux de rétention de 13 par 1000 jeunes.

En moyenne, 1 100 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 de réadaptation 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 et les enfants sont alors hébergés à long terme, confiés à des tiers, ou 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, 500 jeunes reçoivent annuellement des services sous forme de sanctions judiciaires ou extrajudiciaires. La priorité est accordée à la réadaptation et au travail avec la famille et les partenaires communautaires pour empêcher la récidive. Pour les infractions les plus graves, un juge peut ordonner une garde en milieu ouvert ou en milieu fermé. 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 pour des placements volontaires. Ces cas nous parviennent habituellement

---

<sup>6</sup> *Aperçu de la racialisation de la pauvreté au Canada*

[http://www.edsc.gc.ca/fra/communauteres/rapports/profil\\_pauvrete/aperçu.shtml](http://www.edsc.gc.ca/fra/communauteres/rapports/profil_pauvrete/aperçu.shtml)

<sup>7</sup> *Caractéristiques démographiques de la communauté noire montréalaise : les enjeux du troisième millénaire*. CFDDHM, Université McGill

<sup>8</sup> *L'évolution de la communauté noire montréalaise : mutations et défis*. CMEPSS, Université McGill

<sup>9</sup> PIJ

des CSSS. Les usagers sont alors placés dans des familles d'accueil, des foyers de groupe ou des programmes résidentiels.

Les services de réadaptation externes et des programmes résidentiels sont disponibles pour soutenir les familles à développer leur capacité parentale et leur gestion des problèmes comportementaux de leurs jeunes à la maison. Nous offrons un vaste éventail de services résidentiels pour répondre aux divers besoins des jeunes selon le niveau de supervision qu'ils requièrent.

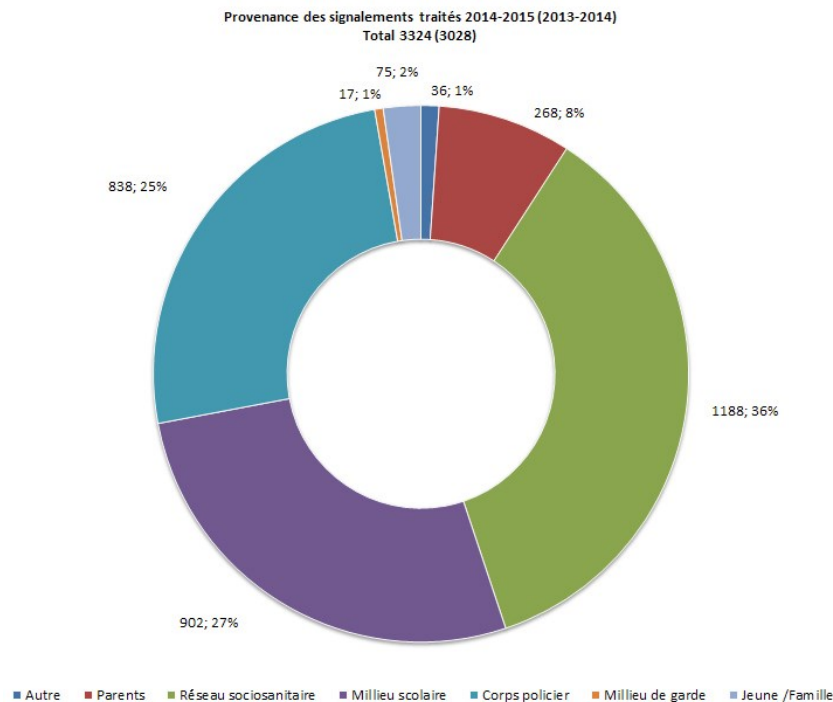
L'adoption est offerte dans le cas des enfants qui ont été abandonnés par leurs parents biologiques ou pour lesquels une ordonnance d'admissibilité à l'adoption a été prononcée. Les adoptés et les parents biologiques ont droit à la divulgation de renseignements les concernant, pourvu que ces antécédents 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.

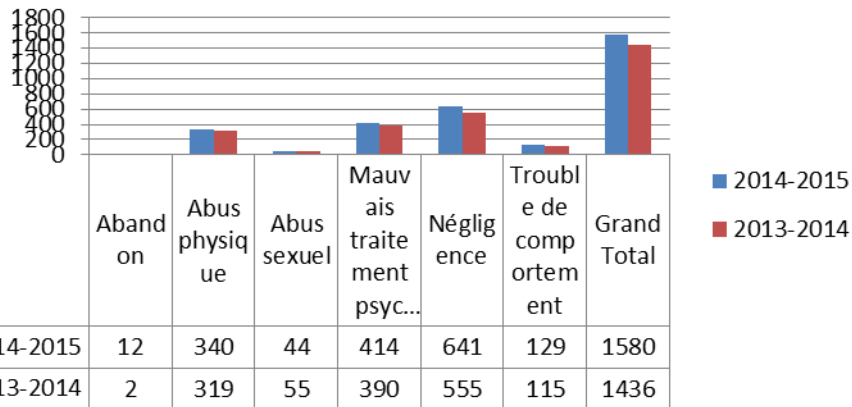
## Statistiques

Taux d'incidence des signalements par territoire de CSSS 2014-2015									
Territoires de Centre de santé et de services sociaux	Population de jeunes 0-17 ans (2012-2013)*	Nombre de signalements traités		Signalements traités par 1000 jeunes		Nombre de signalements retenus		Signalements retenus par 1000 jeunes	
		2014-2016	2013-2015	2014-2016	2013-2015	2014-2016	2013-2015	2014-2016	2013-2015
Ouest-de-l'Île	29 870	597	590	19,99	19,75	272	237	9,11	7,93
Dorval-Lachine-LaSalle	10 661	553	477	51,87	44,74	270	225	25,33	21,10
Sud-Ouest-Verdun	6 489	378	410	58,25	63,18	187	213	28,82	32,82
Pointe-de-l'Île	5 638	87	73	15,43	12,95	48	40	8,51	7,09
Lucille-Teasdale	2 020	56	70	27,72	34,65	31	41	15,35	20,30
Saint-Léonard et Saint-Michel	5 929	130	107	21,93	18,05	67	55	11,30	9,28
De La Montagne	18 424	587	451	31,86	24,48	249	230	13,51	12,48
Cavendish	13 200	368	393	27,88	29,77	160	164	12,12	12,42
Jeanne-Mance	2 894	105	88	36,28	30,41	60	52	20,73	17,97
Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent	8 454	215	183	25,43	21,65	112	82	13,25	9,70
Coeur-de-l'Île	1 489	51	25	34,25	16,79	24	8	16,12	5,37
Ahuntsic et Montréal-Nord	3 524	121	102	34,34	28,94	66	56	18,73	15,89
Hors-région	0	49	24	0,00	0,00	23	10	0,00	0,00
Adresse inconnue	0	27	35	0,00	0,00	11	23	0,00	0,00
<b>SOMMAIRE</b>	<b>108 592</b>	<b>3 324</b>	<b>3 028</b>	<b>385</b>	<b>345</b>	<b>1 580</b>	<b>1 436</b>	<b>193</b>	<b>172</b>

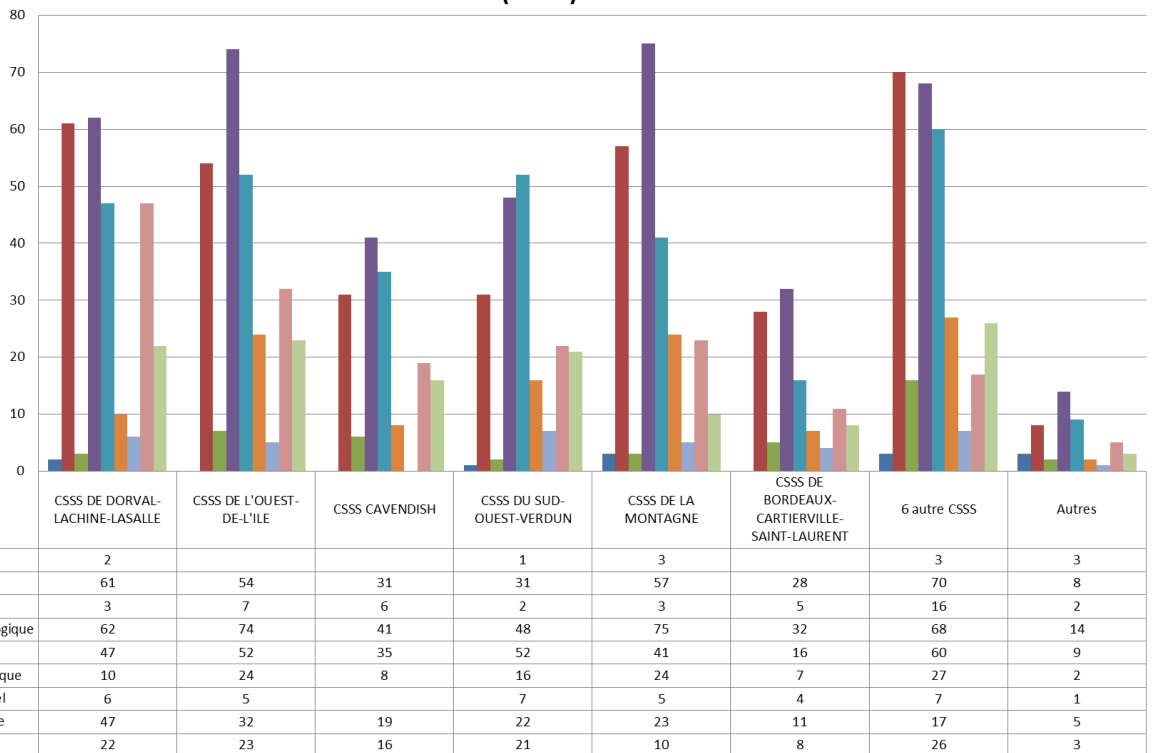
\*Les données pour la population datent du dernier recensement



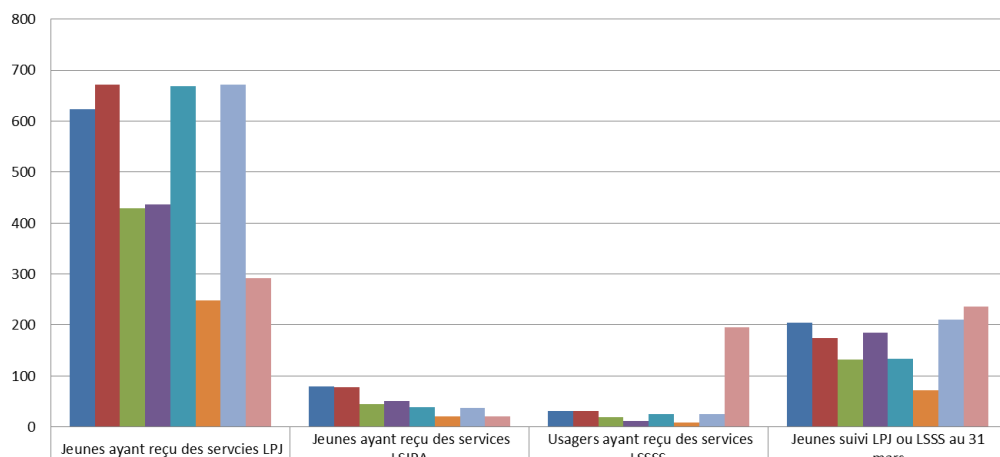
## Signalements retenus par problématique



