

**DES CHANGEMENTS POUR LES ENFANTS –**

**RENFORCER L'ENGAGEMENT  
ENVERS LA PROTECTION DE L'ENFANCE**

**RÉPONSE AUX EXAMENS EXTERNES  
DU SYSTÈME DES SERVICES À L'ENFANT ET À LA FAMILLE**

***MINISTÈRE DES SERVICES À LA FAMILLE ET DU LOGEMENT***

***13 OCTOBRE 2006***

## **DES CHANGEMENTS POUR LES ENFANTS – RENFORCER L'ENGAGEMENT ENVERS LA PROTECTION DE L'ENFANCE**

### **INTRODUCTION**

En mars 2006, les Manitobains ont été choqués d'apprendre le décès tragique de Phoenix Sinclair, âgée de cinq ans. Devant les préoccupations publiques au sujet de la sécurité des enfants, le gouvernement provincial a commandé deux examens externes du système des services à l'enfant et à la famille au Manitoba.

Le décès d'un enfant est toujours une tragédie qui touche profondément les familles et les collectivités. Lorsque meurt un enfant qui était à la charge du système des services à l'enfant et à la famille, les travailleurs de tous les niveaux du système éprouvent également un puissant impact émotionnel et un sentiment de perte.

Un rapport d'examen, intitulé *Strengthen the Commitment*, se concentrait sur les pratiques de gestion de cas dans le système de services. Le deuxième examen, entrepris aux termes de l'article 4 de la *Loi sur les services à l'enfant et à la famille*, comptait deux éléments. Le premier visait les services offerts à Phoenix Sinclair et à sa famille, tandis que le deuxième visait l'examen de 99 cas survenus entre 2003 et 2006 d'enfants qui étaient à la charge du système des services à l'enfant et à la famille au moment de leur décès ou qui en avaient reçu des services au cours de l'année antérieure à leur décès. Le rapport de l'examen des décès d'enfant entre 2003 et 2006 est intitulé *Honouring Their Spirits*.

En plus des deux examens externes, les quatre régions de services à l'enfant et à la famille ont immédiatement annoncé leur propre examen et ont demandé aux travailleurs à la protection de l'enfance de prendre contact avec tous les enfants sous la garde d'un office ou qui reçoivent des services du système des services à l'enfant et à la famille. Cette mesure extraordinaire a été adoptée pour donner aux familles et à la population l'assurance que les enfants qui reçoivent des services du système étaient connus, désignés et en sécurité.

Chacun des examens externes se concentre sur un aspect particulier. Toutefois, ils partagent un thème dominant qui reconnaît l'engagement continu du gouvernement provincial envers l'Initiative de protection de l'enfance de la Commission d'enquête sur l'administration de la justice et les Autochtones (« l'Initiative de protection de l'enfance »). Bien qu'il contienne des recommandations importantes pour l'avenir, le rapport sur les pratiques de gestion de cas reconnaît les changements importants qui ont eu lieu au cours des dernières années. Dans le rapport, on énonce ce qui suit :

« Au Manitoba, la protection de l'enfance est à un tournant décisif. Nous avons aujourd'hui la possibilité d'apporter des améliorations qui renforceront l'engagement en faveur de tous les enfants et de toutes les familles. L'Initiative de protection de l'enfance constitue la modification la plus importante qui a été apportée à la protection de l'enfance au Manitoba et nous devons garder la promesse que cette modification représente. Nous avons aujourd'hui la possibilité d'apporter des

améliorations à l'ensemble du système qui étaient requises bien avant la mise en oeuvre de l'Initiative. » (TRADUCTION) — *Strengthen the Commitment*, p. 138.

Le gouvernement du Manitoba est prêt à poursuivre son programme de restructuration, de renouvellement et d'innovation qui a commencé avec l'Initiative de protection de l'enfance. La promesse d'espoir qui est devenue l'Initiative fut lancée il y a plus de quinze ans par la Commission d'enquête sur l'administration de la justice et les Autochtones. La promesse a été donnée officiellement en juillet 2001, lorsque le gouvernement manitobain a déclaré ce qui suit :

« Il s'agit d'une possibilité [...] de façonner l'avenir et, ce faisant, de créer de nouveaux espoirs pour les familles manitobaines. La tâche [...] consiste à bâtir un nouveau système de services à l'enfant et à la famille pour tous les Manitobains, un système qui respectera le principe selon lequel les Premières nations et les Métis ont le droit de régir et d'offrir des services à l'enfant et à la famille à leurs familles et collectivités dans l'ensemble de la province. » (TRADUCTION) — Tim Sale, ministre, *The AJI-CWI Conceptual Plan*, p. 16.

Le gouvernement du Manitoba maintient son engagement en faveur des enfants et des familles.

