



Plan d'organisation

2011-2014

ADOPTÉ LE 22 JUIN 2011



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
SECTION I – NOS PRINCIPES DIRECTEURS	3
Énoncé de mission	3
Vision	3
Valeurs	3
Philosophie de services	4
Philosophie de gestion	5
SECTION II – NOTRE CLIENTÈLE ET NOS SERVICES	6
Profil de la clientèle	6
Services offerts	6
SECTION III – NOTRE CONTEXTE	8
Facteurs environnementaux	8
Caractéristiques de la population	8
Éléments clés concernant la santé et le bien-être de la population	9
Orientations provinciales, régionales et locales	9
SECTION IV – NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2011-2014	11
SECTION V – NOTRE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	14
Paramètres organisationnels	14
Description des responsabilités.....	16
Conseil d'administration	16
Commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services	16
Direction générale	17
Direction de la protection de la jeunesse	18
Direction des services à l'enfance et à la famille.....	20
Direction des services résidentiels de réadaptation pour adolescents	22
Direction des services professionnels	24
Direction des ressources humaines	26
Direction des finances et des services administratifs	28



INTRODUCTION

Les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw (Centres Batshaw) s'engagent à répondre aux besoins de développement des jeunes qui requièrent des services de protection et de réadaptation, et à aider leurs familles à assumer leurs responsabilités parentales en offrant à ces jeunes un milieu de vie sûr et stable favorisant leur épanouissement. Nos services visent également à préparer les jeunes à contribuer d'une manière positive à leur communauté.

Forts d'une histoire qui remonte à la fondation de la *Female Benevolent Society of Montreal* en 1816, les Centres Batshaw ont hérité, par l'entremise de leurs organismes fondateurs, d'une longue tradition de prestation de services communautaires et sociaux à la population d'expression anglaise et à la communauté juive de Montréal.

Nos interventions appuient les familles et la communauté et les aident à répondre aux besoins des enfants pour que ceux-ci puissent réaliser leur plein potentiel. Comme nos services s'adressent à une vaste population multiethnique, nous avons développé une sensibilité à la dimension socioculturelle de nos interventions et entretenons des liens étroits avec cette population.

Le plan d'organisation communique d'une manière intégrée les principes fondamentaux qui guident notre travail au quotidien.

Le présent document établit les paramètres qui régissent nos interventions, y compris notre mission, notre vision, nos valeurs et notre philosophie. Il fournit également une description de notre clientèle, du contexte sociodémographique dans lequel nous évoluons, ainsi que des facteurs locaux, régionaux et provinciaux qui ont une incidence sur nos services. Le contexte, de même que notre connaissance des forces que nous possédons et des défis auxquels nous sommes confrontés, constitue la toile de fond des orientations stratégiques que nous avons établies pour les trois prochaines années.

La structure organisationnelle décrit la façon dont notre main-d'œuvre est déployée pour atteindre les objectifs généraux, y compris les orientations stratégiques.

Le présent document est le fruit d'une réflexion qui a permis au personnel, aux cadres, aux divers groupes représentatifs et aux membres du conseil d'administration d'en arriver à une compréhension commune des différentes influences qui façonnent notre établissement et du rôle unique que chacun joue dans la prestation de services.



SECTION I NOS PRINCIPES DIRECTEURS

Mission

Les Centres Batshaw offrent des services de nature psychosociale, des services 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 (LSSSS). 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 résidants 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 de toutes les régions de la province selon des ententes particulières de services.

Vision

Nous plaçons le meilleur intérêt de l'enfant, le renforcement de la famille et le respect de leurs besoins culturels au cœur de nos interventions et de nos programmes.

Nous cherchons à créer une alliance avec la famille et sollicitons sa participation active à la planification de l'intervention.

Nous nous mobilisons pour créer des partenariats axés sur la collaboration, tant à l'interne qu'à l'externe, en vue d'offrir des services adaptés aux besoins, en complémentarité et en continuité avec les services que nous offrons.

En souscrivant à l'amélioration continue de la qualité, nous nous engageons à encourager l'apprentissage et à mettre nos connaissances en pratique.

Notre style de gestion vise à promouvoir l'engagement, la confiance et la compétence chez chaque membre du personnel.

Valeurs

Les valeurs qui guident la prestation des services, la prise de décision, les rapports avec les usagers, les collègues et les partenaires sont :

- le respect des personnes, de leurs droits et de leur diversité;
- la reconnaissance des forces et de la capacité des personnes à s'épanouir et à se développer;
- l'engagement à offrir les meilleurs services en continuité avec nos partenaires;
- la collaboration et le travail d'équipe;
- la reconnaissance des succès des usagers et du personnel;
- l'intégration des connaissances pertinentes à la prestation des services.



Philosophie de services

Nous adoptons une approche collaborative dans nos interventions auprès de nos usagers et avec nos partenaires internes et externes. Nos services sont également dispensés dans le respect des principes suivants :

Approche centrée sur les enfants

- Les enfants et les adolescents ont le droit de vivre dans un milieu sûr et stable.
- Les familles constituent le meilleur espoir des jeunes de se développer sainement et nos interventions ont pour but de préserver l'unité familiale.
- Notre approche orientée sur les objectifs vise la promotion et le suivi de l'atteinte de nos résultats quant au développement physique, affectif, cognitif et psychosocial des jeunes.
- Lorsque des services d'hébergement sont nécessaires, nous nous soucions de la continuité des liens familiaux positifs et nous offrons du soutien et des conseils aux dispensateurs de services.
- Nos programmes et nos services de réadaptation sont conçus pour répondre aux besoins d'appartenance, de maîtrise, d'indépendance et de générosité des jeunes.
- Bien que nos interventions auprès des jeunes commettant des actes illégaux visent à protéger la société, elles sont conçues pour promouvoir une conduite respectueuse des lois, socialement acceptable et responsable.

Approche axée sur les familles

- Il appartient à la famille de définir sa propre composition et le rôle de chacun de ses membres.
- Nous soutenons les familles dans l'exercice de leurs droits et de leurs devoirs, les soins qu'ils apportent à leurs enfants et l'amélioration de leurs capacités et relations, contribuant ainsi à ce qu'elles façonnent leur avenir.
- Nous soutenons les familles quant à l'exercice de leurs droits et de leurs devoirs dans les soins qu'elles donnent à leurs enfants, en améliorant leurs capacités et leurs relations, contribuant ainsi à ce qu'elles façonnent leur avenir.
- Nous respectons l'apport de chaque membre de la famille en reconnaissant ses forces, et en recherchant sa collaboration dans le processus d'évaluation et dans la mise en place des services et des plans d'interventions nécessaires.

Approche orientée vers les usagers

- Nos processus cliniques servent à évaluer le risque pour la sécurité et le développement, les capacités parentales, le lien d'attachement et le soutien du milieu.
- Nous travaillons dans les limites de notre mandat légal et reconnaissons les répercussions de cette autorité sur les familles.
- Nous encourageons la participation de nos usagers à la prestation et à l'évaluation de nos services.

Respect de la diversité

- Nous adaptons nos services et adoptons des modèles de pratique en fonction des éléments suivants : la race, la culture, la langue, la religion, l'orientation sexuelle et autres éléments propres à la diversité.
- Nous faisons preuve de sensibilité et de respect à l'égard du caractère unique des personnes, des familles et des communautés et nous mettons tout en œuvre pour préserver leur identité.

Partenariat

- Nous reconnaissons que la communauté d'appartenance de la famille constitue sa principale source de soutien formel et informel et cherchons sans cesse à travailler en partenariat avec des organismes et des représentants de la communauté.
- Nos interventions se fondent sur une approche interdisciplinaire qui reconnaît et met à profit les ressources et les compétences de chacun.



Philosophie de gestion

La gestion des ressources humaines, financières, informatives et matérielles repose sur les principes suivants :

Communication :

- Nos rapports avec le personnel et les cadres s'appuient sur la communication régulière des attentes, la rétroaction et la supervision.
- Les cadres jouent un rôle clé en faisant la promotion de moyens de communication dynamiques, en transmettant les orientations de l'organisme et en fournissant une rétroaction continue.
- Nous comptons sur les commentaires et l'expertise du personnel et des cadres en matière de prestation de services.

Collaboration :

- Le personnel représente notre principal atout et la reconnaissance est au cœur de nombreux événements officiels et non officiels institués par l'établissement.
- Nous travaillons d'une manière collaborative et valorisons le respect et la transparence.
- Notre approche de gestion est axée sur les forces, la participation du personnel et les solutions.
- Nous croyons que le style de gestion a une influence directe sur la qualité des relations que le personnel entretient avec les usagers.
- Nous encourageons l'initiative et la créativité du personnel dans le but d'améliorer la prestation des services.
- Nous favorisons une communication ouverte et une approche collaborative dans les relations avec les employés et adoptons une approche proactive dans la résolution de conflits.

Reddition de comptes :

- Nous encourageons tous les employés à faire preuve de leadership et à prendre des décisions éclairées sur le terrain.
- Nos pratiques en matière de gestion, de formation et d'intervention reflètent notre engagement envers la diversité.
- Le personnel est tenu de promouvoir et d'assurer un milieu de travail et des milieux de vie sûrs, propres et où on se sent en sécurité.
- Les cadres doivent répondre des résultats de leurs équipes quant au respect des normes établies et à la motivation de leurs employés.
- Les ressources financières, informationnelles et physiques sont gérées de façon efficace et efficiente.

Apprentissage continu :

- Nous encourageons le personnel à prendre une part active à son développement.
- Nous avons créé une culture favorisant l'apprentissage continu, en offrant à nos employés de nombreuses possibilités de formation et de perfectionnement dans le but d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences.
- Des modalités intégrées de transfert efficace du savoir veillent à ce que les membres du personnel conservent et intègrent les connaissances acquises dans le travail quotidien.

En souscrivant à l'amélioration continue de la qualité, nous nous engageons à obtenir la rétroaction du personnel, des usagers, des familles d'accueil et des partenaires communautaires. Le processus d'agrément et le plan d'amélioration qui en découle nous procurent l'occasion de préciser notre vision de l'amélioration de la qualité et de mobiliser le personnel autour d'une vision commune.