## Signalements retenus par territoire de CSSS et problématique Total : 1580 ( 1436)



### Sommaire - Information clientèle par territoire de CSSS

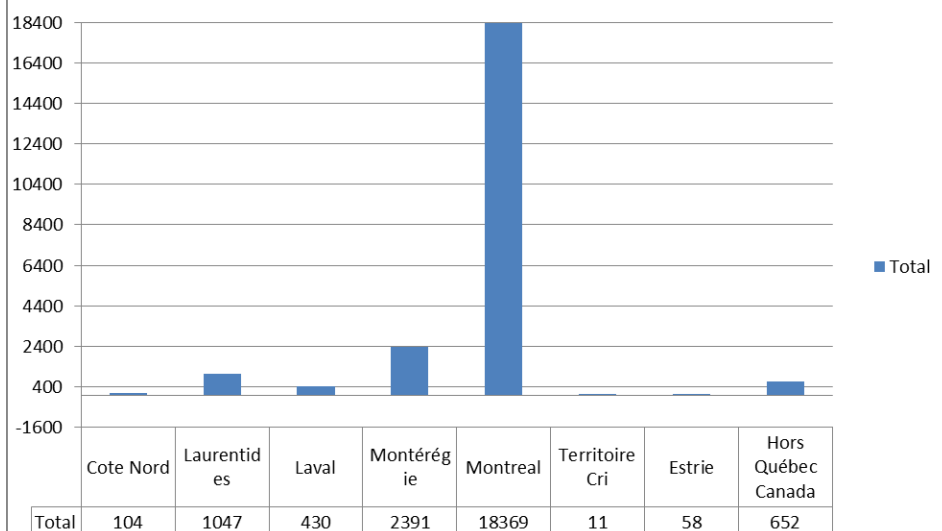


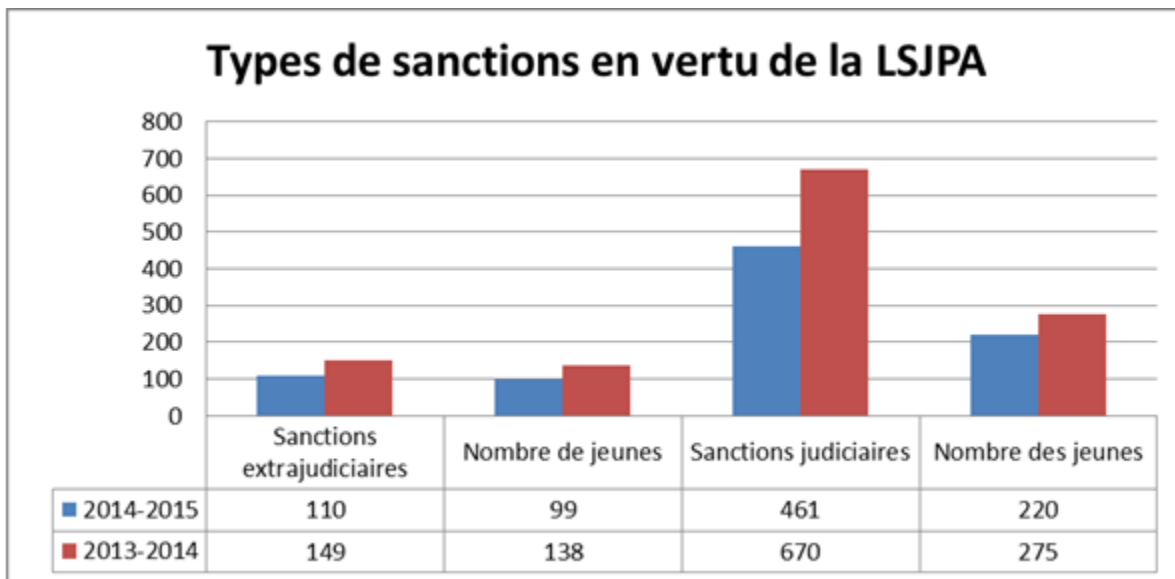
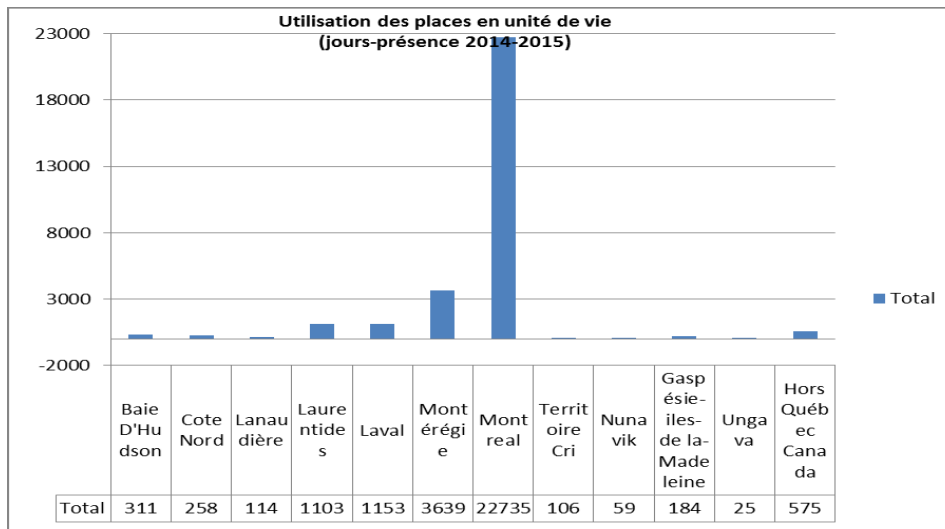
	Jeunes ayant reçu des services LPJ	Jeunes ayant reçu des services LSJPA	Usagers ayant reçu des services LSSS	Jeunes suivis LPJ ou LSSS au 31 mars
DORVAL-LACHINE-LASALLE	623	79	31	205
OUEST-DE-L'ILE	672	77	31	174
CAVENDISH	429	44	19	132
SUD-OUEST-VERDUN	437	51	12	184
DE LA MONTAGNE	668	39	25	134
BORDEAUX-CARTIERVILLE-SAINT-LAURENT	248	21	9	71
6 autres CSSS	672	37	25	210
Autres	291	20	195	236

### Informations clientèle par groupe d'âge 2014-2015 (2013-2014)

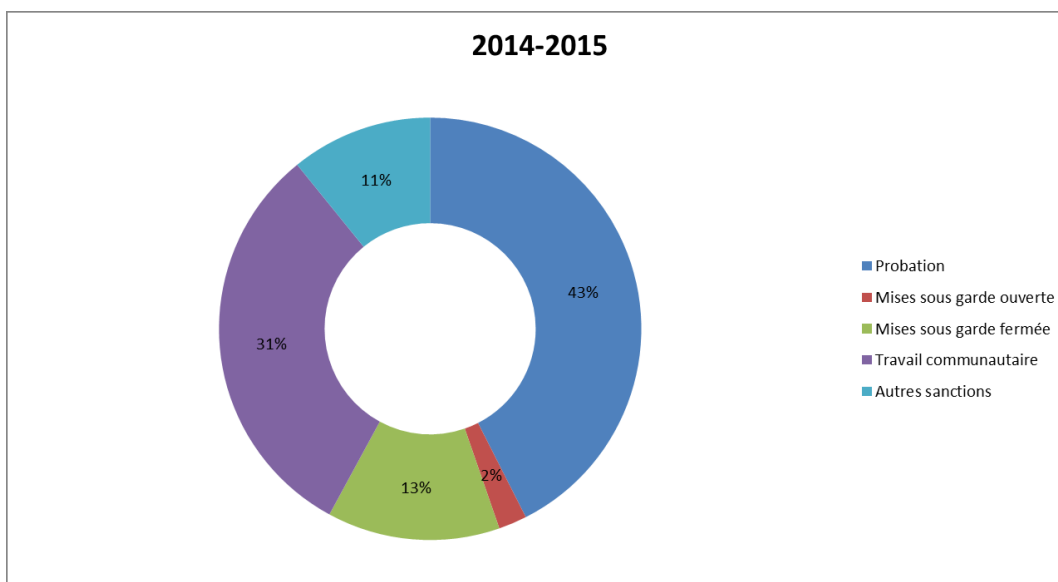
Par groupe d'âge *	Jeunes ayant reçu des services LPJ	Jeunes ayant reçu des services LSJPA	Usagers ayant reçu des services LSSS	Signalement reçus	Jeunes suivis LPJ et LSSS *	Placements en foyer de groupe	Placements en unité de vie	Placements en famille d'accueil
0 à 5	1082 (1175)	0 (0)	75 (69)	945	375 (366)	0 (0)	0 (0)	228 (186)
6 à 12	1515 (1401)	1 (2)	55 (53)	1304	427 (413)	35 (44)	13 (16)	229 (153)
13 à 17	1289 (1230)	202 (263)	131 (143)	1075	509 (497)	159 (169)	277 (222)	176 (156)
18 ans et plus	154 (145)	165 (210)	86 (79)	0	35 (33)	45 (27)	133 (74)	43 (36)
Grand Total 2014-2015	4040 (3898)	368 (475)	347 (344)	3324	1346 (1309)	239 (240)	423 (312)	676 (531)
* 31 mars 2015								

### Utilisation des places en foyer de groupe par région (jours-présence 2014-2015)





### Principales sanctions judiciaires LSJPA



Autres activités complétées	2014-2015	2013-2014	Différence
Révision LPJ	1305	1349	-3%
Expertises psychosociales	36	38	-5%
Adoptions (Québec)	14	14	0%
Adoptions internationales	2	6	-67%
Recherches d'antécédents	86	75	15%
Retrouvailles	127	132	-4%
Tutelles subventionnées	4	21	-81%

## Faits saillants et activités

### Orientations stratégique 1

#### Des services de qualité pour chaque jeune et chaque famille

#### Évolution de l'approche clinique en réadaptation

Depuis l'adoption d'une vision renouvelée dans les services de réadaptation en décembre 2013, les Centres Batshaw se sont attelés à la transformation des milieux d'interventions cliniques et de la réadaptation en environnements plus sûrs et chaleureux. Nous continuons de nous appuyer sur les principes du Cercle du courage pour centrer les activités sur les quatre grands besoins universels de développement de l'enfant : l'appartenance, l'indépendance, la générosité et la maîtrise. Mettant à profit le fort degré d'engagement du personnel, la Direction des services de réadaptation a exploré de nouveaux outils pour mieux soutenir les enfants et les familles. En 2014, nous avons lancé la formation *Connecting to Kids (C2K)* dans le but d'améliorer les relations entre les usagers et le personnel, de comprendre les traumatismes sous-jacents aux comportements, tout en mettant l'accent sur les besoins relationnels des usagers. Avec le concours du service de Développement des ressources humaines, chaque niveau de la Direction travaille à nouer des liens avec les usagers en adoptant systématiquement dans leurs interventions, une approche qui témoigne d'une intention bienveillante par opposition à une volonté d'exercer l'autorité. La Direction continue de tenir des activités d'échanges professionnels périodiques en collaboration avec le Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire afin de favoriser l'apprentissage des différentes stratégies d'intervention qui soutiennent notre vision.

#### Empowerment des jeunes

Précurseur en ce domaine depuis 2011, les Centres Batshaw ont été le premier centre jeunesse du Québec à mettre sur pied un programme d'*empowerment* des jeunes afin de donner aux jeunes un forum officiel pour exprimer leur opinion sur la prestation des services et les améliorations à y apporter. Au cours de l'année, les contributions du groupe d'*empowerment* des Centres Batshaw ont été les suivantes :

- Tôt dans l'année, le groupe a rédigé une lettre destinée à être intégrée dans la trousse d'accueil remise aux jeunes au moment de leur placement.
- En mai, en collaboration avec l'Association des éducateurs et des éducatrices du Québec (AEQ) et le Conseil de la clientèle et de la communauté (CCC), l'agent de liaison du groupe d'*empowerment* des jeunes et les membres du groupe ont contribué à la planification et à la tenue de la conférence annuelle « Nos voix » des Centres Batshaw. Les jeunes ont choisi de présenter à cette occasion un film qu'ils ont produit sur la transition en dehors des soins.
- En novembre, le groupe d'*empowerment* des jeunes a livré une présentation au *Congrès des centres jeunesse du Québec* et devant une classe d'étudiants à la maîtrise en service social à l'Université McGill, dans le cadre de leurs efforts continus en vue d'inspirer la pratique auprès des jeunes partout dans la province.
- En février, le groupe d'*empowerment* des jeunes a rencontré pour la deuxième fois un représentant de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse pour augmenter leur pouvoir d'agir en se renseignant sur leurs droits à titre de bénéficiaires de services de protection de la jeunesse.
- À la fin mars, le groupe a organisé une soirée avec des étudiants de McGill pour communiquer leurs idées et leur expérience sur ce qui, à leur avis, fait un « bon » travailleur social.

- Depuis février, les jeunes préparent la conférence « Nos voix » prévue en mai 2015, et ils ont commencé à cerner et à commenter certains aspects de l'intervention dans le but de contribuer à l'adoption de meilleures pratiques et normalisées à leur profit et à celui des futurs usagers.

## **Sécurité des services**

Dans le but de favoriser une pratique optimale, normalisée et sécuritaire, la Procédure sur la gestion et la distribution des médicaments dans les foyers de groupe a été revue en fonction du « Cadre de référence de l'ACJQ en matière de gestion de la médication dans les ressources d'hébergement des centres jeunesse ». Cette pratique s'appuie sur les normes reconnues, les politiques et procédures en place et les pratiques fondées sur les données probantes en matière de gestion de la distribution des médicaments aux jeunes pris en charge. Les Services de santé et la Direction des services résidentiels de réadaptation ont mis en place ensemble le soutien et la formation nécessaires pour mettre en œuvre la procédure modifiée.

## **Suicide et automutilation non suicidaire (AMNS)**

Au cours de l'année écoulée, les Services de soutien clinique (SSC) ont traité 935 situations de impliquant un comportement suicidaire, ce qui représente une diminution par rapport à l'année précédente (1085 en 2013-2014). Afin d'améliorer le soutien aux usagers en réadaptation aux prises avec des problèmes de santé mentale, la politique d'intervention dans les cas de comportement suicidaire, d'automutilation non suicidaire et de trouble de santé mentale et les procédures connexes à l'intention des Services de réadaptation ont été modifiées de manière à correspondre au protocole provincial en ce domaine. Les SSC, en collaboration avec les Services de santé, le Service des urgences sociales et la Direction des services résidentiels de réadaptation, ont dirigé le processus de mise en application des nouvelles modifications. En plus de ces activités, les SSC ont joué un rôle très actif de conseil tout le long de l'année en fournissant 425 consultations dans l'ensemble des services cliniques des Centres Batshaw.

## **Guide de pratique clinique dans les cas de violence basée sur l'honneur**

Les Centres Batshaw ont poursuivi leurs efforts en vue d'améliorer nos pratiques d'intervention dans les cas présumés ou confirmés de violence basée sur l'honneur. Premièrement, nous avons participé activement à un partenariat communautaire avec le Bouclier Athéna, le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire, le SPVM et nos partenaires du monde scolaire afin d'échanger des connaissances et de créer des outils pour aider à reconnaître et à dépister ces cas dans la collectivité. À l'interne, des professionnels, issus à la fois des services de première ligne et des services de soutien, se sont ensuite regroupés et ont élaboré un guide pratique pour appuyer les professionnels de tous les services qui pourraient rencontrer des situations de cette nature. Après l'avoir fait valider par nos partenaires communautaires, nous avons lancé ce guide pratique dans l'ensemble des services. Les réactions positives qu'il a suscitées, tant de la part du personnel que de celle de nos partenaires communautaires, nous incitent à continuer d'approfondir nos connaissances et d'améliorer nos pratiques.

## **Toxicomanie parentale**

Dans le cadre d'une collaboration continue avec le Pavillon Foster, les Centres Batshaw ont mis sur pied un projet pilote à l'Évaluation-Orientation en vue de favoriser une intervention plus judicieuse et collaborative dans les cas où les parents présentent des problèmes de dépendance. Nos partenaires ont contribué à l'élaboration de lignes de conduite à l'intention des intervenants, qui font appel à des outils de dépistage fournis par le Pavillon Foster, puis ont formé le personnel participant au projet pilote. L'approche d'intervention toxicomane que nous avons choisie auprès de parents est fermement orientée sur la collaboration, visant à mobiliser et à les outiller afin qu'ils prennent des décisions saines pour eux-mêmes et propres à assurer la sécurité de leurs enfants. Les premiers résultats sont extrêmement prometteurs et nous étendons le projet à une autre équipe au sein du service.