## **APERÇU GÉNÉRAL DES RAPPORTS**

Ensemble, les deux examens externes représentent l'une des études les plus approfondies jamais menées du système de services à l'enfant et à la famille au Manitoba. Les deux rapports contiennent plus de 200 recommandations en vue d'améliorer le système de services à l'enfant et à la famille. Alors que le gouvernement accepte les recommandations et commence à les mettre en oeuvre, il est également important de cerner les éléments du système qui sont efficaces pour les enfants et les familles et de les conserver. Dans le rapport sur les pratiques de gestion de cas, on déclare ce qui suit :

« L'Initiative a comme point de départ l'obligation de s'attaquer aux inégalités et aux insuffisances du système de protection de l'enfance en ce qui a trait à la collectivité autochtone [car le] modèle de *protection de l'enfance* axé exclusivement sur cet aspect (la protection) a mal servi les Autochtones dans le passé et ne peut pas les servir mieux aujourd'hui. [La] création des régies [de services à l'enfant et à la famille] dans le cadre de l'Initiative est un pas vers cet objectif. » (TRADUCTION) — *Strengthen the Commitment*, p. 27, 34 et 28.

Le rapport sur les pratiques de gestion de cas indique que les difficultés fondamentales qui ont engendré les examens externes existent depuis longtemps.

« Au début de l'examen, il est devenu apparent que de nombreuses préoccupations à l'égard du système de protection de l'enfance étaient antérieures au transfert [des responsabilités aux termes de l'Initiative]. Bien que le transfert ne soit pas la source des préoccupations, l'examen a conclu qu'il offrait une possibilité unique d'en traiter quelques-unes. » (TRADUCTION) — *Strengthen the Commitment*, Résumé.

Les valeurs et les objectifs à long terme de l'Initiative sont en voie d'adoption. Une telle maturation doit faire partie du plan directeur du changement qui est issu des examens externes. Dans le rapport sur les pratiques de gestion de cas, on indique ce qui suit :

« [Les examinateurs] ont indiqué que le transfert du système de protection de l'enfance aux régies [de services à l'enfant et à la famille] n'est pas terminé [et que le système] aura besoin de temps pour se stabiliser après le transfert. [...] Le gouvernement, les régies et les offices doivent renforcer leur engagement à l'égard des relations, des partenariats et de la collaboration amorcés dans le cadre de l'Initiative. Le gouvernement doit démontrer son engagement en faveur du système de protection de l'enfance au Manitoba en fournissant de nouvelles ressources et en procédant aux modifications structurelles requises pour prendre appui sur le cadre de travail existant de l'Initiative. » (TRADUCTION) — *Strengthen the Commitment*, Résumé et p. 38.

Le présent document s'appuie sur le cadre de travail de l'Initiative et manifeste un engagement continu en faveur des relations, des partenariats et de la collaboration proposés par cette importante démarche stratégique. Il s'agit d'un engagement à l'égard de nos enfants et de nos familles.

## **UN PLAN DIRECTEUR DU CHANGEMENT**

Les rapports soulignent les défis que doit relever le système. L'examen des pratiques de gestion de cas mentionne des pratiques administratives qui exigent une attention immédiate, des systèmes d'accueil qui exigent une « mise au point », la nécessité de travailler plus précocement et plus intensivement avec les familles qui peuvent se diriger vers une situation de crise, des communications qui exigent une amélioration et des stratégies de prévention qui doivent être plus efficaces pour renforcer les familles et rehausser la sécurité des enfants.

L'examen des décès d'enfant a conclu qu'« aucun enfant n'est décédé en conséquence directe d'une dégradation de la prestation de services de protection de l'enfance au Manitoba » (TRADUCTION) (*Honouring Their Spirits*, Résumé). Dans le rapport d'examen, on lance un appel en faveur d'un accroissement de la collaboration entre systèmes, des partenariats en matière de programmes et de l'éducation communautaire en vue de promouvoir le bien-être des enfants et de prévenir d'autres décès tragiques à l'avenir.

Les rapports constituent un plan directeur en vue d'apporter des améliorations substantielles et durables au système des services à l'enfant et à la famille. Ils reconnaissent que les familles, les collectivités et le système de services partagent la responsabilité de la protection des enfants. Les recommandations offrent des solutions pratiques et valables à de nombreux problèmes indiqués comme étant de longue date et omniprésents dans le secteur de la protection de l'enfance au Manitoba, comme c'est aussi le cas ailleurs au pays. D'autres recommandations visent à renforcer la structure de gouvernance unique du Manitoba et à promouvoir l'objectif fondamental de l'Initiative, soit que les peuples autochtones contrôlent les services à l'enfant et à la famille et qu'ils les fournissent eux-mêmes aux membres de leurs collectivités dans la province.

Après avoir reçu les rapports, le gouvernement a élaboré immédiatement une stratégie détaillée de mise en oeuvre du plan directeur du changement. Le présent document, *Des changements pour les enfants – Renforcer l’engagement envers la protection de l’enfance*, décrit cette réponse immédiate.

À titre de mesure prenant effet immédiatement, le gouvernement affecte un montant initial de plus de 42 millions de dollars en tant que nouveau financement jusqu’à la fin de l’exercice 2008-2009 à la mise en oeuvre des recommandations des rapports des examens externes.

Les nouveaux fonds prévoient l’embauche de 150 nouveaux membres du personnel au cours des trois prochaines années. Les nouveaux postes permettront d’alléger la charge de travail des travailleurs de première ligne et de soutenir les familles de manière préventive et opportune.

Les nouvelles ressources consolideront la politique provinciale d’investissement dans les services à l’enfant et à la famille. Depuis 1999, le gouvernement a investi 80 millions de dollars dans ces services, ce qui représente une augmentation de 74 % du financement.