SECTION II NOTRE CLIENTÈLE ET NOS SERVICES

Profil de la clientèle

Les Centres Batshaw offrent un éventail de services aux enfants et aux adolescents âgés de 0 à 18 ans¹ et à leur famille en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ), de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents (LSJPA), de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS) et de certaines dispositions du Code civil concernant l'adoption et la garde légale.

Nos usagers présentent généralement des problèmes psychosociaux et des troubles de comportement sérieux qui découlent souvent de la négligence. Nos interventions sont centrées sur l'enfant ou l'adolescent, les parents, la famille élargie et le réseau communautaire.

¹ Certains jeunes sont suivis une fois qu'ils atteignent l'âge de la majorité afin de leur permettre de demeurer hébergés jusqu'à ce qu'ils terminent leurs études secondaires en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse ou qu'ils complètent leur suivi en vertu du programme EQUIP (*Ensuring Qualifications and Independence Program*) ou de la Loi sur les services de santé et les services sociaux. C'est aussi le cas des jeunes assujettis à la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents dont l'ordonnance de la Cour expire au-delà de leur 18^e anniversaire de naissance.

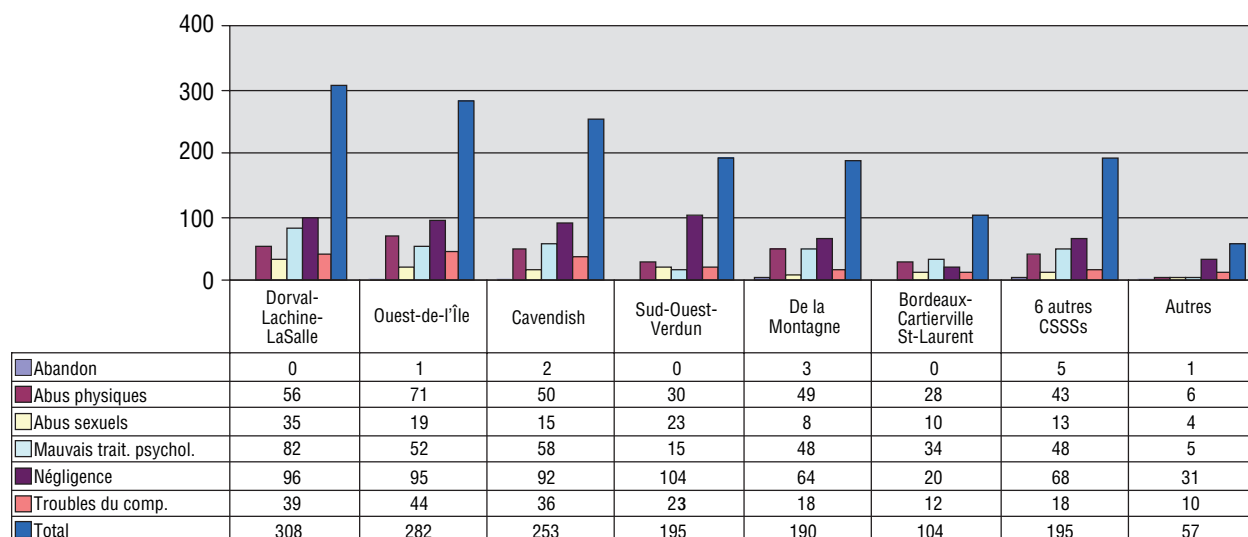
Les situations familiales sont très souvent complexes et difficiles en raison de troubles mentaux, d'une dépendance à l'alcool et aux drogues, de la violence familiale et de styles de vie marginaux qui minent sérieusement la capacité parentale. Les enfants peuvent accuser des retards de développement, présenter des troubles de l'attachement ou manifester un comportement violent et impulsif.

Services offerts

Nous recevons annuellement environ 7000 demandes de services en plus de 3500 signalements en vertu de la LPJ. Près de la moitié de ces signalements sont retenus pour évaluation, et environ 35 % des signalements retenus sont orientés pour des services continus selon des mesures volontaires ou des mesures ordonnées par la Cour.

En 2010-2011, dans les territoires de CSSS où vit la majorité de nos usagers et qui couvrent la couronne de l'ouest de l'Île, les taux de rétention des signalements vont de 9 par 1000 jeunes d'expression anglaise pour le territoire de l'Ouest-de-l'Île, à 32 pour le territoire de Sud-Ouest-Verdun.

Signalements retenus par territoire de CSSS et problématique 2010 - 2011
Total : 1584



Approximativement 1250 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 dans des familles d'accueil, des foyers de groupe ou des unités résidentielles, avec l'objectif de les retourner à leur famille, dès que la situation le permet. Si une réunification n'est guère possible, un projet de vie est alors conçu : ils sont alors hébergés à long terme, sont confiés à des tiers, font l'objet de tutelle ou d'adoption.

Les adolescents de 12 à 18 ans, qui ont commis des infractions, sont orientés à nos services, en vertu de la **LSJPA**. En moyenne, 650 jeunes reçoivent des services sous forme de sanctions judiciaires ou extrajudiciaires. La priorité est accordée à la réadaptation et au travail auprès de la famille et des partenaires communautaires pour empêcher la récidive. Dans le cas d'infractions plus graves, une garde en milieu ouvert ou en milieu fermé peut être ordonnée. Au cours de ces dernières années, les ordonnances en milieu ouvert sont devenues moins fréquentes.

Les enfants et les jeunes peuvent être suivis en vertu de la **LSSSS** pour des placements volontaires. Ces cas nous parviennent habituellement des CSSS ou des centres hospitaliers. Les usagers sont alors placés dans des familles d'accueil, des foyers de groupe ou des programmes résidentiels. Des suivis partagés avec d'autres centres jeunesse sont effectués pour les enfants provenant d'autres régions ou provinces, et qui sont hébergés aux Centres Batshaw. Ces suivis sont comptabilisés en vertu de la LSSSS.

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

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

Des services d'**expertise psychosociale** sont offerts à la demande de la Cour supérieure, dans les situations où la garde d'un enfant est litigieuse. Ce service est offert conformément à une entente avec le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire. Les usagers peuvent aussi être dirigés vers des services de médiation.



SECTION III NOTRE CONTEXTE

Nos orientations stratégiques tiennent compte des facteurs environnementaux, y compris l'organisation des services à Montréal, du profil démographique et des besoins de la population, des orientations stratégiques définies par le ministère et l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, ainsi que des forces et des défis particuliers de notre établissement.

Facteurs environnementaux

La région 6 est la seule région administrative de la province comptant deux centres jeunesse. La clientèle est divisée sur la base de la langue et de la religion entre les Centres Batshaw et le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire.

À l'instar d'autres partenaires institutionnels et communautaires, les Centres Batshaw contribuent à la mise en œuvre des différents projets cliniques des douze centres de santé et de services sociaux (CSSS) de la région. Trois CSSS ont été désignés pour offrir tout l'éventail de services en anglais et neuf CSSS sont tenus d'offrir uniquement les services de triage et d'aiguillage en anglais.

Fig. 1.1 : Centres de santé et de services sociaux (CSSS) - Découpage sociosanitaire de Montréal ²



Caractéristiques de l'ensemble de la population

Les caractéristiques et les besoins de la population de Montréal sont au cœur de l'organisation des services de santé et de services sociaux. Dans la section suivante, les données présentées sont particulièrement importantes pour la planification des services destinés aux jeunes en difficulté de cette région administrative.

Montréal est un grand centre urbain qui accueille la population la plus multiethnique du Québec. Même si le taux de scolarisation des Montréalais a augmenté, la pauvreté y est nettement supérieure, comparativement aux autres régions; les poches de pauvreté et d'affluence sont réparties de façon inégale sur l'île³. Les jeunes représentent environ 18,3 % de la population. Bien que ce chiffre

ait quelque peu diminué, ce segment de la population présente des besoins sans cesse croissants compte tenu des indicateurs socioéconomiques et des facteurs de risque.

Le recensement de 2006 établit la population montréalaise à 1 854 442⁴ et un document de l'Agence⁵ établit que 28 % de la population déclarent l'anglais comme première langue officielle. Les récentes tendances de la population démontrent l'augmentation de ce pourcentage, alors que les francophones se dirigent vers la périphérie beaucoup plus que ne le fait la population d'expression anglaise⁶. L'Agence estime à 110 000 le nombre de jeunes d'expression anglaise de moins de 17 ans. Plus de 80 % de la population d'expression

² www.santemontreal.qc.ca/fr/population

³ www.santemontreal.qc.ca/fr/population

⁴ www.cmisstats.mtl.rtss.qc.ca

⁵ Programme régional d'accès aux services de santé et aux services sociaux en anglais pour les personnes d'expression anglaise de Montréal 2007-2010

⁶ *The Gazette*, le 26 octobre 2010, p. A21 "More English or less French?"



anglaise est établie dans les six territoires de CSSS de la couronne de l'ouest de l'Île. De ces territoires proviennent 84 % de tous les signalements retenus aux Centres Batshaw.

Les services des Centres Batshaw sont offerts sur une base linguistique et culturelle. Les données sur l'ethnicité indiquent que 4,6 % de la population totale de l'île de Montréal se disent de confession juive et que la majorité (95 %) habite les territoires de quatre CSSS (Cavendish, De la Montagne, Ouest-de-l'Île et Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent).

Par ailleurs, les minorités visibles représentent 25 % de la population générale de Montréal. Parmi celles-ci, la communauté de race noire constitue le plus grand groupe (28,5 %), suivie de la population arabo-musulmane (16,3 %) qui ne cesse de croître. L'immigration contribue largement à ce phénomène d'augmentation de la population : 141 102 nouveaux immigrants sont arrivés à Montréal de 2003 à 2007, comparativement à 95 873 de 1998 à 2002⁷. La moitié des enfants de moins de 5 ans est issue de l'immigration.

Éléments clés concernant la santé et le bien-être⁸ de la population de la région de Montréal, selon l'Agence

Situation socioéconomique

Les facteurs socioéconomiques influencent le bien-être des familles et le phénomène de la négligence, présent dans 70 % des cas suivis par les Centres Batshaw, apparaît dans les familles où la pauvreté est omniprésente.