## Recherche

Les Centres Batshaw participent toujours activement à la recherche. Il y a 29 projets de recherche en cours au sein de l'établissement, auxquels s'ajoutent quatre autres projets intéressants qui sont soit à l'étude, soit en attente des autorisations nécessaires avant d'être lancés. Diverses activités de transfert des connaissances ont ponctué l'année, dont des publications et des présentations à l'intention du personnel. Notre collaboration et nos partenariats avec la communauté de recherche demeurent solides et contribuent à l'amélioration de notre pratique clinique, comme en font foi notamment leur présence permanente dans nos groupes d'intégration cliniques (GIC) et leur prêt d'un courtier de connaissances pour le perfectionnement de notre équipe des Services aux Autochtones. À cela s'ajoute la sortie de trois nouveaux numéros de *Branché*, publication conjointe des Centres Batshaw et de l'Université McGill.

## Projet sur l'intervention relationnelle

L'« intervention relationnelle » est un outil clinique visant à renforcer les liens d'attachement parent-enfant en développant la sensibilité des parents. Cette méthode est actuellement mise en application dans plusieurs centres jeunesse du Québec et semble très prometteuse pour augmenter la sensibilité de ceux qui prodiguent des soins et renforcer des liens d'attachement sains. À l'aide des interactions dirigées entre parent et enfant filmés sur vidéo, l'intervenant guide avec sensibilité les parents dans une réflexion sur leurs interactions et leurs émotions en mettant en relief leurs points forts, et en montrant l'effet positif de ces comportements sur le développement de l'enfant. L'accent mis sur ce que le parent fait bien contribue également à renforcer l'estime de soi du parent et sa confiance dans ses compétences. Dans le cadre de ce projet, rebaptisé *C.A.R.E. (Creative Attachment Relationship Experiences)*, plusieurs intervenants aux Centres Batshaw reçoivent présentement une formation en vue de mettre en application cette technique. Mobilisés conjointement par ce projet, le Service de préservation de la famille et le Service des ressources adoptent ce mode d'intervention auprès des familles ayant des enfants de 0 à 5 ans, à raison de 8 à 12 séances au domicile de la famille. Chaque séance dure environ 90 minutes et se déroule en quatre étapes : discussion sur un thème, activité interactive filmée, visionnement de la vidéo, puis conclusion et renforcement. Bien qu'elle n'en soit qu'à la phase initiale, cette stratégie d'intervention est manifestement susceptible de produire des résultats favorables chez les familles, et l'objectif est d'étendre la portée de ce programme au plus grand nombre possible de familles.

## **Orientations stratégique 2** **Cohérence dans notre approche**

### Ententes et partenariats

L'élaboration et la révision des ententes de services avec d'autres établissements et des partenaires communautaires sont importantes pour assurer la prestation des services. Cette année, nous avons conclu ou reconduit nos ententes avec *Teen Haven*, la Maison Élisabeth, le Foyer pour femmes autochtones, les YMCA du Québec, le Centre Miriam, le Centre jeunesse de la Montérégie, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale – Direction régionale d'Emploi-Québec de l'Île de Montréal et le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire (CJM-IU), et deux ententes avec le CJM-IU concernant l'hébergement des jeunes.

Outre les ententes conclues et en cours d'élaboration, les Centres Batshaw ont pris part à un certain nombre d'initiatives visant à soutenir et à développer les ressources dans la collectivité afin de s'assurer que les usagers ont accès aux ressources communautaires nécessaires et à d'autres ressources susceptibles d'éviter la nécessité d'un signalement.

La partie sud de l'Ouest-de-l'Île ne possédait pas de structure pour coordonner et concevoir des services à l'intention des enfants et des familles. Nous avons soutenu trois nouvelles initiatives

dans cette région, soit la Table de Quartier Sud de l'Ouest de l'Île, le Regroupement de la petite enfance Lac Saint-Louis-Dorval, et les Pères à Cœur. Ce dernier projet offre du soutien individuel et de groupe aux pères d'enfants à haut risque résidant dans l'Ouest-de-l'Île.

Projets financés par la Santé publique, les Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance (SIPPE) et Avenir d'enfants ont élaboré des programmes et des services spécialisés pour venir en aide aux familles ayant de très jeunes enfants. Nous avons été présents dans cette démarche dans les territoires de Lachine, de LaSalle, de Pierrefonds, de Cavendish, de la région du Lac-Saint-Louis et du district de Peter-McGill. Les Centres Batshaw ont également contribué aux travaux en cours visant à augmenter les ressources de soutien à Saint-Pierre (Lachine) où il y a une grande concentration de signalements. La participation aux tables jeunesse régionales dans l'Ouest-de-l'Île, Notre-Dame-de-Grâce et Lachine aide à coordonner des services communautaires pour les jeunes, et ce, dans le but de réduire le nombre de signalements.

Le soutien à des organismes communautaires précis et les partenariats avec ceux-ci font en sorte que des services sont à la disposition de nos jeunes. Parmi ceux-là figurent, entre autres, Action jeunesse de l'Ouest-de-l'Île, Jeunesse au Soleil et Service social international Canada. À la faveur des réseaux créés à l'aide de ressources du QCGN (*Quebec Community Groups Network*), les Centres Batshaw ont participé et aidé aux efforts du Réseau de développement et de prévention afro-américain (ACDPN), du Réseau de l'Est de l'Île pour les services en anglais, et du réseau naissant de Verdun et LaSalle. Notre partenariat récent avec l'ACDPN dans le cadre de notre projet « Habilitier des parents et leurs enfants » est un résultat de l'investissement dans ces réseaux.

### **Familles d'accueil de proximité**

Depuis la syndicalisation des familles d'accueil du Québec en 2012, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a accordé aux ressources de type familial (familles d'accueil) et aux familles d'accueil de proximité (personnes significatives à qui un enfant est confié) de nouveaux droits, des responsabilités et une rémunération financière. En novembre 2013, le ministère a fait part de sa volonté d'assurer l'équité de rémunération avec les ressources de type familial et de bonifier les prestations aux familles à qui un enfant est confié dans le cadre des mesures de protection de la jeunesse. En 2014, le MSSS a modifié la méthode d'évaluation des familles à qui un enfant est confié en raison de liens significatifs qui les unissent, exigeant désormais qu'elles répondent aux exigences définies par le ministère. Aux Centres Batshaw, le Service des ressources se chargerait d'actualiser et d'évaluer ces familles. Si, après cette évaluation, son accréditation était recommandée à l'Agence, la famille ferait partie d'une nouvelle catégorie de ressources appelée « *familles d'accueil de proximité* ». Depuis le 1<sup>er</sup> février, ces ressources nouvellement accréditées ont les mêmes droits, obligations et rémunération que celles de nos ressources de type familial. Au cours de la dernière année, le Service des ressources a entrepris le vaste chantier que représente le nouveau processus visant à réévaluer ces familles, à les inscrire et à les classer dans la catégorie des familles d'accueil de proximité. Au total, les Centres Batshaw ont ainsi classé environ 90 de ces ressources, accueillant 115 enfants.

### **Programme Alliance**

Nous avons participé activement à la mise en œuvre d'une initiative regroupant 12 centres de santé et de services sociaux (CSSS) et les deux centres jeunesse de l'île de Montréal : le programme Alliance, cadre de référence montréalais en négligence. Au cours de l'année, les membres du personnel clinique et professionnel ont reçu la formation sur le programme Alliance et sont désormais considérés comme des agents multiplicateurs, capables de diffuser et d'enseigner les connaissances à d'autres, que ce soit des employés des Centres Batshaw ou ceux d'autres établissements. De la même manière, ils suivent actuellement une formation dans le cadre de l'initiative « Action intersectorielle pour le développement des enfants et leur sécurité » (A.I.D.E.S) dont l'objectif est d'établir des mécanismes de collaboration entre tous les

réseaux afin d'incorporer un langage, une philosophie et un outil communs à la pratique en vue d'aider à l'élaboration des plans de services individualisés.

## **Contribution du Fonds du système de justice pour les jeunes**

### *Programmes alternatifs pour jeunes contrevenants : soutenir la réintégration et les choix intelligents*

Ce projet vise à mettre sur pied un programme de préemploi alternatif pour les jeunes contrevenants en unités fermées qui sont impliqués dans des gangs, la drogue, ou qui sont à risque élevé de le devenir. Ils éprouvent souvent des difficultés scolaires avec les approches traditionnelles. Bon nombre de nos usagers ont du mal à réussir à l'école et gagneraient à suivre un programme de préemploi ou encore des cours ou ateliers de formation professionnelle. Ces usagers présentent des difficultés multiples, dont la violence, la toxicomanie et des troubles de santé mentale pour n'en nommer que quelques-unes. Le programme alternatif que nous sommes en train d'élaborer servira à aider les jeunes à acquérir des compétences essentielles comme la lecture et l'écriture, la culture numérique et la cuisine, ainsi qu'en art, en musique, en théâtre et en création littéraire comme moyens de thérapie et d'expression personnelle. Toutes ces compétences sont essentielles pour acquérir les qualités requises pour réintégrer la société et le marché du travail. Nous avons eu le privilège de recevoir une contribution financière importante de Justice Canada pour soutenir ce programme.

## **Renforcement des familles noires**

Avec le Réseau de développement et de prévention afro-américain (ACDPN), nous avons lancé un projet dans le cadre duquel nous offrons conjointement un programme psychoéducatif de groupe de courte durée aux parents et aux enfants. Ce programme vise à :

- fournir des services de prévention plus accessibles aux jeunes et aux familles noirs d'expression anglaise de Montréal dans les cas d'allégations d'abus ou de risque d'abus physique envers des enfants de six à 12 ans;
- assurer aux parents une bonne information quant aux méthodes alternatives de discipline;
- améliorer l'engagement des parents auprès des services institutionnels et communautaires;
- établir un partenariat axé sur une coordination entre les Centres Batshaw, les CSSS, les commissions scolaires, l'ACDPN et autres organismes de la communauté noire d'expression anglaise pour atteindre ces objectifs.

Nous sommes très reconnaissants à l'Agence de la Santé et des Services sociaux de Montréal pour son aide financière qui nous permet de mener ce programme conjoint au cours des deux prochaines années. Nous avons déjà terminé la première série et les résultats sont très prometteurs.

## **Initiative de conférence-forum sur la santé mentale**

### *Jeunes ayant une problématique de santé mentale – stratégies d'intervention auprès des usagers dysfonctionnels*

Nous avons proposé un projet portant sur une variété de questions liées aux jeunes contrevenants violents aux prises avec une problématique de santé mentale. Ce projet a été accepté et financé par le gouvernement fédéral (Justice Canada). Nous avons organisé une journée intitulée, Jeunes ayant une problématique de santé mentale – stratégies d'intervention auprès des usagers dysfonctionnels. Au cours de celle-ci, des employés des Centres Batshaw et des membres d'organismes communautaires se sont penchés sur les besoins en matière de traitement et d'intervention en santé mentale chez les jeunes dysfonctionnels. Avec la participation de trois conférenciers ou panélistes invités, ils ont ensemble réfléchi à la façon de cerner et de mettre en commun les meilleures pratiques à l'égard des jeunes violents avec une

problématique de santé mentale, et la façon d'améliorer les partenariats parmi les organismes participants pour faciliter une intervention concertée auprès de nos jeunes.

## **Du nouveau au Service des jeunes contrevenants**

Les Centres Batshaw ont élaboré cette année un processus clinique de prestation des services en vertu de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*. Ce processus regroupe les principes et les valeurs juridiques, éthiques, théoriques, cliniques et procéduraux qui régissent la façon dont nous fournissons les services à notre clientèle dans un cadre de référence cohérent et complet. Ce document, qui a été achevé cette année, se veut une source de référence unique pour guider les pratiques d'intervention et d'évaluation aux Services des jeunes contrevenants. Notre engagement à fournir des services qui améliorent les résultats chez les usagers et répondent mieux à leurs besoins justifie l'élaboration d'un tel cadre de référence.

## **Orientations stratégique 3** **Développement des ressources humaines**

### **Entreprise en santé**

Le programme de certification « Entreprise en santé » des Centres Batshaw est un processus d'amélioration continue destiné à fournir aux employés les outils et le soutien dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs en matière de santé et de mieux-être. Cette démarche, que nous avons entreprise en 2012, est composée de cinq étapes : engagement de la direction; collecte des données; comité de santé et mieux-être; plan de mise en œuvre; et évaluation.

Depuis que le comité de direction des Centres Batshaw a adopté le plan de mise en œuvre en février 2014, plusieurs initiatives ont été réalisées par le comité de santé et mieux-être :

- Le logo Entreprise en santé personnalisé des Centres Batshaw a été lancé.
- De nouveaux membres ont grossi les rangs du comité de santé et mieux-être pour assurer une représentation des différents points de service de l'organisation.
- Le programme Accès santé a été mis sur pied. Conçu pour donner aux employés l'accès à des ressources qui les aident à bouger plus, à se mettre en forme et à manger sainement, ce programme comprend ce qui suit :
  - Une consultation d'une heure avec un kinésiologue;
  - L'opération « Nutritionniste volante » : une consultation de 30 minutes avec une nutritionniste directement sur les lieux de travail;
  - Le défi mieux-être personnalisé « Vers une meilleure santé » des Centres Batshaw;
  - De nouveaux supports de vélos sécuritaires installés à divers endroits;
  - Des améliorations apportées au gymnase du 6, rue Weredale Park et à ceux des campus de Dorval et de Prévost;
  - L'envoi de courriels bimensuels pour communiquer aux employés des nouvelles sur les activités intéressantes qui ont cours au sein de l'organisation.

