

# Rapport annuel 2003/2004

## LE MOT DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Nous terminions notre mot du rapport annuel l'an passé sur le thème de la confiance : confiance d'avoir jeté les bases d'une organisation solide et confiance en la volonté du personnel et de l'équipe de gestion à travailler ensemble à faire de notre centre jeunesse, un établissement fort et sécurisant pour les enfants et les jeunes.

De fait, nous sommes heureux du grand pas qui a été franchi en 2003-2004 avec la collaboration de tout le personnel. La restructuration terminée, l'établissement continue à mettre l'accent sur la stabilité de toutes ses équipes, sur la continuité des services et sur le développement clinique. Cette stabilité permet maintenant aux intervenants de plusieurs secteurs de s'investir tant dans une sphère d'activité spécifique qu'auprès de leur équipe de travail. La continuité est également chère à nos yeux puisqu'elle est l'ingrédient indispensable permettant à l'intervenant, au jeune et à ses parents de bâtir la relation de confiance nécessaire pour le développement du jeune et des capacités parentales.

La stabilité est une condition essentielle de la continuité des services pour les enfants, les jeunes et leurs parents. Dans certaines équipes, notamment à l'enfance, les efforts de recrutement doivent se poursuivre. Par ailleurs, nous sommes conscients que le taux d'absentéisme relié aux congés de maladie demeure un facteur important d'instabilité et de discontinuité dans la relation d'aide. Il nous faut redoubler d'efforts dans ce domaine.

En parcourant les pages qui suivent, vous constaterez que le développement clinique reprend son élan. Beaucoup d'énergie a été consacrée au dossier *À chaque enfant son projet de vie permanent*, à la révision des programmes reliés à la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* et à la rédaction des plans d'intervention qui sont maintenant complétés dans plus de 80 % des dossiers. De plus, de nombreux travaux sont présentement en cours relativement au processus clinique intégré et à l'élaboration de programmes plus spécifiques. L'objectif d'une charge moyenne de 20 dossiers en territoire n'est pas encore atteint malgré tous les efforts. De façon générale, nous en sommes à 21 ou 22 dossiers, mais ceci ne traduit pas toute la lourdeur des charges de cas. Par ailleurs, en réadaptation, le problème d'engorgement s'est maintenu. Pour modifier cette situation et atteindre nos objectifs, nous devons, entre autres, examiner comment nous pouvons travailler davantage dans le cadre des lois qui régissent notre mission, et ce, en partenariat avec la communauté.

Au cours de cette dernière année, des efforts particuliers ont été réalisés pour faire connaître les besoins des jeunes et sensibiliser le gouvernement aux problématiques qui les confrontent. En ce sens, le centre jeunesse a ouvert ses portes aux médias et a collaboré avec eux sur divers dossiers, notamment en santé mentale.

Du côté syndical, nous sommes fiers de souligner l'amélioration des relations de travail axées sur la recherche de solutions. Bien que les discussions concernant les horaires de travail du personnel en hébergement soient toujours au menu, elles progressent et nous avons bon espoir de trouver une entente qui ralliera les parties. De nombreux litiges ont également été réglés, entraînant une baisse significative du nombre de griefs.

L'établissement s'est donné des objectifs de reconnaissance envers le personnel. Des démarches à cet effet ont été entreprises dans toutes les directions. Le travail s'intensifiera au cours de la prochaine année pour refléter une véritable philosophie de la reconnaissance.

Au printemps 2003, le mandat d'Institut universitaire de l'établissement était renouvelé par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Au cours de l'année 2003-2004, nous avons poursuivi nos efforts afin que la dimension universitaire soit de plus en plus une réalité intégrée. Pour ce faire, les stages ont été mis en valeur tant pour la formation des futurs intervenants que pour leur contribution au plan de la relève. L'établissement a aussi poursuivi sa contribution à l'enseignement en milieu universitaire et a offert diverses activités de formation, notamment auprès de CLSC et d'organismes communautaires.

Profitant de l'arrivée d'un nouveau directeur à la tête de l'Institut de recherche pour le développement social des jeunes (IRDS), notre centre jeunesse a tenu à l'associer à la planification annuelle de l'établissement. Cela a favorisé des rencontres de toutes les directions afin de le sensibiliser davantage aux besoins en matière de recherche et d'informer les cadres sur les projets en cours. Cela a d'ailleurs permis à l'IRDS d'amorcer une révision de sa planification qui sera soumise au conseil d'administration de l'établissement. Toujours dans le domaine de la recherche, tout en poursuivant la consolidation de ses pratiques de pointe, un nouveau service de pointe sera développé par notre institut universitaire en lien avec l'intervention auprès des enfants de 0 à 5 ans et leurs parents.

L'année 2004-2005 qui s'amorce nous promet d'autres défis fort intéressants. En effet, nous prévoyons mettre l'accent sur la poursuite du développement des programmes pour assurer que nos services aux enfants, aux jeunes et à leur famille soient adaptés à leurs besoins spécifiques, c'est-à-dire en fonction de l'âge des jeunes et des difficultés des parents. Nous souhaitons également accroître l'intensité des interventions afin de réduire la durée de prise en charge en contexte de protection et ainsi favoriser la responsabilisation des parents. Finalement, nous continuerons d'interpeller l'État face au peu d'investissements dans les services sociaux à la famille. À juste titre, le ministère de la Santé et des Services sociaux désire assurer l'équité dans l'accès aux services, mais encore faut-il qu'il reconnaisse le caractère inadéquat des ressources investies en regard des besoins en services sociaux pour les jeunes et leur famille.

En terminant, nous désirons remercier sincèrement le personnel, les cadres et les administrateurs du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire. C'est grâce à eux si nous avons réussi, au cours de la dernière année, à solidifier les bases de notre établissement et à nous arrimer sur les objectifs cliniques de notre mission. Merci aussi à tous les employés qui s'investissent dans des activités complémentaires telles les comités sociaux, le Conseil multidisciplinaire, le Comité consultatif du personnel administratif et de soutien, les groupes de travail et les autres comités. Merci également à toutes les personnes qui agissent à titre d'experts et qui interviennent auprès des médias. Ces employés contribuent de façon particulière aux orientations, à la vie et au rayonnement de notre centre jeunesse.

Merci à tous nos partenaires (familles d'accueil, organismes intermédiaires, milieux scolaires, organismes communautaires, services policiers, fondations, centres de la petite enfance et CLSC) et à tous les autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux pour leur excellente collaboration qui nous permet d'offrir des services de plus en plus efficaces. Merci également à l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal (anciennement la Régie régionale de Montréal-Centre) pour son soutien continu.



## NOTRE MISSION

L'établissement a des mandats précis à remplir auprès des enfants, des jeunes en difficulté et leur famille en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, de la Loi sur la protection de la jeunesse et de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents. Il doit aussi respecter des dispositions du Code civil relatives à l'adoption et à la médiation familiale.

Notre établissement doit :

- Garantir la protection des jeunes dont la sécurité ou le développement est compromis;
- Aider les jeunes et les jeunes mères qui connaissent des difficultés d'adaptation à retrouver les capacités et l'équilibre nécessaires pour fonctionner dans leur milieu;
- Amener les jeunes qui commettent des délits à mettre fin à leurs actes délinquants et à prendre leurs responsabilités face à la société.

Pour être en mesure d'apporter une solution à ces diverses situations, notre établissement doit d'abord et avant tout soutenir les parents dans leurs responsabilités parentales et les aider dans le développement de leurs capacités. Nous nous appuyons également sur les familles d'accueil et les ressources intermédiaires ainsi que sur les ressources du milieu (clubs sociaux, Ville de Montréal, entreprises privées, paroisses, etc.) et collaborons avec les établissements du réseau de la santé et des services sociaux et les organismes communautaires qui interviennent auprès des jeunes et des familles.



Le président du conseil d'administration,

*Pierre Girard*

**Monsieur Pierre Girard**

Le directeur général,

*J.-P. Duplantier*

**Monsieur Jean-Pierre Duplantier**

Sous le signe de la continuité des actions entreprises dans le cadre du plan d'action de l'établissement, la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ) a continué à bâtir, brique après brique, sur les réalisations 2001-2003 pour consolider ses pratiques et ses approches dans le but de mieux répondre aux besoins des enfants, des jeunes et de leur famille.



concernées ont été conviés à s'approprier les résultats de la démarche.

L'année 2003-2004 a également permis de consolider le modèle de déconcentration du Service de la révision de la DPJ. Malgré les difficultés inhérentes à tout type de changement, il appert que les objectifs visés par cette déconcentration commencent à se faire sentir. Les réviseurs et leurs partenaires des directions clientèle sont à même de témoigner des avantages liés à la proximité : facilité des contacts, consultation plus simple et efficace, meilleure complémentarité au niveau des rôles et collaboration accrue. De même, l'implantation graduelle de la révision en présence, permettant aux réviseurs une compréhension plus vivante de la situation, s'annonce fort prometteuse. À l'externe, l'entente multisectorielle pour les enfants signalés en vertu d'abus sexuels, d'abus physiques et d'absence de soins menaçant leur sécurité a fait l'objet de présentations conjointes du milieu policier, des procureurs de la Couronne et du Directeur de la protection de la jeunesse auprès du milieu scolaire montréalais.

### Un personnel engagé

Même si la gestion du risque fait partie intégrante de la pratique en protection de la jeunesse, il importe de souligner l'implication sans faille des chefs de service, du personnel de soutien et des intervenants qui portent ce risque au quotidien et qui ont vécu des situations qui ont particulièrement taxé leurs ressources personnelles et professionnelles. Ainsi, l'implantation du système clientèle informatisé PIJ au Service accueil relève de l'exploit. Dans une période de forte entrée des signalements, ces intervenants ont pu continuer à répondre au mieux aux besoins des clients, sans leurs moyens et repères habituels. Toutes les personnes du service ont fait montre de solidarité, de débrouillardise et de partage crucial des informations pertinentes pour assurer un service de qualité. De même, la difficulté à trouver des intervenants prêts à travailler en protection de la jeunesse a fait en sorte que les équipes d'évaluation ont dû composer pendant de longs mois avec une liste d'attente imposante. La DPJ ne peut donc que souscrire aux efforts que déploient la Direction des ressources humaines et la Direction des services professionnels et de la recherche afin de recruter des intervenants et des stagiaires qui voudront se consacrer au difficile et combien nécessaire travail auprès de la clientèle ayant besoin de protection.

### Une approche basée sur l'engagement des parents

Depuis plusieurs années, la hausse de la judiciarisation interpelle les intervenants sociaux et judiciaires dans le domaine de la protection de la jeunesse au Québec. Le plan d'action 2001-2004 de l'établissement visait à ce titre une réduction du taux de judiciarisation. Le principe sous-tendant cet objectif est celui d'une utilisation judicieuse de chacun des régimes, volontaire ou judiciaire, chacun ayant sa place et sa fonction propre.

Selon les données disponibles, le taux de judiciarisation à l'étape évaluation-orientation est passé de 60 % en 2001-2002, à 59 % en 2002-2003 et à 46 % en 2003-2004. Ce résultat découle d'un ensemble de démarches ayant fait appel au sens clinique des intervenants. En 2002, une démarche de consultation a convié des intervenants de différentes directions à une réflexion approfondie sur le phénomène de la judiciarisation afin d'en comprendre le sens, de dégager des pistes d'amélioration et de formuler un plan d'action en vue d'atteindre l'objectif visé. Les conclusions de cette démarche d'analyse ont ensuite été partagées avec l'ensemble du personnel clinique. Les échanges ont permis de réaffirmer les valeurs essentielles à l'intervention en contexte d'autorité soit la responsabilisation, la participation et la mobilisation des familles dans la résolution de la situation de compromission. Celles-ci prennent tout leur sens au premier chef dans l'entente sur les mesures volontaires.

Diverses autres activités ont permis de mettre les énergies à contribution pour mieux mobiliser les familles et conclure davantage d'ententes sur les mesures volontaires. Par exemple, la DPJ a travaillé sur des mécanismes visant à faciliter le processus d'évaluation, à éviter l'escalade des mesures coercitives, à mieux évaluer les critères pour les ententes sur les mesures volontaires, à resserrer la collaboration avec les services de médiation et d'expertise dans les cas de conflits de garde, etc. C'est dans la réflexion et les efforts continus qu'il sera possible d'assurer un choix plus judicieux du régime axé sur la mission de l'établissement.

Cette année, la DPJ a mis en place quatre groupes d'intérêt autour des problématiques de négligence, d'abus sexuels, d'abus physiques et de troubles de comportement. Ces groupes rassemblent des intervenants issus des équipes rétention et traitement des signalements, évaluation-orientation et révision. Animés par les chefs de service et les adjoints cliniques à l'évaluation-orientation, le but des groupes est de partager et développer l'expertise des intervenants dans une problématique donnée et d'assurer la cohérence inter-services dans l'appropriation et l'application des balises et concepts cliniques liés aux

responsabilités confiées en vertu de l'article 32 de la Loi sur la protection de la jeunesse. Les participants sont également appelés à jouer un rôle de multiplicateur ou de « coaching » clinique auprès de leurs collègues. Ces groupes permettront enfin de soutenir le développement de l'organisation matricielle de travail dans les équipes d'évaluation-orientation.

### Un projet de vie pour chaque enfant

Après une expérimentation de 18 mois, le programme À chaque enfant son projet de vie permanent a été généralisé dans toutes les équipes d'évaluation-orientation et celles des services enfance des services territoriaux. Ce programme vise à s'assurer que tout enfant de 0 à 5 ans recevant des services de l'établissement soit inscrit dans un projet de vie permanent, lui assurant un milieu familial stable, sécurisant et permanent. Dès l'entrée dans les services, le programme permet d'identifier les enfants qui sont à risque de dérive du projet de vie dans leur milieu familial. Ces enfants sont alors orientés vers une trajectoire de services particulière au programme selon des délais qui tiennent compte des besoins et des impératifs liés au développement de l'enfant. On s'assure ainsi de répondre au besoin fondamental de tout enfant, soit la stabilité et la permanence dans un milieu de vie familial lui permettant de s'ancrer, de se projeter dans un avenir prévisible. Les intervenants du Service adoption sont aussi partie prenante de ce programme puisqu'il leur appartient de recruter, d'évaluer et de soutenir des postulants à l'adoption qui pourraient offrir un milieu de vie répondant aux besoins de ces enfants. Il s'agit certes là d'un dossier de longue haleine qui soulève déjà et continuera de soulever des discussions, notamment dans le cadre de la révision de la Loi sur la protection de la jeunesse prévue à l'automne 2004.

### Un élément déterminant : la concertation

La concertation est essentielle à la réussite de la mission de protection des enfants. Soulignons quelques exemples de concertation, interne ou externe, qui se vivent au quotidien. En 2002, une démarche a permis de préciser l'application du concept de protection à la révision qui constituait en quelque sorte une première au Québec puisqu'elle n'avait été faite auparavant que pour les secteurs de la réception des signalements et de l'évaluation-orientation. Cet objectif du plan d'action de l'établissement visait à assurer une compréhension partagée par les intervenants dispensant les services dans le cadre de la Loi sur la protection de la jeunesse et les réviseurs, des critères devant guider l'appréciation de la compromission et des risques de récurrence lors de la révision. Les intervenants impliqués des directions

## AU-DELÀ DE LA REPRÉSENTATION DEVANT LE TRIBUNAL



Le comité de régie de la Direction du contentieux

En 2003-2004, l'activité judiciaire de la Direction du contentieux est demeurée importante comme en témoignent les données suivantes : 7234 auditions devant la Cour du Québec, Chambre de la jeunesse, dont 1643 mesures d'urgence ou 23 % du nombre total des auditions. Pour une deuxième année consécutive, une baisse du nombre de mesures d'urgence a été enregistrée, soit 157 de moins qu'en 2003-2004.

Au-delà de la représentation devant le tribunal, de nombreux employés du Contentieux se sont impliqués activement dans des activités qui attestent éloquemment de leur ouverture d'esprit, de leur professionnalisme et de leur engagement auprès des jeunes et de leur famille. En effet, plusieurs ont agi en tant que formateur, personne-ressource ou animateur-conférencier. Ce fut entre autres le cas dans le cadre du Programme national de formation, des activités d'accueil destinées aux stagiaires de l'établissement et de colloques provinciaux dont celui du Forum abandon. De plus, le Contentieux répond positivement aux invitations lancées par le Barreau du Québec à participer à ses journées du Barreau/volet jeunes

ou encore à des activités de sensibilisation au droit des jeunes dans le cadre de journées portes ouvertes.