- 29 % vivent sous le seuil de la pauvreté; 35 % ont des revenus annuels inférieurs à 15 000 \$.
- La pauvreté est 2,5 fois plus élevée dans les familles monoparentales.
- Un enfant sur trois vit dans une famille à faible revenu.
- Le taux de chômage est plus élevé à Montréal : 8,7 % contre 7,2 % dans le reste de la province.
- Le chômage est trois fois plus élevé dans la communauté de race noire.

Performance scolaire

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

- En 2007-2008, 30,3 % des jeunes ont abandonné l'école.
- Les taux de décrochage entre les divers territoires de CSSS principalement desservis par les Centres Batshaw varient de 18 % à 48 %.

⁷ http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/quebec_stat/pop_imm/pop_10.htm

⁸ *Planification stratégique 2010-2015, mars 2010. Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.*

Autres facteurs de risque

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

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

Orientations provinciales, régionales et locales

Les documents officiels et les orientations suivants influent sur les paramètres des services dispensés par les Centres Batshaw :

Programme-services Jeunes en difficulté – Offre de service 2007-2012

Conformément aux nouvelles dispositions de la LPJ, le Programme-services Jeunes en difficulté précise les orientations et les attentes ministérielles quant au rôle des CSSS et des centres jeunesse dans la prestation de services aux jeunes et à leur famille. Il établit 22 programmes ou fiches offerts séparément ou en partenariat, pour combler les besoins des enfants aux prises avec des problèmes de développement, de comportement ou d'adaptation sociale, ou qui ont besoin d'aide pour assurer leur sécurité ou leur développement. Chaque fiche établit des normes relativement à l'accès, à la qualité, à la continuité, à l'efficacité et à l'efficience dont les établissements sont tenus responsables.



Programme en santé mentale

Le plan d'action intitulé *La force des liens* décrit l'organisation des services en santé mentale. Le concept de « *guichet unique* » désigne le CSSS comme porte d'entrée pour les services en santé mentale. Le plan attribue également des responsabilités distinctes au CSSS, au centre jeunesse et au centre hospitalier, tout en précisant l'importance d'établir des voies de communication fonctionnelles et des délais à respecter dans la prestation des services.

Stratégie d'action jeunesse 2009-2014

À la suite d'une consultation régionale organisée par l'Agence, les priorités suivantes ont été établies :

- Intégrer les jeunes au marché du travail;
- Faciliter le passage à la vie autonome;
- Réduire le taux de décrochage scolaire;
- Réduire l'exclusion sociale de groupes marginaux.

Ces priorités visent un grand nombre de nos jeunes usagers et nous obligent à étendre notre offre de services, en collaboration avec nos partenaires.

Planification stratégique 2010-2015

L'exercice de planification stratégique auquel le MSSS et l'Agence se sont livrés a permis de définir un certain nombre de priorités visant à améliorer la santé et le bien-être de la population.

Voici les quatre priorités :

- Améliorer la santé et le bien-être;
- Faciliter l'accès aux services;
- Améliorer la qualité des services;
- Assurer la viabilité des services de santé et des services sociaux.

Les objectifs se focalisent sur l'intégration de différents services, en vue d'en améliorer l'efficacité et l'accès et de les adapter en fonction des besoins des différentes communautés culturelles.

Deux autres objectifs en lien avec le Programme-services Jeunes en difficulté ont été ajoutés :

- Mise en place des interventions collaboratives pour réduire le nombre de signalements récurrents de situations de négligence et de troubles de comportement graves.
- Amélioration de la continuité des services et de la stabilité de la situation des enfants hébergés en vertu de la LPJ.

Hiérarchisation des services

Ce concept exige la coordination des services dans un territoire donné entre les dispensateurs de services, pour faire en sorte que l'utilisateur ait accès au service approprié au moment opportun. Il vise à simplifier l'accès aux services par l'entremise de mécanismes de coordination entre les dispensateurs de services et à définir les responsabilités de chacun. Ce concept a joué un rôle clé dans la structuration des services dans la région.

Guide de partenariat CSSS – Centres jeunesse

Ce guide, préparé en collaboration avec le CSSS, jette les bases d'une collaboration efficace lorsque les deux établissements interviennent auprès d'un même usager et encourage les orientations et les transferts personnalisés, en vue d'assurer la continuité des services.

Les tables régionales et locales

Il existe un certain nombre de tables régionales qui ont pour mandat de coordonner et de mettre sur pied des services à l'intention des usagers vulnérables.

La Table régionale des directeurs du Programme-services Jeunes en difficulté supervise la mise en œuvre des orientations ministérielles et du Guide de partenariat et s'attarde tout particulièrement aux services aux enfants de 0 à 5 ans, à la négligence et à la diversité culturelle. Elle assume aussi la responsabilité de s'assurer de l'existence de partenariats pour chaque territoire de CSSS.

Certaines Tables clientèle existantes réunissent plusieurs partenaires, y compris les écoles, pour discuter et résoudre des cas complexes. Les Centres Batshaw prennent part à plusieurs d'entre elles.

Nous participons également à de nombreuses initiatives par le biais de protocoles conjoints et d'ententes de services avec d'autres centres jeunesse de même qu'avec des partenaires institutionnels et communautaires tels que :

- La Table de concertation en violence conjugale de Montréal, responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre du *Protocole de collaboration intersectorielle pour les enfants exposés à la violence conjugale*;
- Le Service de police de la ville de Montréal;
- Le Centre d'expertise Marie-Vincent;
- Le réseau de ressources pour les handicapés intellectuels;
- Les centres hospitaliers;
- Les commissions scolaires;
- Les organismes communautaires œuvrant auprès de différentes communautés culturelles;
- Les centres de la petite enfance (CPE);
- Les centres de réadaptation en dépendance (toxicomanie, alcoolisme, etc.)



SECTION IV

NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2011-2014

Nos orientations stratégiques tiennent compte des facteurs environnementaux décrits à la section précédente, y compris les orientations stratégiques définies par le ministère et l'Agence, ainsi que des forces et des défis particuliers de notre établissement.

NOS FORCES ET NOS DÉFIS

Par rapport à nos usagers :

Nos forces :

1. Travailler avec la famille et la communauté en vue de trouver des solutions aux problèmes complexes des usagers.
2. Instituer des pratiques et des programmes innovateurs qui ont fait leur preuve.
3. S'assurer que nos services, nos politiques, nos pratiques d'embauche et nos partenariats avec la communauté prennent en compte la sensibilité et la diversité culturelles.
4. S'engager à atteindre l'excellence et à adopter des pratiques probantes en participant à des activités de recherche, de formation et d'agrément et en étant membre de la Ligue pour le bien-être de l'enfance du Canada, de l'Association des éducateurs et des éducatrices du Québec, de l'Association des centres jeunesse du Québec et du Conseil québécois d'agrément.
5. Fournir des services de qualité.

Nos défis :

1. Améliorer notre capacité à engager les familles dans un processus collaboratif, transparent et centré sur les forces en leur redonnant du pouvoir afin qu'elles apportent les changements nécessaires à leur vie.
2. Renforcer la cohésion entre les dispensateurs de services, tant à l'interne qu'à l'externe, tout en demeurant axés sur les enfants et centrés sur les familles.
3. Répondre aux besoins particuliers de certains de nos usagers.
4. Améliorer la continuité des services et de l'information, afin que les usagers n'aient pas à répéter leur histoire de vie à différents dispensateurs de services, de même que la continuité des liens en effectuant des transferts personnalisés lorsque des changements d'intervenants s'avèrent nécessaires.
5. Accroître l'accessibilité et l'intensité des services.

Par rapport à nos partenaires :

Nos forces :

1. Tisser des liens avec les établissements d'enseignement et offrir à leurs étudiants des possibilités de stages.

2. Établir des liens de collaboration avec diverses communautés en vue de dispenser des services adaptés à la réalité culturelle des usagers.
3. Offrir des services de réadaptation en ressources résidentielles aux usagers d'expression anglaise provenant d'autres centres jeunesse.
4. Travailler en étroite collaboration avec le milieu hospitalier.

Nos défis :

1. Sensibiliser l'Agence aux besoins de l'établissement et à son mandat à l'égard des jeunes.
2. Améliorer la continuité avec les partenaires dans la communauté et défendre l'accès aux services en anglais.
3. Raffermer nos liens avec les CSSS, les commissions scolaires et les services communautaires.
4. Travailler avec nos partenaires d'autres régions afin qu'ils puissent assurer des interventions familiales et des services favorisant la réinsertion sociale au nom des usagers hébergés dans une ressource résidentielle.
5. Établir des partenariats afin de mieux servir certaines communautés culturelles comme les Autochtones qui sont de passage à Montréal.

Par rapport aux ressources humaines :

Nos forces :

1. Mettre au point des approches et des programmes qui nous aideront à mieux répondre aux besoins de nos usagers, grâce aux efforts d'une main-d'œuvre très généreuse, créative, dévouée et passionnée.
2. Embaucher des employés de diverses cultures.
3. Partager nos connaissances spécialisées avec la communauté.
4. Valoriser la mobilisation des connaissances.

Nos défis :

1. Recruter et maintenir en poste du personnel bilingue.
2. Créer davantage d'occasions de célébrer nos réussites et de communiquer l'information tant à l'interne qu'à l'externe.
3. Mobiliser les cadres de premier niveau autour des choix et des objectifs stratégiques des Centres Batshaw.
4. Produire des documents bilingues pour diffusion interne et externe.
5. Maintenir et intensifier la mobilisation quant à l'intégration des connaissances dans la pratique.



Par rapport à la gestion des ressources :

Nos forces :

1. Créer un milieu confortable dans les unités de vie en comptant sur le concours du personnel et l'appui de la Fondation des Centres Batshaw.
2. Gérer un budget équilibré.
3. Recruter un grand nombre de bénévoles dévoués.