### **Troubles graves de comportement**

Afin d'aider le personnel qui travaille auprès de jeunes ayant des troubles graves de comportement, les Centres Batshaw ont élaboré et mis en œuvre le programme Connecting to Kids (C2K) – Beyond behavior. Ce programme prévoit un atelier d'un jour axé sur les compétences, pendant lequel on se concentre sur l'établissement de liens avec les usagers en faisant appel à l'écoute empathique et en cernant les besoins relationnels sous-jacents à leurs comportements. Le Service de développement organisationnel a travaillé étroitement avec les

Services de soutien clinique dans la conception de l'atelier lui-même et le rodage de l'atelier dans cinq unités au sein de la Direction des services résidentiels de réadaptation.

Tous les cadres cliniques ont assisté à une réunion d'une journée pour examiner le contenu de l'atelier et mettre l'accent sur l'importance du rôle qu'ils ont à jouer avant et après la tenue de l'atelier afin d'assurer l'intégration des nouvelles compétences. En préparation à l'atelier, les cadres et le personnel ont passé en revue les connaissances et ont échangé sur la nouvelle vision de la Direction. Après l'atelier, pour assurer le transfert des connaissances, l'équipe de formation C2K a fourni un soutien à chaque unité de réadaptation dans le cadre des réunions d'équipe, parallèlement à l'encadrement et à l'appui individuel pour les employés sur le terrain. Les cadres ont également participé à des réunions de suivi en matière de soutien et ont bénéficié d'un encadrement individuel afin d'améliorer leur propre mise en pratique des compétences relatives au programme C2K.

La majorité du personnel des Services résidentiels de réadaptation, y compris les éducateurs, les cadres, les cuisiniers-préposés à l'entretien léger, les gardiens de nuit et les superviseurs, a reçu la formation et a mis en application les nouvelles compétences pendant l'année. La subvention accordée par le MSSS a servi à la réalisation de ce programme.

### **Formation LEAN Ceinture blanche**

En collaboration avec la direction générale adjointe, qualité et performance, le Service de développement des ressources humaines a coordonné la formation d'une journée LEAN – Ceinture blanche, donnée en décembre aux cadres afin de promouvoir la nouvelle culture LEAN Six Sigma aux Centres Batshaw. Au total, 72 cadres ont participé à cette formation pour se familiariser avec les principes de l'amélioration continue. Le formateur leur a présenté les notions relatives à la réduction des gaspillages, les tâches à valeur ajoutée et celles sans valeur ajoutée, et la façon de les reconnaître dans les processus de travail quotidien. La réaction fut très positive de la part des cadres, lesquels ont exprimé leur intérêt en plus d'acquérir un nouvel angle quant à leurs processus et leur rôle dans la mobilisation de leur équipe et la recherche de nouvelles façons possibles d'améliorer leur travail.

### **Services des bénévoles**

À l'occasion de la Semaine de l'action bénévole en avril, les Services des bénévoles ont inauguré le premier prix commémoratif de bénévolat Kim-Kurtz, ainsi nommé en hommage au fondateur du programme des bénévoles des Centres Batshaw. La contribution d'un jeune bénévole et celle d'un bénévole de la collectivité ont été soulignées lors d'une cérémonie de remise de prix mettant également en présence des lauréats d'autres distinctions.

Le printemps a également été marqué par la tenue du premier atelier à l'intention des bénévoles, ayant pour sujet l'écoute intentionnelle, auquel 22 personnes ont participé. Cet atelier a eu lieu à nouveau à l'automne, en même temps que notre première rencontre du groupe de soutien aux mentors actuels (« grandes sœurs » et « grands frères »).

Les bénévoles ont participé en grand nombre à l'emballage des présents dans le cadre de la Campagne de cadeaux du temps des Fêtes des Centres Batshaw.

Nous comptons 110 bénévoles actifs et 50 autres en attente d'être jumelé à un usager. Nous avons observé une baisse du nombre de demandes de « grandes sœurs », activité de bénévolat très populaire, ce qui explique la cinquantaine de bénévoles en attente.

## **Orientations stratégique 4**

### **Élaboration d'indicateurs clés de rendement et de qualité**

#### **Qualité et performance**

##### Préparation du Tableau de bord

Nous avons passé l'année à mettre au point notre Tableau de bord. Lorsqu'on recherche des indicateurs, la tentation est toujours grande d'essayer de mesurer absolument tout. Cependant, l'ensemble de la documentation indique qu'à vouloir pousser trop loin l'exercice, les mesures finissent par ne plus vouloir rien dire. Le sous-comité chargé de l'élaboration des indicateurs de qualité et de performance a privilégié certains indicateurs clés pour la mesure et la présentation de la mise en œuvre du plan d'amélioration des Centres Batshaw, du plan d'action relatif à « Entreprise en santé », de notre Entente de gestion et d'imputabilité, et du Programme-services Jeunes en difficulté. En mars, le comité de direction des Centres Batshaw a vu un exemple de ce à quoi pourrait ressembler un rapport. Le lancement du Tableau de bord est prévu pour le 1er avril 2015.

##### COGNOS Phase 3

Au début de 2015, nous avons acheté COGNOS Phase 3 et nous avons commencé à le mettre à l'essai. Ce logiciel, qui produit une série de rapports de gestion, nous fournit beaucoup plus de renseignements relatifs aux Services de réadaptation. La phase 3 s'inscrit dans la suite des autres phases pleinement mises en œuvre depuis 2013.

##### Politique et procédure relatives au traitement des insatisfactions des usagers

Une nouvelle politique de traitement des insatisfactions des usagers, et la procédure connexe, au cours de l'année ont été élaborées. S'inscrivant dans nos efforts constants à fournir des services de qualité, ces documents définissent les orientations des Centres Batshaw, précisent les rôles et responsabilités à l'échelle de l'organisme et établissent les différentes étapes à suivre pour traiter les insatisfactions de la clientèle et assurer la prestation de services de qualité à tous les niveaux de l'organisation. Fondées sur les notions de respect, d'autonomisation, de qualité de services et de transparence, ces politique et procédure sont destinées à aider la clientèle et le personnel à résoudre en collaboration les problèmes au moment opportun.

##### Satisfaction des usagers

Au cours de l'année, l'initiative relative à la satisfaction de la clientèle a progressé à plusieurs égards. Un projet pilote a été lancé dans les Services aux jeunes contrevenants et le groupe d'*empowerment* des jeunes afin de mettre à l'essai notre processus avant de l'étendre à l'échelle de l'organisation. L'objectif était double : obtenir une rétroaction générale des usagers et recueillir leur opinion sur le questionnaire, le processus et la procédure de sondage. En collaboration avec le Centre de recherche sur l'enfance et la famille (CREF) de l'Université McGill, nous avons modifié les questionnaires de sondage à la lumière de la rétroaction obtenue dans le cadre du projet pilote et auprès du CREF, afin de renforcer la validité et la fiabilité du sondage quant à la mesure de la satisfaction à l'égard des thèmes principaux de l'empowerment, du professionnalisme, de la collaboration et de l'empathie. Par la même occasion, les procédures relatives à la satisfaction de la clientèle ont été mises à jour. En plus des questions sur la satisfaction de la clientèle touchant l'ensemble de l'organisation, trois services ont été ciblés pour la première année du plan de quatre ans en vue d'obtenir la rétroaction sur ces services en particulier. En janvier, l'Application des mesures, la Direction des services résidentiels de réadaptation, le Service des ressources, et les Services aux jeunes contrevenants ont été invités à proposer des questions pertinentes à leurs services qui pourraient être posées aux jeunes et aux parents. En février, environ 2 500 questionnaires de sondage ont été produits en fonction de la demande de services et ont été distribués aux jeunes et aux parents par les intervenants et les

éducateurs. Nous sommes impatients de recevoir les réponses, d'analyser les résultats avec les services respectifs et de dresser un plan d'action pour nous attaquer aux points à améliorer.

#### Gestion fondée sur les données probantes – initiative de gestion fondée sur les indicateurs de suivi clinique (G-FISC)

Les Centres Batshaw participent au Comité de suivi de G-FISC. Née aux Centres Batshaw, cette initiative désormais de portée provinciale vise une meilleure utilisation et compréhension des données tirées du système administratif des données cliniques (PIJ) des centres jeunesse. Des indicateurs ont été élaborés pour établir la trajectoire des services offerts aux usagers et mesurer la performance clinique et l'efficacité des établissements. Un engagement au nom de l'ensemble des centres jeunesse du Québec a été signé en vue de poursuivre l'étude des données, y compris les analyses secondaires. Parmi les exemples d'analyses secondaires figurent celles sur la scolarisation des enfants, les trajectoires de placement, la récurrence, les écarts régionaux quant au statut socioéconomique, etc. Aux Centres Batshaw, un groupe de travail se penche actuellement sur les enfants faisant l'objet d'un placement à long terme (période de 36 mois et plus) pour dresser un portrait plus juste de cette clientèle, à titre d'exemple la trajectoire des services qu'ils ont reçus et les caractéristiques individuelles des enfants et adolescents qui composent ce groupe. Les résultats des analyses secondaires sont communiqués dans Branché, bulletin de recherche publié conjointement par les Centres Batshaw et le CREF de l'Université McGill.

#### Performance et indicateurs de qualité -Prix ACJQ

C'est avec fierté que les Centres Batshaw ont reçu pour leur projet « Connecting to Kids in Crisis (C2K) », le prix provincial de l'Expérience soutien à l'intervention clinique dans les centres jeunesse décerné par l'Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ). Le prix a reconnu l'aspect novateur de ce programme qui s'inspire des notions de pointe en attachement et en traumatismes du cerveau pour orienter les interventions en fonction des besoins relationnels des jeunes hébergés tout en favorisant leur engagement et leur motivation. Ce programme s'actualise également par la mise en place d'une formation, d'activités d'intégration ainsi qu'un support soutenu pour son intégration dans la pratique et apporte des changements au niveau de la pratique en réadaptation. L'ACJQ a également souligné l'excellence du projet « À Petits Pas, un programme de dépistage et d'intervention en ergothérapie » lequel est implanté chez nous aux Services de santé. Cette initiative, en partenariat avec l'Hôpital de Montréal pour enfants, s'est vue attribuer la deuxième place derrière C2K.

## **Méthode LEAN**

### Rapport Kaizen à l'Évaluation-Orientation

Les Centres Batshaw visent sans cesse l'efficacité organisationnelle, l'amélioration continue et l'efficacité en mettant en application les processus LEAN. L'équipe de cadres des Centres Batshaw a reçu la formation Ceinture blanche, trois employés ont obtenu la certification LEAN Six Sigma - Ceinture verte, deux employés sont présentement inscrits pour la certification Ceinture verte et une employée est inscrite pour la certification Ceinture noire. À ce jour, cinq événements LEAN Kaizen ont eu lieu dans les services cliniques et administratifs : l'assurance salaire, la planification de l'intervention en réadaptation, la liste d'attente à l'Évaluation-Orientation, la rédaction de notes d'évolution, et le processus d'embauche. La diminution du délai du premier contact à l'Évaluation, l'augmentation du nombre de rapports à l'Évaluation-Orientation produits dans un délai plus court et l'établissement d'une méthode normalisée de rédaction des notes d'évolution à l'échelle des Centres Batshaw sont des exemples des résultats et des améliorations de processus obtenus au moyen d'une démarche LEAN Kaizen.

Les Centres Batshaw visent à créer une structure de gouvernance à l'égard des projets LEAN qui normalisera l'utilisation de la méthode LEAN et intégrera au quotidien la pensée et les principes LEAN dans les processus cliniques et de gestion.

### Ressources humaines – Kaizen de trois jours sur le processus d'embauche

Dans le cadre de notre processus d'amélioration continue à la Direction des ressources humaines, un événement Kaizen de trois jours s'est déroulé en janvier pour soutenir le processus d'embauche au service de Planification des ressources humaines (PRH). Il mettait en présence tous les membres du PRH et deux cadres (Services de réadaptation et Application des mesures) à titre de « clients ».

Le projet comportait plusieurs phases : définition du projet, collecte de données au moyen de sondages auprès des clients, événement Kaizen, et mise en œuvre et suivi. Les participants au Kaizen ont travaillé très fort; ils ont révisé la matière sur la méthode LEAN Six Sigma, puis ils ont dressé le schéma de l'ancien processus, ont analysé les causes profondes des problèmes observés, ont créé des solutions novatrices et ont élaboré un plan d'action. Les cadres ont donné leur point de vue à titre de « clients » et ont aidé à améliorer le processus.

L'événement fut mobilisateur et a amené l'équipe à passer à l'action. L'équipe PRH a mis en œuvre les solutions créées dans le cadre du Kaizen en vue d'un processus plus efficient et efficace. Les connaissances ainsi acquises leur seront utiles pour revoir d'autres processus du service.

### Kaizen sur les notes d'évolution

Le Kaizen sur la liste d'attente à l'Évaluation-Orientation réalisé l'an dernier a, entre autres résultats, mis en lumière d'autres aspects qui méritaient également d'être analysés dans une optique de rationalisation du processus. La saisie des notes d'évolution en faisait partie, tant en ce qui concerne le contenu que le processus. Nous avons donc entrepris un autre Kaizen qui nous a menés à revoir le guide pratique sur la tenue des notes d'évolution et du carnet de route individuel, et à élaborer un plan de formation pour aider le personnel à acquérir une méthode plus efficace et orientée vers l'usager en ce qui a trait à la tenue et la saisie des notes d'évolution et du carnet de route individuel qui sont versés dans les dossiers des usagers.

### Kaizen sur l'absentéisme et les taux de demandes à la CSST

En ce qui a trait à l'assurance salaire, nous terminons l'année à 5,45 %, soit en deçà de notre cible fixée à 6,07 %. De plus, la moyenne des nouvelles demandes traitées par période en assurance salaire qui était stable à plus de 9 nouveaux dossiers pour les années 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013 a commencé à fléchir l'an dernier et elle est de 6,9 cette année, une nette amélioration.

Quant à la gestion des accidents de travail, notre ratio cette année est de 2,26 %, il est légèrement plus élevé que le ratio de l'an dernier (2,08 %).