Le gouvernement présente sa réponse initiale en lien avec les thèmes clés qui reprennent les aspects essentiels des recommandations contenues dans les rapports des examens externes.

## **PLAN DIRECTEUR : THÈME N° 1**

### **Assurer la sécurité des enfants par des programmes de prévention primaire.**

La nécessité de mettre davantage l’accent sur la prévention efficace et d’en accroître le financement est un thème récurrent des rapports des examens externes. Le rapport sur les décès d’enfant met l’accent sur le fait que le système de protection de l’enfance ne peut agir seul. La responsabilité de la sécurité des enfants est partagée avec les familles, les collectivités et les autres systèmes de services.

« Au Manitoba, des enfants sont quotidiennement exposés à des risques en raison de l’incapacité des familles, de la collectivité dans son ensemble et du système de protection de l’enfance de collaborer pour prévenir les mauvais traitements et l’abus sexuel des enfants, ainsi que leur victimisation, dans notre collectivité. Dans certains cas, ce sont des problèmes de longue date et suffisamment graves pour causer un tort considérable aux enfants, mais qui n’ont pas été portés à l’attention du système de protection de l’enfance et ne sont pas traités dans la présente étude. La collectivité doit être prête à collaborer avec le système de protection de l’enfance et les familles pour prévenir la victimisation des enfants et des jeunes. » (TRADUCTION) — *Honouring Their Spirits*, Résumé.

Le rapport contient de nombreuses recommandations qui visent les objectifs suivants :

- l’établissement de meilleures relations entre les systèmes de services (p. ex., les ministères de l’Éducation, de la Citoyenneté et de la Jeunesse, de la Santé, de la Justice, ainsi que des Services à la famille et du Logement);

- la participation des membres de la collectivité dans la conception des stratégies de prévention pour les familles (p. ex, la création de comités communautaires locaux qui travailleraient en partenariat avec les fournisseurs de services);
- la réduction des risques pour les enfants en sensibilisant davantage la collectivité aux situations qui menacent la sécurité de ces derniers (p. ex., par la distribution de matériel portant sur la prévention du suicide, la formation et l'éducation portant sur l'ensemble des troubles causés par l'alcoolisation foetale, la formation des gardiens en matière de sécurité nautique, l'utilisation des dispositifs de sécurité pour les enfants, l'entreposage sécuritaire des armes à feu ou la distribution de brochures sur les moyens de réduire les risques de mort subite des nourrissons);
- l'augmentation du nombre d'options offertes pour encourager les enfants, les jeunes et les familles à adopter des comportements sains au lieu de comportements à risque (p. ex., par une augmentation du financement des activités de loisirs).

Le gouvernement provincial accepte ces recommandations et il les mettra en oeuvre.

À titre de priorité immédiate, le gouvernement mettra en oeuvre une stratégie coordonnée de prévention du suicide à l'échelle de la province.

Une équipe d'intervention sera responsable de la mise en oeuvre de la stratégie provinciale. L'équipe comprendra des représentants des collectivités autochtones, des ministères provinciaux des Services à la famille et du Logement, de la Santé, de l'Éducation, de la Citoyenneté et de la Jeunesse, et de la Justice, ainsi que de Santé Canada. L'équipe d'intervention s'appuiera sur de récentes études portant sur le suicide des jeunes et sur le récent projet entrepris par Santé Manitoba qui vise à élaborer un cadre de planification de la prévention du suicide. Elle travaillera en étroite collaboration avec les quatre régies de services à l'enfant et à la famille et avec les collectivités pour élaborer des programmes de prévention conçus localement et nuancés culturellement.

Comme le rapport sur les décès d'enfant le recommande, le gouvernement offrira un financement pour lancer une campagne d'information et d'éducation du grand public et des fournisseurs de services sur les moyens de réduire les risques auxquels peuvent être exposés les enfants.

Ces initiatives s'ajouteront aux programmes de prévention existants, tels que la Stratégie manitobaine visant les enfants et les jeunes menacés ou victimes d'exploitation sexuelle. La Stratégie a bénéficié d'un financement de 2,8 millions de dollars en 2006-2007.

## **PLAN DIRECTEUR : THÈME N° 2**

### **Mettre prioritairement l'accent sur l'intervention précoce auprès des familles.**

À titre de complément aux recommandations d'accroissement de la prévention primaire, les examens externes proposent que le système de services adopte le modèle de « l'approche différentielle » afin d'accroître sa capacité d'offrir un soutien précoce, efficace et intensif aux

familles qui vivent dans des conditions de stress. Le rapport sur les pratiques de gestion de cas souligne ce qui suit :

« Les familles ont besoin de possibilités et d'aide pour exercer de manière appropriée leur rôle parental. Des mesures d'intervention sont nécessaires pour permettre l'offre d'un soutien aux familles afin de renforcer les avantages qu'il y a à garder les enfants dans leur famille et dans leur collectivité. [...] Il faut élaborer des programmes qui utilisent des modèles de développement communautaire afin de renforcer le sentiment d'appartenance des enfants à une collectivité et la nécessité pour les familles de prendre soin de leurs membres. » (TRADUCTION) — *Strengthen the Commitment*, p. 25.