Nos défis :

1. Trouver un emplacement à Montréal qui nous permettrait de regrouper nos unités résidentielles.
2. Faire face aux coûts élevés de transport et d'entretien de nos immeubles vieillissants.
3. Examiner certaines de nos pratiques en vue de réduire nos frais.
4. Assurer l'entretien et la propreté des milieux de vie pour nos usagers et notre personnel dans nos immeubles vieillissants.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les orientations stratégiques, élaborées en collaboration avec le conseil d'administration, les cadres et le personnel des Centres Batshaw, constituent un reflet des besoins exprimés par la communauté, les usagers et les familles d'accueil. Ces orientations s'harmonisent également avec les exigences ministérielles et le Plan d'amélioration des Centres Batshaw établi dans le cadre du processus d'agrément. Des indicateurs servant à évaluer l'atteinte des orientations stratégiques seront choisis et les résultats seront communiqués une fois l'an au conseil d'administration et dans le rapport annuel de gestion publié à l'intention des usagers, des partenaires et du grand public.

1. Des services de qualité pour tous les jeunes et leurs familles

L'objectif :

Assurer l'accès à des services personnalisés, spécialisés et de qualité, dans les délais prescrits et en continuité avec les services offerts dans la communauté.

Les activités :

- Recruter et retenir la main-d'œuvre, en vue d'assurer l'accessibilité aux services en temps opportun.
- Maintenir la continuité dans les rapports avec les usagers, lors du partage d'informations et dans nos approches cliniques, à l'intérieur et entre les services.
- Veiller aux transferts personnalisés interservices et avec les partenaires dispensateurs de services.
- Élaborer des ententes de services et en assurer leur suivi.
- Mettre en œuvre le Programme-services Jeunes en difficulté en collaboration avec les CSSS.
- Mettre en œuvre les plans de services individualisés.

2. De la cohérence dans notre approche

L'objectif :

Clarifier et améliorer notre offre de services au moyen de l'élaboration de programmes; favoriser et intégrer une approche et un langage communs, des attentes claires quant aux pratiques à privilégier, des outils cliniques validés et un travail multidisciplinaire interservices et avec les partenaires.

Les activités :

- Mettre en place un programme sur la négligence.
- Accroître la participation des usagers grâce à l'utilisation de l'approche collaborative.
- Mettre en place le Cercle du courage comme cadre global d'intervention auprès des usagers de nos services résidentiels de réadaptation.
- Assurer la permanence, la stabilité et la continuité des relations pour les enfants.
- Poursuivre le déploiement du projet SOCEN (**S'**occuper des **en**fants).
- Préparer les jeunes qui quittent l'hébergement ou nos services.
- Assurer la qualité de notre programmation clinique.
- Assurer une intensité de services en fonction du plan d'intervention.
- Faire en sorte que nos interventions reflètent une compréhension intégrée des divers modèles cliniques en s'appuyant notamment sur nos groupes d'intégration clinique et des processus en place.
- Aligner nos services avec ceux de nos partenaires.



3. Le développement de nos ressources humaines

L'objectif :

Mettre en œuvre des stratégies de gestion des ressources humaines, afin de procurer un milieu de travail sécuritaire et stimulant, contribuant à soutenir la croissance et le développement professionnel du personnel.

Les activités :

- Incorporer l'approche collaborative aux pratiques de gestion.
- Mettre en œuvre le Plan de développement des ressources humaines (PDRH) en mettant l'accent sur les stratégies de recrutement, de rétention, de formation et de supervision du personnel.
- Consolider le plan de relève de l'établissement.
- Assurer le transfert des apprentissages, des connaissances et de l'expertise.
- Promouvoir le leadership à tous les niveaux de l'établissement.

4. L'élaboration d'indicateurs clés de performance et de qualité

L'objectif :

Élaborer des indicateurs de performance et de qualité, qui permettent d'assurer un suivi rigoureux de la prestation des services, des résultats ciblés dans le cadre de l'entente de gestion, de la planification stratégique et du plan d'amélioration.

Les activités :

- S'assurer de la fiabilité des données.
- Élaborer des indicateurs de gestion liés aux résultats ciblés.
- Énoncer des attentes claires à tous les niveaux quant à la reddition de comptes.
- Outiller le conseil d'administration, afin qu'il puisse mieux assumer ses responsabilités de gouvernance.

5. L'optimisation de nos ressources matérielles, informationnelles et financières

L'objectif :

Optimiser l'utilisation des ressources humaines, financières, matérielles, physiques et informationnelles dans l'atteinte des objectifs de notre planification stratégique.

Les activités :

- Optimiser l'utilisation des places d'hébergement.
- Mettre en place le plan d'organisation pour assurer une dotation adéquate et revoir les rôles et fonctions des cadres en vue d'une distribution équitable de la charge de travail et de l'imputabilité.
- Intégrer les données provenant des différents systèmes d'information (ressources humaines, finances, cliniques) pour créer un système global de reddition de comptes, afin de mieux évaluer notre efficacité et de communiquer notre vision des services et nos attentes à l'endroit du personnel et de lui permettre de se l'approprier.
- Intégrer les enjeux relatifs à la santé, la sécurité et la prévention de la violence à la gestion du personnel et des installations pour assurer un milieu de vie sain et un climat de travail positif.



SECTION V NOTRE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Paramètres organisationnels :

La structure organisationnelle des Centres Batshaw tient compte des réalités géographiques, linguistiques et culturelles dans la planification des services à l'ensemble des usagers. Voici les principaux paramètres guidant les choix liés à l'organisation des services :

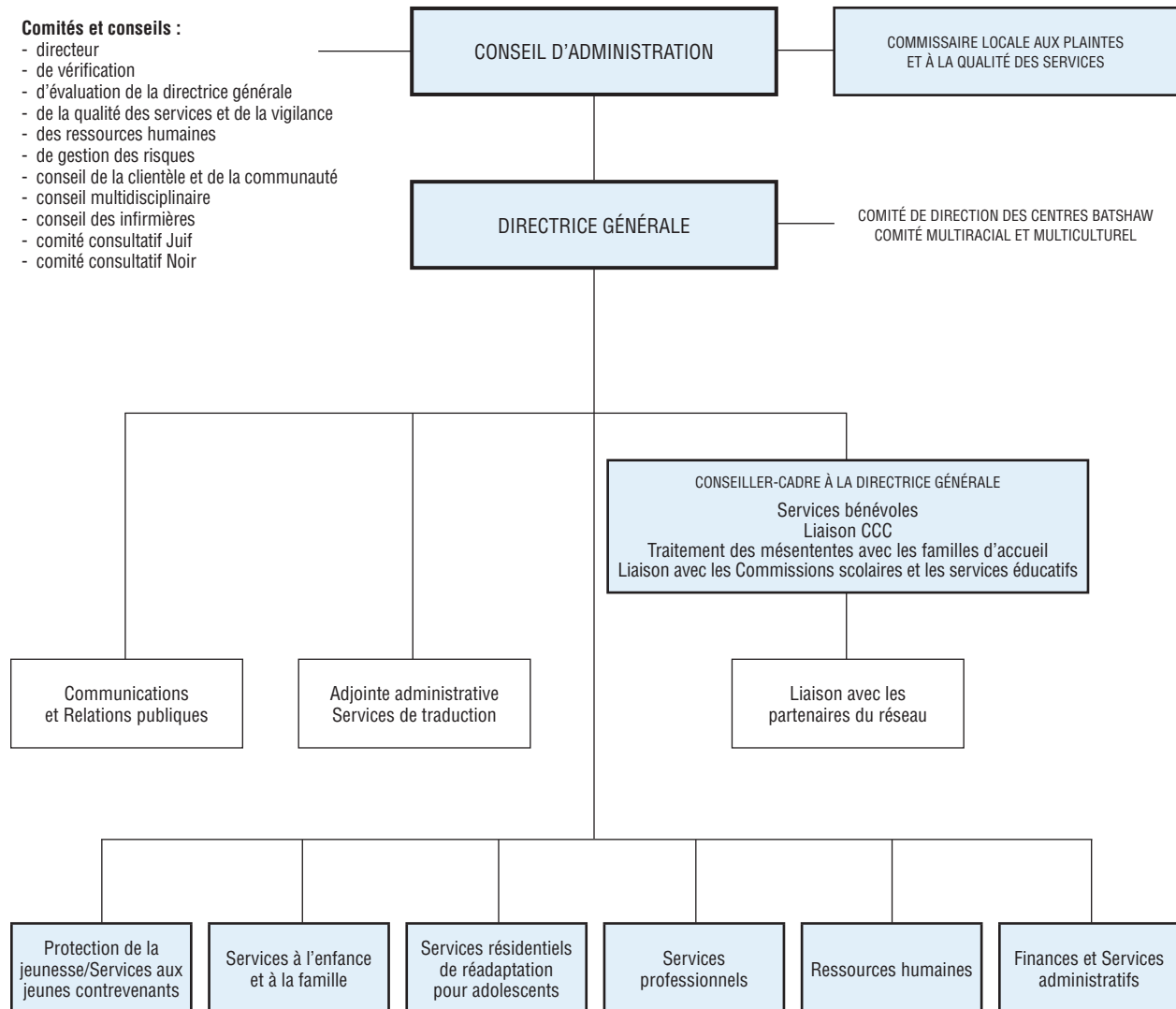
- Les services dans la communauté sont organisés sur une base territoriale et sont jumelés à ceux du CSSS, dans le but de promouvoir la continuité et le partenariat avec les services de première ligne.
- Les services sont davantage concentrés dans la partie ouest de l'île de Montréal où est établie la majorité des usagers d'expression anglaise.
- Certains services sont regroupés vu la faible demande et le degré de spécialisation nécessaire.
- Les services résidentiels offrent des programmes répondant à différents profils selon l'âge, les besoins, le mandat conféré par la loi, etc.
- Le rapport employé-cadre se situe à un niveau optimal de façon à assurer que le personnel est pleinement appuyé dans l'exercice de ses fonctions.
- Les cadres jouent un rôle clé dans la fluidité des communications et la collaboration interservices.
- Le leadership est encouragé à tous les niveaux de l'établissement et les décisions sont prises sur le terrain.
- Le conseil d'administration et ses comités disposent de l'information nécessaire pour exercer leur mandat de gouvernance et de surveillance.



STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Comités et conseils :

- directeur
- de vérification
- d'évaluation de la directrice générale
- de la qualité des services et de la vigilance
- des ressources humaines
- de gestion des risques
- conseil de la clientèle et de la communauté
- conseil multidisciplinaire
- conseil des infirmières
- comité consultatif Juif
- comité consultatif Noir



Description des responsabilités :

Conseil d'administration

Le conseil d'administration a la responsabilité ultime de gérer l'établissement. Il établit les orientations stratégiques et les priorités et veille à ce qu'elles soient exécutées et à ce que les caractéristiques géographiques, linguistiques, socioculturelles et socioéconomiques soient prises en compte.

Le conseil d'administration doit assurer :

- la pertinence, la qualité, la sécurité et l'efficacité des services rendus;
- le respect des droits des usagers;
- le traitement des plaintes des usagers;
- l'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières;
- la participation, la motivation, la valorisation et le développement des ressources humaines.

Le conseil d'administration est responsable d'adopter le plan d'organisation ainsi que de nommer la directrice générale, tous les cadres supérieurs et la commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services. Il confie à certains de ses comités et aux comités consultatifs des responsabilités, en vue de l'aider à s'acquitter de son propre mandat et de celui de la directrice générale.

Ces comités sont notamment :

- Le comité directeur (dont fait partie la directrice générale);
- Le comité de vérification (soutenu par la directrice des Finances et des Services administratifs);
- Le comité de la qualité des services et de la vigilance (soutenu par la directrice des Services professionnels);
- Le comité d'évaluation de la directrice générale (présidé par la présidente du conseil d'administration);
- Le comité de gestion des risques (soutenu par la directrice des Services professionnels);

- Le comité des finances et de l'administration (soutenu par la directrice des Finances et des Services administratifs);
- Le comité des ressources humaines (soutenu par la directrice des Ressources humaines);
- Le comité des résidents et le comité des usagers (soutenu par l'agente de liaison auprès du Conseil de la clientèle et de la communauté);
- Le comité multiracial et multiculturel (soutenu par le conseiller-cadre à la directrice générale);
- Le comité exécutif du conseil multidisciplinaire (soutenu par la directrice des Services professionnels);
- Le conseil des infirmières (soutenu par le coordonnateur des Services professionnels)

Le conseil d'administration se compose de quinze bénévoles en plus de la directrice générale.

Commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services

La commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services est nommée par le conseil d'administration et relève de la présidente. Son rôle est d'assurer le respect des droits des usagers et le traitement diligent de leurs plaintes. La commissaire intervient de sa propre initiative, lorsque des problèmes liés à la qualité des services sont soulevés.

La commissaire rend compte au comité local de la qualité des services et de la vigilance des plaintes reçues et de l'issue de celles-ci, y compris les solutions apportées et les thèmes récurrents. Des rapports sont également présentés au conseil d'administration une fois par année.

La commissaire exerce exclusivement ses fonctions de façon à assurer qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts.



Direction générale

La directrice générale relève du conseil d'administration et assume les responsabilités liées à l'exécution de la mission et des objectifs de l'établissement. Celle-ci appuie le conseil d'administration dans l'exécution de ses fonctions et applique les décisions prises par ce dernier.

La directrice générale joue un rôle clé dans l'élaboration d'une vision commune et la définition d'une philosophie de gestion et d'une philosophie de services, des valeurs, des orientations et des stratégies de l'établissement. Elle planifie, organise, coordonne et évalue la manière dont les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles sont utilisées.

La directrice générale veille à la cohérence des services aux usagers ainsi que des services administratifs et professionnels. Des partenariats stratégiques sont établis pour atteindre les objectifs et les priorités de l'établissement.

• Comité de direction des Centres Batshaw

Le comité de direction des Centres Batshaw est composé des cadres supérieurs (directrice de la Protection de la jeunesse/directrice provinciale, directrice des Services à l'enfance et à la famille, directeur des Services résidentiels de réadaptation pour adolescents, directrice des Services professionnels, directrice des Ressources humaines et directrice des Finances et des Services administratifs) ainsi que du conseiller-cadre à la directrice générale.

Le comité de direction aide la directrice générale à s'acquitter de son mandat. Les directeurs contribuent à l'élaboration et à l'application d'une vision commune et à la formulation des principes, des procédures et des orientations générales de l'établissement.

Il participe activement à la diffusion d'information dans l'ensemble de l'établissement et reçoit les commentaires des différentes directions.

• Conseiller-cadre à la directrice générale

Le conseiller dirige le processus d'agrément pour l'établissement, conclut et maintient les ententes de services, assure la promotion des partenariats avec les dispensateurs de services communautaires et institutionnels, entretient des liens avec les commissions scolaires et appuie le comité multiracial et multiculturel dans l'exercice de ses fonctions. Le conseiller est responsable d'assurer la promotion des engagements multiraciaux et multiculturels des Centres Batshaw.

Il agit comme liaison avec l'Agence et d'autres partenaires pour ce qui est de la transmission d'information et de données statistiques. Il accorde également son soutien au Conseil de la clientèle et de la communauté (comité d'usagers) dans l'exercice de son mandat et coordonne la gestion des services bénévoles et le traitement des mésententes avec les familles d'accueil.

• Chef, Communications et Relations publiques

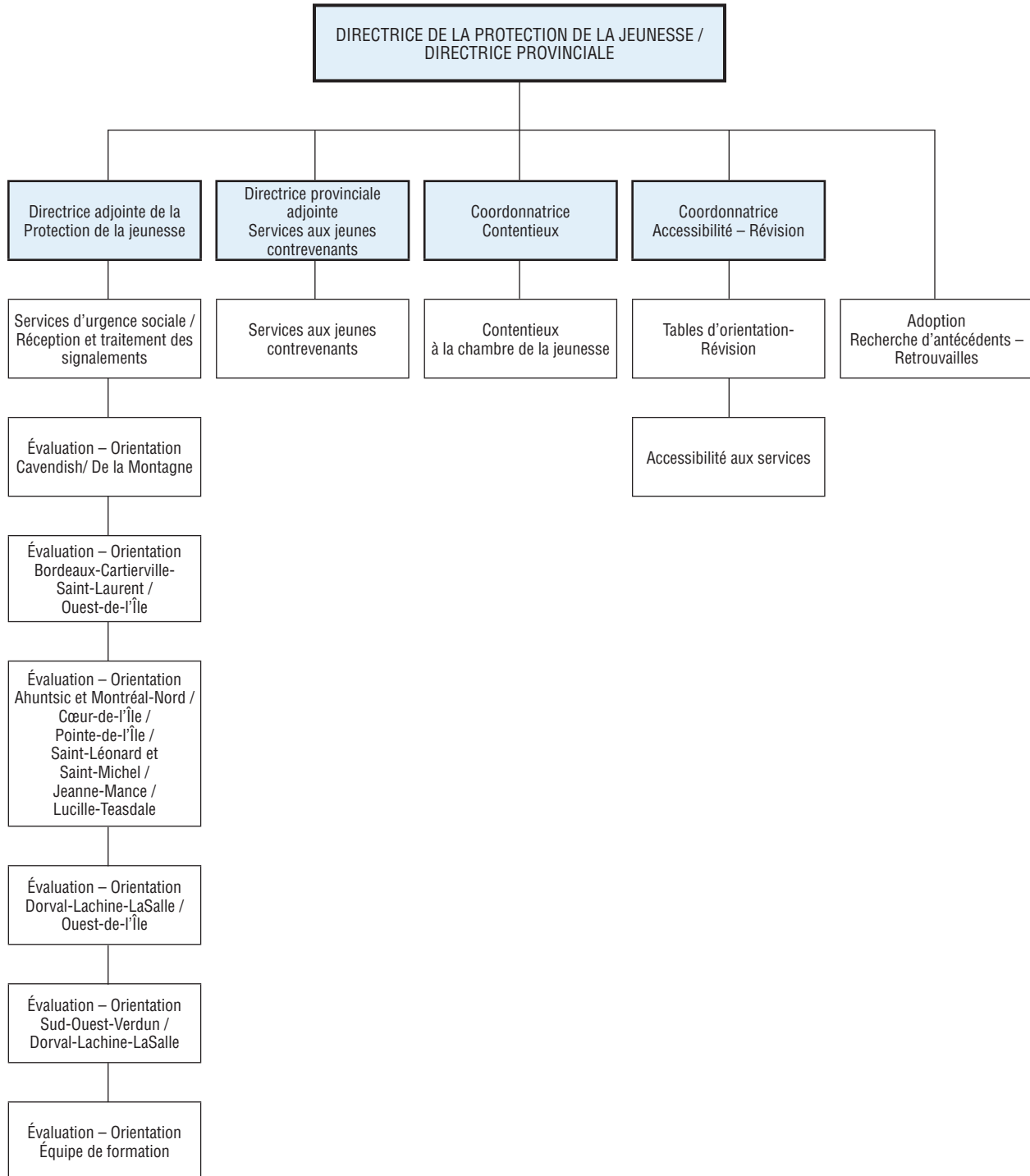
La chef, Communications et Relations publiques, relève de la directrice générale et est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de communication de l'établissement.

Elle assure la coordination de tous les outils de communication servant à diffuser l'information tant à l'interne qu'à l'externe. Il peut s'agir notamment d'activités de financement, d'événements visant à promouvoir l'image de marque des Centres Batshaw ou le sentiment d'appartenance du personnel ou encore à reconnaître l'apport de ce dernier.

La chef est également chargée des relations avec les médias ainsi qu'avec la table de communication provinciale de l'Association des centres jeunesse du Québec.



DIRECTION DE LA PROTECTION DE LA JEUNESSE



Direction de la protection de la jeunesse

Les responsabilités de la directrice de la Protection de la jeunesse/directrice provinciale lui sont attribuées par différentes lois ainsi que par l'établissement dans le cadre du mandat de services qui lui est confié.

La directrice est responsable de l'application de la LPJ pour la population d'expression anglaise et la communauté juive de Montréal et est également chargée de l'application de la LSJPA.