La moyenne par période des nouvelles demandes traitées en accident du travail (CSST) a fluctué au cours des dernières années et nous terminons l'année à 2,8.

L'amélioration générale de nos résultats démontre l'effort constant que nous avons maintenu au cours des trois dernières années. Nous continuons la mise en œuvre de notre plan d'action qui vise un changement culturel d'envergure quant à notre philosophie de gestion en ce qui a trait la présence au travail et maintenons l'instauration d'une culture d'imputabilité accrue chez nos gestionnaires.

**Orientations stratégique 5**  
**Optimisation des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières**

**Effectifs de l'établissement au 31 mars 2015**

Effectifs de l'établissement en équivalents temps complet

	2014 - 2015	2013 - 2014
<u>Les cadres</u> : (en date du 31 mars)		
- Temps complet (excluant les personnes en stabilité d'emploi)	82	88
- Temps partiel Nombre de personnes : Équivalents temps complet (a) (excluant les personnes en stabilité d'emploi)	1	1
- Nombre de cadres en stabilité d'emploi	0	0
<u>Les employés réguliers</u> : (en date du 31 mars)		
- Temps complet (excluant les personnes en sécurité d'emploi)	515	521
- Temps partiel Nombre de personnes : Équivalents temps complet (a) (excluant les personnes en sécurité d'emploi)	103	110
- Nombre d'employés en sécurité d'emploi	0	1
<u>Les occasionnels</u> :		
- Nombre d'heures rémunérées au cours de l'exercice	346 342	404 323
- Équivalents temps complet (b)	190	221

(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 :

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

11045168 - CIUSSS de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal		Total de janvier à mars				
		Travaillées	Heures Supplém.	Total	Nbre ETC	Nbre Individus
		11044625 - CJ et de la Famille Batshaw	2014	415 527	1 236	416 763
	2015	404 933	1 699	406 632	797	912
	Variation	(2,5 %)	37,5 %	(2,4 %)	(2,6 %)	(3,0 %)
1 - Personnel d'encadrement	2014	43 227	94	43 320	88	89
	2015	41 875	11	41 887	85	84
	Variation	(3,1 %)	(88,0 %)	(3,3 %)	(3,2 %)	(5,6 %)
2 - Personnel professionnel	2014	105 118	271	105 389	216	241
	2015	105 917	421	106 338	217	241
	Variation	0,8 %	55,1 %	0,9 %	0,6 %	0,0 %
3 - Personnel infirmier	2014	3 816	6	3 822	8	9
	2015	3 920	56	3 976	8	9
	Variation	2,7 %	839,4 %	4,0 %	3,6 %	0,0 %
4 - Personnel de bureau, technicien et assimilé	2014	217 414	666	218 081	420	499
	2015	208 886	1 049	209 935	403	478
	Variation	(3,9 %)	57,4 %	(3,7 %)	(4,0 %)	(4,2 %)
5 - Ouvriers, personnel d'entretien et de service	2014	45 953	199	46 151	87	106
	2015	44 335	162	44 497	84	107
	Variation	(3,5 %)	(18,2 %)	(3,6 %)	(3,6 %)	0,9 %
6 - Étudiants et stagiaires	2014					
	2015					
	Variation					

## GRI (Gestion des ressources intégrées)

Pour permettre à nos gestionnaires de mieux suivre leurs dépenses et leur budget, nous avons procédé au déploiement d'une application qui leur fournit mensuellement ces informations.

Une formation initiale a été offerte et des formations supplémentaires auront lieu au cours de la prochaine année.

## Projets de rénovation

Nous avons avancé cette année nos projets relatifs à la mise à niveau de certains de nos foyers de groupe.

À notre campus de Prévost, nous avons poursuivi nos travaux majeurs de rénovation de nos unités de vie avec L'Avenir qui a subi une cure de rajeunissement plus que nécessaire pour des raisons de sécurité et de salubrité.

Les travaux de désamiantage ont continué cette année à notre édifice de la rue Tupper, l'ancien hôpital Reddy-Memorial, et la reconstruction des étages restants soit le 2e étage et le rez-de-chaussée.

Nous avons également procédé à la mise à niveau de quatre de nos ascenseurs dans nos édifices administratifs, trois à notre édifice de la rue Tupper et l'autre au 6, rue Weredale Park.

## **Vente d'un immeuble**

Nous avons vendu un de nos foyers de groupe cette année. Nous attendons l'autorisation du Ministère pour en vendre trois autres. Le produit de la vente de ces immeubles servira au financement de la construction de notre campus de Beaconsfield.

## **Projets des campus**

### Dorval

La rénovation de nos deux unités fermées est complétée. Nous sommes allés en appel d'offres pour la phase 2 de ce campus, soit le pavillon récréatif. Les travaux débuteront sous peu.

Nous devrions retourner en appel d'offres pour le projet de réfection de la brique en début d'année afin que ce campus puisse recevoir les usagers pour ses unités fermées au cours de l'année qui vient.

### Beaconsfield

Nous avons complété l'enveloppe du bâtiment de nos deux premières unités ouvertes et nous sommes présentement à finaliser l'intérieur de celles-ci. Nous avons procédé à l'appel d'offres pour la construction de deux autres unités ouvertes et la construction débutera au cours des prochaines semaines. Nous suivons notre échéancier et la fin des travaux de la phase 2 est prévue pour la fin novembre 2015.

Nous continuons à travailler afin d'obtenir la confirmation du financement pour la finalisation de ce projet afin que les jeunes puissent être desservis près de leur communauté. Ce projet a été priorisé par le conseil d'administration des Centres Batshaw afin que l'avoire propre de l'établissement soit utilisé à cette fin.

## **Saines habitudes alimentaires**

Notre conseil d'administration approuvait le 7 mai 2012 la politique sur la saine alimentation laquelle a été modifiée faisant suite à des recommandations du Ministère. En 2013, nous avons procédé à l'embauche d'une consultante pour nous aider à avancer ce dossier et c'est cette année que nous avons mis en place des menus standardisés et adaptés à la réalité des jeunes que nous hébergeons.

## **Technologie**

### Client léger (*Thin Client*)

Dans le cadre de notre projet d'optimisation et de virtualisation de nos postes de travail, débuté au printemps 2012, une infrastructure de serveurs virtuels a été mise en production.

Nous avons remplacé l'an dernier 250 postes de travail soit tous ceux de nos foyers de groupe, de notre campus de Prévost et de ceux situés à la Chambre de la jeunesse par des « clients légers » (*Thin Client*). Le changement des postes de travail du reste de nos sites a été complété au début janvier pour un total de 525 « clients légers » (*Thin Client*) fonctionnels.

Dans le cadre d'un projet d'optimisation, en partenariat avec trois autres centres jeunesse (Montréal, Montérégie, Laval), nous avons procédé à l'acquisition et à la mise en opération d'un module de gestion des transports de clientèle. Le module a été mis en production au mois de décembre 2014. Grâce à celui-ci, nous espérons avoir une gestion plus efficace de nos transports.

### Satisfaction des utilisateurs internes à l'égard de la technologie

À la fin du mois de février, un vaste sondage sur la satisfaction des utilisateurs internes à l'égard des Services des ressources informationnelles (soutien, matériel, services, formation, etc.) a été lancé aux Centres Batshaw afin de mieux comprendre les besoins de notre personnel. Nous analyserons les résultats et nous nous en servirons pour formuler des recommandations relatives aux ressources informationnelles à l'intérieur de notre nouveau CIUSSS.

## **Tableau Entente de gestion et d'imputabilité et commentaires**

<b>Résultats et cibles fixés par l'Entente de gestion et d'imputabilité</b>	<b>Résultats 2013-2014</b>	<b>Cibles 2014-2015</b>	<b>Résultats 2014-2015</b>
Délai moyen d'attente à l'évaluation à la protection de la jeunesse (jours)	20,46	12	15,82
Délai moyen d'attente à l'application des mesures de la protection de la jeunesse (jours)	12,88	15	12,5
Délai moyen d'attente entre l'ordonnance et le premier contact significatif par l'intervenant du centre jeunesse en vertu de la LSJPA (jours)	7,29	14	9,24
Ratio entre le nombre d'heures en assurance salaire et le nombre d'heures travaillées	6,44 %	6,07 %	5,4 %

- Alors que nous avons facilement atteint nos objectifs tant à l'Application des mesures qu'au niveau du délai d'attente en vertu de la LSJPA, le délai moyen d'attente à l'évaluation demeure un défi. Un processus Lean-Kaizen a été mené sur cette question et des résultats positifs en ont résulté quant à notre temps d'attente, mais cela demeure une préoccupation, car la dotation en personnel est un défi dans ce service.
- Nous avons réussi à atteindre et même à dépasser notre objectif quant à l'assurance salaire, finissant l'année à 5,4 %. Ceci résulte principalement des efforts déployés auprès des employés travaillant avec des usagers TGC (troubles graves de comportement) et grâce à une meilleure gestion de la présence au travail.

### **Agrément**

En 2014, nous avons amorcé l'an 1 du plan d'amélioration 2014-2018 des Centres Batshaw. Afin de donner suite aux recommandations du Conseil québécois d'agrément aux fins de la délivrance de l'agrément, nous avons adopté des politiques et des procédures relatives à la mesure de la satisfaction des usagers, à la signalisation dans nos campus, aux plans d'entretien préventif, à l'hygiène et à la propreté, à la sécurité de nos ressources informationnelles, à la gestion des renseignements et de la documentation interne, à la mise à jour de nos politiques et procédures, et au traitement des insatisfactions des usagers. Par ailleurs, nous avons travaillé de façon soutenue à l'actualisation de nos ententes de partenariat.

### **Mesures mises en place et incidence sur l'équilibre budgétaire**

#### Compressions budgétaires

L'exercice 2014-2015 aura apporté encore une fois son lot de compressions budgétaires importantes. Bien que l'application de la loi 100 se terminait avec l'exercice 2013-2014, d'autres compressions budgétaires au niveau administratif ont été demandées ainsi que d'autres mesures d'optimisation.

Les compressions demandées au cours de l'exercice 2014-2015 aux Centres Batshaw portaient sur les points suivants :

Dépenses administratives des centres d'activités 7300	665 357 \$
Alimentation	94 286 \$
Présence au travail (cible assurance salaire)	86 835 \$
CSST	47 520 \$
Projets/mesures d'optimisation	387 021 \$
Pour un total de compressions en 2014-2015 de	1 281 019 \$

Le montant des compressions budgétaires cumulées depuis 2010-2011 atteint 5 751 564 \$.

A elles seules, les compressions budgétaires imposées au niveau des dépenses administratives représentent 714 381 \$.

## Comités et conseils

### Conseil d'administration

#### Membres du conseil d'administration et leur collège électoral respectif au 31 mars 2015

Clayton Borden	Coopté
Ermina Codjoe	Cooptée
Illona De Montgazon-Bain	Usagers
John Dalzell	<b>Vice-président</b> , Agence
Valerie Duncan	Conseil multidisciplinaire
Leon Essing	Usagers
Christopher Fuzessy	Coopté
Anna Grafton	<b>Trésorière</b> , Agence
Lesley Hill	<b>Secrétaire</b> , directrice générale
Louise Jessop	Fondation
Kees Maas	Conseil multidisciplinaire
Stephanie Margolese	Cooptée
Judy Martin	<b>Présidente</b> , population
Jacques Monfette	Coopté
Derek Montour	Coopté
Karen Peters	Population
Linh-Suong Pham	Conseil des infirmiers et des infirmières
Kim St. Hillaire	Personnel non clinique

### Comités du conseil d'administration

#### Comité de vérification

*Soutenu par Linda Corbeil*

Anna Grafton, **présidente**  
Lesley Hill (directrice générale)  
Judy Martin  
Derek Montour  
Karen Peters

Le comité s'est rencontré neuf fois au cours de l'année. Il s'est penché sur les questions suivantes :

- La révision régulière des états financiers;
- Le suivi des compressions budgétaires par centre d'activité;
- Le suivi des divers projets de construction et de rénovation incluant le montage financier;
- La révision des mécanismes de contrôles internes afin qu'ils soient adéquats et efficaces;
- Le suivi du processus de gestion globale des risques organisationnels en procédant à la révision des activités susceptibles de nuire à la situation financière de l'établissement;
- La révision des politiques et des procédures relatives aux finances et aux services administratifs;
- L'approbation de toutes les résolutions relatives aux projets de construction de plus de 100 000 \$.

## **Comité de gouvernance et d'éthique**

*Soutenu par Lesley Hill*

Ermina Codjoe  
Valerie Duncan  
Lesley Hill  
Judy Martin, présidente  
Jacques Monfette

Le comité s'est réuni à trois reprises durant l'année.

Les sujets abordés puis présentés au conseil d'administration sont:

- Les directives du MSSS imposant un moratoire sur toutes les nominations des hors cadres, cadres supérieurs et conseillers-cadres, du 11 septembre au 19 décembre 2014;
- Le plan d'organisation, la philosophie de services aux usagers, la philosophie de gestion et l'Entente de gestion et d'imputabilité 2014-2015,
- À la suite du dépôt du projet de loi 10 en septembre, le processus de planification stratégique, la révision du mandat et de la structure des comités du conseil d'administration ont été suspendus;
- En octobre, le mémoire des Centres Batshaw est envoyé au ministre Gaétan Barrette et à la ministre déléguée, Lucie Charlebois;
- Le projet de loi 15;
- La reclassification des cadres de classe 15 et moins s'appliquant dès décembre de même que l'article 17;
- Création du comité historique des Centres Batshaw pour assurer et préserver l'histoire des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw tout au long de la réforme;
- Une demande de création d'un comité consultatif au sein du CIUSSS ODIM afin de préserver l'héritage culturel, linguistique et historique des Centres Batshaw, conformément à l'article 131 du projet de loi 10 a été envoyée à Monsieur Benoit Morin, PDG;
- Les célébrations entourant le 100<sup>e</sup> anniversaire de Monsieur Manny Batshaw, le 17 avril 2015.