Enfin, il convient de souligner l'implication importante et continue de la Direction du contentieux dans des travaux juridiques à portée provinciale menés sous l'égide de l'Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ). Par exemple, le Contentieux assume la fonction d'arrêtiériste qui consiste à résumer des jugements pour la Banque provinciale de jurisprudence (Plaidoyer jeunesse) gérée par l'ACJQ.

Au cours de l'année, le volet contentieux du nouveau système clientèle informatisé PIJ a été implanté avec succès. De plus, un avocat a été libéré pour s'assurer de l'application adéquate et conforme de la nouvelle Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents au sein de l'établissement. Les travaux vont bon train et se poursuivent dans un réel esprit de concertation avec la Direction des services spécialisés et des services aux jeunes contrevenants.

Au cours de la dernière année, les directions des services territoriaux Nord-Est et Sud-Est se sont mobilisées autour du développement clinique en s'associant à différents travaux de la Direction des services professionnels et de la recherche. Dans chacune des deux directions, le protocole de concertation à l'étape de l'évaluation-orientation a été implanté et consolidé par la poursuite des comités de suivi impliquant la Direction de la protection de la jeunesse, les services de l'Accès et les directions territoriales. Également, quatre services à l'enfance ont fait l'expérimentation du protocole à l'application des mesures; des travaux sont actuellement en cours afin d'en faire le bilan. Il s'agit de pièces maîtresses dans l'implantation du processus clinique au sein de l'établissement et dont le développement demeure au cœur des préoccupations des directions territoriales.

### Une programmation adaptée aux 0 à 5 ans

En collaboration avec la Direction de la protection de la jeunesse et la Direction des services professionnels et de la recherche, le programme À chaque enfant son projet de vie permanent est en implantation dans chacun des services enfance des deux directions territoriales. Conçu à l'intention des enfants âgés entre 0 et 5 ans à risque de dérive de projet de vie, ce programme vise à leur assurer, par le biais d'une évaluation rigoureuse du lien d'attachement et des compétences parentales, un milieu de vie stable, que ce soit dans leur milieu naturel ou dans un milieu substitut.

Des travaux sont en cours pour développer une programmation d'activités à l'intention des enfants âgés entre 0 et 5 ans et leurs parents, en contexte de négligence. Ces travaux visent à accroître l'offre de service de l'établissement auprès de cette clientèle par la mise en place d'activités qui permettront l'évaluation et le développement des compétences parentales et le développement de l'enfant. Des travaux ont également été réalisés afin d'apporter les ajustements requis au programme Jessie qui implique une collaboration entre l'établissement et le Centre Dollard-Cormier. Rappelons que ce programme vient en aide aux parents de jeunes enfants aux prises avec une problématique de toxicomanie.

### Les 6 à 11 ans préoccupent aussi

Deux programmes sont actuellement en expérimentation pour les 6 à 11 ans. Le premier, qui s'intitule Ces années incroyables, vise le développement des habiletés parentales. Il a été expérimenté jusqu'à maintenant auprès de cinq groupes de parents. Le deuxième, qui



L'équipe chargée de la programmation des 6 à 11 ans du Bureau Est

s'adresse à la fois aux enfants âgés entre 6 et 11 ans identifiés à haut risque d'exclusion sociale et à leurs parents, est également en expérimentation dans trois services enfance de la direction territoriale Sud-Est. Ce dernier sera implanté dans l'ensemble des services enfance des deux directions territoriales en septembre prochain.



L'équipe La vie, la vie

### L'adolescence, une période-clé

En ce qui a trait à la clientèle adolescente, deux programmes d'activités sont actuellement offerts. D'une part, La vie, la vie s'adresse aux 16 à 17 ans et permet de mieux les outiller dans l'apprentissage à la vie autonome. Quant au programme Entre Parents-Aïe, il s'adresse aux parents et leur fournit une aide précieuse pour soutenir leur adolescent à cette étape de leur développement.

Dans la continuité des travaux portant sur le processus clinique, quatre services adolescence expérimentent la grille d'évaluation des besoins du jeune et de sa famille. Il s'agit d'une étape déterminante dans le processus d'intervention et qui fait appel à des changements de pratique considérables de la part des intervenants.

Des travaux ont eu lieu dans les deux services de réadaptation à l'externe afin de préciser les paramètres de l'intervention rapide et intensive et d'élaborer un protocole permettant de guider les intervenants et les référents dans la compréhension et l'actualisation de ce programme.

Enfin, il faut souligner que des énergies importantes ont été déployées afin que les plans d'intervention soient réalisés et produits dans chacune des situations des enfants et des adolescents pris en charge par l'établissement. À cet égard, il est heureux de constater qu'il y a eu une augmentation significative quant au nombre de plans d'intervention rédigés dans l'ensemble des services en territoire. Des travaux pour actualiser ces mêmes plans à l'échelle des familles

d'accueil ont été effectués. Leur implantation se réalisera au cours des prochaines années.

Il est évident que ce travail à tous les niveaux n'aurait pu se réaliser sans le support constant des intervenants et des gestionnaires. Chaque jour, ils réalisent un travail colossal dans des conditions souvent complexes et des charges de travail très lourdes. De plus, les directions territoriales assistent présentement à une véritable mobilisation autour de notre projet clinique et les collaborations sont nombreuses pour améliorer la qualité des interventions auprès des enfants, des jeunes et de leur famille.

## MERCI À NOS ADMINISTRATEURS !

en date du 31 mars 2004

Collège électoral du Comité des usagers

Madame **Sandra Nyary**

Collège électoral des fondations

Monsieur **Pierre Girard**, président

Collège du Conseil multidisciplinaire

Madame **Suzanne Gagnon**

Collège électoral des universités

Madame **Michèle Bourgon**

Monsieur **Jean Trépanier** (vice-président)

Collège électoral de la population

Monsieur **Mostafa Ben Kirane**

Madame **Louise Landry**

Madame **Mireille Vaillancourt**

Représentants de la Régie régionale

Madame **Édith Bonnot**

Monsieur **Pierre Foucault**

Madame **Micheline Pothier**

Madame **Johanne Renaud**

Représentante des conseils  
d'administration d'établissements

Madame **Lise Tremblay** (trésorière)

Membres cooptés

Monsieur **Frédéric Boisrond**

Madame **Toni Cochand**

Madame **Karine Thibault**

Membre d'office

Monsieur **Jean-Pierre Duplantie** (secrétaire)  
Directeur général



## LA RÉADAPTATION POUR ACCOMPAGNER NOS JEUNES

Les équipes de la Direction des services de réadaptation à l'enfance et aux adolescentes (DSREA) et de la Direction des services de réadaptation aux adolescents (DSRA) ont connu encore une fois cette année des conditions difficiles reliées d'une part, à l'engorgement des services et, d'autre part, aux problèmes reliés aux horaires de travail. Malgré ce contexte, les intervenants ont fait preuve de professionnalisme et de générosité pour se mobiliser autour des enfants et des jeunes en besoin de protection.

### DU CÔTÉ DE LA DSREA

À la Direction des services à l'enfance et aux adolescentes, les efforts ont principalement convergé cette année sur l'amélioration de la qualité des services cliniques et sur la recherche d'une meilleure programmation auprès des 400 enfants et adolescentes. La formation, le développement de guides et d'outils cliniques ainsi que la révision de l'organisation de certains services ont constitué la trame de fond des activités mises en place pour atteindre les objectifs escomptés.

Deux formations ont surtout été ciblées pour l'ensemble de la direction. Plus de 90 % des intervenants sont maintenant formés à l'outil d'évaluation des besoins de l'enfant et de la dynamique familiale. De leur côté, les chefs de service et les responsables cliniques se sont appropriés le processus clinique intégré.

#### Pour une meilleure intervention auprès des tout-petits

Les intervenants des secteurs des tout-petits en troubles sévères d'attachement et des foyers pour les mères en difficulté ont participé à deux formations sur le projet de vie pour les 0 à 5 ans et l'évaluation des compétences parentales.

Chez les 6 à 11 ans, les intervenants ont bénéficié de sessions de perfectionnement portant sur le développement normal de cette clientèle. Ces sessions ont été fortement appréciées et la participation remarquable des intervenants témoigne du souci partagé par tous de vouloir offrir à la clientèle des services de haute qualité. De plus, en mai 2003, plus de quarante intervenants ont reçu

une formation sur l'intervention physique sécuritaire. Par ailleurs, l'ajout d'heures a favorisé la mise en place de mécanismes cliniques nécessaires pour permettre une bonne évaluation de la situation et favoriser par la suite la rédaction des plans d'intervention. Ces trois mesures ont eu un effet bénéfique se soldant par une diminution des situations de crise des jeunes en difficulté, par un accent particulier mis sur l'organisation psycho-éducative des activités estivales à des fins de réadaptation et par une plus grande satisfaction des intervenants dans la réalisation de leur travail.

#### Pour mieux accompagner les adolescentes

La DSREA a poursuivi l'implantation de l'approche cognitive-comportementale. Le taux d'implantation des activités cliniques individuelles et de groupe est passé de 25 % à 80 % de septembre 2003 à mars 2004. La grande motivation du personnel, la disponibilité des représentants et des formateurs ainsi que la qualité des guides et des outils disponibles ont rendu possible ce redressement notable de l'ordre de 55 %. Notons par ailleurs chez les jeunes une diminution des comportements excessifs, la recherche de solutions de rechange et une meilleure estime de soi.

Parallèlement, l'élaboration d'un guide d'accompagnement pour les intervenants et la supervision constante des équipes impliquées ont permis d'ajuster cette approche au contexte d'aujourd'hui. Là encore, l'intérêt et l'engagement du personnel dans ce projet ont permis de mettre à profit toute la richesse de celle-ci. Par cette approche, les jeunes développent leur jugement moral, apprennent à s'impliquer et à mieux se responsabiliser.

Enfin, un spécialiste de la Direction des services professionnel et de la recherche et des intervenants seniors ont élaboré un guide visant à assurer un meilleur suivi des rencontres d'accompagnement. Une formation a ensuite été offerte et 21 intervenants en ont bénéficié. Ceci est fort apprécié par le personnel qui peut contribuer au développement clinique de la direction et représente un support direct pour les intervenants.



L'équipe de l'unité Les Colibris recevant des jeunes filles de 6 à 11 ans



L'équipe de formatrices de l'approche cognitive-comportementale

### DU CÔTÉ DE LA DSRA

#### Pour mieux accompagner les adolescents

L'accompagnement des jeunes à la Direction des services de réadaptation aux adolescents présente quotidiennement des défis majeurs et particuliers. Près de 400 adolescents sont intégrés dans l'ensemble des services et bénéficient de l'attention privilégiée d'intervenants engagés à offrir la meilleure réponse possible aux besoins de chacun. Ces besoins étant variés et nombreux, il n'y a pas de réponse unique et simple. Les intervenants doivent continuellement se questionner sur la meilleure façon d'y répondre en se basant sur leurs compétences cliniques d'une part mais aussi, et surtout, sur leur capacité à travailler en équipe en partageant les forces de chacun et en utilisant les divers moyens mis en place afin de supporter leur action auprès des jeunes dont ils ont la responsabilité.

En ce sens, la DSRA compte sur différents moyens de support à l'action des intervenants. L'unité La Margelle et l'équipe de réinsertion sociale sont les deux principaux moyens qui ont marqué l'année 2003-2004.

#### Le soutien offert par La Margelle

La vocation de l'unité La Margelle a considérablement évolué au cours de la dernière année. Maintenant constituée de trois professionnels en psycho-éducation, elle joue un rôle essentiellement de soutien, tant aux intervenants de façon individuelle qu'auprès des équipes éducatives du site Cité des Prairies. Son mandat consiste à supporter les démarches de résolution de problèmes pour les adolescents fortement perturbés et qui ne parviennent plus à vivre en relation avec les autres jeunes du groupe ou refusent toute action rééducative des intervenants de leur service. Le cadre d'intervention se situe dans le « un à un » en utilisant divers moyens de mises en relation tels que la réflexion dirigée, l'accompagnement du jeune dans des moments de détente (sport, jeux, bricolage, etc.), des activités de résolution de problèmes, etc.

Une dimension complémentaire se greffe à cette action auprès des jeunes, soit celle d'assurer auprès des intervenants référents une fonction conseil en situation de crise et/ou en cours de démarche de résolution de problèmes. Ce qui caractérise le fonctionnement de La Margelle, c'est que l'intervention doit être accessible, mobile, souple et rapide afin de faciliter l'ajustement à toutes les situations qui se présentent. De façon générale, La Margelle contribue au climat harmonieux du site par l'ensemble de son rayonnement.

#### L'équipe de réinsertion sociale

Tous les adolescents recevant des services de la DSRA devront, malgré leur histoire personnelle, les difficultés vécues et leurs limites, réintégrer

leur milieu social. Afin de les supporter dans cette phase importante de leur cheminement, un programme de réinsertion sociale a été mis sur pied au cours de la dernière année. En plus de réduire la durée de placement des adolescents, ce programme a pour but de prévenir leur retour dans une ressource d'hébergement.

Pour ce faire, les intervenants de l'équipe de réinsertion s'impliquent lors des révisions des plans d'intervention afin d'évaluer la capacité de chaque jeune à intégrer le programme et de s'assurer que toutes les conditions soient réunies avant d'entamer le processus. À la suite d'une série d'activités préparatoires, le jeune quitte le milieu d'hébergement et bénéficie ensuite, par l'entremise de son intervenant de réinsertion, d'un suivi intensif pouvant aller jusqu'à trois mois après son départ. Le rôle de l'intervenant vise à ce moment à lui offrir un support adéquat et intensif en le soutenant dans la généralisation et la consolidation des acquis réalisés en hébergement. La famille, de son côté, est loin d'être en reste. Le support de l'intervenant de réinsertion permet aux parents de se réapproprier leur rôle et de renforcer l'actualisation de leurs compétences.



Une partie de l'équipe de réinsertion de la DSRA



Le personnel de l'unité La Margelle

L'entrée en vigueur et la mise en œuvre de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* (LSJPA) le 1er avril 2003 ont modifié considérablement l'intervention auprès des jeunes contrevenants. Cette loi remplace la *Loi sur les jeunes contrevenants* qui avait pourtant l'appui de tous les intervenants jeunesse au Québec.

Les changements de processus, les nouvelles peines spécifiques ou celles applicables aux adultes ainsi que les nouvelles orientations pénales ont suscité de nombreuses appréhensions. Elles ont de plus beaucoup questionné les valeurs qui ont soutenu historiquement le développement des pratiques auprès des adolescents contrevenants. À ce titre, trois situations ont particulièrement interpellé la Direction des services spécialisés et des services aux jeunes contrevenants (DSSSJC).

### Un palier de mesures extrajudiciaires

Tout d'abord, l'introduction d'un palier additionnel de mesures extrajudiciaires a formalisé l'intervention discrétionnaire des policiers par le renvoi possible des jeunes à des organismes communautaires avant même de référer leur situation aux substituts du procureur général. Cette nouvelle mesure aurait pu interférer avec l'évaluation différentielle effectuée par les intervenants des services aux jeunes contrevenants. Rappelons qu'il s'agit d'une évaluation qui permet de discriminer les adolescents à faible risque de récidive de ceux dont les premiers délits sont le signe précurseur d'un engagement plus sérieux dans des comportements délinquants.

Afin d'assurer la meilleure utilisation du *Programme des mesures de recharge* qui soutient les sanctions extrajudiciaires, la DSSSJC a choisi d'investir à la fois dans un partenariat régional et dans une analyse de la pratique clinique. À ce titre, l'adjoint à la direction a été particulièrement actif dans l'animation du Comité régional de suivi des renvois où l'ensemble des partenaires (Service de police de la Ville de Montréal, Substituts du procureur général, organismes de justice alternative et les centres jeunesse de la région de Montréal) se sont entendus sur la pertinence des références aux services de l'établissement. Ce partenariat a eu pour effet le maintien des évaluations effectuées au sein de la direction dans une proportion semblable à celle de l'an passé, contrairement à la baisse importante anticipée.