Tout en reconnaissant l'importance des programmes d'intervention précoce existants, tels que les programmes offerts dans le cadre d'Enfants en santé Manitoba, le rapport recommande l'investissement de nouveaux fonds importants pour que le système de services à l'enfant et à la famille puisse adopter une « approche différentielle ». L'expression « approche différentielle » signifie que le système est en mesure d'offrir un groupe différent de services aux diverses familles. Le rapport mentionne qu'une telle approche a connu du succès dans d'autres provinces et territoires et il recommande que le Manitoba étudie d'abord une initiative similaire récemment mise en oeuvre en Alberta.

Le gouvernement est d'accord et il entreprendra immédiatement la mise en oeuvre des recommandations relatives à l'application de l'approche différentielle dans les programmes d'intervention précoce.

Lorsqu'elle sera entièrement opérationnelle, l'application de l'approche différentielle dans les programmes d'intervention précoce permettra d'offrir des services de soutien lorsqu'une évaluation en profondeur aura déterminé qu'une enquête sur la protection d'un enfant n'est pas requise, mais que la famille éprouve des difficultés. Si elles n'étaient pas traitées, les difficultés se traduiraient probablement par l'exposition des enfants à des risques à l'avenir. L'approche différentielle est une démarche de prévention et de soutien qui sera utilisée précocement afin qu'il ne soit pas nécessaire plus tard d'adopter des mesures d'intervention plus accusatoires et marquées de plus d'ingérence. En termes pratiques, il peut s'agir d'offrir un financement pour un travail social individualisé plus intensif, un service de relève à l'intention de parents, des suppléments de revenu, une aide au logement, une aide à la famille à domicile ou un soutien actif à la fréquentation des programmes communautaires. Une grande partie de cette approche exigera des liens plus structurés avec les fournisseurs de services communautaires. Dans tous les cas, la sécurité des enfants demeurera l'élément primordial.

Grâce à l'offre de solutions de rechange précoces et valables, le nombre de familles exigeant une intervention de protection de l'enfance diminuera avec le temps. Cela devrait avoir des incidences positives importantes sur la charge de travail des travailleurs de première ligne, car moins d'enfants auront besoin de services de protection. Il s'agit d'un élément essentiel d'une stratégie générale de gestion de la charge de travail.

D'ici 2008-2009, le gouvernement aura investi un montant additionnel de 22,5 millions de dollars dans la mise en oeuvre d'un modèle d'approche différentielle dans l'ensemble de la province.

Les projets prévus s'ajouteront à des programmes existants, efficaces et uniques, de prévention et d'intervention précoce, tels que les suivants :

- des ressources pour 150 nouveaux placements en établissement pour des partenaires communautaires tels que New Directions et le Ma Mawi Wi Chi Itata Centre;
- les programmes d'enfants en santé Manitoba, tels que Familles d'abord, Bébé en santé et le programme Triple P - Pratiques parentales positives;
- les programmes Quartiers vivants et Lighthouse.

### **PLAN DIRECTEUR : THÈME N° 3**

#### **Améliorer le soutien aux travailleurs à la protection de l'enfance de première ligne.**

Les rapports font référence à l'accroissement continu de la pression sur le système de protection de l'enfance en raison de divers facteurs sociétaux. Les rapports soulignent ce qui suit :

« Les problèmes de pauvreté, de logements insalubres et de chômage sont incontrôlés dans certaines collectivités. Il s'agit de problèmes complexes et l'on ne peut pas s'attendre à ce que le système de protection de l'enfance puisse les résoudre. Pourtant, comme on le voit souvent, lorsqu'une famille n'a pas d'argent pour la nourriture ou que son alimentation en électricité a été coupée, le problème devient un problème de protection des enfants. » (TRADUCTION) — *Strengthen the Commitment*, p. 137.

« Nous nous sommes fait dire à maintes reprises que le système de protection de l'enfance était un dépotoir pour traiter tous les maux de la société et qu'il était utilisé périodiquement par d'autres systèmes surchargés. » (TRADUCTION) — *Strengthen the Commitment*, p. 137.

« Le système de protection de l'enfance ne peut à lui seul assurer le bien-être de tous les enfants. » (TRADUCTION) — *Strengthen the Commitment*, p. 25.

Au cours des dix dernières années, toutes les provinces canadiennes ont connu une augmentation importante du nombre d'enfants à la charge du système et du nombre de familles en crise. D'autres facteurs, tels que l'accroissement de la violence familiale et le manque de ressources des collectivités des réserves, ont également contribué à la croissance de la charge de travail du système des services à l'enfant et à la famille.

Les rapports indiquent hors de tout doute qu'une charge de travail élevée est l'un des problèmes les plus importants que doit résoudre le système actuel des services à l'enfant et à la famille. La charge de travail est un problème de longue date qui a contribué au niveau de stress élevé et au faible taux de conservation du personnel dans la plupart des systèmes de protection de l'enfance du pays. Le traitement prioritaire de ce problème est essentiel afin d'assurer que les travailleurs à la protection de l'enfance sont en mesure d'adopter des pratiques exemplaires reconnues dans leur travail. En termes simples, les travailleurs doivent avoir plus de temps dans leurs activités



quotidiennes pour évaluer les situations, entretenir des relations avec leurs clients et soutenir les enfants et les familles.

Le gouvernement est d'accord avec la conclusion de l'examen selon laquelle la charge de travail doit être réduite à un niveau raisonnable.