## **Comité des ressources humaines**

*Soutenu par François Côté*

Kerry-Ann Carty  
John Dalzell, **président**  
Kathy Hebert  
Lesley Hill  
Olive Kirnon  
Kees Maas  
Linh Suong Pham  
Linda Roberts  
Kim St.Hillaire

Le comité s'est réuni deux fois durant l'année.

Le comité a traité de divers sujets, dont le Projet de loi n°10 et ses impacts sur le personnel-cadre et le personnel syndiqué. Il a revu l'Entente de gestion qui lie les Centres Batshaw à l'Agence de Montréal en lien avec les indicateurs de ressources humaines. Il s'est penché sur le plan d'action d'« Entreprise en santé » et pris en compte les indicateurs de ressources humaines du plan d'amélioration des Centres Batshaw. Il a également analysé les statistiques relatives aux taux de CSST et d'assurance salaire et a pu se prononcer sur leur évolution. Le comité a également contribué à la révision de la Philosophie de gestion de l'organisation.

Lors de ses rencontres, le Comité a fait état des travaux en cours au :

- Comité de santé et sécurité au travail
- Comité consultatif sur la diversité
- Conseil des infirmiers et des infirmières
- Conseil multidisciplinaire
- Conseil consultatif du personnel administratif et de soutien

### **Comité de vigilance et de la qualité**

*Soutenu par Leigh Johnston*

Clayton Borden

Leon Essing

Christopher Fuzessy, **président**

Lesley Hill

Leigh Johnston

Manuella Piovesan

Ola Dupelycz, soutien administratif

Le Comité de vigilance et de la qualité a tenu six réunions cette année.

Il a étudié les rapports de la commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services, et les cas ayant fait l'objet d'une enquête par la CDPDJ.

Après examen, le comité a approuvé les politiques, règlements administratifs ou directives sur les sujets suivants aux fins d'adoption par le conseil d'administration :

- Usage de la contention et de l'isolement;
- Retrait des enfants du milieu familial;
- Insatisfactions des usagers;
- Intervention dans les cas de comportement suicidaire, d'automutilation non suicidaire et de trouble de santé mentale;
- Respect des besoins multiculturels et multiraciaux des enfants hébergés en familles d'accueil;
- Gestion de l'information, processus associé au plan d'intervention;
- Prestation sécuritaire des services de santé et des services sociaux;
- Assistance aux usagers;
- Personnel des Centres Batshaw exerçant le rôle de parent d'accueil;
- Accès à l'information sur les usagers.

L'*empowerment* des jeunes, l'exploitation sexuelle des enfants, les mises à jour du conseil de la clientèle et de la communauté, la philosophie de service à la clientèle, les signalements fondés et enquêtes administratives concernant des ressources de type familial, les rapports sur les mesures particulières, et le rapport de la directrice générale sur les services ont également fait partie des sujets étudiés et débattus par le comité.

## **Autres comités**

### **Comité de gestion des risques**

Karen Bentley

Pascale Berardino

Leon Essing

Marc Helde

Leigh Johnston

Conseil des infirmiers et infirmières

coordonnatrice du Contentieux

CCC

délégué à la gestion des risques

directrice générale ad hoc

Bertlyn Joseph	Conseil multidisciplinaire
Jenny Margari	Ressources
Donald Mounsey	Conseil multidisciplinaire
Linh Suong Pham	Gestionnaire des risques
Noémie Truffault	CCPAS
Vacant	ADREQ

Le Comité de gestion des risques s'est réuni trois fois durant l'année.

Au cours de l'année, 178 événements (19 incidents et 159 accidents) ont été déclarés et signalés. Le nombre total d'événements représente une augmentation de 34 % par rapport à celui enregistré l'année précédente (133 événements). Chaque rapport d'événement a été analysé et, s'il y avait lieu, l'événement a été divulgué et des mesures de soutien ont été proposées aux usagers.

Total	Réadaptation	Familles d'accueil	AM	EO	DSP/SS	Contentieux	Accès
178	146	8	1	6	11	4	2

Cette année, le nouveau formulaire H-223 Rapport d'accident ou d'incident de l'employé a été instauré, avec le soutien du comité.

La déclaration des événements qui surviennent au sein de notre organisme demeure une priorité. À cet égard, des mesures d'un plan de sensibilisation continue ont été exécutées pour encourager la déclaration, dont les suivantes :

- Le règlement et les procédures sur la prestation sécuritaire de services de santé et de services sociaux ont été revus, l'intégration de nouveaux membres au comité faisant partie des modifications apportées.
- Un guide pratique sur la gestion des risques à l'intention des cadres a été conçu et a commencé à être distribué.
- Le mois de mai a été déclaré mois de la gestion des risques. Des messages de sensibilisation ont été communiqués chaque semaine pendant le mois.
- Un rapport sur la gestion des risques a été produit, puis transmis aux coordonnateurs.

Le comité de gestion des risques s'est également concentré sur deux points :

- Le comité a amélioré son processus concernant l'analyse des événements déclarés et le suivi des situations désignées;
- Tout le long de l'année, le comité a examiné de près la distribution des médicaments qui est une catégorie de risques exigeant un suivi continu. Il a également participé à la révision de la Procédure sur la gestion et la distribution des médicaments.

Les Centres Batshaw poursuivent leur participation active au sein de l'Association des centres jeunesse du Québec et continuent de contribuer de façon importante au répertoire provincial des orientations en gestion des risques en centre jeunesse.

La collaboration soutenue du personnel et des cadres aux activités relatives à la gestion des risques demeure importante et est toujours bien accueillie.

### **Comité des résidents et comité des usagers**

Le Conseil de la clientèle et de la communauté (CCC) poursuit son rôle actif de porte-voix des usagers et des membres de leurs familles. Il participe au conseil d'administration, au Comité de vigilance et de la qualité et au Comité de gestion des risques.

La défense des intérêts des usagers constitue une priorité permanente et, à cette fin, une nouvelle accompagnatrice est entrée en fonction à l'automne. Des outils de sensibilisation (affiches et dépliants) sont en cours d'élaboration.

Au cours de l'année écoulée, des jeunes ont été consultés et ont aidé à l'élaboration de la philosophie de service à la clientèle des Centres Batshaw.

Le CCC a également soutenu l'activité « Explosion de talents » durant le Mois de l'histoire des Noirs et a joué un rôle important dans la conférence annuelle des jeunes « Nos Voix ».

### **Comité consultatif sur la diversité**

*Soutenu par Leigh Johnston, directrice générale adjointe*

Shaheen Ashraf\*, Conseil canadien des femmes musulmanes  
Allyson, *Head and Hands*  
Faye Callendar, coordonnatrice, planification des ressources humaines  
Cathy Carroll, coordonnatrice des ressources de type familial  
Kerry-Ann Carty, Services aux adolescents plus âgés  
Carlos De Castro, Application des mesures (représentant : groupe LGBT)  
Lynn Dion, personne-ressource sur la sexualité des jeunes  
Sharon Edwards, programme Ma famille, Ma communauté  
Susan Kling\*, Agence Ometz (représentante: communauté juive)  
Howard Nadler, chef - Liaison avec le réseau et les partenaires communautaires  
Nakuset\*, Foyer pour femmes autochtones de Montréal, **coprésidente**  
Susan Pinsky, DSP liaison, interprètes linguistiques et culturels, **coprésidente**  
Harley Schwartz, adjoint à la directrice de la protection de la jeunesse  
Radhika Sundar\* Centre communautaire des femmes Sud-Asiatiques de Montréal  
Dorothy Williams\*, Centre de ressources de la communauté noire

#### **\*Représentants d'organismes partenaires**

Pina Cassata, soutien administratif

Le Comité consultatif sur la diversité s'est réuni à six reprises pendant l'année.

Les deux postes à la coprésidence ont été pourvus à la suite d'un vote en avril. Au nombre des sujets examinés par le comité figurent la création de moyens pour soutenir les usagers transgenres, la publication provinciale sur la lutte à l'itinérance, le conseil interculturel, le projet *Taking Hold* du Centre de ressources de la communauté noire.

Le comité a contribué à la révision de la philosophie de service à la clientèle des Centres Batshaw, a aidé à la planification des activités du Mois des Noirs au sein de l'organisme et a assisté à une présentation très appréciée sur le *Guide de pratique clinique dans les cas de violence basée sur l'honneur*.

Dans la foulée de l'adoption du projet de loi sur la réforme de réseau de la santé et des services sociaux du Québec, le comité a fait parvenir une lettre au nouveau PDG du CIUSSS de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal pour demander que le Comité consultatif sur la diversité demeure en place et que son mandat s'étende désormais à la nouvelle structure de CIUSSS.

### **Conseil multidisciplinaire**

Vanessa Colarusso, **vice-présidente**  
Sym-Anthony Davis  
Christina Douranos  
Jessica Ford  
Stephanie Higden  
Derrolton James  
Olive Kirmon  
Elaine Larivière  
Monique Laverdure, **présidente**  
Mandy Perreira-Jardine

Larry Ryan  
Shelley Sarjeant

#### MEMBRES D'OFFICE

Lesley Hill  
Leigh Johnston  
Chantal Fleury, Conseil des infirmiers et infirmières

Le Conseil multidisciplinaire (CMD) a tenu cinq réunions au cours de l'année.

Le 27 mai, le CMD a tenu son assemblée générale annuelle. À titre de conférencier, M. Tom Caplan a livré un exposé sur le modelage des interventions non violentes auprès des auteurs de violence conjugale.

Un sous-comité a planifié et organisé la 14e Journée professionnelle qui a eu lieu le 14 novembre. Deux séances plénières et six ateliers portant sur une vaste gamme de sujets cliniques se sont déroulés au cours de cette journée inspirante et très réussie.

Le comité exécutif du CMD a mis sur pied deux sous-comités chargés de rédiger un avis sur l'exercice d'une supervision clinique utile. Cet avis sera soumis en juin 2015. Un autre comité a été créé pour s'occuper du nouveau numéro du Journal du CMD, ayant pour thème la préparation de nos jeunes à la vie autonome. Dix articles ont été soumis par des membres du personnel de partout dans l'organisme.

Au cours de l'année, les politiques et procédures suivantes ont été présentées et examinées :

- Politique sur le retrait des enfants et des jeunes de leur milieu de vie;
- Procédure sur l'établissement du plan d'intervention;
- Règlement et procédure sur l'encadrement intensif;
- Politique sur le personnel des Centres Batshaw exerçant le rôle de parent d'accueil

Le CMD est revenu sur les sujets suivants aux fins de suivi ou de mise à jour :

- Le règlement du CMD et les rôles et responsabilités des nouveaux membres;
- Qu'est-ce qu'un avis et comment le rédiger;
- Le plan stratégique des Centres Batshaw;
- La nouvelle philosophie de services aux usagers;
- Le processus d'agrément;
- Les projets des campus;
- Le projet de loi 10 et ses répercussions;
- La reclassification des postes de cadre;
- Les projets Lean et la performance organisationnelle;
- Les indicateurs de COGNOS et des Centres Batshaw, Qualité et Performance (tableaux de bord);
- L'Ordre des travailleurs sociaux et l'incidence du projet de loi 21 sur nos agents de relations humaines et nos travailleurs sociaux;
- Le modèle pour les politiques et les procédures;
- Le rapport d'incident-accident aux fins de la gestion des risques.

#### **Conseil des infirmiers et des infirmières**

Diane Bernier, secrétaire  
Chantal Fleury, **présidente**  
Linh-Suong Pham, chef des Services de santé

#### MEMBRE D'OFFICE

Marc Helde

Le Conseil des infirmiers et infirmières (CII) fut actif dans de nombreux dossiers au cours de l'année, et ce, malgré un roulement important du personnel infirmier. En plus d'avoir participé au processus d'agrément et maintenu une présence au conseil multidisciplinaire, le CII a également participé à l'implantation d'une ordonnance collective de contraception hormonale ainsi qu'à la révision et l'implantation de la procédure de gestion et distribution de la médication pour la clientèle des unités de réadaptation et des foyers de groupe. Il a également poursuivi son implication dans le programme de préceptorat pour les infirmières ayant moins de 2 ans d'expérience. Au mois de septembre, le CII a collaboré à l'inspection professionnelle de l'OIIQ en ce qui a trait à l'exercice collectif des infirmières travaillant aux Centres Batshaw. Tout en permettant d'apprécier la qualité et la sécurité de l'exercice infirmier au sein de l'établissement, la vérification de l'exercice professionnel a également démontré quelques éléments nécessitant des améliorations. Au cours de la prochaine année, le CII travaillera avec ses membres afin de s'assurer de mettre en place un plan d'amélioration à cet effet.

### **Conseil consultatif du personnel administratif et de soutien (CCPAS)**

Michael Cousineau, chef d'équipe, agent d'intervention, campus de Prévost

Lesley Hill, directrice générale

Arché Louis-Jacques, technicien, Ressources informationnelles

Frank Povilaitis, Services techniques

Linda Roberts, cuisinière- préposée à l'entretien ménager, foyers de groupe, représentante du Comité des ressources humaines

Icka Samuels, cuisinière-préposée à l'entretien ménager/gardiennne de nuit, Montréal

Andrea Simpson, technicienne administrative, Finances

Kim St. Hillaire, Développement des ressources humaines

Rosanna Strippa, personnel de bureau, Montréal

Noémie Truffault, personnel de bureau, campus de Dorval, représentante du Comité de gestion des risques

Le CCPAS continue à se développer et a ainsi ajouté de nouveaux membres pour assurer une meilleure représentation. Il a produit un nouveau dépliant mettant en relief sa devise « à l'écoute pour aider! », qui renferme des photos de nombreux employés et sensibilise quant au rôle du CCPAS. Notre collaboration avec le CCPAS du Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire continue à évoluer et nous avons à nouveau été invités à participer à sa Journée professionnelle en novembre. À l'invitation de la directrice générale, un représentant du CCPAS siège dorénavant au Comité de gestion des risques.