Pour exécuter son mandat, la directrice autorise des intervenants à exercer en exclusivité les responsabilités suivantes qui lui sont conférées par l'article 32 de la LPJ :

- recevoir le signalement, procéder à une analyse sommaire de celui-ci et décider s'il doit être retenu pour évaluation;
- s'assurer que le déclarant est informé de la décision de retenir ou non le signalement;
- procéder à l'évaluation de la situation et des conditions de vie de l'enfant et décider si sa sécurité ou son développement est compromis;
- décider de l'orientation d'un enfant;
- réviser la situation d'un enfant et mettre fin à l'intervention si sa sécurité ou son développement n'est plus compromis;
- exercer la tutelle ou demander au tribunal la nomination d'un tuteur;
- recevoir les consentements généraux exigés pour l'adoption;
- décider de présenter une demande de divulgation de renseignements;
- décider, personnellement, de convenir d'une entente sur des mesures volontaires avec un seul parent dans des circonstances particulières;
- diriger les usagers vers les ressources appropriées à chaque étape du processus de protection de la jeunesse.

Conformément à l'article 33, la directrice peut autoriser d'autres personnes à exercer une ou plusieurs de ses responsabilités, à l'exception de celles énumérées à l'article 32 apparaissant ci-dessus.

Les services Réception et Traitement des signalements, Vérification terrain et Urgences sociales sont centralisés, tout comme l'Évaluation-Orientation, bien que ses équipes soient affectées à des secteurs géographiques précis de la ville. Les équipes relèvent directement de la directrice adjointe de la Protection de la jeunesse. L'équipe de formation des agents de relations humaines fait également partie de cette Direction.

La directrice délègue à des intervenants les responsabilités que lui confère la LSJPA. La directrice provinciale adjointe et un cadre assurent la supervision et la coordination des activités cliniques et administratives. Ce service est centralisé et se situe dans l'immeuble où loge également la Chambre de la jeunesse.

La directrice peut compter sur les conseils et l'appui du Contentieux. Ce service centralisé est composé d'une équipe d'avocats et d'employés de bureau travaillant à la Chambre de la jeunesse et qui sont supervisés par un cadre. La coordonnatrice du Contentieux est responsable de cette équipe et occupe d'autres fonctions liées à la représentation juridique de la directrice générale.

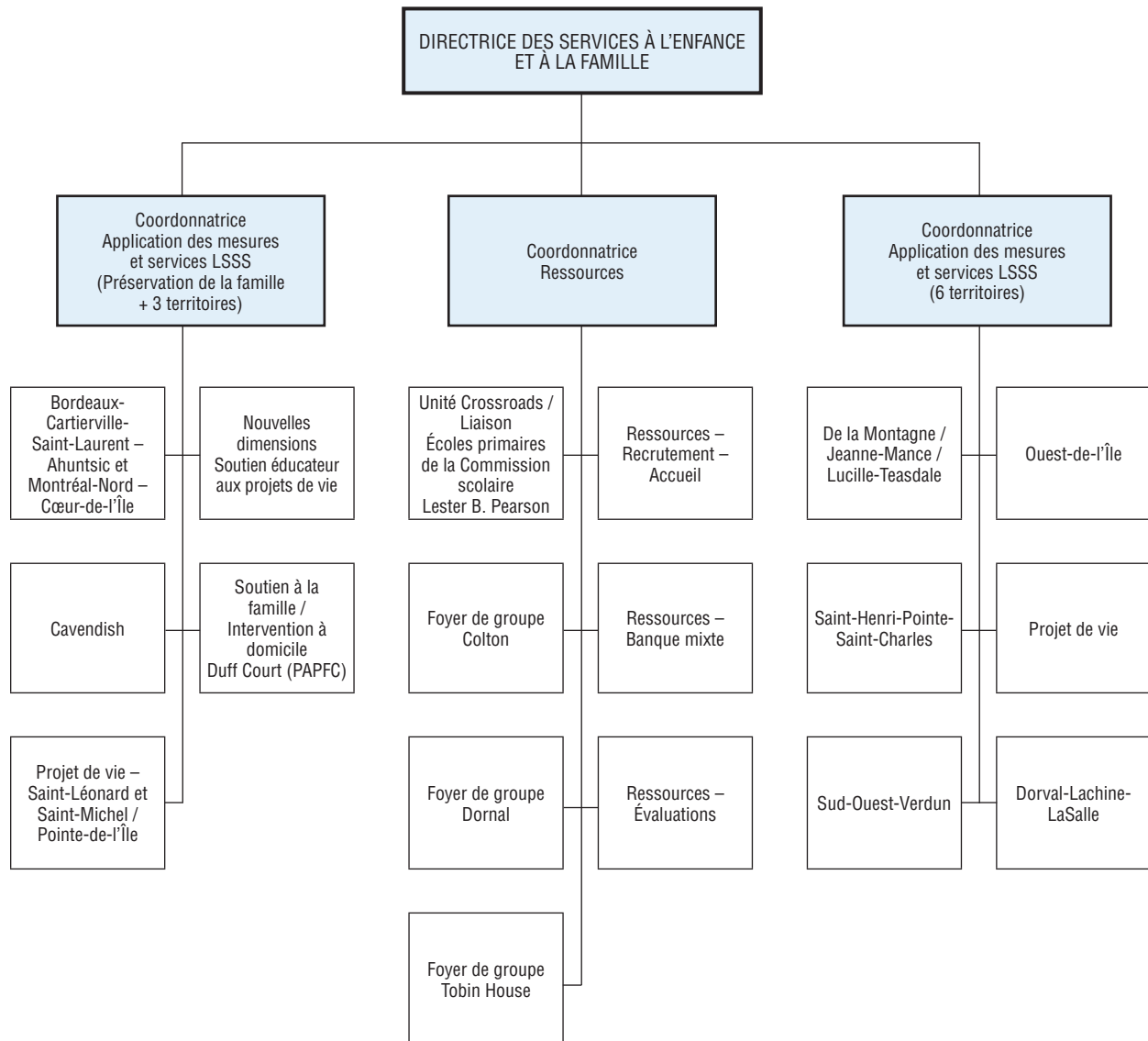
La coordonnatrice de l'Accessibilité aux services est chargée de la coordination de l'accès et de l'admission d'urgence en familles d'accueil et en ressources résidentielles, des tables d'orientation, des révisions en protection de la jeunesse, des transferts inter-centres jeunesse et de la liaison avec les partenaires pour la prestation de services dans le cas de suivis partagés.

L'adoption, la recherche d'antécédents familiaux et les retrouvailles sont coordonnées par un cadre.

Les expertises psychosociales sont offertes en vertu d'une entente de services conclue avec le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire et les services de médiation sont accessibles sur recommandation dans la communauté.



DIRECTION DES SERVICES À L'ENFANCE ET À LA FAMILLE



Direction des services à l'enfance et à la famille

La directrice des Services à l'enfance et à la famille est responsable de l'Application des mesures, des Programmes de préservation de la famille et du Service des ressources (comprenant une unité de vie et quatre foyers de groupe).

Sous la supervision de la directrice, trois coordonnatrices se partagent la tâche suivante : six équipes de l'Application des mesures relèvent d'une première coordonnatrice, trois équipes de l'Application des mesures et des programmes Préservation de la famille relèvent d'une deuxième coordonnatrice et le service Ressources est sous la responsabilité d'une troisième.

Les territoires de CSSS suivants sont desservis par 7,5 équipes de l'Application des mesures et par 1,5 équipe « Projet de vie » :

- Sud-Ouest – Verdun;
- Saint-Léonard et St-Michel, Pointe-de-l'Île (vu la faible proportion de jeunes provenant de ce secteur géographique, l'équipe s'occupe à demi-temps des projets de vie);
- Bordeaux-Cartierville – Saint-Laurent, Ahuntsic et Montréal-Nord, Coeur de l'Île;
- Cavendish;
- De la Montagne, Jeanne-Mance, Lucille-Teasdale;
- Dorval-LaSalle-Lachine;
- Ouest-de-l'Île;
- Saint-Henri et Pointe-St-Charles.

Chaque équipe est composée de 8 à 10 agents de relations humaines dont le travail est supervisé par un cadre qui relève d'une coordonnatrice. Les éducateurs travaillent de concert avec les équipes d'agents de relations humaines, en vue d'offrir un programme amélioré de visites supervisées et de créer une approche davantage axée sur la multidisciplinarité.