Parallèlement, les rencontres régulières du Comité sur l'entente-cadre OJA-CJ (organismes de justice alternative et centres jeunesse) réunissant le directeur provincial, l'adjoint à la direction et un intervenant représentant chacune des équipes de secteurs de la DSSSJC se sont poursuivies. Ces rencontres ont permis un suivi serré des balises et des modalités de collaboration prévues dans le cadre de l'entente et la référence en sanctions extrajudiciaires d'adolescents ayant cumulé plus de 1 260 infractions.

Enfin, un groupe de réflexion animé par un chef de service et composé de quatre intervenants du *Programme des mesures de recharge* a procédé à une analyse des critères et des processus d'évaluation utilisés dans les équipes. Cela a permis d'identifier les impacts et la cohérence des décisions d'évaluation et de référence à l'intérieur de la direction. Ce groupe a déposé un plan de travail qui devra s'actualiser au cours de la prochaine année.

### Une nouvelle peine de placement et de surveillance

Une autre disposition de la LSJPA prévoit qu'au cours même de la peine de placement, l'adolescent doit être

placé en surveillance dans la communauté durant le dernier tiers de sa peine. Cette disposition s'applique de façon automatique et pose aux intervenants le double défi de maximiser le temps de placement pour mobiliser le jeune et lui offrir de nouveaux apprentissages et aussi de l'encadrer de façon intensive lors de son retour dans sa communauté. Ajoutée aux impacts des restrictions à la garde récemment mises de l'avant par la LSJPA, cette mesure de placement et surveillance a exigé d'importants investissements pour le développement des programmes et des pratiques de suivis dans la communauté. Elle a aussi largement interpellé les intervenants à réexaminer les leviers cliniques de leurs interventions dans un cadre légal aussi restrictif.

De plus, la mise en place d'une prise en charge immédiate dès le prononcé d'une peine de probation a permis d'apparier plus adéquatement l'intensité nécessaire du suivi avec l'importance des difficultés des adolescents ne pouvant plus être orientés vers la garde. Cette prise en charge immédiate a été rendue possible grâce à la présence à la Chambre de la jeunesse d'un groupe d'intervenants qui s'y relayaient au quotidien. Elle est également attribuable à une collaboration étroite avec les juges et les greffiers de la Cour qui a eu pour effet d'obliger les jeunes à se présenter sur-le-champ devant les intervenants.

La partie surveillance de l'ordonnance a également fait l'objet d'une démarche intensive de définition des composantes cliniques à mettre en place dans le suivi de jeunes qui présentent souvent des risques élevés de récidive. Un groupe d'intervenants expérimentés dans ce type de suivi a élaboré un programme de surveillance (balises, composantes et conditions cliniques) qui est en début d'expérimentation à l'unité des Sentiers et qui a été diffusé dans les autres équipes du secteur des jeunes contrevenants.

Enfin, un groupe de développement sur la réadaptation en hébergement LSJPA composé principalement d'intervenants de garde, mais aussi de ceux des autres services de la direction a été mis sur pied. Ce groupe a déblayé les principales préoccupations des intervenants quant à la diversité des profils cliniques (en termes de risques et besoins criminogènes) et aux situations légales (de la détention à la courte garde pour manquements ou encore à la longue garde pour délits majeurs). La mise en commun de leur expertise a conduit à l'élaboration d'un plan de travail qui trace la voie d'une nécessaire révision du programme de placement en jeunes contrevenants.

### La référence à des services d'aide

Une nouvelle disposition de la LSJPA (art. 35) oblige également la Chambre de la jeunesse à s'assurer que, à toutes les étapes légales, la peine ne se substitue pas à des services d'aide à la jeunesse et que le jeune y soit référé si le tribunal le juge nécessaire. En expérimentation depuis un an, le projet *Intervention rapide en délinquance* (IRD), auquel la direction a dédié deux intervenants à temps plein tout au long de l'année, s'applique à l'étape de la première comparution et de l'enquête sur remise en liberté. L'intervention a pour objectif de soutenir les parents en situation de crise à la suite de l'arrestation et de l'accusation de leur adolescent. Elle favorise aussi l'identification des forces systémiques ainsi que les limites et besoins du jeune et de son milieu ainsi que la



mobilisation du jeune et de ses parents dans la reprise en main de la situation. Les intervenants orientent aussi le jeune et sa famille vers des services d'aide dans la communauté. Bien qu'il y ait encore une forte tendance de la part des partenaires judiciaires du milieu à associer cette référence à un signalement en protection de la jeunesse, cet article de la LSJPA est heureusement peu utilisé. Par ailleurs, mentionnons que plus de 300 situations ont fait l'objet d'une intervention de soutien par l'équipe de l'IRD. Une évaluation du projet est prévue après la première année complète de fonctionnement.

En somme, la position prise lors de l'entrée en vigueur de la LSJPA de tout mettre en œuvre pour maintenir les acquis cliniques développés dans l'intervention auprès des jeunes contrevenants s'actualise efficacement dans la prise en charge par les intervenants. Et si les impacts de la nouvelle loi ne seront pas complètement ressentis avant quelques années, les expériences passées et l'expertise des intervenants permettent de viser aujourd'hui l'adaptation des programmes de l'établissement pour promouvoir une offre de service enrichie et adaptée aux besoins de la clientèle.

## LES SERVICES SPÉCIALISÉS : UNE PRÉSENCE AU QUOTIDIEN

Du côté des services spécialisés, l'année a été marquée à la fois par la poursuite de travaux sur la restructuration de ce secteur et par la mise en place de conditions favorables pour appuyer l'accompagnement d'une clientèle présentant de multiples problématiques (troubles de comportement, lenteur intellectuelle, santé mentale, etc.).

À ce titre, certains travaux ont déjà été accomplis. En effet, la direction a procédé à la fermeture de l'unité La Caravelle étant donné la sous-utilisation de cette ressource. Les jeunes qui y séjournaient ont par conséquent été dirigés

vers d'autres services. D'autre part, le déménagement du foyer de groupe de la 16<sup>e</sup> avenue qui est devenu depuis le Foyer Saint-Vital garantit à long terme une installation plus fonctionnelle. Finalement, une équipe multidisciplinaire composée d'intervenants psychosociaux et de réadaptation a été mise en place dans le but de supporter l'offre des services spécialisés actuellement en évolution.

En somme, les services spécialisés ont vécu une année de transition en préparation d'une redéfinition du secteur en lien avec les travaux de l'établissement sur les besoins grandissant des jeunes en matière de santé mentale.



Au cours de la dernière année, plusieurs projets et programmes ont retenu l'attention à la Direction des services professionnels et de la recherche (DSPR). Grâce à la collaboration des autres directions clientèle, de nombreux travaux se sont poursuivis ou ont été amorcés. Voici un aperçu des principales réalisations.

### Santé mentale : des besoins criants

Beaucoup d'énergie a été consentie dans les derniers mois pour améliorer la situation des jeunes qui présentent des problèmes de santé mentale. D'abord, l'établissement a complété à l'automne 2003 une étude permettant de dresser un portrait sommaire de l'état de santé mentale de 813 jeunes hébergés dans ses ressources. Les résultats obtenus sont préoccupants. Il en ressort que 28 % des jeunes hébergés consomment des médicaments psychotropes et que 27 % d'entre eux ont des idéations suicidaires ou ont déjà fait une tentative de suicide.

	6-11 ans		12-17 ans		18 ans +	
	Garçons	Filles	Garçons	Filles	Garçons	Filles
Adultes ou jeunes hébergés	75	15	461	240	19	3
<b>Total :</b>	<b>90</b>		<b>701</b>		<b>22</b>	
Diagnostic psychiatrique et/ou neurologique	40	11	198	87	4	1
<b>Sous-total :</b>	<b>51</b>		<b>285</b>		<b>5</b>	
Recours à une médication	51	7	129	40	3	0
<b>Sous-total :</b>	<b>58</b>		<b>169</b>		<b>3</b>	
Ont fait mention d'un passé suicidaire ou ont eu des idéations suicidaires	16	3	118	77	1	1
<b>Sous-total :</b>	<b>19</b>		<b>195</b>		<b>2</b>	

Malgré les efforts consentis et les collaborations importantes établies avec les centres hospitaliers Sainte-Justine, Rivière-des-Prairies, Sacré-Coeur et Douglas pour répondre adéquatement aux besoins de ces jeunes, la direction de l'établissement demeure très inquiète. La préoccupation liée à la problématique de santé mentale est d'autant plus importante lorsqu'on pense qu'au Québec, le suicide demeure encore l'une des premières causes de décès chez les jeunes. C'est donc pourquoi une conférence de presse a été organisée le 24 mars dernier afin de sensibiliser la population à la réalité de nos jeunes et d'alerter le ministère de la Santé et des Services sociaux et l'Agence de développement des réseaux locaux des services de santé et de services sociaux de Montréal afin que des budgets supplémentaires soient octroyés pour la santé mentale des jeunes.

### Le présent et l'avenir des soins de santé

L'établissement compte sur huit infirmières qui répondent aux besoins de santé physique et mentale des jeunes hébergés. L'année a été marquée par la poursuite de certaines activités, mais surtout par l'implantation de nouvelles façons de faire. D'abord, l'objectif d'uniformiser la pratique en soins infirmiers en développant des outils cliniques nécessaires à l'évaluation des besoins de santé a été poursuivi. Il en fut de même pour la consultation nursing afin d'identifier des problématiques de santé physique et mentale et de réaliser des interventions de



L'équipe d'infirmières de l'établissement

promotion et de prévention de la santé liées à des conduites à risques, aux infections transmises sexuellement, à la toxicomanie, aux grossesses à l'adolescence et à l'état vaccinal inadéquat.

Comme les besoins sont criants et que les effectifs infirmiers sont limités, il fallait trouver des solutions autres. C'est dans ce contexte qu'un projet pilote a été implanté sur le site Dominique-Savio-Mainbourg afin d'assurer une prise en charge adéquate de tous les jeunes hébergés, le maintien des ressources du milieu et l'implication des parents. Pour ce faire, des infirmières, une secrétaire ainsi qu'une équipe de médecins omnipraticiens ont travaillé en étroite collaboration avec les éducateurs, les chefs d'unité, le Service de la permanence

et le psychologue du site. L'objectif pour les prochaines années est d'implanter des projets similaires dans les autres points de service de l'établissement. Finalement, le développement des liens entre professionnels s'est également inscrit dans la formation de l'équipe multidisciplinaire nécessaire à l'implantation du protocole en matière de problématique suicidaire et de santé mentale.

### Le support clinique : un équilibre entre la consultation, l'implantation, la formation et les services directs

La Coordination du support à l'intervention de la DSPR est composée de 21 psychologues et conseillers cliniques qui soutiennent quotidiennement le travail des intervenants. À travers la consultation clinique, leurs tâches consistent d'une part à approfondir la compréhension d'une situation et à trouver le sens des difficultés et des symptômes. D'autre part, leur apport vise à préciser les attitudes et les moyens pour intervenir adéquatement auprès des jeunes présentant des problématiques particulières. Trop



Les psychologues et conseillers cliniques de la Coordination du support à l'intervention

souvent laissé dans l'ombre, ce travail constant supporte la qualité clinique des services offerts à plus de 1 800 enfants et jeunes chaque année.

Parallèlement, les psychologues et les conseillers cliniques contribuent activement aux activités de formation (stages, soutien à l'entrevue et outils du programme À chaque enfant son projet de vie permanent). Ils assurent également des services directs par le biais d'évaluations et de suivis psychologiques, de consultations aux parents, d'interventions post-traumatique, etc., et supportent l'implantation de programmes et de processus cliniques.

### Le développement clinique : un défi de taille

Compte tenu de la taille de l'établissement, de ses nombreux points de service et de la diversité des problématiques rencontrées par la clientèle, le développement clinique pose un défi éminemment complexe.

Ainsi, partant des grandes orientations déterminées par le Comité de direction, ce sont des groupes de développement qui reçoivent les mandats de développement clinique. Au cours de la réalisation de leurs mandats, ces groupes font régulièrement état de l'avancement de leurs travaux au Comité des directions clientèle qui coordonne et valide les travaux réalisés. Lorsque les travaux des Groupes de développement en arrivent à une phase d'implantation, la responsabilité de gestion revient à chacune des directions concernées par le mandat.

Le modèle de développement clinique repose sur certaines valeurs. Il privilégie une approche de collégialité entre les directions clientèle et la DSPR à travers un mode consensuel de détermination des priorités d'action. De plus, le modèle choisi vise des objectifs de cohérence, d'efficacité, d'efficience et de vraisemblance.

Quatre grands principes supportent ce modèle. D'abord, celui-ci est caractérisé par le partage de l'information entre toutes les directions visées. Il demande d'avoir une vue d'ensemble, d'être informé sur tout ce qui se fait.

Ensuite, le deuxième principe exige une connaissance poussée des besoins de la clientèle, c'est-à-dire l'accessibilité à un portrait le plus exact et le plus à jour possible des besoins.

Le troisième principe repose sur la rigueur méthodologique. La qualité du développement clinique demeure proportionnelle à la qualité de l'analyse qui le précède. Cette qualité d'analyse exige plusieurs sources d'information, dont certaines données empiriques, du temps de réflexion et des échanges entre les divers acteurs du développement. Enfin le dernier principe est l'exercice de choix. Contrairement à un modèle non planifié, dont l'agenda évolue au gré des événements et valorise grandement l'initiative, le modèle retenu détermine un ordre de priorité. Il vise à prendre du contrôle sur les événements et à canaliser les initiatives à l'intérieur de balises.

### Le processus clinique intégré : des travaux d'envergure

Essentiellement cette année, les travaux ont visé à donner à l'établissement des référents communs face aux actions à poser concernant les dimensions d'accueil, d'évaluation, d'intervention, de prise de décision et de concertation. Le

travail a consisté à établir les liens pertinents entre les éléments déjà existants et à développer les aspects manquants. Plus spécifiquement, les travaux de développement ont été faits autour de différents outils concernant l'évaluation de la situation familiale, de la dynamique et des besoins de l'enfant, les prises de décision relatives au retrait en urgence et au niveau d'encadrement requis lors de décision

de placement ainsi qu'à l'accueil.

Des travaux d'expérimentation se poursuivent toujours autour d'un protocole de concertation entre les différents intervenants associés dans une intervention. À ce jour, les travaux ont permis de tracer les grandes lignes du processus dans le cadre de la Loi sur la protection de la jeunesse et de la Loi sur les services de santé et les services sociaux et les démarches cheminement rondement pour arriver au même résultat du côté des jeunes contrevenants. L'ensemble des gestionnaires cliniques et des gens désignés au soutien et à l'encadrement auprès des intervenants ont été rencontrés afin d'être sensibilisés au contenu des travaux. Dans les prochains mois, des rencontres et des activités d'animation sous différentes formes se poursuivront pour favoriser l'appropriation des différents contenus.

### PIJ : l'implantation se poursuit

Les travaux associés au nouveau système clientèle informatisé PIJ se sont poursuivis de nouveau cette année avec l'implantation des modules protection de la jeunesse, jeunes contrevenants, contentieux et adoption. De nombreuses équipes de projet, de pilotage, de formation, d'implantation et de suivi sont toujours à l'œuvre afin de procéder à l'implantation des modules SIRT (ressource de type familial), CFP (contribution financière au placement), SJ (service jeunesse) et Transport des jeunes. Le tout devrait se terminer en avril 2005.

Parallèlement aux implantations, il importe de souligner le travail inlassable de la Coordination des systèmes et des technologies de l'information qui, depuis plus de 18 mois, installe les équipements informatiques. À cet effet, environ 425 postes de travail ont été déployés auprès des intervenants.

Il faut également reconnaître le travail soutenu et rigoureux des formateurs qui ont initié en cette année 239 intervenants aux logiciels de bureautique de base et sensibilisé 383 employés à PIJ.

### Les communautés ethnoculturelles : une réalité montréalaise

Les communautés ethnoculturelles constituent une réalité bien présente au sein de l'établissement. C'est pourquoi, le conseil d'administration a adopté en janvier 2004 le Plan d'accès aux services pour les clientèles issues des communautés ethnoculturelles. Ce plan décrit les orientations ainsi que les actions touchant la multi-ethnicité. La direction reconnaît l'importance de tenir compte des besoins spécifiques des jeunes et de leur famille relativement à la migration, à l'intégration et à l'appartenance ethnoculturelle. En effet, l'adéquation ethnoculturelle des services constitue une des composantes de la qualité des services.