# États financiers et rapports des vérificateurs indépendants



## Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers résumés

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

Raymond Chabot Grant Thornton  
S.E.N.C.R.L.  
Bureau 2000  
Tour de la Banque Nationale  
600, rue De La Gauchetière Ouest  
Montréal (Québec) H3B 4L8

Téléphone : 514 878-2691  
Télécopieur : 514 878-2127  
www.rcgt.com

Les états financiers résumés ci-joints, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2015 et les états des résultats, des surplus cumulés, de la variation de la dette nette et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date ainsi que les notes complémentaires pertinentes, sont tirés des états financiers audités des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw pour l'exercice terminé le 31 mars 2015. Nous avons exprimé une opinion avec réserve sur ces états financiers dans notre rapport daté du 15 juin 2015 (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 donc se substituer à la lecture des états financiers audités des Centres 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 1 de la circulaire relative au rapport annuel de gestion (codifiée 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 des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw pour l'exercice terminé le 31 mars 2015 constituent un résumé fidèle de ces états financiers, conformément aux critères décrits dans l'annexe 1 de la circulaire relative au rapport annuel de gestion (codifiée

03.01.61.19) publiée par le MSSS. Cependant, les états financiers résumés comportent une anomalie équivalente à celle des états financiers audités des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw pour l'exercice terminé le 31 mars 2015.

L'anomalie que comportent les états financiers audités est décrite dans notre opinion avec réserve formulée dans notre rapport daté du 15 juin 2015. Notre opinion avec réserve est fondée sur le fait que, comme exigé par le MSSS, les contrats de location d'immeubles conclus avec la Société québécoise des infrastructures sont comptabilisés comme des contrats de location-exploitation alors que, selon la note d'orientation concernant la comptabilité NOSP-2, « Immobilisations corporelles louées », il s'agit plutôt de contrats de location-acquisition. Les incidences de cette dérogation aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public sur les états financiers aux 31 mars 2015 et 2014 n'ont pu être déterminées.

Notre opinion avec réserve indique que, à l'exception des incidences du problème décrit, les états financiers audités donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw au 31 mars 2015 ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de sa dette nette, de ses gains et pertes de réévaluation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E. N.C. R. L.*<sup>1</sup>

Montréal

Le 30 juin 2015

## Centre de la Jeunesse et Famille Batshaw

### États des résultats

pour l'exercice terminé le 31 mars 2015

	2015-03-31			2014-03-31	
	Budget	Fonds d'exploitation	Fonds d'immobilisations	Total	Total
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>REVENUS</b>					
Subventions Agence et MSSS	84 124 269	84 811 257	3 421 975	88 233 232	89 015 976
Contributions des usagers	2 672 347	3 782 351		3 782 351	3 892 721
Ventes de services et recouvrements	700 000	1 238 007		1 238 007	4 245 862
Donations		547	5 446	5 993	5 460
Revenus de placement	160 000	209 706		209 706	165 337
Revenus de type commercial	85 000	165 816		165 816	83 115
Gain sur disposition	425 000		416 848	416 848	1 400
Autres revenus	600 000	726 827	(373)	726 454	449 057
<b>TOTAL</b>	<b>88 766 616</b>	<b>90 934 511</b>	<b>3 843 896</b>	<b>94 778 407</b>	<b>97 858 928</b>
<b>CHARGES</b>					
Salaires, avantages sociaux et charges sociales	56 289 838	58 741 698		58 741 698	58 117 200
Médicaments	100 775	98 549		98 549	117 852
Fournitures médicales et chirurgicales	11 200	15 270		15 270	17 524
Dépenses alimentaires	728 811	741 379		741 379	832 634
Rétributions versées aux ressources non institutionnelles	13 959 603	12 659 002		12 659 002	11 464 892
Frais financiers	425 000		539 396	539 396	414 365
Entretien et réparations, y compris les dépenses non capitalisables relatives aux immobilisations	3 383 579	2 682 330	245 898	2 928 228	4 480 821
Créances douteuses	1 500 000	1 282 678		1 282 678	1 409 864
Loyer	921 695	959 446		959 446	933 799
Amortissement des immobilisations	2 236 286		2 396 127	2 396 127	2 119 718
Autres charges	9 292 873	8 433 617	26 084	8 459 701	8 838 906
<b>TOTAL</b>	<b>88 849 660</b>	<b>85 613 969</b>	<b>3 207 505</b>	<b>88 821 474</b>	<b>88 747 575</b>
<b>SURPLUS DE L'EXERCICE</b>	<b>(83 044)</b>	<b>5 320 542</b>	<b>636 391</b>	<b>5 956 933</b>	<b>9 111 353</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## Centre de la Jeunesse et Famille Batshaw

### État des surplus cumulés

pour l'exercice terminé le 31 mars 2015

	2015-03-31			2014-03-31	
	Fonds d'exploitation	Fonds d'immobilisations	Total	Total	Total
	\$	\$	\$	\$	\$
Surplus cumulés au début	13 970 826	4 855 639	18 826 465		9 715 112
Surplus de l'exercice	5 320 542	636 391	5 956 933		9 111 353
	19 291 368	5 492 030	24 783 398		18 826 465
Transferts interfonds	(7 702 030)	7 702 030			
<b>SURPLUS CUMULÉS À LA FIN</b>	<b>11 589 338</b>	<b>13 194 060</b>	<b>24 783 398</b>		<b>18 826 465</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**Centre de la Jeunesse et Famille Batshaw**  
**État de la situation financière**  
 au 31 mars 2015

	2015-03-31		2014-03-31
	Fonds d'exploitation \$	Fonds d'immobilisations \$	Total \$
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>			
Encaisse	23 595 664		23 595 664
Débiteurs - Agence et MSSS	427 490	130 748	558 238
Autres débiteurs	2 235 306		2 235 306
Créances interfonds (dettes interfonds)	(5 207 875)	5 207 875	
Subventions à recevoir - réforme comptable	8 408 933	5 110 222	13 519 155
Frais reportés liés aux dettes		76 735	76 735
Autres éléments	357 044		357 044
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>29 816 562</b>	<b>10 525 580</b>	<b>40 342 142</b>
<b>PASSIFS</b>			
Emprunts temporaires		2 660 385	2 660 385
Autres créditeurs et autres charges à payer	9 010 137	2 881 560	11 891 697
Avances de fonds en provenance de l'agence - enveloppes décentralisées		5 088 439	5 088 439
Intérêts courus à payer		130 748	130 748
Revenus reportés	438 204	78 644	516 848
Dettes à long terme		22 462 570	22 462 570
Passifs au titre des avantages sociaux futurs	9 188 339		9 188 339
Autres éléments			2 955
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>18 636 680</b>	<b>33 302 346</b>	<b>51 939 026</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS NETS (DETTE NETTE)</b>	<b>11 179 882</b>	<b>(22 776 766)</b>	<b>(11 596 884)</b>
<b>ACTIFS NON FINANCIERS</b>			
Immobilisations		35 970 826	35 970 826
Stocks de fournitures	59 662		59 662
Frais payés d'avance	349 794		349 794
<b>TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS</b>	<b>409 456</b>	<b>35 970 826</b>	<b>36 380 282</b>
<b>SURPLUS CUMULÉS</b>	<b>11 589 338</b>	<b>13 194 060</b>	<b>24 783 398</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**Centre de la Jeunesse et Famille Batshaw**  
**État de la variation de la dette nette**  
pour l'exercice terminé le 31 mars 2015

				2015-03-31	2014-03-31
	Budget	Fonds d'exploitation	Fonds d'immobilisations	Total	Total
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>ACTIFS FINANCIERS NETS (DETTE NETTE) AU DÉBUT REDRESSÉS</b>					
Actifs financiers nets (dette nette) au début déjà établis	(4 999 513)	13 727 129	(21 810 642)	(8 083 513)	(8 324 794)
<b>TOTAL</b>	<b>(4 999 513)</b>	<b>13 727 129</b>	<b>(21 810 642)</b>	<b>(8 083 513)</b>	<b>(8 324 794)</b>
<b>SURPLUS DE L'EXERCICE</b>	<b>(83 044)</b>	<b>5 320 542</b>	<b>636 391</b>	<b>5 956 933</b>	<b>9 111 353</b>
<b>VARIATIONS DUES AUX IMMOBILISATIONS</b>					
Acquisitions			(11 740 928)	(11 740 928)	(11 019 458)
Amortissement de l'exercice			2 396 127	2 396 127	2 119 718
(Gain)/Perte sur disposition			(416 848)	(416 848)	(1 400)
Produits sur dispositions			419 651	419 651	1 400
Réduction des valeurs			31 255	31 255	
<b>TOTAL</b>			<b>(9 310 743)</b>	<b>(9 310 743)</b>	<b>(8 899 740)</b>
<b>VARIATIONS DUES AUX STOCKS DE FOURNITURES ET AUX FRAIS PAYÉS D'AVANCE</b>					
Acquisition de stocks de fournitures		(12 776)		(12 776)	(11 207)
Acquisition de frais payés d'avance		(152 983)		(152 983)	
Utilisation de frais payés d'avance			6 198	6 198	40 875
<b>TOTAL</b>		<b>(165 759)</b>	<b>6 198</b>	<b>(159 561)</b>	<b>29 668</b>
<b>AUTRES VARIATIONS DES SURPLUS (DÉFICITS CUMULÉS)</b>					
		(7 702 030)	7 702 030		
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DES ACTIFS FINANCIERS NETS (DETTE NETTE)</b>					
	(83 044)	(2 547 247)	(966 124)	(3 513 371)	241 281
<b>ACTIFS FINANCIERS NETS (DETTE NETTE) À LA FIN</b>	<b>(5 082 557)</b>	<b>11 179 882</b>	<b>(22 776 766)</b>	<b>(11 596 884)</b>	<b>(8 083 513)</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**Centre de la Jeunesse et Famille Batshaw**  
**État des flux de trésorerie**  
pour l'exercice terminé le 31 mars 2015

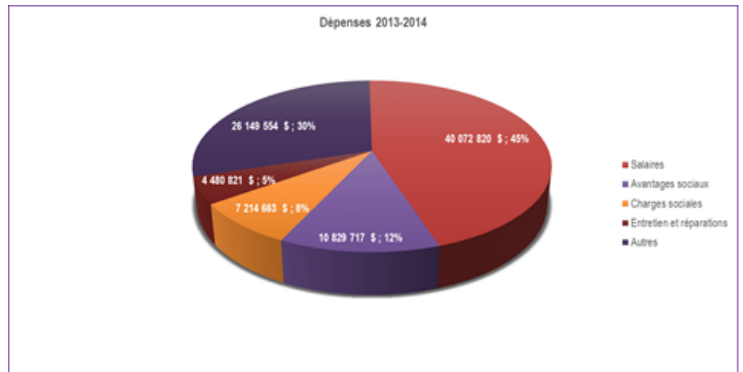
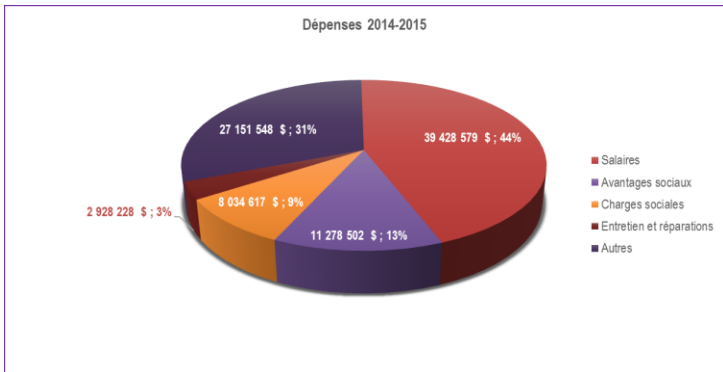
	2015-03-31	2014-03-31
	\$	\$
<b>ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>		
Surplus de l'exercice	5 956 933	9 111 353
Éléments sans incidence sur la trésorerie		
Stocks de fournitures et frais payés d'avance	(159 561)	29 668
Perte (gain) sur disposition d'immobilisations	(416 848)	(1 400)
Amortissement des revenus reportés liés aux immobilisations- Autres	(5 073)	
Amortissement des immobilisations	2 396 127	2 119 718
Réduction pour moins-value des immobilisations	31 255	
Amortissement des frais d'émission et de gestion liés aux dettes	12 345	10 152
Autres		986 433
Total des éléments sans incidence sur la trésorerie	1 858 245	3 144 571
Variation des actifs financiers et des passifs liés au fonctionnement	(307 408) #	3 501 863
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement	7 507 770 #	15 757 787
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS</b>		
Acquisitions	(11 740 928)	(11 019 458)
Produits de disposition	419 651	1 400
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement en immobilisations	(11 321 277)	(11 018 058)
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Subvention à recevoir - Réforme comptable	(1 504 067)	
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement	(1 504 067)	
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Variation des dettes		
Emprunts effectués - Dettes à long terme	11 538 635	
Emprunts remboursés - Dettes à long terme	(837 800)	(835 840)
Emprunts temporaires effectués - fonds d'immobilisations	11 264 894	1 220 942
Emprunts temporaires effectués - Refinancement fonds d'immobilisations	(11 538 635)	
Emprunts temporaires remboursés - fonds d'immobilisations		(6 417)
Flux de trésorerie des activités de financement	10 427 094	378 685
<b>Augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>5 109 520</b>	<b>5 118 414</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début	18 486 144	13 367 760
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA FIN</b>	<b>23 595 664</b>	<b>18 486 144</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**Centre de la Jeunesse et Famille Batshaw**  
**État des résultats - Fonds d'exploitation**  
 pour l'exercice terminé le 31 mars 2015