Bien qu'on ait connu une hausse de 25 % du nombre de travailleurs à la protection de l'enfance de première ligne depuis 1999, la hausse n'a pas été suffisante pour composer avec l'accroissement continu de la charge de travail. Le gouvernement soutient également la recommandation selon laquelle une stratégie à volets multiples est nécessaire afin que des stratégies complémentaires puissent avoir aussi un véritable effet en ce qui concerne la réduction des pressions découlant de la charge de travail.

Les rapports mentionnent aussi que le système de protection de l'enfance est constamment sous une forte loupe et qu'on entretient des attentes irréalistes à son égard. Le personnel de première ligne travaille dans des conditions de stress élevé à s'efforcer de combler les besoins des enfants et des familles. Étant donné la réalité du milieu de la protection de l'enfance, les systèmes doivent offrir une meilleure formation et un soutien accru aux travailleurs de première ligne afin que ces professionnels maintiennent leur engagement à accomplir leurs tâches difficiles.

C'est pourquoi le gouvernement provincial investira un nouveau montant de 15 millions de dollars d'ici l'exercice 2008-2009 pour mettre en oeuvre les cinq mesures suivantes qui visent à offrir un soutien accru aux travailleurs de première ligne. Ces mesures comprennent l'engagement ferme du gouvernement en faveur de la recommandation d'établissement d'un fond annuel d'allègement de la charge de travail de 5 millions de dollars.

#### 1. Fonds d'allègement de la charge de travail

Comme on le recommande, le ministère des Services à la famille et du Logement établira immédiatement un fonds pour l'embauche de travailleurs additionnels, expressément dans le but de réduire la charge de travail élevée des travailleurs à la protection de l'enfance de première ligne. Le gouvernement soutient également la recommandation selon laquelle les fonds devraient servir à embaucher une variété de travailleurs en fonction de la nature des pressions exercées sur la charge de travail. Par l'entremise des régies, les offices seront en mesure d'avoir accès à ces fonds pour embaucher plus de travailleurs professionnels en service social individualisé, des aides en ressources pour exécuter les tâches de soutien autres qu'en service social et des adjoints administratifs pour libérer le personnel professionnel d'une partie de leur travail de bureau.

À titre de mesure provisoire, une des premières priorités sera le financement de postes additionnels pour réduire la charge de travail dans les offices d'accueil désignés de la province.

La mesure poursuit les investissements déjà réalisés pour soutenir la prestation des services de première ligne. Selon les rapports d'examen, dans les années 1990, la charge de travail type des travailleurs de première ligne était de 40 à 70 cas par travailleur. Depuis 1999, on a ajouté 113 nouveaux postes de première ligne au système dans le but de réduire la charge de travail. On s'attend à ce que le fonds d'allègement permette une réduction additionnelle de la charge de travail des travailleurs de première ligne.

## 2. Mise à niveau des systèmes d'information

Les rapports soulignent l'importance pour les travailleurs à la protection de l'enfance d'avoir accès en temps opportun à des dossiers détaillés. Un système d'information à l'échelle de l'ensemble de la structure est un élément vital de toute prestation moderne des services à l'enfant et à la famille. Les systèmes d'information doivent être conviviaux, permettre un accès aux renseignements requis pour les décisions en matière de service social individualisé et assurer efficacement un suivi des enfants et des familles qui bénéficient des services. Ils doivent aussi être faciles à utiliser afin que les nombreuses contraintes administratives déjà imposées aux travailleurs à la protection de l'enfance ne soient pas multipliées par des exigences encombrantes ou voraces en temps en matière de données. Le système informatique actuel de gestion de cas, conçu dans les années 1990, est un outil de suivi des dossiers qui ne possède pas bon nombre des caractéristiques des systèmes modernes et qui exige une formation tellement étendue que les utilisateurs occasionnels le trouvent encombrant et difficile à utiliser. Au cours des deux dernières années, le gouvernement a offert un accès à l'ordinateur aux réserves et fait des gains importants au chapitre du réaménagement et de l'extension de la capacité du système. Le gouvernement est d'accord avec la conclusion selon laquelle il est nécessaire d'apporter des améliorations importantes qui permettront d'utiliser plus efficacement les principaux systèmes d'information afin de faciliter et de soutenir le travail de protection de l'enfance.

Le gouvernement examinera immédiatement la capacité du système d'information des Services à l'enfant et à la famille, qui a été mis en place au début des années 1990, et du module d'accueil établi plus récemment. La priorité sera accordée aux mises à niveau qui étendront l'accès dans la province, amélioreront la qualité de l'information disponible et réduiront le temps nécessaire pour recueillir les données. Ces mises à niveau devraient aussi se traduire par la réduction de la charge de travail et l'utilisation plus efficace du temps par les travailleurs à la protection de l'enfance et leurs superviseurs.

## 3. Amélioration de l'accès à l'information en dehors des heures de travail

Le gouvernement est d'accord avec la recommandation relative à l'investissement de nouveaux fonds afin de permettre aux offices des services à l'enfant et à la famille d'embaucher du personnel pour répondre aux demandes d'information soumises en dehors des heures de travail.