Également, le Comité aviseur sur l'accessibilité des services aux communautés ethnoculturelles a poursuivi son travail. Ce dernier a pour mandat de contribuer à la mise en œuvre et au suivi du plan d'accès. Ce comité, qui

est rattaché au Bureau du directeur général, compte des représentants de chaque direction ainsi que des représentants de la communauté.

Au cours des dernières années, plusieurs dossiers ont été menés en matière d'accessibilité des services aux clientèles issues des communautés ethnoculturelles. Mentionnons, par exemple, la concrétisation de partenariats, la mise sur pied des services de consultation interculturelle, l'organisation de lieux d'échange avec le milieu, la formation interculturelle et l'accès aux services d'interprètes linguistiques. Il s'agit maintenant de consolider les efforts déjà faits et poursuivre la recherche



Le Comité aviseur sur l'accessibilité des services aux communautés ethnoculturelles

de moyens afin de mieux desservir la population montréalaise de plus en plus diversifiée sur le plan linguistique, culturel et religieux.

### LA RECHERCHE, L'ENSEIGNEMENT ET LES PRATIQUES DE POINTE : UN SUPPORT CLINIQUE IMPORTANT

Depuis 1996, l'établissement a été désigné institut universitaire dans le domaine de la violence chez les jeunes. En plus d'exercer des activités liées à sa mission, notre centre jeunesse :

- offre des services de pointe dans des domaines interdisciplinaires particuliers ;
- participe à la formation de professionnels travaillant dans le domaine des services sociaux ;
- gère un institut de recherche, soit l'Institut de recherche pour le développement social des jeunes (IRDS)
- évalue les technologies ou modes d'intervention liés aux secteurs de pointe.

Voici les principaux faits saillants de ce secteur pour l'année 2003-2004.

#### Les stagiaires

Cette année, l'établissement a accueilli dans ses services plus de 100 étudiants provenant de diverses disciplines associées aux secteurs psychosocial et de la réadaptation : service social, psychoéducation, criminologie, techniques d'éducation spécialisée, techniques de travail social et techniques d'intervention en délinquance.

Comme par les cinq dernières années, une formation sur la *Loi sur la protection de la jeunesse* et une sur le processus de judiciarisation ont été offertes aux stagiaires de l'établissement et à ceux des centres jeunesse partenaires. Le tout s'est terminé par un temps fort, soit par la tenue d'un tribunal-école à la Chambre de la jeunesse.

On ne peut parler de stagiaires sans parler de l'implication du personnel auprès de ceux-ci, tant les superviseurs du psychosocial que les accompagnateurs en réadaptation. Toujours dans le but de supporter les intervenants impliqués dans ces tâches, des formations « de base et avancée » à la supervision ont été offertes aux intervenants de l'établissement ainsi qu'aux intervenants des centres jeunesse partenaires. De la même façon dans le cadre d'un projet pilote, une formation destinée aux accompagnateurs en réadaptation a également été mise en place cette année.

#### Du côté de l'enseignement

Le secteur de l'enseignement fait également appel aux compétences et expertises du personnel de l'établissement. Ainsi, diverses formations ont eu cours tout au long de l'année au sein d'organismes du réseau tels les CLSC, centres de la petite enfance, etc.

Le rayonnement s'est également manifesté du côté des maisons d'enseignement. D'une part, certains membres du personnel ont été impliqués dans des cours universitaires faisant appel à des connaissances au niveau de l'intervention clinique. De plus, un séminaire de maîtrise a été donné aux étudiants inscrits à la Maîtrise en psychoéducation de l'Université de Montréal et aux intervenants du secteur de la réadaptation désireux de s'inscrire comme étudiants libres. Enfin, des sessions de sensibilisation aux implications de la *Loi sur la protection de la jeunesse* ont été organisées dans certains cégeps.

Enfin, l'élaboration des différents programmes de formation pratique touchant l'encadrement et les conditions requises à un stage de qualité ont été élaborés. De plus, un dépliant publicitaire mettant en valeur la pertinence d'un stage dans notre établissement a été conçu en partenariat avec le Bureau des communications.

#### La recherche

Le secteur de la recherche a aussi été très actif. En effet, de nombreux projets se sont poursuivis et certains autres ont été amorcés au cours de la dernière année. Deux d'entre eux sont particulièrement à signaler, soit : « Le développement des enfants et la santé mentale des parents dans le champ de la protection de la jeunesse » dirigé par Lise Laporte, Rosanna Baraldi et Claire Chamberland et « Enquête de pères » sous la direction de Geneviève Turcotte et Diane Dubeau. De plus, une série d'analyses secondaires des données de l'étude d'incidence québécoise ont été réalisées sous la direction de Micheline Mayer et Chantal Lavergne. Signalons également la demande de renouvellement de la subvention du Grave-Ardec affilié à l'UQAM pour laquelle un comité d'évaluation a visité l'établissement. Cette dernière a depuis été obtenue.

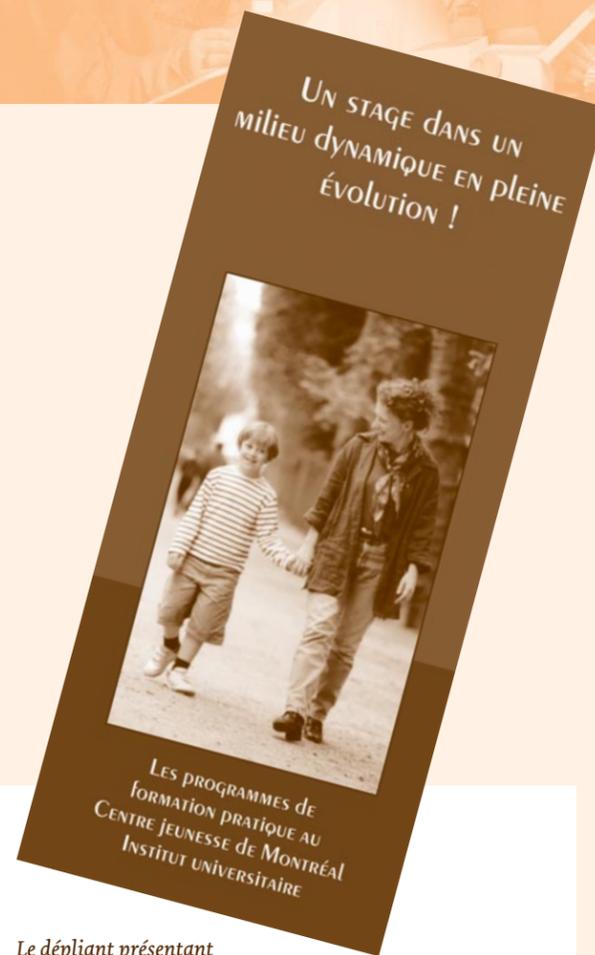
Finalement, il faut souligner les nominations, au cours de l'année, de monsieur Marc Bigras à titre de directeur du centre de recherche de l'établissement soit, l'Institut de recherche pour le développement social des jeunes (IRDS) et de madame Micheline Mayer à titre de directrice adjointe.

#### Les pratiques de pointe

Le Programme des pratiques de pointe est une initiative visant à prévenir et à contrer la violence chez les jeunes et ses impacts négatifs. Ce programme requiert un partenariat très étroit entre les intervenants, les gestionnaires et les chercheurs de l'établissement de même qu'avec les milieux de la recherche et les organismes partenaires de la communauté. Les activités du programme concernent trois pratiques particulières, soit : les gangs de rue, le suicide et la probation intensive.

Des réalisations prometteuses sont à signaler du côté de la pratique de pointe Gangs et du projet *Tu y GANG à faire ART* qui vise à améliorer les interventions de réadaptation auprès des contrevenants associés aux gangs et qui font l'objet d'une mesure de garde ouverte. Les attitudes et les habiletés développées par les intervenants associés au projet ont conduit notamment à une utilisation judicieuse de la dynamique de gangs comme outil clinique, plutôt que comme un obstacle à surmonter.

D'autre part, l'implantation du projet de recherche *Jeunesse et gangs de rue* a commencé en 2003-2004. Ce projet consiste à mettre en place des activités de prévention intersectorielle visant la prévention de l'adhésion de jeunes à des gangs criminalisés. Les solutions qui s'implantent actuellement à l'intérieur de trois localités de Montréal témoignent du caractère innovateur du modèle d'action proposé au départ. Mentionnons à ce titre que des chercheurs de l'Institut de recherche sur le développement social des jeunes (IRDS) sous la direction de Sylvie Hamel ont été les pionniers de cette initiative.



Le dépliant présentant les différents programmes de stage

Sur le plan provincial, des intervenants liés à la pratique de pointe Gangs collaborent activement à la mise sur pied du Réseau québécois permanent d'échange sur les jeunes et les gangs de rue dont le coup d'envoi s'est concrétisé par l'organisation d'un colloque en février 2003. Des suites concrètes continuent de s'organiser afin d'actualiser les recommandations des différents milieux alors représentés.

Des réalisations intéressantes sont également à signaler du côté des deux autres pratiques de pointe. En ce qui a trait à celle sur le suicide, d'importantes percées ont été faites notamment dans le travail multidisciplinaire. En effet, des pas concrets ont été faits dans l'implantation du « Programme d'intervention concerté » visant la mise en réseau de professionnels impliqués auprès de jeunes ayant des comportements suicidaires. Quant à celle sur la probation intensive, d'importants ajustements ont été requis à la suite de l'adoption de la nouvelle *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*.

## DONNÉES ANNUELLES

### Données globales

	1 <sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002		1 <sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2003		1 <sup>er</sup> avril 2003 au 31 mars 2004	
<b>Adultes et jeunes différents ayant reçu des services</b>	<b>15 689</b>		<b>15 464</b>		<b>15 035</b>	
Nombre de garçons	8 996	57 %	8 806	57 %	8 508	57 %
Nombre de filles	6 693	43 %	6 658	43 %	6 527	43 %
<b>Jeunes différents ayant reçu des services</b>	<b>13 348</b>		<b>13 187</b>		<b>12 893</b>	
Selon la <i>Loi sur la protection de la jeunesse</i>	9 685		9 541		9 662	
Selon la <i>Loi sur les jeunes contrevenants</i> et la <i>Loi sur le système de justice pénale pour adolescents</i>	2 544		2 533		N/D	
Selon la <i>Loi sur les services de santé et les services sociaux</i>	1 119		1 113		N/D	
<b>Répartition des jeunes par milieu de vie :</b>						
Milieu naturel	8 151	61 %	8 227	62 %	8 143	63 %
Ressources d'hébergement	5 197	39 %	4 960	38 %	4 750	37 %
<b>Adultes différents ayant reçu des services</b>	<b>2 341</b>		<b>2 277</b>		<b>2 142</b>	
Recherche d'antécédents et retrouvailles	788		929		832	
Adultes au Service de médiation	948		824		816	
Autres *	605		524		494	

On observe depuis 2 ans une baisse de 4,2% du nombre total de personnes ayant reçu des services. Cette baisse est de 199 adultes (-8,5%) et de 455 jeunes (-3,4%). La répartition des adultes et des jeunes par sexe n'a pas connu de grande variation. Le nombre de jeunes ayant reçu des services selon la *Loi sur la protection de la jeunesse* demeure également stable comparativement à 2001-2002. Par ailleurs, en raison du dédoublement des systèmes d'information (ancien système Réflexion et nouveau système PIJ), il nous est impossible pour cette année de discerner le nombre de jeunes ayant reçu des services selon la *Loi sur les jeunes contrevenants* (maintenant la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*) de ceux ayant reçu des services selon la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*. Quant aux milieux de vie, on note une baisse du nombre de jeunes différents hébergés dans les ressources depuis 2001-2002 (-447 jeunes différents). Ceci se traduit par une légère augmentation du pourcentage de jeunes en milieu naturel (de 61 % à 63 %) et une diminution du pourcentage de jeunes en ressources d'hébergement (de 39 % à 37 %).

\* Cette catégorie regroupe les adultes qui postulent pour adopter un enfant, ceux qui sont évalués en vue d'un jumelage et ceux qui reçoivent des services d'expertise psychosociale.

### Protection de la jeunesse

Même si le nombre de jeunes ayant reçu des services selon la *Loi sur la protection de la jeunesse* demeure stable depuis deux ans, on observe une augmentation de 596 signalements reçus (+8,8%) et de 567 signalements retenus (+16,2%). Le taux de rétention des signalements (nombre de signalements retenus sur le nombre de signalements reçus) est passé de 52% à 55%. Par ailleurs, le taux de « judiciarisation » à l'orientation est en nette baisse passant de 60% en 2001-2002 à 45,7% en 2003-2004. Cette diminution très significative constitue le résultat des changements de pratique et des efforts déployés par les équipes de la Direction de la protection de la jeunesse à l'évaluation/orientation.

Au plan des signalements retenus par problématique, on note une augmentation de 334 cas de négligence (+18%) et de 161 cas d'abus physique (+24%) depuis 2001-2002. La négligence demeure, et de loin, la problématique la plus importante avec 54% de l'ensemble des signalements retenus, suivi des abus physiques (21%), des troubles de comportement (17%), des abus sexuels (7%) et des abandons (1%).

	1 <sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002		1 <sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2003		1 <sup>er</sup> avril 2003 au 31 mars 2004	
<b>Jeunes ayant reçu des services</b>	<b>9 685</b>		<b>9 541</b>		<b>9 662</b>	
Signalements reçus	6 753		7 020		7 349	
Signalements retenus	3 491		3 485		4 058	
Taux de rétention	52 %		50 %		55 %	
Évaluations terminées	3 578		3 298		3 547	
Orientations terminées	1 846		1 553		1 498	
Prises en charge débutées en cours d'année	1 662		1 474		1 894	
Taux de « judiciarisation » à l'orientation	60 %		59 %		46 %	
<b>Signalements retenus par problématique</b>						
Négligence	1 838	53 %	1 850	54 %	2 172	54 %
Abus physiques	679	19 %	709	20 %	840	21 %
Troubles de comportement	637	18 %	600	17 %	688	17 %
Abus sexuels	300	9 %	291	8 %	300	7 %
Abandon	37	1 %	35	1 %	58	1 %

Avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* (LSJPA), nous avons dû composer avec deux systèmes d'information différents pour colliger les données : un système pour les jeunes ayant commis des délits avant le 31 mars 2003 selon la *Loi sur les jeunes contrevenants* (Réflexion-LJC) et un nouveau système pour les jeunes ayant commis des délits à partir du 1<sup>er</sup> avril 2003 (PIJ-LSJPA). Comme ces systèmes ont fonctionné en parallèle toute l'année, il nous est impossible de discerner le nombre de jeunes ayant reçu des services selon la LJC, de ceux ayant reçu des services selon la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*. Il est également difficile de dénombrer avec exactitude les jeunes différents qui ont reçu des services selon la LJC et la LSJPA.

Selon le tableau, le nombre d'évaluations-orientations a légèrement diminué depuis les deux dernières années. Quant aux services rendus à la suite d'une demande ou d'une décision du Tribunal, le nombre de rapports pré-décisionnels a diminué depuis 2001-2002 (-78), de même que les peines de probation avec suivi (-230), les placements et surveillance en milieu ouvert (-136) et en milieu fermé (-75). Par ailleurs, les autres mesures ordonnées (amendes, absolutions, travaux bénévoles dans la collectivité, etc.) ont connu une augmentation importante (+286). Enfin, le nombre de décisions rendues par le Tribunal est comparable à celui de l'an dernier mais nettement inférieur au nombre de décisions rendues en 2001-2002 (-155). De même, le nombre de jeunes ayant fait l'objet d'une décision ou d'une demande du Tribunal a baissé de 13,8% (-127).