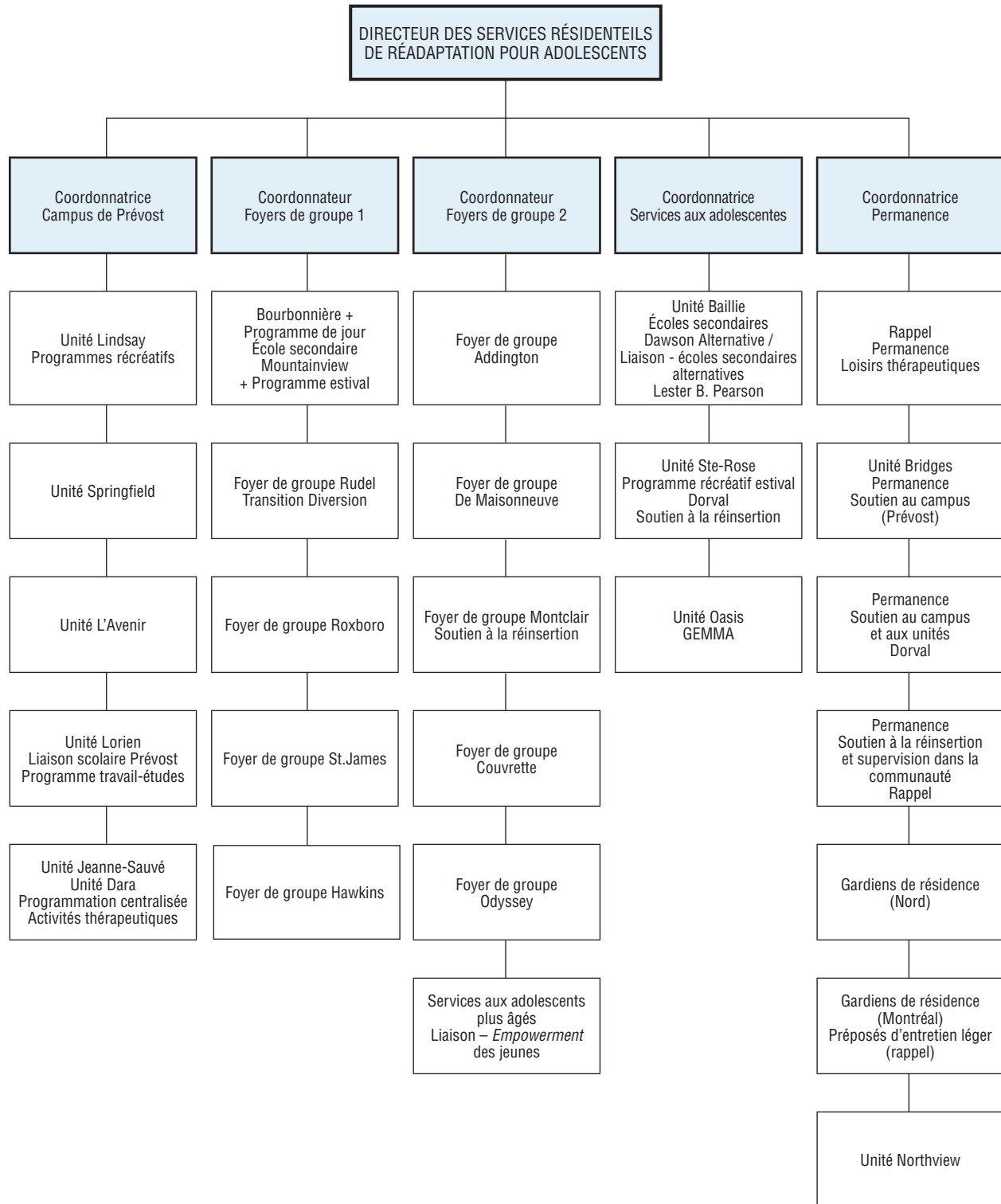
Les Programmes de préservation de la famille, offrant des services intensifs aux enfants vivant dans leur famille, sont supervisés par deux cadres relevant d'une coordonnatrice. Nous offrons cinq programmes de préservation de la famille : un pour les enfants de 0 à 5 ans, un pour les enfants de 6 à 12 ans, un pour les jeunes de 12 à 18 ans, le projet communautaire, Duff Court – modèle d'intervention PAPFC (Programme d'aide personnelle, familiale et communautaire), et un groupe d'éducateurs qui intervient auprès des familles visées par notre politique relative au projet de vie.

Le Service des ressources, responsable du recrutement, de l'évaluation et du suivi des familles d'accueil ainsi que de cinq ressources d'hébergement pour préadolescents, est géré par une coordonnatrice qui encadre le travail de huit cadres, dont trois supervisent les familles d'accueil et cinq, l'unité de vie pour préadolescents et les foyers de groupe.

Dans les cinq ressources d'hébergement, quatre cadres sont responsables de quatre foyers de groupe dans la communauté et un cadre est chargé d'un programme plus structuré sur les campus et assure la liaison avec l'école du campus de Dorval.



DIRECTION DES SERVICES RÉSIDENTIELS DE RÉADAPTATION POUR ADOLESCENTS



Direction des services résidentiels de réadaptation pour adolescents

Le directeur des Services résidentiels de réadaptation pour adolescents est responsable des services résidentiels de réadaptation et de réinsertion pour adolescents. Nous comptons vingt programmes résidentiels pour adolescents, dont neuf foyers de groupe et onze unités de campus. La Direction est composée de cinq services, chacun étant dirigé par un coordonnateur. Les coordonnateurs encadrent les services offerts par les programmes de la Direction et supervisent les chefs d'unités. Les services comprennent :

- Unités du campus de Prévost :
 - 6 unités au campus de Prévost
 - 4 unités en milieu ouvert pour garçons,
 - 1 unité en milieu fermé pour garçons,
 - 1 unité en milieu fermé pour filles.
- Unités du campus de Dorval :
 - 3 unités en milieu ouvert pour filles.
- Foyers de groupe n° 1 :
 - 3 foyers de groupe pour garçons et filles (dont un qui se spécialise dans la prestation de services en santé mentale),
 - 1 foyer de groupe pour garçons.
- Foyers de groupe n° 2 :
 - 3 foyers de groupe pour garçons et filles,
 - 1 foyer de groupe pour filles,
 - 1 foyer de groupe pour garçons.
- Équipe de la permanence et de la liste de rappel :
 - Intervenants de la permanence après les heures et de la liste de rappel,
 - 1 unité en milieu ouvert pour garçons et filles pour arrêt d'agir et engorgement,
 - 1 unité en milieu fermé pour garçons au campus de Cartier.

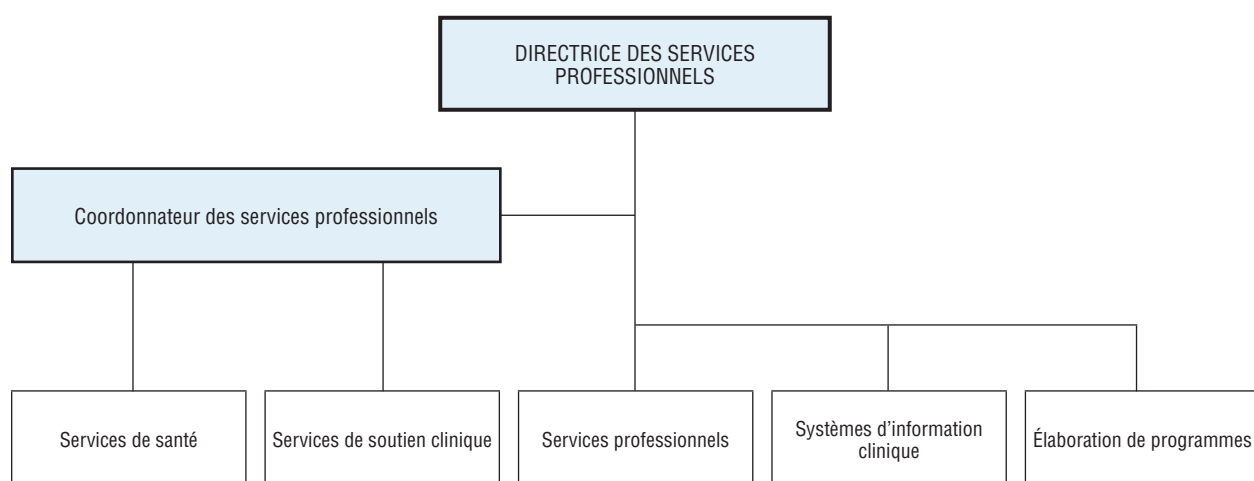
Les chefs d'unité sont généralement responsables d'un programme de ressources résidentielles et d'un programme de ressources non résidentielles. Le personnel des programmes de ressources résidentielles est composé d'éducateurs et de gardiens de résidence. Les foyers de groupe comptent aussi des cuisiniers et des préposés d'entretien léger.

Les programmes et les services suivants de la Direction sont offerts à titre de soutien et de suivi dans les ressources résidentielles :

- Appui aux programmes d'études du campus de Dorval (école Dawson Alternative – Commission scolaire Lester B. Pearson) et des deux écoles Mountainview à Montréal (Commission scolaire English Montreal) et à Prévost (Commission scolaire Sir-Wilfrid-Laurier);
- Activités thérapeutiques et programmes récréatifs (dont la formation sur le remplacement de l'agressivité - *Agression Replacement Training*);
- Services aux adolescents plus âgés, préparation à l'emploi et transition vers les services communautaires;
- Appartement supervisé pour les filles;
- Programme Transition Diversion (programme de préservation de la famille axé sur la prévention de l'hébergement à long terme);
- Programme de réinsertion sociale visant à venir en aide aux jeunes et à leur famille après l'hébergement.
- Unité en milieu fermé pour les jeunes contrevenants à Cité-des-Prairies gérée par le Centre jeunesse de Montréal Institut universitaire.



DIRECTION DES SERVICES PROFESSIONNELS



Direction des services professionnels

Le mandat de la Direction des services professionnels comporte deux volets : le soutien aux activités cliniques et la coordination des services directs aux usagers. La Direction exerce son leadership en établissant des normes cliniques et en faisant la promotion de pratiques probantes.

La directrice des Services professionnels est épaulée par un coordonnateur dont les responsabilités comprennent la gestion de risques, l'élaboration des protocoles, politiques et procédures cliniques ainsi que le soutien à leur mise en œuvre, la coordination de l'accès à l'information des usagers et l'encadrement des équipes de deuxième niveau en santé mentale. Le coordonnateur des Services professionnels voit à la bonne gestion des services directs aux usagers de la Direction, soit les services de santé et les services de soutien clinique.

Sous l'autorité du coordonnateur des Services professionnels :

- La chef des Services de santé supervise l'équipe des infirmières qui fournissent des services de santé et de consultation. Cette équipe des Services de santé remplit des fonctions de liaison et de coordination auprès de diverses ressources médicales affiliées aux Centres Batshaw et dans la communauté.

- Le chef des Services de soutien clinique supervise l'équipe de professionnels (psychologues, art-thérapeutes) qui dispense des services thérapeutiques directs aux usagers ainsi que des services de consultation au personnel. Le chef assure également la coordination des programmes *Challenges, Liking Youself, Loving Others (LYLO)* et sur la sexualité des jeunes de même que la gestion de services de psychologues privés, de consultants culturels et d'interprètes linguistiques et de l'équipe d'intervention post-traumatique en situation de crise.

En plus de soutenir les pratiques cliniques, un chef des Services professionnels coordonne toutes les activités de recherche et supervise les services fournis par la bibliothécaire.