## 4. Nouveaux programmes de formation

Bien que les rapports soutiennent l'adoption de nouvelles normes en ce qui concerne les qualités requises des nouvelles recrues et l'investissement actuel dans la formation axée sur les compétences des travailleurs des services à l'enfant, à la jeunesse et à la famille, les recommandations indiquent qu'on pourrait offrir davantage au personnel existant et aux nouveaux membres du personnel pour les préparer et les aider à travailler dans le milieu particulier et stressant de la protection de l'enfance.

Le gouvernement soutient les recommandations visant l'offre d'un nouveau programme d'orientation et de mentorat aux nouveaux travailleurs sociaux, de recyclage professionnel au personnel de première ligne en matière d'approches fondées sur les points forts et d'une

formation aux techniques de formation d'équipe et de soutien du personnel aux superviseurs. Le personnel devrait également recevoir une formation sur les normes provinciales de gestion de cas, sur les facteurs de risque liés au suicide, sur les techniques de désescalade des situations menaçantes et sur les pratiques exemplaires en matière de protection de l'enfance.

Les nouveaux programmes de formation s'ajouteront au montant approximatif de 5 millions de dollars qui a déjà été investi dans l'éducation postsecondaire pour le perfectionnement professionnel du personnel des services à l'enfant et à la famille.

#### 5. Capacité provinciale de débriefage des incidents critiques

Les examinateurs externes se sont fait dire à maintes reprises que la nature stressante et parfois accusatoire de la protection de l'enfance peut placer les travailleurs dans des situations qui ont sur eux des incidences émotives et psychologiques négatives. Le personnel touché par des événements néfastes au travail doit bénéficier de mesures d'intervention efficaces et opportunes. Dans le milieu des soins de santé et dans celui des soins psychologiques, on comprend bien l'importance d'offrir des possibilités locales, compatissantes et conviviales de débriefage aux personnes, aux équipes ou à l'ensemble d'un office.

Le gouvernement allouera immédiatement de nouveaux fonds au développement initial et continu de programmes de débriefage des incidents critiques.

### **PLAN DIRECTEUR : THÈME N° 4**

#### **Améliorer la communication.**

Les rapports des examens externes mettent l'accent sur la nécessité d'améliorer la communication au sein du nouveau système d'autorité concurrente qui a été créé dans le cadre de l'Initiative de protection de l'enfance. Bien qu'on reconnaisse que le système « aura besoin de temps pour se stabiliser après le transfert » (p. 38), le rapport sur les pratiques de gestion de cas recommande qu'on y porte une attention immédiate. Parallèlement, le rapport sur les décès d'enfant rappelle que l'attention intense portée sur une famille, une collectivité et les travailleurs à la protection de l'enfance qui pleurent la même perte peut être dévastatrice :

« L'équipe d'examen était également préoccupée de la politisation des décès tragiques d'enfants et de jeunes qui reçoivent des services du système de protection de l'enfance. Tous les membres de la collectivité doivent être conscients de l'impact des déclarations publiques portant sur le décès d'un enfant et de leurs répercussions sur la réputation des personnes les plus directement en cause. Les membres de la famille de l'enfant et ses fournisseurs de soins, qui éprouvent des sentiments de culpabilité, de chagrin et de perte, trouvent que de tels commentaires sont pénibles à un moment difficile de leur vie. » (TRADUCTION) — *Honouring Their Spirits*, p. 8.

Le rapport d'examen des pratiques de gestion de cas met également l'accent sur l'importance de la communication ouverte entre les offices afin d'assurer une transition en douceur et une prestation sans problème de services aux enfants et aux familles. Le rapport souligne la nécessité d'un mécanisme plus structuré pour permettre aux offices de communiquer périodiquement entre

eux au sujet des pratiques exemplaires et des nouvelles réalités du système et d'échanger leurs expériences.

Le gouvernement soutient la recommandation visant l'organisation d'un symposium annuel sur les services à l'enfant et à la famille ainsi que l'établissement d'un processus officiel de résolution des problèmes de cas entre les offices et d'amélioration de la communication entre tous les offices de services à l'enfant et à la famille.

## **PLAN DIRECTEUR : THÈME N° 5**

### **Renforcer la nouvelle structure de gouvernance.**

Le rapport sur les pratiques de gestion de cas conclut que des ressources additionnelles sont nécessaires pour soutenir les liens de collaboration en matière de gouvernance qui existent présentement entre le ministère des Services à la famille et du Logement et les quatre régies de services à l'enfant et à la famille.

« La création du comité permanent a donné la tribune qui a permis de tenir compte des besoins de protection de l'enfance dans l'ensemble de la province. Le comité se compose des directeurs généraux des régies, du directeur [de la Direction des services de protection des enfants] et d'un autre membre nommé par la Régie des Métis. [...] Nous croyons que la structure du comité permanent ne lui permet pas d'atteindre les objectifs de l'Initiative de protection de l'enfance. Au-delà des fonctions qui relevaient antérieurement du directeur, il faut établir un mécanisme d'élaboration et de mise en oeuvre des objectifs de l'Initiative et y accorder les ressources appropriées. Il est nécessaire d'établir une structure qui permet la diversité dans un modèle consensuel. Nous croyons que cela peut être accompli par la création d'un secrétariat à la protection de l'enfance. » (TRADUCTION) — *Strengthen the Commitment*, p. 28.