### Jeunes contrevenants

	1 <sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002		1 <sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2003		1 <sup>er</sup> avril 2003 au 31 mars 2004	
<b>Jeunes ayant reçu des services</b>	<b>2 544</b>		<b>2 533</b>		<b>N/D</b>	
<b>Services rendus à la suite d'une demande du Substitut du Procureur général</b>						
Évaluations-orientations	1 079		1 158		1 008	
Mesures de rechange non ordonnées ou sanctions extrajudiciaires	626		709		700	
<b>Services rendus à la suite d'une demande ou d'une décision du Tribunal</b>						
Rapports pré-décisionnels complétés	343		309		265	
Peines de probation avec suivi	626		598		396	
Placements et surveillance en milieu ouvert	230		138		94	
Placements et surveillance en milieu fermé	188		157		113	
Autres mesures ou peines ordonnées	783		768		1 069	
<b>Nombre de décisions rendues par le Tribunal</b>	<b>1 827</b>		<b>1 661</b>		<b>1 672</b>	
<b>Nombre de jeunes ayant fait l'objet d'une décision ou d'une demande du Tribunal</b>	<b>918</b>		<b>853</b>		<b>791</b>	



## NOS PRINCIPALES STATISTIQUES

### LSSSS - Services spécialisés

	1 <sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002	1 <sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2003	1 <sup>er</sup> avril 2003 au 31 mars 2004
<b>Adoption (enfants inscrits) *</b>	<b>283</b>	<b>301</b>	<b>285</b>
Nombre d'enfants légalement adoptés *	109	128	147
Nombre d'enfants québécois adoptés *	52	75	86
Nombre d'enfants adoptés à l'international*	57	53	61
<b>Expertise psychosociale*</b>	<b>371</b>	<b>352</b>	<b>378</b>
<b>Services de réadaptation externe</b>	<b>1 020</b>	<b>924</b>	<b>763</b>

Au chapitre de l'adoption, 285 enfants étaient inscrits en vue d'une adoption en 2003-2004. De ce nombre, 147 ont été légalement adoptés; ce qui constitue une nette augmentation par rapport aux années précédentes. Des 147 adoptions, 86 enfants étaient québécois et 61 enfants ayant reçu des services du CJM-IU étaient adoptés à l'international. Par ailleurs, le tableau montre que 378 personnes ont reçu des services d'expertise psychosociale, ce qui est comparable à 2001-2002. Du côté des services de réadaptation externe offerts en vertu de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, 763 services ont été rendus, soit une baisse de 257 depuis les deux dernières années (-25%).

\* Comme nous avons éprouvé des difficultés avec le nouveau système d'information, ces données pour 2003-2004 sont préliminaires et des validations seront faites ultérieurement.

## PORTRAIT AU 31 MARS

### Portrait des jeunes

En prenant un portrait au 31 mars de chaque année, on constate que le nombre total de jeunes desservis demeure relativement stable. Selon les milieux de vie, le nombre de jeunes vivant dans leur famille a légèrement augmenté comparativement au 31 mars 2001-2002 (+63 ou +1,3%) alors que le nombre de jeunes hébergés dans une ressource a légèrement diminué (-94 ou -3%). Selon le type de ressources, cette baisse se traduit, comparativement à 2001-2002, par une légère diminution du nombre de jeunes hébergés dans les unités de réadaptation (-43 ou -6,4%), en foyers de groupe (-23 ou 8,7%), en ressources intermédiaires (-10 ou -5%) et en famille d'accueil (-20 ou -1,1%).

Toujours à cause de la cohabitation des systèmes d'information, les données sur le cadre d'intervention sont disponibles uniquement pour le secteur psychosocial où on note une augmentation significative de 889 jeunes comparativement à la même date en 2001-2002 (+18,7%). Précisons que la transformation de 48 postes d'agents de relations humaines (ARH) en 2002 a permis de faire face à cette hausse importante. Enfin, selon le cadre légal, le nombre de jeunes recevant des services en vertu de la *Loi sur la protection de la jeunesse* a augmenté de 213 comparativement au 31 mars 2001-2002 (+3,7%) alors que le nombre de jeunes desservis en vertu de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* a diminué de 189 (-24%). Le nombre de jeunes desservis en vertu de la *Loi sur les jeunes contrevenants* et la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* a diminué de 55 (-4,3%).

	Au 31 mars 2002		Au 31 mars 2003		Au 31 mars 2004	
<b>Nombre de jeunes (0-21 ans) desservis</b>	<b>7 851</b>		<b>7 686</b>		<b>7 820</b>	
<b>Selon le milieu de vie</b>						
Jeunes vivant dans leur famille	4 781	61 %	4 669	61 %	4 844	62 %
Jeunes hébergés	3 070	39 %	3 017	39 %	2 976	38 %
<b>Selon le type de ressources</b>						
Unité de réadaptation	667	22 %	689	23 %	624	21 %
Foyer de groupe	265	9 %	238	8 %	242	8 %
Ressource intermédiaire	198	6 %	188	6 %	188	6 %
Famille d'accueil	1 811	59 %	1 775	59 %	1 791	60 %
Établissement hors Montréal (hors-région)	129	4 %	127	4 %	131	5 %
<b>Selon le cadre de l'intervention</b>						
Psychosociale	4 757	60 %	5 577	73 %	5 646	N/D
Réadaptation	1 228	16 %	548	7 %	N/D	N/D
Psychosociale et réadaptation	1 866	24 %	1 561	20 %	N/D	N/D
<b>Selon le cadre légal</b>						
<i>Loi sur la protection de la jeunesse</i>	5 801	74 %	5 796	76 %	6 014	77 %
<i>Loi sur les jeunes contrevenants</i> et <i>Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents</i>	1 268	16 %	1 325	17 %	1 213	16 %
<i>Loi sur les services de santé et les services sociaux</i>	782	10 %	565	7 %	593	8 %

### Portrait des ressources

	Au 31 mars 2002	Au 31 mars 2003	Au 31 mars 2004
<b>Nombre de familles d'accueil</b>	<b>1 037</b>	<b>1 014</b>	<b>1 024</b>
<b>Nombre de ressources intermédiaires</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>
<b>Nombre de foyer de groupe</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>24</b>
<b>Nombre d'unités de réadaptation</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>55</b>

Ce portrait pris au 31 mars de chaque année, montre que le nombre de familles d'accueil, de foyers de groupe et de ressources intermédiaires a légèrement diminué depuis les deux dernières années. Par ailleurs, six unités de réadaptation (Entre-deux, Nordet, Blizzard, Colibris, Phénix, Le Relais) sont maintenant considérées comme régulières depuis l'an dernier. Leur financement est intégré au budget sur une base récurrente.

### Attente en protection de la jeunesse

	Au 31 mars 2002		Au 31 mars 2003		Au 31 mars 2004	
<b>Évaluations en attente</b>	<b>49</b>		<b>95</b>		<b>216</b>	
entre 0 et 29 jours	32	65 %	77	81 %	121	56 %
30 jours et plus	17	35 %	18	19 %	95	44 %
<b>Application des mesures</b>	<b>86</b>		<b>40</b>		<b>35</b>	
Placés	35	41 %	11	27 %	16	46 %
En milieu naturel	51	59 %	29	73 %	19	54 %

Ce portrait pris à chaque année montre qu'au 31 mars 2004, 216 jeunes étaient en attente d'évaluation. Cette hausse importante est liée à une conjoncture particulière relative à un problème de recrutement d'intervenants qualifiés. Notons que tous les efforts ont été déployés pour évaluer ces jeunes et cette situation s'est résorbée à 70 jeunes en attente à la fin juin 2004. Par ailleurs, l'attente au niveau de l'application des mesures continue de diminuer depuis les deux dernières années.

Différents services touchant l'ensemble de l'établissement sont centralisés au Bureau du directeur général. Voici leurs principales réalisations.

### La Réadaptation par le travail

Les 17 intervenants du Service de réadaptation par le travail aident annuellement près de 1 900 jeunes à développer leurs compétences et à améliorer leur « employabilité ». Outre ses défis quotidiens, l'équipe a conçu au cours de l'année une Grille d'évaluation du niveau d'employabilité. Cet outil permet de cerner avec précision si un jeune est prêt à intégrer le marché du travail, de même qu'à identifier ses forces et difficultés et à établir des objectifs précis à atteindre pour l'amener à être fonctionnel et productif. Près de 300 jeunes ont eu l'occasion de bénéficier de l'outil jusqu'à maintenant. Des résultats préliminaires démontrent son utilité auprès des adolescents.

En novembre 2003, le Service a organisé son traditionnel Gala reconnaissance visant à souligner les efforts des jeunes qui ont complété avec succès un programme d'employabilité de l'établissement ou celui d'un des partenaires du milieu. Un total de 108 jeunes ont été invités à cette grande fête de la réussite.

### La Scolarisation

L'événement marquant de l'année du côté de la scolarisation a été sans contredit la fin de la dérogation scolaire et, par conséquent, le transfert du personnel enseignant du côté des commissions scolaires impliquées. Au fil des mois, de nombreuses discussions ont permis d'établir les bases des nouvelles façons de faire.

Parallèlement, une réorganisation interne du service s'en est suivie. Dorénavant, deux équipes se partagent l'ensemble des dossiers reliés au monde scolaire. Celles-ci sont dirigées par messieurs Roger Sylvestre et Robert Dubuc, représentant respectivement les secteurs Nord-Ouest et Sud-Est.

La réorganisation du service continuera d'être une préoccupation en 2004-2005 ; plusieurs dossiers, en lien avec l'harmonisation des pratiques, le transport scolaire, les locaux, la mixité, les ententes de service avec les commissions scolaires, etc. devront se poursuivre.



L'équipe du Service scolaire du site Dominique-Savio-Mainbourg avant la fin de la dérogation scolaire.

### Le Service de l'accès

La dernière année a été l'occasion d'amorcer une réflexion et une révision en profondeur de l'organisation de l'Accès qui constitue la porte d'entrée des services offerts aux jeunes et à leur famille. En effet, le comité de direction a confié en octobre 2003 au directeur général adjoint le mandat d'analyser les besoins de l'établissement et de proposer un modèle organisationnel le plus adapté possible à la réalité de notre centre jeunesse.

Pour ce faire, un groupe pilote chargé de faire une analyse et des recommandations a été constitué. Celui-ci regroupe des représentants des deux directions territoriales, des trois directions de réadaptation avec hébergement, de la Direction de la protection de la jeunesse, de la Direction des services professionnels et de la recherche, du Bureau du directeur général et des représentants du Service de l'accès. Une proposition de modèle organisationnel sera déposée à l'automne 2004.

### Les Archives

Le personnel des Archives a poursuivi son travail de collaboration. Les employés ont archivé 3 500 dossiers d'utilisateurs et ont répondu à 2 666 appels téléphoniques. Plus de 400 demandes de consultation de dossiers ont été adressées aux Archives par le seul secteur de l'Accès à

l'information à la suite de requêtes d'utilisateurs, d'intervenants ou d'organismes du milieu de la justice. De plus, 12 343 dossiers ont été détruits selon les règles du calendrier de conservation de l'établissement.

En ce qui a trait aux documents administratifs : 381 demandes de consultation de dossiers ont été enregistrées, 486 boîtes de documents administratifs provenant des différentes directions ont été traitées et 374 boîtes ont été détruites conformément au calendrier de conservation des documents. De plus, 182 formulaires de l'établissement ont été analysés et enregistrés.



Le personnel du secteur des Archives

### Le Service de la permanence

Ce service est constitué d'une équipe de cadres qui agit au nom de la direction et des gestionnaires le soir, la nuit, les fins de semaine et durant les congés fériés. Ceux-ci gèrent les situations d'urgence et supportent le personnel aux prises avec des difficultés d'ordre clinique ou administrative nécessitant des actions immédiates. Cela représente annuellement plus de 29 000 interventions. Mis à part ces interventions, l'année 2003-2004 se démarque par l'implication des chefs de la permanence dans différents dossiers dans le but d'accroître continuellement la qualité du support offert par ce service.

### L'équipe de nuit de Cité des Prairies

Cette équipe de surveillants de nuit en milieu sécuritaire relève directement du Service de la permanence. En 2003-2004, les surveillants se sont concentrés à consolider les nouvelles pratiques et façons de faire puisque celles-ci ont passablement changé au fil des ans. De plus, ils ont eu l'occasion de parfaire leurs connaissances sur le suicide, les urgences médicales et les incendies.

### Le Bureau des communications

L'équipe des Communications s'est donnée à l'interne un objectif d'améliorer les services qu'elle offre à l'ensemble de l'établissement. Le développement graduel du site Intranet réalisé conjointement avec l'équipe de la Coordination des systèmes et technologies de l'information de la Direction des services professionnels et de la recherche en constitue un bel exemple. L'amélioration continue du contenu du journal interne Les Petites Nouvelles est également un autre exemple des efforts déployés pour assurer la circulation de l'information auprès du personnel. Par ailleurs, l'équipe a appuyé le CCPAS, le Conseil multidisciplinaire, la fondation de l'établissement et plusieurs directions dans la réalisation de leurs activités. Le support à l'organisation d'événements et la réalisation d'outils promotionnels, d'information et de formation a aussi constitué une activité majeure. Finalement, l'équipe a participé avec la Direction des ressources humaines aux travaux préliminaires touchant la reconnaissance et a contribué à

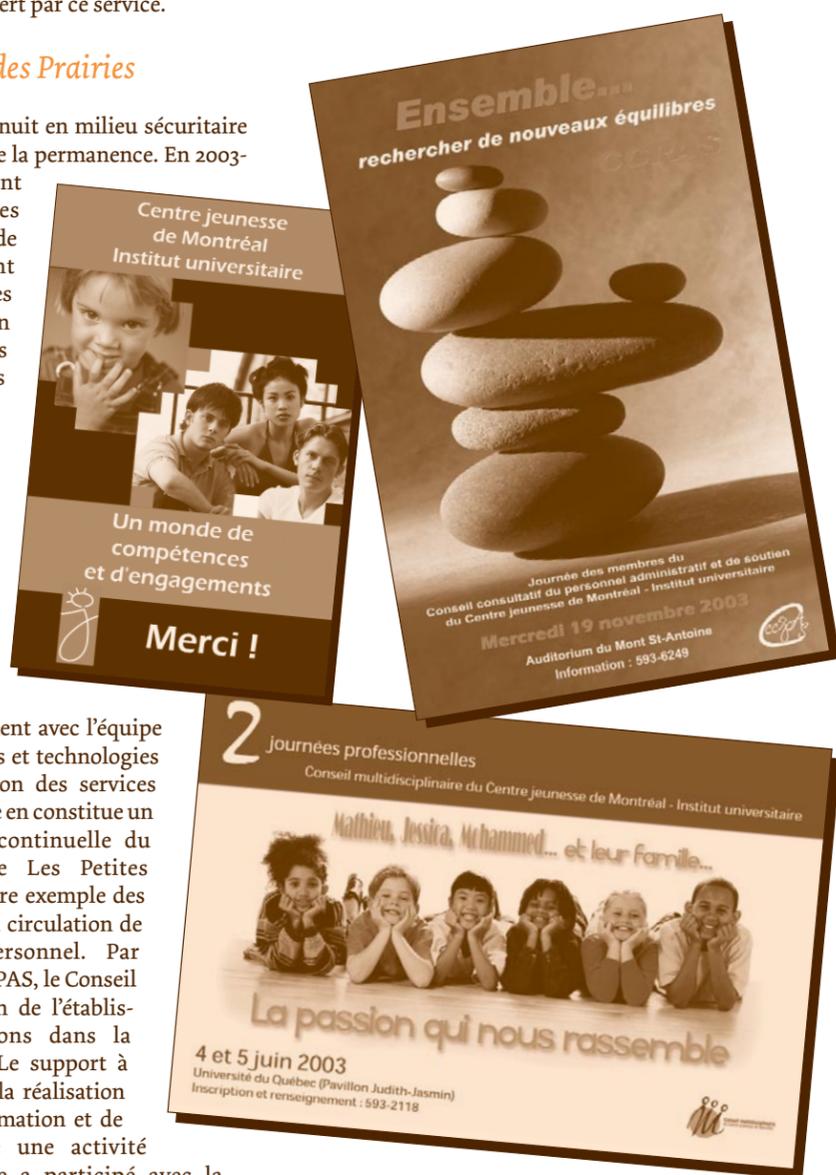
la réalisation de plusieurs activités en ce sens : reconnaissance de notre statut universitaire, Semaine des centres jeunesse, fête de Noël pour les employés, etc.

À l'externe, beaucoup d'énergie a été investie pour améliorer le climat de confiance avec les médias. En collaboration avec le directeur général et le directeur de la protection de la jeunesse, plusieurs responsables de l'information des médias ont été rencontrés afin de leur présenter plus en profondeur la réalité de l'établissement. D'autre part, l'équipe a répondu positivement aux demandes d'information des chercheurs et journalistes et a participé avec l'aide de plusieurs intervenants du centre jeunesse à des émissions d'information ou d'affaires publiques. L'objectif est de faire connaître la jeunesse en difficulté à Montréal, sensibiliser la population à l'excellence du travail réalisé au sein de l'établissement et de mettre sur la place publique ses besoins.