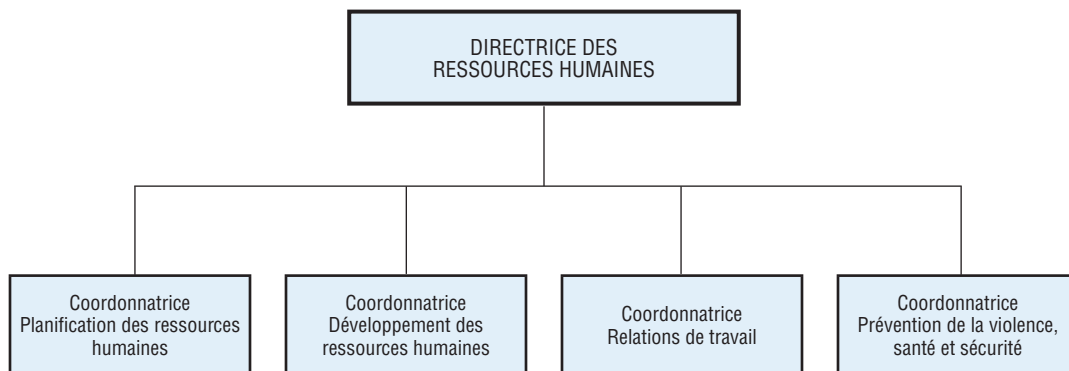
La Direction établit et entretient des partenariats avec différents centres de recherche et participe activement au Réseau universitaire intégré jeunesse (RUIJ).

Sous l'autorité de la directrice, le chef, Système d'information clinique, aidée par des employés de bureau, coordonne la gestion des dossiers des usagers, des archives centrales et des systèmes d'information sur les usagers.

La directrice peut aussi compter sur l'aide d'une cadre responsable d'élaborer divers programmes et approches cliniques et d'assurer leur mise en œuvre.



DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



Direction des ressources humaines

La Direction des ressources humaines exerce ses responsabilités auprès du personnel et des cadres pour tout ce qui touche les ressources humaines. Elle offre des services de consultation et de soutien en matière de planification de la main-d'œuvre, de relations de travail, de perfectionnement, de recrutement, d'embauche et de rétention, d'orientation et d'intégration, de supervision et d'évaluation, de reconnaissance du personnel, de santé et de sécurité au travail, d'absentéisme, de formation et de perfectionnement et de gestion des listes de rappel.

La directrice des Ressources humaines est épaulée par quatre coordonnatrices qui sont responsables d'un éventail de services de soutien différents. La directrice exerce une autorité fonctionnelle à l'égard du recrutement, de l'embauche, des avantages sociaux, de la formation, du perfectionnement des ressources humaines, de la santé et sécurité au travail, des relations de travail et des activités de reconnaissance du personnel.

La coordonnatrice, Planification des ressources humaines, s'occupe de la mise en œuvre d'une stratégie de recrutement et de rétention et d'un programme de développement des cadres et guide les employés dans la planification de leur carrière. La coordonnatrice supervise la gestion de l'absentéisme et des avantages sociaux.

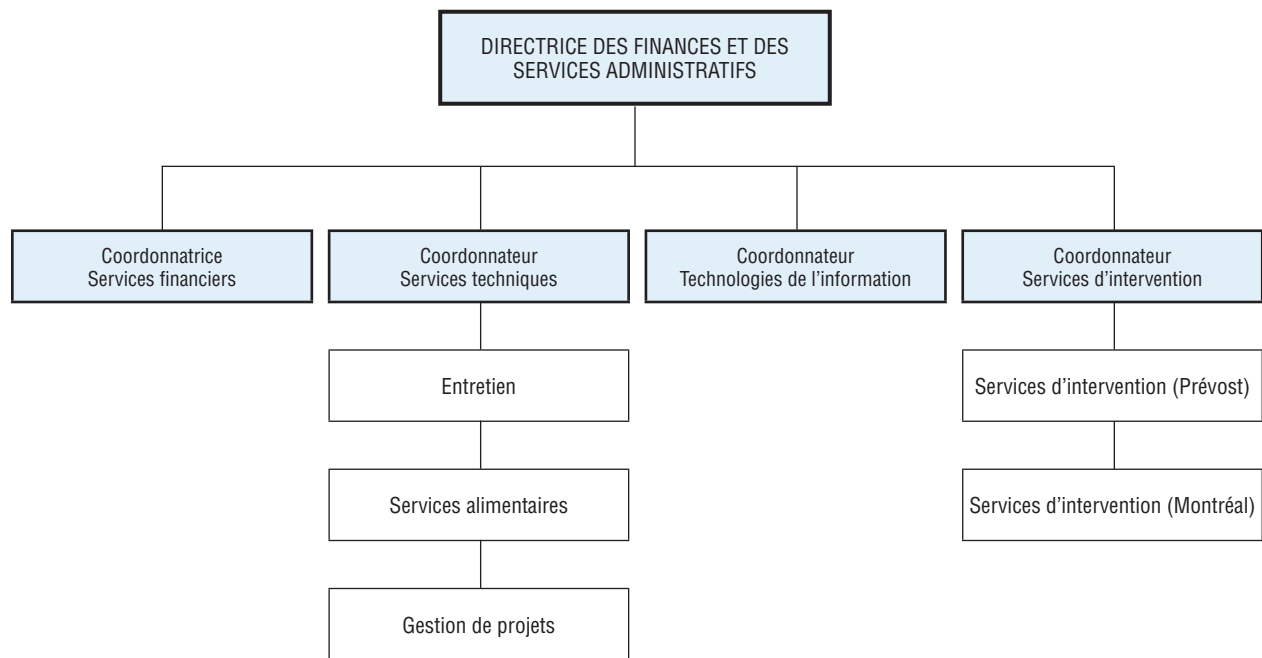
La coordonnatrice, Formation et perfectionnement, entretient des relations étroites avec les établissements d'enseignement en vue de contribuer à l'élaboration de programmes scolaires plus conformes à la pratique et à l'organisation de stages aux Centres Batshaw. Elle est responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation du plan de développement des ressources humaines et d'activités de transfert des connaissances pour tous les employés, en plus d'un programme d'orientation et d'intégration à l'intention des nouveaux employés.

La coordonnatrice, Relations de travail, établit un climat de collaboration dans les relations professionnelles, en gardant les voies de communication ouvertes avec l'ensemble des représentants des différents groupes d'employés, en particulier les syndicats et les associations de cadres. La coordonnatrice s'assure que les conditions de travail se conforment au droit du travail et aux conventions collectives. De plus, elle offre du soutien et des conseils à tous les cadres en matière de gestion de personnel et transmet de l'information aux employés. La coordonnatrice supervise le Service de rappel.

La coordonnatrice, Prévention de la violence, santé et sécurité, maintient des communications suivies avec ces mêmes organes en vue d'assurer un milieu de travail sûr, respectueux et exempt de discrimination. La création de *Protocoles sur la violence* et du *Plan de sécurité civile* est aussi essentielle à une saine qualité de vie au travail et à un climat de travail positif.



DIRECTION DES FINANCES ET DES SERVICES ADMINISTRATIFS



Direction des finances et des services administratifs

La Direction des finances et des services administratifs est responsable de fournir à l'établissement les outils lui permettant d'atteindre l'équilibre budgétaire et de planifier un processus budgétaire visant à arrimer nos ressources et les besoins des usagers. Les activités de la Direction sont regroupées en quatre services centralisés : finances, services techniques, service des technologies de l'information et services d'intervention. Chaque service est dirigé par un coordonnateur.

Finances

La coordonnatrice, Finances, est responsable de ce qui suit :

- Paie,
- Achats,
- Budget, paiement des familles d'accueil et cotisations parentales,
- États financiers, comptes créditeurs et comptes débiteurs.

L'information fournie est exacte et communiquée en temps opportun dans le but d'éclairer la prise de décision.

Services techniques

Le coordonnateur des Services techniques est responsable des travaux de construction, d'entretien et de réparation ainsi que de la préparation des aliments dans les unités de vie. La Direction compte également un chef de l'entretien et un chef d'équipe, Entretien, pour la région de Montréal de même qu'un chef des Services alimentaires et un chef d'équipe, Entretien, pour le campus de Prévost.

Le chef de l'entretien et les chefs d'équipe supervisent les travaux de construction et de réparation effectués, afin d'améliorer les installations destinées à nos usagers et les immeubles administratifs.

Le chef des Services alimentaires et deux équipes (campus de Dorval et de Prévost) préparent tous les repas des usagers hébergés dans les unités de vie.

Le gestionnaire de projets est responsable des travaux de construction et de réparation particuliers.

Le coordonnateur planifie les achats de matériel, de meubles et d'appareils électroménagers et gère les baux et leur renouvellement ainsi que les ententes relatives au service de blanchisserie offert au campus de Prévost.

Les Services techniques entretiennent des liens étroits avec les autres directions qui dispensent des services directs aux usagers afin de s'assurer que les besoins ciblés sont planifiés.

Service des technologies de l'information

Le coordonnateur, Service des technologies de l'information, compte sur deux équipes de professionnels responsables du réseau d'information et de la programmation ainsi que sur des techniciens chargés de l'installation et du soutien des ordinateurs et des téléphones et de l'aide aux utilisateurs.

Le coordonnateur s'assure que les outils informatiques répondent aux besoins de l'établissement, que les licences nécessaires sont renouvelées, que les liens avec les logiciels sont établis, au besoin, et que les mises à jour du Projet d'intégration jeunesse (PIJ) sont effectuées.

Les employés qui éprouvent un problème avec leur ordinateur, leur téléphone cellulaire ou autre peuvent composer le numéro « 1000 » pour obtenir de l'assistance auprès des Services techniques.

Le coordonnateur s'occupe de la gestion du plan directeur informatique et est responsable de la sécurité des actifs informationnels et des politiques et des procédures connexes.

Services d'intervention

Le coordonnateur des Services d'intervention est épaulé par deux cadres responsables de la sécurité et du transport au campus de Prévost et dans la région de Montréal.

La planification des services de transport pour nos usagers est assurée quotidiennement par les répartiteurs. Les cadres veillent également au renouvellement du parc de véhicules, au besoin, et s'assurent que les travaux d'entretien et de réparation nécessaires sont réalisés.

Les services de sécurité sont assurés par des agents d'intervention qui veillent à la sécurité des usagers représentant un danger pour eux-mêmes ou pour autrui.



Nous avons invité M. Manny Batshaw à faire la lecture du plan d'organisation et à partager avec nous une citation qui représenterait le travail que nous avons entrepris.

Il a choisi le célèbre adage suivant attribué au rabbin Tarfon.

Il ne t'incombe pas de finir ta tâche, mais tu n'es pas non plus libre de t'en désister (Pirke Avot 2:19)⁹

⁹ NDT: http://fr.wikipedia.org/wiki/Pirke_Avot