Le gouvernement alloue immédiatement des ressources pour rehausser la capacité des régies de collaborer au développement du système. Le gouvernement est d'accord avec les recommandations qui visent les exigences de financement et l'étendue des mesures nécessaires pour mettre en oeuvre les objectifs de l'Initiative.

Cet investissement s'ajoutera aux 4 millions de dollars qui soutiennent les 40 postes actuels des régies de services à l'enfant et à la famille et il accroîtra ainsi la capacité de gouvernance.

En lien avec la gouvernance, les rapports soulignent des questions de politique et de programmation liées au programme d'accueil au bureau régional des Services à l'enfant et à la famille de Winnipeg, des régions rurales et du Nord, mentionné dans les rapports sous le nom d'unité conjointe d'accueil et d'aiguillage (« l'unité conjointe »). Aux termes des plans actuels d'accroissement du transfert du travail dans le cadre de l'Initiative, l'unité d'accueil doit devenir un office distinct mandaté par la Régie des services à l'enfant et à la famille des Premières nations du sud du Manitoba au cours de l'automne 2006. Le gouvernement accepte la recommandation selon laquelle la situation hiérarchique de l'unité conjointe doit être clarifiée et que les questions cernées doivent être abordées. La Régie du Sud procédera à un « examen de

mandat » pour veiller à ce qu'on aborde toutes les questions avant que l'unité d'accueil ne devienne un office distinct. Le conseil d'administration provisoire de l'unité conjointe a nommé une équipe de projet qui doit collaborer avec les membres de la direction à la résolution de ces questions importantes.

## **PLAN DIRECTEUR : THÈME N° 6**

### **Obligation fiduciaire du gouvernement du Canada.**

Les rapports des examens externes rappellent avec insistance que le gouvernement fédéral (par l'entremise des ministères des Affaires indiennes et du Nord, de la Santé, des Ressources humaines et du Développement social) doit être un partenaire clé de toute initiative d'amélioration des services à l'enfant et à la famille au Manitoba.

Le gouvernement du Canada est responsable du financement des services à l'enfant et à la famille dans les collectivités des réserves. À l'heure actuelle, environ 40 % des enfants et des familles qui reçoivent des services relèvent du gouvernement fédéral. Toutefois, on a observé — et on continue d'observer — des inégalités dans la répartition des ressources aux collectivités des réserves. Les rapports soulignent qu'une telle situation ne peut continuer, car elle désavantage clairement ces collectivités et établit un système de prestation des services à deux paliers. Dans les rapports, on recommande que le financement fédéral « s'harmonise » avec le financement provincial afin que la distribution des ressources soit juste et équitable et qu'elle puisse combler les besoins de tous les enfants et de toutes les familles du Manitoba, quel que soit leur lieu de résidence.

De plus, les familles qui reçoivent des services à l'enfant et à la famille bénéficient souvent d'autres services gouvernementaux, tels qu'une formation en emploi ou une aide au revenu. Ces programmes, qui relèvent de plusieurs autorités, et les divers paliers de gouvernement qui les offrent, appliquent tous différents principes d'action, ainsi que différentes exigences d'admissibilité, et visent différents objectifs.

Il importe que tous les gouvernements appliquent un modèle de service axé sur la clientèle en donnant priorité aux besoins des enfants et non aux différences entre les critères des programmes. Tous les programmes doivent veiller à ce que les mécanismes de soutien et les services se complètent et que les meilleurs résultats pour les enfants soient considérés comme étant les meilleurs résultats d'un programme. Il y a peu d'espoir que les services offerts isolément ou non coordonnés puissent assurer la mise en oeuvre d'un modèle général qui soit intégré et efficace.

Les collectivités des Premières nations sont particulièrement vulnérables à la perte d'efficacité et d'efficience qui résulte des divergences de compétence et d'une faible coordination des services. Les questions sociétales plus générales, telles que la pauvreté, des logements inhabitables, le manque d'eau propre et l'insuffisance des services de santé, contribuent aux problèmes qui mettent les familles en contact avec le système de protection de l'enfance. Les enfants, les familles et les collectivités ne seront pas en mesure de se guérir eux-mêmes tant que l'on n'aura pas résolu la question de l'infrastructure physique et sociale de base.

Le gouvernement du Manitoba est d'accord avec cet énoncé et, en collaboration avec les dirigeants des Premières nations, il demandera immédiatement une réunion avec le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien pour amorcer des discussions en vue d'arriver à une résolution opportune de la question de l'inégalité du financement et des problèmes connexes de politique et de compétence.

## **PLAN DIRECTEUR : THÈME N° 7**

### **Examens en vertu de l'article 10 de la *Loi sur les enquêtes médico-légales*.**

Le rapport sur les pratiques de gestion de cas soulève un certain nombre de préoccupations au sujet de l'approche actuelle des rapports sur les décès d'enfant en vertu de l'article 10 de la *Loi sur les enquêtes médico-légales*. Bien qu'il indique que le Bureau du médecin légiste en chef « continue de procéder à ses examens d'une manière professionnelle et indépendante » (p. 46), le rapport souligne l'insuffisance des ressources, le manque de surveillance indépendante à la suite des rapports d'examen et la nécessité d'étendre le mandat du Bureau comme étant des questions qui exigent une attention particulière. Le rapport recommande que la responsabilité des examens des décès d'enfant soit transférée au Bureau du protecteur des enfants, que deux postes consultatifs soient transférés du Bureau du médecin légiste en chef au Bureau du protecteur des enfants et qu'on finance deux postes additionnels pour assumer la responsabilité des examens. Le rapport recommande également que le Bureau de l'ombudsman exerce une fonction de surveillance externe afin d'assurer le suivi de la réponse aux recommandations des rapports. La mise en oeuvre de ces recommandations exige des modifications législatives.