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

En avril 2003, l'établissement a convié ses partenaires à une session de travail pour amorcer l'actualisation d'un plan d'action et convenir des activités à réaliser. C'est donc quelque 125 familles d'accueil et intervenants soutien qui ont participé à différents ateliers. Ce partenariat s'est aussi concrétisé de nouveau lors de la semaine annuelle des familles d'accueil à la fin octobre lorsque 230 intervenants et familles d'accueil ont participé à la traditionnelle soirée dansante. L'Association des familles d'accueil du Montréal métropolitain et l'établissement ont alors profité de l'occasion pour souligner le travail exceptionnel de 32 familles qui comptent plus de 20 ans d'engagement auprès des enfants.

En ce qui concerne les ressources intermédiaires, celles-ci ont toutes été réévaluées au cours de l'automne. Un schéma identique d'évaluation a permis d'identifier leurs forces et points à améliorer dans le cadre de leur suivi. À la suite de cette démarche, tous les contrats ont été renouvelés pour une période de trois ans dans la majorité des cas.



Quelques outils de communication réalisés par l'équipe

La Direction des ressources humaines (DRH) a subi de multiples transformations au cours de l'année. L'arrivée d'un nouveau directeur en septembre 2003, monsieur Pierre Gingras, a sans doute été l'événement le plus marquant. Ce dernier a profité des attentes de la direction de l'établissement pour réorganiser les services afin de les rendre plus efficaces.

## D'abord une réorganisation

Les différents mandats de la DRH ont été partagés entre trois coordinations. La première est la porte d'entrée des nouveaux employés. Elle comprend le recrutement du nouveau personnel, leur accueil et intégration, leur suivi en début de carrière ou leur encadrement professionnel et le recours aux listes de rappel.

La deuxième coordination comprend les volets du développement, de la planification et de la mobilité interne de la main-d'œuvre. C'est à cette dernière que sont confiées l'élaboration et la coordination des plans de développement, l'organisation des formations, la dotation des postes vacants, de même que tous les autres mouvements de main-d'œuvre.

Les mandats de la troisième coordination touchent aux relations de travail, à la santé et sécurité au travail et l'administration des conditions de travail du personnel comme la rémunération, les avantages sociaux, les congés de longue durée, etc.

Enfin, la DRH compte maintenant une adjointe au directeur qui est responsable de l'ensemble des conditions de travail du personnel d'encadrement (dotation des postes, classification, évaluation des contributions, etc.). Elle offre également du support aux trois coordinations, notamment dans la révision d'un certain nombre de processus.



Le comité de régie de la Direction des ressources humaines

## Puis un plan d'action

Au cours de la dernière année, la DRH s'est dotée d'un plan d'action qui s'articule autour de deux enjeux principaux, soit l'amélioration du climat de travail et l'amélioration des services offerts par la DRH. Le premier enjeu passe par des partenariats avec les représentants des cadres et des employés concernant les horaires de travail, la rétention du personnel et l'établissement ou la révision de politiques touchant le personnel. Cet enjeu repose sur l'émergence d'une philosophie de gestion axée sur le respect, la reconnaissance, la responsabilisation, l'engagement, le support et le développement du personnel. Le deuxième enjeu vise trois objectifs principaux : le recrutement de ressources qualifiées et en nombre suffisant pour répondre aux services offerts aux jeunes et à leur famille, le développement du personnel à toutes les étapes de leur carrière et un meilleur support aux gestionnaires.

## La relève au cœur de nos préoccupations

Le personnel affecté au recrutement a encore une fois relevé un défi de taille. La forte demande de nouveaux employés, combinée à la consolidation d'un protocole de recrutement rigoureux a exigé des efforts considérables. Dans le but de répondre à la demande, il aura fallu procéder à l'embauche de 412 nouvelles personnes au cours de l'année. L'atteinte des objectifs est le résultat de la précieuse collaboration de plusieurs chefs de service des différentes directions qui ont activement participé au processus de sélection.

De concert avec la Direction des services professionnels et de la recherche, la DRH a également amorcé des travaux pour créer des liens plus étroits entre les maisons d'enseignement et les étudiants faisant des stages au sein de l'établissement. Ainsi, accroître le nombre de sta-

giaires, leur offrir un accompagnement de qualité et créer des liens rapides et efficaces avec le processus d'embauche font partie d'un mandat particulier. Quant au Service du rappel au travail, il a traité, au cours de l'année, un total de 21 735 demandes de remplacement à court et long terme.

## Le recrutement en chiffres du 1<sup>er</sup> avril 2003 au 31 mars 2004.

<b>Nombre de sessions de tests écrits, tout titre d'emploi confondu</b>	<b>97</b>
<b>Nombre de comités de sélection formés</b>	<b>253</b>
<b>Nombre de personnes embauchées par catégorie d'emploi</b>	<b>412</b>
Clinique	293
Éducateurs	239
Agents de relations humaines	33
Techniciens en assistance sociale	21
Para-clinique	96
Administratif et de soutien	23
<b>Nombre de sessions d'accueil de groupe</b>	<b>24</b>

## L'encadrement du nouveau personnel : une étape cruciale

Il ne suffit pas de recruter des nouveaux employés et de les intégrer pour répondre aux besoins de l'établissement. L'équipe affectée à l'encadrement professionnel du personnel sur appel a pour principal mandat de former, de supporter et d'évaluer ces employés afin de préparer une relève capable d'assurer une intervention efficace auprès de notre clientèle. Plus de 1000 rencontres de supervision et d'évaluation ont eu lieu au cours de l'année. Des ateliers de développement et de perfectionnement ont aussi été organisés dans le but de faciliter leur intégration.

## Le but ultime : offrir constamment de meilleurs services

En collaboration avec les autres directions, particulièrement avec la Direction des services professionnels et de la recherche, la DRH a poursuivi ses efforts pour assurer la planification des activités de formation. Les principaux dossiers d'intérêt sont la poursuite ou la mise en œuvre :

- d'un programme de formation conçu spécifiquement à l'intention du personnel de soutien ;
- de l'implantation du *Programme national de formation pour les cadres et les nouveaux intervenants* ;
- des formations nécessaires dans le cadre de l'implantation du *Protocole provincial sur la prévention du suicide* ;
- des activités de formation et de support liées au déploiement du système clinico-administratif PIJ ;
- du programme destiné à assurer la relève des cadres et de l'organisation des journées de ressourcement destinées aux gestionnaires ;
- des activités de formation associées à l'implantation du programme *À chaque enfant son projet de vie permanent*.

## La mobilité interne : une préoccupation

On se souviendra que la période 2002-2003 avait été marquée par la réorganisation des directions clientèle et l'actualisation d'un nouveau plan de postes. Conséquemment à ces changements, plusieurs mouvements de main-d'œuvre sont à signaler. Au total, 475 postes ont été affichés dont : 13 de niveau cadre, 40 pour le secteur bureau, 65 en lien avec les corps de métier et les services auxiliaires, 5 du côté des professionnels, 69 liés à l'intervention psychosociale et 283 en réadaptation.

Ces nombreux mouvements interpellent l'établissement quant à la stabilité des équipes. Même si une partie de la problématique est liée à la réorganisation de l'an dernier et que plusieurs équipes ont atteint cette stabilité, il importe de poursuivre le plus rapidement possible la dotation des postes afin d'accroître la qualité des services à nos jeunes et à leur famille.

## La santé et sécurité au travail : un défi de taille

Malgré les efforts déployés, force est de constater une augmentation du nombre d'employés en invalidité et une hausse de l'ordre de 700 000 \$ des coûts d'assurance-salaire. L'établissement comptabilise 369 cas d'absences comparativement à une moyenne de 320 cas pour les cinq dernières années. Même si ce nombre a diminué de 25 cas par rapport à 2002-2003, le nombre de jours d'absence pour plusieurs personnes en invalidité a augmenté sensiblement. Signalons que près de 60 % de ces absences sont reliées à des motifs d'ordre psychologique. Au chapitre des accidents de travail, on assiste également à une augmentation des coûts attribuables en partie à l'absence d'un programme d'assignation temporaire.

À la lumière de ces résultats, la DRH s'est dotée d'un plan d'action particulier en matière de prévention et de gestion intégrée de la présence au travail et a mis l'accent sur l'amélioration du climat, de l'environnement et des conditions d'exercice du travail de même que sur le soutien aux gestionnaires.

## Un vent d'optimisme souffle sur les relations patronales et syndicales

La DRH, les gestionnaires des directions clientèle et les représentants du personnel clinique ont beaucoup travaillé sur le dossier des horaires de travail en hébergement afin de finaliser une proposition d'horaires comprenant une rencontre hebdomadaire des équipes de travail et une amélioration du travail de fin de semaine. Cette proposition fera l'objet de consultations avant l'été et les nouveaux horaires entrèrent en vigueur à l'automne 2004.

Avec les représentants du personnel administratif, les discussions ont porté notamment sur la mise sur pied d'un programme de mobilité interne pour ce personnel qui pourrait voir le jour à l'automne 2004. De plus, un comité de travail composé de secrétaires examine l'évolution du travail dans ce secteur depuis les dernières années, et ce, en fonction des perspectives d'avenir pour cette catégorie d'emploi.

Toujours au chapitre des relations de travail, la DRH a réglé plusieurs litiges entraînant une baisse significative du nombre de griefs. Des ententes ont également été conclues pour faciliter la gestion des conventions collectives. Les travaux sur les regroupements syndicaux en fonction des nouvelles accréditations prévues à la Loi 30 adoptée par le gouvernement en décembre 2003 ont aussi été amorcés.

## L'évolution des ressources humaines

	Au 31 mars 2003	Au 31 mars 2004	Écart
<b>Cadres à temps complet</b>	<b>170</b>	<b>169</b>	<b>- 1</b>
Employés à temps complet	1 869	1 867	- 2
Employés à temps partiel	364	364	-
<b>Employés détenteurs de poste</b>	<b>2 233</b>	<b>2 231</b>	<b>- 2</b>
Employés en stabilité d'emploi	10	5	- 5
Employés en sécurité d'emploi	10	4	- 6
Employés non-détenteurs de poste	781	797	+ 16
<b>Nombre total d'employés excluant les cadres</b>	<b>3 034</b>	<b>3 037</b>	<b>+ 3</b>

## Le saviez-vous ?

- 63 % du personnel de l'établissement est de sexe féminin et 37 % de sexe masculin.
- La moyenne d'âge des employés est de 41 ans, soit de 40 ans pour le personnel féminin et 44 ans pour le personnel masculin.
- Au 31 mars 2004, les 2 231 postes se répartissent comme suit : 1 575 pour le secteur clinique, 332 du côté administratif et 324 dédiés au soutien.

### De nouveaux outils informatiques... des projets d'envergure

Trois projets en lien avec l'informatique ont particulièrement retenu l'attention du personnel de la DSA au cours de la dernière année. D'abord, à la suite d'un bilan positif du projet expérimental, le comité de direction a donné l'aval à la fin de 2003 à l'implantation du relevé de présence et de l'horaire de travail en version électronique à l'ensemble de l'établissement. De concert avec la Direction des ressources humaines et la Coordination des systèmes et technologies de l'information de la Direction des services professionnels et de la recherche, le Service de la paie travaille à déployer cet outil selon un échéancier très détaillé, à former le personnel concerné et à apporter les ajustements requis au fur et à mesure de l'évolution du dossier.



Les employés du Service de la paie de la Coordination des services financiers

De plus, les travaux de préparation et de révision des processus de travail en vue de l'implantation de deux modules du nouveau système clientèle informatisé PIJ ont mobilisé plusieurs employés. Ces modules serviront au paiement des ressources de type familial et des ressources intermédiaires de même qu'à la facturation de la contribution financière au placement. Ils seront en opération vers la fin de 2004 ou au début de 2005.

Finalement, le conseil d'administration a autorisé l'acquisition d'un nouveau progiciel de finances et d'approvisionnement dont les retombées promettent d'être fort intéressantes pour l'ensemble de l'établissement. Dès la fin de l'année, les formations du comité central d'implantation et des pilotes désignés dans chacun des secteurs étaient amorcées. La mise en opération du progiciel est prévue pour le 14 novembre 2004 et les différentes étapes de réalisation sont déjà en cours.



Le comité d'implantation de Virtuo, le nouveau progiciel de finances et d'approvisionnement

La Direction des services administratifs (DSA) de l'établissement compte trois coordinations. Celle des Services financiers regroupe les opérations budgétaires, le secteur de la paie ainsi que la facturation et le paiement des ressources et des fournisseurs. Les deux autres sont les Approvisionnements, les immobilisations et les locations de même les Services alimentaires et techniques. Bref, il s'agit d'une équipe diversifiée qui, malgré son lien moins étroit avec les jeunes, travaille pour eux quotidiennement afin d'améliorer leur qualité de vie et leur offrir les meilleures installations possible, des repas de qualité, etc.

### Le Service alimentaire en institution

Une alimentation saine est essentielle à la bonne croissance et à la santé des jeunes. C'est pourquoi le Service alimentaire en institution s'efforce d'offrir des mets et des collations où qualité et variété sont à l'honneur.

Cette année, une activité est venue appuyer davantage la philosophie de bonne alimentation. En effet, le Service alimentaire a eu l'occasion d'accueillir une stagiaire en nutrition de l'Université de Montréal. Sa présence a permis à l'équipe de s'impliquer dans des projets d'éducation. À titre d'exemple, une série de conférences sur l'alimentation et les besoins nutritionnels ont été données au personnel travaillant auprès des jeunes de 6 à 11 ans.

Parallèlement, le Service alimentaire a ajusté ses menus afin d'en augmenter la valeur nutritive et ainsi tenir davantage compte des problèmes de santé des jeunes tels les allergies, l'obésité et autres pathologies de plus en plus fréquentes chez les enfants et les adolescents. À la suite de suggestions et recommandations, d'autres projets seront mis en place au cours de la prochaine année.

### Le Service alimentaire en foyer de groupe

Le support et le « coaching » auprès des cuisiniers et des chefs de service en foyer de groupe se poursuivent conformément au plan d'amélioration de la démarche d'agrément de l'établissement. Le travail de collaboration et de partenariat avec le personnel des cuisines, tant les réguliers que les remplaçants, permet l'harmonisation et l'évolution des services alimentaires offerts dans les foyers de groupe, et ce, en synergie avec les services cliniques.



Les cuisiniers et cuisinières des foyers de groupe

Voici quelques-unes des activités qui ont été réalisées ou qui sont en cours de réalisation :

- la définition de la mission du Service alimentaire en foyer de groupe ;
- la normalisation des bonnes pratiques déjà existantes ;
- la révision des rôles et de certaines pratiques ;
- la réorientation ou la normalisation des processus d'approvisionnement ;
- la formation et l'implantation des normes d'hygiène et de salubrité alimentaire ;
- le support dans l'élaboration des menus cycliques et des boîtes à lunch ;
- la mise sur pied de projets en nutrition.

Le travail qui a été accompli est imputable à tout le personnel des cuisines des foyers de groupe avec l'aide et le support de la conseillère-cadre du Service alimentaire en foyer de groupe.

### Les Services techniques

De par leur implication constante, le personnel du secteur des services techniques fournit un apport important à la réalisation du mandat de l'établissement. Au cours de l'année, de nombreux projets ont été initiés dont :

- L'octroi de 45 contrats de travail aux jeunes. Ceux-ci ont collaboré à l'entretien des équipements et des installations sportives, à l'entretien paysager et ont effectué certains petits travaux de peinture, de plantation de fleurs, de nettoyage printanier, etc. Des allocations totalisant un montant entre 25 000 \$ et 30 000 \$ leur ont été offertes ;
- La fabrication et l'installation de décorations pour la période des Fêtes sur plusieurs sites du centre jeunesse. Cela a d'ailleurs valu à l'établissement une mention spéciale de la Ville de Montréal dans le cadre de « La magie des lumières 2003 » ;
- La construction d'abris pour le remisage des bacs de recyclage ayant pour objectif d'inculquer aux jeunes l'importance d'un environnement écologique.



L'une des décorations de Noël au site Mont Saint-Antoine

D'autre part, les employés des Services techniques contribuent largement au bien-être et à l'environnement des jeunes et du personnel par la créativité dont ils font preuve en maintenant les lieux aussi propres et salubres que possible tout en participant aux divers projets d'embellissement qui sont mis de l'avant. À cet effet, une distinction spéciale à titre de « Lauréat 2003 - La Beauté ça se cultive » d'Éco-quartier de la Ville de Montréal a d'ailleurs été décernée aux sites du Mont Saint-Antoine et du siège social.