	2015-03-31			2014-03-31
	Budget	Activités principales	Activités accessoires	Total
	\$	\$	\$	\$
<b>REVENUS</b>				
Subventions Agence et MSSS	80 349 881	84 811 257		84 987 263
Contributions des usagers	2 672 347	3 782 351		3 892 721
Ventes de services et recouvrements	700 000	1 238 007		4 245 862
Donations		547		547
Revenus de placement	160 000	209 706		165 337
Revenus de type commercial	85 000		165 816	83 115
Autres revenus	600 000	726 827		448 803
<b>TOTAL</b>	<b>84 567 228</b>	<b>90 768 695</b>	<b>165 816</b>	<b>93 823 101</b>
<b>CHARGES</b>				
Salaires, avantages sociaux et charges sociales	56 289 838	58 741 698		58 117 200
Médicaments	100 775	98 549		117 852
Fournitures médicales et chirurgicales	11 200	15 270		17 524
Denrées alimentaires	728 811	741 379		832 634
Rétributions versées aux ressources non institutionnelles	13 959 603	12 659 002		11 464 892
Entretien et réparations	1 583 579	2 682 330		2 602 504
Créances douteuses	1 500 000	1 282 678		1 409 864
Loyers	921 695	959 446		933 799
Autres charges	9 292 873	8 393 094	40 523	8 827 084
<b>TOTAL</b>	<b>84 388 374</b>	<b>85 573 446</b>	<b>40 523</b>	<b>84 323 353</b>
<b>SURPLUS DE L'EXERCICE</b>	<b>178 854</b>	<b>5 195 249</b>	<b>125 293</b>	<b>9 499 748</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



## État du suivi des réserves, commentaires et observations formulés par l'auditeur indépendant

ÉTAT DU SUIVI DES RÉSERVES, COMMENTAIRES ET OBSERVATIONS FORMULÉS PAR L'AUDITEUR INDÉPENDANT						
Description des réserves, commentaires et observations	Année 20XX-XX	Nature (R, O ou C)	Mesures prises pour régler ou améliorer la problématique identifiée	État de la problématique au 31 mars 2015		
1	2	3	4	R 5	PR 6	NR 7
<b>Signification des codes :</b> Colonne 3 : R : pour réserve O : pour observation C : pour commentaire Colonne 5, 6 et 7 : R : Pour réglé PR : pour partiellement réglé NR : pour non réglé						
<b>Rapport de l'auditeur indépendant portant sur les états financiers</b>						
Comptabilisation des contrats de location d'immeubles conclus avec la Société québécoise des infrastructures (SQI) comme des contrats de location-exploitation et non comme des contrats de location-acquisition	2011-2012	R	Maintien de la directive du MSSS concernant la comptabilisation des contrats de location-acquisition avec la SQI présentement traités comme des contrats de location-exploitation, ce qui contrevient à la note d'orientation concernant la comptabilité NOSP-2 «Immobilisations corporelles louées» du Manuel de CPA Canada			NR

### Contrats de services, comportant une dépense de 25 000 \$ et plus, conclus entre le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et le 31 mars 2015

	Nombre	Valeur
Contrats de services avec une personne physique <sup>1</sup>	0	0
Contrats de services avec un contractant autre qu'une personne physique <sup>2</sup>	7	675 537 \$
Total des contrats de services	7	675 537 \$

1. Une personne physique, qu'elle soit en affaires ou non
2. Inclut les personnes morales de droit privé, les sociétés en nom collectif, en commandite ou en participation

## **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 divulguées 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 peuvent être altérées 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 2014-2015.**
7. **INTERPRÉTATION ÉLARGIE :**
- Lorsque le contexte le permet, le genre masculin englobe aussi le genre féminin.

## Fondation

### Paver la voie pour un avenir meilleur...

La **Fondation des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw** est fière de ses efforts de collecte de fonds cette année. Grâce à la campagne annuelle de financement, aux dons de fondations privées et d'entreprises et à l'activité annuelle de financement de la Fondation, plus de 650 enfants, jeunes et familles desservis par les Centres Batshaw ont ainsi pu bénéficier d'un soutien supplémentaire. 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 :

Depuis avril 2014, nos formidables donateurs ont rendu possible ce qui suit :

- 206 enfants ont séjourné au Camp Weredale;
- 83 bourses d'études ont été remises à des élèves méritants;
- 70 familles ont été aidées grâce au soutien d'urgence;
- 69 enfants et jeunes ont bénéficié de thérapie ou de tutorat par l'entremise du soutien aux services spécialisés;
- 65 ont participé aux projets de formation au travail et 5 autres ont pu pratiquer du camping sauvage, grâce au programme de soutien à l'*empowerment* des jeunes et à l'estime de soi;
- 36 jeunes ont reçu de l'aide pour faciliter leur transition à la vie autonome.

Depuis 2012, la Fondation a également financé un programme de cours de cuisine pour les jeunes de 12 à 18 ans dans quatre foyers de groupe. Au cours de l'année, un total de cinquante jeunes ont appris à cuisiner des repas sains tout en respectant un budget, une compétence importante qui leur sera fort utile dans leur passage à la vie autonome.

Tous ces programmes sont conçus pour répondre à la mission de la Fondation des Centres Batshaw : créer un environnement pour les jeunes dans lequel ils se sentiront responsabilisés et investis, contribuant ainsi à leur paver la voie pour un avenir meilleur.

## Commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services

Au cours de l'année écoulée, les sujets des plaintes ont porté principalement sur ce qui suit :

- Les soins et services;
- Les relations interpersonnelles;
- L'environnement et les ressources matérielles.

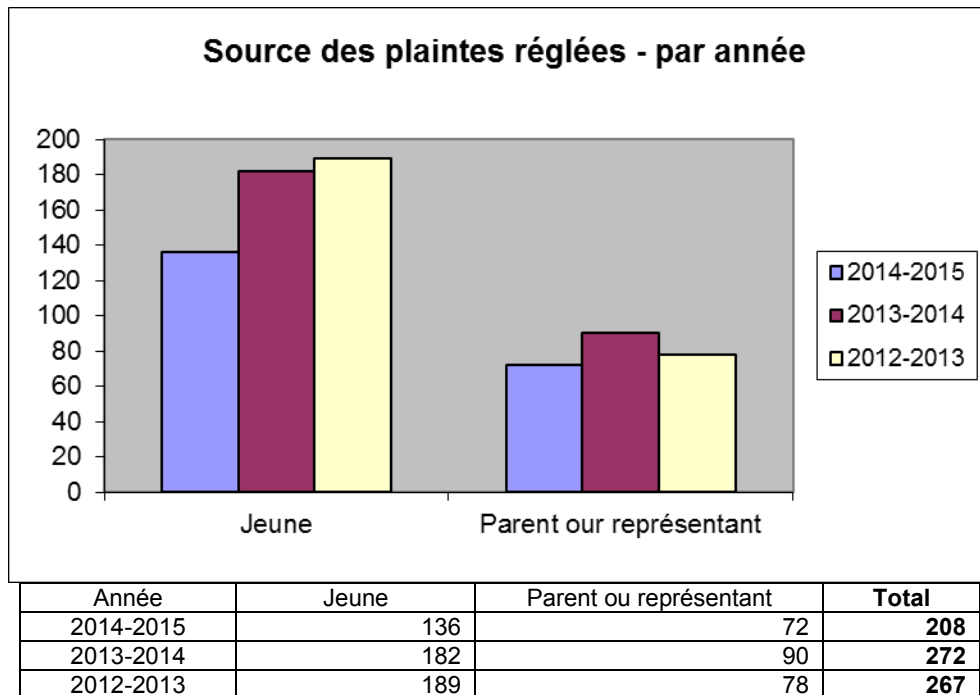
Soins et services : Les jeunes se sont plaints de ne pas avoir obtenu les services auxquels ils estimaient avoir droit. Plus précisément, ils ont déploré que des médicaments ne leur ont pas été donnés, que des employés utilisent leurs cellulaires pendant leur quart de travail, que du courrier ne leur a pas été remis, que des employés soient peu attentifs et ne s'impliquent pas, que des restrictions soient imposées de façon inopportune, etc. Les parents ont exprimé leur mécontentement à l'égard du manque d'information sur le processus d'évaluation et sur le processus judiciaire, et du fait que le personnel ne retourne pas leurs appels.

Relations interpersonnelles : Les jeunes et les parents ont reproché au personnel d'abuser de leur autorité, de provoquer, de crier, d'adopter une attitude de confrontation et de manquer de respect.

Environnement et ressources matérielles : Les jeunes et les parents ont déploré que la qualité des repas laisse à désirer, que la quantité de plats et les portions sont insuffisantes et qu'il n'y ait pas des mets adaptés aux exigences religieuses. Les jeunes se sont plaints du vol d'articles personnels, du manque d'activités de plein air, et des ordinateurs défectueux.

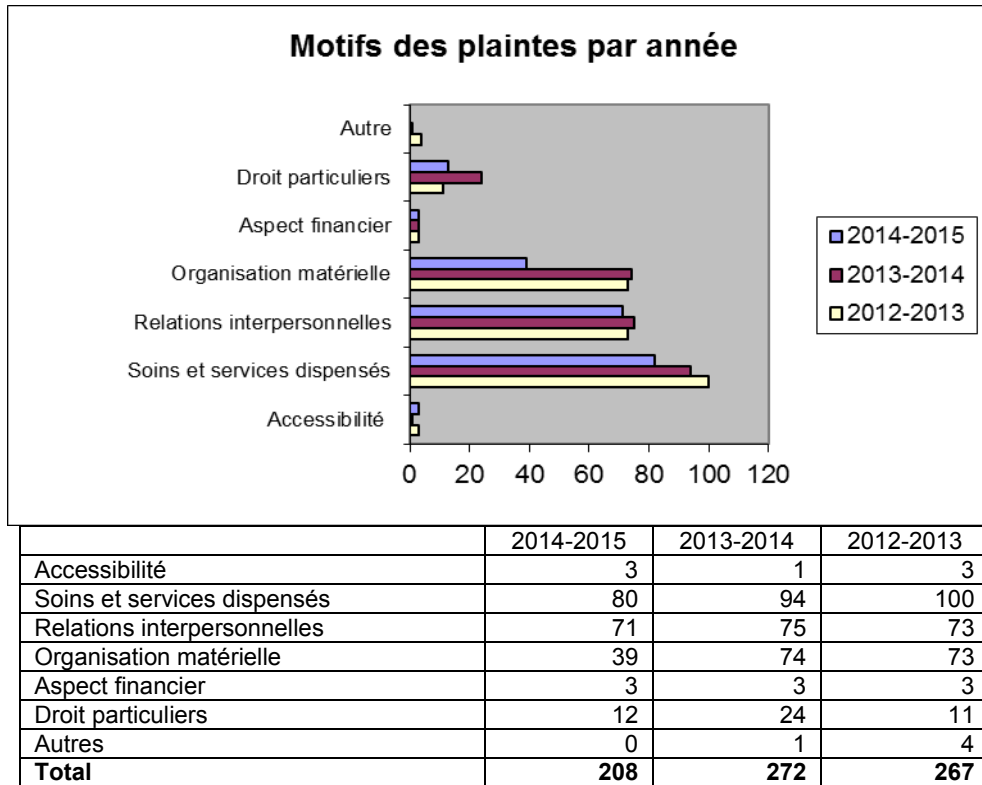
Le tableau 1 illustre le nombre de plaintes réglées cette année comparativement aux deux années précédentes

**Tableau 1**



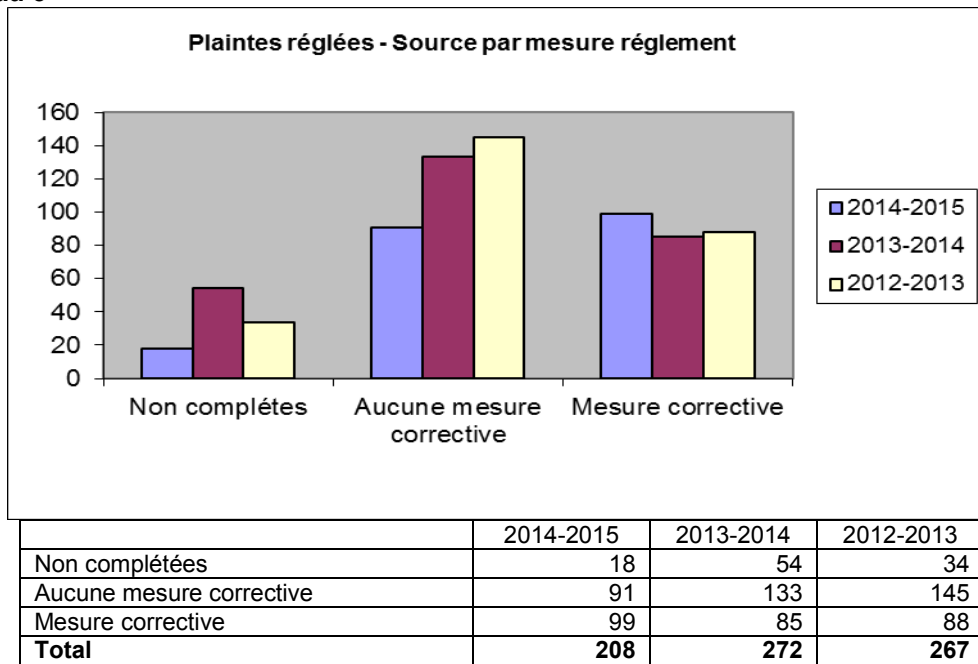
Le tableau 2 illustre le nombre de plaintes par catégorie.

**Tableau 2**



Le tableau 3 illustre les mesures de conclusion appliquées pour chaque plainte comparativement aux deux années précédentes.

**Tableau 3**



*Pour obtenir le rapport complet, veuillez contacter directement la Commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services*

Le rapport annuel de gestion 2014-2015 a été produit par Les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw du Centre intégré universitaire de santé et services sociaux de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal.

5, rue Weredale Park  
Westmount (Québec) H3Z 1Y5

Téléphone : 514 989-1885  
Télécopieur : 514 989-2295

Auditeur :  
Raymond Chabot Grant Thornton LLP