Le gouvernement accepte les recommandations et il entreprendra immédiatement le processus de modification de la *Loi sur les services à l'enfant et à la famille*, la *Loi sur les enquêtes médico-légales* et la *Loi sur l'ombudsman*.

### **AJOUTS AUX MESURES PROPOSÉES DANS LE DOCUMENT *DES CHANGEMENTS POUR LES ENFANTS – RENFORCER L'ENGAGEMENT ENVERS LA PROTECTION DE L'ENFANCE***

Les initiatives décrites dans le présent document représentent la réponse initiale du gouvernement du Manitoba aux recommandations contenues dans les rapports des examens externes.

D'ici 2008-2009, le gouvernement aura investi un nouveau montant d'environ 42 millions de dollars dans le système des services à l'enfant et à la famille. Le présent document propose un programme général de changement qui continue d'être précisé. Il deviendra de plus en plus complet au fur et à mesure que le gouvernement examinera la gamme complète des recommandations contenues dans les rapports des examens externes. Le gouvernement annoncera d'autres mesures dans un avenir proche, notamment les suivantes :

- une stratégie globale de soutien des enfants et des familles qui doivent composer avec l'ensemble des troubles causés par l'alcoolisation foetale;
- une stratégie visant les parents nourriciers qui met l'accent sur le recrutement, la formation et l'accroissement du financement;

- la poursuite de l'aménagement de nouveaux foyers nourriciers d'urgence pour réduire le nombre de placements dans les hôtels;
- une nouvelle stratégie d'assurance de la qualité et de mesure des résultats au sein du système de services à l'enfant et à la famille, y compris une nouvelle approche de l'élaboration et de la mise en oeuvre des normes;
- un engagement en faveur de l'établissement de nouvelles ressources en matière de soins en établissement;
- de nouvelles méthodes de financement qui permettent aux offices d'offrir des mécanismes de soutien aux familles à titre de solution de rechange à la prise en charge des enfants par le système;
- des stratégies en vue d'accroître la collaboration et la coordination entre les ministères du gouvernement dans le meilleur intérêt des enfants et des familles;
- des améliorations aux services offerts aux enfants à la charge d'un office qui atteignent l'âge de la majorité;
- un plan d'action pour traiter les questions de service et de formation liées au système d'accueil à Winnipeg;
- un processus d'adoption des modifications législatives qui peuvent être requises pour mettre entièrement en oeuvre les nouvelles initiatives précisées dans le présent document.

Le document *DES CHANGEMENTS POUR LES ENFANTS – RENFORCER L'ENGAGEMENT ENVERS LA PROTECTION DE L'ENFANCE* représente un cadre de travail général qui permettra d'apporter des améliorations importantes et durables au système des services à l'enfant et à la famille. Comme on l'indique dans le rapport sur les pratiques de gestion de cas, en s'appuyant sur les améliorations importantes déjà réalisées au cours des cinq dernières années et en mettant en oeuvre les recommandations proposées, « le Manitoba progressera et deviendra un leader dans le domaine de la protection de l'enfance » (TRADUCTION) — *Strengthen the Commitment*, Résumé.

### **MISE EN OEUVRE DES MESURES PROPOSÉES DANS LE DOCUMENT *DES CHANGEMENTS POUR LES ENFANTS – RENFORCER L'ENGAGEMENT ENVERS LA PROTECTION DE L'ENFANCE***

L'élaboration et la mise en oeuvre des initiatives doivent être réalisées en temps opportun, dans le cadre d'un processus inclusif. Ce processus doit respecter la nouvelle structure de partenariat, pierre angulaire du modèle de l'Initiative de protection de l'enfance et reconnaître l'importance d'une réponse multisectorielle au niveau du gouvernement. Étant donné l'ampleur des mesures proposées, ainsi que leur effet possible et l'accent mis sur les options communautaires, il est également important que les fournisseurs de services auxiliaires et les membres de la collectivité participent à leur mise en oeuvre.

À cette fin, le gouvernement nommera deux coprésidents qui superviseront et participeront au processus de mise en oeuvre.

Les quatre régies de services à l'enfant et à la famille, qui sont responsables de la gestion et de la prestation des services de protection de l'enfance au Manitoba, bénéficieront du soutien et de l'aide des coprésidents. Ces derniers auront la responsabilité de coordonner la mise en oeuvre

entre les diverses régies et les divers ministères du gouvernement, de conseiller le ministre, de consulter les parties intéressées et de surveiller les progrès.

Le Bureau de l'ombudsman et le Bureau du protecteur des enfants recevront des mises à jour et ils feront rapport de la mise en oeuvre des mesures mises de l'avant dans le présent document. Une stratégie de communication, qui comprend la création d'un site Web, sera également élaborée.