### Saviez-vous que...

Le parc immobilier de l'établissement compte 44 adresses civiques différentes, soit :

- 6 sites avec hébergement
- 13 édifices à bureaux
- 22 foyers de groupe
- 2 centres de jour et de soir
- 1 centre de jour sécuritaire

## LES PLAINTES : VERS L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES

L'implantation du Règlement sur la procédure d'examen des plaintes des usagers adopté en 2002 s'est poursuivie au sein de l'établissement. Selon toute vraisemblance, le rôle du commissaire et de ses adjoints est de mieux en mieux compris et accepté par le personnel.

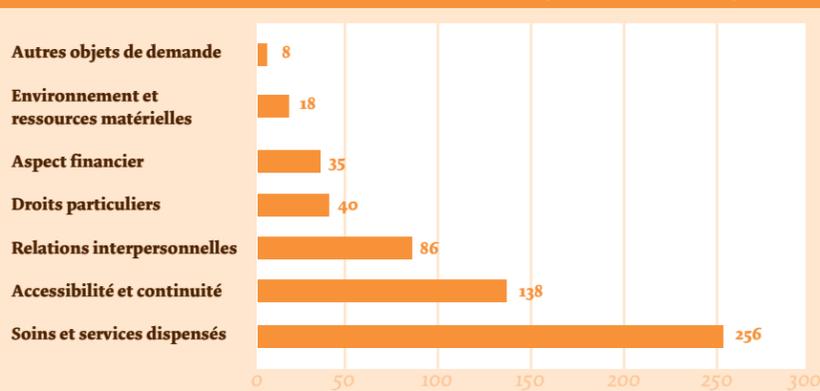
### Volume de dossiers traités

Le Bureau du commissaire local à la qualité des services a traité 414 dossiers au cours de l'année 2003-2004 dont : 219 plaintes, 151 demandes d'assistance et 44 demandes d'information. Au total, il s'agit d'une légère augmentation par rapport à l'année dernière (+1,7 %). Comparativement à l'an dernier, on observe une diminution de 91 plaintes (-3 %) et une augmentation de 75 demandes d'assistance et de 23 demandes d'information.

### Catégories de demandes

Les demandes d'intervention sont comptabilisées en fonction d'un ou de plusieurs motifs et sont réparties en six grandes catégories d'objets. Comparable à l'an dernier, la répartition des 581 objets (663 en 2002-2003) est présentée dans le tableau ci-dessous.

#### NOMBRE D'OBJETS PAR CATÉGORIE (581 AU TOTAL)



En parcourant le tableau, on constate que la catégorie Soins et services dispensés est celle qui comprend le plus grand nombre d'objets de demande d'intervention, soit 256 (44 %) comparé à 309 objets l'an dernier (46 %). On assiste donc à 2 % moins d'objets de demande d'intervention dans cette catégorie qu'en 2002-2003.

De plus, 138 objets ont eu trait à la catégorie Accessibilité et continuité. Il s'agit d'une augmentation de 5 % par rapport à l'an dernier.

### Niveaux de traitement (avec ou sans mesure corrective)

Sur les 581 objets de demandes d'intervention, 435 d'entre eux n'ont nécessité aucune mesure corrective (75 %) comparativement à 433 sur 633 (65 %) l'année dernière. L'établissement a donc enregistré 10 % moins d'objets de demande ayant commandé des mesures correctives.

Lorsque le Commissaire local à la qualité des services évalue que les objets de demande ne requièrent pas de mesures correctives, il propose la plupart du temps des actions pour clarifier la situation et expliquer les droits et responsabilités du demandeur afin d'atténuer les tensions. Un accompagnement par le Comité des usagers peut également

être suggéré. Ces actions visent le rétablissement des liens entre l'intervenant et l'utilisateur.

Mentionnons par ailleurs que 118 objets de demandes d'intervention reçus ont nécessité des mesures correctives. Les demandes les plus fréquentes visaient des ajustements quant aux activités professionnelles, un meilleur encadrement des intervenants et l'amélioration des communications. De plus, 28 objets ont été rejetés, abandonnés ou refusés.

### Enquête administrative pour des questions d'ordre disciplinaire

En conformité avec la nouvelle procédure d'examen des plaintes, certaines d'entre elles ont fait l'objet d'enquêtes administratives confiées aux directions concernées. Au total, 12 demandes d'enquête ont été déposées. Cinq ont fait l'objet de mesures disciplinaires alors qu'une autre est en cours.

#### NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS

2000-2001 :	<b>484</b>
2001-2002 :	<b>473</b>
2002-2003 :	<b>407</b>
2003-2004 :	<b>414</b>

## UN COMITÉ PAR ET POUR LES USAGERS

Le Comité des usagers se porte bien. D'une part, le nombre d'appels reçus au cours de l'année a connu une hausse de l'ordre de 54,1 %. D'autre part, la Direction générale, les chefs de service et leurs équipes, tout comme les jeunes et leurs parents, semblent percevoir l'apport du comité comme une occasion d'amélioration des services.



### Pour se rapprocher des jeunes

Le déménagement de local du Comité des usagers du siège social au site du Mont Saint-Antoine en décembre 2002 a favorisé la mise en place d'un comité de jeunes qui, peu à peu, prend forme. En effet, quatre adolescents en font partie et des réunions sont organisées sur une base mensuelle. Plusieurs projets dont un abri pour les fumeurs et un mur de graffitis sont à l'étude et des consultations entre autres sur les repas servis à la cafétéria, la préparation d'un guide sur l'hébergement et la diffusion d'une bande dessinée sur les droits des jeunes sont au menu des rencontres. En parallèle, la présence d'une jeune qui occupe une place au sein du Comité des usagers composé essentiellement de parents a été maintenue. Celle-ci participe activement à chaque réunion.

De plus, le comité s'est associé à une démarche d'évaluation de la satisfaction des usagers qui ont eu recours aux unités de transition L'Agora et L'Envol. Les résultats de ce sondage réalisé par la Direction des services professionnels et de la recherche seront connus en 2004-2005.

Chambre de la jeunesse permet aussi un lieu de rencontre avec les clients du secteur qui ont besoin d'information ou d'accompagnement au niveau du processus judiciaire. Une évaluation est en cours afin de déterminer l'intérêt de munir le bureau de l'agent de liaison d'un nouvel ordinateur lui permettant d'être davantage présent à ce local.

### Un protocole d'entente avec la DPJ

Depuis plusieurs années, le Comité des usagers souhaitait accompagner, sur demande, les clients faisant l'objet d'une évaluation-orientation de la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ). En parallèle, lors d'une réflexion sur l'augmentation de la judiciarisation, la DPJ faisait le constat qu'il était souvent difficile de créer un climat relationnel propice au dialogue et au changement dans un contexte d'autorité. En collaboration avec le comité, un projet de protocole d'entente régissant l'accompagnement et l'assistance des usagers auprès de la DPJ lors de la période d'évaluation-orientation a été élaboré. Ce projet fait présentement l'objet d'expérimentation.

### Des changements au sein du comité

À la suite du départ de l'agent de communication en poste depuis 1999, une réflexion a conduit à une réorganisation du Comité des usagers tenant compte de ses nouveaux besoins et de sa capacité financière. En conséquence, une secrétaire à temps partiel pouvant assumer les fonctions d'accueil de la clientèle a été embauchée. Ce choix a par contre obligé le comité à suspendre temporairement certaines publications. Le communiqué *En Bref* renaîtra sous la forme d'articles publiés dans le journal interne de l'établissement. Quant au journal des jeunes *L'Eldorado*, une collaboration avec des intervenants est envisagée.

Mentionnons par ailleurs qu'un troisième guide d'information intitulé *Les relations parents-intervenants* a été publié. De plus, profitant d'une occasion offerte par le Comité des usagers des Centres jeunesse de Lanaudière, le guide *L'hébergement d'un adolescent en réadaptation* a été mis à la disposition de plusieurs parents et intervenants.



Monsieur Jean-Pierre Duplantie (directeur général), mesdames Marie-Ève Aubin (secrétaire) et Ella-Claire Pinette (présidente du Comité des usagers) et John Brockman (agent de liaison) présentent le nouveau guide d'information s'adressant aux parents

### Les parents, des acteurs non négligeables

Depuis le printemps 2003, l'agent de liaison du Comité des usagers est présent de manière ponctuelle à la Chambre de la jeunesse afin de soutenir les parents qui doivent s'y présenter en urgence. Bien que peu d'entre eux se soient encore prévalus de ce service, sa présence a suscité un rapprochement tangible au niveau du personnel juridique et, par conséquent, une augmentation de références.

Lors de la rencontre bilan du projet, il a été suggéré de déplacer le local du comité en face de la salle où comparaissent les urgences afin d'en augmenter sa visibilité. Le local à la

L'année 2003-2004 s'est déroulée dans la continuité des transformations amorcées au sein de l'établissement. Malgré les deux redéploiements de l'année 2002-2003 et les inquiétudes suscitées dans la communauté clinique, le Conseil multidisciplinaire a maintenu son rôle de gardien des pratiques professionnelles axé sur la qualité des services, l'encadrement professionnel et le développement. L'engagement du conseil envers l'établissement s'est traduit, encore une fois, par les différentes activités offertes dans le cadre de son mandat et de sa participation active à divers comités, tables de discussion et de consultation.

Régulièrement, le Conseil multidisciplinaire est consulté par la direction générale, les intervenants et les gestionnaires sur les grandes préoccupations de l'établissement. Témoin actif de la vie clinique, l'exécutif se fait un devoir quotidien de se préoccuper de l'impact des changements de pratique sur les jeunes et leur famille, sur les intervenants et sur la ligne de gestion. À ce titre, trois avis ont été déposés l'année dernière.

Les travaux des différents comités permanents se poursuivent. La revue *Défi Jeunesse* vient de fêter son 10<sup>e</sup> anniversaire. Plus de 350 copies sont distribuées à l'extérieur de l'établissement, et ce, dans le réseau de la santé et des services sociaux, celui de la justice, les maisons d'enseignement et les organismes communautaires. Le bulletin *l'Écho* est publié de façon régulière afin d'informer la communauté clinique des différentes activités du Conseil multidisciplinaire. De plus, un support particulier a été donné au comité des agents de liaison qui compte maintenant des répondants dans chacun des services. Tous ces moyens contribuent grandement à faciliter la communication entre la communauté et l'exécutif.

En plus des activités régulières, de nombreuses relations ont continué d'être entretenues au cours de l'année. Du

côté des ressources humaines, le Conseil multidisciplinaire a poursuivi ses collaborations avec les comités en lien avec la charge de travail, le développement professionnel et les besoins de formation et de ressourcement des membres. L'exécutif assure une représentation au sein du Comité aviseur et scientifique de l'Institut de recherche sur le développement social (IRDS). De plus, des rencontres ont permis de consolider le partenariat avec le Regroupement des conseils multidisciplinaires des centres jeunesse du Québec. Les échanges entre les différents représentants régionaux ont alors suscité un partage important d'information concernant le cadre dans lequel ils se situent et quant aux façons de faire. Finalement, l'implication de l'exécutif auprès de la Commission multidisciplinaire régionale s'est poursuivie.

En terminant, le succès était au rendez-vous des Journées professionnelles de juin 2003 ayant pour thème « Mathieu, Jessica, Mohamed... et leur famille... La passion qui nous rassemble ». Près de 1 200 intervenants ont participé à cette activité qui constitue maintenant le grand rendez-vous de ressourcement des membres et des différents partenaires de l'établissement. Comme par le passé, l'événement a été clôturé par la remise des prix de la Reconnaissance de l'excellence.

## LE CCPAS POURSUIT SON ENRACINEMENT

Le Conseil consultatif du personnel administratif et de soutien (CCPAS) travaille à tous les instants pour améliorer sa visibilité et pour trouver des moyens pour répondre aux aspirations de ses membres. À cette fin, il continue de bâtir sa crédibilité afin que ceux-ci recourent plus souvent à ses services.

En 2003-2004, le CCPAS s'est penché sur cinq dossiers majeurs. Du côté du personnel administratif, l'exécutif a évalué différentes possibilités afin de permettre aux employés d'obtenir des assignations temporaires pour élargir leur champ de compétence. Bien que le dossier devra être approuvé par les membres du syndicat lors de la prochaine assemblée générale, l'exécutif du CCPAS est fort confiant que, dès la fin de l'année, il pourra aller de l'avant avec ce programme de mobilité du personnel.

Toujours du côté du personnel administratif, il est à prévoir que les fonctions du travail de secrétariat seront différentes avec l'implantation du nouveau système clientèle informatisé PIJ. On sait d'ores et déjà que les intervenants seront éventuellement appelés à entrer eux-mêmes les données dans le système. En ce sens, le Comité sur l'évolution des tâches de secrétariat poursuit le mandat qui lui a été confié par ses membres.

Le personnel de nuit figure également parmi les préoccupations de l'exécutif du CCPAS. D'une part, dans le but de briser l'isolement des employés de ce secteur, des rencontres avec les cadres de l'établissement ont été organisées. D'autre part, pour aider les surveillants de nuit du site Cité des Prairies à mieux exercer leur rôle-clé quant à la sécurité des jeunes hébergés, plusieurs rencontres, dont une journée d'étude, ont été réalisées. De plus, un Comité d'intégration pour les nouveaux arrivants a été formé en cours d'année. Le comité s'assure de bien les intégrer et de les accueillir adéquatement.

Le cinquième dossier ayant retenu l'attention a sans doute été celui piloté par le Comité sur la chaleur dans l'établissement. À l'été 2003, la température ambiante de plus de 70 locaux répartis dans les différents sites et bureaux a été relevée. Des 3 321 lectures prises, 116 ont confirmé un problème de chaleur excessive. Après avoir obtenu l'aval de la direction du centre jeunesse, des travaux ont été effectués pour améliorer la situation.

Dans un autre ordre d'idées, la formation des membres figure aussi au cœur des préoccupations du CCPAS qui siège au Comité de développement des ressources

humaines de l'établissement. L'implication de l'exécutif a permis de donner priorité à l'aspect sécuritaire dans le choix des formations à offrir au personnel de soutien et aux employés des cuisines. Cela s'est traduit par une formation de secourisme en milieu de travail et par une autre en hygiène et salubrité. Du côté du secteur administratif, les efforts ont surtout porté sur le nouveau système clientèle informatisé PIJ, puis sur la communication efficace, la prévention de l'épuisement professionnel, la préparation à la retraite et le perfectionnement en français écrit.

Au chapitre des communications, les membres du CCPAS ont été invités par le Comité de lecture nouvellement mis en place à présenter des textes pour le bulletin interne *Le maillon CCPAS* qui continue d'être publié régulièrement. Un second objectif pour 2003-2004 était de faire connaître tout particulièrement les services administratifs et de soutien et les personnes qui y sont rattachées, communiquer les réalisations ou expérimentations d'un secteur donné et traiter des divers aspects de la vie au travail. Bien que des progrès aient été faits en ce sens, ces objectifs seront maintenus au cours de la prochaine année.

Finalement, la Journée des membres du CCPAS de novembre 2003 « Ensemble... rechercher de nouveaux équilibres » a été une belle réussite. D'une part, le conférencier, monsieur Carol Alain, a su soulever l'intérêt avec son exposé « Se mobiliser avec plaisir... ». D'autre part, la remise de quatre prix de reconnaissance a permis d'honorer des membres qui se sont démarqués dans les différentes catégories. Un « 5 à 7 » particulièrement apprécié de tous a clôturé la journée.



Véronique Losier, Long-Tu Tong, Michelle Méthot et Sylvie Godfroy pour le prix Innovation

## RÉCIPIENDAIRES DES PRIX RECONNAISSANCE DE L'EXCELLENCE 2003 DU CONSEIL MULTIDISCIPLINAIRE



Prix Contribution  
exceptionnelle  
- volet intervention

Madame **Chantal Fredette** et  
monsieur **François Lafaille**  
pour la pratique de pointe gangs

Prix Contribution  
exceptionnelle  
- volet recherche

Madame **Nicole D'Astous**  
pour le *Guide de soutien à  
l'évaluation du risque de mauvais  
traitements psychologiques envers  
les enfants*



Prix Constance

Monsieur **Pierre Perreault**  
pour la constance dans sa  
contribution et de son  
engagement professionnel

Prix Publication

Madame **Michèle Caron**  
pour *Le professionnel en  
intervention : un tuteur sur le  
parcours des jeunes en difficulté*



Prix La Relève

Madame **Judith Edwige Brun**  
pour son dynamisme et  
son engagement au sein de  
l'établissement

Prix de  
la communauté clinique

Madame **Michelle St-Antoine**  
pour son apport clinique et  
professionnel et le modèle  
qu'elle constitue dans son  
environnement



Mention d'honneur

Messieurs **Gilles Dubuc** et  
**Michel Jetté** pour leur  
générosité et leur  
engagement au sein du  
Conseil multidisciplinaire

Monique Morin pour le prix  
Professionnalisme -  
personnel administratif



Brigitte Bouchard pour le prix  
Constance de l'engagement



Andrée Roy pour le prix  
Maillon d'or

Jacinthe Beaulieu pour  
le prix Professionnalisme  
- personnel de soutien



Le code d'éthique et de déontologie des administrateurs de l'établissement a pour objectif de garantir une gestion intègre, saine et prudente des fonds publics. Énumérant les obligations et devoirs des administrateurs, il a été adopté le 14 décembre 1999 et amendé le 5 mai 2003. En voici les grandes lignes.

## Devoirs et obligations de l'administrateur

### Dans l'exercice de ses fonctions, l'administrateur agit dans l'intérêt de l'établissement et de la population et veille :

- à ce que l'intérêt de l'enfant ou de l'adolescent et, lorsqu'il y a lieu, celui de la société, constitue la valeur centrale autour de laquelle les services doivent être organisés.
- à ce que les parents soient considérés comme les premiers responsables de leur enfant ou de leur adolescent et à ce que la famille immédiate ou élargie soit généralement considérée comme le premier lieu privilégié d'apprentissage et de socialisation.
- au respect et à la reconnaissance des droits et libertés des usagers.
- à ce que la philosophie de gestion de l'établissement soit toujours axée sur le respect de sa mission et sur la recherche continue d'une plus grande qualité des services offerts aux usagers.
- à ce que l'établissement ait une visibilité au sein de la communauté et que celui-ci joue un rôle important d'agent de changement.

### L'administrateur agit avec réserve, prudence, diligence, compétence et :

- se rend disponible pour remplir ses fonctions et prend une part active aux décisions du conseil d'administration.
- se prononce sur les propositions en exerçant son droit de vote de la manière la plus objective possible et ne peut prendre d'engagement à l'égard de tiers ni leur accorder aucune garantie relativement au vote ou à quelque décision que ce soit.
- fait preuve de discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions.
- fait preuve de prudence et de retenue à l'égard des informations confidentielles dont la communication ou l'utilisation pourrait nuire aux intérêts de l'établissement, constituer une atteinte à la vie privée des gens ou conférer, à une personne physique ou morale, un avantage indu.
- garde confidentiels les faits ou renseignements dont il prend connaissance et qui exigent, suivant la loi ou la décision du conseil d'administration, le respect de la confidentialité.
- respecte les règles de politesse et de courtoisie dans ses relations avec les membres du conseil d'administration, avec le public et évite toute forme de discrimination ou de harcèlement prohibés par la loi.
- adopte une conduite ou une attitude empreinte à la fois de réserve, de prudence et de retenue dans la manifestation publique de ses opinions.

## Situations litigieuses

Au cours de l'année 2003-2004, un administrateur a fait une demande d'enquête au comité d'éthique du conseil d'administration portant sur trois situations qu'il considérait être des manquements aux obligations des administrateurs. Deux de ces situations ont été rejetées puisqu'elles ne relevaient pas du mandat du comité. Une autre a fait l'objet d'un examen conformément aux règlements adoptés par le conseil d'administration. Cette dernière a aussi été rejetée.

### L'administrateur agit avec honnêteté, loyauté et :

- agit de bonne foi au mieux des intérêts de l'établissement et de la population desservie sans tenir compte des intérêts d'aucune autre personne, groupe ou entité.
- lutte contre toute forme d'abus de pouvoir tels les conflits d'intérêts, la violation des règles, l'inefficacité de la gestion, le gaspillage, la divulgation de renseignements confidentiels, la distribution de faveurs, le camouflage de ses erreurs ou la tromperie de la population.
- évite les conflits de devoirs ou d'intérêts.
- utilise les biens, les ressources ou les services de l'établissement selon les modalités d'utilisation reconnues et applicables à tous et ne peut confondre les biens de l'établissement avec les siens.
- se comporte de façon à ne pas tirer d'avantages indus, en son nom personnel ou pour le compte d'autrui, de ses fonctions d'administrateur.
- ne peut accepter ni solliciter aucun avantage ou bénéfice, directement ou indirectement, d'une personne ou entreprise faisant affaire avec l'établissement, ou agissant au nom ou pour le bénéfice d'une telle personne ou entreprise, si cet avantage ou bénéfice est destiné ou susceptible de l'influencer dans l'exercice de ses fonctions ou de générer des attentes en ce sens.
- ne reçoit de l'établissement aucun traitement ou autres avantages pécuniaires à l'exception du remboursement de ses dépenses faites dans l'exercice de ses fonctions aux conditions et dans la mesure déterminées par le gouvernement.
- révèle tout renseignement ou fait aux autres membres du conseil d'administration lorsqu'il sait que la communication de ce renseignement ou de ce fait pourrait avoir un impact significatif sur la décision à prendre.
- est loyal et intègre envers les autres administrateurs et en aucun temps ne surprend la bonne foi ou se rend coupable envers eux d'un abus de confiance et de procédés déloyaux.
- s'abstient de manœuvrer pour favoriser des amis ou des proches notamment dans le processus d'embauche du personnel ou d'agir comme intermédiaire, même à titre gratuit, entre un organisme à but lucratif et l'établissement.

## Mécanismes d'application du code

Introduction d'une demande d'examen : Toute allégation d'inconduite ou de manquement à la loi ou au présent code visant un administrateur doit être transmise au président du Comité d'éthique et de déontologie ou, s'il s'agit de ce dernier, à tout autre membre du comité. La personne à qui cette allégation est transmise en saisit le comité qui doit alors se réunir, au plus tard, dans les 30 jours suivants. Le comité peut également examiner, à sa propre initiative, toute situation de comportement irrégulier d'un administrateur.

**Examen sommaire :** Lorsqu'une allégation lui est transmise en vertu de l'article qui précède, le président du comité peut rejeter, sur examen sommaire, toute allégation qu'il juge frivole, vexatoire ou faite de mauvaise foi. Il informe alors le plaignant de sa décision.

**Information de l'administrateur concerné :** Le comité doit informer diligemment l'administrateur visé des faits et des éléments de preuve reliés au(x) manquement(s) reproché(s) en lui indiquant la(les) disposition(s) concernée(s) de la loi ou du code. À sa demande et à l'intérieur d'un délai raisonnable, l'administrateur a le droit d'être entendu, de faire témoigner toute personne de son choix et de déposer tout document qu'il juge pertinent.

**Tenue de l'enquête :** Le comité décide des moyens nécessaires pour mener toute enquête relevant de sa compétence.

## Déclaration de conflit d'intérêts

### Sous peine de déchéance de sa charge, l'administrateur autre que le directeur général :

- dénonce par écrit son intérêt au conseil d'administration lorsqu'il a un intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui met en conflit son intérêt personnel ou celui d'un de ses proches et celui du conseil d'administration ou de l'un des établissements qu'il administre.
- s'abstient de siéger et de participer à toute délibération ou décision lorsqu'une question portant sur l'entreprise dans laquelle il ou un de ses proches a cet intérêt est débattue.

## Après la fin de son mandat

### L'administrateur doit agir avec prudence, discrétion, honnêteté, loyauté et doit :

- se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus, en son nom personnel ou pour le compte d'autrui, de ses fonctions antérieures d'administrateur.
- éviter, dans l'année suivant la fin de son mandat, d'agir en son nom personnel ou pour le compte d'autrui, relativement à une procédure, à une négociation, à l'octroi d'un contrat ou à une autre opération à laquelle l'établissement, pour lequel il a agi, est une partie.
- s'abstenir, dans l'année suivant la fin de son mandat, de solliciter un emploi auprès de l'établissement, sauf s'il est déjà à l'emploi de l'établissement ou sur autorisation expresse du conseil d'administration pour des motifs sérieux.
- ne faire usage, en aucun temps, de l'information à caractère confidentiel qu'il a obtenue dans l'exécution ou à l'occasion de ses fonctions d'administrateur.
- éviter de ternir, par des propos immodérés, la réputation de l'établissement et de toutes les personnes qui y œuvrent.

L'enquête doit, en plus de garantir un traitement juste et équitable, être conduite de manière confidentielle et protéger, dans la mesure du possible, l'anonymat de la personne à l'origine de l'allégation. Le président du comité dispose, en cas d'égalité des voix lors de la prise de la décision relative à l'allégation, d'une voix prépondérante.

### Transmission du rapport au conseil d'administration :

Lorsque le comité en vient à la conclusion que l'administrateur a enfreint la loi ou le présent code ou qu'il a fait preuve d'une inconduite de nature similaire, il transmet au conseil d'administration un rapport contenant un sommaire de l'enquête et une recommandation de sanction. Ce rapport est confidentiel et est transmis sur demande à la personne visée par ce document.

**Décision :** Le conseil d'administration se réunit à huis clos pour décider de la sanction à imposer à l'administrateur visé. Ce dernier ne peut participer aux délibérations ou à la décision mais il peut, à sa demande, se faire entendre avant que la décision ne soit prise.

**Sanctions :** Selon la nature et la gravité du manquement ou de l'inconduite, les sanctions qui peuvent être prises sont le rappel à l'ordre, la réprimande, la suspension, la destitution d'un officier ou le recours en déchéance de charge d'un administrateur. L'administrateur visé est informé, par écrit, de la sanction qui lui est imposée.

## UN COUP D'ŒIL SUR LES DONNÉES FINANCIÈRES

### FONDS D'EXPLOITATION

Exercice terminé le 31 mars 2004

Résultats - sommaire	Exercice courant \$	Exercice précédent \$
<b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b>		
<b>Revenus</b>		
Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux et ministère de la Santé et des Services sociaux	169 844 722	161 299 744
Usagers	9 073 331	8 629 503
Ventes de services	3 473 360	4 371 686
Recouvrements	1 808 532	1 949 198
Autres	975 045	1 930 219
<b>Total</b>	<b>185 174 990</b>	<b>178 180 350</b>
<b>Charges</b>		
Salaires	90 807 741	89 939 226
Avantages sociaux	27 279 739	25 204 540
Charges sociales	14 147 314	12 780 706
Médicaments	117 745	
Fournitures médicales et chirurgicales	25 150	27 653
Denrées alimentaires	2 169 491	2 224 274
Autres	52 540 050	50 727 595
<b>Total</b>	<b>187 087 230</b>	<b>180 903 994</b>
<b>Excédent des revenus sur les charges (des charges sur les revenus) des activités principales</b>	<b>(1 912 240)</b>	<b>(2 723 644)</b>
<b>ACTIVITÉS ACCESSOIRES</b>		
<b>Revenus</b>		
Financement public et parapublic	880 632	849 559
Revenus commerciaux	94 653	105 917
Revenus d'autres sources	9 937	4 789
<b>Total</b>	<b>985 222</b>	<b>960 265</b>
<b>Charges</b>		
Salaires	103 846	105 626
Avantages sociaux	33 285	18 078
Charges sociales	15 826	13 967
Autres	832 265	822 594
<b>Total</b>	<b>985 222</b>	<b>960 265</b>
<b>Excédent des revenus sur les charges (des charges sur les revenus) des activités accessoires</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Excédent des revenus sur les charges (des charges sur les revenus) du fonds d'exploitation</b>	<b>(1 912 240)</b>	<b>(2 723 644)</b>

Ce résultat va à l'encontre de l'article 4 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du Réseau public de la santé et des services sociaux qui mentionne qu'aucun établissement public ne doit encourir de déficit à la fin d'une année financière. Cependant, une entente de gestion autorisant un déficit n'excédant pas 2 M \$, a été signée en janvier 2004 entre l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal et l'établissement.

### FONDS D'EXPLOITATION

Exercice terminé le 31 mars 2004

Bilan	Exercice courant \$	Exercice précédent \$
<b>ACTIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Encaisse	1 596 061	4 070 608
Débiteurs - Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux et ministère de la Santé et des Services sociaux	3 238 065	1 505 141
Autres débiteurs	1 494 587	1 909 268
Charges payées d'avance	466 890	411 311
Stocks	173 321	220 623
Créances interfonds	348 331	
Autres éléments	3 402	
<b>Total de l'actif à court terme</b>	<b>7 320 657</b>	<b>8 116 951</b>
<b>Autres éléments d'actif</b>	<b>1 160 582</b>	<b>1 272 118</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>8 481 239</b>	<b>9 389 069</b>
<b>PASSIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Autres créditeurs	13 908 159	11 840 260
Dettes interfonds		648 828
Revenus reportés - Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux	398 435	747 482
Revenus reportés - Autres	72 235	310 624
Revenus reportés - Activités accessoires	208 338	195 318
Autres éléments	91 197	13 816
<b>Total du passif à court terme</b>	<b>14 678 364</b>	<b>13 756 328</b>
<b>À long terme</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Autres éléments du passif</b>	<b>654 968</b>	<b>572 594</b>
<b>Total du passif</b>	<b>15 333 332</b>	<b>14 328 922</b>
<b>SOLDE DE FONDS</b>		
<b>Solde de fonds</b>	<b>(6 852 093)</b>	<b>(4 939 853)</b>
<b>Total du passif et du solde de fonds</b>	<b>8 481 239</b>	<b>9 389 069</b>

### AUTRES FONDS

Exercice terminé le 31 mars 2004

Bilan	Fonds de dotation \$	Fonds à destination spéciale \$	Fonds affectés \$	Fonds en fiducie \$	Total \$
<b>ACTIF</b>					
<b>À court terme</b>					
Encaisse		10 456		376 175	386 631
Autres débiteurs		71 453		177	71 630
Créances interfonds		78 227			78 227
<b>Total de l'actif à court terme</b>		<b>160 136</b>		<b>376 352</b>	<b>536 488</b>
<b>Autres éléments de l'actif</b>		<b>471 004</b>			<b>471 004</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>631 140</b>		<b>376 352</b>	<b>1 007 492</b>
<b>PASSIF</b>					
<b>À court terme</b>					
Sommes confiées en fiducie à l'établissement				376 352	376 352
<b>Total du passif</b>		<b>0</b>		<b>376 352</b>	<b>376 352</b>
<b>SOLDE DU FONDS</b>					
		<b>631 140</b>			<b>631 140</b>
<b>Total du passif et du solde de fonds</b>		<b>631 140</b>		<b>376 352</b>	<b>1 007 492</b>

## NOS PRINCIPALES ADRESSES

### Le siège social

4675, rue Bélanger  
Montréal H1T 1C2  
Tél. : 593-3979

### Les sites

**Beaurivage**  
1409, rue de Beaurivage  
Montréal H1L 5V3  
Tél. : 356-4196

**Cité des Prairies**  
12165, boul. Saint-Jean Baptiste  
Montréal H1C 1S4  
Tél. : 881-4700

**Décarie**  
4434, boul. Décarie  
Montréal H4A 3P2  
Tél. : 485-5800

**Dominique-Savio-Mainbourg**  
9335, rue Saint-Hubert  
Montréal H2M 1Y7  
Tél. : 858-2400

**Mont Saint-Antoine**  
8147, rue Sherbrooke Est  
Montréal H1L 1A7  
Tél. : 356-4500

**Rose-Virginie Pelletier**  
9469, boul. Gouin Ouest  
Montréal H8Y 1T2  
Tél. : 421-8200

### Les bureaux

**Bureau Est**  
8135, rue Sherbrooke Est  
Montréal H1L 1A7  
Tél. : 356-5300

**Bureau Nord**  
1161, boul. Henri-Bourassa Est  
Montréal H2C 3K2  
Tél. : 858-4800

**Bureau Ouest**  
471, rue de l'Église  
Montréal H4G 2M6  
Tél. : 362-6400

**Bureau Sud**  
1001, boul. de Maisonneuve Est  
Montréal H2L 4R5  
Tél. : 896-3200



**Centre jeunesse  
de Montréal  
Institut universitaire**

Production : Bureau des communications

Conception : ACOR

Impression : Quad Corporation

ISBN : 2-89218-155-0